

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان:

**مساهمة تبني الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإصلاح  
الإداري في الجامعات الجزائرية  
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة.**

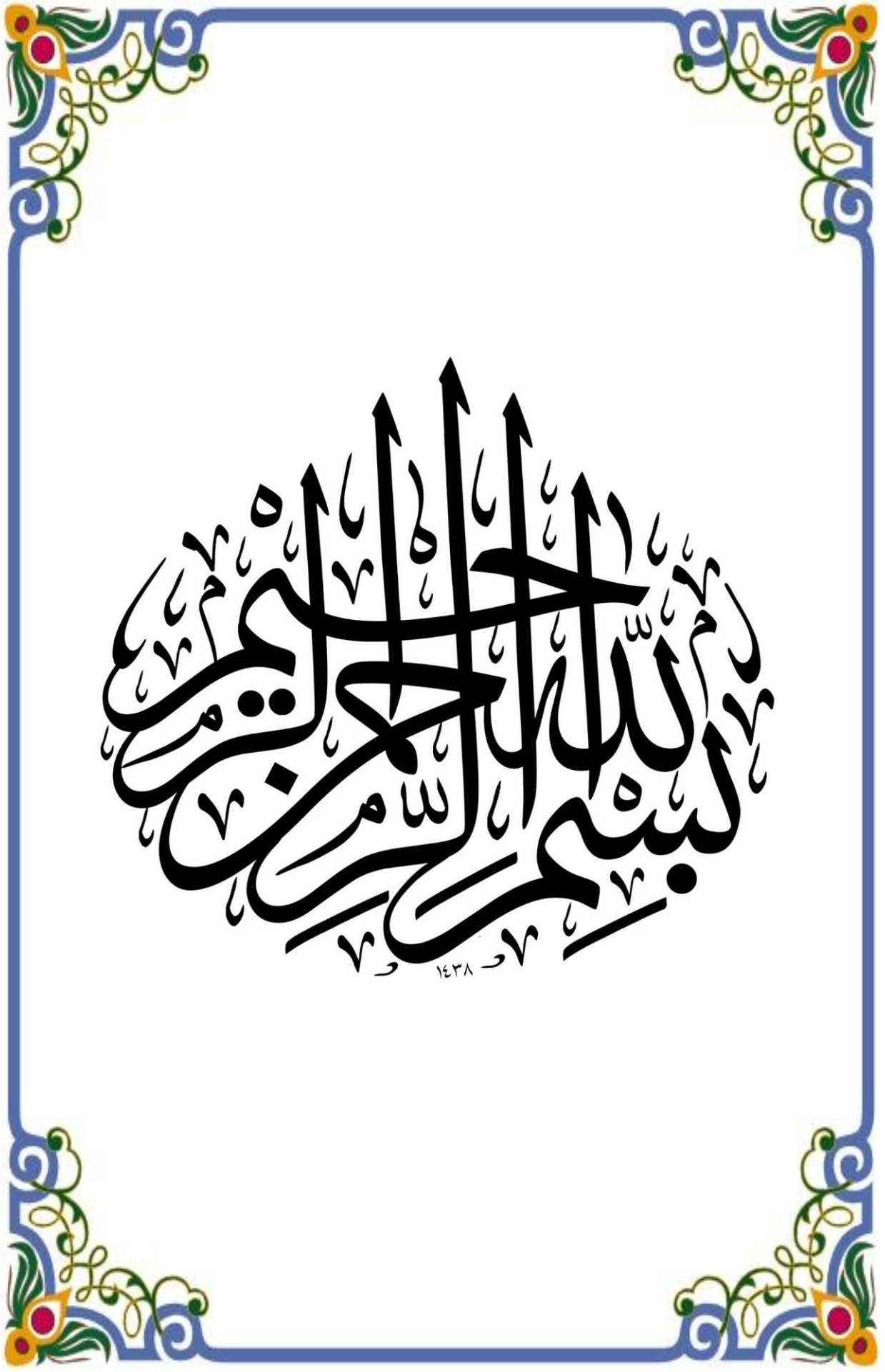
تحت إشراف:  
أ.د. كمال قاسمي

من إعداد:  
- أمين بوحالة  
- شيماء ذبيحي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. عيسى قروش	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
أ.د. كمال قاسمي	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
أ.د. مصطفى حوحو	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
1438

# شكرتكم

من اجتهد وأصاب فله أجران، ومن اجتهد واخطأ فله أجر واحد  
الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله وكرمه.  
نتوجه بالشكر الجزيل لأستاذنا الفاضل قاسمي كمال  
الذي لن نوفيه حقه مهما قلنا من كلمات، ومهما اخترنا من عبارات  
وإن كانت عادة الأساتذة أن يسدوا لطلبته النصيح والتوجيه، فإن أستاذنا الفاضل  
يغمرنا بلطفه وبحلمه، قبل فطنته وعلمه  
فجازاه الله عتاً كل خير .  
كما لا ننسى جميع أساتذة قسم علوم التسيير بالشكر والامتنان  
لما قدموه لنا طلية سنوات الدراسة بالجامعة  
من العطاء والوفاء والصدق والأمانة العلمية بالتوجيهات والنصائح والإرشادات  
من أجل خدمة العلم والتعلم .

# إِهْدَاء

الحمد لله على الهدى و عونہ وتوفيقه لاجتياز وبلوغ الهدف المرجو.

اهدي عملي المتواضع هذا:

إلى القلبين الحنونين اللذان

علماني معنى الصبر والتحدي على الشدائد

ومحاربة الفشل، وزرعا في نفسي الاخلاق والمبادئ الفاضلة

وسبقت فرحتهما فرحتي عند تحقيق آمالي واحلامي

إلى أُمي الغالية وإلى أبي العزيز اطال الله في عمرهما

ووفقني إلى طاعتها ومرضاتها.

إلى من يخاطبهم الفؤاد قبل اللسان اخوتي: بلال، يعقوب، عبد الحي وأختي ربحانة

حفظهم الله

واهداء خاص إلى الاستاذ المشرف قاسمي كمال والزميل بوحالة أمين وزميلتي

شموري عبلة وخالتي واضح خديجة

إلى كل الاساتذة الذين أعطوا كل ما عندهم، وتعبوا من أجلنا وفقهم الله

شيماء

# إهداء

بدأنا بأكثر من يد وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم وبتوفيق من الله  
نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع

الذي سأهديه إلى من وصى الله بهما حسنا في كتابه الكريم

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله، كذلك إلى إخواني وأخواتي الأعزاء.

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا دجى جهلنا

إلى الأستاذ كمال قاسمي

إهداء خاص إلى من آمن بي وساندني وكان له الفضل في استكمال مشواري الدراسي

إلى قائدي الرائد بلقاسم اسماعيل

إلى زميلي رامي خنيش وإلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد

أمين

# فهرس المحتويات

## الموضوع

2	فهرس المحتويات
6	فهرس الجداول
7	فهرس الأشكال
7	فهرس الملاحق
9	مقدمة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

11	تمهيد
12	مشكلة الدراسة
12	فرضيات الدراسة
13	أهداف الدراسة
13	أهمية الدراسة
13	أسباب اختيار الموضوع
13	الدراسات السابقة
16	نموذج الدراسة
16	مناهج الدراسة
16	حدود الدراسة
17	هيكل الدراسة
18	خلاصة

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري

20	تمهيد
21	المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
21	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
21	أولاً- مفهوم الإدارة الإلكترونية
22	ثانياً- الفرق بين الإدارة الإلكترونية وبعض المصطلحات ذات صلة بها
23	المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
23	أولاً- عناصر الإدارة الإلكترونية
26	ثانياً- وظائف الإدارة الإلكترونية

26.....	المطلب الرابع: خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية
27.....	أولاً- خصائص الإدارة الإلكترونية
28.....	ثانياً- مبادئ الإدارة الإلكترونية
29.....	المطلب الخامس: متطلبات الإدارة الإلكترونية
29.....	أولاً- متطلبات إدارية
30.....	ثانياً- متطلبات بشرية
32.....	ثالثاً- متطلبات تشريعية وقانونية
32.....	رابعاً- متطلبات تقنية
<b>33</b> .....	<b>المبحث الثاني: الإطار النظري للإصلاح الإداري</b>
33.....	المطلب الأول: الفساد والإصلاح الإداريين
33.....	أولاً- الفساد الإداري
34.....	ثانياً- الإصلاح الإداري
35.....	المطلب الثاني: خصائص الإصلاح الإداري
36.....	المطلب الثالث: أهداف الإصلاح الإداري واستراتيجياته
36.....	أولاً- أهداف الإصلاح الإداري
36.....	ثانياً- استراتيجيات الإصلاح الإداري
38.....	المطلب الرابع: العوامل التي تستدعي الإصلاح الإداري ومراحله
38.....	أولاً- العوامل التي تستدعي الإصلاح الإداري
38.....	ثانياً- مراحل الإصلاح الإداري
39.....	المطلب الخامس: معوقات الإصلاح الإداري
<b>40</b> .....	<b>المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر</b>
41.....	المطلب الأول: دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي
42.....	المطلب الثاني: التأثيرات الايجابية للإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري
44.....	المطلب الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي
46.....	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
<b>49</b> .....	<b>خلاصة</b>

### الفصل الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري في ميدان الدراسة

51 .....	تمهيد
52 .....	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة

52.....	المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة.....
52.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
52.....	أولا: مجتمع الدراسة.....
52.....	ثانيا: عينة الدراسة.....
52.....	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....</b>
53.....	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.....
53.....	أولا- منهج الدراسة.....
53.....	ثانيا- مصادر جمع المعلومات.....
53.....	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.....
54.....	المطلب الثالث: تصميم واختبار أداة الدراسة.....
54.....	أولا- تصميم الاستبيان.....
56.....	ثانيا- صدق الاستبيان.....
58.....	ثالثا- ثبات الاستبيان.....
58.....	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج.....</b>
59.....	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات.....
59.....	أولا- عرض وتحليل البيانات الشخصية.....
63.....	ثانيا- عرض وتحليل محاور الاستبيان.....
72.....	ثالثا- تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.....
75.....	المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة.....
75.....	أولا- عرض نتائج المتغيرين الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري.....
76.....	ثانيا- تفسير النتائج على ضوء الفرضيات.....
78.....	خلاصة.....
80.....	خاتمة.....
80.....	النتائج.....
81.....	الاقتراحات.....
81.....	آفاق الدراسة.....
83.....	المراجع.....
89.....	الملاحق.....
94.....	ملخص.....

فهرس الجداول  
والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	محاور الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور	1
49	مقياس ليكارت الخماسي	2
50	نتائج اختبار صدق أداة الدراسة	3
51	معامل الارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان	4
52	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	5
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	6
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	7
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	8
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	9
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التحكم في الاعلام الآلي	10
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العنصر البشري	11
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأجهزة والبرامج	12
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور قواعد البيانات	13
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور شبكات الاتصال	14
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإصلاح الإداري	15
66	نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة	16
67	نتائج تحليل معاملات الإنحدار	17
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري	18

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	نموذج الدراسة	1
19	عناصر الإدارة الإلكترونية	2
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	4
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	5
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	6
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التحكم في الاعلام الآلي	7
69	نموذج الدراسة النهائي	8

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
83	الاستبيان	1

مقدمة

## مقدمة

في ظل التطورات التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة خاصة في المجال التقني الذي عرف ثورة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال التطور السريع للأجهزة الإلكترونية وبرامجها، خاصة بعد ظهور الشبكة العالمية للاتصالات "الأنترنت" وتوسعها لتشمل جميع أنحاء العالم، ليصبح العالم بذلك قرية صغيرة. هذا التطور في المجال التكنولوجي أدى بالحكومات إلى استغلال وتوظيف هذه الطفرة التقنية للرفع من أداء الإدارة وتحسين فعاليتها وكفاءتها، من خلال تبني فكرة الإدارة الإلكترونية في الإدارات، والتي تعني تحول كافة العمليات الإدارية التقليدية من طبيعتها الورقية إلى عمليات إلكترونية، والتي تتسم بالكفاءة والدقة المتناهية إضافة إلى تسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية.

لعل من دوافع هذا التحول الجديد في الإدارة هي ضرورة حتمية فرضتها الظروف لمواجهة الفساد الذي كانت تعيشه الإدارة التقليدية في بعض المجالات، ووضع حد لمشاكلها المتعددة كالبيروقراطية والاستغلال السيء للنفوذ والسلطة وتلقي الرشوة والوساطة من جهة، وتطوير وإصلاح الإدارة التقليدية التي لم تعد تستوعب الحاجيات المتزايدة للمواطنين وتلبية رغباتهم على النحو اللائق في زمن السرعة الذي نعيشه من جهة أخرى. وكذلك الرفع من مستوى الشفافية والنزاهة وتجنب الروتين والتزاحم والوقوف في طوابير طويلة لساعات عديدة. وبهذا فالإدارة الإلكترونية تعتبر أداة رئيسة في تحقيق الإصلاح الإداري بما توفره من مزايا في تسيير الأعمال الإدارية، نظرا لكفاءتها في وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، ما يؤدي إلى تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ وعملية تصحيحه.

ولأن الجامعة منبر علمي ومصدر لإنتاج وتسويق المعرفة فهي ليست بمنأى عن هذا التغيير، فيفترض منها أن تتكيف مع متطلبات هذا العصر وتحدياته من أجل تحقيق التقدم والاستمرار، وأن تكون سباقة إلى تبني الإدارة الإلكترونية واستغلال الميزات التي تقدمها من أجل تطوير أدائها والرفع من مستوى خدماتها الإدارية والتعليمية.

الفصل الأول  
الإطار المنهجي

**تمهيد**

تهتم هذه الدراسة بقياس مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري في الإدارة بصفة عامة وبالإدارات الجامعية على وجه الخصوص حيث تم إجراء الدراسة الميدانية بجامعة المسيلة وتم في هذا الفصل توضيح مشكلة الدراسة وما ينبثق عنها من تساؤلات فرعية وتم صياغة الفرضية الرئيسية كإجابة مسبقة على التساؤل الرئيسي ثم إدراج الفرضيات الفرعية مع تحديد أهداف الدراسة وأهميتها وشرح أسباب اختيار الموضوع إضافة إلى التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة وتخدم هذه الدراسة وفي الأخير تم شرح أهم المصطلحات التي تناولها الموضوع.

## أولاً- مشكلة الدراسة

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرون اهتمام العديد من الحكومات بادخال البعد التكنولوجي في برنامج الإصلاح الإداري، من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات في إدارتها، فأخذت في إصدار قرارات تقضي بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا المجال، بهدف الوصول إلى كفاءة وشفافية وأداء أفضل للإدارة والموظف، بعدما أضحت الأساليب الإدارية التقليدية غير قادرة على تلبية حاجات المواطنين المتزايدة بالسرعة والجودة المطلوبتين، وغير قادرة على مواجهة الفساد الإداري المنتشر على مستوى الإدارة، وهو الأمر الذي أثر على مستوى الخدمات التي يتحصل عليها المواطنون، ويفترض من الجامعة أن تكون من بين المؤسسات السباقة في هذا المسعى.

بناء على ما سبق ستحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

**"مامدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإصلاح الإداري في جامعة المسيلة "**

وبغية الإجابة على السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة ستحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1- مامدى مساهمة العنصر البشري في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة؟

2- مامدى مساهمة أجهزة الحاسوب وبرامجه في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة؟

3- مامدى مساهمة قاعدة البيانات في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة؟

4- مامدى مساهمة شبكات الاتصال في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة؟

**ثانياً- فرضيات الدراسة**

من أجل الإجابة على سؤال مشكلة الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

**"تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإصلاح الإداري في جامعة المسيلة بشكل كبير"**

يندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- يساهم العنصر البشري في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل كبير.

2- تساهم أجهزة الحاسوب وبرامجه في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل كبير.

3- تساهم قاعدة البيانات في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل كبير.

4- تساهم شبكات الاتصال في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل كبير.

**ثالثا- أهداف الدراسة**

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري.
- قياس درجة تطبيقها في الجامعة من أجل النهوض بها والإلتحاق بمصاف الجامعات الرائدة.
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الجامعة والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها.
- يعد هذا العمل مكملا لشهادة الماستر تخصص إدارة مالية.

**رابعا- أهمية الدراسة**

لا وجود لدراسة بدون وجود أهمية مرجوة منها وتكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة لكونها تتناول علاقة بين متغيرين مهمين وهي علاقة الإدارة الإلكترونية بالإصلاح الإداري، بالإضافة إلى مواكبة الموضوع لمتغيرات مهمة بالنسبة للدول والمنظمات، كذلك يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال ماتوفره من معلومات عن الإدارة الإلكترونية والتعرف أكثر عليها كآلية للإصلاح الإداري وواقع تطبيقها في الجامعة.

**خامسا- أسباب اختيار الموضوع**

تنقسم إلى أسباب ذاتية وهي مرتبطة بالباحث وأسباب موضوعية تتعلق بموضوع البحث وكل ما يشير إليه، ولهذا فإن أسباب اختيار الدراسة يمكن توضيحها وفق ما يلي:

- **أسباب ذاتية:** الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا واستخداماتها في مجال الإدارة.
- **أسباب موضوعية:** أهمية الموضوع كونه يربط بين الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري باعتبار أن الإدارة الإلكترونية هي أحد أهم المداخل المعاصرة في الإصلاح الإداري.

**سادسا- الدراسات السابقة**

**1. الدراسة الأولى:** دراسة عشور عبد الكريم والتي كانت بعنوان: *دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر*، والتي جاءت في إطار التحضير لشهادة ماجستير في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قسنطينة وتم مناقشتها في 2010.

**هدفت الدراسة إلى:**

- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا.
- محاولة التعرف على استراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية، وكيف اثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها في الدول النامية.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- أن التطور الحقيقي لمؤسسات الدولة وتكريس الرقابة والشفافية في المعاملات الإدارية وتوفير الدعم المالي هو أنجح سبل الوصول إلى مشروع ناجح يكرس مفهوم الإدارة الإلكترونية.

**2. الدراسة الثانية:** دراسة الدكتور موسى عبد الناصر استاذ محاضر في جامعة بسكرة والتي كانت بعنوان: **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، هذه الدراسة عبارة عن مثال في مجلة المفكر عدد 2011\09.

**هدفت هذه الدراسة إلى:**

- إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات المناسبة في هذا المجال.

**وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:**

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع انتاجية العاملين، وتوفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف.
- البرمجيات تمكن الكلية محل الدراسة من توفير بيئة عمل مرنة تواكب جميع التغيرات والتطورات.
- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
- صناع المعرفة يساهمون في تنظيم وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف.

**3. الدراسة الثالثة:** دراسة سمير عمراوي والتي كانت بعنوان: **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي**، دراسة مجموعة من الجامعات الجزائرية، والتي جاءت في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير والتي تم مناقشتها في 5 أكتوبر 2017.

### هدفت الدراسة إلى:

- معرفة مدى مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي.

### النتائج المتوصل إليها :

مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة هو مستوى ليس بالمرتفع، إذ وجد أنه متوسط والشيء نفسه بالنسبة لمستوى أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة إذ وجد أنه مستوى متوسط، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) في تطوير أداء الجامعة الجزائرية محل الدراسة.

**4. الدراسة الرابعة:** دراسة رحمانى سناء والتي كانت بعنوان: **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة بجامعة محمد خيضر بسكرة**، وجاءت في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتي تم مناقشتها في 2017.

### هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، وأجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور لانتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريج، وتم الاعتماد في جمع البيانات على كل من الملاحظة والمقابلة، وتم توزيع الاستبيان لتحديد مستوى توفر الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة.

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى مستوى القبول.
- أن مستوى توفر العنصر التقني اعلى من العنصر البشري الا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى مزيد من التطوير.
- كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور بحيث أن الرقابة كانت أكثر ووظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، يليها كل من التنظيم والقيادة على التوالي، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة.

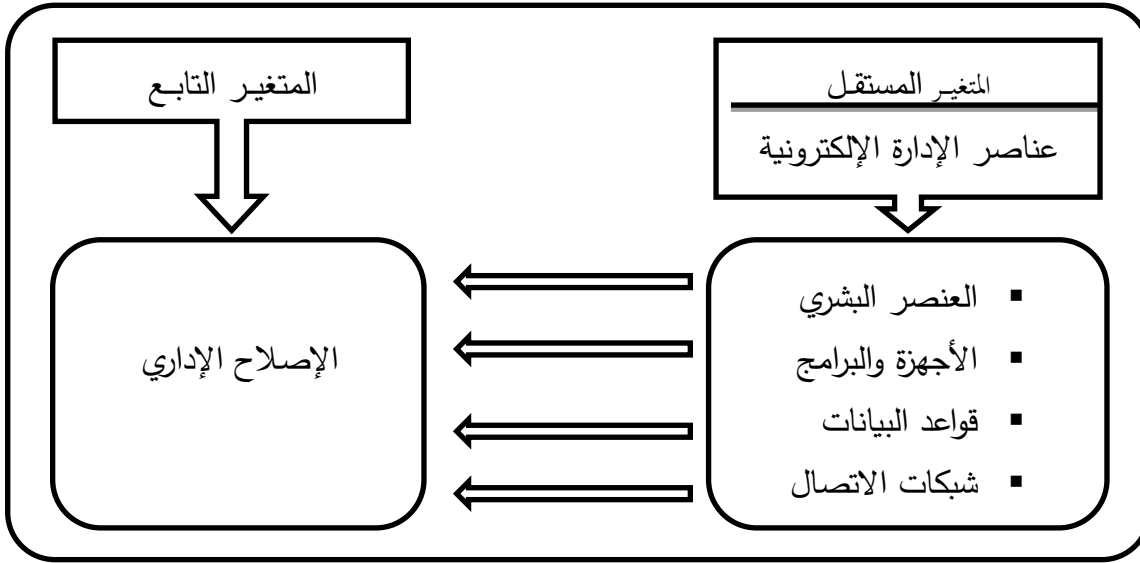
إن أهم مايمز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تربط بين متغيرين الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري في الجامعات -حالة جامعة المسيلة، وهي تعتبر إضافة جديدة في دراسة العلاقة بين المتغير المستقل

الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع والمتمثل في الإصلاح الإداري في هذا النوع من المؤسسات، لذا تأتي هذه الدراسة لسد النقص في هذا الموضوع.

### سابعاً - نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة، تم تشكيل نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

#### شكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الدراسات السابقة

### ثامناً - مناهج الدراسة

في إطار تحليل مساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري وبغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضيات موضوع الدراسة من عدمها إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الجانب النظري. من خلال إدراج عناصر وخصائص ومتطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في دعم الإصلاح الإداري.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع أسلوب دراسة الحالة لتناسبهما مع طبيعة الموضوع المدروس.

### تاسعاً - حدود الدراسة

لكل دراسة حدود موضوعية ومكانية وحدود زمنية وتتمثل حدود دراستنا في:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على تحديد مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإصلاح الإداري في جامعة المسيلة.

- **الحدود المكانية:** بهدف الوصول إلى إثبات صحة الفرضيات المقدمة من عددها قمنا بدراسة الموضوع في جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة.

- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019\2020

### عاشرا- هيكل الدراسة

بغرض الإجابة على اشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

-**الفصل الأول:** يتضمن التعريف بمشكلة الدراسة وتوضيح أسباب اختيارنا لهذا الموضوع، وكذا التطرق إلى توضيح أهمية موضوع الدراسة، كما قمنا من خلال هذا الفصل بعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعنا، إضافة إلى تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

-**الفصل الثاني:** تم التعرض في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري في ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول الإدارة الإلكترونية أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى الإصلاح الإداري وتطرقنا في المبحث الثالث إلى الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

-**الفصل الثالث:** خصصنا هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة والتي تمت بجامعة المسيلة، حيث عرضنا فيه مخرجات الحزم الاحصائية مع تحليلها، وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من تقديم توصيات في هذا الموضوع.

## خلاصة

في هذا الفصل حاولنا الإحاطة بالجوانب المنهجية والتقدمية لموضوع والوقوف على كل متغيراتها، مستعنين في ذلك بدراسات لمواضيع سابقة تخدم هذا الموضوع، وتحديد متغيرات الدراسة وضبط مفاهيمها التي توضح إشكالية الدراسة ثم وضع فرضيات تنبؤية والتي تعطي الحكم المسبق على نتائج البحث في إنتظار التحقق منها ميدانيا، لتبقى في الأخير عملية تأكيد أو نفي الفرضيات، وبهذا اتضحت لنا المعالم الأساسية للموضوع بشكل كاف لانجازه إلى حد يمكن الإلمام به بقدر المستطاع للوصول إلى نتائج ملموسة تشكل في النهاية الأهداف البحثية المراد الوصول إليها عن طريق هذه الدراسة.

الفصل الثاني  
الإطار النظري للإدارة  
الإلكترونية والاصلاح الإداري

**تمهيد**

تعتبر الإدارة الإلكترونية من بين أهم المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات واستخدام الحاسوب وشبكات الأنترنت إلى إنجاز الأعمال بطريقة أفضل، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، من أجل الإصلاح وتجنب الروتين والوساطة وتحسين الخدمة من خلال تعزيز الشفافية وإزالة المسافات والفجوات وبجهد أقل وبتكلفة منخفضة.

وسيتم تناول في هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والاصلاح الإداري، حيث تم القيام بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، المبحث الثاني تضمن الإصلاح الإداري، وأما المبحث الثالث فقد تم فيه التطرق إلى الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

## المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلحا حديثا ظهر نتيجة ثورة الاتصالات التي عمت سماء العالم فأحدث تحولا هاما في أداء المؤسسات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.

## المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

## أولا- مفهوم الإدارة الإلكترونية

لقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث عرفها عمر احمد أبو هاشم الشريف وآخرون على أنها: "مدخل من مداخل الإدارة الحديثة التي تعمل على استيعاب واستخدام البنية التحتية لتقنيات الإدارة الحديثة والاتصالات في ممارسة وظائف العمليات الأساسية للإدارة الانشطة الإلكترونية في منظمات إلكترونية وتقوم باستخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات".<sup>1</sup>

لقد ركز هذا التعريف على فكرة استخدام الإدارة الإلكترونية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وعرفها احمد فتحي "الاستغناء عن المعلومات الورقية وإحلال المكتبة الإلكترونية عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات إلى اجراءات مكتبة ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا".<sup>2</sup>

تم التركيز في هذا التعريف على فكرة استبدال الخدمات الورقية وتقديمها إلكترونيا.

عرفها سلمان صالح ابو كشك بأنها: "الانتقال من إنجاز المعلومات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد".<sup>3</sup>

لقد ركز هذا التعريف على فكرة التحول من الطرق التقليدية إلى الشكل الإلكتروني

وعرفها الحسن على أنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر الحاسوب وشبكات الأنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إدارة التعليمية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 64 .

<sup>2</sup> أحمد فتحي، مبادئ الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 22.

<sup>3</sup> سلمان صالح أبو كشك، نظم معلومات الإدارة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 253.

<sup>4</sup> حسين محمد الحسن، الإدارة إلكترونية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 38.

إهتم هذا التعريف بحفظ المعلومات والسرعة في تحقيق أهداف المؤسسة التي تتيحها الإدارة الإلكترونية للمؤسسة.

من خلال التعاريف سالفة الذكر يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها، وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة الانجاز باقل تكلفة وفي أقصر وقت وبدقة عالية.

### ثانياً- الفرق بين الإدارة الإلكترونية وبعض المصطلحات ذات الصلة بها

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية وغيرها من المصطلحات التي تربط بين الأنشطة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنجازها، لذا يجب التفريق بين هذه المصطلحات كمايلي<sup>1</sup>:

- **الأعمال الإلكترونية:** تعرف على أنها مدخل متكامل وشامل لتوزيع قيمة الأعمال من خلال ربط النظم بالعمليات وتنفيذها بطريقة مرنة مبسطة باستخدام شبكة الأنترنت.
  - **الحكومة الإلكترونية:** استخدام الحكومة لشبكة الأنترنت في إيصال الخدمات والمعلومات إلى المستفيدين.
  - **التجارة الإلكترونية:** هي المقدره على تسليم المنتجات أو الخدمات أو المعلومات وإتمام عملية الدفع عبر الشبكات مثل شبكة الأنترنت، شبكة الويب أو عبر الهاتف الخليوي<sup>2</sup>.
  - **الإدارة الإلكترونية:** وهي إنجاز الأعمال باستخدام النظم والرسائل الإلكترونية ومنها شبكة الأنترنت.
  - **التعليم الإلكتروني:** يمكن التعليم الإلكتروني من الدراسة وإجراء الاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة عبر شبكة الأنترنت<sup>3</sup>.
- مما سبق يمكن القول أن الأعمال الإلكترونية هي المظلة العامة والشاملة التي تتبثق عنها التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني.

<sup>1</sup> احمد فتحي الحيث، مرجع سابق، ص23-24.

<sup>2</sup> حضر مصباح الطيبي، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري، دار الحامد للنشر والتوزيع 2008، ص31-32 .

<sup>3</sup> سارع عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، جامعة الإسلامية، 2011، ص39.

### المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

- إن الفلسفة الرئيسة للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والمؤسسات كزبائن يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والاولوية:<sup>1</sup>
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
  - تقدم للمستفيدين خدمات بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الاسبوعية.<sup>2</sup>
  - زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.<sup>3</sup>
  - تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة.<sup>4</sup>
  - تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
  - تقليص اوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
  - توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
  - القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.<sup>5</sup>
  - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ.

### المطلب الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

يعتمد نجاح الإدارة الإلكترونية على توفر عدد من العناصر التي يمكن أن تنحصر في مجملها في العنصر البشري والعنصر التقني، والتي من خلالها يمكن للإدارة الإلكترونية أن تؤدي وظائفها المنوطة بها

#### أولاً- عناصر الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب عدة عناصر وهي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، سوريا 2011، ص39.

<sup>2</sup> حسين مجد، الإدارة الإلكترونية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص56.

<sup>3</sup>مرجع نفسه، ص51.

<sup>4</sup> علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، مرجع سابق، ص291.

<sup>5</sup> الوافي رايح، محاولة ارساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية -دراسة حالة دائرة سيدي عيسى، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، تخصص إدارة اعمال جامعة البويرة، سنة 2015، ص11.

<sup>6</sup> علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر عمان، 2006، ص40.

- 1- إدارة بلا أوراق: وذلك بالتركيز على الارشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- 2- إدارة بلا مكان: وترتكز على الاعتماد على في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- 3- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والشتاء والصيف أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحهم.
- 4- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية الذكية التي تعتمد على صناعات المعرفة.

إضافة العناصر السابقة ومن أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية ينبغي تتوفر العناصر التالية:<sup>1</sup>

- 5- عتاد الحاسوب: يتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكته.
- 6- البرمجيات: وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسوب وتضم الاجزاء الرئيسية التالية:
  - انظمة التشغيل: ووظيفتها الاشراف والتحكم لمعالجة البيانات وتوجيه الأعمال.
  - لغات البرمجة: لغة كتابة البرامج.
  - الانظمة التطبيقية: وهي برامج تؤدي نمطا معيناً مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم.
  - البرامج: وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج اختبارات الطلبة في الجامعات، برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات، برامج احتساب الرواتب للموظفين...<sup>2</sup>
- 7- شبكة الاتصالات: هي الاتصالات الإلكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصالي لشبكات الأنترنت، الاكسترانت وشبكة الانترانت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية.

<sup>1</sup> أم الخير قوارح، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، 2018، ص166/165.

<sup>2</sup> احلام محمد، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية، العدد4، 2016، ص394.

**8- صناع المعرفة:** ويتكون من القيادات الرقمية المديرين والمحلولون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظم

**9- قواعد البيانات:** تشير البيانات إلى الأشياء، الحوادث، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ويمكن أن تأخذ البيانات عدة اشكال أهمها :

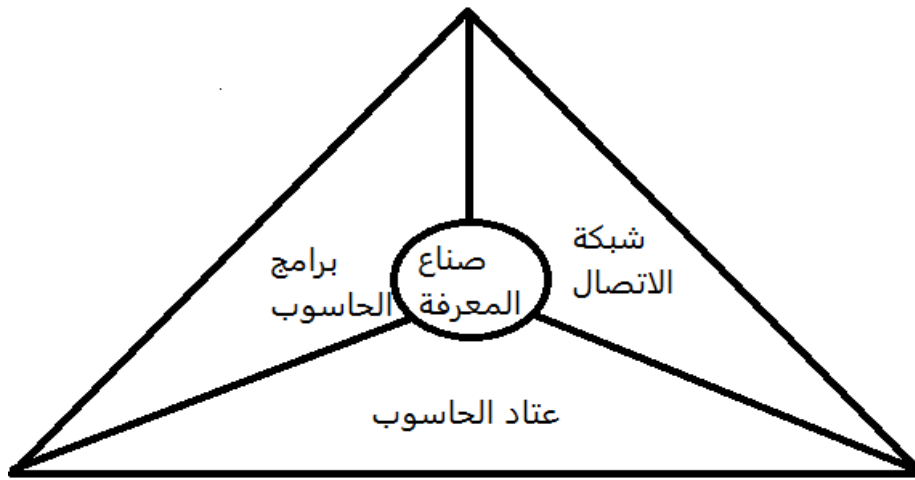
**البيانات العددية الهجائية:** والتي تتكون من ارقام وحروف مثل المعاملات التجارية.

**البيانات البيانية:** الصور والأشكال البيانية وماشابهها.

**البيانات الصوتية:** كصوت الانسان.

وتبقى البيانات غير مرتبة بحيث لاتصلح للتوصل إلى معنى معين الا عندما تخزن في قاعدة للبيانات، وتصمم هذه الاخيرة أو تستأجر أو تشتري أو يستعان بها من جهات تعاونية مختلفة، وهي عبارة عن مجموعة منظمة من بيانات ومعلومات مرتبطة مع بعضها بنسق معين، بغرض تأمين حاجات محددة من متطلبات المستفيد.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (02) عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005 ، ص.24

<sup>1</sup> رحمانى سناء، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور"، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 68-69.

## ثانيا- وظائف الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من بين المقاربات الحديثة في الإدارة التي تقوم على استخدام الأنترنت في إنجاز وظائف الإدارة الإلكترونية، وتؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية والتي مثلت تغييرا جذريا في اساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:<sup>1</sup>

1- **التخطيط الالكتروني:** يمثل التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة والانية والقصيرة المدى، قابلة للتجديد والتطوير المستمر وذلك بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدقيق، كما انه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة واعمال التنفيذ .

2- **التنظيم الالكتروني:** يعتمد التنظيم الالكتروني على التقسيم الإداري الذي تتعدد فيه مراكز السلطة ويعتمد على الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية والتنظيم الإداري المتعدد الرؤساء القائم على الوحدات الثابتة.

3- **القيادة الإلكترونية:** تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، وسرعة الحصول عليها إضافة إلى أنها تتصف بقيادة الاحساس بالوقت، حيث يجعل القائد الالكتروني يتسم بواصفات جدية وهي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة واتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

4- **الرقابة الإلكترونية:** تسمح الرقابة الإلكترونية بالمراقبة، من خلال شبكة المؤسسة مما يعطي امكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ وعملية تصحيحه.<sup>3</sup>

## المطلب الرابع: خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية

لقد جاءت الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوب عمل لإدارة الأعمال إلكترونيا، وذلك من من أجل تحقيق الشفافية وتقديم الخدمات في أسرع وقت ممكن فهي تركز على مجموعة من الخصائص والمبادئ وهي كالاتي:

<sup>1</sup> ام الخير قوارح، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> يوسف محمد، يوسف أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، سنة 2019، ص53.

<sup>3</sup> ام الخير قوارح، مرجع سابق، ص 166.

## أولاً- خصائص الإدارة الإلكترونية

تعتمد الإدارة الإلكترونية على تقنيات المعلومات والاتصالات بخلاف الإدارة التقليدية، مما يجعل الأولى تتميز بجملة من الخصائص نلخصها في مايلي:

- **تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المنظمة:** يأتي ضمن مراحل تطور الإدارة الإلكترونية تهيئة منافذ إلكترونية للجهات والأجهزة الحكومية باستخدام تقنية الويب الرقمية على شبكة الأنترنت، بحيث تتوفر فيه كافة المعلومات التي يتوقع أن يحتاجها المستخدم حول الخدمات والمعاملات التي يرغب فيها.<sup>1</sup>

- **المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل امكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة ابدأ بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة التقليدية.<sup>2</sup>

- **عدم التقيد بالزمان والمكان:** من خصائص الإدارة الإلكترونية -إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات- أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الأنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الأنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح أن يكون مقرًا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلًا عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، حيث يتقلص عدد الأفراد من منسوبي الإدارة بشكل كبير، ويحل الحاسوب محلهم، حيث يجيب عن أسئلة المراجع وأيضًا يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتيحها لمراجع الإدارة الإلكترونية.

- **السرية والخصوصية:** من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكّنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص57.

<sup>2</sup> حسين بن محمد حسين، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المنعقد بالرياض، بعنوان نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، 01-04 نوفمبر 2009، ص18

الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة.

- **السرعة الفائقة:** أن المزايا التي تتمتع بها الأنترنت في الاتصالات عن بعد والمنقلة الخلوية وبسرعة التوصل الكهربائي التي تقترب من سرعة الضوء.<sup>1</sup>

### ثانياً - مبادئ الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- **تقديم احسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن الذي يتطلب خلق بيئة عمل فيها التنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مع انتقاء المعلومات والقيام بتحليلات دقيقة مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- **التركيز على النتائج:** أي تحويل الافكار إلى نتائج مجسدة في ارض الواقع، مع تحقيق فوائد للجمهور وتوفير الخدمة المستمرة على مدار الساعة.
- **سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع:** أي اتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل وأماكن العمل والمدارس والمكتبات حتى يتمكن كل مواطن من التواصل.
- **تخفيض التكاليف:** ويعني ذلك أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، ينتج عنها تخفيض التكاليف، ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات، بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بصاشي هدى، "الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري -دراسة حالة عينة من جامعات الجزائر وسط"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 15، 2019، ص456.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين، بدون طبعة، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006، ص191/189.

<sup>3</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والاداري غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص16.

- **التغيير المستمر:** وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين واثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

### المطلب الخامس: متطلبات الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة إلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والاساليب والاجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة، وليست مجرد تحويل لبعض المعاملات والاجراءات الورقية إلى اجراءات إلكترونية تلقائياً، فهي عملية تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية، لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية واخراجها إلى حيز الواقع العلمي. ومن أهم المتطلبات اللازم توفرها ما يلي:

#### أولاً- المتطلبات الإدارية

تتحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- 1- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يمكن أن تشمل إدارة، أوهيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لاجراء التحول المطلوب.
- 2- **توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون اهمال التجهيزات التقنية الاخرى من معدات وأجهزة وحاسبات الية ومحاولة توفيرها واتاحتها لأفراد والمؤسسات.
- 3- **تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي:** بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تتسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (الغاء ادارات، استحداث ادارات جديدة تساير تطور التكنولوجيا).
- 4- **متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

<sup>1</sup> عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص73.

5- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية: قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني، وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفرغ القانوني اللازم والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية، وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفترة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارة والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين اقرار المبدأ أي اعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية، باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه، وبين الزام الإدارة العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات وقطاعات مثل مجال نشر القوانين والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية والمالية والضرورية بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

6- **متطلب الإصلاح الإداري:** في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، خبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق وأي محاولة احداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة، والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الاثبات في ما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا) والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية.

### ثانيا- المتطلبات البشرية

بما أن التقنية علم وثقافة واداء اعمال جديدة ومغايرة لادوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير، فانه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على اساليب العمل الجديدة والأجهزة، وتحفيزهم على ذلك وحسب، بل

ينبغي أيضا توعية وتثقيف المتعاملين أو الفئة المستهدفة وتهيئتها نفسيا لتلقي هذه الخدمة والتعاطي معها بأريحية والاقبال عليها، وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها.<sup>1</sup>

كما أن ضمان استيعاب جميع أفراد المجتمع بالإضافة إلى العاملين بالمؤسسات لمفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية يتطلب تهيئتهم لهذا التحول، ويكون ذلك من خلال مجموعة من الآليات منها:

1- البدء باعداد الفئة المستهدفة قبل البدء بجلب التقنية وتطبيقاتها أو القيام بالمهمتين على التوازي، المهم ألا يكون هذا الواقع مفاجأة لتلك الفئة وألا يفرض عليها التعامل مع التقنية وهي لم تتعلم ابجديات التعاطي معها .

2- عقد المحاضرات والندوات والمؤتمرات عن تقنية المعلومات والاتصالات لجميع أفراد المجتمع لتنمية الانماط السلوكية العصرية من جانب العاملين والمفاهيم والقيم المترابطة التي يلم بها ويدركها العاملون بالمؤسسات، وذلك لتوفير كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة، وكادر بشري تقني قادر على القيام بعملية الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة، بالإضافة إلى اطلاق برامج التوعية لشرح برامج الإدارة الإلكترونية، واليات عملها، والتعامل معها واطهار فوائدها من خلال قنوات الاعلام المتاحة.

3- إجراء ودعم البحوث والدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للاستفادة من التقنيات المعلومات واتقان مهارات العمل، وتهيئة العاملين بالمؤسسة للتعامل مع تلك المستجدات من التقنيات والوسائل من خلال توفير فرص التدريب وإعادة التاهيل لتطوير أدائهم وتحفيزهم على التفاعل الايجابي معها.

4- إطلاق برامج اعلامية لتثقيف جميع أفراد المجتمع، فالثقافة الاجتماعية بما يتم في عالم الإدارة الإلكترونية تسهم في توضيح فوائد التحول نحو المجتمع الرقمي، كما تلعب الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية دورا بارزا في ضمان نجاح المشروع.

5- المشاركة الجدية للاطراف المستفيدة من المشروع يعطي دعم للمشروع ويساعد على نجاحه.

6- تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول نحو الإدارة الإلكترونية وبناء على ماسبق نجد الآتي:

- أن يكون شرط اختيار العاملين لشغل الوظائف التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- توفير الوسائل التدريبية اللازمة لبرامج التدريب الإلكتروني.

<sup>1</sup> بوزكري جيلالي، " الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق"، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 89-90.

- نشر ثقافة التعامل مع الحاسبات الإلكترونية.
- أن يكون اساس الترقية للوظائف الاعلى للعاملين بالمؤسسات هو كفاءة التعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### ثالثاً- المتطلبات التشريعية أو القانونية

لضمان حماية جميع الاطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد اطر العمل التي تشتغل فيها انظمة الإدارة الإلكترونية، واعداد قانون ينظم المعاملات الإلكترونية يتلاءم مع مشروع الإدارة الإلكترونية، وحمايتها من التغير في محتواها، وتشريعات تنظم حماية المعلومات الخاصة وكيفية استخدامها من قبل الجهات التي تحتفظ بمعلومات شخصية عن الافراد حيث لا يمكن الاطلاع عليها إلا من طرف الاشخاص المخولين.

لذلك، ومع اعادة صياغة التشريعات الجنائية، وذلك لتوقيع العقوبات الرادعة لجرائم السرقة المعلوماتية والتخريب المتعمد، مع تنسيق وانسجام القوانين والتشريعات المرتبطة بنظم المعلومات مع نظام الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### رابعاً- المتطلبات التقنية

- 1- **البنية التحتية الصلبة:** ان الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب أن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات لبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأسيس التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.<sup>2</sup>
- 2- **البنية التحتية الناعمة:** تتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية برمجيات التطبيقات من خلالها وتتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عقبي امال، الإدارة الإلكترونية رؤية مستقبلية في تطوير العمل الإداري (تجارب بعض الدول في العالم)، مجلة المفكر، العدد 17، جوان 2018، ص232.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كمال، الإدارة الإلكترونية، دار السلام، دمشق، 2011، ص67.

<sup>3</sup> عبد القادر عبان، مرجع سابق، ص75

## المبحث الثاني: الإصلاح الإداري

يعتبر الإصلاح هدفا مشروعاً تسعى إلى تحقيقه كل مؤسسة بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه، ومن بين أنواع الإصلاح نجد الإصلاح الإداري الذي يعتبر ذو أهمية كبيرة، إلا أن تحقيقه يشكل أصعب التحديات التي تواجه مختلف الإدارات، وذلك كونه يمس العديد من الجوانب الحساسة، منها الجانب السلوكي، القوانين، والانظمة والاجراءات.

### المطلب الأول: الفساد والإصلاح الإداريين

قبل الحديث عن الإصلاح الإداري كان لابد أولاً من الحديث عن الفساد الإداري والذي هو نقيض الإصلاح الإداري باعتبار أن الإصلاح يأتي بعد ملاحظة الفساد.

#### أولاً- الفساد الإداري

يعد الفساد الإداري من الأمراض الإدارية التي قد تصيب الإدارة، ويتعلق الفساد الإداري بالانحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية التي تصدر عن الموظف اثناء تأدية مهامه.

#### 1-تعريف الفساد الإداري

لقد ورد كثيراً في القرآن الكريم لفظ "الفساد" نذكر منه قوله تعالى " وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ" (الاعراف الآية 56).<sup>1</sup>

عرفه صالح مهدي محسن العامري: "إن الفساد الإداري هو سلوك غير رسمي بديل للسلوك الإداري الرسمي، تحتمه ظروف واقعية ويقضيه التحول الاجتماعي الاقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات."<sup>2</sup>

#### 2- مظاهر الفساد الإداري

- من مظاهر الفساد الإداري على سبيل المثال نذكر مايلي:<sup>3</sup>
- انتشار الرشوة والوساطة والمحسوبية بالمنظمات المختلفة.
  - غياب الرقابة الداخلية وخارجية ذات الكفاءة والفاعلية المطلوبة.
  - سوء الاختيار والتعيين أي عدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب.

<sup>1</sup> سورة الاعراف، آية 56.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، جامعة الزيتونة الاردنية، 2015، ص354.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، 2018، ص13.

- انتشار ظاهرة استخدام قوة القرابة.
- الاهمال الوظيفي، عدم الالتزام بطاعة الرؤساء، افشاء اسرار الوظيفة العامة، مخالفة وجوب التفرغ للوظيفية العامة...<sup>1</sup>

### 3- المشاكل الناتجة عن الفساد الإداري

- من أهم المشاكل نذكر مايلي:<sup>2</sup>
- يؤدي إلى تحويل صورة من صور الفساد إلى ثقافة مجتمع.
- يمنع إصلاح الإدارة وتحديثها.
- تخفيض الاستثمار.
- يضعف الديمقراطية.
- يضعف المسؤولية الحكومية في غياب الشفافية.

### ثانيا- الإصلاح الإداري

لطالما شغل مفهوم الإصلاح الإداري حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين ومفكري الإدارة، ويعتبر الإصلاح الإداري هدفا تسعى اليه كل الحكومات بغية تصحيح الثغرات في الجهاز الإداري وتحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية.

### 1-تعريف الإصلاح

وقد جاء القرآن الكريم يحمل معنى الإصلاح في الآية الكريمة: "قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ أَن كُنْتُ عَلَىٰ بَيْتِهِ مِن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَن أَمْلِكُمْ إِلَىٰ مَا أَنهَأَكُم عَنْهُ أَن أُرِيدَ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ" (هود الآية 88).<sup>3</sup>

لقد عرفه عبد الرحمن ابراهيم "أن الإصلاح بمعنى الإحسان يؤدي إلى الإصلاح النفس البشرية للقائد ومن ثم ينعكس هذا السلوك الحسن المميز على العاملين ثم على الانتاجية في العمل وهكذا تتحقق الجودة بسبب الاحسان".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حاجة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، في حقوق تخصص قانون عام، 2013، ص383.

<sup>2</sup> احمد جابر حسين علي، "الإصلاح الإداري ودوره في القضاء على الفقر"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص202 .

<sup>3</sup> سورة هود، آية 88 .

## 2-تعريف الإصلاح الإداري

يرى احمد جابر أن الإصلاح الإداري يعبر عن: "عمليات التغيير الكلية في النظام الإداري، سواء من النواحي المادية أو الوظيفية أو السلوكية ضمن البناء الشامل للمجتمع".<sup>2</sup>

لقد ركز هذا التعريف على عملية تحويل وتطوير مستمرة في الوضع الإداري الراهن.

أما فوزي حبيش فيرى أن الإصلاح الإداري وسيلة تهدف إلى معالجة الحالات المرحلية التي تصيب التنظيم الوظيفي للجهاز الحكومي، بغية إعادة مقوماته المادية والبشرية إلى حالتها السليمة لأداء الوظيفة المنوطة بها من قبل المجتمع.<sup>3</sup>

تم التركيز في هذا التعريف على معالجة التنظيم الوظيفي للجهاز الحكومي.

ومنه فإن الإصلاح الإداري هو تلك التغييرات المستمرة والمخططة والشاملة في الأجهزة الحكومية في المجالات الإدارية المتعددة بقصد تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## المطلب الثاني: خصائص الإصلاح الإداري

ترتبط عملية الإصلاح الإداري بالخصائص التالية:<sup>4</sup>

- 1- أن الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة، حيث تكشف العملية الإدارية من المشاكل قبل تراكمها أو بما لا يعوق عملية الإصلاح.
- 2- أن الإصلاح عملية جماعية حيث تحتاج لتعاون الفريق من قيادة كمثل وكمؤثر في الآخرين بجانب العاملين ( قادة، موظفين، جمهور).
- 3- أن الإصلاح الإداري يرتبط بالبيئة فيتأثر بالعادات والتقاليد والقيم،
- 4- يتأثر الإصلاح الإداري بالدرجة الأولى بالإنسان ولا تقارن عملية استيراد الحلول للمشاكل مثل استيراد التكنولوجيا الآلات المواد.
- 5- البدء بمعالجة المشاكل القائمة وإيجاد الحلول المناسبة وتشخيص الاختلافات في العمل ومعرفة الخطوات غير الضرورية لاختصار الوقت اللازم لأداء العمل.

<sup>1</sup> عبد ابراهيم الجوبير، الإصلاح الإداري من المنظور الاسلامي، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي لمكافحة الفساد بالرياض، 8 / اكتوبر /2003، ص18

<sup>2</sup> احمد جابر حسين، مرجع سابق، ص 207 .

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص39 .

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، "الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، سكوندية، 2007، ص65.

### المطلب الثالث: أهداف الإصلاح الإداري واستراتيجياته

يتطلب الإصلاح الإداري ارادة سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية، كما يتطلب حيوية مستمرة وعقولا راجحة منفتحة نحو الطرف الاخر وهمة عالية لا تعرف الضعف ولا يصددها الانكسار. لتحقيق الإصلاح نذكر أهم العناصر والاستراتيجيات.

#### أولاً- أهداف الإصلاح الإداري

تستهدف عمليات الإصلاح الإداري عدة أهداف هي:<sup>1</sup>

- تحسين مستويات الأداء: الجهاز الإداري ورفع الانتاجية.
- ترشيد الانفاق الحكومي: والتركيز على اقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والاعداد الزائدة من العاملين.
- تعزيز عملية التحول الديمقراطي: ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات.
- تبسيط الإجراءات الإدارية: وإصلاح الانظمة المالية الضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الاعباء.
- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين: وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية.
- اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات: من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقويم الجوانب الادائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار واداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.<sup>2</sup>

#### ثانياً - استراتيجيات الإصلاح الإداري

تتباين استراتيجيات الإصلاح الإداري من حيث شمولها، والامور التي ترتكز عليها والمستوي الذي تتم عليه، ويعود ذلك إلى ارتباط الإصلاح بمختلف العوامل الاقتصادية. يمكننا تحديد أهم انواع استراتيجيات الإصلاح الإداري:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، طبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2001، ص45 .  
<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص46 .

1- استراتيجية الإصلاح الإداري الجزئي: توجه الجهود وفقاً لهذه الاستراتيجية إلى عدد محدود من المؤسسات أو الإدارات وعدد قليل من العناصر، ويضم هذا التصنيف أربع مجموعات حسب موقعها من مستويات الإدارة: كمستوى الهيكلية، ومستوى العنصر البشري، ومستوى طرق واساليب العمل، ومستوى النصوص والانظمة التشريعية ومدى شمولها الاحادي أو الكلي للوحدات الإدارية<sup>1</sup>.

2- استراتيجية الإصلاح الأفقي: هي جهود الإصلاح الإداري التي تنصب على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي.<sup>2</sup>

3- استراتيجية الإصلاح القطاعي: تقوم على تجريب الإصلاح قبل انتشاره وتعميمه، ويتم من خلال تكوين لجنة لتجربة الإصلاحات القطاعية أو الجغرافية قبل تعميمها، ويفضل أن وزارة ما تقوم بتأليف لجنة التجريب. وهي طريقة إدارية مؤقتة للإصلاح تتناسب مع عادات وممارسات عمل الموظفين والوسائل القانونية والانسانية التي توجد تحت تصرفها.<sup>3</sup>

4- استراتيجية الإصلاح الشامل: وهي تشمل الجمع بين أطراف التغيير وديناميكيات المصالح المتمثلة في:<sup>4</sup>

- المنظمات الحكومية والعاملون فيها.
- القيادة السياسية.
- المؤسسات التشريعية.
- جماعات المصالح والضغط.
- أجهزة وخبراء الإصلاح الإداري.

وتلجأ الدول عادة عندما تواجهها ازمات مفاجئة وحادة، وعندما تكون لديها أجهزة دائمة للإصلاح إلى الاستعانة بخبراء ومستشارها بإجراء دراسات وابحاث حول اوضاع الإدارة، وتقديم التوصيات والمقترحات لحل المشاكل والعقبات. وهذه الطريقة وأن كانت ايجابية في بعض المراحل، الا أنها كعمل فردي مؤقت تبقى عاجزة

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع نفسه، ص53.

<sup>2</sup> محمد احمد سيد احمد الحاج، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، 2006، ص42.

<sup>3</sup> مصطفى العبد الله الكفري، التنمية الإدارية والاصلاح الإداري، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي بكلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة، ص53.

<sup>4</sup> سامي محمود احمد البحيري، مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الاداء) مذكرة ماجستير، جامعة لندن -المملكة المتحدة، 2011، ص35.

عن الامام بجميع مشكلات الإدارة، وعن إجراء إصلاح شامل وكامل نظرا للتعقيدات الإدارية التي تتطلب متابعة وملاحقة في معالجتها، كما أنها بالتالي باهظة التكاليف.

### المطلب الرابع: العوامل التي تستدعي الإصلاح الإداري ومراحله

يرتبط الإصلاح الإداري بعوامل مختلفة، اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية وديمقراطية ويتم على مراحل محددة وفق منهجية علمية.

#### أولاً- العوامل التي تستدعي الإصلاح الإداري

هناك مجموعة من العوامل تؤدي بالضمير الجماعي في البدء في التساؤل والبحث عبر مبررات وتفسيرات لتلك الاوضاع الجديدة ويبدأ في المطالبة بعملية الإصلاح الإداري منها:<sup>1</sup>

1- عوامل سياسية: مثل الهزائم العسكرية، وتغير الحكومة أو التعديلات الدستورية الجذرية في نظم الخارجية أو الداخلية للدولة.

2- عوامل اقتصادية: كالأزمات الاقتصادية الحادة مثل انخفاض سعر النقد، والتضخم والافلاس القومي وإعادة توزيع الثروة، وتدني مستوى دخل الفرد والبطالة.

3- عوامل اجتماعية: كالتغير في الهيكل الطبقي أو انتشار الجرائم وانعدام الامن وانتشار الرشوة والفساد.

4- عوامل ديمغرافية: كالانفجار السكاني أو الهجرة الداخلية والخارجية حيث تعجز الإدارة عن أداء الخدمات الأساسية للمواطن، وهذا يؤدي إلى انتشار موجة تطالب بالإصلاح وحل الازمات.

#### ثانياً- مراحل الإصلاح الإداري

أن تنفيذ عملية الإصلاح الإداري كعملية منهجية لا تختلف عن الخطوات المنهجية العلمية في تناول أي موضوع، إذ تمر هذه العملية بعدة خطوات وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

##### المرحلة الأولى: ضرورة خلق الحاجة للإصلاح

لابد من خلق شعور الحاجة الماسة بالإصلاح لآحداثه كضرورة لتجنب مشاكل اكبر يؤدي إليها التردد في القيام به، وتحتاج هذه الاخيرة إلى تشكيل رأي عام ضاغط للتحرك نحو الإصلاح، وذلك من خلال اشراك اغلب

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجيات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني -دراسة حالة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، 2008، ص 15-16.

<sup>2</sup> حواطي امال، الإصلاح الإداري في المنظمات الإدارية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة غرداية، العدد 9، 2016، ص 926-927.

الوحدات الإدارية في المنظمة ومصارحتها بالمشاكل التي تستدعي الإصلاح والفرص المتاحة لتحسين الأوضاع أو تجنب المزيد من الازمات.

### المرحلة الثانية: خلق رؤية وتصميم استراتيجية مناسبة للإصلاح والتعريف بهذه الرؤية

وتتم في هذه المرحلة تكوين وصياغة مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها، بقصد الوصول لمعالجة الاعراض التي اصابت الجهاز الإداري، وذلك من خلال دراسة واقتراح مختلف البدائل الممكن اتباعها والموازنة بينها ومن ثم اختيار البديل الأكثر مناسبة.

### المرحلة الثالثة: تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح الإداري

وتعتبر هذه المرحلة من أهم الخطوات، حيث أن الأجهزة والقيادات العليا المسؤولة عن برامج الإصلاح يجب أن تسخر كافة امكانياتها من أجل تحويل خطط الإصلاح إلى واقع حي ملموس، من خلال اتخاذ سلسلة من القرارات الهامة ذات الصلة بهذا الموضوع، كما تقوم الأجهزة التنظيمية في هذه المرحلة بتقوية جهاز الإصلاح وتدعيم وتعزيز الثقة به، وكذا تعزيز التنسيق بين عناصر الاستشارات والوحدات الإدارية التنفيذية.<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة: تطبيق الإصلاح وتنفيذه

وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل نظرا لوجود قوى داخل الجهاز الإداري أو المنظمة تقوم بمقاومة عملية الإصلاح والتغيير، خاصة اذا شعرت بأن عملية الإصلاح ستؤثر سلبا على مصالحها الشخصية.

### المرحلة الخامسة: الرقابة وتقويم الأداء

والرقابة أما أن تكون بعد الانتهاء من عملية الإصلاح، وتسمى الرقابة اللاحقة، ويتم فيها مقارنة نتائج الأداء بأهداف الخطط السنوية المنبثقة عن الخطط الاستراتيجية، وقياس الانحرافات أن وجدت، وتقديم الحلول والبدائل المناسبة لمعالجتها. وقد تكون الرقابة مصاحبة لعملية التنفيذ، ويعتبر هذا النوع من الرقابة من أفضل انواع الرقابة، نظرا لانها تعتمد على التغذية العكسية للمعلومات، مما يتيح لمتخذ القرار التدخل في الوقت المناسب وتقديم التوجيه اللازم لمنفذي الخطط والبرامج الموضوعة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

### المطلب الخامس: معوقات الإصلاح الإداري

عانت الإدارة الجزائرية ولازالت تعاني في بعض الاحيان من المشاكل لعل أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سحر عبد الله الحلمي، الإصلاح الإداري مفهومه واليات تطبيقه (دراسة مقارنة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، العدد 10، يناير 2013، ص 349.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء فيرم، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة الحقوق والعلوم والانسانية، العدد الاول، بدون سنة النشر، ص 74.

1- **الشفافية الإدارية المغيبة:** والتي تظهر من خلال الغموض الذي يميز المعاملات الإدارية والذي جعل المواطن في حالة يأس من امكانية تحسين الإدارة في أداء مهامها. فالشفافية الإدارية شرط ضروري للحوار والالتقان، فهي تسمح بالاندماج الاجتماعي كما تلعب دورا مهما في التدريب على مراقبة نشاط المرافق العامة من طرف المرتفقين وبالتالي تساعد على تحويل العقليات وانشاء علاقة حسنة بين الإدارة والمواطن لأن المواطن أداة أساسية لايجاد إدارة نوعية مستمرة.

2- **عدم فعالية العنصر البشري في الإدارة:** يرجع تدني أداء الإدارة لمهامها إلى غياب اخلاقيات الوظيفة العامة، حيث لم تعد الواجبات والحقوق المنصوص عليها في قانون الوظيفة العامة كافية لأداء الواجبات بدقة وامانة وسرعة استخدام السلطة ضمن ضوابطها العامة.

3- **ضعف وسائل العمل وأساليبه:** الإدارة أصبحت عاجزة على تحقيق الأهداف التي انشئت من اجلها، وذلك لغياب استراتيجية حقيقية وطنية للخدمة العمومية، وافتقارها إلى دراسات موضوعية عبر مراحل تسيير العملية الإدارية التي تتطلب المعاملات الإدارية خاصة ماتعلق منها بمصالح المواطنين.

4- **التسيب الإداري:** إن التخلف في كثير من دول العالم هو تخلف اداري قبل كل شيء، سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية والسياسية. فالإدارة الجديدة تترك انطباعات قوية في اعمال الدولة ومدى نجاحها والتقدم الذي تحرزه في مختلف الانشطة التي تمارسها، ويمكن ملاحظة ذلك بالنظر إلى الدول المتقدمة كالولايات المتحدة والمانيا وبريطاني، فالتطور الحاصل فيها يرجع إلى التقدم الإداري. فالإدارة في هذه الدول تتميز بالدقة والمرونة التي تصاحب مختلف الأعمال والمعاملات التي تقدم إلى الموظفين فيها، وبالتالي فمن الضروري التركيز على هذه الناحية الا وهي الناحية الإدارية في الدول، من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب الذي يؤوله كل مواطن فأى اهمال في الإدارة يؤدي إلى التسيب الإداري.

### المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

إن حاجة مؤسسات التعليم العالي الماسة للتعامل مع المتغيرات المتجددة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يفرض عليها ضرورة الاتجاه نحو البحث عن اساليب إدارية حديثة ومتطورة تمتاز بالديناميكية بعيدا عن السكون، في هذا الإطار تعد الإدارة الإلكترونية من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد وركيزة أساسية له تتوافق مع طبيعة متغيراته.

### المطلب الأول: دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي

إن المؤسسة تسعى للتحويل الإلكتروني أو ما يسمى بتطبيق الإدارة الإلكترونية، من البديهي أن يكون وراء الرغبة في هذا التوجه اسبابا ودواعي دفعتها نحو هذا التوجه الإلكتروني، وكذلك الامر نفسه بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي التي يمكن تلخيص أهم أسباب ودوافع تحولها نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في ما يأتي:<sup>1</sup>

1- **توجهات العولمة وترابط المجتمعات الانسانية:** ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات المختلفة، مستخدمة في ذلك ادوات واساليب تقنية ومعرفية كشبكات الأنترنت والاتصال الفضائي وما إلى ذلك من ادوات رقمية.

2- **تسارع التطور التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:** أدت الثورة التكنولوجية إلى ظهور مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الانسانية، بما في ذلك نوعية السلع والخدمات التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة.

3- **الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها:** إن انتشار وتطبيق مفهوم واساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات، يحتم على دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، والتنافس في تقديم الخدمات بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاءة والنوعية والجودة.

4- **التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية:** لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الانسان في احداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الانظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص.

5- **انتشار الثقافة الإلكترونية:** هناك فجوة بين الاجيال في مجال الثقافة الإلكتروني، فالاجيال الحالية تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية، ولم يعد الامر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسوب، لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد ووسائل الاعلام والقنوات الفضائية الاعلامية ومحلات الأنترنت، وغيرها من الوسائل لنقل الثقافة الإلكترونية.

كما توجد مجموعة أخرى من الاسباب التي فرضت على المؤسسات التعليم العالي حتمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، نذكر مايلي:

<sup>1</sup> سمير عماري، " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية "، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2018، ص 111-113.

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة الأعمال.
- القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها احداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى التعليم العالي.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة التعليمية الواحدة.
- التطور السريع في اساليب وتقنيات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات التعليم العالي وضرورة وجود اليات للتميز داخل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.
- تقديم نماذج جديدة من الخدمات مثل التعليم الالكتروني، والذي يعني التعلم باستخدام الحواسيب والبرمجيات المختلفة سواء على شبكات مغلقة او شبكة الأنترنت وهو تعلم مرن مفتوح.

### المطلب الثاني: التأثيرات الايجابية للإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري

إن الإدارة الإلكترونية تشمل في مفهومها تبسيط للإجراءات وتقييما للاداء والرقابة الآنية كأحد وظائفها الرئيسية. حيث أن الإدارة الإلكترونية لم تأتي بآليات جديدة لمحاربة الفساد الإداري بقدر ما عملت على تعزيز وتفعيل دور الشفافية والتغلب على البيروقراطية ماقد يجعل منها استراتيجية شاملة للتقليل من الفساد وتحقيق الإصلاح.<sup>1</sup>

#### - التغلب على مشكلة البيروقراطية

يقصد بالبيروقراطية التعقيد الذي يتصف به الجهاز الإداري والالتزام بحرفية القوانين والبطؤ في اتخاذ القرار. ولقد أدت البيروقراطية في نظام الإدارة التقليدية إلى عرقلة الخدمات الحكومية، وعجز المرافق العامة عن تأدية مهامها مما يؤدي إلى تعطيل سيرها وارهاق المواطنين، حيث أن هدف المرفق العام هو اشباع احتياجات المواطنين، فاذا عجز عن تحقيق هذا الهدف يعتبر عالة على الدولة. وتتعدد الاسباب لتفسير فشل المرفق العام في تقديم الخدمة العامة لجمهور المواطنين، من أهمها التسبب واللامبالاة بمصلحة الجمهور، بالإضافة إلى ظاهرة الرشاوي للموظفين لتسهيل الخدمات المقدمة للعملاء، مما يؤدي إلى إجبار المواطنين على

<sup>1</sup> لامية طمين، " الإدارة الإلكترونية وعمليات الإصلاح "، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون عام، جامعة بجاية، 2018، ص 50-52.

هذه الظاهرة لكي يحصلوا على الخدمة العامة، ومعنى ذلك أن المواطن القادر ماديا فقط هو الذي يحصل على المنفعة العامة من المرفق، أما المواطن غير القادر ماديا فلا يستفيد من خدمات المرفق العام مما يؤدي إلى اهدار مبدأ المساواة امام المرافق العامة.

ولكن بتحول نظام الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أدى ذلك إلى تلبية احتياجات الافراد دون حاجة لخوض رحلة العذاب بين دواوين الحكومة وعناء التنقل بين المكاتب، وتسهيل اجراءات المعاملات الحكومية من خلال شبكة الأنترنت ، وتحسين العلاقة بين الموظف والجمهور، ولكن بشرط أن توجد رقابة إدارية فعالة على هذه العلاقة. بالإضافة إلى القضاء على الروتين المسيطر على أداء المرافق العامة لخدماتها، حيث أن نظام الإدارة الإلكترونية يستلزم الاستغناء عن المستندات الورقية واستبدالها بمستندات إلكترونية وذلك بتحول المجتمع الورقي إلى مجتمع الكتروني.

### - تحقيق الشفافية الإدارية

يقصد بالشفافية أن جميع المعلومات متاحة ومتوفرة لجميع المواطنين دون سرية في المعلومات، بالإضافة إلى ذلك لم تعد الوثائق والملفات مملوكة للإدارة ملكية خاصة تمنع أي شخص من الاطلاع عليها، بل يحق لكل مواطن الاطلاع على أي معلومات متعلقة بالخدمة التي يرغب في الحصول عليها، وبذلك تتطور العلاقة بين الإدارة والجمهور، وتؤدي إلى ارساء مبدأ الديمقراطية الإدارية من خلال احقية المواطن في الاطلاع على الوثائق والملفات الإدارية لمعرفة سبب إصدار قراراتها، مما يؤدي إلى مشاركة الجمهور للإدارة في إصدار هذه القرارات، ولكن هذه الشفافية في العلاقة بينهم مقيدة باحترام الحق في الحياة الخاصة للأفراد، وعدم نشر المعلومات المتعلقة بأسرارهم الشخصية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهل من وضوح الأهداف والغايات والخطط، بالإضافة إلى المساعدة في وضوح الإجراءات وسهولة تدفق المعلومات، وسهولة تداول نشر التقارير الإدارية والمالية ومع اصحاب المصلحة عبر الرسائل الإلكترونية.

### - زيادة مشاركة المواطنين

تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة مشاركة المواطنين في الحكومة، ويمكن أن يحدث هذا من خلال ربط المواطنين القاطنين بالمناطق البعيدة في البلاد بحيث يتمكنون من إرسال واستقبال المعلومات بطريقة سهلة. والطريقة الاخرى من خلال زيادة مشاركة الشباب في الحكومة، ويعلق بعض المدافعين عن هذه الفكرة بأن اجيال المواطنين الذين نشؤوا مع الأنترنت والتقنيات الرقمية في حياتهم اليومية سيكونون أكثر اتجاها نحو

المشاركة إذا كانت وسائل الاتصال تشبه الوسائل التي يستخدمونها في انشطتهم الشخصية والمهنية، ويمكن بهذا المفهوم أن تزيد الإدارة الإلكترونية من التفاعل بين المواطنين من خلال توفير الفرص لتبادل المعلومات، وتفاعل الأشخاص الذين يشتركون في الاهتمامات والافكار بغض النظر عن البعد الجغرافي الذي يفصل بينهم.

### - تبسيط الإجراءات

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط واستكمال اللوائح والانظمة، الامر الذي سيقبل من درجة السلطة التقديرية المتاحة للعامة للعاملين في التعامل مع الجمهور واستخدام الموارد.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ماسبق توجد مزايا أخرى للإدارة الإلكترونية من شأنها مكافحة الفساد الإداري هي:

- 1- سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
- 2- نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- 3- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات وتخفيض وقت الأداء.
- 4- تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة فيما يتعلق بالمعاملات الورقية.
- 5- التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.
- 6- تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات.
- 7- تقليص المخالفات نظراً لسهولة وسير النظام بدقة.
- 8- تقليل تأثير العلاقة الشخصية على إنجاز الأعمال.
- 9- الشفافية في المعاملات دون التحيز بين المنتفعين بالخدمات العامة عن طريق اتباع اجراءات محددة منصوص عليها في نظام الإدارة الإلكترونية

### المطلب الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة في تفعيل المرفق العام وتقريبه من المواطنين أكثر وتحسين الخدمة وأقرره هذا المشروع من التحولات على مستوى الخدمات الإدارية، وهذا ماجعلنا نتجه نحو نهاية مقولة الإدارة التقليدية، خاصة وأن نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، " دور الحكم الالكتروني في مكافحة الفساد الإداري الولايات المتحدة الأمريكية نموذجا، " مجلة المفكر، العدد الحادي عشر، بدون سنة النشر، ص 465.

في الجودة في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات. سنحاول في هذا المطلب عرض بعض من تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار عصرنة الإدارة ومواكبة التغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة، على محاولة الارتقاء بنموذج اداري يتماشى واهداف منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، اذ يمكن الانطلاق من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد اساسيات الإدارة الإلكترونية، وابرار دورها في مجال التعليم والبحث العلمي والتكوين، اذ أن هناك توجه واضح للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والاساتذة، من خلال الربط بين العديد من الجامعات، إضافة إلى توفير الشبكة لأساليب للتكوين.

عملت مختلف الجامعات الجزائرية، إلى جانب المراكز على محاولة تفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونية، والتي يمكن استعراضها من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1- التسجيلات الجامعية:** حيث توفر الجامعة الجزائرية خدمات إلكترونية عامة لفائدة الطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد، وتمنحهم الجامعة فرصة للاستفادة من خدمات التسجيل الاولي عن طريق الأنترنت، بملء بطاقة الرغبات في شكل استمارة إلكترونية، يتم اتاحتها بمجرد الاعلان عن نتائج البكالوريا عبر مواقع إلكترونية. ويتم ذلك وفق المراحل التالية:

**أ- ملء وإرسال البطاقة الإلكترونية:**

حيث يتم التسجيل الاولي عبر مواقع الواب، ويتمكن الطالب من الدخول عبر الرمز الشخصي الممنوح له ضمن كشف النقاط، وتعتمد عملية التوجيه على المعالجة المعلوماتية الوطنية لبطاقات الرغبات لحاملي شهادات البكالوريا، وكذلك يتم التعرف على قائمة الميادين والجذوع المشتركة والفروع التي يمكن للطلاب الاستفادة والتسجيل ضمنها.

#### ب-مرحلة الإطلاع عن نتائج التوجيه

حيث تخضع الاختيارات بعد ايداع الاستمارة لنظام المعالجة المعلوماتية الوطنية ويتم على أساس ذلك الترتيب والتوجيه حسب الفروع، اذ أن هذه الأخيرة توفر عنصر الحياد والشفافية، حيث يتم التعامل آليا دون تدخل العوامل الأخرى ويتم الاطلاع على نتائج التوجيه الخاص بكل طالب عبر تفقد المواقع الإلكترونية الخاصة بالتسجيل الجامعي الاولي من خلال شبكة الأنترنت عبر الخط المباشر.

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر «مذكرة لنيل شهادة الماجستر، تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2010، ص 146-147.

2- **مرحلة تأكيد التسجيل:** ويكون ذلك عن طريق استمارة إلكترونية يتم الحصول عليها.

3- **مرحلة الطعون:** اذ يمكن للطالب الذي وجه إلى تخصص لا يرغب فيه تقديم طعن خاص حول

توجيهه ويتم الطعون أيضا عبر الخط فقط.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظومة الجامعية من شأنه أن يحقق بعض الامتيازات والانجازات

أهمها:

- القضاء على الطوابير في مركز التسجيل الأولي داخل الجامعات.
- تخفيض التكلفة والتنقل.
- السرعة والدقة في تقديم الخدمات على الخط.
- ترشيد استخدام الموارد داخل الجامعات.
- مواكبة التطور الحاصل في منظومة التعليم العالي كما هو الحال لدى الدول المتطورة كخطة أساسية في التحول نحو الجامعة الافتراضية.

### المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

وفي مقابل هذه المميزات الكبيرة التي تتمتع بها شبكة المعلومات الدولية فقد توجد هناك بعض المعوقات امام استخدامها كتقنية حديثة في مؤسسات المعلومات، واتفق عدد من العلماء على أن هناك عدد من المعوقات التي تعيق الإدارة الإلكترونية وهي:

#### أولاً- معوقات تنظيمية

وتتلخص في مايلي:<sup>1</sup>

- 1- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونية.
- 2- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدى

<sup>1</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون - دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006، ص40

- 4- غياب التنسيق بين الأجهزة والادارات الاخرى ذات العلاقة بنشاط الجامعة، حتي تمتلك نفس الانواع من الأجهزة والبرمجيات.
- 5- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الاداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل الجامعات.
- 6- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية في البيئات التعليمية.

### ثانيا - معوقات مادية وفنية

تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

- ضعف الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية (أجهزة حاسوب، شبكات، برامج تطبيقية، انشاء المواقع، وربط الشبكات) مما يضع المؤسسات امام خيارين، أما الانتظار حتى تتحسن حالتها المالية، أو البحث عن مورد مالي يغطي تكلفة الانشاءات.
- محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب في مجال التقنية وتكنولوجيا المعلومات.
- وجود الحاجة إلى تدريب الموظفين على استخدام شبكة المعلومات الدولية بكفاءة وفعالية، وفي ضوء الأهداف المطلوبة.<sup>2</sup>
- محدودية الموارد المالية والفنية اللازمة لصيانة الأجهزة واصلاحها وتحديث القديم منها، وتقدم المهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم.
- تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.
- عجز البنى التحتية لدى بعض الدول للوفاء بالتزامات تشغيل الإدارة الإلكترونية.
- ارتفاع اسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة.<sup>3</sup>

### ثالثا - المعوقات القانونية

تعد البيئة التشريعية والقانونية ركيزة أساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية واستقرار المعلومات وزيادة الثقة بين مختلف المتعاملين، غير أن محاولات ادراج تلك القوانين المؤسسة للإدارة الإلكترونية قد تتخللها مجموعة من المعوقات. نذكر من بينها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سناء رحمانى، مرجع سابق، ص 54

<sup>2</sup> كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، الجامعة الافتراضية الدولية ، 2008، ص18

<sup>3</sup> مناجي عبد الله السعي، امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من جهة نظر العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الاجنبية، 2005، ص53

- ضعف التشريعات القانونية في معالجة بعض الامور المتعلقة بمستجدات البيئة الإلكترونية المتغيرة باستمرار مقارنة بالتشريعات المتميزة بالجمود نوعا ما، وعليه ذلك التقصير ينتج عنه وجود ثغرات قانونية تساهم في حجب الثقة بالإدارة الإلكترونية والمستفيدين من خدماتها.
- عدم التوصل إلى مقاييس ثابتة ولوائح وقواعد تشريعية بشأن تنظيم مختلف الخدمات الإلكترونية.
- غياب القوانين والتشريعات المتعلقة بتنظيم الإدارة الإلكترونية أو على الاقل ما يتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كقوانين مستقلة تماما وقائمة بذاتها، اذ تتواجد في كثير من الاحيان في شكل احكام مشتبه.
- عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد آلية التوقيع الالكتروني في مؤسسات التعليم العالي.
- عدم الاعتراف بمصادقية الوثائق الإلكترونية وعدم اعتمادها كبديل للوثائق التقليدية.

#### رابعا - المعوقات الامنية

تتمثل في مايلي:<sup>32</sup>

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الامن والخصوصية في الخدمات الحكومية، ويمثل فقدان الاحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الامنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها، والجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:
- **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
  - **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية امن المعلومات.
  - **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

<sup>1</sup> سمير عماري، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> عبد القادر عبان، مرجع سابق، ص 81.

### خلاصة

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل يمكننا القول أن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح يفرض امام الدول المنظمات وتحديات تتمثل في تحويل الإدارة بمفاهيمها واساليبها إلى المجال الإلكتروني.

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة الإلكترونية تعتبر منظومة إدارية متكاملة وأن التوجه إليها يستلزم وجود بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ويتطلب احداث تغييرات جوهرية تشمل نوعية العاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء بهدف زيادة كفاءة الجهاز الإداري، وتحسين أدائه وتحقيق التنمية والاصلاح الإداري المنشود، فهي تعمل على تحسين جودة الأداء من خلال استخدامها للأساليب الإلكترونية الحديثة التي تتميز بالسرعة والكفاءة والفعالية وقدرتها على تجاوز المشاكل المتعلقة بالإدارة.

## الفصل الثالث

مساهمة الإدارة الإلكترونية في  
الإصلاح الإداري في جامعة المسيلة

**تمهيد**

بعدها تم تناول في الفصل السابق الإطار النظري لكل من الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري وتم التعرض لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، يأتي هذا الفصل كإسقاط ميداني للدراسة النظرية بغية التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري في جامعة المسيلة، وبهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحليل النتائج وتقديم الاقتراحات تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثالث: تحليل البيانات وتفسير النتائج**

**المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة**

تم اختيار جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإجراء الدراسة الميدانية وتم فيها تحديد عينة الدراسة المتمثلة في موظفيها من أساتذة وإداريين.

**المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة**

نشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما. حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين. ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة****أولاً: مجتمع الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الجامعة وينحصر أساساً في أساتذة الجامعة وطاقمها الإداري العاملين بمختلف كلياتها ومعاهدها.

**ثانياً: عينة الدراسة**

تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة وتتصف بأنها مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي وبحجم معين لها نفس الفرصة لتختار كعينة من ذلك المجتمع، حيث تم إرسال الاستبانة عبر البريد الإلكتروني للموظفين بغية الحصول على أكبر عدد من الإجابات، لكن الاستجابة كانت ضعيفة نوعاً ما واكتفت الدراسة باختيار عينة قدرها 59 فرداً الذين استجابوا لتجري عليهم الدراسة وذلك لضيق الوقت وعدم إمكانية الانتظار.

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى المنهج العلمي الذي تم اعتماده من أجل تنفيذ الدراسة التطبيقية، كذلك إعداد أداة الدراسة متمثلة في الاستبيان والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

<sup>1</sup> [https://www.univ-msila.dz/ar/?page\\_id=473,12-06-2020](https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473,12-06-2020).

### المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات

تتطلب كل دراسة علمية منهجاً علمياً وأدوات بحثية تساعد على تحقيق أهداف البحث، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المطلب.

#### أولاً- منهج الدراسة

بناء على الاشكالية المطروحة والفرضيات المقدمة ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع أسلوب دراسة الحالة لتناسبها مع طبيعة الموضوع المدروس.

وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

#### ثانياً- مصادر جمع المعلومات

تم الاعتماد على الكتب والمجلات والدراسات السابقة وكذا مواقع الأنترنت من أجل بناء الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة.

وقد تم صياغة بنود الاستبيان بالاعتماد على المعلومات الواردة في الجانب النظري ومن الدراسات السابقة التي تناولت في أحد شقيها الإدارة الإلكترونية أو الإصلاح الإداري أو تلك التي جمعت بين المتغيرين.

### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences إصدار 25 حيث تم إدخال اجابات العينة المبحوثة في البرنامج وطبق عليها بعد ذلك الأساليب الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات: تستخدم للتعرف على تكرارات الاجابات والنسبة المئوية لكل اجابة.
- المتوسطات الحسابية: تستخدم لمعرفة مدى تركيز الاجابات عند اختيار معين.
- الانحراف المعياري: يقيس مدى تشتت اجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح العبارات الأقل تشتتاً.
- اختبار ألفا كرونباخ: من أجل قياس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون (*Pearson*): يقيس قوة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية مع المتغير التابع المتمثل في الإصلاح الإداري ويقيس أيضاً قوة الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة بالنسبة للمحاور الكلية لهذه العبارات.

- **الإنحدار البسيط:** لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

حيث يتم من خلاله الحكم على قبول الفرضية الصفرية أو عدم قبولها، بموجب قاعدة القرار التالية:

ترفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$  اذا كان مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية للإختبار وهو  $(0,05)$ .

تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  وترفض الفرضية البديلة  $H_1$  اذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية للإختبار وهو  $(0,05)$ .

### المطلب الثالث: تصميم واختبار أداة الدراسة

يعتبر الاستبيان أحد أهم الأدوات التي تختص بجمع البيانات الأولية والمعلومات، وقد تم الاعتماد عليه كأداة بحثية رئيسة للوصول إلى أهداف الدراسة، وتم بناءه بعد الاطلاع على دراسات سابقة درست نفس الموضوع أو أحد شقيه وتم تصميمه بشكل يتلاءم مع الخطة المنتهجة في الجانب النظري.

#### أولاً- تصميم الاستبيان:

تم إعداده وفق المراحل التالية:

- ✓ إعداد وثيقة استبيان أولية اعتماداً على ماسبق من دراسات وبالاعتماد على الفصل النظري.
- ✓ إرسال الاستبيان إلى الأستاذ المشرف والذي بدوره ارسله إلى مجموعة من المحكمين للاطلاع والموافقة عليه.
- ✓ استدراك الاخطاء التي كانت فيه والتعديل عليه بعد الحصول على آراء المحكمين.
- ✓ تحويل الاستبيان الورقي إلى استبيان الكتروني وارساله إلى عينة الدراسة عن طريق البريد الإلكتروني الشخصي والبريد الإلكتروني المهني وعن طريق مواقع التواصل الاجتماعي للعجاجة عليه.

وتم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

- **الجزء الأول:** ويتعلق بالبيانات الوصفية المرتبطة بالافراد المبحوثين وهي خمسة عناصر: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى التحكم في الاعلام الآلي .

- **الجزء الثاني:** ويتضمن محاور الاستبيان وهي:

- ✓ المحور الأول: يتعلق بالعنصر البشري كأول عنصر من عناصر المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية ويحتوي على أربع عبارات.

✓ المحور الثاني: يتعلق بالأجهزة والبرامج الخاصة بها كعنصر ثان من عناصر المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية ويحتوي على خمس عبارات.

✓ المحور الثالث: يتعلق بقواعد البيانات ثالث عنصر في المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية ويتضمن أربع عبارات.

✓ المحور الرابع: يتعلق بشبكات الاتصال وهي رابع عنصر في المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية ويتضمن أربع عبارات.

✓ المحور الخامس: ويمثل المتغير التابع الإصلاح الإداري ويضم هذا المحور عشرون عبارة.

والجدول التالي يوضح محاور الاستبيان:

جدول رقم (01) محاور الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور

محاور الإستبيان	اسم المحور	عدد العبارات	أرقام العبارات	النسبة المئوية
المحور الأول	العنصر البشري	04	من 1 إلى 4	10,81
المحور الثاني	الأجهزة والبرامج	05	من 5 إلى 9	13,51
المحور الثالث	قواعد البيانات	04	من 10 إلى 13	10,81
المحور الرابع	شبكات الإتصال	04	من 14 إلى 17	10,81
المحور الخامس	الإصلاح الإداري	20	من 18 إلى 37	54,05
المجموع		37	من 1 إلى 37	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الإستبيان

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتسهيل عملية التحليل كأسلوب لقياس ردود الافراد المبحوثين حسب درجة الموافقة أو الاعتراض كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (02) مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد مقياس ليكرت الخماسي

كما تم حساب الحدود الدنيا والقصى للفئات عن طريق حساب المدى (5-4=1)، وتقسيمه على عدد الفئات أي (4\5=0,8)، ثم بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة وهي (1)، وصولاً إلى أعلى قيمة

وهي (5)، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي: من [1-1,8]: موافقة ضعيفة جداً؛ من [8-1,6,2]: موافقة ضعيفة؛ من [6-2,3,4]: موافقة متوسطة، من [4-3,4,2]: موافقة عالية؛ من [5-4,2]: موافقة عالية جداً<sup>1</sup>.

### ثانياً - صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن يقيس ماوضع لقياسه، وأن يعكس الاستبيان المحتوى المراد قياسه وفقاً لأوزانه النسبية<sup>2</sup>، وتم التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما يهدف لقياسه عبر حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03) نتائج اختبار صدق أداة الدراسة

معامل الصدق	عدد الفقرات	المحاور	
0,905	4	العنصر البشري	المحور الأول
0,827	5	الأجهزة والبرامج	المحور الثاني
0,893	4	قاعدة البيانات	المحور الثالث
0,859	4	شبكات الاتصال	المحور الرابع
0,957	20	الإصلاح الإداري	المحور الخامس
0,974	37	الاستبيان ككل	

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن جميع النسب فوق المعدل المطلوب (0,6) وهي نسب ممتازة ومنه ف أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت لقياسه من اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

ويندرج تحت صدق الاستبيان الصدق الظاهري أو صدق المحتوى بما يتضمنه من وضوح فقراته ومفرداته لمن سيشملهم الاستبيان وقد تم التأكد من صدق المحتوى بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين ابدوا آراءهم وملاحظاتهم حول بعض العبارات بتقليصها أو تصحيح بعض المفردات.

كذلك يندرج ضمن صدق الاستبيان صدق الاتساق الداخلي والذي تم التأكد منه عن طريق حساب معامل بيرسون (Pearson) والذي يحدد مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه، من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، ويأخذ

<sup>1</sup> سمير عماري، مرجع سابق، ص 205.

<sup>2</sup> زياد علي الجرجاوي، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح فلسطين، مدينة غزة، 2010، ص 105.

معامل بيرسون قيما بين الواحد الموجب والواحد السالب وتحدد الإشارة طبيعة العلاقة طردية كانت أو عكسية. وجاءت نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04) معامل الارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول: العنصر البشري	1	0,671**	المحور الثاني: الأجهزة والبرامج	1	0,780**
	2	0,601**		2	0,908**
	3	0,761**		3	0,716**
	4	0,676**		4	0,835**
المحور الثالث: قواعد البيانات	5	0,816**		1	0,580**
	6	0,754**		2	0,669**
	7	0,675**		3	0,686**
	8	0,529**		4	0,666**
	9	0,558**		5	0,746**
	10	0,491**		1	0,804**
المحور الرابع: شبكات الاتصال	11	0,684**		2	0,851**
	12	0,584**		3	0,731**
	13	0,610**		4	0,780**
	14	0,433**		1	0,707**
المحور الخامس: الإصلاح الإداري	15	0,441**		2	0,795**
	16	0,539**		3	0,751**
	17	0,585**		4	0,744**
	18	0,540**			
	19	0,740**			
	20	0,689**			

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (04) أن عبارات كل محور لها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي اليه وكانت جميعها دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,01) وعليه نقول أن جميع عبارات الاستبيان ذات اتساق داخلي.

## ثالثاً- ثبات الاستبيان

ويقصد به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال متساو اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة، ومن أجل معرفة مدى ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، ياخذ قيما بين الصفر والواحد الصحيح فاذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس اذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح وتعتبر النسبة (0,70) نسبة جيدة حتى نقول أن الاستبيان ثابت أما اذا كانت النسبة أقل من (0,6) فذلك يشير إلى وجود خطأ ما في البيانات مما يستلزم إعادة صياغة العبارات.

وجاءت نتائج هذه الدراسة موضحة في الجدول كما يلي:

## جدول رقم (05) معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	4	0,820
المحور الثاني	5	0,685
المحور الثالث	4	0,799
المحور الرابع	4	0,738
المحور الخامس	20	0,917
الاستبيان ككل	37	0,949

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل هي نسبة ممتازة وقد بلغت (0,949) أما نسب محاور الاستبيان كل على حده فهي قيم اكبر من (0,7) وهي نسبة جيدة باستثناء المحور الثاني الأجهزة والبرامج والذي كانت قيمته أكبر من (0,6) وهي نسبة مقبولة نوعاً ما، ومن هنا يمكن الحكم على ثبات وصدق أداة الدراسة.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

سيتم في هذا المبحث عرض البيانات المتحصل عليها من اجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان وتحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS ومن ثم تفسير النتائج المتحصل عليها بغرض الوصول إلى نتائج تؤكد فرضيات الدراسة.

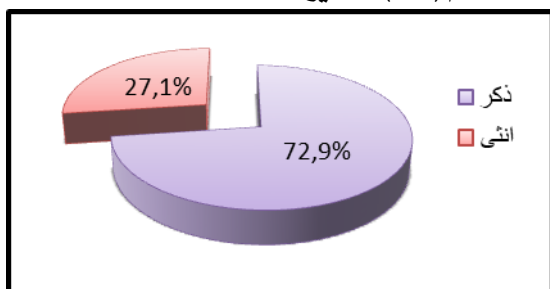
### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات

#### أولاً- عرض وتحليل البيانات الشخصية

#### 1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (06) أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة 72,9% بينما بلغت نسبة الاناث في العينة 27,1% وهذه النسب تمثل الواقع الملاحظ فعلا في جامعة المسيلة.

شكل رقم(03) توزيع العينة وفق متغير الجنس



جدول رقم(06) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
72,9	43	ذكر
27,1	16	انثى
100	59	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### 2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

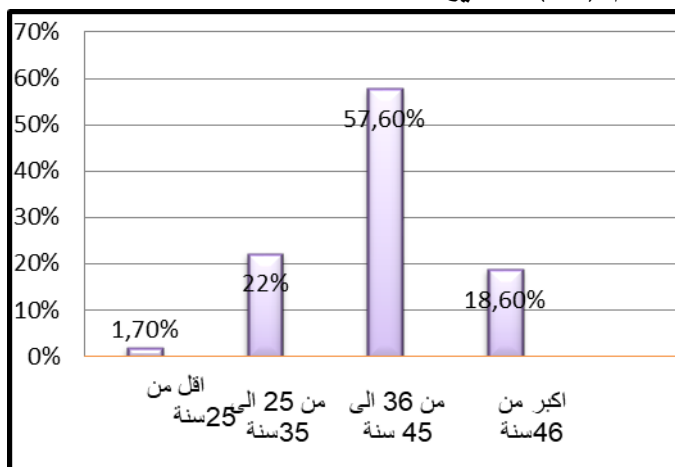
نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن اعمار أفراد العينة تتركز في الفئة الثالثة، حيث أن 57,60% من الموظفين تتراوح اعمارهم بين 36 سنة و 45 سنة وهو مايفوق نصف أفراد العينة، يليها الفئة الثانية ثم الفئة الثالثة وهي تضم موظفين اعمارهم تتراوح بين 25 و 35 سنة و موظفين تفوق أعمارهم 46 سنة بنسب متقاربة بلغت 22% و 18,60% على التوالي، بينما تحتل الفئة الأولى أي الموظفين الاقل من 25 سنة المرتبة الاخيرة في ترتيب اعمار مبحوثي العينة بنسبة 1,70% وهي نسب قد تدل على أن الجامعة تعتمد بشكل أساسي على الخبرات في المجال الإداري والتعليمي.

جدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
1,7	1	أقل من 25 سنة
22,0	13	من 25 الى 35 سنة
57,6	34	من 36 إلى 45 سنة
18,6	11	اكبر من 46 سنة
100%	59	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (04) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (08) والشكل البياني أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو الدكتوراه بنسبة مرتفعة وصلت إلى 83,10% في حين أن النسبة المئوية للمستويات الأخرى مجتمعة لا تتعدى 17%، وهو ما يعبر عن كفاءة الموظفين في الجامعة وأن الجامعة تحرص على ضمان جودة التعليم والخدمات المقدمة.

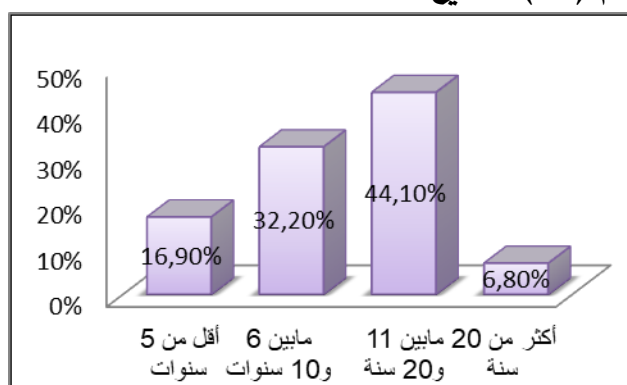
جدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
1,7%	1	ماستر
11,9%	7	ماجستير
83,1%	49	دكتوراه
3,4%	2	مستوى اخر
100%	59	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS



شكل رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التحكم في الاعلام الآلي

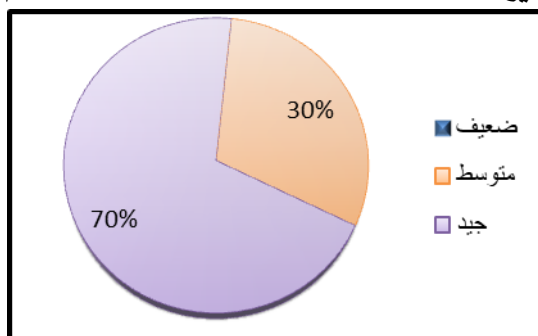
الملاحظ في الجدول رقم (10) والشكل المرفق أن مستوى التحكم في الاعلام الآلي لعينة الدراسة أما جيد أو متوسط حيث أن اغلبية الافراد يتحكمون في الاعلام الآلي بشكل جيد وهو ماوافق نسبته 69,5% والبقية كان مستوى تحكمهم في الاعلام الآلي متوسطا بنسبة 30,5% وهذا قد يرجع إلى استعمال أجهزة الكمبيوتر بشكل يومي ومكثف في تسيير الأعمال الإدارية وكذلك في الجانب التعليمي.

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التحكم في الاعلام الآلي

النسبة المئوية	التكرار	التحكم في الاعلام الآلي
0%	0	ضعيف
30,5%	18	متوسط
69,5%	41	جيد
100%	59	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التحكم في الاعلام الآلي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا- عرض وتحليل محاور الاستبيان

بعد عرض وتحليل الجزء الخاص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة سيتم عرض وتحليل فقرات الاستبيان حسب محاوره الخمسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة بالاعتماد على برنامج الـ SPSS.

1- عرض وتحليل نتائج محور العنصر البشري

يتضمن هذا المحور أربع عبارات ويظهر الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات هذا المحور ومتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يبين ترتيب كل عبارة بناء على قيمة متوسطها الحسابي.

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العنصر البشري

الترتيب	الموافقة درجة	المعياري الانحراف	المتوسط الحسابي	بشدة موافق	موافق	محايد	موافق بدرجة	بشدة موافق بدرجة	التكرار	العبارات
1	درجة عالية	1,015	3,62	8	34	6	9	2	التكرار	تتوفر جامعتكم على موظفين متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية.
				13,6	57,6	10,2	15,3	3,4	%	
2	درجة عالية	0,913	3,57	5	35	9	9	1	التكرار	يتوفر لدى جامعتكم تقنيين قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية.
				8,5	59,3	15,3	15,3	1,7	%	
4	درجة متوسطة	1,013	3,15	2	24	19	9	5	التكرار	توفر جامعتكم لمواردها البشرية دورات تدريبية في مجال تعلم الحاسوب والبرمجيات.
				3,4	40,7	32,2	15,3	8,5	%	
3	درجة متوسطة	0,947	3,28	2	28	17	9	3	التكرار	يتوفر في جامعتكم مصممي البرامج المستخدمة في إنجاز الأعمال الإلكترونية.
				3,4	47,5	28,8	15,3	5,1	%	
	عالية	0,784	3,411	محور العنصر البشري						

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الاجمالي لمحور العنصر البشري قد بلغ 3,411، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,784، وكان اتجاه الإجابة يميل نحو الموافقة بدرجة عالية، أما عبارات المحور فجاءت على النحو التالي:

- العبارة رقم 1: "تتوفر جامعتكم على موظفين متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية" وتأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3,62 وانحراف معياري قيمته 1,015، وكانت درجة الموافقة عالية على هذه العبارة، ما يعني أن جامعة المسيلة تعتمد على موظفين ذوي كفاءة في مجال الإدارة الإلكترونية وتستفيد من خبراتهم في تسيير المهام الإدارية.

- العبارة رقم 2: "يتوفر لدى جامعتكم تقنيين قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية" وتأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,57 وانحراف معياري قيمته 0,913، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة عالية، ما يعني أن جامعة المسيلة تمتلك تقنيين يمكنهم إصلاح الاعطاب في الأجهزة الإلكترونية دون اللجوء إلى تقنيين من خارج المؤسسة.

- العبارة رقم 3: "توفر جامعتكم لمواردها البشرية دورات تدريبية في مجال تعلم الحاسوب والبرمجيات" وتأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,15 و انحراف معياري قدره 1,013، وكانت درجة لموافقة على هذه العبارة متوسطة، ما يعني أن الجامعة تقوم بتطوير مهارات موظفيها في مجال الاعالم الآلي ، وتدل درجة الموافقة أن الدورات التدريبية لا تتم بشكل دوري أو أن عدد المؤهلين لم يبلغ المستوى المطلوب.

- العبارة رقم 4: "يتوفر في جامعتكم مصممي البرامج المستخدمة في إنجاز الأعمال الإلكترونية" وتأتي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3,28 وانحراف معياري قيمته 0,947، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة ما يعني أن الجامعة لا تمتلك من مصممي البرامج ما يكفي في حالة ما احتاجت إلى برامج جديدة.

## 2- عرض وتحليل نتائج محور الأجهزة والبرامج

يتضمن هذا المحور خمس عبارات ويظهر الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات هذا المحور ومتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يبين ترتيب كل عبارة بناء على قيمة متوسطها الحسابي.

## جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأجهزة والبرامج

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارات
1	درجة عالية	0,858	3,50	2	36	13	6	2	التكرار	توفر جامعتكم برامج الحاسوب اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية.
				3,4	61,0	22,0	10,2	3,4	%	
2	درجة متوسطة	1,065	3,37	6	27	12	11	3	التكرار	توفر جامعتكم العدد الكافي من أجهزة الحاسوب وملحقاته في المكاتب.
				10,2	45,8	20,3	18,6	5,1	%	
4	درجة متوسطة	0,753	2,81	0	10	30	17	2	التكرار	يتم تحديث الأجهزة الإلكترونية بشكل منتظم في جامعتكم.
				0	16,9	50,8	28,8	3,4	%	
3	درجة متوسطة	0,903	3,10	1	22	20	14	2	التكرار	هناك تطوير مستمر في البرامج المعمول بها في جامعتكم.
				1,7	37,3	33,9	23,7	3,4	%	
5	درجة متوسطة	0,901	2,74	0	11	29	12	7	التكرار	تتوفر جامعتكم على برامج أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات.
				0	18,6	49,2	20,3	11,9	%	
	درجة متوسطة	0,600	3,108	محور الأجهزة والبرامج						

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الاجمالي لمحور الأجهزة والبرامج قد بلغ 3,108، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,6، وكان اتجاه الإجابة يميل نحو الموافقة بدرجة متوسطة، أما عبارات المحور فجاءت على النحو التالي:

- العبارة رقم 1: "توفر جامعتكم برامج الحاسوب اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية" وتأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,50 وانحراف معياري قدره 0,858، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة عالية مايعني أن الجامعة تتوفر على البرامج اللازمة لتسهيل العملية الإدارية.
- العبارة رقم 2: "توفر جامعتكم العدد الكافي من أجهزة الحاسوب وملحقاته في المكاتب" وتأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,37 وانحراف معياري قدره 1,065، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة مايعني أن الجامعة لا تمتلك العدد الكافي من أجهزة الكمبيوتر ولواحقه لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- العبارة رقم 3: "يتم تحديث الأجهزة الإلكترونية بشكل منتظم في جامعتكم" وتأتي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2,81 وانحراف معياري قدره 0,753، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة.
- العبارة رقم 4: "هناك تطوير مستمر في البرامج المعمول بها في جامعتكم" وتأتي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,10 وانحراف معياري قدره 0,903، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة.
- مايتضح من العبارتين 3 و4 أن الجامعة لا تتماشى مع التطور التكنولوجي ولا تقوم بتحديث اجهزتها الإلكترونية وبرامجها بالوتيرة المطلوبة من أجل تقديم خدمات ذات جودة أفضل وبسرعة اكبر.
- العبارة رقم 5: "تتوفر جامعتكم على برامج اصلية لحماية أمن وسرية المعلومات" وتأتي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2,74 وانحراف معياري قدره 0,901، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة مايعني أن بيانات الجامعة معرضة للاختراق أو للضياع بسبب عدم اعتماد الجامعة على برامج اصلية لحماية معلوماتها.

### 3- عرض وتحليل نتائج محور قواعد البيانات

يتضمن هذا المحور أربع عبارات ويظهر الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات هذا المحور ومتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يبين ترتيب كل عبارة بناء على قيمة متوسطها الحسابي.

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور قواعد البيانات

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	التكرار	1	8	25	19	6	3,35	0,905	درجة متوسطة	3
	%	1,7	13,6	42,4	32,2	10,2				
2	التكرار	3	11	18	23	4	3,23	1,005	درجة متوسطة	4
	%	5,1	18,6	30,5	39,0	6,8				
3	التكرار	1	14	12	25	7	3,38	1,034	درجة متوسطة	2
	%	1,7	23,7	20,3	42,4	11,9				

1	درجة عالية	0,970	3,45	6	27	16	8	2	التكرار	تسرع قواعد البيانات عملية تداول المعلومات بين مكاتب الجامعة.	4
				10,2	45,8	27,1	13,6	3,4	%		
	درجة متوسطة	0,774	3,360	محور قواعد البيانات							

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الاجمالي لمحور قواعد البيانات قد بلغ 3,108، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,6، وكان اتجاه الإجابة يميل نحو الموافقة بدرجة متوسطة، أما عبارات المحور فجاءت على النحو التالي:

- العبارة رقم 1: "تتوفر جامعتكم على قاعدة بيانات بالمعلومات اللازمة لانجاز المهام" وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,35 وانحراف معياري قدره 0,905، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة مايعني أن الموظفين لايلجؤون إلى قاعدة البيانات بشكل أساسي لانجاز المهام.

- العبارة رقم 2: "تقوم جامعتكم بتحديث قاعدة البيانات بصورة مستمرة" وجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,23 وانحراف معياري قدره 1,005، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة.

- العبارة رقم 3: "تتوفر جامعتكم على قاعدة بيانات خاصة بالطلبة لاستخراج الشهادات الجامعية" وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,38 وانحراف معياري قدره 1,034، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة.

- من خلال العبارات رقم 1 و2 و3 يتبين أن موظفي الجامعة لايلجؤون إلى قاعدة البيانات بشكل أساسي لانجاز مهامهم وأن الاعتماد على قواعد البيانات لايرقى إلى المستوى المطلوب.

- العبارة رقم 4: "تسرع قواعد البيانات عملية تداول المعلومات بين مكاتب الجامعة" وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,45 وانحراف معياري قدره 0,970، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة عالية مايدل على أهمية توفر قاعدة بيانات في الجامعة من أجل تسهيل وتسريع عملية نقل المعلومات بين الادارات.

4- عرض وتحليل نتائج محور شبكات الاتصال

يتضمن هذا المحور أربع عبارات ويظهر الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات هذا المحور ومتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يبين ترتيب كل عبارة بناء على قيمة متوسطها الحسابي.

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور شبكات الاتصال

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارات
1	موافقة متوسطة	1,030	3,15	2	25	17	10	5	التكرار	تتوفر جامعتكم على شبكة محلية تربط مختلف المصالح وتتصل هذه الشبكة بشبكة الأنترنت .
				3,4	42,4	28,8	16,9	8,5	%	
3	موافقة ضعيفة	1,023	2,52	2	9	15	25	8	التكرار	اتصال الأنترنت المتوفر حاليا يعد كافيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة.
				3,4	15,3	25,4	42,4	13,6	%	
2	موافقة متوسطة	0,962	3,06	2	19	23	11	4	التكرار	يوجد تواصل الكتروني بين الجامعة والمحيط الخارجي من خلال الشبكة الخارجية.
				3,4	32,2	39,0	18,6	6,8	%	
4	موافقة ضعيفة	1,035	2,22	1	6	15	20	17	التكرار	تتيح جامعتكم شبكة انترنت (wifi) لجميع الطلبة والاساتذة للاستفادة من مختلف الخدمات التي تقدمها الأنترنت .
				1,7	10,2	25,4	33,9	28,8	%	
	موافقة متوسطة	0,758	2,74	محور شبكات الاتصال						
			1							

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الاجمالي لمحور شبكات الاتصال قد بلغ 2,741، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,758، وكان اتجاه الإجابة يميل نحو الموافقة بدرجة متوسطة، أما عبارات المحور فجاءت على النحو التالي:

- العبارة رقم 1: "تتوفر جامعتكم على شبكة محلية تربط مختلف المصالح وتتصل هذه الشبكة بشبكة الأنترنت" وتأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,15 وانحراف معياري قدره 1,030، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة مايعني انه يوجد بعض المصالح لم يتم ربطها بالشبكة المحلية للجامعة وانها لاتتصل بشبكة الأنترنت .

- العبارة رقم 2: "اتصال الأنترنت المتوفر حاليا يعد كافيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة" وتأتي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,52 وانحراف معياري قدره 1,023، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة ضعيفة مايعني أن تدفق الأنترنت ضعيف ولايرقى إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- العبارة رقم 3: "يوجد تواصل الكتروني بين الجامعة والمحيط الخارجي من خلال الشبكة الخارجية" وتأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,06 وانحراف معياري قدره 0,962، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة مايعني أن الجامعة لا تتواصل مع المحيط الخارجي من خلال التطبيقات الإلكترونية بشكل كلي.

- العبارة رقم 4: "تتيح جامعتكم شبكة انترنت (wifi) لجميع الطلبة والاساتذة للاستفادة من مختلف الخدمات التي تقدمها الأنترنت" وتأتي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2,22 وانحراف معياري قدره 1,035، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة ضعيفة وهو مايدل على عدم توفير الجامعة شبكة انترنت للطلبة والاساتذة من أجل الاستفادة من خدماتها.

#### 5- عرض وتحليل نتائج محور الإصلاح الإداري

يتضمن هذا المحور عشرون عبارة ويظهر الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات هذا المحور ومتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يبين ترتيب كل عبارة بناء على قيمة متوسطها الحسابي.

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإصلاح الإداري

الترتيب	الموافقة درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارات	
13	موافقة متوسطة	1,007	3,13	3	22	17	14	3	التكرار	تمتاز المعاملات والاجراءات الإدارية في جامعتكم بالسرعة في التنفيذ.	1
				5,1	37,3	28,8	23,7	5,1	%		
16	موافقة متوسطة	0,964	2,96	3	12	29	10	5	التكرار	هناك حسن استغلال للسلطة في مناصب العمل في جامعتكم.	2
				5,1	20,3	49,2	16,9	8,5	%		
10	موافقة متوسطة	0,979	3,27	4	24	17	12	2	التكرار	هناك متابعة لتنفيذ الأعمال والخطط في جامعتكم.	3
				6,8	40,7	28,8	20,3	3,4	%		
18	موافقة متوسطة	0,860	2,86	0	15	24	17	3	التكرار	يتم اكتشاف الانحرافات بشكل دقيق ومستمر في جامعتكم.	4
				0	25,4	40,7	28,8	5,1	%		
17	موافقة متوسطة	1,038	2,91	3	15	20	16	5	التكرار	عملية اتخاذ القرارات تتسم بالسرعة والموضوعية في جامعتكم.	5
				5,1	25,4	33,9	27,1	8,5	%		
15	موافقة متوسطة	1,018	3,11	2	24	16	13	4	التكرار	هناك تفعيل لقنوات الاتصال المختلفة في جميع المستويات الإدارية في جامعتكم.	6
				3,4	40,7	27,1	22,0	6,8	%		
12	موافقة متوسطة	0,860	3,18	2	20	26	9	2	التكرار	تقوم جامعتكم بالكشف عن جميع المعلومات وعدم اخفائها عن مستحقيها.	7
				3,4	33,9	44,1	15,3	3,4	%		
14	موافقة متوسطة	0,911	3,11	0	24	22	9	4	التكرار	هناك استمرارية في توفير الخدمة حتى بعد انتهاء فترة الدوام الوظيفي بجامعتكم.	8
				0	40,7	37,3	15,3	6,8	%		
11	موافقة متوسطة	0,783	3,20	1	20	30	6	2	التكرار	تمتاز المعاملات الإدارية في جامعتكم بالشفافية والمصادقية.	9
				1,7	33,9	50,8	10,2	3,4	%		
4	موافقة عالية	0,804	3,64	8	26	21	4	0	التكرار	يتم الإعلان عن المناقصات والمشاريع اللازمة لكليتكم إلكترونيا في جامعتكم.	10
				13,6	44,1	35,6	6,8	0	%		
6	موافقة	0,838	3,49	6	23	25	4	1	التكرار	يتم استخدام الأرشيف	11

	عالية			10,2	39	42,4	6,8	1,7	%	الإلكتروني لحفظ مختلف ملفات العمل في جامعتكم.		
9	موافقة عالية	0,836	3,44	5	24	22	8	0	التكرار	يتم توفير نظام إلكتروني لمتابعة دوام الموظفين بجامعتكم.	12	
				8,5	40,7	37,3	13,6	0	%			
5	موافقة عالية	0,866	3,64	9	26	18	6	0	التكرار	يتم قبول إلتحاق الطلبة بجامعتكم إلكترونيا.	13	
				15,3	44,1	30,5	10,2	0	%			
3	موافقة عالية	0,877	3,76	9	34	10	5	1	التكرار	يتم تقديم الدروس والمحاضرات بجامعتكم إلكترونيا.	14	
				15,3	57,6	16,9	8,5	1,7	%			
1	موافقة عالية	0,764	4,03	14	36	7	1	1	التكرار	يتم عرض نتائج الامتحانات بجامعتكم إلكترونيا.	15	
				23,7	61,0	11,9	1,7	1,7	%			
19	موافقة ضعيفة	0,895	2,30	0	7	14	28	10	التكرار	يتم متابعة حضور وغياب الطلبة بجامعتكم إلكترونيا.	16	
				0	11,9	23,7	47,5	16,9	%			
2	موافقة عالية	0,852	3,77	9	34	11	4	1	التكرار	يتم استخراج نتائج الطلبة النهائية وتحليلها ونشرها بجامعتكم إلكترونيا.	17	
				15,3	57,6	18,6	6,8	1,7	%			
7	موافقة عالية	0,971	3,49	7	27	14	10	1	التكرار	توفر جامعتكم منتدى إلكتروني للتواصل بين الطلبة والأساتذة.	18	
				11,9	45,8	23,7	16,9	1,7	%			
15	موافقة متوسطة	1,018	3,11	5	15	25	10	4	التكرار	يتم بجامعتكم توفير نظام إلكتروني لمتابعة الطلبة أكاديمياً حتى تخرجهم.	19	
				8,5	25,4	42,4	16,9	6,8	%			
8	موافقة عالية	1,005	3,45	8	23	18	8	2	التكرار	توفر جامعتكم امكانية مناقشة المذكرات والرسائل العلمية إلكترونيا.	20	
				13,6	39,0	30,5	13,6	3,4	%			
	موافقة متوسطة	0,567	3,29	محور الإصلاح الإداري								

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الاجمالي لمحور الإصلاح الإداري قد بلغ

3,29، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,567، وكان اتجاه الإجابة يميل نحو الموافقة بدرجة متوسطة، أما

عبارات المحور فجاءت على النحو التالي:

- العبارة رقم 15: "يتم عرض نتائج الامتحانات بجامعتكم إلكترونياً" وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,03 وانحراف معياري قدره 0,764، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة عالية.
- العبارة رقم 17: "يتم استخراج نتائج الطلبة النهائية وتحليلها ونشرها بجامعتكم إلكترونياً" وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,77 وانحراف معياري قدره 0,852، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة عالية.
- مايتضح من العبارتين 15 و 17 هو شفافية الإدارة الجامعية في عرض نتائج الامتحانات والنتائج النهائية للطلبة وأيضاً توفير امكانية الاطلاع عليها عبر الأنترنت .
- العبارة رقم 4: "يتم اكتشاف الانحرافات بشكل دقيق ومستمر في جامعتكم" وجاءت في المرتبة 18 بمتوسط حسابي قدره 2,86 وانحراف معياري قدره 0,860، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة مايعني عدم وجود الدقة في كشف الانحرافات وأن بعض الانحرافات يتم تقويتها أو أن كشفها يتطلب بعض الوقت.
- العبارة رقم 16: "يتم متابعة حضور وغياب الطلبة بجامعتكم إلكترونياً" وجاءت في المرتبة 19 بمتوسط حسابي قدره 2,30 وانحراف معياري قدره 0,895، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة ضعيفة مايعني أن الإدارة الجامعية لا تمتلك نظام الكتروني لمتابعة حضور الطلبة وما زالت تعتمد على الطريقة الورقية التقليدية في تسجيل الحضور والغيابات.

### ثالثاً - تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### 1- اختبار ارتباط بيرسون

جدول رقم (16) نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة sig	معامل بيرسون	الإصلاح الإداري الإدارة الإلكترونية
0,001	0,435	محور العنصر البشري
0,000	0,453	محور الأجهزة والبرامج
0,000	0,612	محور شبكات الاتصال
0,000	0,556	محور قواعد البيانات

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معطيات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) مايلي:

**العنصر البشري:** من خلال نتائج التي يظهرها الجدول يتبين أن هناك علاقة متوسطة بين محور العنصر البشري والإصلاح الإداري حيث قدر معامل بيرسون بـ 0.435، عند مستوى دلالة 0.001 مايبين وجود علاقة معنوية بين العنصر البشري والإصلاح الإداري عند مستوى دلالة 0.01 .

**الأجهزة والبرامج:** نجد أن هناك علاقة متوسطة بين محور الأجهزة والمعدات وبين الإصلاح الإداري حيث قدر معامل بيرسون R بـ 0.453، كما يتضح وجود علاقة معنوية تقدر بـ 0.000 بين الأجهزة والبرامج والإصلاح الإداري عند مستوى دلالة 0.01.

**شبكات الاتصال :** يتضح لنا أن هناك علاقة قوية بين شبكات الاتصال والإصلاح الإداري هذا نظرا لمعامل بيرسون R المقدر بـ 0.612، عند مستوى دلالة 0.000 مايدل على وجود علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري.

**قواعد البيانات:** نجد أن هناك علاقة متوسطة بين قواعد البيانات والإصلاح الإداري حيث قدر معامل بيرسون R بـ 0.556، عند مستوى دلالة 0.000 مايدل على وجود علاقة معنوية بين قواعد البيانات والإصلاح الإداري.

## 2- نموذج الإنحدار:

جدول رقم (17) نتائج تحليل معاملات الإنحدار

مستوى الدلالة sig	F المحسوبة	معامل الإنحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الإصلاح الإداري الإدارة الإلكترونية
0,001	13,297	0,435	0,189	محور العنصر البشري
0,000	14,686	0,453	0,205	محور الأجهزة والبرامج
0,000	3,052	0,612	0,374	محور شبكات الاتصال
0,000	25,448	0,556	0,309	محور قواعد البيانات
0,000	12,981	0,700	0,490	الإدارة الإلكترونية

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معطيات SPSS

- الفرضية الرئيسية: هناك اثر ذو دلالة احصائية لمساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري بجامعة مسيلة

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري بجامعة مسيلة

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري بجامعة مسيلة.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن معامل التحديد لمحور العنصر البشري قد بلغ 0,189 مايعني أن مانسبته 18,9% من التغير في لاصلاح الإداري يفسره العنصر البشري في حين أن مانسبته 81,1% من التغير في الإصلاح الإداري راجع إلى عوامل أخرى كما بلغت قيمة F المحسوبة 13,297 وهي دالة معنوية عند 0,001.

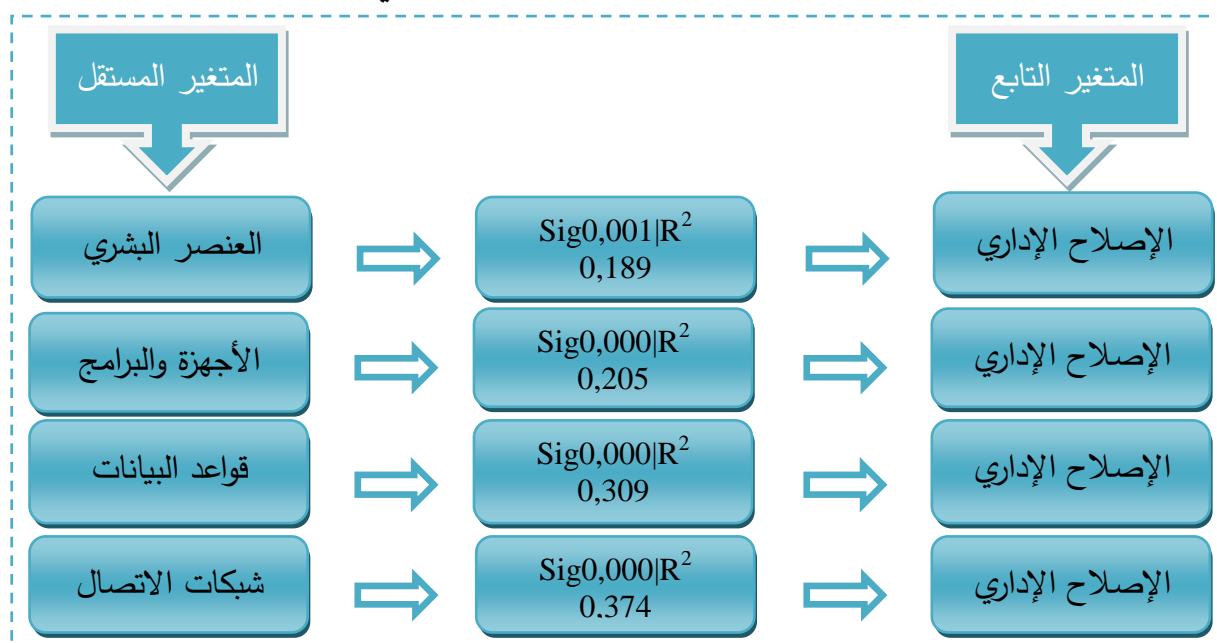
كما بلغ معامل التحديد بالنسبة لمحور الأجهزة والبرامج 0,205 مايعني أن 20,5% من التغير في الإصلاح الإداري يفسره التغير في الأجهزة والبرامج وكانت قيمة F المحسوبة مساوية لـ 14,686 عند مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مايعني وجود علاقة معنوية بين الأجهزة والبرامج وبين الإصلاح الإداري.

وبالنسبة لمحور شبكات الاتصال فكانت قيمة معامل التحديد 0,374، وذلك يعني أن 37,4% من التغير في الاصلاح الاداري راجع إلى التغير في شبكات الاتصال، وبلغت قيمة F المحسوبة 3,052 عند مستوى معنوية 0,000 مايعني وجود علاقة معنوية بين شبكات الاتصال وبين الإصلاح الإداري.

أما بالنسبة لمحور قواعد البيانات فقد بلغت قيمة معامل التحديد 0,309، مايعني أن 30,9% من التغير في الإصلاح الإداري ترجع إلى التغير في شبكات الاتصال، وبلغت قيمة F المحسوبة 25,448 عند مستوى معنوية 0,000 مايعني وجود علاقة معنوية بين قواعد البيانات وبين الإصلاح الإداري.

وفي الأخير ومن خلال نتائج الجدول رقم (17) التي اظهرت أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 12,981 بدلالة 0,000 اصغر من مستوى المعنوية 0,01 وتبين النتائج أن عناصر الإدارة الإلكترونية تفسر 49% من التباين الحاصل في الإصلاح الإداري مايدل على وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع الإصلاح الإداري، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنص "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري بجامعة مسيلة" ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري بجامعة مسيلة"

شكل رقم (08) نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معطيات SPSS

### المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة

بعد ماتم عرض وتحليل بيانات عبارات كل محور من محاور الاستبيان في المطلب السابق سيتم في هذا

المبحث تفسير النتائج المتحصل عليها

#### أولاً- عرض نتائج المتغيرين الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري

يتضمن الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية بمحاورها الاربعة والمتغير التابع الإصلاح الإداري ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية.

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري

اسم المحور \ المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المحور الأول العنصر البشري	3,411	0,784	عالية
المحور الثاني الاجهزة والبرامج	3,108	0,600	متوسطة
المحور الثالث قواعد البيانات	3,360	0,774	متوسطة
المحور الرابع شبكات الاتصال	2,741	0,758	متوسطة
المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية	3,15	0,554	متوسطة
المتغير التابع الإصلاح الإداري	3,29	0,567	متوسطة
الاستبيان ككل	3,23	0,513	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## ثانيا- تفسير النتائج على ضوء الفرضيات

## 1. الفرضية الأولى

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : ساهم العنصر البشري في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل كبير.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : ساهم العنصر البشري في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل ليس بالكبير.

يتبين من خلال الجدول رقم (18) الذي يظهر المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحاور المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية أن المحور الأول العنصر البشري قد حقق متوسط حسابي وانحراف معياري يقدران بـ 3,411 و 0,784 على التوالي وعلى اعتبار أن متوسط الاجابات يرتكز حول الموافقة بدرجة عالية فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على "ساهم العنصر البشري في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل كبير" ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على "ساهم العنصر البشري في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل ليس بالكبير".

## 2. الفرضية الثانية

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : ساهمت أجهزة الحاسوب وبرامجه في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل كبير.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : ساهمت أجهزة الحاسوب وبرامجه في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل ليس بالكبير.

يتبين من خلال الجدول رقم (18) الذي يظهر المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحاور المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية أن المحور الثاني الأجهزة والبرامج قد حقق متوسط حسابيا وانحرافا معياريا يقدران بـ 3,108 و 0,600 على التوالي وكان متوسط الاجابات يرتكز حول الموافقة بدرجة بمتوسطة، فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على "ساهمت أجهزة الحاسوب وبرامجه في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل كبير" ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على "ساهمت أجهزة الحاسوب وبرامجه في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل ليس بالكبير".

## 3. الفرضية الثالثة

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : ساهمت قاعدة البيانات في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل كبير.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : ساهمت قاعدة البيانات في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل ليس بالكبير.

يتبين من خلال الجدول رقم (18) الذي يظهر المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحاور المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية أن المحور الثالث قواعد البيانات قد حقق متوسطا حسابيا وانحرافا معياريا يقدران بـ 3,360 و 0,774 على التوالي وكان متوسط الاجابات يركز حول الموافقة بدرجة بمتوسطة متوسطة وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على "ساهمت قاعدة البيانات في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل كبير" ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على "ساهمت قاعدة البيانات في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل ليس بالكبير".

## 4. الفرضية الرابعة

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : ساهمت شبكات الاتصال في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل كبير.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : ساهمت شبكات الاتصال في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل ليس بالكبير.

يتبين من خلال الجدول رقم (18) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية أن المحور الرابع شبكات الاتصال قد حقق متوسطا حسابيا وانحرافا معياريا يقدران بـ 2,741 و 0,758 على التوالي وكان متوسط الاجابات يركز حول الموافقة بدرجة بمتوسطة متوسطة وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على "ساهمت شبكات الاتصال في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل كبير" ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على "ساهمت شبكات الاتصال في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعة محل الدراسة بشكل ليس بالكبير".

### خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى جامعة المسيلة وبعد تفسير النتائج المتحصل عليها من تحليل الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى أن مستوى مساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري هو مستوى متوسط ولا يرقى إلى المستوى المطلوب حيث حققت الإدارة الإلكترونية في مجموع عناصرها الدرجة الثالثة في سلم ليكرت الخماسي، وقد كان لشبكات الاتصال كعنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية الحصة الأكبر في المساهمة في الإصلاح الإداري نظرا إلى قيمة معامل التحديد، وارتكزت إجابات المبحوثين فيه على الدرجة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي بينما حققت بقية العناصر الترتيب التالي عنصر قواعد البيانات، عنصر الأجهزة والبرامج، ثم العنصر البشري وارتكزت اجابات المبحوثين في هذه العناصر على الموافقة بدرجة متوسطة.

خاتمة

تعد الإدارة الإلكترونية واقعا ملموسا وامتدادا طبيعيا للثورة المعلوماتية وخاصة على مستوى شبكة الأنترنت وقد وجدت كثير من الإدارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حولا جيدة ومبتكرة للتغلب على المشكلات والمعوقات التي تحد من فعالية العمل الإداري.

تعتبر مؤسسات التعليم العالي العنصر المجتمعي الأكثر تأثرا لمتطلبات التطور، فكونها مؤسسات منتجة للمعرفة أمرا يعينها التوجه نحو التعلم الإلكتروني وتطبيقاته باعتبارها أحد التقنيات الحديثة الفاعلة في تطوير البرامج التعليمية، واستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنفيذ مهامها الإدارية، الأمر الذي يستلزم التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

### نتائج البحث

لقد تم من خلال هذه الدراسة محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة المنصبة حولها، وقد خلص البحث في نهاية هذه الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن ذكرها كمايلي:

### أولا- النتائج

#### 1-النتائج النظرية:

- الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث ظهر نتيجة ثورة الاتصالات التي عمت سماء العالم فأحدث تحولا هاما في أداء المؤسسات بتحسين انتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.
- للإدارة الإلكترونية ابعاد أهمها : العنصر البشري، الأجهزة والبرامج، قواعد البيانات، شبكات الاتصال.
- تبني الإدارة الإلكترونية يساهم في القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به، وحل مشاكل الإدارة التقليدية.

#### 2-نتائج الدراسة الميدانية

يتبين من خلال نتائج التحليل الوصفي مايلي:

- ✓ يساهم العنصر البشري في الاصلاح الاداري بجامعة المسيلة بشكل كبير.
- ✓ لا تساهم الأجهزة والبرامج في الاصلاح الاداري بجامعة المسيلة بشكل كبير.
- ✓ لا تساهم قواعد بيانات في الاصلاح الاداري بجامعة المسيلة بشكل كبير.
- ✓ لا تساهم شبكة الاتصال في الاصلاح الاداري بجامعة المسيلة بشكل كبير.
- ✓ لا تساهم الادارة الالكترونية في الاصلاح الاداري بجامعة المسيلة بشكل كبير.

### ثانيا - الاقتراحات

- ✓ توفير تشريعات ولوائح قانونية تنظم عملية تبني الإدارة الإلكترونية وتساعد المؤسسات الجامعية من الانتقال إليها وتبنيها باحسن شكل.
- ✓ تنظيم دورات تدريبية لتنمية مهارات وقدرات العاملين في مجال استخدام التقنيات الحديثة المتطورة.
- ✓ نشر الوعي بمفهوم وايجابيات الإدارة الإلكترونية من خلال الاحتكاك المباشر مع الأطراف ذات الصلة بالجامعة وبيان دور المشروع الالكتروني في تحقيق الإصلاح الإداري.
- ✓ توسيع الاتصال بشبكة الأنترنت وتفعيل العمل بقواعد البيانات والإهتمام بتحديثها.
- ✓ تمكين الطلبة والموظفين من الاتصال بالأنترنت من خلال توفير موزع لشبكة الأنترنت بالكليات والمكتبات.
- ✓ توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسوب وملحقاته في المكاتب واستعمال برامج أصلية لضمان حماية أمن وسرية المعلومات وأداء أفضل.

### ثالثا - آفاق الدراسة

- في ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث للمزيد من الإثراء والتجديد نذكر مايلي:
- 1- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء المكتبات الجامعية.
  - 2- أساليب تأهيل اليد العاملة في مجال الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية.
  - 3- متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.

# قائمة المراجع

- 1 أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إدارة التعليمية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص64.
- 2 احمد جابر حسين علي، "الإصلاح الإداري ودوره في القضاء على الفقر"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص202
- 3 أحمد فتحي، مبادئ الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص22.
- 4 حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص38.
- 4 حسين محمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص56.
- 5 حضر مصباح الطيبي، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008،
- 6 سلمان صالح أبو كشك، نظم معلومات الإدارة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص253.
- 7 طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، جامعة الزيتونة الاردنية، 2015، ص35.
- 8 علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر عمان، 2006، ص40.
- 9 قاري عبد الغفور عبد الفتاح، معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات انجليزي-عربي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2000، ص18.
- 10 عمار بوحرس، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين، بدون طبعة، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006، ص191/189.
- 11 محمد الصيرفي، "الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، سكوندية، 2007، ص65.
- 12 محمد قاسم القريوني، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، طبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2001، ص45.
- 13 محمود حسين الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

## قائمة المراجع

- 14 محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، دار لكتب، صنعاء، الطبعة الثالثة، 2019، ص74.
- 15 مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الإلكترونية**، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص39.
- 16 مصطفى يوسف كافي، **الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق**، دار رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، 2018، ص13.
- 17 مصطفى يوسف كمال، **الإدارة الإلكترونية**، دار السلام، دمشق، 2011، ص67.
- 18 زياد علي الجرجاوي، **القواعد المنهجية لبناء الاستبيان**، مطبعة أبناء الجراح فلسطين، مدينة غزة، 2010، ص105.

### ثانيا - المذكرات

- 1 بوزكري جيلالي، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وفاق"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر3، 2016، ص 89-90.
- 2 حاجة عبد العالي، **الاليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في حقوق تخصص قانون عام، 2013، ص383.
- 3 حضر مصباح الطيطي، **التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري**، دار الحامد للنشر والتوزيع 2008، ص31-32 .
- 4 حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والاداري، غير منشور، جامعة الجزائر، 2007، ص16.
- 5 رحمانى سناء، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 68-69
- 6 سارع عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، جامعة الإسلامية، 2011 ص39.
- 7 سامي محمود احمد البحيري، **مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء)**، مذكرة ماجيستر، جامعة لندن -المملكة المتحدة، 2011، ص35.

## قائمة المراجع

- 8 سمير عماري "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2018، ص 111.
- 9 شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006، ص 40.
- 10 عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 73.
- 11 عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجيات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني -دراسة حالة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، 2008، ص 15-16
- 12 عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2010، ص 146-147.
- 13 كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة اعمال الجامعة، الافتراضية الدولية، 2008.
- 14 لامية طمين، "الإدارة الإلكترونية وعمليات الإصلاح"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون عام، جامعة بجاية، 2018، ص 50-52.
- 15 محمد احمد سيد احمد الحاج، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، 2006، ص 42.
- 16 مناجي عبد الله السعي، امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من جهة نظر العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، في العلوم الإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الاجنبية، 2005، ص 53.

## قائمة المراجع

- 17 الوافي رابح، محاولة ارساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية -دراسة حالة دائرة سيدي عيسى، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة البويرة، سنة 2015، ص11.
- 18 يوسف محمد، يوسف أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، سنة 2019، ص53.

### ثالثا - المجالات

- 1 احلام محمد، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية، العدد4، 2016، ص394.
- 2 أم الخير قوارح، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، 2018، ص166/165.
- 3 بصاشي هدى، "الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري -دراسة حالة عينة من جامعات الجزائر وسط"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 15، 2019، ص456.
- 4 حواطي امال، الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 9، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة غرداية، 2016، ص926-927.
- 5 سحر عبد الله الحلمي، الإصلاح الإداري مفهومه واليات تطبيقه (دراسة مقارنة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، العدد 10، يناير 2013، ص349.
- 6 عبد الوهاب بن خلي، الإصلاح السياسي في الجزائر..الواقع والافاق، مجلة ابحات، المجلد العدد الأول، 2016، ص16.
- 7 عشور عبد الكريم، "دور الحكم الالكتروني في مكافحة الفساد الإداري الولايات المتحدة الامريكية انموذجا"، مجلة المفكر، العدد الحادي عشر، بدون سنة النشر، ص 465.
- 8 عقبي امال، الإدارة الإلكترونية رؤية مستقبلية في تطوير العمل الإداري (تجارب بعض الدول في العالم)، مجلة المفكر، العدد 17، جوان 2018، ص232.
- 9 فاطمة الزهراء فيرم، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الحقوق والعلوم والانسانية، العدد الأول، بدون سنة النشر، ص74.

### رابعا - الملتقيات

## قائمة المراجع

- 1 حسين بن محمد حسين، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المنعقد بالرياض، بعنوان نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 01-04 نوفمبر 2009.
- 2 عبد ابراهيم الجوبير، الإصلاح الإداري من المنظور الاسلامي، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي لمكافحة الفساد بالرياض، 8 اكتوبر 2003، ص18.
- 3 مصطفى العبد الله الكفري، التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي بكلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة، ص53.

### خامسا - القرآن الكريم

- 1 سورة الاعراف، اية 56.
- 2 سورة هود، اية 88.

### سادسا - المواقع الإلكترونية

[https://www.univ-msila.dz/ar/?page\\_id=473,12-06-2020.](https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473,12-06-2020)

الملاحق

## الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف-المسيلة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة مالية



أخي الفاضل\ أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد:

### استبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية بعنوان  
”مساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري دراسة حالة جامعة المسيلة” نرجو  
منكم أن تمدوا لنا يد المساعدة بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، مما  
يحرز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع والفائدة، ونؤكد لكم  
أن الآراء التي ستدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

تحت إشراف الاستاذ:

من إعداد:

د. كمال قاسمي

- أمين بوحالة

- شيماء ذبيحي

السنة الجامعية 2019-2020

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

#### 1- الجنس:

ذكر  اثنى

#### 2- الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة  أكبر من 46 سنة

#### 3- المستوى التعليمي:

تقني سامي  ليسانس  ماجستير  ماستر   
مهندس دولة  ماجستير  دكتوراه   
مستوى آخر  حدد: .....

#### 4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  ما بين 6 و10 سنوات  ما بين 11 و20 سنة  أكثر من 20 سنة

5- التحكم في الاعلام الآلي :  ضعيف  متوسط  جيد

### الجزء الثاني: محاور الاستبيان

ضع العلامة ( X ) في المكان المناسب لاختيارك

الرقم	المحور الأول: العنصر البشري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوفر جامعتكم على موظفين متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية.					
2	يتوفر لدى جامعتكم تقنيين قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية.					
3	توفر جامعتكم لمواردها البشرية دورات تدريبية في مجال تعلم الحاسوب والبرمجيات.					
4	يتوفر في جامعتكم مصممي البرامج المستخدمة في إنجاز الأعمال الإلكترونية.					

## الملاحق

الرقم	المحور الثاني: الأجهزة والبرامج	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر جامعتكم برامج الحاسوب اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية.					
2	توفر جامعتكم العدد الكافي من أجهزة الحاسوب وملحقاته في المكاتب.					
3	يتم تحديث الأجهزة الإلكترونية بشكل منتظم في جامعتكم.					
4	هناك تطوير مستمر في البرامج المعمول بها في جامعتكم.					
5	تتوفر جامعتكم على برامج أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات.					

الرقم	المحور الثالث: قواعد البيانات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوفر جامعتكم على قاعدة بيانات بالمعلومات اللازمة لانجاز المهام.					
2	تقوم جامعتكم بتحديث قاعدة البيانات بصورة مستمرة.					
3	تتوفر جامعتكم على قاعدة بيانات خاصة بالطلبة لاستخراج الشهادات الجامعية مثل: (شهادات النجاح، الشهادات المدرسية...الخ).					
4	تسرع قواعد البيانات عملية تداول المعلومات بين مكاتب الجامعة.					

الرقم	المحور الرابع: شبكات الاتصال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوفر جامعتكم على شبكة محلية تربط مختلف المصالح وتتصل هذه الشبكة بشبكة الأنترنت .					
2	اتصال الأنترنت المتوفر حاليا يعد كافيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة.					
3	يوجد تواصل الكتروني بين الجامعة والمحيط الخارجي من خلال الشبكة الخارجية.					
4	تتيح جامعتكم شبكة انترنت (wifi) لجميع الطلبة والاساتذة للاستفادة من مختلف الخدمات التي تقدمها الأنترنت .					

## الملاحق

الرقم	المحور الخامس: الإصلاح الإداري	م.غ.م بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تمتاز المعاملات والاجراءات الإدارية في جامعتكم بالسرعة في التنفيذ.					
2	هناك حسن استغلال للسلطة في مناصب العمل في جامعتكم.					
3	هناك متابعة لتنفيذ الأعمال والخطط في جامعتكم.					
4	يتم اكتشاف الانحرافات بشكل دقيق ومستمر في جامعتكم.					
5	عملية اتخاذ القرارات تتسم بالسرعة والموضوعية في جامعتكم.					
6	هناك تفعيل لقنوات الاتصال المختلفة في جميع المستويات الإدارية في جامعتكم.					
7	تقوم جامعتكم بالكشف عن جميع المعلومات وعدم اخفائها عن مستحقيها.					
8	هناك استمرارية في توفير الخدمة حتى بعد انتهاء فترة الدوام الوظيفي بجامعتكم.					
9	تمتاز المعاملات الإدارية في جامعتكم بالشفافية والمصادقية.					
10	يتم الإعلان عن المناقصات والمشاريع اللازمة لكليتكم إلكترونياً في جامعتكم.					
11	يتم استخدام الأرشيف الإلكتروني لحفظ مختلف ملفات العمل في جامعتكم.					
12	يتم توفير نظام إلكتروني لمتابعة دوام الموظفين بجامعتكم.					
13	يتم قبول إلتحاق الطلبة بجامعتكم إلكترونياً.					
14	يتم تقديم الدروس والمحاضرات بجامعتكم إلكترونياً.					
15	يتم عرض نتائج الامتحانات بجامعتكم إلكترونياً.					
16	يتم متابعة حضور وغياب الطلبة بجامعتكم إلكترونياً.					
17	يتم استخراج نتائج الطلبة النهائية وتحليلها ونشرها بجامعتكم إلكترونياً.					
18	توفر جامعتكم منتدى إلكتروني للتواصل بين الطلبة والأساتذة.					
19	يتم بجامعتكم توفير نظام إلكتروني لمتابعة الطلبة أكاديمياً حتى تخرجهم.					
20	توفر جامعتكم امكانية مناقشة المذكرات والرسائل العلمية إلكترونياً.					

ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري بجامعة مسيلة، ولبلوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري ماهية الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الإطار النظري للإصلاح الإداري أما في المبحث الثالث فقد تناولنا الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، في حين يتضمن الفصل التطبيقي دراسة لواقع الإدارة الإلكترونية بجامعة مسيلة ومدى تحقيق الإصلاح الإداري فيها بالاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة واعتمدنا الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات ثم القيام بالتحليل الإحصائي عن طريق الاستعانة ببرنامج SPSS. وتم التوصل إلى أن جامعة مسيلة تستخدم الإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق الإصلاح من خلال تقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية وتقليل المسافات، والتقليل من التكاليف والجهد والسعي من أجل تقريب الإدارة من المواطن والوصول إلى إدارة بدون أوراق، وتم التوصل إلى أن مستوى مساهمة الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري هو مستوى متوسط ولا يرقى إلى المستوى المطلوب.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الإصلاح الإداري، الإدارة، الإصلاح.

## Abstract

This study aims to identify the extent of the contribution of electronic management to administrative reform at the University of M'sila, and in order to achieve this goal we dealt in the theoretical side what is electronic management and administrative reform, where in the first topic we dealt with the theoretical framework of electronic management and in the second topic we dealt with the theoretical framework of administrative reform. Third, we dealt with electronic management and administrative reform in higher education institutions in Algeria, while the applied chapter includes a study of the reality of electronic management at the University of M'sila and the extent to which administrative reform has been achieved in it based on the descriptive approach and case study method. We adopted the questionnaire as a basic tool for obtaining information and then conducting statistical analysis through SPSS program assistance.

It was concluded that M'sila University uses electronic administration in order to achieve reform by providing services to citizens in an electronic way, reducing distances, reducing costs and effort, and striving to bring the administration closer to the citizen and reach an administration without papers, and it was reached that the level of the electronic administration's contribution to reform Administrative is average level and does not live up to the required level.

**Key words:** Electronic administration, administrative reform, administration, reform