

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

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
فرع: علوم سياسية
تخصص: إدارة محلية



كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية
رقم:

تحت عنوان

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التربية بولاية المسيلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في إدارة محلية

إشراف :
أ.د/ سالم حسين

إعداد الطالبتين:
- لمعيلبي فاطنة
- حفصي نبيلة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
- طيايبي ساعد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
- حسين سالم	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
- بلعسل محمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله على نعمه التي لا ينسى ذكرها، ولا يؤدي بشيء من الأنواع
شكرها، نحمده تعالى عند هذا المقام
وفي هذا المقال نثني عليه الخير كله ولا نحصي
ثناء عليه وهو أهل الحمد والشكر والثناء
وفي لحظات العرفان بالجميل وحسن الصنيع لا يسعنا إلا أن نحمد الله
الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
ونصلي ونسلم على نور القلوب وضيائها حبيبنا
وقرة أعيننا محمد ﷺ

نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع
ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "سالم حسين"
الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته التي كانت لنا خير معين في هذه الدراسة.
والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تقويم وتثمين هذه الدراسة
وإلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة المسيلة

الطالبتين

- لمعيلبي فاطنة

- حفصي نبيلة

إهداء

❖ إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى: ﴿فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرُهُمَا

وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ قُلْ رَبِّ ارْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا ﴿

(سورة الإسراء الآية 24)

❖ إلى ينبوع الحب والحنان وزهرة العطف ومصدر الاطمئنان إلى أعلى ما في الوجود

❖ أمي الحبيبة الغالية .

❖ إلى من كان سندنا لنا في الحياة صاحب الفضل ومصدر الرعاية إلى الذي لا يسعني إلا أن أقف

أمامه احتراماً وعرفاناً وطاعة بعد الله والرسول وحباً أبي الغالي .

❖ إلى إخوتي وإخوتي الاعزاء

❖ إلى كل أساتذة وعمال قسم العلوم السياسية

❖ إلى كل من يعرفنا من قريب وبعيد.

❖ حفصي نبيلة

إهداء

❖ إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى: ﴿فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَهْرَبُهُمَا

وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ قُلْ رَبِّ ارْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴿

(سورة الإسراء الآية 24)

❖ إلى ينبوع الحب والحنان وزهرة العطف ومصدر الاطمئنان إلى أعلى ما في الوجود

❖ أمي الحبيبة الغالية .

❖ إلى من كان سندنا لنا في الحياة صاحب الفضل ومصدر الرعاية إلى الذي لا يسعني إلا أن أقف أمامه

احتراما وعرفانا وطاعة بعد الله والرسول وحباً أبي الغالي.

❖ إلى أخي وأخواتي الأعزاء.

❖ إلى زوجي العزيز.

❖ إلى أبنائي قرة عيني سفيان، آية، مريم، حنين.

❖ إلى زملائي في العمل بمديرية التربية

❖ إلى كل أساتذة وعمال قسم العلوم السياسية

❖ إلى كل من يعرفنا من قريب وبعيد.

❖ لمعيلبي فاطنة



مقدمة



مقدمة:

كان ظهور الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم بمثابة الخطوة التي ينتهي بها العالم الورقي وينتقل فيها نحو العالم الرقمي، فأصبحت أغلب المعاملات تتم عبر هذه الشبكة وتم بذلك فسح المجال للتعامل الإلكتروني، لتتحول أنماط الخدمة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد المعلوماتي والتكنولوجي.

تسهم الإدارة الإلكترونية في الدول المتطورة على سبيل المثال بشكل كبير في تحسين العالقة بين الإدارة والأفراد، وفي جعل الخدمات بسيطة وسهلة المنال. كما تحقق تسييرا أكثر شفافية ويقضي على الفساد الإداري بالمؤسسات الاقتصادية؛ فالتحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة على شبكة الإنترنت في هذه الدول، وكذا تشجيع الأفراد على تصفحها والحصول على الخدمات العمومية عبرها يفسر قيمتها ودورها في هذا المجال.

سطرت الجزائر في هذا المسعى على غرار باقي الدول العديد من السياسات والبرامج الهادفة إلى الإصلاح الإداري.

ومن بين تلك الاستراتيجيات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عصرنة القطاعات العمومية بالاعتماد على شبكة الإنترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية؛ حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة يجب تفعيلها. لذا تبنت الجزائر كأول خطوات عصرنة قطاعاتها مشروع "الجزائر الإلكترونية" 2008-2013 والذي يهدف إلى ربط المؤسسات والإدارات العمومية بالشبكات الإلكترونية لتكون البوابة الرقمية التي تسمح للمواطن بالتواصل معها من خلال تأسيس بنية تحتية تكفل هذا التحول الإلكتروني.

يعد قطاع التربية من أبرز القطاعات التي أولتها الحكومة الجزائرية بمخطط العصرنة، وذلك من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة لتسييره في إطار الخطة الوطنية لإصلاح وتحسين خدمة المواطن؛ فالقطاع من أهم المرافق الأساسية للدولة والذي يضمن استمراريتها بضمان تقديم أفضل الخدمات، لذلك حرصت الدولة على تطويره وعصرنته لمواكبة التغيرات الجذرية التي يشهدها العالم بصفة عامة والمجتمع الجزائري بصفة خاصة.

وترتكز هذه العصرنة للقطاع على عدد من المحاور التي تهدف إلى تعزيز المصادقية وتعزيز ثقة المواطنين، وكذا تدعيم هياكل قطاع التربية وتزويدها بوسائل حديثة، وأيضا تطبيق الإدارة الإلكترونية.

هذا وبالرغم من إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك العديد من العوائق التي تعترض قطاع التربية في تبني تطبيق هذه التقنية الحديثة، والاستفادة منها.

لذا فهي اليوم مطالبة بالتعرف على المعوقات التي تحول دون تمكنها من تطبيق الإدارة الإلكترونية وبذل الجهود اللازمة لتجاوزها أو على الأقل التخفيف منها، والحد من آثارها السلبية قدر الإمكان وهو الأمر الذي دفع بالطالبتين إلى البحث في موضوع المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية بالمسيلة.

وهذا ما سنحاول معرفته من خلال التطرق إلى نموذج مديرية التربية بولاية المسيلة باعتباره جزء من منظومة التربية بالدولة الجزائرية.

1. أسباب اختيار الموضوع:

السبب الموضوعي: باعتبار قطاع التربية يسعى لخلق القيمة المضافة لدى موارده البشرية عن طريق إصلاح منظومتها الإدارية وعصرنة الإدارة ورقمنتها، الأمر الذي يتطلب التعمق والبحث في مضمون تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تعد المديرية التربوية بولاية المسيلة وحدة أساسية في هذه السيرة.

السبب الذاتي: ميولي الذاتي للخوض في هكذا مواضيع وكذا انتمائي الوظيفي لهذه الهياكل بالإضافة لشعوري بضرورة ترقية وتطوير مصالح هذه الوحدات، وإخراجها من الصورة النمطية القديمة إلى الصورة الحديثة أي عصرنتها.

2. أهمية الموضوع:

نظرا للأهمية التي يكتسبها العمل الإداري في الدولة، ونظرا للتحديات والمتغيرات التكنولوجية الحديثة التي تواجهها والتي تستدعي سياسات وتوجهات حديثة نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية في سبيل تحقيق الإصلاح الإداري لمواجهة التحديات الجديدة وتحسين أداء الإدارة العامة لتقريبها أكثر من المواطن والقضاء على البيروقراطية والفساد، لذلك كله أصبح البحث في مفاهيم الإدارة الإلكترونية وسبل تفعيلها مهما بأهميتها وضرورة تقنيتها حتمية استثمار التكنولوجيا في الإدارة.

تهدف أهمية هذه الدراسة في معالجتها موضوعا هاما في توجهات الدولة الجزائرية نحو إصلاح أجهزتها الإدارية، وهو موضوع عصرنة قطاع التربية بعدما سطرت له العديد من الخطط والاستراتيجيات في الوصول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية وتحقيق خدمة تعزز ثقة المواطن وتحقق احتياجاته. لذلك تهتم دراستنا أساسا بمعرفة مدى تحقيق الدولة لأهدافها في إصلاح وعصرنة قطاع التربية ومعرفة المعوقات والتحديات التي تواجهها واقتراح الحلول التي قد تسهم في تعزيز هذه الإصلاحات.

وتكمن أهمية الموضوع في كونه موضوع يتسم بالحدثة، وسنعالجه من خلال العنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التربية لولاية المسيلة". يعد من المواضيع التي تعالج الإشكالية الجوهرية التي يعاني منها قطاع التربية.

3. أهداف الموضوع:

وأهداف الدراسة في الغايات المراد بلوغها كتعزيز المنطلقات الفكرية والنتائج التطبيقية المتحصل عليها، ويمكن إدراجها في النقاط أدناه:

- الأهداف العلمية:

- توضيح المعالم المعرفية لمتغير الدراسة (الإدارة الإلكترونية).
- ربط متغير الدراسة بقطاع التربية.

- الأهداف العملية:

- التعرف على دور معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- اختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها وتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

4. إشكالية الدراسة:

تعد الإدارة من أهم الأنشطة التي يمارسها الفرد في مجتمع على أساس اختلاف مراحل تطوره، وذلك لما للإدارة من تأثير ودور فاعلا على حياة المجتمعات لارتباطها بنسق الشؤون الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . لقد مرت الإدارة في تطورها بعدة مراحل ، انطلاقا من طرق تقليدية وصولا إلى أساليب وطرق حديثة الكترونية متكاملة حيث اعتمدت في المراحل التقليدية على تنفيذ الأعمال بالمعاملات الورقية، كما هو متعارف عليه، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات ومكاتب، الأمر الذي يجعلها تعتمد على مبدأ تقسيم العمل ويتم تنفيذه وفق معايير عشوائية، وكل مؤسسة تتبع نظام تقليدي في إدارتها فيغلب طابع الإنسانية والعاطفية في معاملاتها ، وبالتالي قد لاتعطي النتائج المطلوبة، هذا ما جعل الإدارة التقليدية تنقر للسرعة والفعالية في تنظيم شؤونها، مما دفعها لتبني طرق وأساليب الالكترونية مسايرة للتطورات سريعة والحاصلة داخل نسق التنظيم . لقد كان سبب إطلاق مصطلح الإدارة الالكترونية، لفت نظر الإدارة في المكاتب للاستخدام الواسع للتكنولوجية، واستغناءها عن حلال المكتب الالكترونية المعاملات الورقية، ولقد ارتبط المفهوم الإدارة الالكترونية بتطور وسائل الاتصالات بكافة أشكالها وانتشارها في كافة المؤسسات في استخدام أنظمة إدارة الأعمال الالكترونية بحيث أصبحت تشتمل على الكثير من جوانب عمل المنظمة، وفي الألفية الثالثة توسعت الكثير من المؤسسات في تطور الخدمات الإدارية، مما ساعد على تطور هذا المفهوم زيادة الأعباء الإدارية

على كاهل المؤسسات الخدمية بشكل عام إلى انتشار خدمات البنكية العنقودية والى الخدمات التي تحتويها هذه الشبكة لاسيما خدمات الانترنت، وبهذا تم تفعيل الإدارة الالكترونية للتغلب على البعد المكاني والزمني للمراجعين للتخفيف عنهم وكسر الروتين، هذا ما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة كالحكومة الالكترونية، والتجارة الالكترونية والصحة الالكترونية، والتعليم الالكتروني، هذا ما جعل الكثير من دول العالم تعتمد عليها، ومن بينها الجزائر لتسريع عجلة التنمية عبر الخدمات التي تقدمها والتي تسرع وتيرة عملية انجاز التعاملات بإتقان ودون بذل أي جهد ولكن هذا لم يمنع من ظهور عراقيل ومعوقات عديدة أثرت على سير الإدارة الالكترونية، بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

فيما تتمثل أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية وفي مقدمتها مديرية التربية لولاية المسيلة؟

ولمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماذا نقصد بالإدارة الإلكترونية؟ ما الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية؟
- 2- ماهي آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية؟
- 3- ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية لولاية المسيلة؟
- 4- هل توجد معوقات فعلية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
5. **فرضيات الدراسة:**

تتمحور فرضيات الدراسة حول ما يلي:

الفرضية الرئيسية:

توجد معوقات عملية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية التربية لولاية المسيلة.

الفرضيات الفرعية:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** الإدارة الالكترونية (منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بوساطة التقنيات الرقمية الحديثة).
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** من آليات تفعيل الإدارة الالكترونية المتطلبات الإدارية والبشرية الفنية والأمنية.
3. **الفرضية الثالثة:** نجد صعوبة في تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية التربية لولاية المسيلة.

6. حدود الدراسة:

1. **الإطار المكاني:** يتضمن البحث في الموضوع دراسة حالة على مستوى تطبيق ومعوقات الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية المسيلة.

2. **الإطار الزمني:** تتمحور هذه الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وحرصها على تقديم خدمة ذات جودة عالية من خلال تطبيقها خلال الفترة الممتدة من (2023-2024).

7. أدبيات الدراسة:

حضي مفهوم الإدارة الإلكترونية باهتمام الباحثين كل حسب تخصصه، وقد نتج عن ذلك دراسات نظرية وميدانية ومن بين هذه الدراسات نذكر:

• **الدراسة الأولى:** محمد بوداود، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر)، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، وامت اختيار مديرية أمالك الدولة لولاية المسيلة من أجل إجراء الدراسة الميدانية، وللوصول إلى أهداف الدراسة مت استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة حمل الدراسة، وتمثلت هذه المعوقات في معوقات إدارية كان أبرزها غياب المتابعة من قبل الإدارة المركزية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، معوقات بشرية وكان أهمها قلة المعرفة بتقنيات الإدارة الإلكترونية، معوقات تقنية أبرزها كانت ضعف الربط الإلكتروني بني الإدارة والإدارات ذات الصلة بها، معوقات مالية كان أهمها عدم وجود حوافز مالية للمتميزين في جمال العمل الإلكتروني، بالإضافة إلى معوقات قانونية (تنظيمية) كان أبرزها الافتقار إلى قسم خاص بالإدارة الإلكترونية، وأيضا معوقات أمنية أهمها خوف الموظفين من اختراق البيانات الخاصة بالإدارة بالحذف والتدمير كما توصلت الدراسة إلى أن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة حمل الدراسة هي المعوقات القانونية (التنظيمية)

• **الدراسة الثانية:** لامية علال، سعاد بوقيدح، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية -جيجل- والإقامات التابعة لها- (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل، الجزائر)، 2018-2019.

جاءت هذه الدراسة بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية. وتهدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية والكشف عن المعوقات الإدارية، البشرية، التقنية، والمالية التي تواجه تطبيقها والتوصل إلى حلول وتوصيات لمواجهة هذه المعوقات.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي: ضعف التخطيط وغياب الاستراتيجيات الداعمة لهذه العملية، وضعف الاتصال الإلكتروني وتغلب الأسلوب التقليدي على أداء المهام، إضافة إلى انعدام استراتيجيات التنسيق الإلكتروني بين المؤسسات.
- المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي: قلة فرص التدريب والتكوين للموظفين في مجال استخدامات التكنولوجيا واستعمال الوسائل الإلكترونية.
- المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي نوعية الوسائل الإلكترونية، وضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات المتوفرة بها، وغياب متخصصين في صيانتها، وضعف تدفق شبكة الانترنت، وغياب شبه تام لشبكات الاتصال الداخلية الانترنت والاكسترانت.
- المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي: ضعف الاعتمادات المالية الخاصة باقتناء الوسائل الإلكترونية، وتوصيل شبكات الاتصال الإلكتروني، كذلك ضعف الميزانية الخاصة بتدريب وتكوين الموظفين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية وصيانة الأجهزة.

• الدراسة الثالثة : إسماعيل سايجي، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري في

الجزائر - دراسة حالة قطاع العدالة بولاية الوادي-، (أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه ل.م.د. شعبة العلوم السياسية- تخصص السياسات العامة والخدمة العمومية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، الوادي الجزائر)، 2022-2023.

تعالج الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري بالجزائر من خلال نموذج ميداني بقطاع العدالة لولاية الوادي، أثبتت الدراسة أن قطاع العدالة بولاية الوادي كنموذج ومثال للإدارة العامة حقق نتائج جد مهمة في مجال عصرنه الإدارة من خلال التخفيف من حد البيروقراطية، وكذا تفعيل واستثمار الوظائف الإلكترونية، وهذا ما أظهر الأثر في سرعة أداء المعاملات وحسن اتخاذ القرار ، غير أن هذا لا يحجب النظر عن المعوقات والتحديات التي تعترض القطاع كالاتقار للتشريعات الخاصة

بالأمن المعلوماتي والوعي الكافي بهذا التحول الإداري المعاصر. ولا شك أن هذه النتائج والامتيازات الإيجابية وكذا نقائص المشروع، تتوافق مع ما هو ملاحظ في واقع تحول الجزائر من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

8. التعليق على الدراسات السابقة:

ألفت الدراسات السابقة الضوء على متغير الإدارة الإلكترونية بشكل منفصل، وخاصة عبر إسقاطها على مؤسسات عامة مختلفة، حيث تم التركيز على متغير الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها. لذلك ما ستميز به دراستنا على غرار الدراسات السابقة، هو محاولة تفكيك متغير الدراسة وكذا أخذ أبعاد مستوياته ومعوقاته في المؤسسات العمومية، وذلك من خلال مداخل مختلفة وأدوات بحثية كالاستبيان إذ نطمح أن ترصد مخرجاتها لنا الجديد في عملية التقصي على مستوى الوحدة المدروسة.

9. مناهج الدراسة:

إن المتطلبات الأساسية للبحث العلمي في أي دراسة تستدعي استخدام المناهج والأدوات المختلفة، ومن هذه المناهج التي اعتمدت في هذه الدراسة ما يلي:

المنهج الوصفي:

وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة، وذلك بتتبع الموضوع والوقوف على أدنى جزئياته وتفاصيله وكذلك بجمع البيانات الكافية والدقيقة عنه، من أجل الوصول إلى نتائج ملموسة وموضوعية. **منهج دراسة حالة:**

كما تم الاستعانة بمنهج دراسة حالة (مديرية التربية لولاية المسيلة) لاستخلاص النتائج وتحليلها، وتم الاستعانة بمنهج تحليل المضمون بغية تحليل الوثائق والبيانات الرسمية.

المنهج الإحصائي:

يستخدم هذا المنهج في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا من البيانات والوثائق الرسمية، وكذا تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات والأبعاد المقترحة في تصميم محاور الاستبيان، والتي تعبر على الفرضيات الرئيسية وفروعها للدراسة الميدانية.

تم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 27 (SPSS) وهذا بغية التحليل المعمق للاستبيان، وسيتم تبرير استعمال هذه المعالجات الإحصائية في المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية.

10. أدوات الدراسة المستخدمة:

بغية رصد كل المعطيات والأبعاد التي ترتبط بموضوعنا من اختلالات وظيفية وتنظيمية وكذا قياس تصورات عينة الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان على التوالي:

أولاً: الاستبيان: تم تصميم استبيان للفئات التي تم مقابلتهم وغيرهم من أفراد العينة المقصودة وسوف نتعرض لهذه العناصر بإسهاب في المناقشة المنهجية لأدوات الدراسة الميدانية.

11. صعوبات الدراسة:

- الوقت لم يكن لصالحنا مثل هذه البحوث الميدانية تتطلب اجتهادا أكثر حول التقصي على الدراسات الجديدة التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز هذه الدراسة.
- عدم جدية بعض المبحوثين في الإجابة على أسئلة الاستمارة.
- صعوبة الوصول إلى كافة أفراد العينة محل الدراسة بداعي عدم وجود الوقت الكافي.
- صعوبة إسقاطها تطبيقيا على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.

12. هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم الدراسة إلى فصل نظري، وفصل تطبيقي كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية، وفي المبحث الثاني إلى آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها.

الفصل الثاني: يتعلق بالدراسة التطبيقية لحالة واقع مديرية التربية لولاية المسيلة.

2023-2024، ويحتوي على ثلاثة مباحث: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية؛ نبذة عن التطور التاريخي لمديرية التربية لولاية المسيلة وتحليل هيكله التنظيمي؛ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

وتختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أبرز النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي
لإدارة الإلكترونية

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها والذي اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية. والإدارة الإلكترونية قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الانترنت التي بدأ استخدامها في الجانب التجاري وللأغراض العامة بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية. وترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميم استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ونظرا لازدياد الحاجة إلى ربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها، قامت هذه الإدارات باعتماد وسائل تقنية متطورة، تساعد على تقديم الخدمات بجودة عالية من أجل الرفع من مستوى أداء الخدمة ولتسهيل الوصول إلى المعلومة وتوفيرها وإمكانية العودة إليها في أي وقت للاستفادة منها في الوقت الحالي وإمكانية العودة إليها لاحقا ولدراسة هذا الفصل تطرقنا إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثاني: آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

سنحاول أن نتطرق في هذا المبحث إلى الجوانب الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية انطلاقاً من تعريفها وخصائصها وصولاً إلى متطلباتها والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيقها على أرض الواقع.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

التعريف الأول: عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها¹:

- منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.
 - الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.
 - المظلة لنماذج الأعمال الإلكترونية المتعددة وتحتوي على أدوات لنقل المعلومات وتبادلها الكترونياً، ويضيف أن الإدارة الإلكترونية تؤكد على المواءمة بين عمل المنظمة وتكنولوجيا المعلومات مع بعضهما بعضاً والقدرة على إيصال الخدمة الآمنة وتوافرها وإنجازها في الوقت المحدد.
 - العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.
 - وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.
- التعريف الثاني:** هي عبارة إدارة بلا تنظيمات جامدة، **فبيتر دراكر** تحدث عن المؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة، فالشمال أصبح يتجه إلى صناعات المعرفة ويقذف بصناعة اللامعرفة للجنوب.

¹ - أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، ، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2015، ص ص،(22-23).

أو هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.¹

التعريف الثالث: هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكترولني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.²

التعريف الرابع: الإدارة الإلكترونية E. Management أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية خاصة بعد انتشار الإنترنت واستخداماتها في تغيير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال. فقد فتحت أبواباً عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة. وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتبطة والانطلاق إلى خارج الحدود.³

التعريف الخامس: يعرفها السالمي الإدارة الإلكترونية على أنها: عملية ممكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.⁴

التعريف السادس: الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلاً عنها ولا تهدف إلى أنها دورها إدارة بلا ورق وأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة بلا مكان وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24/7/365 أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة.⁵

مما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها.

1 - سليمان صالح أو كشك، نظم المعلومات الإدارية، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015، ص253.

2 - زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، الجزائر: دار الخلدونية، 2012، ص355.

3 - محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص19.

4 - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، قطر، 2003، ص34.

5 - فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيق، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 2015، ص194.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت¹.

وأشار طارق عبد الرؤوف إلى أن أهمية الإدارة الإلكترونية تتلخص بما يلي²:

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أُرادها. وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوافرة.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين.
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى.
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهوما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.
- الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية المنظمات الأعمال، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
- توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة.

¹- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار الناظوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص28.

²- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص35.

- توافي مخاطر التعامل الورقي¹.
- ويورد أحمد محمد غنيم أن أهمية الإدارة الإلكترونية تعود إلى عدة أسباب منها² :
 - تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة إلى زبائنها ويحقق التواصل بين المنظمة والمتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة.
 - كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المنظمة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.
 - اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.
 - توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن إذ يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات الزبائن ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن.
 - تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات الزبائن وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.

¹- المرجع نفسه، ص36.

²- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مصر: المكتبة العصرية، المنصورة، 2004، ص46.

- تلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياح الوقت وزيادة التكاليف والتعرض إلى التلف والضياع.¹

ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

يرى العديد من الباحثين أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة ويمكن تصنيف أهم الأهداف للإدارة الإلكترونية على النحو التالي:²

أ- أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة وهي:

1. التقليل من التعقيدات الإدارية.
2. تحديد الاستفادة القصوى لأصحاب المصالح في المنظمة.
3. تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد.
4. توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
5. التعليم المستمر وبناء المعرفة.

ب أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

1. تحسين مستوى الخدمات.
2. تخفيض التكاليف.
3. الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
4. الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
5. استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.
6. التقليل من الموارد البشرية الزائدة على الحاجة في الأعمال الإدارية.

ج - أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفاعلية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:

1. المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
2. توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد.
3. توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار.

¹ - المرجع نفسه، ص ص،(46-47).

² - أحمد فتحي الحيت، مرجع سابق، ص 25.

4. تقليل معوقات اتخاذ القرار.

د- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محلياً وعالمياً وهي:

1. التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني.
2. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها.
3. تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل.
4. الحد من الفساد الإداري.¹

ويرى بعض العلماء والباحثين أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة وكلها تنصب في زيادة

كفاءة وفاعلية المنظمة ويمكن عرضها كالتالي:

1. تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.
2. محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
3. توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية.
4. تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوافرة في المؤسسات ذات العلاقة.
5. تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
6. تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
7. إدارة ومتابعة الأقسام المختلفة في المؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
8. تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
10. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
11. تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
12. التعلم المستمر وبناء المعرفة.²

¹ - أحمد فتحي الحيت، مرجع سابق، ص ص، (25-26).

² - المرجع نفسه، ص ص، (25-26).

وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى ما يلي ¹:

- تقديم الخدمات لدى المستخدمين بصورة مرضية وفي 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع.
- تصغير الأماكن المجهزة لحفظ المعلومات.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مناسبة.
- إيجاد مجتمع له القدرة على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- تعميق الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.

رابعاً: فوائد الإدارة الإلكترونية

- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- الدقة والموضوع في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات، وينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة.²

خامساً: عناصر الإدارة الإلكترونية

وتتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية في:³

- 1- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.
- 2- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

¹ - بلحمو خولة، يحيوي سمير، مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة حالة مديرية التوزيع لسونلغاز بعين صالح، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، البويرة، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، جوان 2023، ص 34.

² - سليمان صالح أو كشك، مرجع سابق، ص 256.

³ - زايد مراد، مرجع سابق، ص 306.

3- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي 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 مصالحنا.

4- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

سادسا: وظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف وهي ذات قيمة عالية وأساسية بحيث أنها تمثل مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري والتغيير جذريا على مستوى الإدارة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:¹

1- التخطيط الإلكتروني - E- Planning : بحيث أنه يختلف عن التخطيط التقليدي و يتميز بثلاث سمات، فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة وقصيرة الأمد مع قابلية التجديد والتطوير، فهو عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التفوق بالإضافة إلى أنه يتميز بقدرته على تجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة و أعمال التنفيذ.

2- التنظيم الإلكتروني E-Organizing : فهي ظل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية أي الإلكترونية، فن الدكتور نجم عبود يرى بأن مكونات التنظيم قد حدث فيها تغيير من خلال بروز هيكل تنظيمي القائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي وبالتالي فن التقسيم الإداري يصبح على أساس الفرق وليس الوحدات والأقسام.

3- الرقابة الإلكترونية - E- Control Ling : فهي تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة، مما يؤدي إلى تقليص من الوقت المستغرق، بالإضافة إلى أنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف الأخطاء والأعمال الغير المرغوب فيها.

4- القيادة الإلكترونية: وهي تنقسم إلى نوعين:

- القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وهي تتميز بتوفير المعلومات وتحسين جودتها وهي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة Technology Sense مما

¹ - عبد السلام عبداللوي، الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية في الجزائر، الواقع والمأمول، الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع، 2023، ص ص، (38-39).

يؤدي إلى امتلاك القائد الإلكتروني قدرات في تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات.

القيادة الذاتية: لابد من أن يتصف القائد بها مما يؤدي إلى القدرة على تحفيز النفس وانجاز المهمات وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تعتمد أو تركز في بنائها على الشبكات الثلاث المذكورة سابقا والتي لابد من تواجدها في الإدارة الإلكترونية، وإضافة إلى هذا نجد أنها تتميز بجملة من العناصر والوظائف التي تتماشى مع متغيرات البيئة الخارجية، كما أنها تملك فائدة كبيرة على مستوى الإدارات من خلال تغيير طرق تفكيرها للوصول إلى ثقافة عالية وتكنولوجيا متطورة، وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين ذات الجودة العالية.

المطلب الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

يرى السالمي أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 م عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرّحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار،¹ حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.

ويشير نجم عبود نجم إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية².

¹ السالمي وعلاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الإلكترونية، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص،(234-235).

² عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، السعودية: دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية 2004، ص ص،(128-130).

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية امتدادا للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.

كما يؤكد سعد غالب ياسين أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد¹.

ويذكر بشير عباس أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكرا أملتته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية².

استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية وأُعدت كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد³.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 49.

² - بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ط1، 2005، ص ص، (ص9-10).

³ - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (رسالة ماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 11.

2- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:

اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبحت الإدارة الإلكترونية معيار عالمي تستطيع أي دولة مقارنة ما تقدمه من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.

3- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات:

تعبّر عن تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي: من خلال معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.

- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:

الكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل، وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

4- تقديم خدمات جديدة ومتطورة:

إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.¹

5- زيادة مساهمة المواطنين:

يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال بالمناطق وإرسالها واستقبال المعلومات.

¹- المرجع نفسه، ص184.

6- الشفافية:

دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدولة فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.¹

7- انتشار الثقافة الإلكترونية:

هناك فجوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الانترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، ولذلك فإن المواطنين في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالميا وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل وخصوصا بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى، وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة.²

انه من الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لدعم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة لإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة وهذا ما لا يتوفر في الإدارة التقليدية القائمة على الهرمية والتخطيط الطويل ووحدة الأمر مما يتطلب وقت أكبر وتكلفة أكبر، ومن خلال ما ذكرناه يتضح أن محدودية الإدارة التقليدية وبيروقراطيتها وبطئ تعاملها من التغيرات المستمرة، والمفاجئة للبيئة ساهمت بشكل كبير في بروز ظهور الإدارة الإلكترونية والتي يرى الكثير من الباحثين والمفكرين أنها البديل الأمثل والأنسب للإدارة التقليدية أو على الأقل هي دعامة وأساس الفكر الإداري الحديث.

ثانيا: تجربة الإمارات المتحدة (الحكومة الإلكترونية في دبي):

إن مشروع الإدارة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة مشروعا رائدا ومتقدما وخاصة في إمارة دبي، حيث تسعى هذه الدولة إلى جعل مهام إدارتها المختلفة محوسبة وصولا إلى تطبيق شامل للإدارة الإلكترونية الحكومية³، وأن حكومة دبي الإلكترونية تسعى إلى توحيد جميع الخدمات

¹ - المرجع نفسه، ص 184.

² - العواملة نائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد 1، عمان 2002، ص 151.

³ - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، مرجع سابق، ص 324، 325.

الحكومية التي تقدمها الدوائر الحكومية بغية تهيئتها تحت مظلتها الإلكترونية وتعتبر من الحكومات القليلة في العالم التي تبنت مثل هذه المبادرة¹.

إن دولة الإمارات العربية المتحدة بصورة عامة وإمارة دبي على وجه الخصوص تعد مركزا للتجارة والصناعة في منطقة الشرق الأوسط، كما تركز جهود تحويل اقتصاد الإمارات إلى اقتصاد المعرفة والإدارة الإلكترونية على بنية تقنية ومعلوماتية جيدة على مستوى كل إمارة.

وتعد الإمارات العربية المتحدة من الدول المتقدمة في ميدان المعلوماتية، لكونها أدركت أهمية المعلومات والاتصالات، ووضعت الخطط اللازمة للحاق بركب المعلوماتية المتقدم، فقد أنشأت حكومة دبي أول منطقة حرة للتجارة الإلكترونية في العالم أسمتها (مدينة دبي للإنترنت) واستقطبت منذ إنشائها في عام 2000 حوالي 200 شركة عالمية وإقليمية في عالم الإلكترونيات، وتسابقت الشركات الصغيرة والكبيرة فيها إلى ممارسة التدريب والتأهيل والبرمجيات، كما أنها وفرت البنية التحتية المناسبة للمشروعات، وزودتها بالمرافق الحيوية الخدمية الأخرى، بحيث شجع ذلك على استقطاب الكفايات العالية والمهارات الإبداعية وخلقت الأجواء المشجعة والمبادرات الحكومية لدعم الأعمال. ومن الجدير بالذكر أن دولة الإمارات قد حددت خطة طموحة لبناء نظام إلكتروني شامل كانت بداياته في عام 2003 فمثلا ما ذهبت إليه وزارة المالية والصناعة بتقديم خدماتها من خلال تقنية الإنترنت بغية تحسين الخدمات التي تقدمها هذه الوزارة إلى العملاء والمواطنين من خلال تطوير آلية تحصيل الإيرادات الحكومية وتسديد رسوم الخدمات، حيث وفر النظام الجديد إمكان استقبال طلبات الرخص من العملاء والمواطنين الراغبين في الاشتراك والتسجيل في الخدمة بعد إدخال العميل لجميع البيانات بدون تحمل عناء الحضور شخصيا إلى مقر تلك الوزارات.²

ثالثا: تجربة الجزائر (مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013):³

تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصرنة القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة واستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين

¹ - كتوعة هشام صالح، نظم المعلومات الإدارية، ط2، الأردن، 2004، ص 498.

² - ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، 2007، ص299.

³ - مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013.

الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الاستراتيجية في 13 محورا كما يلي:

1- تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب ، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية : - استكمال البنى الأساسية المعلوماتية - وضع نظم إعلام مندمجة . نشر تطبيقات قطاعية متميزة - تنمية الكفاءات البشرية - تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى .

2. تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات: استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات ولهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية: - دعم تملك تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات - تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

3. تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين: "عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع - الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة.. إلخ.

4- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: - مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية، "الجزائر الإلكترونية"- توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز - وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون - توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو التصدير .

5. تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفع السريع والفائق السرعة:- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات - تأمين الشبكات - نوعية خدمات الشبكات- التسيير الفعال لإسم نطاق "DZ"¹

¹ - مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013.

- 6- تطوير الكفاءات البشرية: - إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال . تلقين تكنولوجيايات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.
- 7- تدعيم البحث والتطوير والابتكار: يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.
- 8- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: يستتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وتشبيد مجتمع المعلومات وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.
- 9- الإعلام والاتصال: إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر - إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.
- 10- تـمـيـن التـعـاـوـن الـدـوـلي: المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية- إقامة شراكات استراتيجية بهدف تملك التكنولوجيا والمهارات.
- 11- آليات التقييم والمتابعة: - إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية. - إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.
- 12- إجراءات تنظيمية: - تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات. - تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.
- 13- الموارد المالية: يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية استراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

المصدر مشروع الجزائر الإلكترونية موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال dz.mptic.w

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

أدى التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تغييرات جذرية في أساليب وطرق إنجاز الأعمال على مستوى المنظمات، وذلك بسبب ما يتوافر في الإدارة الإلكترونية من سمات وخصائص يمكن إجمالها في الآتي:¹

¹ - ميسر إبراهيم أحمد، هدى عبد الرحيم حسين، " اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية مؤشر مقترح"، ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول، جامعة البليدة2، الجزائر، يومي 13، 14 ماي 2013، ص8.

1. **السرعة والوضوح:** تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتسيير العمل الافتراضي، والقدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء، والتي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي مكان وبأي طريقة داخل المنظمة.
2. **المرونة:** تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية، وتتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة إنجاز العمل داخل المنظمة على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وقدرات الحواسيب، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة.
3. **مكان العمل افتراضي:** إنّ الإدارة الإلكترونية تتمتع بمزايا لإنجاز المهام إذ يتمكن العاملون من الدخول والخروج من وإلى المنظمة بدون حدود تعيق الخدمة أو تسهلها، إذ يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة عن طريق الشبكات الإلكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة المتقاربة أو المتباعدة، أو حتى من خارج حدود البلاد السياسية ليُقدم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة بالأسلوب ذاته.
4. **عدم التقيد بالزمان:** من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها لا تلتزم بأوقات العمل الرسمية، بحيث يمكن للمسؤول أو الموظف العمومي أن يَحُل أيُّ مشكلة، أو أن يتخذ أيّ قرار خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة، وبالتالي فإنه بفضل الإدارة الإلكترونية أصبح العالم بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم، ففكرة الليل والنهار لم يَعد لها مدلول في العصر الحالي.
5. **أمن المعلومات:** من خصائص الإدارة الإلكترونية قدرتها على حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج حماية، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يُسمح لهم بالوصول إلى تلك المعلومات.
6. **إدارة المعلومات بدلاً من الاحتفاظ بها:** تقوم الإدارة الإلكترونية بإدارة الملفات وليس تكديسها فوق بعضها البعض، وهذا لا يعني أنّ الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، وإنّما تلك الملفات تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية.
7. **الرقابة المباشرة:** من سمات الإدارة الإلكترونية أنها تسمح للمنظمة بمتابعة مواقع العمل المختلفة عن بُعد، وذلك من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها، وهذا بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي كان يرفعها الأفراد في ظل الإدارة التقليدية.

8. **الشفافية:** الشفافية داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية المباشرة التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يُقدم من خدمات¹. أو ما يتم إنجازه من أعمال. بالإضافة إلى ما سبق فإنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية يضفي كذلك مرونة على المنظمات ويوفر الخدمات بشكل مباشر، كما تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وتخفيض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة². وبذلك فالإدارة الإلكترونية تمتلك ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات، والقيام بالوظائف داخل المنظمة بشكل يقوم على الندية والتنافس بين العاملين. إضافة إلى ذلك تتميز بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة.

¹ - عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2010، ص19.

² - سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير)، جامعة محمد بوضياف . المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص57.

المبحث الثاني: آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها

المطلب الأول: المتطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

أولاً: المتطلبات الإدارية

ترتكز هذه المتطلبات على إعادة هندسة الهياكل والإجراءات والعمليات الإدارية في المؤسسات العمومية حتى توفر الأطر الإدارية والتنظيمية لاستخدام الإدارة الإلكترونية منها:

1. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: إنّ الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التكنولوجيا الجديدة في تطوير أداء المؤسسات العمومية، لا سيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية سواء الخارجية أو الداخلية، مما يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وصياغة أهدافها الاستراتيجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة بأقل جهد وبأسرع وقت وبمنتهى الدقة¹.

2. القيادة والدعم الإداري: يُعد دعم والتزام الإدارة العليا أمراً مهماً وحيوياً لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية²، وعليه فإنّ جهود التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية سيكون مصيرها الفشل في حالة عدم وجود قيادة إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة عمليات وأعمال المؤسسات العمومية.

3. الهيكل الإداري الإلكتروني: لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي عمودي الاتصال ببعد واحد من حيث سلطة إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل، ومجرى المعلومات من أسفل إلى أعلى، ومن هنا فإنّ النموذج الهرمي التقليدي في المؤسسات العمومية لم يعد ملائماً لعصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها، وكذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابداع والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية³. وعليه فإنّ

¹ PAYNE Adrian, *Handbook of CRM, Elsevier Linacre House, Great Britain, 2005, p 232*

² - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص130.

³ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص ص 237، 238.

تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة عملها وذلك من خلال:

- استحداث وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي الجاري العمل به، أو إلغاء بعض الوحدات الإدارية الأخرى أو دمجها مع بعضها البعض ليتلاءم الهيكل مع التغيير الحاصل.
- إعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة وسرعة الإنجاز.
- تطوير نظام الإجراءات والمعاملات والأساليب المتبعة في المؤسسات العمومية والتخلص من النظام البيروقراطي الذي يعيق أي عملية تطوير.

ثانياً: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ بدونها لن تتمكن المؤسسات العمومية من تحقيق النجاح في تطبيق أي مشروع، كما يعتبر هذا العنصر بمثابة المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري¹. وبالتالي يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور التكنولوجي ولتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية. كما توجد جملة من المتطلبات البشرية اللازم على المؤسسات العمومية توفيرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في:²

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد العاملين وتطويرهم وتحفيزهم.

¹ - إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، (رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص46.

² - شادي محمد مطر، دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الدولة والحكم الرشيد)، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013، ص36.

- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.
- عقد ندوات ومحاضرات ودورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية¹.
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسبل تطويرها بما في ذلك التعريب في شبكة الإنترنت وتعريب البرمجيات التنفيذية.
- تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العمومية، وتحديد التغييرات المطلوب إحداثها في قيم ومعتقدات الموظفين وعاداتهم وتقاليدهم وسلوكياتهم في العمل والتي تمثل فجوة ثقافية يجب التغلب عليها لنشر ثقافة العمل الإلكتروني².

المطلب الثاني: المتطلبات الفنية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

أولاً: المتطلبات الفنية

- إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.
- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.
- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

1 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص72.

2 - إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص74.

- التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم.

ثانياً: المتطلبات الأمنية

إنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات يحتاج إلى توفير البيئة الأمنية الملائمة، والتي من شأنها أن توفر لشبكات الإدارة الإلكترونية المستوى المطلوب من الأمان والسرية والموثوقية والإثبات، غير أنّ توفير هذه العناصر يتطلب من المؤسسات القيام ببعض الإجراءات والتي من أهمها:¹

- استخدام برامج خاصة لتأمين وحماية برامج أجهزة الحاسوب من الفيروسات المختلفة.
- استخدام البرامج الأصلية فقط على أجهزة الحاسوب للمؤسسات.
- التحسين والتطوير المستمرين للبرامج المضادة للفيروسات لضمان كفاءتها وفعاليتها عند استخدامها للقضاء على تلك الفيروسات.
- إعداد نسخ احتياطية من برامج المؤسسات تتضمن أعمالها وكل معاملاتها، وذلك بشكل دوري.
- إجراء الاختبارات المطلوبة للتأكد من عدم وجود فيروسات على أيّ ملفات يتم الحصول عليها من شبكة الإنترنت وذلك قبل حفظها على أجهزة الحاسوب المتواجدة بالمؤسسات.
- استخدام تقنية التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية كوسائل لإثبات الشخصية والاعتراف بالوثائق الإلكترونية وتسهيل المعاملات².
- استخدام بعض الوسائل الأمنية الإلكترونية مثل البطاقات الذكية لإثبات هوية الأشخاص.
- تطوير أدوات التشفير الإلكتروني المستخدمة في المؤسسات وخاصة تلك المتعلقة بخدمات الإنترنت.

في الأخير يمكن القول أنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات وإخراجها إلى حيز الواقع العملي، يحتاج إلى توفر برامج عمل طموحة ومتطلبات عديدة ومتكاملة في مقدمتها ثقافة تنظيمية متطورة وقيادات إدارية واعية تعتمد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً للارتقاء بأداء المؤسسات، وتحقيق اندماجها في العالم الرقمي أو الافتراضي.

¹ - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص167.

² - محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص48.

المطلب الثالث: صعوبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن أي مشروع للتغيير حتى ولو كان بسيطاً فإنه يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات والتي يفترض عدم ظهورها على أرض الواقع، فكيف الحال بالنسبة لمشروع ضخم بحجم مشروع الإدارة الإلكترونية، وهذا يعني أنه من الضروري توفير المتطلبات اللازمة التي يحتاجها أي مشروع للتغيير قبل البدء في تنفيذه، لأن أي إخلال أو تقصير في توفير تلك المتطلبات سيجعل من عملية تحقيق التغيير أمر في غاية الصعوبة، في هذا الإطار يمكن تلخيص جملة المعوقات التي قد تواجه مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات العمومية في الآتي:

أولاً: المعوقات الإدارية

تتعلق هذه المعوقات بالجانب الإداري وتتمثل في:¹

- إتباع الأساليب الإدارية التقليدية في العمل وهو ما لا يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- الاعتماد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة.
- الثقافة الإدارية السائدة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية. وتحديد الوقت اللازم للبدء في التنفيذ وتنفيذ الخدمات إلكترونياً.
- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المؤسسة الواحدة.
- عدم وجود رؤية متكاملة لدى المؤسسات العمومية المتشابهة في عملها لتنسيق جهودها للوصول للإدارة الإلكترونية.
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- عدم وجود تشريعات ولوائح تنظم عملية الإدارة الإلكترونية، وتضمن الحد الأدنى من مستوى الأمان والخصوصية للمعلومات.
- عدم وجود أقسام خاصة بتنفيذ الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات العمومية واقتصرها على المبادرات الفردية.
- غياب التوافق في أهداف الإدارة الإلكترونية مما يؤدي إلى اختلاف وجهات النظر وانتشار الصراعات على النفوذ.²

¹ - شادي محمد مطر، مرجع سابق، ص31.

² - محمد عثمان الفيتوري أبو مهارة ، مقومات ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية تجارب عربية وعالمية، نسخة إلكترونية من موقع www.iasj.net، تم الاطلاع بتاريخ 2024/03/25.

- إدخال تقنية المعلومات بشكل مستقل لكل قسم¹.

ثانياً: المعوقات البشرية

هذه المعوقات تتعلق بالموارد البشرية سواء العاملة داخل المؤسسات العمومية أو المتعاملة معها؛ ففي ظل الانتشار الواسع لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تبقى الموارد البشرية في الكثير من المؤسسات العمومية رهينة نطاق ضيق يقوم على أساس وممارسات يغلب عليها الطابع التقليدي، الذي لا يتماشى مع حجم ومستوى التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في المجالات المختلفة، والذي قد يؤدي إلى العديد من المعوقات التي تعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى هذه المؤسسات مثل:

- غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها لدى بعض القيادات الإدارية والعاملين بالمؤسسات العمومية حتى أنهم يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية.

- الأمية الإلكترونية لدى بعض الموظفين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي²، وكذلك بسبب غياب الدورات التدريبية لتنمية مهارات وقدرات موظفي الإدارة على استخدام التقنيات الحديثة المتطورة خاصة في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.

- مقاومة بعض الموظفين خاصة فئة الإداريين للتغيير الحاصل في مجال إدخال التقنيات الحديثة للعمل، وهذا خوفاً من فقدان مراكزهم الوظيفية.

- عدم وجود العدد الكافي من الموظفين القادرين على التعامل بكفاءة مع التقنيات الجديدة والمعقدة المستخدمة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، خصوصاً وأن أغلب أدوات التكنولوجيا تعتمد على اللغة الإنجليزية³.

¹ - علاء الدين عبد الرحمان حسن، استثمار الموارد البشرية مدخل تحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية وفعاليتهم، مجلة المخطط والتنمية، العدد 24، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 7.

² - وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في إرساء مقاربة الجودة بالخدمات الحكومية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، (ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر "دراسة تجارب بعض الدول")، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي 23 و 24 ماي 2013، ص 12.

³ - إيهاب خميس أحمد المير، مرجع سابق، ص 41.

ثالثاً: المعوقات المالية

يتطلب مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية موارد مالية معتبرة ولذلك فإنّ ضعف هذه الموارد يشكل عائقاً أمام إمكانيات الاستفادة من مزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية وباعتبار الإنفاق على قطاع التعليم العالي استثمار طويل الأجل، ولا يحقق عائداً إلا بعد جيلين على الأقل، فمثل هذه النظرة تجعل الكثير من المخصصات المالية تذهب إلى الاستثمار في مجالات أو قطاعات أخرى غير التعليم العالي، وعليه فإنّ التقدير الصحيح لميزانيات المؤسسات العمومية وما تحتاجه من موارد مالية أمر هام لتبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية بها، وتتمثل أهم المعوقات المالية التي تواجه أساساً عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية فيما يلي:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة وأنّ التقنيات متشابكة ومتكاملة وفي تطور مستمر، الأمر الذي يجعل مواكبة هذه التطورات صعباً ومن المستحيل التدرج في توفيرها بل يجب أن تتوافر جميعها في وقت واحد خاصة على صعيد المؤسسة الواحدة¹.

- محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- ارتفاع تكاليف خدمات الصيانة لأجهزة الحاسوب وشبكاتها².

- قلة الحوافز المادية المقدمة للموظفين المتميزين في مجال العمل الإلكتروني، وكذلك للعاملين بهدف زيادة دافعيتهم للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

رابعاً: المعوقات التكنولوجية

إنّ هذا النوع من المعوقات نابع من طبيعة التكنولوجيا في حد ذاتها، باعتبارها تمثل نظاماً متطوراً بالغ التعقيد بالمفهوم التقني، ومن بين المعوقات التكنولوجية التي قد تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية ما يلي³:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى المؤسسات العمومية، مما يساهم في عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية بها.

1 - خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط1، مصر: الدار الجامعية، 2010، ص73.

2 - عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2008، ص53.

3 - المرجع نفسه، ص54.

- اختلاف في مواصفات ومعايير الأجهزة والمعدات المستخدمة داخل المؤسسات العمومية خاصة أجهزة الحاسوب، مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بها.
- ضعف مستوى البنية التحتية لكثير من المؤسسات العمومية ونقص جاهزيتها لاستقبال التقنيات الحديثة للعمل.
- تقادم الأجهزة والمعدات المستخدمة في البيئة التعليمية بالمؤسسات العمومية، بسبب عدم متابعة التقدم السريع والمذهل في مختلف تقنيات العمل خاصة في مجال الحاسوب، حيث ارتفعت معدلات التغيير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصورة كبيرة، في الوقت الذي تبحث فيه المؤسسات العمومية عن استقرارها النسبي.
- التبعية في التكنولوجيا للدول المصنعة لها مما يُصعب عملية تطبيقها.
- عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في غالبية المؤسسات العمومية واقتصاره على فئة معينة.
- قلة التطبيقات التكنولوجية الداعمة للغة العربية.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يُحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني، بالإضافة إلى معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستويات عديدة.

خامسا: المعوقات القانونية

- تُعد البيئة التشريعية والقانونية ركيزة أساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية واستقرار المعلومات وزيادة الثقة بين مختلف المتعاملين، غير أن محاولات إدراج تلك القوانين المؤسسة للإدارة الإلكترونية قد تتخللها مجموعة من المعوقات، نذكر من بينها:¹
- ضعف التشريعات القانونية في معالجة بعض الأمور المتعلقة بمستجدات البيئة الإلكترونية المتغيرة باستمرار مقارنة بالتشريعات المتميزة بالجمود نوعا ما، وعليه فإن 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 الأقل ما يتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كقوانين مستقلة تماما وقائمة بذاتها، إذ تتواجد في كثير من الأحيان في شكل أحكام مشتتة.

¹ - عماد بوقلاشي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل، (رسالة ماجستير في علوم التسيير)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص106.

- عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد آلية التوقيع الإلكتروني في المؤسسات العمومية بالإضافة إلى عدم توفر الضمانات اللازمة للتحقق من صحته وعدم تزويره، بالمقارنة مع قواعد الإثباتات المعمول بها في النظام التقليدي كالتوقيع المكتوب أو بصمة الأصبع.

- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل: غياب تشريعات قانونية تجرم اختراق وتخريب شبكات الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها¹.

- عدم الاعتراف بمصادقية الوثائق الإلكترونية وعدم اعتمادها كبديل للوثائق التقليدية.

سادساً: المعوقات الأمنية

تتمثل هذه المعوقات في:

- عدم جاهزية المؤسسات العمومية من ناحية أمن المعلومات على غرار الوصول إلى الشبكات والحواسيب غير المرخص بها، وتخريب البيانات والمعلومات الخاصة بالغير، وقرصنة برامج النظم بالإضافة إلى تزوير البيانات المتعلقة بالهوية والبريد الإلكتروني والسجلات الإلكترونية وصولاً إلى ما هو أخطر من ذلك مثل الحصول على معلومات سرية واستغلالها في أعمال غير مشروعة.

- عدم الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات، وهذا ما يؤدي إلى فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من التعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقة الائتمان.

- عدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعمدة².

بناءً على ما تقدم يتضح أنّ مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية يواجهه الكثير من المعوقات، هذه الأخيرة مختلفة التأثير فبعضها يؤثر بدرجة عالية والبعض الآخر يؤثر بدرجة منخفضة على عملية التطبيق.

¹ - عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص 39.

² - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 197.

الفصل الثاني

واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في
مديرية التربية لولاية المسيلة

الفصل الثاني: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية التربية لولاية المسيلة.

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية- دراسة حالة بمديرية التربية لولاية المسيلة اعتمدت الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات من المديرية محل الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة بغية شرح بعض العبارات الخاصة بالاستبانة وتوضيحها للحصول على إجابات صحيحة، وزعت استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V27.

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الميداني إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مديرية التربية بولاية المسيلة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفروض

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مديرية التربية بولاية المسيلة

اعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال نفس النظام التربوي الموروث من الاستعمار الفرنسي والذي يعود إلى عهد نابوليون الثالث الذي نظم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم الجامعي وكان يطلق على الهيئة المسيرة والمشرفة على تنظيم التعليم إسم الأكاديمية.

وتحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية والثقافة بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1971/09/09.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مديرية التربية بولاية المسيلة

يمكن تلخيص مسيرة مديرية التربية في المراحل التالية :

- من 1962 إلى 1971 كانت تسمى في هذه الفترة مفتشية الأكاديمية.
- من 1971 إلى 1979 كانت تسمى مديرية التربية والثقافة.
- من 1980 إلى 1986 كانت تسمى في هذه الفترة قسم استثمار الموارد البشرية من 1986 إلى يومنا هذا تسمى "مديرية التربية"، ويرجع تاريخ إنشاء مديرية التربية للولاية إلى انبثاق ولاية المسيلة عن التقسيم الإداري لعام 1974 والتي أضيفت لها بوسعادة سيدي عيسى وعين الحجل سنة 1984.

تشرف مديرية التربية على مستوى الولاية على كل ما يتعلق بالتربية والتكوين حيث يقوم بتسيير أمور المديرية إطار سامي في الدولة يتمثل في مدير التربية حيث يعتبر:

1. ممثل وزير التربية على مستوى الولاية في كل ما يخص التربية والتعليم.
2. مشرف على التعليم بكل أطواره وأنواعه (تحضيري ابتدائي، متوسط، ثانوي، خاص مكيف، معمم).
3. مكلف بتعيين وتنصيب الموظفين.
4. مكلف بتسيير جميع المعلمين العاملين بالولاية.
5. يمارس الرقابة التربوية والإدارية والمالية على جميع المؤسسات التابعة للولاية.
6. يرأس لجان الموظفين (اللجان المتساوية الأعضاء).
7. ينقط الموظفين، الإداريين والمفتشين في الولاية.
8. يقترح ويقرر تعيين الموظفين أو توقيفهم أو تسريحهم أو اتخاذ أي عقوبة في حدود القانون.

9. يشرف ويراقب الاجتماعات ويرأس لجانها ويقترح أعضاءها.

الأمانة العامة

يتولى الأمين العام تحت السلطة المباشرة لمدير التربية تنشيط أعمال مختلف مصالح مديرية التربية على مستوى الولاية وتنسيقها ومتابعتها.

- يسهر على تنفيذ التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية.
- يتابع تطبيق تعليمات مدير التربية وقراراته.
- يتولى التسيير الإداري والمادي والمالي لمصالح مديرية التربية.
- يعالج الملفات المعروضة على قرار مدير التربية.
- يحضر جدول أعمال جلسات التنسيق المنعقدة في المديرية.
- يعد الرزنامة الإدارية لمديرية التربية بالولاية ويسهر على تطبيقها ويقدم حصيلة الأنشطة المرتبطة بها.

- يشرف على مصلحة البريد وخطية الإعلام والاتصال.
- يمضي في حدود صلاحياته على المستندات والوثائق الإدارية.
- ينوب عن مدير التربية في حالة حصول مانع.
- يسهر على تطبيق قواعد النظافة والصحة والأمن واحترامها داخل مديرية التربية.
- يقوم بربط الصلة مع جمعيات أولياء التلاميذ والحركة الجمعوية والنقابات التي تنشط في مجال التربية.

• يساهم مع مديري المؤسسات التعليمية في معالجة القضايا المتنازع فيها والوقاية من النزاعات الاجتماعية والمهنية وتسويتها .

• يمثل مدير التربية لدى المصالح الخارجية والهيئات والإدارات العمومية في الولاية.

استنادا إلى المراسيم التنفيذية المتضمنة إنشاء المديرية الولائية وتنظيمها وسيرها :

- مرسوم تنفيذي رقم 90-174 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 يحدد كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها.

- مرسوم تنفيذي رقم 02-71 مؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1422 الموافق 19 فبراير سنة 2002، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق

9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها.

- مرسوم تنفيذي رقم 05-404 مؤرخ في 14 رمضان عام 1426 الموافق 17 أكتوبر سنة 2005، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، المعدل.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بولاية المسيلة

القرار الوزاري المتضمن التنظيم الهيكلي لمصالح المديرية ومهامها:

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1423 الموافق 2 يونيو سنة 2002 يتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية ولاية الجزائر (الجريدة الرسمية عدد 50 المؤرخة في 21 جويلية 2002).

يمكن تقسيم مصالح مديرية التربية لولاية المسيلة وفق ما يأتي:

1- مصلحة البرمجة والمتابعة : تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يلي :

أ-مكتب البرمجة والخريطة المدرسية.

ب-مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية.

2- مصلحة التمدريس والامتحانات : تضم أربعة مكاتب وهي :

أ-مكتب التعليم الأساسي.

ب-مكتب التعليم الثانوي العام والتقني.

ت-مكتب الامتحانات والمسابقات.

ث-مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.

3- مصلحة الموظفين (المستخدمين) تضم أربعة مكاتب هي :

أ - مكتب مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي.

ب - مكتب مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني.

ت-مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة.

ث-مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

4- مصلحة التكوين والتفتيش : تضم أربعة مكاتب هي:

أ-مكتب التكوين.

ب-مكتب التفتيش.

ت-مكتب التوجيه والتقييم.

ث-مكتب الوثائق والأرشيف.

5- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين: تضم أربعة مكاتب هي :

أ-مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي.

ب-مكتب تسيير نفقات مستخدمي تعليم الطور الثالث من التعليم الأساسي.

ت-مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني.

ث-مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.

6- مصلحة المالية والوسائل: تضم ثلاثة مكاتب :

أ-مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسات.

ب-مكتب المحاسبة والميزانية.

ت-مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المسيلة



المصدر: مديرية التربية لولاية المسيلة

7- التعريف بمصلحة البرمجة والمتابعة:

تسهر مصلحة البرمجة والمتابعة على وضع مخطط شامل لمتابعة ومسايرة التمدريس على مستوى الولاية وبرمجة الهياكل الجديدة ومتابعة إنجازها وتجهيزها، حيث يتمحور نشاط المصلحة حول تحسين ظروف التمدريس بالمؤسسات التربوية للولاية، وتتكون من المكاتب الآتية:

- مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية.
- مكتب البرمجة والخريطة المدرسية.

7-1- مهام مصلحة البرمجة والمتابعة:

أ- نشاطات مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية:

- متابعة مختلف المشاريع البناءات المدرسية المسجلة ضمن مختلف البرامج.
- تحضير الدخول المدرسي.

- استلام المشاريع التربوية المنتهية بها الأشغال.
 - الزيارات الميدانية لمختلف المشاريع التربوية للاطلاع على وضعية سير الأشغال.
 - متابعة نسبة تقدم الأشغال بالتنسيق مع مديري المؤسسات التربوية.
 - إعداد وضعية البرنامج الجاري انجازه وإرساله إلى مدير الهياكل والتجهيزات بوزارة التربية الوطنية.
 - تحضير ملفات الإنشاء الخاصة بالمؤسسات التربوية المبرمجة للفتح.
 - التكفل بصيانة وتهيئة المؤسسات التربوية.
 - تجديد التجهيزات للمؤسسات التربوية لمختلف الأطوار.
 - تجهيز المؤسسات التربوية المبرمجة للفتح.
 - الرد على مختلف المراسلات الواردة لدى المصلحة.
 - المصادقة على المخططات التقنية للمشاريع التربوية الجديدة بالتنسيق مع مديرية السكن والتجهيزات العمومية.
 - إجراء المناقصات والاستشارات المتعلقة بعملية التجهيز.
 - إعداد التقييم الدوري لبرنامج الاستثمار لقطاع التربية وإرساله إلى المصالح المعنية.
 - إعداد المخطط السنوي.
- ب- نشاطات مكتب البرمجة والخريطة المدرسية:**
- متابعة الدخول المدرسي من خلال الومضات (رقم 01/رقم 02/رقم 03).
 - تحضير عملية الإحصاء الشامل وتوزيعه على المؤسسات التربوية.
 - إعداد ملفات تسمية المؤسسات التربوية وإرساله إلى مديرية المجاهدين.
 - تحضير الخريطة المدرسية (تعداد التلاميذ)
 - إحصاء الأطفال ذوي 06 سنوات المتمدرسين والغير المتمدرسين بالتنسيق مع البلديات ومديرية البرمجة والمتابعة.
 - ضبط الاحتياجات المتعلقة بالهياكل التربوية حسب كل بلدية.
 - انجاز دليل المؤسسات التربوية.
 - المشاركة في تموقع المنشآت التربوية المقترحة للإنجاز.
 - المشاركة في اختيار الأرضية للمشاريع التربوية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: المنهج المستخدم وتجهيز البيانات

أولاً: المنهج المستخدم

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

ثانياً: تكوين متغيرات الدراسة وترميزها

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتماداً على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفاً للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقاً.

الجدول رقم (01): تكوين متغيرات الدراسة

ترميز الأبعاد	الأبعاد	طبيعة المتغيرات
X ₁	المتطلبات البشرية	المتغير المستقل آليات الإدارة الإلكترونية X
X ₂	المتطلبات التقنية	
X ₃	المتطلبات الإدارية	
X ₄	المتطلبات الأمنية	
Y ₁	المعوقات الإدارية	المتغير التابع معوقات الإدارة الإلكترونية Y
Y ₂	المعوقات البشرية	
Y ₃	المعوقات التقنية	
Y ₄	المعوقات الأمنية	

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين (02)؛ المتغير المستقل آليات الإدارة الإلكترونية يحوي على (4) أبعاد 20 عبارة، والمتغير التابع معوقات الإدارة الإلكترونية يحوي على (4) أبعاد ويشمل 21 عبارة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: أداة جمع البيانات

1. تصميم الاستبانة:

تكونت الاستبانة من 41 عبارة مقسمة إلى جزئين وهي:

الجزء الأول: يشمل محور البيانات الشخصية من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية.

الجزء الثاني: المحور المتغير المستقل والمتمثل في آليات الإدارة الإلكترونية وهو يحتوي على 20 عبارة مقسمة بالتساوي على أربع أبعاد كالتالي: المتطلبات البشرية من العبارة 1 إلى العبارة 5، المتطلبات التقنية من العبارة 6 إلى العبارة 10، المتطلبات الإدارية من العبارة 11 إلى العبارة 15، المتطلبات الأمنية من العبارة 16 إلى العبارة 20، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في معوقات الإدارة الإلكترونية شمل (21) عبارة مقسمة على أربع أبعاد كالتالي: المعوقات الإدارية من العبارة 21 إلى العبارة 26، المعوقات البشرية من العبارة 27 إلى العبارة 31، المعوقات التقنية من العبارة 32 إلى العبارة 36، المعوقات الأمنية من العبارة 37 إلى العبارة 41، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02): محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور

عدد العبارات	أقسام الاستبانة	
	القسم الأول	
	البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية)	
05	المتطلبات البشرية	المحور 01: آليات الإدارة الإلكترونية
05	المتطلبات التقنية	
05	المتطلبات الإدارية	
05	المتطلبات الأمنية	
06	المعوقات الإدارية	المحور 02: معوقات الإدارة الإلكترونية
05	المعوقات البشرية	
05	المعوقات التقنية	
05	المعوقات الأمنية	
	القسم الثاني	

2. تفرغ البيانات وسلم القياس

تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS. V27، علماً أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقاً لمقياس رنسيس ليكارت الخماسي (Rensis Likert) وكذا تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): مجالات إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	[20% - 36%]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[36% - 52%]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[2.60 - 3.40]	[52% - 68%]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	[68% - 84%]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[4.20 - 5]	[84% - 100%]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين

3. صدق وثبات أداة الدراسة

- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، يعني صدق المحكمين أن تكون عبارات الاستبانة مناسبة للغرض الذي وضعت له.

عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبانة وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 41 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين، أما صدق الاتساق الداخلي يقصد به بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بمعنى مدى اتساق كل عبارات الاستبانة مع المحور والبعد الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها.

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لعبارات محور آليات الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة	عبارات محور آليات الإدارة الإلكترونية	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	المتطلبات البشرية	/	0.471**
01	تعمل إدارة مديرية التربية على توفير البيئة المناسبة التي تساعد الإداري في أداء مهامه	0,225*	0,677**
02	تستخدم إدارة مديرية التربية معايير شفافة لاستقطاب الكفاءات البشرية	0,554**	0,804**
03	يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة مديرية التربية بالمرونة مما يسهل عملية الاتصال بين الطاقم الإداري	0,470**	0,833**
04	تمتلك مديرية التربية عدد من الموظفين ذو كفاءة ومتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته	0,627**	0,783**
05	تقدم مديرية التربية دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0,602**	0,576**
	المتطلبات التقنية	/	0.359**
06	توفر مديرية التربية في كل المكاتب أجهزة حواسب آلية حديثة	0,555**	0,642**
07	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات	0,670**	0,703**
08	توفر مديرية التربية العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات الماسح الضوئي)	0,597**	0,710**
09	تتوفر إدارة مديرية التربية على شبكة اتصالات سريعة التدفق	0,626**	0,760**
10	لدى مديرية التربية موقع الكتروني تتوفر فيه على خدمات الكترونية ضرورية	0,620**	0,787**
	المتطلبات الإدارية	/	0.265**
11	توجد وحدة ادارية (مصلحة او مكتب) خاصة بمتابعة برنامج تطبيق الادارة الالكترونية	0,351**	0,849**

0,856**	0,416**	توجد مرونة في الاجراءات الادارية تساعد على التحول نحو الادارة الالكترونية	12
0,869**	0,313**	يوجد تنسيق بين المصالح الادارية من اجل تطبيق الادارة الالكترونية	13
0,843**	0,371**	الهيكل التنظيمي الحالي وتوزيع المسؤوليات يساعدان على تطبيق الإدارة الإلكترونية	14
0,823**	0,336**	يتم تبسيط إجراءات العمل من اجل اعتماد الإدارة الإلكترونية	15
0.557**	/	المتطلبات الأمنية	
0,862**	0,489**	تمتلك إدارة مديرية التربية أنظمة وبرامج حماية المعلومات	16
0,807**	0,634**	تعمل إدارة مديرية التربية على تحديث أنظمة الحماية	17
0,839**	0,390**	تقوم إدارة مديرية التربية بتشفير كل البيانات والمعلومات المهمة والتي تتعلق بأمر حساسة يمكن أن تمس بها	18
0,846**	0,560**	تضمن الشبكة الإلكترونية المستخدمة في إدارة مديرية التربية سرية البيانات والمعلومات وتضمن نقلها وإيصالها بسرعة وفي الوقت المناسب	19
0,798**	0,638**	تحتفظ إدارة مديرية التربية بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة، بالإضافة إلى استخدام برامج أصلية لأمن وحماية المعلومات	20
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$			
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعادها ومحورها آليات الإدارة الإلكترونية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع معوقات الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة	عبارات محور معوقات الإدارة الإلكترونية	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	المعوقات الإدارية	/	0.815**
21	أنت مع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية	0,592**	0,451**
22	غياب المتابعة من قبل الإدارة المركزية في تطبيق الإدارة الإلكترونية	0,651**	0,511**
23	ضعف المستوى الثقافي والتعليمي للموظفين	0,655**	0,514**
24	قلة الدورات التدريبية حول استخدام التقنيات الإلكترونية	0,708**	0,583**
25	بطء استجابة الإدارة لمطالب التغيير	0,550**	0,553**
26	صعوبة تحويل الأرشيف العادي إلى أرشيف الكتروني	0,457**	0,346**
	المعوقات البشرية		0.876**
27	ضعف الوعي الثقافي بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات	0,572**	0,458**
28	الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يمثل عبء على الموظفين	0,697**	0,594**
29	ضعف القدرة على مجاراة سرعة تطور برامج المعلوماتية	0,620**	0,487**
30	قلة المعرفة بتقنيات الإدارة الكرتونية	0,532**	0,517**
31	ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين	0,448**	0,451**

المعوقات التقنية		
0,874**	/	
0,632**	0,728**	32 ضعف البنية التحتية للاتصالات في الإدارة وأقسامها
0,708**	0,765**	33 ضعف تكامل أقسام المديرية وتوافقها مع تقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0,658**	0,809**	34 ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة
0,625**	0,714**	35 قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المديرية
0,580**	0,647**	36 ضعف خدمة الإنترنت في المديرية
المعوقات الأمنية		
0,492**	0,596**	37 ضعف الثقة في التعاملات الإلكترونية
0,534**	0,635**	38 خوف الموظفين من اختراق البيانات الخاصة بالإدارة
0,576**	0,700**	39 فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية
0,601**	0,665**	40 عدم جاهزية المديرية من الناحية أمن المعلومات
0,466**	0,591**	41 خوف الموظفين من تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث فقدان المعلومات أو تعطل الأجهزة الإلكترونية
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$		
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها معوقات الإدارة الإلكترونية أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية¹(0.6)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	رقم العبارة	بيانات الدراسة
0.923	من 1 إلى العبارة 41	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة ممتازة وجد مناسبة وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما 92.30%.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع موظفي مديرية التربية بالمسيلة، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا لمجتمع لدراستها وتعميم النتائج.
2. **عينة الدراسة:** إن اختيار نوع العينة لابد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز²، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير

¹ - محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص285.

² - جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص107.

ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 100 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 100 مفردة من موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

- اختبار كولموجوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة بينما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة¹ وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (07): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتغير التابع معوقات الإدارة الإلكترونية	0.088	100	0.053	0.972	100	0.030

a. Lilliefors Significance Correction

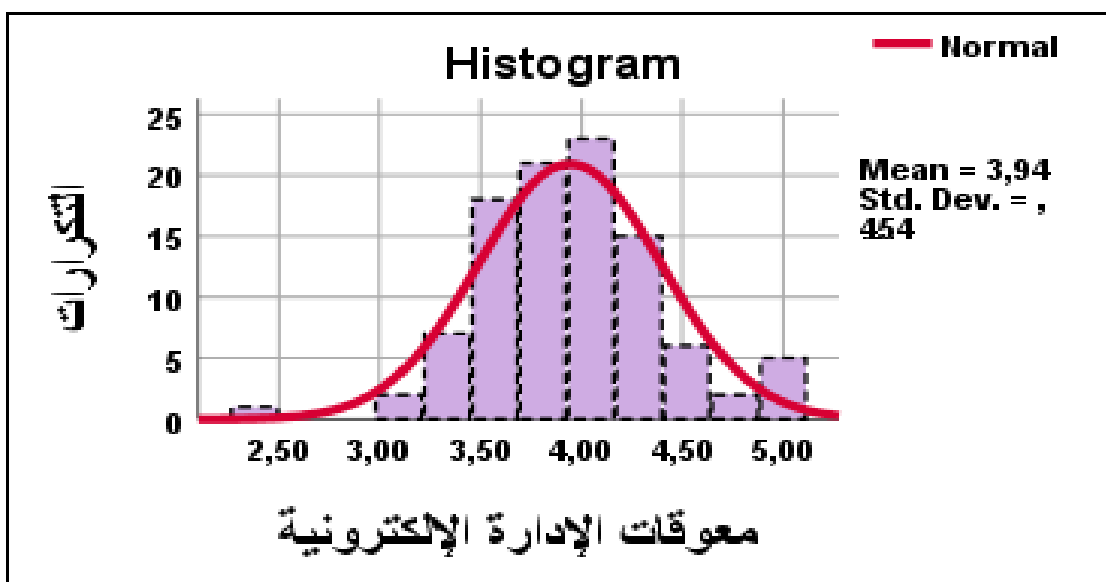
المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

¹ - سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسى، الطبعة الأولى، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار Kolmogorov-Smirnov لبيانات المتغير التابع معوقات الإدارة الإلكترونية تساوي 0.053 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

- طريقة المدرج التكراري Histogram

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرج التالي يوضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي. الشكل رقم (03): توزيع بيانات المحور التابع معوقات الإدارة الإلكترونية



من الشكل السابق لتوزيع بيانات الدراسة وفق لطريقة المدرجات التكرارية، وبنظرة سريعة يمكننا أن ندرك أن المتغير التابع معوقات الإدارة الإلكترونية يتوزع توزيع طبيعي معتادا حيث؛ أن معظم إجابات العينة تركزت بين محايد(3) وموافق(4).

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم.

3- **الانحراف المعياري:** هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر.

4- **معامل الارتباط كارل بيرسون:** ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البيئية وقيمه محصورة بين (-1 و1)؛ والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها.

الجدول رقم (08): مجالات قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها

مجالات قيم معامل الارتباط	قوة العلاقة واتجاهها
[0 إلى 0.3]	ضعيفة جدا طردية
[0.3 إلى 0.5]	ضعيفة طردية
[0.5 إلى 0.7]	متوسطة طردية
[0.7 إلى 0.8]	قوية طردية
[0.8 إلى 0.99]	قوية جدا طردية
1	تامة طردية
0	عدم وجود علاقة
[0 إلى -0.3]	ضعيفة جدا عكسية
[-0.3 إلى -0.5]	ضعيفة عكسية
[-0.5 إلى -0.7]	متوسطة عكسية
[-0.7 إلى -0.8]	قوية عكسية
[-0.8 إلى -0.99]	قوية جدا عكسية
-1	تامة عكسية

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical économic and social research and training center for Islamic countries(SESRIC) ،Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25 .

5- **معامل الثبات:** يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة.

6- **اختبار التوزيع الطبيعي:** يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها.

7- اختبار ستيودنت **t-test**: من أجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في المقياس الخماسي يساوي 3.
 المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبانة واختبار الفرضيات
 المطلب الأول: التحليل الإحصائي لمحور خصائص عينة الدراسة
 أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	70	70.00
أنثى	30	30.00
المجموع	100	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 70.00% ونسبة مشاركة الإناث 30.00%.
 ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	21	21.00
من 30 إلى 40 سنة	45	45.00
من 41 إلى 50 سنة	24	24.00
من 51 إلى 60 سنة	10	10.00
المجموع	100	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ يتضح من الجدول أعلاه، هيمنت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، بنسبة مشاركة 45.00%، وتليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة

مشاركة 24.00%، وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية من 51 إلى 60 سنة بنسبة مشاركة 10.00%.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
10.00	10	أقل من ثانوي
14.00	14	ثانوي
55.00	55	جامعي
12.00	12	ماجستير
09.00	09	دكتوراه
100%	100	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات المؤهل جامعي بنسبة مئوية 55.00%، ثم تليها فئة ثانوي بنسبة مئوية 14.00%، وفي الترتيب الأخير دكتوراه بنسبة مئوية 09.00%.

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
15.00	15	أقل من 5 سنوات
29.00	29	من 05-15 سنة
33.00	33	من 20-25 سنة
23.00	23	من 30-35 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات سنوات الخبرة من 20-25 سنة بنسبة مئوية 33.00%، ثم تليها فئة من 5 - 15 سنة بنسبة مئوية 29.00%، وفي الترتيب

الأخير الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 15.00%، ومن الملاحظ أن غالبية عينة الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية%
عون إدارة	33	33.00
ملحق	20	20.00
متصرف	16	16.00
تقني	12	12.00
متصرف رئيسي	10	10.00
أخرى	11	11.00
المجموع	100	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الرتبة الوظيفية عون إدارة بنسبة مئوية 33.00%، ثم تليها رتبة ملحق بنسبة مئوية 20.00%، وفي الترتيب الأخير رتبة متصرف رئيسي بنسبة مئوية 10.00%.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاو الاستبانة

أولا: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور آليات الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (14): التحليل الوصفي لمحور آليات الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة	عبارات محور آليات الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
	المتطلبات البشرية	2,59	0,438		موافقة متوسطة
01	تعمل إدارة مديرية التربية على توفير البيئة المناسبة التي تساعد الإداري في أداء مهامه	2,80	0,532	1	موافقة متوسطة
02	تستخدم إدارة مديرية التربية معايير شفافة لاستقطاب الكفاءات البشرية	2,68	0,469	3	موافقة متوسطة

الفصل الثاني----- واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية التربية لولاية المسيلة

موافقة متوسطة	2	0,456	2,71	يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة مديرية التربية بالمرونة مما يسهل عملية الاتصال بين الطاقم الإداري	03
موافقة متوسطة	4	0,479	2,65	تمتلك مديرية التربية عدد من الموظفين ذو كفاءة ومتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته	04
موافقة منخفضة	5	0,4989	2,44	تقدم مديرية التربية دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	05
موافقة متوسطة		0.354	2.712	المتطلبات التقنية	
موافقة منخفضة	5	0,502	2,52	توفر مديرية التربية في كل المكاتب أجهزة حواسب آلية حديثة	06
موافقة منخفضة	4	0,499	2,56	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات	07
موافقة متوسطة	2	0,995	3,14	توفر مديرية التربية العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات الماسح الضوئي)	08
موافقة متوسطة	1	0,980	3,22	تتوفر إدارة مديرية التربية على شبكة اتصالات سريعة التدفق	09
موافقة متوسطة	3	0,485	2,63	لدى مديرية التربية موقع الكتروني تتوفر فيه على خدمات الكترونية ضرورية	10
موافقة متوسطة		0.219	2.892	المتطلبات الإدارية	
موافقة متوسطة	4	0,456	2,71	توجد وحدة ادارية (مصلحة او مكتب) خاصة بمتابعة برنامج تطبيق الادارة الالكترونية	11
موافقة متوسطة	5	0,461	2,70	توجد مرونة في الاجراءات الادارية تساعد على التحول نحو الادارة الالكترونية	12
موافقة	3	0,441	2,74	يوجد تنسيق بين المصالح الادارية من اجل تطبيق الادارة الالكترونية	13

الفصل الثاني----- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية لولاية المسيلة

متوسطة					
موافقة عالية	1	0,912	3,42	الهيكل التنظيمي الحالي وتوزيع المسؤوليات يساعدان على تطبيق الإدارة الإلكترونية	14
موافقة متوسطة	2	0,921	3,40	يتم تبسيط إجراءات العمل من أجل اعتماد الإدارة الإلكترونية	15
موافقة متوسطة		0.319	2.796	المتطلبات الأمنية	
موافقة عالية	2	0,715	3,46	تمتلك إدارة مديرية التربية أنظمة وبرامج حماية المعلومات	16
موافقة متوسطة	5	0,945	3,34	تعمل إدارة مديرية التربية على تحديث أنظمة الحماية	17
موافقة عالية	3	0,892	3,46	تقوم إدارة مديرية التربية بتشغيل كل البيانات والمعلومات المهمة والتي تتعلق بأمر حساسة يمكن أن تمس بها	18
موافقة عالية	1	0,904	3,47	تضمن الشبكة الإلكترونية المستخدمة في إدارة مديرية التربية سرية البيانات والمعلومات وتضمن نقلها وإيصالها بسرعة وفي الوقت المناسب	19
موافقة متوسطة	4	0,95	3,37	تحتفظ إدارة مديرية التربية بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة، بالإضافة إلى استخدام برامج أصلية لأمن وحماية المعلومات	20
موافقة متوسطة		0.538	2.971	محور آليات الإدارة الإلكترونية	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

يتضح من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج التحليل الإحصائي لمحور آليات الإدارة الإلكترونية ما يلي:

1. المتطلبات البشرية: متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد المتطلبات البشرية جاءت محصورة ضمن مجال قبول عالٍ [2.60 - 3.40] باستثناء العبارة رقم 05 فقد جاءت ضمن المجال منخفض من القبول والموافقة، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (2.59) منتما بذلك لمجال منخفضة من القبول والموافقة، وانحراف معياري بقيمة (0.438) أقل من

القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق يتبين أن آلية المتطلبات البشرية لها دور منخفض في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمديرية محل الدراسة.

2. المتطلبات التقنية: متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد المتطلبات التقنية جاءت كلها محصورة ضمن مجال قبول عالٍ [2.60 - 3.40] باستثناء العبارتين رقم 06 و 07 فقد جاءت ضمن المجال منخفض من القبول والموافقة، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (2.712) وانحراف معياري بقيمة (0.354) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد ومن خلال ما سبق يتبين أن آلية المتطلبات التقنية لها دور متوسط في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمديرية محل الدراسة.

3. المتطلبات الإدارية: يظهر أن إجابات أفراد العينة على بعد المتطلبات الإدارية متقاربة وتتنحصر متوسطاتها ضمن مجال قبول متوسط [2.60 - 3.40]، باستثناء العبارة رقم 14 فقد جاءت ضمن المجال عالٍ من القبول والموافقة، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (2.892) والانحراف المعياري بقيمة (0.219) أقل من القيمة الحرجة 1، ومن خلال ما سبق يتبين أن آلية المتطلبات الإدارية لها دور متوسط في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمديرية محل الدراسة.

4. المتطلبات الأمنية: متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المتطلبات الأمنية جاءت ضمن مجال قبول عالٍ [3.40 - 4.20]، باستثناء العبارتين رقم 17 و 20 فقد جاءت ضمن المجال متوسط من القبول والموافقة، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (2.796) والانحراف المعياري بقيمة (0.319) أقل من القيمة الحرجة 1 ومن خلال ما سبق يتبين أن آلية المتطلبات الأمنية لها دور متوسط في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمديرية محل الدراسة.

يتضح من خلال ما سبق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور آليات الإدارة الإلكترونية بلغ 2.971 وهو يعبر عن مستوى موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 0.538 وهو أقل من القيمة الحرجة 1، يشير ذلك لقلّة تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن الحكم على أن آليات الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية المسيلة تساهم بدرجة متوسطة في تفعيلها وفيما يلي ترتيب أهمية أبعاد هذا المحور حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: ترتيب الأهمية لأبعاد محور آليات الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (15): ترتيب الأهمية لأبعاد محور آليات الإدارة الإلكترونية

أبعاد آليات الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
المتطلبات البشرية	2,59	0,438	4	موافقة منخفضة
المتطلبات التقنية	2,712	0,354	3	موافقة متوسطة
المتطلبات الإدارية	2,892	0,219	1	موافقة متوسطة
المتطلبات الأمنية	2,796	0,319	2	موافقة متوسطة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية لأبعاد محور آليات الإدارة الإلكترونية، فإن المديرية محل الدراسة قد أولت اهتمامها أكبر للمتطلبات الإدارية مقارنة بالأبعاد الأخرى من أبعاد آليات الإدارة الإلكترونية، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.892)، وانحراف معياري (0.219) أقل من القيمة الحرجة واحد (1) وفي الترتيب الثاني للمتطلبات الأمنية الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن موافقة متوسطة كذلك، بمتوسط حسابي (2.796)، وانحراف معياري (0.319)، في حين يأتي الترتيب الأخير للمتطلبات البشرية والأقل أهمية بالنسبة للمديرية محل الدراسة من الأبعاد الأخرى ضمن موافقة منخفضة بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (0.438).

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور معوقات الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (16): التحليل الوصفي لمحور معوقات الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة	عبارات محور معوقات الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
	المعوقات الإدارية	3,980	0,493		موافقة عالية
21	أنت مع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية	3,99	0,847	4	موافقة عالية

الفصل الثاني----- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية لولاية المسيلة

22	غياب المتابعة من قبل الإدارة المركزية في تطبيق الإدارة الإلكترونية	3,89	0,790	5	موافقة عالية
23	ضعف المستوى الثقافي والتعليمي للموظفين	4,03	0,810	2	موافقة عالية
24	قلة الدورات التدريبية حول استخدام التقنيات الإلكترونية	4,03	0,870	3	موافقة عالية
25	بطئ استجابة الإدارة لمطالب التغيير	4,08	0,720	1	موافقة عالية
26	صعوبة تحويل الأرشيف العادي إلى أرشيف الكرتوني	3,86	0,876	6	موافقة عالية
المعوقات البشرية		3.912	0.511	موافقة عالية	
27	ضعف الوعي الثقافي بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات	3,95	0,833	2	موافقة عالية
28	الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يمثل عبء على الموظفين	3,91	0,753	4	موافقة عالية
29	ضعف القدرة على مجاراة سرعة تطور برامج المعلوماتية	3,68	0,973	5	موافقة عالية
30	قلة المعرفة بتقنيات الإدارة الإلكترونية	4,10	1,078	1	موافقة عالية
31	ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين	3,92	0,849	3	موافقة عالية
المعوقات التقنية		3.964	0.552	موافقة عالية	
32	ضعف البنية التحتية للاتصالات في الإدارة وأقسامها	3,97	0,745	3	موافقة عالية
33	ضعف تكامل أقسام المديرية وتوافقها مع تقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية	4,05	0,687	2	موافقة عالية
34	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة	4,07	0,728	1	موافقة عالية

الفصل الثاني----- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية لولاية المسيلة

35	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المديرية	3,82	0,869	5	موافقة عالية
36	ضعف خدمة الإنترنت في المديرية	3,91	0,753	4	موافقة عالية
المعوقات الأمنية		3.906	0.589	موافقة عالية	
37	ضعف الثقة في التعاملات الإلكترونية	3,67	0,975	5	موافقة عالية
38	خوف الموظفين من اختراق البيانات الخاصة بالإدارة	4,12	1,057	1	موافقة عالية
39	فقدان الإحساس بالألمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية	3,69	0,884	4	موافقة عالية
40	عدم جاهزية المديرية من الناحية أمن المعلومات	4,05	0,857	2	موافقة عالية
41	خوف الموظفين من تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث فقدان المعلومات أو تعطل الأجهزة الإلكترونية	4.00	0,853	3	موافقة عالية
محور معوقات الإدارة الإلكترونية		3.942	0.453	موافقة عالية	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

يتضح من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج التحليل الإحصائي لمحور معوقات الإدارة الإلكترونية ما يلي:

1. المعوقات الإدارية: متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد المعوقات الإدارية جاءت محصورة ضمن مجال قبول عالٍ [3.40 - 4.20]، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (3.980) وانحراف معياري بقيمة (0.493) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من نتائج يتبين وجود معوقات إدارية بدرجة عالية بالمديرية محل الدراسة.

2. المعوقات البشرية: متوسطات إجابات أفراد العينة على المعوقات البشرية جاءت كلها محصورة ضمن مجال قبول عالٍ [3.40 - 4.20]، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط

الإجابات هو (3.912) وانحراف معياري بقيمة (0.511) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات لنظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من نتائج يتبين وجود معوقات بشرية بدرجة عالية بالمديرية محل الدراسة.

3. المعوقات التقنية: يظهر أن إجابات أفراد العينة على بعد المعوقات التقنية متقاربة وتتنحصر متوسطاتها ضمن مجال قبول عال [3.40 - 4.20]، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (3.906) والانحراف المعياري بقيمة (0.552) أقل من القيمة الحرجة 01 ومن خلال ما سبق من نتائج يتبين وجود معوقات تقنية بدرجة عالية بالمديرية محل الدراسة.

4. المعوقات الأمنية: متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المعوقات الأمنية جاءت ضمن مجال قبول عال [3.40 - 4.20]، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (3.906) والانحراف المعياري بقيمة (0.589) أقل من القيمة الحرجة 1 ومن خلال ما سبق من نتائج يتبين وجود معوقات تقنية بدرجة عالية بالمديرية محل الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور معوقات الإدارة الإلكترونية بلغ 3.942 وهو يعبر عن مستوى موافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 0.453 وهو أقل من القيمة الحرجة 1، يشير ذلك لقلّة تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن الحكم بوجود معوقات في تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية بالمديرية محل الدراسة.

5. ترتيب الأهمية لأبعاد محور معوقات الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (17): ترتيب الأهمية لأبعاد محور معوقات الإدارة الإلكترونية

أبعاد معوقات الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
المعوقات الإدارية	3,980	0,493	4	موافقة عالية
المعوقات البشرية	3,912	0,511	2	موافقة عالية
المعوقات التقنية	3,964	0,552	3	موافقة عالية
المعوقات الأمنية	3,906	0,589	1	موافقة عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية لأبعاد محور معوقات الإدارة الإلكترونية فإن المديرية محل الدراسة قد أولت اهتمامها لتثبيط المعوقات الأمنية مقارنة بالأبعاد الأخرى من أبعاد معوقات الإدارة الإلكترونية، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.906) أقل من متوسطات الأبعاد الأخرى، وانحراف معياري (0.589) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وفي الترتيب الثاني المعوقات البشرية التي لا يقل تثبطها من المديرية محل الدراسة عن البعد الأول ضمن موافقة عالية كذلك، بمتوسط حسابي (3.912)، وانحراف معياري (0.552) في حين يأتي الترتيب الأخير للمعوقات الأمنية والأقل تثبيطاً وتحكما فيه من المديرية محل الدراسة مقارنة مع الأبعاد الأخرى، ضمن موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.980)، وانحراف معياري (0.493).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypotheses)

بعد قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبانة، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى للدراسة

تنص الفرضية الأولى للدراسة:

من آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية المتطلبات الإدارية، البشرية، الفنية، والأمنية بمديرية التربية لولاية المسيلة.

لاختبار صحة الفرضية الأولى للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الأولى للدراسة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة	الانحراف	المتوسط	Sig	T	T	df	N
الفرض	المعياري	الحسابي	(2-tailed)	الجدولية	المحسوبة	درجات	عدد
البديل						الحرية	العينة
رفض	0.538	2.971	0.592	1.984	0.538	99	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.538 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نظر عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي 2.971 وهو أقل من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى المتوسط من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [2.60-3.40] القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 0.539 وهي أقل من القيمة الجدولية 1.984، عند درجة حرية 99 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.592.

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل) وعليه فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

من آليات تفعيل الإدارة الالكترونية المتطلبات الإدارية، البشرية، الفنية، والأمنية بمديرية التربية لولاية المسيلة، مطبقة بدرجة متوسطة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثانية للدراسة

تنص الفرضية الثانية للدراسة:

توجد معوقات لتطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية التربية لولاية المسيلة

لاختبار صحة الفرضية الثانية للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية

(One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية للدراسة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.453	3.942	0.000	1.984	20.758	99	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.453 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلّة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نظر عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.942 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 20.758 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.984، عند درجة حرية 999 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000.

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل) وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

توجد معوقات لتطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية التربية لولاية المسيلة بدرجة عالية

خلاصة الفصل التطبيقي

من خلال هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية، بتحليل عبارات الاستبانة الذي تم توزيعه على عينة من موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة، وتمت معالجتها إحصائيا عن طريق برنامج SPSS.V27، وتطرقنا إلى التقديم والتعريف بالمديرية محل الدراسة، كما تم التطرق لمنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، وعرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات الشخصية واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وتحليل عبارات الاستبانة، بالإضافة إلى ذلك اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة باستخدام اختبار t ستودنت.



الخاتمة



الخاتمة:

ما يمكن استخلاصه إليه في خاتمة الدراسة أن الثورة التكنولوجية أحدثت تطورات وتغيرات هائلة في مجال المعلوماتية خاصة على القطاعات والمؤسسات خاصة في أنساقها الإدارية وهذه الأخيرة استفادت من جانب الالكتروني وهذا ما ألزم الإدارة التقليدية بأن تتحدى الواقع وتشهد التحول.

إن عملية التحول من الإدارة التقليدية للإدارة الالكترونية مازالت تواجه العديد من المعوقات التنظيمية منها أو التقنية وكذلك البشرية أو غير ذلك من المشكلات التي تؤخر هذه عملية ومازالت تعاني منها العديد من المؤسسات العمومية بالرغم أن هذه الأخيرة قطعت شوطا في مجال الإدارة الالكترونية للوصول إلى مستوى متكامل من الإدارة الالكترونية وجب أن يكون هناك إرادة حقيقية سواء كان على مستوى الإدارة أو على المستوى التقني وكذلك على مستوى الموارد البشرية لتوفر بيئة شاملة لتحقيق الإدارة الالكترونية.

ومن خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مديرية التربية بولاية المسيلة أن موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة نظرا لما أحدثته الأخيرة من نقلة نوعية في مجال إصلاح الإدارة العامة من خلال المزايا التي يوفرها لتخليص المؤسسات العمومية من المشاكل التي تعانيها نتيجة النماذج الكلاسيكية التقليدية التي كانت تنتهجها في تسييرها شؤونها الإدارية، فمن خلال دراستنا الموسومة بمعوقات الإدارة الإلكترونية قطاع التربية بالمسيلة نموذجا، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات :

نتائج الدراسة: استنتجنا نتائج جوهرية نوضحها في النقاط التالية:

- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة لمحور آليات الإدارة الإلكترونية، انتمائه لمستوى متوسط من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (2.971)، ويشير ذلك إلى اهتمام المديرية محل الدراسة بتفعيل آليات الإدارة الإلكترونية بشكل متوسط.
- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة لمحور معوقات الإدارة الإلكترونية، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.942)، ويشير ذلك إلى وجود معوقات لتفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل عال بالمديرية محل الدراسة.
- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد المحور المستقل آليات الإدارة الإلكترونية البعد الأقوى والذي توليه المديرية محل الدراسة اهتمام أكبر، هو المتطلبات الأمنية مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (2,796).

- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد المحور التابع معوقات الإدارة الإلكترونية البعد الذي يتم تثبيطه والتحكم فيه من المديرية محل الدراسة، هو بعد المتطلبات الإدارية مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3,906).
- نتج عن اختبار الفرضية الأولى للدراسة، من آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية المتطلبات الإدارية، البشرية، الفنية، والأمنية بمديرية التربية لولاية المسيلة مطبقة بدرجة متوسطة.
- نتج عن اختبار الفرضية الثانية للدراسة، توجد معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية المسيلة بدرجة عالية.
- بناء على ما سبق من نتائج، يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها إصلاح الاختلالات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية، والتي نذكر منها:
 - يجدر على السلطات المركزية توفير الدعم السياسي (الإرادة السياسية) لتطبيق الخطط والاستراتيجيات الإصلاحية، مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية وموازاتها مع أهداف الإصلاح.
 - ضرورة تكثيف التأهيل والتكوين المتواصل للموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية في مجال التكنولوجيات والتقنيات الحديثة.
 - ضرورة الرفع من الدعم المالي الموجه لمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مع العمل على تخصيص مداخل دائمة موجهة لتطوير الإدارة الإلكترونية.
 - العمل على الترويج ونشر ثقافة الإدارة الإلكترونية لدى أفراد المجتمع، وذلك من خلال تنظيم ملتقيات وأيام دراسية تعمل على التوعية والقضاء على عامل التخوف والتردد من استعمال هذه التكنولوجيا الحديثة، وإبراز إيجابياتها على مستوى الخدمات المقدمة.
 - العمل على تطوير البنية التحتية للاتصالات، وذلك عن طريق تطوير خدمة الإنترنت وتعميمها على كامل أرجاء الوطن.
 - العمل على وضع تشريعات قانونية تنظم طريقة عمل الإدارة الإلكترونية.
 - العمل على خلق الرغبة في التغيير، خاصة من طرف المسؤولين بضرورة تبني فلسفة الإدارة الإلكترونية، والتخلي على الإدارة التقليدية التي أصبحت أمرا حتميا وليس اختياريا تبعا للتطور التكنولوجي الكبير والتغير في البيئة المحيطة.
 - ضرورة العمل على تطوير الأمن المعلوماتي من أجل المحافظة على خصوصية وسرية المعلومات المتناقلة عبر الشبكات الإلكترونية وضمان سلامتها من التزوير والاختراق.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015.
2. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مصر: المكتبة العصرية، المنصورة، 2004.
3. إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
4. بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ط1، 2005.
5. جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984.
6. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
7. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط1، مصر: الدار الجامعية، 2010.
8. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، الجزائر: دار الخلدونية، 2012.
9. السالمي وعلاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الإلكترونية، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
10. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
11. سليمان صالح أو كشك، نظم المعلومات الإدارية، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015.
12. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
13. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.
14. عبد السلام عبداللاوي، الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية في الجزائر، الواقع والمأمول، الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع، 2023.
15. عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، السعودية: دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية 2004.

16. عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزربطة، 2008.
17. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، قطر، 2003.
18. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار العرب الإسلامي، بيروت(لبنان)، 2010.
19. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيق، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 2015.
20. كتوعة هشام صالح، نظم المعلومات الإدارية، ط2، الأردن، 2004.
21. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
22. محمد عثمان الفيتوري أبو مهارة، مقومات ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية تجارب عربية وعالمية، نسخة إلكترونية من موقع www.iasj.net، تم الاطلاع بتاريخ 2024/03/25.
23. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
24. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
25. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض(السعودية)، 2007.
26. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- ثانياً: المقالات والبحوث العلمية
1. بلحمديو خولة، يحيواوي سمير، مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة حالة مديرية التوزيع لسونلغاز بعين صالح، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، البويرة، الجزائر، المجلد08، العدد01، جوان2023.
2. علاء الدين عبد الرحمان حسن، استثمار الموارد البشرية مدخل تحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية وفعاليتهم، مجلة المخطط والتنمية، العدد 24، جامعة بغداد، العراق، 2011.
3. العواملة نائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد1، عمان 2002.
4. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.

ثالثا: المذكرات والأطروحات الجامعية:

أ- أطروحات دكتوراه

1. إسماعيل سايحي، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر - دراسة حالة قطاع العدالة بولاية الوادي-، (أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه ل.م.د. شعبة العلوم السياسية. تخصص السياسات العامة والخدمة العمومية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، الوادي الجزائر)، 2022-2023.

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

أ. رسائل ماجستير:

1- إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، (رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

2- رافيق بن مرسي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر: 2010-2011، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية)، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري - تيزي وزو ، 2018.

3- شادي محمد مطر، دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الدولة والحكم الرشيد)، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.

4- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (رسالة ماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2010.

5- عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2010.

6- عماد بوقلاشي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل، (رسالة ماجستير في علوم التسيير)، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

ب. مذكرات ماستر:

1. محمد بوداود، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر)، 2018-2019.

2. لامية علال، سعاد بوقيدح، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية -جيجل- والإقامات التابعة لها-، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر)، 2018-2019.

رابعا: الملتقيات

1. ميسر إبراهيم أحمد، هدى عبد الرحيم حسين، " اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية مؤشر مقترح"، ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول، جامعة البليدة2، الجزائر، يومي 13، 14 ماي 2013.

2. وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في إرساء مقاربة الجودة بالخدمات الحكومية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، (ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر "دراسة تجارب بعض الدول")، جامعة البليدة2، الجزائر، يومي 23 و24 ماي 2013.

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. PAYNE Adrian, *Handbook of CRM, Elsevier Linacre House, Great Britain, 2005.*

مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013.



الملاحق



الملاحق

الملحق رقم: (1-1) الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية



عنوان المذكرة : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة
العمومية

دراسة حالة بمدينة التربية لولاية المسيلة

استمارة استبيان

استبانة موجهة إلى موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

سيدي الفاضل ... سيدتي الفاضلة:

في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي الموسومة بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التربية لولاية المسيلة - نأمل منكم في المشاركة والمساهمة بإثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، سعياً منا لمعرفة وجهة نظركم وقناعة منا بموضوعيتكم وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الأسئلة.

مع شكرنا المسبق، يجدر بنا في هذا المقام أن نتعهد لكم أن تحاط مساهماتكم بالسرية التامة، وأنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.
تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام.

إشراف الدكتور:

د. سالم حسين

إعداد الطالبتين:

- لمعيلبي فاطنة

- حفصي نبيلة

السنة الجامعية: 2023-2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40
 من 41 سنة إلى 50 من 51 سنة إلى 60

2. المؤهل العلمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي

ماجستير دكتوراه

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15

من 20 إلى 25 من 30 إلى 35

4. الرتبة الوظيفية: عون إدارة ملحق متصرف تقني
 متصرف رئيسي آخر

المحور الثاني: آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية بالمسيلة

أولاً: المتطلبات البشرية						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعمل إدارة مديرية التربية على توفير البيئة المناسبة التي تساعد الإداري في أداء مهامه.					
2	تستخدم إدارة مديرية التربية معايير شفافة لاستقطاب الكفاءات البشرية.					
3	يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة مديرية التربية بالمرونة مما يسهل عملية الاتصال بين الطاقم الإداري.					
4	تمتلك مديرية التربية عدد من الموظفين ذو كفاءة ومتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته.					
5	تقدم مديرية التربية دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
ثانياً: المتطلبات التقنية						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	توفر مديرية التربية في كل المكاتب أجهزة حواسب آلية حديثة					
7	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات.					
8	توفر مديرية التربية العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات الماسح الضوئي) .					
9	تتوفر إدارة مديرية التربية على شبكة اتصالات سريعة التدفق.					
10	لدى مديرية التربية موقع إلكتروني تتوفر فيه على خدمات إلكترونية ضرورية.					
ثالثاً: المتطلبات الإدارية						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

					توجد وحدة ادارية (مصلحة او مكتب) خاصة بمتابعة برنامج تطبيق الادارة الالكترونية	11
					توجد مرونة في الاجراءات الادارية تساعد على التحول نحو الادارة الالكترونية	12
					يوجد تنسيق بين المصالح الادارية من اجل تطبيق الادارة الالكترونية	13
					الهيكل التنظيمي الحالي وتوزيع المسؤوليات يساعدان على تطبيق الإدارة الالكترونية	14
					يتم تبسيط إجراءات العمل من اجل اعتماد الإدارة الالكترونية	15
رابعاً: المتطلبات الأمنية						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					تمتلك إدارة مديرية التربية أنظمة وبرامج حماية المعلومات	16
					تعمل إدارة مديرية التربية على تحديث أنظمة الحماية	17
					تقوم إدارة مديرية التربية بتشفير كل البيانات والمعلومات المهمة والتي تتعلق بأمر حساسة يمكن أن تمس بها	18
					تضمن الشبكة الإلكترونية المستخدمة في إدارة مديرية التربية سرية البيانات والمعلومات وتضمن نقلها وإرسالها بسرعة وفي الوقت المناسب	19
					تحتفظ إدارة مديرية التربية بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة، بالإضافة إلى استخدام برامج أصلية لأمن وحماية المعلومات	20

المحور الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية لولاية المسيلة						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: المعوقات الإدارية						
1	أنت مع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية					
2	غياب المتابعة من قبل الإدارة المركزية في تطبيق الإدارة الإلكترونية					
3	ضعف المستوى الثقافي والتعليمي للموظفين					
4	قلة الدورات التدريبية حول استخدام التقنيات الإلكترونية					
5	بطء استجابة الإدارة لمطالب التغيير					
6	صعوبة تحويل الأرشيف العادي إلى أرشيف إلكتروني					
ثانياً: المعوقات البشرية						
7	ضعف الوعي الثقافي بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات					
8	الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يمثل عبء على الموظفين					
9	ضعف القدرة على مجاراة سرعة تطور برامج المعلوماتية					
10	قلة المعرفة بتقنيات الإدارة الإلكترونية					
11	ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين					
ثالثاً: المعوقات التقنية						
12	ضعف البنية التحتية للاتصالات في الإدارة وأقسامها					
13	ضعف تكامل أقسام المديرية وتوافقها مع تقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية					
14	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة					
15	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المديرية					
16	ضعف خدمة الإنترنت في المديرية					

رابعاً: المعوقات الأمنية

					17	ضعف الثقة في التعاملات الإلكترونية
					18	خوف الموظفين من اختراق البيانات الخاصة بالإدارة
					19	فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية
					20	عدم جاهزية المديرية من الناحية أمن المعلومات
					21	خوف الموظفين من تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث فقدان المعلومات أو تعطل الأجهزة الإلكترونية

الملحق رقم: (2-3) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences

نتائج ثبات أداة الدراسة

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22
q23 q24
q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40 q41
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes		
Output Created		25-MAY-2024 14:58:47
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\\Desktop\حفصي+الميلبي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	100
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40 q41 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,923	41

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

```
EXAMINE VARIABLES=معوقات
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explore

Notes		
Output Created	24-MAY-2024 12:05:09	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\المعيلبي+المعيلبي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	100
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax	EXAMINE VARIABLES=معوقات /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.	
Resources	Processor Time	00:00:01,70
	Elapsed Time	00:00:00,98

Case Processing Summary						
معوقات	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
معوقات	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

Descriptives		
	Statistic	Std. Error

معلومات	Mean		3,9424	,04540
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8523	
		Upper Bound	4,0325	
	5% Trimmed Mean		3,9344	
	Median		3,9524	
	Variance		,206	
	Std. Deviation		,45399	
	Minimum		2,38	
	Maximum		5,00	
	Range		2,62	
	Interquartile Range		,57	
	Skewness		,133	,241
	Kurtosis		1,013	,478

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
معلومات	,088	100	,053	,972	100	,030
a. Lilliefors Significance Correction						

معلومات

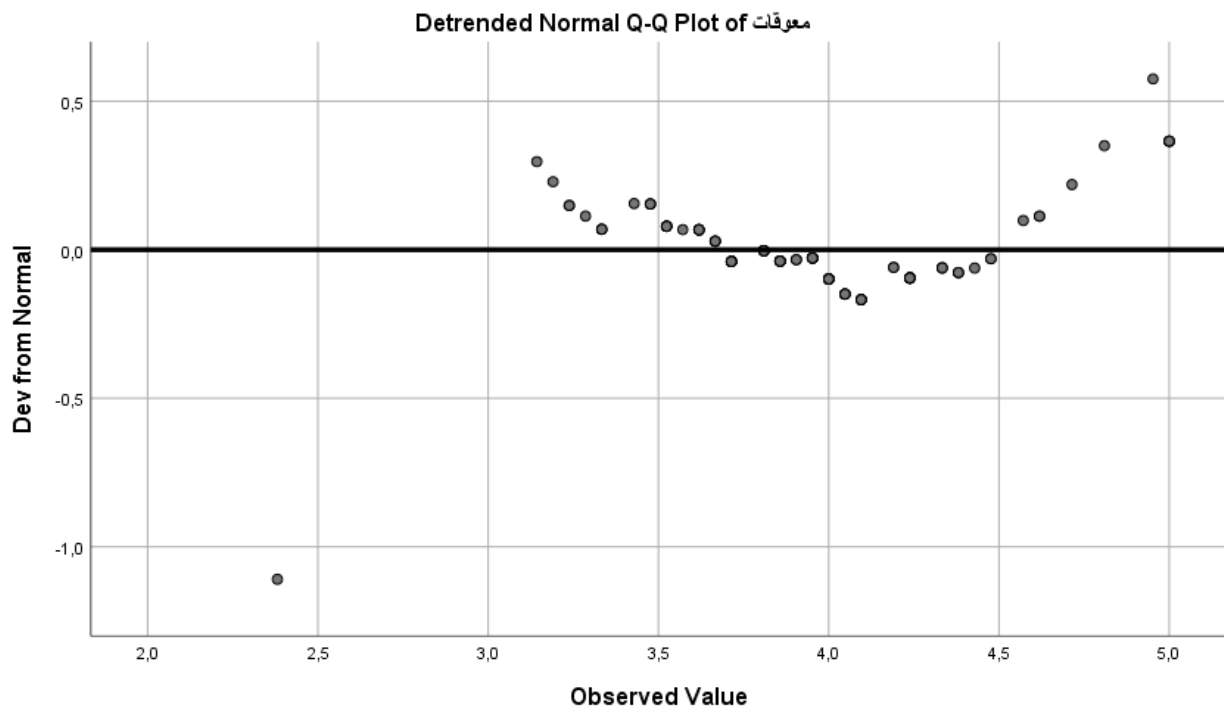
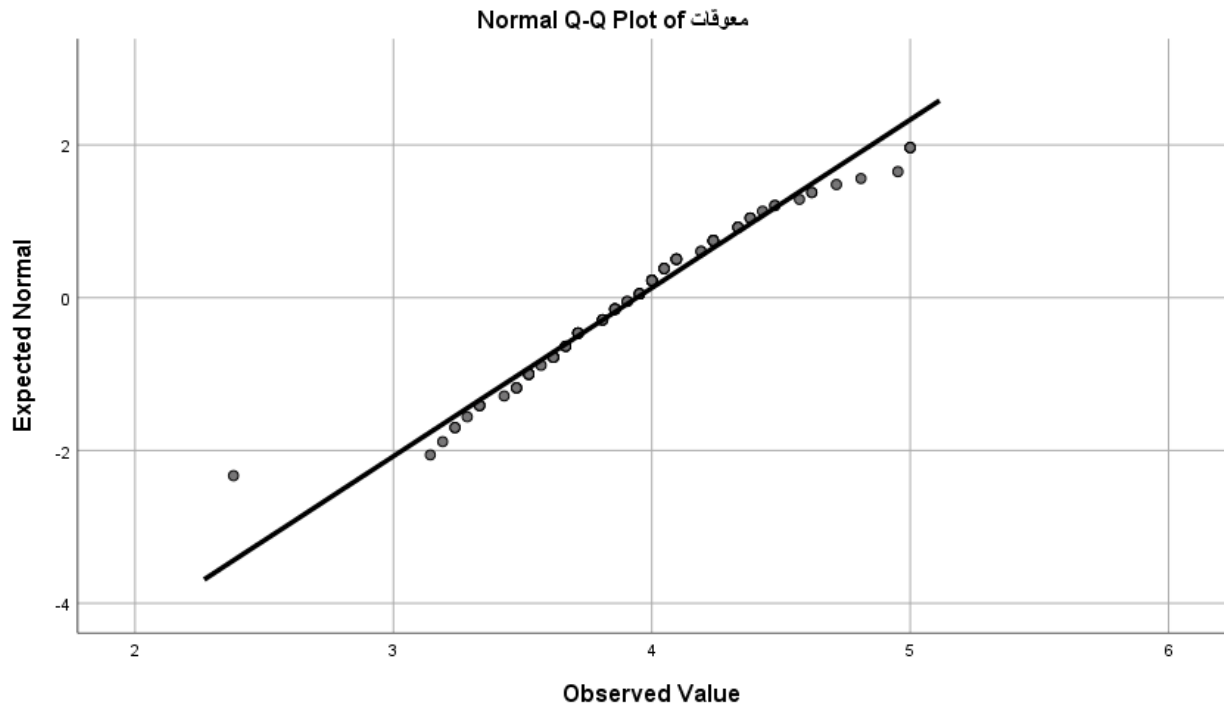
Stem-and-Leaf Plot معلومات

```

Frequency      Stem & Leaf

  1,00  Extremes      (= < 2,38)
  2,00      31 . 49
  3,00      32 . 338
  3,00      33 . 333
  4,00      34 . 2777
  6,00      35 . 222227
  9,00      36 . 111116666
  8,00      37 . 11111111
 11,00      38 . 00000555555
  8,00      39 . 00555555
 17,00      40 . 00000000444499999
  2,00      41 . 99
  7,00      42 . 3333333
  6,00      43 . 333888
  3,00      44 . 277
  1,00      45 . 7
  2,00      46 . 11
  1,00      47 . 1
  1,00      48 . 0
  1,00      49 . 5
  4,00      50 . 0000
    
```

Stem width: ,10
Each leaf: 1 case(s)



اختبار الفرضيات

- نتائج اختبار الفرضية الأولى

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=Independent
 /CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

Notes		
Output Created	25-MAY-2024 15:00:19	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\المعيلبي +حفصي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	100
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Independent /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,08

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Independent	100	2,9710	,53899	,05390

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Independent	-,538	99	,592	-,02900	-,1359	,0779

نتائج اختبار الفرضية الثانية

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=موقوفات
 /CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

Notes		
Output Created	24-MAY-2024 12:06:34	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\المعيلبي +حفصي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	100

Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=معوقات /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
معوقات	100	3,9424	,45399	,04540

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
معوقات	20,758	99	,000	,94238	,8523	1,0325



فهرس المحتويات



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	تكوين متغيرات الدراسة	.1
47	محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور	.2
48	مجالات إجابات عينة الدراسة	.3
50-49	الاتساق الداخلي لعبارات محور آليات الإدارة الإلكترونية	.4
52-51	الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع معوقات الإدارة الإلكترونية	.5
53	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة	.6
54	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	.7
56	مجالات قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها	.8
57	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	.9
57	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	.10
58	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	.11
58	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	.12
59	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة الوظيفية	.13
61-59	التحليل الوصفي لمحور آليات الإدارة الإلكترونية	.14
63	ترتيب الأهمية لأبعاد محور آليات الإدارة الإلكترونية	.15
65-63	التحليل الوصفي لمحور معوقات الإدارة الإلكترونية	.16
66	ترتيب الأهمية لأبعاد محور معوقات الإدارة الإلكترونية	.17
67	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الأولى للدراسة	.18
68	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية للدراسة	.19

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	يبين الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	.1
43	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المسيلة	.2
55	توزيع بيانات المحور التابع معوقات الإدارة الإلكترونية	.3

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس الموضوعات
	الإهداء
	كلمة شكر
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
18-10	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
25-18	المطلب الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
27-25	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
28	المبحث الثاني: آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها
30-28	المطلب الأول: المتطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
31-30	المطلب الثاني: المتطلبات الفنية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
36-32	المطلب الثالث: صعوبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
الفصل الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية لولاية المسيلة	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: بطاقة فنية حول مديرية التربية بولاية المسيلة
41-39	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مديرية التربية بولاية المسيلة
44-41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بولاية المسيلة
45	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
46-45	المطلب الأول: المنهج المستخدم وتجهيز البيانات
54-46	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة

54	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي
57	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبانة واختبار الفرضيات
57	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لمحور خصائص عينة الدراسة
59	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الاستبانة
67	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses)
70	خلاصة الفصل التطبيقي
72	الخاتمة
78-75	قائمة المراجع
90-80	الملاحق
94-92	فهرس المحتويات
	الملخص

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية-دراسة حالة بمديرية التربية لولاية المسيلة، بلغ حجم عينة الدراسة 100 مفردة تم استخدام المنهج الوصفي، لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، واعتمدت الاستبانة كأداة أساسية في جمع بيانات الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة:

- من آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية المتطلبات الإدارية، البشرية، الفنية والأمنية بمديرية التربية لولاية المسيلة.
 - توجد معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية المسيلة.
- الكلمات المفتاحية:** آليات الإدارة الإلكترونية، معوقات الإدارة الإلكترونية، مديرية التربية لولاية المسيلة.

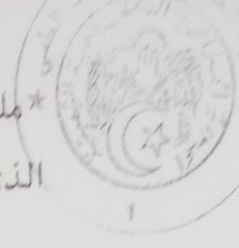
Abstract:

The study aimed to identify the obstacles to implementing electronic administration in public institutions, specifically focusing on the Directorate of Education in the M'sila province. The sample size of the study was 100 individuals. The descriptive method was used to achieve the study's objectives, answer its questions, and test its hypotheses. The questionnaire was adopted as the primary tool for collecting study data. The key findings of the study include:

- The mechanisms for activating electronic administration in the Directorate of Education in the M'sila province include administrative, human, technical, and security requirements.
- There are obstacles to implementing electronic administration in the Directorate of Education in the M'sila province.

Keywords: Electronic administration mechanisms, electronic administration obstacles, Directorate of Education in the M'sila province.

ملحق بالقرار رقم 10824... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

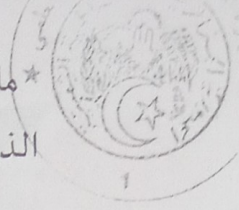
السيدة(ة): محمدي خاتونة الصفة: طالب. أستاذ. باحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 149421 والصادرة بتاريخ: 2013/10/09
المسجل(ة) بكلية / معهد قسم: العلوم السياسية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: معوقات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية دراسة حالة من بيئة الترتيب لولاية المسيلة
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2024.05.05

توقيع المعني (ة)

27 ديسمبر 2020

* ملحق بالقرار رقم 10821... المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة): حفصه منير الصفة: طالب، أستاذ، باحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 66430 والصادرة بتاريخ: 29-09-2015
المسجل(ة) بكلية / معهد قسم العلوم السياسية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراد).
عنوانها: مقومات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات
الريومية د'استراتيجية مدبرتها التبريد لولاية المسيلة
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2020.12.27

توقيع المعني (ة)

تَعْمُرُ بِحَمْدِ اللَّهِ