الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير **ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

قسم: علـوم التسـييـر **فرع: علـوم التسييـر**

رقم: **تخصص: تسييـر عمـومـي**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمـي

إعداد الطالب: محمد بوداود

تحت عنوان

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية
دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

د/ سناء رحماني	جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	رئيسـا
د/ نور الدين نوي	جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	مشرفا ومقررا
د/ بوبعاية حسان	جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وتقدير

نحمدك ربى حمد الشاكرين نحمدك ربى حمد الذاكرين نحمدك ربى حمدا كثير مباركا فيه نحمدك على توفيقك لنا ومدنا بالقوة والعزم لإنهاء هذا العمل المتواضع والذى نتمنى أن تتقبله منا

واقتداءً بقوله صلى الله عليه وسلم ﷺ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ﷻ صدق رسول الله

أتقدم بشكرى الجزيل الى كل من قدم لى يد المساعدة من قريب أو من بعيد فى إنجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه ولو بنصيحة ونخص بالذكر الأستاذ المشرف نور الدين نورى لما قدمه لى من توجيهات ونصائح

واعترافا منى بالجميل وتقديرا لحسن الصنيع أتقدم بفائق الشكر والامتنان الى أستاذى وزميلى فى العمل عمر بن حميدوش على نصائحه القيمة

كما لا أنسى أن أشكر كل أساتذة قسم علوم التسيير وبالخصوص أساتذة تخصص تسيير عمومى ﷻ وكل زملائى وزميلاتى فى الدراسة

فـــهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
تشكر	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية، المفهوم والمعوقات	
تمهيد	**10**
المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية	**11**
المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وأهميتها	**11**
المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية	**14**
المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية	**15**
المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية، مجالات التطبيق والاستراتيجيات	**16**
المطلب الاول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية	**16**
المطلب الثاني: استراتيجيات الإدارة الإلكترونية	**18**
المطلب الثالث: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	**22**
المبحث الثالث: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية، متطلبات وتحديات تطبيقها	**23**
المطلب الاول: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية	**23**
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	**25**
المطلب الثالث: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية	**29**
خلاصة	**33**
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	**35**
المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	**36**
المطلب الأول: تعريف إدارة أملاك الدولة لولاية المسيلة	**36**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة أملاك الدولة لولاية المسيلة	**36**

المطلب الثالث: مهام إدارة أملاك الدولة	**37**
المبحث الثاني : منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة	**40**
المطلب الاول: منهجية الدراسة	**40**
المطلب الثاني: وصف خصائص العينة	**46**
المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها	**50**
المطلب الأول : اختبار فرضيات الدراسة	**51**
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة	**55**
خلاصة	**62**
خاتمة	**64**
قائمة المراجع	**67**
الملاحق	**70**
ملخص الدراسة	

قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الاستبيانات الموزعة	41
2	أقسام ومحاور الاستمارة	41
3	أوزان الإجابات والأهمية النسبية للوسط الحسابي	42
4	صدق الاتساق البنائي بين معوقات الإدارة الإلكترونية وأبعادها	42
5	صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات الإدارية وبعدها	43
6	صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات البشرية ومحورها	43
7	صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات التقنية وبعدها	44
8	صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات المالية وبعدها	44
9	صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات القانونية (التنظيمية) وبعدها	45
10	صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات الأمنية وبعدها	45
11	ثبات محاور الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي	46
12	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	47
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	48
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	49
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل	49
17	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأبعاد	50
18	اختبار ستيودنت للفرضية الأولى	51
19	اختبار ستيودنت للفرضية الثانية	52
20	اختبار ستيودنت للفرضية الثالثة	52
21	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الرابعة	53
22	اختبار ستيودنت للفرضية الخامسة	53
23	اختبار ستيودنت للفرضية السادسة	54
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد المعوقات الإدارية	55
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد المعوقات البشرية	56
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد المعوقات التقنية	57
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد المعوقات المالية	58
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد المعوقات القانونية (التنظيمية)	59
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد المعوقات الأمنية	60
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد محور معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	61

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الرؤية الاستراتيجية	18
2	متطلبات ومستلزمات الحكومة الإلكترونية	19
3	البدائل الاستراتيجية لاستراتيجية التطور الملائمة	20
4	الهيكل التنظيمي لإدارة أملاك الدولة	36
5	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
6	توزيع أفراد العينة حسب السن	48
7	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	48
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	49
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل	50

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبيان الدراسة	70
2	صدق الاتساق الداخلي بين معوقات الإدارة الإلكترونية وأبعادها	75
3	صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات (التقنية، الإدارية، البشرية، المالية، القانونية، الأمنية) وأبعدها	75
4	ثبات أبعاد الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ	78
5	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأبعاد	78
6	اختبار الفرضيات	79
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات أبعاد المعوقات (التقنية، الإدارية، البشرية، المالية، القانونية، الأمنية)	80

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، وتم اختيار مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة من أجل إجراء الدراسة الميدانية، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل 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 الالكترونية، معوقات تقنية أبرزها كانت ضعف الربط الالكتروني بين الإدارة والإدارات ذات الصلة بها، معوقات مالية كان أهمها عدم وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني، بالإضافة إلى معوقات قانونية (تنظيمية) كان أبرزها الافتقار الى 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 محل الدراسة هي المعوقات القانونية (التنظيمية).

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، استراتيجيات الإدارة الإلكترونية، متطلبات الإدارة الإلكترونية، معوقات الإدارة الإلكترونية.

ABSTRACT :

*This study aimed to show "**the obstacles of applying E-Management in the Algerian public institutions"**, we have chosen Directorate of National Estates of M'sila to conduct the field study, to meet the goals of the study. We use the descriptive approach and questionnaire as a technique for collecting information; the results of the study show that **"there are obstacles prevent applying E-Management in the Directorate of National Estates of M'sila**", these obstacles represented in administrative obstacles; most notably was the lack of pursuing by the central administration to apply E-Management. Human obstacles; most important was the lack of knowledge of E-Management techniques. Technical obstacles; most notably was the weakness of electronic connectivity between the institution and the related institutions. Financial obstacles; most important was Lack of financial incentives for those who excel in the field of electronic work. Legal (Organizational) obstacles; most notably was the Lack of an E-Management department. Security obstacles; most important was the fear of the employees of hacking administration data by deletion and destruction.*

*The study results show also that **"the most notable obstacles that prevent applying E-Management in the institution under study were Legal (Organizational) obstacles"**.*

***Key words:** Electronic Management – E-Management strategies - E-Management Requirements – Obstacles of E-Management.*

مقدمة:

يتميز العصر الرقمي الذي نشهده بالسرعة وثورة المعرفة وظهور مجتمعات الأفراد والمنظمات التي تعتمد على المعلومات والأدوات والإنترنت. مما حقق قفزة نوعية في خصائص حكومات هذا العصر، وأجبرها على تغيير خدماتها من الخدمات اليدوية إلى الخدمات الإلكترونية وتغيير الطريقة التي تتفاعل بها مع المواطنين والشركات. ونتيجة لذلك، وجدت ظاهرة جديدة تسمى الإدارة الإلكترونية.

لقد أحدثت الإدارة الإلكترونية والإنترنت تغييرا جوهريا في هيكل المجتمعات بأكملها وقيمها وثقافتها وطرق تسيير أعمالها من خلال الاستفادة من إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة في العمل اليومي.

فالإدارة الإلكترونية ليست منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وجعلها قابلة للوصول عبر مواقع الإنترنت، أو إعطاء أجهزة الكمبيوتر للمسؤولين الحكوميين، أو أتمتة الممارسات القديمة لمنصة إلكترونية فحسب، لكنها تدعو أيضًا إلى إعادة التفكير في طرق تنفيذ وظائف المؤسسات الحكومية من أجل تحسين العمليات والتكامل.

وإدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو قفزة حقيقية في الإدارة، إذ يساعد ذلك في إحداث تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليته وأدائه، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها، بغية تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد بدورها في اتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن. هذا معناه إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، ما ينتج عنها معالجة تدريجية لكل أشكال الفساد الإداري من بيروقراطية ورشوة، إضافة لتجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية ومتوافقة فيما بينها.

وفي ظل تبني الجزائر لمشروع الإدارة الإلكترونية ومحاولة تجسيده في الواقع من خلال تطبيقه في بعض المجالات كمشروع البلدية الإلكترونية، وجواز السفر البيومتري، وبطاقة الدفع الإلكتروني (CIB)... إلخ، مع محاولة التوسع ليشمل جميع القطاعات الحكومية من وزارات وجماعات محلية ومديريات تنفيذية، إلا أن هناك عدة مشاكل تواجه التقدم في هذا المشروع.

في إطار كل ما سبق يأتي هذا البحث لمعالجة أهم المعوقات أو التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية في الجزائر.

الإشكالية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية نتاجا للتطور التكنولوجي الحديث في مجال المعلومات والاتصالات في العصر الحديث، وفي إطار تحديد أهم التحديات التي تواجه الإدارات العمومية في الجزائر بصفة عامة، وإدارة أملاك الدولة لولاية المسيلة بصفة خاصة، جاءت هذه الدراسة التي تحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

– ما هي أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة؟

– التساؤلات الفرعية:

– هل توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات الإدارية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة؟

– هل توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات البشرية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة؟

– هل توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التقنية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة؟

– هل توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات المالية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة؟

– هل توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات القانونية (التنظيمية) بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة؟

– هل توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات الأمنية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات الإدارية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات البشرية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التقنية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات المالية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات القانونية (التنظيمية) بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات الأمنية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

أسباب اختيار الموضوع:

- تخصص الباحث في مجال الإعلام الآلي وفي ميدان عمله كموظف في المؤسسة محل الدراسة.
- موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة التي تفرض نفسها نظرا للتسارع والتطور الكبيرين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- كون الموضوع يدخل في اهتمامات الباحث باعتباره موظف في مؤسسة عمومية.
- محاولة إثراء هذا الموضوع لدى الإدارة العمومية باعتبارها حاولت ولو بشكل بسيط اعتماد وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الشعور بأهمية هذا الموضوع الذي تم اعتماده في عديد من المؤسسات العمومية وضرورة تبنيه من طرف مديرية أملاك الدولة التي تنتمي إلى القطاع العمومي.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الموضوع من خلال كشف متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، وتحديد النقائص والتحديات الموجودة، بالإضافة إلى التعرف على أهم الآليات والاستراتيجيات التي تساعد في تذليل هاته التحديات والتغلب عليها، وكيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة العمومية الجزائرية.

أهداف الدراسة: تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على أهم المعوقات القانونية (التنظيمية) التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على أهم المعوقات الأمنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

منهج الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للدراسة النظرية، وللوصول إلى أهداف الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، باستخدام الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وتوزيعها على مجموعة من إطارات وموظفي مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة، ثم تحليل البيانات المستخرجة منها باستعمال البرمجية الاحصائية Spss V.24.

حدود الدراسة:

* **الحدود المكانية:** مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

* **الحدود الزمانية:** من أفريل إلى ماي 2019.

* **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث وسنتعرض لدراسات تناولت صعوبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء كانت عربية أو أجنبية، محلية أو دولية وسنتعرض لهذا من خلال عدة جوانب كالأهداف والنتائج والفائدة من البحث وأوجه التشابه والاختلاف.

وفيما يلي نتناول عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:

1- دراسة زهراء داوود سلمان، أسامة إبراهيم عاشور (2019) بعنوان "معوقات الإدارة الإلكترونية في العراق":[1]

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار العقبات التي واجهتها المؤسسات الحكومية العراقية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وتم التوصل إلى النتائج التالية:

[1] -Zahraa Dawood Salman et al, Int. Journal of Computer Science & Mobile Computing, Vol.8 Issue.2, Feb- 2019.

المعوقات التنظيمية:

- عدم وجود التشريعات اللازمة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية في معظم المؤسسات وعدم وجود تخطيط جيد لتحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية.
- لا يوجد دعم لمشاريع الإدارة الإلكترونية من قبل الحكومة العراقية بسبب صانعي القرار السيئين وعدم تأهيلهم لإدارة مواقفهم وفسادهم.

المعوقات الفنية:

- مستوى البنية التحتية اللازمة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية والتكامل بين إدارات المؤسسة غير متوافقة مع تقنيات تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود أجهزة كمبيوتر كافية ومتوفرة في القسم.
- عدم وجود قواعد البيانات الدقيقة والمتكاملة والنهائية لقضية اللغة.
- نقص في البرامج باللغة العربية لإدارة مهامهم.

المعوقات البشرية:

- الخوف من زيادة الوظائف الإدارية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل الموظفين.
- الخوف من فقدان المعلومات الحساسة بسبب تدني نوعية الأجهزة.
- عدم وجود موظفين متخصصين للعمل في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المعوقات المالية:

- الدعم المالي الضعيف من قبل السلطات لتنفيذ الإدارة الإلكترونية ، وصيانة الأجهزة وشراء التطبيقات اللازمة.
- عدم وجود دورات تدريبية لاستخدام هذه التطبيقات.

2- دراسة حسن عبد السلام علي عمران وفتيحة محمد عيسى الهوني (2018) بعنوان : " معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية -دراسة تحليليه لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها":[1]

هدفت الدارسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي من شانها أن تكون عائقا أمام تطبيق الإدارة الالكترونية بجامعة سبها.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة سبها، وقد جاء الوسط المرجح للدراسة مساويا لـ (3.9992)، ما قد يدل على أن المعوقات الإدارية هي بالفعل معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة سبها، وقد جاء الوسط المرجح للدراسة مساويا لـ (3.7198)، وهو أقل من المتوسط المرجع الخاص بالمعوقات الإدارية، الأمر الذي قد يشير إلى أن المعوقات الإدارية تعيق من تطبيق الإدارة الإلكترونية أكثر من المعوقات التقنية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة سبها وقد جاء الوسط المرجح للدراسة مساويا لـ (4.077)، وهو أكبر من المتوسط المرجح لكل من المعوقات الإدارية والتقنية.

[1] - حسن عبد السلام علي عمران وفتيحة محمد عيسى الهوني: " معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية -دراسة تحليليه لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها"، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة الجلفة، الجزائر، مارس 2018.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة سبها، وقد جاء الوسط المرجح للدراسة مساويا لـ (3.9262)، وهو قريب من المتوسط المرجع المتعلقة بالمعوقات البشرية في إثارة، أي أنهما متساويان في مدي حيلولتهما دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة سبها.
- توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلاله إحصائية بين متغيرات الدراسة التابع (تطبيق الإدارة الإلكترونية)، والمتغير المستقل (المعوقات) حيث تبين إن أي اهتمام بالإدارة الإلكترونية سوف يؤدي إلى القضاء على هذه المعوقات بشكل عام.

3- دراسة أسامة أحمد مسعود (2017) بعنوان "الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية العراقيل والحلول (دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية البليدة)":[1]

هدف هذا البحث لدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية من خلال رصد أربعة أبعاد كبرى تتعلق بهذا الموضوع ألا وهي: الاتجاهات العامة للموظفين نحو الإدارة الالكترونية، والتغيرات الملاحظة بعد تطبيق الإدارة الالكترونية، والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- نقص الإمكانات المادية فلا يمكن الحديث عن الإدارة الإلكترونية مع نقص إمكانات مادية، فالإدارة الالكترونية تتطلب تجهيزات حديثة مرتبطة بتكنولوجيا الإعلام والإتصال، فالعتاد المستعمل في الإدارات العمومية ليس حديثا تماما حتى البرمجيات ليست فعالة إن صح التعبير، لهذا لازلنا متأخرين حتى في تحولنا إلى الأحسن.
- البيروقراطية تعتبر البيروقراطية من أكبر عوائق نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية وللأسف لازلت موجودة على الرغم من بداية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- نقص التكوين فليس كل موظف يزاول مهنته قد تحصل على تكوين يغطي كل إحتياجات عمله، وهذا أمر يعرقل سير الإدارة الإلكترونية.
- انقطاعات في الشبكة الوطنية (الإنترانت) المتكررة تصعب من العمل في الإدارات العمومية، وهذا لا يوافق السير الحسن للإدارة الإلكترونية.
- نقص الكفاءة يؤثر في سير الإدارة الإلكترونية فعندما يكون الموظف غير كفء ولا يستطيع التحكم في الأجهزة عندئذ لا يمكن الحديث عن تطبيق سليم للإدارة الإلكترونية.
- الابتعاد عن تبني أساليب تنظيمية تتماشى مع عصرنة قطاع الإدارة العمومية.
- البطء والتماطل في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- دراسة سمير عماري (2017) بعنوان "صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي: -دراسة ميدانية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف المسيلة-":[2]

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسات التعليم العالي، وذلك بدراسة حالة إحدى الجامعات الجزائرية والتي تمثلت في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- مستوى إدراك الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لأهمية تطبيق الادارة الإلكترونية هو مستوى مرتفع.

[1] - أسامة أحمد مسعود: "الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية العراقيل والحلول (دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية البليدة)، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، العدد 12، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.

[2] - سمير عماري: "صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي: -دراسة ميدانية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف المسيلة-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017.

- أهم عائق يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجامعة محل الدراسة يتمثل في نقص كفاءة الموظفين الإداريين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل.
- ضرورة تنظيم ندوات ودورات تدريبية لفائدة الموظفين الإداريين في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال بهدف زيادة قدرتم على إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من جهة ، وضمان التطبيق الصحيح لتطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعتهم من جهة أخرى.

5- دراسة عبد المالك بن السبتي وإيتسام سعيدي (2016) بعنوان "معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية: المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة نموذجا":[1]

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيضاح بعض الجوانب المتعلقة بعملية الرقمنة داخل المكتبات الجامعية، وأيضا التعرف على مختلف المتطلبات الواجب توفيرها من أجل القيام بعملية الرقمنة داخل المكتبات الجامعية. وكذا الوقوف على أهم المعوقات المادية، المالية، البشرية، القانونية والأمنية التي تَحُول بين المكتبات الجامعية الجزائرية وبين تبنيها لمشاريع الرقمنة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- وجود معوقات تنظيمية تحول دون السير الحسن لتطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات محل للدراسة، وأهم هذه العراقيل هو غموض المفهوم وعدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق مشاريع الرقمنة، وانعدام التخطيط السليم لعملية الانتقال السلس نحو النمط الرقمي.
- وجود معوقات تقنية تحول دون تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات محل الدراسة، أهمها ضعف البنية التحتية اللازمة و قلة كفاية الأجهزة والمعدات المتوفرة في المكتبات الجامعية، والتغيرات المتواصلة والسريعة للتقنيات سواء في شقها المادي أو البرمجي وعدم قدرة المكتبات على ملاحقتها لمحدودية مخصصاتها المالية.
- تعد العراقيل المالية من أكبر المسببات في تأخر مشاريع الرقمنة بالمكتبات المدروسة، حيث توصلت الدراسة إلى قلة الميزانية المخصصة لتهيئة البنية التحتية وانعدام المخصصات المالية لتطويرها وتجديدها وتزويدها بالبرامج االتسييرية والأمنية، إضافة إلى ضعف الميزانية الخاصة بتكوين الموظفين على تقنيات الرقمنة.
- وجود العديد من العراقيل ذات الطبيعة القانونية التي تحول دون السير الحسن لمشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية، أهمها عدم ملائمة قوانين والتشريعات الراهنة الجزائرية للتوجه نحو النمط الرقمي، كما أن عدم وجود نشطة بالمكتبة التي تشرح التوعية القانونية بمتغيرات البيئة الرقمية يبقى مشكلا مطروحا يستوجب النظر إليه من الناحية القانونية.
- وجود العديد من المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق مشاريع الرقمنة في المكتبات محل الدراسة، وتأتي مسألة غموض مفهوم الرقمنة وسبل تبنيها في المكتبات لدى العاملين بها من أبرز العراقيل، وكذا الخوف من التحول الرقمي ومقاومة التغيير لدى الموظفين، إضافة انعدام الدورات التكوينية المصاحبة لعملية التحول الرقمي.

6- دراسة سمعية مهدي حسن وآخرون (2016) بعنوان "دراسة معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي":[2]

هدفت هذه الدارسة إلى الكشف عن مستوى إدارك العاملين في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في هذه المؤسسات والمعوقات التي تعرقل تطبيقها (محافظة ديالى – حالة دارسية).

بينت نتائج الدارسة أن:

- أغلب العاملين يدركون جيدا أهمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسسات التعليم العالي.

[1] - عبد المالك بن السبتي وإيتسام سعيدي: "معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية: المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة نموذجا"، مجلة سيباريان، العدد 43، البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، مصر، 2016.

[2] - سمعية مهدي حسن وآخرون: "دراسة معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة ديالي للعلوم الهندسية، المجلد 9، العدد 3، العراق، 2016.

- أهم عائق يعرقل التحول هو "قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتمويل وتطبيق مشروع الادارة الالكترونية"، ثم يليه بالاهمية" ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات"، و "ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي".

7- دراسة هدى عباس قنبر وميسون عدنان حامد (2014) بعنوان: "معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في المكتبات الجامعية جامعتي بغداد والمستنصرية انموذجا":[1]

يهدف البحث إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية بما فيها المكتبة المركزية لجامعة بغداد – الجادرية والمكتبة المركزية لجامعة المستنصرية.

نتائج الدراسة:

- الإدارات العليا والمسؤولين عن أقسام المكتبتين يحملون مؤهل علمي عالي لكن أكثر من نصفهم ليس لديهم فكرة وإلمام عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل المكتبي.
- يتعدد مجال التطبيق الإلكتروني في المكتبتين يتمثل في خزن واسترجاع مقتنيات المكتبة من مصادر المعلومات بالاعتماد على قاعدة معلومات جاهزة Winisis وتوفير خدمة البحث للباحثين في شبكة الانترنت والإجابة على الرسائل التي تصل للمكتبة عن طريق البريد الإلكتروني وإعداد قاعدة بيانات عن منتسبي المكتبة.
- وجود معوقات لتطبيق الادارة الالكترونية في المكتبتين معوقات تنظيمية وتقنية جميعها متحققة ومعوقات بشرية ومالية قسم منها غير متحققة.
- أهم المعوقات التنظيمية لتطبيق الادارة الالكترونية في المكتبتين هي : الافتقار الى التخطيط السليم لعملية التحويل نحو الإدارة الإلكترونية، وروتينية الإجراءات الإدارية في المكتبة، ولا يوجد توعية للموظفين حول التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- من أهم المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبتين هي : ضعف الربط الإلكتروني بين إدارة المكتبة وأقسامها.
- من أهم المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبتين هي : ضعف التحفيز المعنوي والنوعي لموظفي المكتبة.
- أهم المعوقات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبتين هي : ضعف الحوافز المالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني.

من أهم المعوقات غير المتحققة مقارنة بالمعوقات المتحققة (بشرية) هي : ضعف اقتناع إدارة المكتبة بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية، و(مالية) هي : ضعف الدعم المالي المخصص من الجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة.

8- دراسة Achmad Nizar Hidayanto وآخرون (2014) بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حالة مقاطعة رياو، أندونيسيا":[2]

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الحواجز التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مقاطعة رياو، أندونيسيا. وخلصت هذه الدراسة إلى اعتبار القيادة، الموارد البشرية، وإدارة المعلومات، والمنظمات الثقافية من العوامل التي تحول دون تنفيذ الحكومة الإلكترونية في حكومة مقاطعة رياو، حيث كان العامل القيادي الذي يساهم بشكل كبير في معوقات الحكومة الإلكترونية في حكومة مقاطعة رياو. وبالتالي، من المهم أن تظهر الحكومات في البلدان النامية التزامها ودعمها لنجاح تنفيذ الحكومة الإلكترونية. أيضًا خلصت الدراسة إلى أن توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لا يمنع بشكل كبير تنفيذ الحكومة الإلكترونية في حكومة مقاطعة رياو.

[1] - هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد: "معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في المكتبات الجامعية جامعتي بغداد والمستنصرية انموذجا"، مجلة كلية التربية، جامعة بغداد، المجلد 2 العدد 210، بغداد، العراق، 2014.

[2] - Achmad Nizar Hidayanto et al, Journal of Industrial and Intelligent Information Vol. 2, No. 2, June 2014.

9- دراسة ساري عوض الحسنات (2011) بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية": رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية.[1]

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأسس النظرية لمفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، والكشف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك محاولات جادة من قبل الجامعات الفلسطينية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بإداراتها المختلفة لتسهيل وتحسين جودة الأداء الإداري.
- وجود معوقات تنظيمية تتمثل في: الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وضعف دعم وزارة التربية والتعليم العالي السياسات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ونقص التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود معوقات تقنية تتمثل في: عدم تكامل القاعات الدراسية والإدارية بما يتناسب مع تقنيات الإدارة الإلكترونية، ونقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود معوقات بشرية تتمثل في: ضعف مهارات اللغة الانجليزية، نقص الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية، والنقص في الدورات التدريبية.
- وجود معوقات مالية تتمثل في: ضعف الدعم الحكومي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، ندرة وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني، محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة المالية والعينية.
- أظهرت النتائج أن متوسط عبارات معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة كبيرة، وكان ترتيبها على النحو التالي: المعوقات المالية، ثم البشرية، ثم التنظيمية، فالتقنية.

كل من الدراسات السابقة تناولت موضوع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية برؤية واسعة، فقد ركزت على إعطاء الموضوع حقه الكافي بالتعرف على أهم المعوقات واكتشافها. فقد تنوعت الدراسات من حيث بيئة الدراسة، فمنها ما تم في إدارات عمومية أو مؤسسات حكومية، ومنها ما تم في مؤسسات التعليم العالي، كما تم بعضها في مكتبات جامعية، وهناك دراسة واحدة تمت في منظمة للضمان الاجتماعي. فالدراسات لها نقطة مشتركة ألا وهي العينة والمتمثلة في إطارات وموظفين، إلا دراسة واحدة كانت عينتها عبارة عن هيئة تدريس بالجامعة، تشابهت الدراسات في هدفها الرئيسي والمتمثل في الوقوف على أهم النقائص التي تؤدي إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا هو هدف دراستنا الحالية الذي نهدف من خلاله معرفة المعوقات التي تؤدي إلى تأخير أو عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي؛ تضمن الفصل الأول ثلاث مباحث، المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية، والمبحث الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية واستراتيجياتها، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية، متطلباتها وتحديات تطبيقها.

والفصل الثاني متعلق بالدراسة الميدانية ويشمل ثلاث مباحث، الأول تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه لمنهجية الدراسة ووصف خصائص العينة، والمبحث الثالث تضمن اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

[1] - ساري عوض الحسنات: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات التربوية، القاهرة، مصر، 2011.

الفصل الأول

الإدارة الإلكترونية، المفهوم والمعوقات

تمهيد:

تعتبر الثورة العالمية في مجال المعلوماتية والاتصالات مستقبلا جديدا تلعب التقنية الحديثة فيه دورا رئيسيا، والإدارة الالكترونية هي أحد الطرق الحديثة التي تتعامل بها الحكومات لتزويد المواطنين بآليات أفضل للوصول للمصادر سواء المعلوماتية منها أو الخدماتية، وتعطي المواطنين فرصا أفضل للمشاركة. كما تمنح تطبيق استراتيجية الإدارة الالكترونية الدولة فرصة عظيمة لقدرتها على مواصلة درب النمو والتقدم للالتحاق بركب الحضارة والاستفادة من ثمرة التقدم العلمي والتقني.

وتقدم الإدارة الإلكترونية وجها آخرا مغايرا لوجه الإدارة التقليدية، نظرا لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية، وحلما يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية. وسنتناول في هذا الفصل مفهوم الإدارة الإلكترونية، أهميتها، خصائصها، ومجالات التطبيق، كما سنتعرف على استراتيجيات الإدارة الإلكترونية، ودوافع ومراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى متطلبات تطبيقها والتحديات التي تواجهها.

سنقوم في دراستنا باعتبار الحكومة الإلكترونية هي نفسها الإدارة الإلكترونية من خلال التعاطي مع التقنية وتطبيقاتها بوصفها واقعا لا خلاف فيه على أرض الواقع، فتعبير "إدارة إلكترونية" أو "حكومة إلكترونية " يعبر عن استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات والمتعاملين معها، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت والجهد، وتحقيقا للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة.[1]

[1] - رحماني سناء: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوعريريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 30.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

نتيجة لتطور التكنولوجيا الحديثة ومعطياتها، ونظرا للتحولات الكبيرة بسبب التكنولوجيا، والانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية، والنمو الكبير للتجارة الإلكترونية، صارت الإدارة اليوم بحاجة لإيجاد منهج جديد في العمل وبممارسات مبتكرة وحلول شاملة، تسير من خلالها العديد من أنشطتها الإدارية، والانتقال إلى إدارة حديثة كالإدارة الالكترونية. من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف الإدارة الإلكترونية، وخصائصها ومبادئها، وأهميتها لكل من الحكومة والمواطن وقطاع الأعمال الخاص.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وأهميتها

أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية

ظهر مصطلح الحكومة الإلكترونية في أواخر القرن العشرين وتحديداً في أواخر التسعينيات،[1] تم تقديم الحكومة الإلكترونية كمفهوم للإدارة العامة، قبل أن يحدد علماء وخبراء الإدارة العامة مصطلح الحكومة الإلكترونية بوضوح. تم إنشاء الحكومة الإلكترونية عن طريق القياس لمفاهيم وتطبيق التجارة الإلكترونية (التجارة الإلكترونية) المطبقة على المواطنين، في إشارة إلى تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين.[2]

لا يوجد تعريف مقبول عالميًا لمفهوم الحكومة ، ومع ذلك ، فإن مصطلح "الحكومة الإلكترونية" يركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة (ICTs) من قبل الحكومات، كما هو مطبق على مجموعة كاملة من الوظائف الحكومية. في هذا المطلب سوف نقوم باستعراض بعض التعريفات للإدارة الإلكترونية كما يلي:

- تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركات والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف الشركة".[3]
- وتعرف أيضا بأنها : "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة مسبقا".[4]
- ويعرفها البنك الدولي بأنها : "عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات مثل شبكات المعلومات العريضة، وشبكة الانترنيت، وأساليب الاتصال عبر الهاتف المحمول، والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات بين المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية، وهذه التكنولوجيا يمكنها أن تحقق عددا كبيرا من الأهداف مثل تقديم خدمات أفضل للمواطنين، وتحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة وتمكين المواطنين من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيدا من الشفافية أو جدارة أكثر وكفاءة للمؤسسات الحكومية كما أن نتائج هذه التطبيقات يمكن أن تؤدي إلى تحجيم الفساد وزيادة الشفافية وتعظيم العائد ككل أو تخفيض النفقات وزيادة قناعة المواطن بدور المؤسسة الحكومية في حياته".[5]

---

[1] - Gronlund, A. & Horan, T. A. (2004). Introducing E-GOV: History, Definitions, And Issues. Communications of the Association for Information Systems, Vol. 15, pp. 713-729.

[2] - El-Sofany, H, Al-Tourki, T, Al-Howimel, H & Al-Sadoon, A. E-government In Saudi Arabia: Barriers, Challenges And Its Role Of Development. International Journal of Computer Applications, Vol. 48(5),June 2012, p.16.

[3] - نجم عبود نجم: "الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية - الوظائف - المجالات)"، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 158.

[4] - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد بن إبراهيم السليطي: "الإدارة الإلكترونية E-Management"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006، ص 32.

[5] - قروش عيسى: "دروس في مقياس الإدارة العمومية الإلكترونية"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018/2017، ص 16.

- وهي أيضا: "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تكنولوجيا المعومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات".[1]
- كما تعرف بأنها: "عبارة عن عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية. كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية".[2]
- الإدارة الإلكترونية هي: "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر".[3]
- وهناك من يعرف الإدارة الإلكترونية بأنها : "مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الإنترنيت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة، لتقديم جميع الخدمات والمعاملات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات بيسر وسهولة".[4]
- "هي الإعتماد الرئيسي والمحوري على تقنيات الإلكترونية في إنجاز وإتمام المهام والأعمال الإدارية، كما يساهم في زيادة فعالية وجودة الأداء، وسرعة المعالجة والإتصال والنقل السريع والمكثف للمعلومات والمعارف فهي التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال". [5]
- يتم تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: "توفير المعلومات والخدمات التي تقدمها الحكومات للمواطنين، باستخدام مجموعة من تقنيات المعلومات والاتصالات".[6]
- عرفها المجلس الأوروبي أيضا: "تدور الحكومة الإلكترونية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات لرفع جودة الخدمات التي تقدمها الحكومات للمواطنين والشركات". [7]

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي:

إنجاز الأعمال والمعاملات الإدارية بطريقة إلكترونية عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة والتطبيقات المتطورة لأجهزة الحاسوب، بغية تحسين أداء المؤسسات العمومية وتحقيق أهداف الإدارة المتمثلة في تقديم خدمات أفضل للمواطنين وقطاع الأعمال، مع ضمان الشفافية والسرعة والدقة والجودة في تقديم الخدمة.

[1] - علاء عبد الرزاق السالمي: "نظم إدارة المعلومات"، ط 3، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013، ص 117.
[2] - جمعة اسماعيل العياط: "الإدارة الإلكترونية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 11.
[3] - علي السلمي: "خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 323.
[4] - بليلي أسماء: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع-تحديات-آفاق"، استمارة المشاركة في الملتقى الدولي أيام 26-27 نوفمبر 2018، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 4.
[5] - رحماني سناء: "الإدارة الالكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجتسر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص61.
[6] - El-Sofany, H, Al-Tourki, T, Al-Howimel, H & Al-Sadoon, A. E-government In Saudi Arabia: Barriers, Challenges And Its Role Of Development. International Journal of Computer Applications, Vol. 48(5),June 2012, p.17.
[7] - نفس المرجع ، ص 17.

ثانيا: أهمية الإدارة الإلكترونية

1- بالنسبة للحكومة:

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.[1]
- التقليل من التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري من خلال استغلال قواعد البيانات واعتمادها بمثابة تفويض للموظف والذي يتخذ قراره على أساسها، بدلا من الرجوع إلى الرؤساء الإداريين كما هو الحال في الإدارة التقليدية.[2]
- رفع كفاءة الأداء الإداري عن طريق توفير أحدث وأشمل المعلومات المطلوبة، مع تيسير الحصول على أي منها بعد تصنيفها إلكترونيا، وكذلك تسهيل تبادل المعلومات وسبل الاتصالات الإلكترونية بين الإدارات المعنية، بمعنى أن الإجراءات يمكن أن تنجز خلال دقائق أو ثوان بدل ساعات أو أيام.[3]
- توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل الإدارات الحكومية في إطار علاقتها بالمواطنين ومؤسسات الأعمال.

2- بالنسبة لقطاع الأعمال:

- تجنب مخاطر التعامل الورقي، لأنه باستخدام الحاسوب يمكن تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج، وأعمال المخازن، وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على التعامل الورقي وآثاره السلبية كالجهد وضياع الوقت، وزيادة التكاليف والتعرض للتلف والفقد والضياع.[4]
- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة أساسية في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغي القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.[5]
- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة.[6]
- إدارة أعمال المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة وإدارة العملاء، وتوفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة والتعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني.
- موائمة طبيعة العمل المعتادة حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ويرسل تقارير المتابعة للإدارة العليا.[7]

3- بالنسبة للمواطن:[8]

- زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع.
- توفير البيانات والمعلومات، وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.
- عرض إجراءات الحصول على الخدمات وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المؤسسات.

---

[1] - طارق عبد الرؤوف عامر: "الإدارة الإلكترونية –نماذج معاصرة" ط 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 34.
[2] - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 26.
[3] - حنان محمد القيسي: "الإدارة الا لكترونية وتقديم الخدمات العامة "، مجلة الحقوق، المجلد: 4، الإصدار 16.17، الجامعة المستنصرية، العراق، 2012، ص 26.
[4] - أحمد محمد غنيم: " الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)"، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 2004، ص 45.
[5] - علاء عبد الرزاق السالمي: "نظم إدارة المعلومات"، مرجع سابق، ص 124.
[6] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان: "الإدارة الإلكترونية"، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 42.
[7] - جمعه إسماعيل العياط، مرجع سابق، ص 23.
[8] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص ص 43-46.

- فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.
- تحقيق اتصال أفضل وأسرع وأوسع، مما يوفر للمواطنين خدمة عالية الجودة وبتكلفة أقل.
- تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

يمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:[1]

- **إدارة بلا أوراق:** حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- **إدارة بلا مكان:** وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية.
- **إدارة بلا زمان:** تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.

ومن خصائصها أيضا: [2]

- **المرونة:** وذلك للاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة التقليدية.
- **الرقابة المباشرة والصادقة:** وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.
- **السرية والخصوصية:** وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا للذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات.

كما أن لها خصائص ذكرها عصام عبد الفتاح مطر وهي كما يلي:[3]

- **سرعة أداء الخدمات:** حيث إنه بإحلال الحاسب الآلى محل النظام اليدوي التقليدي، تقل الفترة الزمنية اللازمة لأداء الخدمة ويعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلى بخصوص الخدمة المطلوبة، ومن ثم يتم القيام بها في وقت محدد قصير جدا. هذا فضلا عن أن الإنجاز الإلكتروني للخدمة يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية.
- **تخفيض التكاليف:** يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جدا من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية. هذا فضلا على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف وذلك للإطلا ع عليه والتوقيع بما يفيد ذلك وإحالته إلى موظف آخر. ومن شأن ذلك كله إرتفاع تكاليف أداء الخدمة، وذلك نظرا لإرتفاع أثمان وأسعار المواد اللازمة لأداء الخدمة إلا أنه باتباع نظام الحكومة الإلكترونية فإن هذه التكلفة سوف تقل كثيرا، وذلك نظرا لاستخدام الحاسب الآلي والذي يوفر الأدوات والاوراق الكتابية، هذا فضلا عن تقليل عدد الموظفين المطلوبين في العمل وذلك بما يؤدي في النهاية إلى سرعة أداء الخدمة.
- **اختصار الإجراءات الإدارية:** لا شك أن العمل الإداري التقليدي السائد الآن يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب، في حين أن تقنية المعلومات والاتصالات كفيلة

[1] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 48.
[2] - ايهاب فاروق مصباح العاجز: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل وتطبيق الإدارة الإلكترونية – دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 48.
[3] - عصام عبد الفتاح مطر: "الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 56-58.

بتوفير المعلومة بسرعة فائقة، وبسهولة، واختصار إنجاز المعاملات في ظرف زمني قصير بحيث يقوم صاحب الخدمة بتصفح موقع الإتصالات وإنجاز المعاملة في خطوة واحدة دون مراجعة عدة مكاتب.

- **دقة وجودة الخدمة المقدمة:** حيث يعتمد نظام الإدارة الإلكترونية على الحاسب الآلي، والذي تم إمداده بالمعلومات والبيانات المتعلقة بجميع الخدمات، ومن ثم فإنه لا وجه للخطأ في العمل المقدم عن طريق الأجهزة الإلكترونية وبذلك يمكن تقديم خدمات أفضل لطالبي الخدمة، واستغلال أمثل لإمكانيات الإدارة.
- **القضاء على الفساد الإداري:** طالب الخدمة يقوم بالدخول إلى الموقع الإلكتروني الخاص بجهة الإدارة لتحديد الخدمة المطلوبة وإتمام المعاملات بطريقة الكترونية، ومراحلها، وإجراءاتها، والتكلفة المقررة للحصول عليها، ولذلك فإنه لا وجه لعلاقة مباشرة بين أي موظف وطالب الخدمة، ومن ثم تقل فرص انتشار جرائم الفساد من رشوة وخلافه. ويعود ذلك إلى الإنجاز الإلكتروني ليقوم على مبدأ العدالة في تقديم الخدمة بذات الدقة والتكلفة والجودة والوقت إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والإحترام حيث لا يتم التفرقة بين أي شخص باعتباره شخص ذى منصب في الدولة، أو باعتباره شخص عادي. هذا بالإضافة إلى أن الإنجاز الإلكتروني لا يتم أمام الجمهور مما يجعله أيسر تحقيقا للهدف وذلك لتجنبه المواجهة المباشرة مع أصحاب الشأن وطالبي الخدمة، خاصة من الأشخاص ذوى الوعي المنخفض من الناس.

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية

ذكر محمد سمير أحمد (2009) أهم المبادئ لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما يلي:[1]

- **التفكير بالمستفيد لا بالدائرة الحكومية:** تتولى الإدارة الإلكترونية مهمة إعادة التفكير بكيفية تنظيم الإدارة من منظور المواطن والمستفيد والوظائف التي يجب أن تقدمها لهم، وللوصول إلى هذا الهدف وجب أن تركز الإدارة على احتياجات المواطنين قبل كل شيء وبعد ذلك تعمل باتجاه تصميم نظم تساعد على تلبية هذه الاحتياجات.
- **إعادة هندسة عمليات الإدارة وليس حوسبتها:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية هي مجرد حل تكنولوجي للمشكلات البيروقراطية الإدارية، ووسيلة لحوسبة المهام الإدارية فإن هذا يؤدي إلى معرفة الفشل بالضرورة، ذلك أن الإدارة الإلكترونية يجب أن تكون جزءا من مشروع إعادة هندسة عمليات الإدارة من جديد. فهي لا تعني حوسبة وتشبيك العمل الإداري أو نقل المعاملات من طرق التنفيذ التقليدية إلى طرق التنفيذ الإلكترونية على شبكة الإنترنت فحسب، بل إن من الحيوي بالنسبة لنجاح مبادرات الحكومة الإلكترونية واكتساب مزاياها الإستراتيجية هو أن ترافق هذه المبادرات برامج الهندسة الإدارية والإنسانية ضمن مشروع طموح للتحديث والتنمية.
- **الرؤية الاستراتيجية للإدارة:** مشروع كبير مثل الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود رؤية إستراتيجية شاملة وأهدافاً استراتيجية قابلة للتحقيق في المدى الزمني المستهدف، فمثلاً وضعت المجموعة الأوروبية رؤية استراتيجية تتضمن الوصول إلى مجتمع المعلومات من خلال بناء وتطوير تكنولوجيا الشبكات والاتصالات وتطبيقها في جميع مجالات الحياة والأنشطة الإنسانية.
- **الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات:** إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات هو جزء من مشروع الإدارة الإلكترونية وسيؤدي بالتأكيد إلى تحقيق عائد في الأجل المتوسط والبعيد. هذا يعني أن كل ما ينفق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب النظر إليه على أنه استثمار سيعود بالعائد الإيجابي السريع بالإضافة إلى المنافع غير المتطورة المكتسبة من تنفيذ الإدارة الإلكترونية.
- **تطبيقات ذات قيمة مضافة وتكلفة منخفضة:** إن اعتماد برامج ومبادرات الإدارة الإلكترونية على تكنولوجيا الإنترنت والشبكات الداعمة الأخرى يساعد في بناء نظم إلكترونية مرنة ومفتوحة لتنفيذ الأنشطة ذات القيمة المضافة بجودة عالية وتكلفة منخفضة بالمقارنة مع تكلفة المعاملات التقليدية.

[1]- محمد سمير أحمد: "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 84-86.

- **التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن:** توفر مبادرات الإدارة الإلكترونية بيئة مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات، لكن يجب احترام حقوق المواطن في الخصوصية وحقوق المواطن الأساسية من خلال التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الحكومة الإلكترونية.
- الإدارة **الإلكترونية ليست بديلاً للوسائل التقليدية:** إن الخدمات التي تقوم بتجهيزها الإدارة الإلكترونية للمواطنين والأعمال وفي إدارات وهيئات ومؤسسات الدولة لا يمكن أن تكون بديلاً نهائياً للوسائل التقليدية في تخزين وتوثيق البيانات ومعالجتها، وبخاصة في المراحل الأولى من تطوير نظم الإدارة الإلكترونية ويعتمد نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية على ضمان توفير مستلزمات وشروط تنظيمية وتقنية والتزام تقوده الإدارات لتغيير نظم وأساليب العمل الإداري التقليدي بصورة شاملة وجذرية.

ويرى عمار بوحوش (2006) أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية أيضا ما يلي:[1]

- **تقديم أحسن الخدمات للمواطن:** الاهتمام بالمواطن يتطلب نوعا من المهارات والكفاءات، المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثل (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة).
- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- **تخفيض التكاليف:** باعتبار أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- **التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية، مجالات التطبيق والاستراتيجيات

إن من أهم مبررات ظهور نظم الحكومة الإلكترونية هو تطوير علاقات الحكومة مع المواطنين وقطاع الأعمال الخاص بالإضافة إلى علاقتها مع دوائرها الحكومية، وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم ونقل هذه الخدمات إلى شبكة الإنترنت وأنماط التنكولوجيا الرقمية الأخرى.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية، استراتيجياتها ودوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

– علاقة الحكومة بالحكومة (Government – to – Government) (G2G) : [2]

تكمن العلاقة التي تنشأ بين الحكومة وهيئاتها في خلق بيئة إلكترونية للعمل الداخلي ومن بين الوسائل المستخدمة في العلاقة (الحكومة بالحكومة) ما يلي:

- استخدام البريد الإلكتروني بين العاملين في الوزارات والمؤسسات والهيئات والوكالات العامة وبصفة خاصة تبادل التعليمات والقرارات.

[1] - عمار بوحوش: "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص 189-191.
[2] - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 88.

- استخدام تقنيات الإنترنت لتحسين إنتاجية العمل الإداري.
- التوجه العملي نحو المكاتب اللاورقية أو المكاتب التي تتقلص فيها مساحة الأوراق نتيجة لاستخدام الوسائل الإلكترونية في إرسال وتخزين المعاملات والأنشطة اليومية.
- توظيف قدرات الشبكات (Intranet, Extranet) التي تتشكل منها معمار الحكومة الإلكترونية لضمان تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في العمل الإداري. وتعزيز العلاقات الرسمية والبنية داخل مؤسسات وهيئات الحكومة من خلال توظيف البنية الشبكية للحكومة الإلكترونية في تنفيذ معاملات تتطلب عبور مستويات إدارية مختلفة في وزارات مختلفة.

– علاقة الحكومة بالمواطنين (Government – to– citizen) (G2C) : [1]

وتضم هذه العلاقة أنشطة متنوعة ومهمة ذات صلة بالدور الحيوي للحكومة في حياة المواطنين، نذكر منها:

- التسجيل المدني، مثل : إصدار شهادات الميلاد، الزواج، جوازات السفر، شهادة الأحوال المدنية، الوفاة، المسائل الشرعية لحياة المواطنين.
- الخدمات الصحية، وتشمل الضمان الصحي، المستشفيات، العلاج الطبي.
- التعليم: التربية والتعليم الأساسي والثانوي، التعليم العالي ومراكز البحوث والدراسات.
- الخدمات الاجتماعية : الضمان الاجتماعي، التقاعد، الاستخدام الجزئي التوظيف.
- الخدمات الاجتماعية والثقافة الأخرى المقدمة للمواطنين والمستفيدين بصفة عامة هذه الخدمات الأساسية وغيرها وما يرتبط بها من معلومات ومعاملات يومية مستمرة مع فئات المجتمع المختلفة يتم نقلها من خلال الحكومة الإلكترونية إلى خدمات إلكترونية فوري يتم توصيلها عبر شبكات الإنترنت الحكومية وشبكة الإنترنت التي يرتبط بها المواطن.

– علاقة الحكومة بالأعمال (Government – to – Business) (G2B) : [2]

تتفاعل الحكومة مع قطاع الأعمال من خلال طرق ووسائل متعددة ترتبط بأدوارها ومساحة تأثير أجهزتها الإدارية والتنفيذية. فالحكومة تلعب أدوار المخطط المنظم، المبادر، المشرع، الحامي، المحفز لمبادرات أفراد المجتمع على صعيد التجارة والأعمال والأنشطة الاجتماعية والثقافية المختلفة.

ولهذا لابد أن تقوم نظم الحكومة الإلكترونية باستيعاب معظم هذه الأدوار وبخاصة تعزيز الشراكة بين الحكومة والأعمال بما يساعد شركات القطاع الخاص على تحقيق أفضل مستويات النجاح وتنمية وتطوير قدراتها على الإنتاج. وتستطيع الحكومة الإلكترونية التي تستند إلى قاعدة تقنية متطورة ونظم معلومات محوسبة وشبكات اتصالات رقمية من تلبية احتياجات قطاع الأعمال بسرعة ومرونة وشفافية، ويمكن أن توفر مبادرات الحكومة الإلكترونية الموجهة نحو توظيف قدرات الإنترنت وتكنولوجيا الشبكات، ودمج هذه التقنية مع للأنشطة الرئيسية التالية:

- قواعد التقنية مع قواعد البيانات الحكومية بيئة إلكترونية بتقديم الإسناد المباشر.
- أنشطة تحفيز الصناعة والتجارة، وأنشطة تحفيز الاستثمار الأجنبي.
- تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير.
- تبسيط إجراءات الموافقة على الترخيص والامتياز، وسرعة وشفافية إجراءات تسجيل الأعمال.
- تقديم الخدمات الإلكترونية الفورية لقطاع الأعمال.

[1] - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 87.
[2] - نفس المرجع ، ص 88-89.

- الرقابة الإلكترونية المباشرة على خدمات مؤسسات ووكالات مهمة مثل الخدمات الصحية، الضمان الاجتماعي، الجمارك وغيرها هذه المجالات الرئيسية للحكومة الإلكترونية خدمات ومعلومات متكاملة يتم الحصول عليها من خلال بوابة وموقع الحكومة الإلكترونية على شبكة الويب.

المطلب الثاني: استراتيجيات الإدارة الإلكترونية

تتكون عملية صنع وتطوير إستراتيجية الحكومة الإلكترونية من مراحل أساسية متداخلة الأنشطة والمهام والبرامج نذكرها كما يلي: [1]

1- صياغة الرؤية الاستراتيجية:

الرؤية الاستراتيجية هي المظلة التي تطوي أهم مجالات العمل ومحاور التخطيط الاستراتيجي للأنشطة الجوهرية المطلوب تنفيذها للوصول إلى الأهداف المنشودة، وذلك من خلال تحديد الأفق الواسع لمبادرات وبرامج مشروع الحكومة الإلكترونية والأهداف الاستراتيجية الوطنية للدولة والأهداف الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية.

لكن الوصول إلى هذه الرؤية يتطلب العمل في مجالات تطوير وتطبيق الديمقراطية الرقمية، بناء الجماعات المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات، الاتصالات، التعليم، وتطوير الأعمال الإلكترونية لدعم المشروعات الصغيرة كما هو واضح في الشكل التالي:

شكل رقم (01): الرؤية الاستراتيجية

المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 98.

يلاحظ في هذا الشكل أن وجود الرؤية الاستراتيجية يساعد في تطوير وتطبيق برامج ومبادرات وطنية مهمة مثل: تنمية الديموقراطية الرقمية، تطوير الأعمال الإلكترونية ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة للاستثمار في نظم وأدوات الأعمال الإلكترونية، تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية، ولهذا نجد أن الدول التي تندفع في هذا المسار الاستراتيجي يكون لديها دائما رؤية استراتيجية شاملة للتحديث والتطوير والتنمية.

[1] - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 97-108.

2- صياغة الأهداف الإستراتجية للحكومة الإلكترونية:

يمكن أن نشير في هذا الصدد إلى أن طبيعة الأهداف الاستراتيجية ومع توجهها ونقطة تركيزها يرتبط بفئة من المستفيدين من الخدمات الإلكترونية للحكومة الإلكترونية. فلكل حكومة إلكترونية فئة من المستفيدين تتوجه إليهم بخدماتها ومعلوماتها. أي أن عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية لمشروع الحكومة الإلكترونية لا تقتصر على قراءة معمقة للرؤية الاستراتيجية المعلنة للدولة فحسب وإنما لابد أن تأخذ اعتبارا أيضا نتائج الدراسات العلمية التطبيقية للهيكل الإداري. [1]

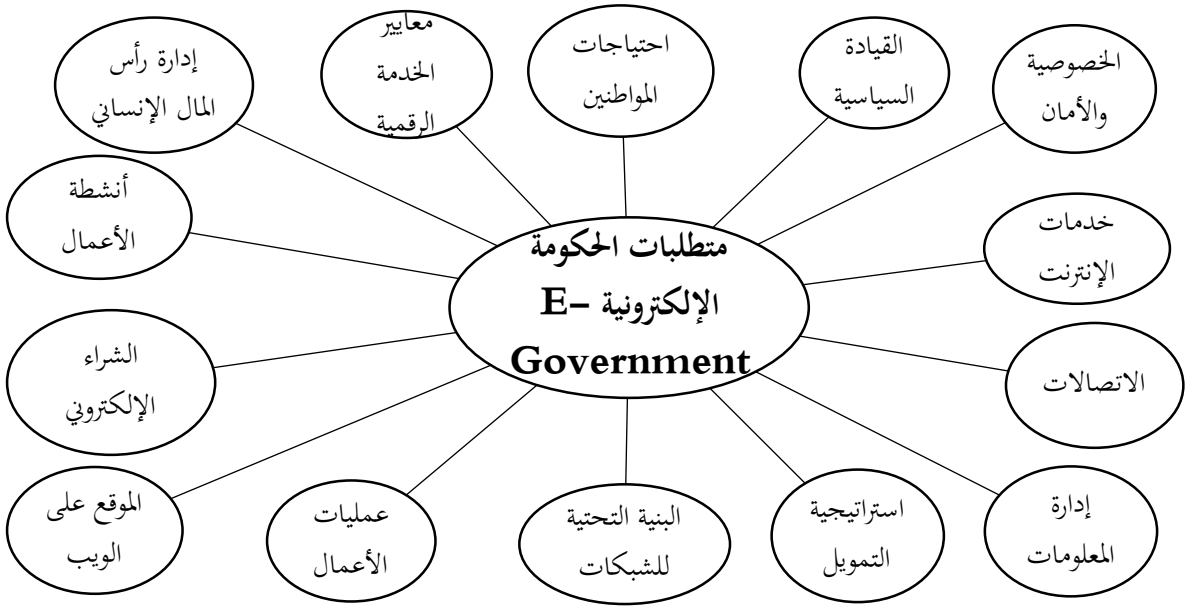
3- دراسة تحليل الجاهزية الإلكترونية للإدارة والمجتمع:

في هذه المرحلة يقوم فريق تطوير مشروع الحكومة الإلكترونية بتشكيل قوة مهام إستراتيجية لدراسة المستوى الحالي لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهياكل الإدارات ودرجة كفاءة المنظمات والمؤسسات العامة، وفعالية نظم التعليم والتدريب والاستشارات والخدمات الرقمية، ويمكن تحديد أهم أبعاد دراسة الجاهزية الإلكترونية بما يلي:[2]

- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- الإنترنت ونوع ومستوى الخدمات المقدمة ووسائل تطويرها في المجتمع.
- المتطلبات القانونية والتشريعية للحكومة الإلكترونية.
- مشكلات تمويل برامج ومبادرات الحكومة الإلكترونية وغيرها من المشروعات الرقمية.
- إعادة هندسة عمليات الإدارة.
- تطوير القيادات الإلكترونية **E-leader ships** التكامل بين استراتيجيات تطوير الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية.

بعد ذلك تتم عملية مقارنة عناصر الجاهزية الإلكترونية بكل أبعادها المتنوعة متطلبات ومستلزمات وتصميم وتطبيق برامج ومبادرات الحكومة الإلكترونية في حقول الأنشطة والعمليات الرئيسية المرتبطة بها كما هو اضح في الشكل التالي:

شكل رقم (02): متطلبات ومستلزمات الحكومة الإلكترونية



المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 102.

[1] - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 100.
[2] - نفس المرجع، ص 101.

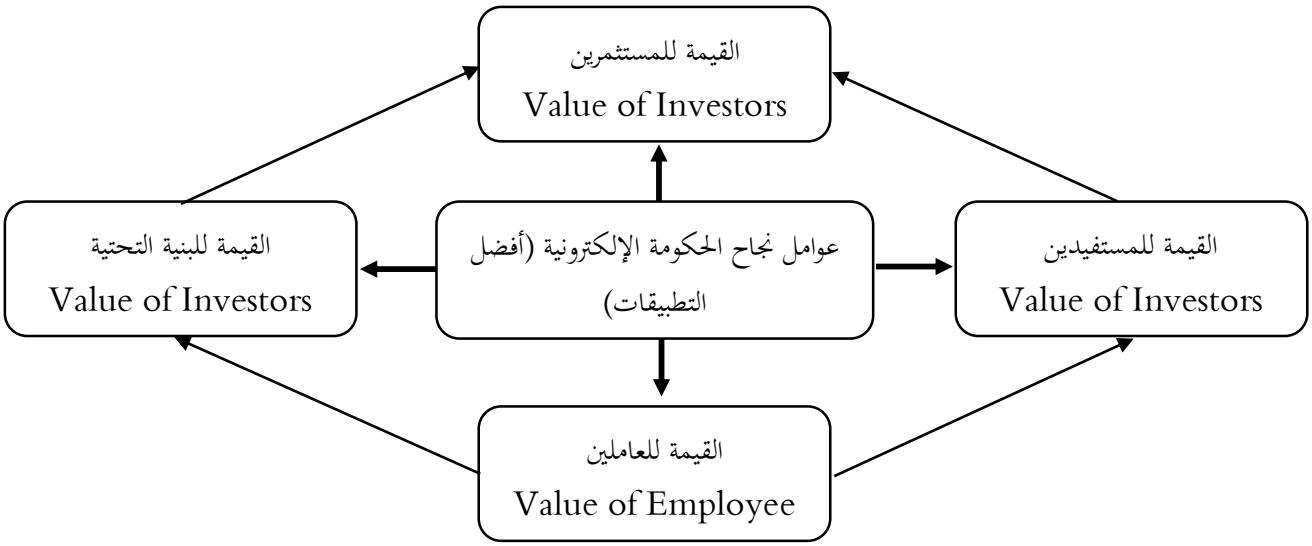
والغرض من مقارنة الجاهزية الإلكترونية من جهة ومتطلبات تنفيذ الحكومة الإلكترونية هو لتحديد الفجوة الاستراتيجية بين الإمكانات الحالية والاحتياجات الضرورية للمباشرة بأنشطة تنفيذ البرامج العملية لبناء هيكل عمل الحكومة الإلكترونية. ويمكن من خلال عملية المقارنة والقياس في هذه المرحلة وضع تصورا أولي لتقديرات التكلفة الإجمالية (تكلفة التطوير زائدا التكاليف التشغيلية لمشروع الحكومة الإلكترونية).

4- تحديد أسباب الفجوة الإستراتيجية واختيار استراتيجية التطور الملائمة:

نجاح فريق تطوير الحكومة الإلكترونية بتحديد أسباب وجود الفجوة الاستراتيجية الرقمية يساعد على وضع إطار عام لاستراتيجيات التطوير البديلة واختيار الاستراتيجية المثلى التي تضمن سد هذه الفجوة من ناحية وضمان أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية للأداء الإلكتروني في ضوء المعايير القياسية العالمية من ناحية أخرى. فالمهمة الجوهرية لأي حكومة إلكترونية هو إضافة قيمة حقيقية لمنتجاتها وخدماتها وتجهيز الزبائن والمستفيدين بهذه القيمة وحسب استراتيجية العمل ببرامج الحكومة الإلكترونية وأهدافها الاستراتيجية[1].

موقع الحكومة على شبكة الإنترنت يخفي وراءه مكاتب خلفية وعمليات معقدة وبناء شبكي كثيف وأجهزة وقنوات اتصالات وقبل ذلك كادر إداري ومهني محترف يتولى مسؤولية إدارة الموقع ويستطيع فريق التطوير اختيار الاستراتيجية المناسبة أو المثلى بعد استعراض وتحليل مزايا كل بديل استراتيجي من البدائل التي تظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (03): البدائل الاستراتيجية لاستراتيجية التطور الملائمة



المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 104.

لكن مع ذلك يمكن الاستفادة من تجارب الآخرين ومن استراتيجياتهم التي اختاروها لتطوير وتطبيق برامج الحكومة الإلكترونية والتي يمكن أن تمدنا ببعض التعليمات والاستراتيجيات نذكر منها:[2]

- اعتماد مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- تطوير اختيار الاستراتيجية على أساس تحليل مفهوم ابتكار القيمة.
- تحليل احتياجات المستفيدين الذين تتوجه إليهم الحكومة إلكترونية.
- بناء معمار الحكومة الإلكترونية على أساس ابتكار القيمة للمواطن وللأعمال العاملين.

[1] - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 103.
[2] - نفس المرجع، ص 104.

- استخدام تقنيات إدارة المشروعات في تطوير الحكومة الإلكترونية.
- تحليل عوامل النجاح الجوهرية أثناء عملية دراسة الجاهزية الإلكترونية، تحديد الفجوة الاستراتيجية ومعرفة أسبابها واختيار الاستراتيجية المناسبة لسد الفجوة.

5 – تطبيق إستراتيجية الحكومة الإلكترونية[1]:

ومن أجل نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية يتم اعتماد أسلوب إعداد النموذج الأول للحكومة الإلكترونية وتطبيقيه عمليا. أي تطبيق الحكومة الإلكترونية على مراحل من خلال ربط موقع الحكومة الإلكترونية على إحدى المؤسسات أو الهيئات المهمة بعد استكمال علمية إعادة هندسة عملياتها وأنشطتها باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويفضل اختيار مؤسسة خدمة عامة تتوفر فيها إمكانيات وتسهيلات تشغيلية جيدة وقيادة إدارية فعالة وبنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى توفر الكادر الإداري والفني بدرجة كافية لسد احتياجات عملية التحول إلى الخدمات الإلكترونية.

على مستوى مشروع الحكومة الإلكترونية فإن وجود إدارة للمشروع يعني وجود جهة مركزية مسؤولة عن إدارة موارد البنية التحتية وتخصيص هذه الموارد للمشروعات والمبادرات الأخرى، بالإضافة إلى الجهود التي تبذل في عمليات التحديث والتطوير المستمر للبنية التحتية لمواكبة التقدم النوعي السريع، وفي مجالات نظم المعلومات المحوسبة على مستوى عتاد الحاسوب، البرامج، قواعد البيانات، والشبكات.

ويعتمد نجاح المشروع كله في بعض الأحيان على نجاح هذه المهمة الاستراتيجية الحكومة الإلكترونية. ولأن أنشطة تطبيق الحكومة الإلكترونية متنوعة ومعقدة ومتداخلة وتتوزع على حقول ومجالات مختلفة وتتعلق بعمل وزارات وهيئات كثيرة، فلا بد من توفير المستلزمات التالية:

- توفير مكونات البنية التحتية التقنية والمعلوماتية للحكومة الإلكترونية.
- الاستثمار الواسع في نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.
- تحديث وتطوير البنية التحتية للاتصالات واستقطاب الاستثمارات الأجنبية.
- وضع وتطبيق استراتيجية لإدخال خدمات الإنترنت إلى جميع الوزارات والمؤسسات والهيئات والوكالات الحكومة.
- دراسة وتقييم الجاهزية الإلكترونية لوزارات ومؤسسات ووكالات الحكومة.
- استكمال الهيكل القانوني والتشريعي للحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية.
- التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة للقيادات الإدارية، المديرين والعاملين في مؤسسات الدولة.
- استكمال عملية هندرة العمليات للمنظمات والمؤسسات العامة.

6– رقابة وتقييم استراتيجية تطوير الحكومة الإلكترونية:[2]

إن الرقابة والتقييم الاستراتيجي لأنشطة تحليل وتصميم وتطبيق استراتيجي الحكومة الإلكترونية هي عملية ديناميكية مستمرة تقوم على أساس التغذية العكسي من المستفيدين والقائمين على عملية التطوير من جهة وعلى أساس المعايرة والمقارن مع أفضل التطبيقات المعروفة في المجال من جهة أخرى.

إن النجاح الحقيقي للحكومة الإلكترونية يعتمد على تلبية احتياجات الزبائن في تحديد هذه الاحتياجات وبناء استراتيجياتها على ابتكار القيمة المضافة إليهم، سواء كان زبائن الحكومة الإلكترونية من العاملين فيها أو من العاملين في الإدارات العامة أو مواطنين ومستفيدين من خدماتها.

[1] - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 105.
[2] - نفس المرجع، ص 108.

هذه المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تطوير وتطبيق استراتيجية الحكومة الإلكترونية ترتبط بمتغيرات متعددة مهمة هي أولا: الخدمة الإلكترونية الفورية على الشبكة: وثانيا: التكلفة المنخفضة والجودة والسرعة في تسليم أو توزيع المعلومة أو الخدمة.
هذا يعني أن استراتيجية الحكومة الإلكترونية تستطيع توفير قدرات متنوعة لتسحين الخدمات الموجهة للمستفيدين، تقف في مقدمتها تعزيز فعالية الاتصالات مع المستفيدين وتوفير القدرة على قياس الأداء الإداري بصورة منفردة وعلى أساس جماعي أيضا.

المطلب الثالث: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول إلى الإدارة الالكترونية فيما يلي:[1]

1- **التقدم الكبير في تقنيات الحاسوب وتطبيقاته:** انعكس التطور السريع في تكنولوجيا الحاسوب على نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، ولعل الكثير من كتاب الإدارة يتنبؤون بأن نسبة الآلات سوف تطغى على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية.

2- **التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت:** هذا التقدم أدى إلى تغييرات مهمة في الإدارة، والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها عبر دول العالم كافة، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة، وهذا يقود إلى الإسراع في التحول إلى الإدارة عبر شاشة الحاسوب وليس الإدارة الورقية.

3- **العولمة:** ساعدت العولمة على دفع المؤسسات إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والانترنت والاتصالات، من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية لإثبات الذات في السياق العالمي المتسارع الخطى.

4- **انتشار الثقافة الإلكترونية:** ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية ومقاهي الانترنت، أصبح من السهل التعامل مع التقنية الرقمية، حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي، وبالتالي أصبح هناك ميل كبير نحو الإدارة الإلكترونية.

5- **الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها:** إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الالكترونية في كثير من المؤسسات والمجتمعات، يحتم على كل المؤسسات العامة والخاصة اللحاق بركب التطور، تجنبا لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلومات، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاءة والنوعية الملائمة.

6- **التحولات الديمقراطية وما رافقتها من متغيرات وتوقعات اجتماعية:** ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان، في إحداث تغييرات في البناء المجتمعي عموما وطبيعة الأنظمة السياسية والإدارية والقضائية.

ولعل أهم العوامل أيضا والتي ساهمت في إعادة تشكيل دور الدولة وعلاقاتها بالمواطنين نذكر منها[2]:

1- **ندرة الموارد و تزايد الاهتمام بدور العنصر البشري** : أمام اشكالية ندرة الموارد ظهرت الحاجة إلى ايجاد سياسات تسهم في الاستغلال الأمثل للموارد الحكومية، اضافة إلى التوجه نحو زيادة الاهتمام بالموارد البشري واستغلال طاقات القوى البشرية للاستفادة القصوى منها وللاستثمار فيها باعتبارها المورد الأساسي و الفعال.

2- **تزايد مستويات الضغط الشعبي على الحكومات:** تتعرض الحكومات لضغوط مستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان وارتفاع مستوى المعيشة، والرغبة في تحسين

[1] - سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، الطبعة 6، 2006، ص ص 400-409.
[2] - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 17-18-19.

نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز المعاملات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية، ولعل ما زاد من حدة الضغط على الحكومات هو زيادة درجة الوعي و تعاظم دور الجمعيات والمنضمات غير الحكومية المحلية والدولية.

3- **مسايرة نشاطات الإصلاح الإداري** : جاءت الادارة الإلكترونية بعد ظهور صور الفساد الإداري والمالي في المجتمع ومؤسساته باعتبارها أحد العلاجات الواقية من انتشاره و العمل على منعه ، كما أن مقتضيات الإصلاح الإداري يلزم المؤسسات الحكومية بنمط الشفافية والوضوح في منهج عملها، ويتيح جدية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين وليس فقط استجابة.

كما يذكر عمار بوحوش (2006) بعض العوامل التي أدت إلى ضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية منها: [1]

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

2- **الكفاءة في تقديم الخدمات العامة**: فالكفاءة 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.

3- **التسويق**: ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.

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.

المبحث الثالث: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية، متطلبات وتحديات تطبيقها

للوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، يمكن تقسيم خطة الوصول إلى التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية إلى مراحل، لتتمكن المؤسسة من الاندماج الكلي والتأقلم مع الإدارة الإلكترونية، فتطبيق الإدارة الإلكترونية واستكمال التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية، وقد تعترضها معوقات كثيرة، وهذا ما سيتم إبرازه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي:[2]

1- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة: ينبغي على المسئولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة التحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية .

2- تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.

3- **توثيق وتطوير إجراءات العمل**: من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي توافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف الكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الانتاجية.

[1] - عمار بوحوش: مرجع سابق، ص 183-184.
[2] - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 71-73.

4- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5- **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونية:** المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونية بواسطة الماسحات الضوئية .(SCANNERS) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6- **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:** البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء. فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

ويرى نجم عبود نجم أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتم على ثلاث مراحل للوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وهي كما يلي: [1]

1- مرحلة الميلاد: تتمثل في دخول الحواسيب إلى العمل الإداري، مما يسهل العملية الإدارية إلى حد كبير. ففيها يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها، في الوقت الذي يتم البدء فيه وبشكل مواز التخطيط لتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية. وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى أهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية لأعمال المؤسسة، وإظهار مدى قدرة المؤسسة على القيام بذلك، بما يخدم المركز التنافسي للمؤسسة في ضوء مبادرات المؤسسات المنافسة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، ولا بد في هذه المرحلة من الحصول على دعم من الإدارة العليا، وإيجاد النصير المؤيد والمتحمس للإدارة الإلكترونية من بين أعضاء الإدارة العليا، والذي يكون الصوت المدافع باستمرار على مبادرة الإدارة الإلكترونية في الظروف المختلفة. كما تقوم المؤسسة بإنشاء موقع ويب بسيط، يمكن للزبائن من خلاله الحصول على المعلومات حول المنتجات التي يريدون شراءها، ويعرفون أكثر عن المؤسسة ومنتجاتها.

2- **مرحلة التصعيد أو التفاعل:** وخلال هذه المرحلة يكون هناك تفاعل بين المؤسسة وزبائنها، فموقعها الإلكتروني يمكن أن يقدم نوعين من التفاعل، الأول يكون باستخدام الزائرين للبريد الإلكتروني من أجل الحصول على معلومات أكثر، أو الاستفسار، أو الاتصال بجهات معينة في المؤسسة، أما النوع الثاني من التفاعل فيكون من خلال قاعدة البيانات التي يمكن للمؤسسة إضافتها، لتتيح للزبائن إمكانية البحث للتعرف على مدى توافر المنتجات، واحتساب تكاليف المنتج، ورسوم الشحن، وتحديد المدة التي يأخذها التوريد ، ويمكن للمؤسسة أيضا في هذه المرحلة استخدام صور ثلاثية الأبعاد، ومقاطع فيديو قصيرة، ونماذج مبسطة للمنتجات، الاختبارها من طرف الزبائن.

3- **مرحلة الذروة:** وهي مرحلة تفعيل الأداء الإلكتروني. فتصبح صفقات الزبائن كلها يمكن أن تنجز باستخدام الإنترنت، فالزبائن يمكن أن يحصلوا على كل ما هو ضروري عن المنتج، والأسعار والشحن...الخ، كما تتاح لهم فرصة الطلب حسب الحاجة والدفع من أجل الطلبية، وتعقب الشحنة إلى أن يتم استلامها. وفي هذه المرحلة يتم تطوير الشبكة الداخلية، وتصبح المؤسسة تعتمد أيضا على ما يسمى بالشبكة الخارجية (إكسترانت (Extrant، والتي تربط المؤسسة بشركائها من موردين، وزبائن، ومساهمين... وغيرهم، أي أنه في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، وتصبح كل نشاطات ومهام المؤسسة يمكن إنجازها بالاعتماد على التكنولوجيا المطلوبة، سواء عن طريق الإنترنت أو الإنترانت أو الإكسترانت.

وهناك مرحلة تتميز بالتحول إلى لامادية الإجراءات بصورة مطلقة، وهي ما يطلق عليها بمرحلة التكامل، إذ يستطيع مستعمل المرفق العام إعطاء المعلومات التي تتعلق بطلباته من خلال الاستمارة الموجودة على شبكة الانترنت، ويتلقى من الإدارة رسالة مع علم الوصول وذلك لمتابعة حالة ملفه من خلال الشبكة ، ويجب على الإدارة المعنية النظر في طلباته ومعالجتها آليا. أي أن خدمات الإدارة الالكترونية تبدأ بنشر المعلومات على الموقع ، ثم التفاعل المتبادل بين المرفق العام أو الإدارة وبين متلقي الخدمة ، ثم إيجاد موقع موحد

[1] - نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص 44.

متعدد الأهداف يتم منه تطوير موقع موحد شخصي للمستخدم يتناسب واحتياجاته ، ومنه يتم تجميع الخدمات المشتركة للوصول إلى التكامل بين المؤسسات الحكومية. [1]

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعتمد تقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدأين أساسيين، أولهما تقني ويتضمن تمثيل المعلومات إلكترونية وتناقلها عبر شبكة الإنترنت مع ضمان سريتها، أما الثاني فإجرائي ويتضمن طلب وتمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الإنترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصيا إلى الجهاز الحكومي أو استخدام النماذج والوثائق الورقية. [2]

ولتطبيق الإدارة الإلكترونية، وجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تساهم في الحفاظ على ديمومتها واستمرار أدائها بشكل كفء وفاعل، ومن أهم المتطلبات اللازم توفرها ما يلي:

1- المتطلبات الإدارية:

يرى فريد كورتل وآسيا تيش سليمان (2015) أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يتطلب العديد من المتطلبات الإدارية منها:

- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة، 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 الإستراتيجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة بأقل عناء وبأسرع وقت وبمنتهى الدقة.[3]

ويتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية عددا من الخطوات منها:[4]

- تشكيل إدارة أو هيئة أو نظام وطني للمعلومات لتخطيط ومتابعة تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية.
- وضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للدراسة ووضع المواصفات العامة والمقاييس للإدارة الإلكترونية.
- التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية.
- تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية.
- الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض من مراحل المشروع.

- **القيادة والدعم الإداري:** يعد دعم والتزام الإدارة العليا أمرا مهما وحيويا لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية. وعليه فإن جهود التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، لن يكتب لها النجاح في غياب مثل هذا الدعم من قبل صانعي القرارات فيها.[5]

---

[1] - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 37-38.
[2] - نفس المرجع ، ص 30.
[3] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 60.
[4]- سعيد بن معلا العمري: "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية – دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 19.
[5] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 61.

- **الهيكل التنظيمي:** يتطلب أسلوب الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء بعض الإدارات الأخرى أو دمج إدارات مع بعضها البعض، وإعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة وسرعة الإنجاز.[1]
- **التعليم، التدريب والتثقيف:** من الضروري أن تسعى المنظمات إلى تهيئة عناصرها البشرية وتدريبهم على استخدام الحاسب الآلي، ووضع الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم وإيجاد مبدأ التنافس في المنظمة، وأن تختار المؤهلين في مجال تقنية المعلومات عند التعيين مستقبلا وذلك لضمان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية للمنظمة، كما أن ضمان استيعاب جميع أفراد المجتمع لمفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية يتطلب تهيئتهم لهذا التحول بما يمكنهم من استيعاب هذه النقلة النوعية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.[2]

ويرى أيضا جمعة إسماعيل العياط (2015) أن الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، تحتاج إلى:[3]

- ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة بالإضافة إلى ذلك ويتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.
- ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة .
- وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة, أفقية وعمودية باتصالاتها ,وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة, وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة , والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية .
- توعية الإفراد بجدوى أهمية تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، كذلك تأكيد وتفعيل دور القطاع الخاص جنبا إلى جنب مع القطاع الحكومي وباعتبار انه يمثل قوة دافعة لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

2- المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري.

وبالتالي فإن الاهتمام بالعنصر البشري يجب أن يتجاوز وجود ميادين التكنولوجيا، وأدوار التدريب إلى وجود مراكز أبحاث علمية متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات، وذلك لقدرتها على إذكاء جيل مثقف يستند على بحوث بمجال تقنية المعلومات والمعرفة لتسهل على العنصر البشري قدرة اتخاذ القرار المناسب.[4]

وهناك مجموعة من المتطلبات البشرية نذكر منها:[5]

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

[1] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 61.
[2] - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 32.
[3] - جمعة اسماعيل العياط، مرجع سابق، ص 45-46.
[4] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 63-64.
[5] - جمعة اسماعيل العياط، مرجع سابق، ص 53.

- إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للإفراد (**Empowerment**) من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئية التكنولوجية.

3- المتطلبات التقنية:

يتطلب نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية ضرورة توافر بنية أساسية لشبكات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، وفيما يأتي عرض لأبرز العناصر والمكونات التي تمثل البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ويتم ذلك عن طريق تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الالكتروني، وتوفير كل ذلك للاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.[1]
- ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية والتلفاز التفاعلي وخدمات الهاتف الخلوي المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل والوسائط المعلوماتية الأخرى، واستخدام أدوات (WAP)، وبرتوكول الاتصال بالإنترنت (SMS)، ونظم تكنولوجيا المعلومات، وتقنيات شبكات الانترنت، والانترانت والإكسترانت.[2]
- ضرورة انتشار الإنترنت: تعد هذه الوسيلة المرتكز الأساس في بناء الحكومة الإلكترونية التي بواسطتها يتم تأمين الاتصال بين مستخدمي الشبكة على مستوى جميع القطاعات الحكومية، أو غير الحكومية، والمواطنين ضمن بيئة رقمية عالية التخصصات[3].
- ضرورة إتاحة الحاسب الآلي: بما أن مجمل خدمات الحكومة الإلكترونية تتم عبر هذا الجهاز فإنه يعد متطلب لا بديل عنه الذي يستلزم استطاعة المواطن على اقتنائه من جهة والإلمام باستخداماته المتعددة من جهة أخرى.[4]

4- المتطلبات المالية:

يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانات المالية المتاحة للمؤسسات، من خلال توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظارا للدعم، مما قد يعطل المشروع، ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية: تكلفة شراء الآلات والمعدات، وتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات.[5]

فمشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة ومن تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية، وتحديثها من وقت الآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع[6].

---

[1] - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 31.
[2] - جمعة اسماعيل العياط، مرجع سابق، ص 47.
[3] - أحمد بن عيشاوي: " أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (E-G) على مؤسسات الأعمال"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص 290.
[4] - نفس المرجع، ص 290.
[5] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 64.
[6] - جمعة اسماعيل العياط، مرجع سابق، ص 53.

5- المتطلبات القانونية (التشريعية):

يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. وفي هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته.[1]

فإصدار القوانين والأنظمة والإجراءات يسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية ويلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة. كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها".[2]

6- المتطلبات الأمنية:

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق. [3]

وتعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية في ضمان أمن وحماية معلوماتها، هذه الأخيرة التي تعد ثروة ذات قيمة عالية وثيقة مما يجعلها عرضة للتهديد والتعدي والخرق من قبل العابثين والمتلصصين وقراصنة الحاسوب، ويقصد بها من المعلومات مجموعة الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية مصادر البيانات (من أجهزة وبرمجيات وبيانات وأفراد) من التجاوزات والتدخلات الغير مشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمدا أو عن طريق التسلل أو كنتيجة لإجراءات خاطئة، وكذلك يمكن تعريف أمن وحماية الوثائق الالكترونية من منطلق توفير الحماية للأجزاء المادية و غير المادية بأنها السياسات و الممارسات التقنية التي يجب ان تكون داخل المنظمة لتداول المعلومات الكترونيا عبر الشبكات بدرجة معقولة من الامان ، هذا الأمان ينطبق على الأنشطة والتخزين الالكتروني.[4]

ومن أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها لا بد من توفر مجموعة من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتوفير الحماية الكافية للمعلومات، وهذه العناصر هي: [5]

- **السرية (التوثيق)**: وتعني التأكد من أن المعلومات لا تكشف ولا يطلع عليها من قبل أشخاص محولين بذلك.
- **التكامل وسلامة المحتوى**: إن عملية التكامل يقصد بها تكامل الرسائل المرسلة بين الأطراف وعبر الشبكات كشبكة الإنترنت وشبكة الاتصالات اللاسلكية حيث أنه لضمان التكامل بين الرسائل لابد من استلام الرسائل نفسها بدون أن يتم اعتراضها أو تغيير محتوياتها وعادة يتم ذلك بتقنيات بسيطة لمعرفة ما إذا تم تغيير محتوى الرسالة أم لا.
- **استمرارية توفر المعلومات**: وهي تعني التأكد من استمرارية عمل نظام المعلومات واستمرار القدرة على التفاعل مع المعلومات وتقديم الخدمة لمواقع المعلومات، وضمان عدم تعرض مستخدمي تلك المعلومات إلى منع استخدامها.

[1] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 64-65.
[2] - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 33.
[3] - جمعة اسماعيل العياط، مرجع سابق، ص 54.
[4] - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 33-34.
[5] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 65-66.

– عدم الإنكار: ومعناه عدم إنكار المرسل للرسالة التي أرسلها إلى أحد الأشخاص أو المؤسسات، أي لا بد من استخدام طريقة تثبت من أن الذي أرسل هذه الرسالة هو شخص معروف وتحمل توقيعه ولا يمكن لأحد ما أن يقوم بتزوير هذا التوقيع ولا يمكن لمرسل الرسالة أن ينكر أنه أرسل هذه الرسالة حيث تحمل توقيعه الإلكتروني المعتمد.

ويمكن القول في ضوء ما سبق وأن توفير هذه المتطلبات جميعها ضرورة لا غنى عنها. لكي نضمن نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، مما يتطلب وجود الإدارة الجيدة والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي. لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل المنظمات والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها.

وفي هذا الصدد يجب التأكيد على أهمية تنمية الوعي الثقافي لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وتعزيز وعي الناس والمسئولين ببنية وأداء ومزايا تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل والاتصالات وحث المديرين والموظفين وتدريبهم لتحقيق التطبيق الفعال الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية جملة من المعوقات على مختلف الأصعدة: الإدارية، البشرية، المالية، الفنية، التشريعية والأمنية، مما يحد من فرص التطبيق، أو يعطلها، أو يجهضها، وربما يحول دون البدء في تطبيقها أصلا، ويمكن استعراض تلك المعوقات كما يلي:

1– المعوقات الإدارية :

وتتمثل فيما يلى :[1]

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية،
- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

ونذكر أيضا من المعوقات الإدارية:[2]

- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة، حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.
- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة، وعدم تضمن تلك الهياكل للوظائف التي تغطي كافة الأنشطة بالمنظمة.
- اختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى عدم توافق الأنظمة.
- صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة بشكل كامل.

[1] - عشور عبد الكريم: "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري – قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 38.

[2] - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 40-41.

ويضيف كورتل بعض المعوقات نذكر منها: [1]

- غموض المفهوم، فالكثير من القيادات الإدارية والعاملين وحتى المواطنين يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية.
- غياب التوافق في أهداف الإدارة الإلكترونية مما يؤدي إلى الاختلاف في الرؤى وانتشار الفوضى والصراعات على النفوذ.
- إدخال تقنية المعلومات بشكل مستقل لكل قسم.

2- معوقات بشرية

وتتمثل في: [2]

- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلة الحوافز.
- النظرة إلى مشروعات الحاسب الآلي والإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة دون إعارة الفائدة منها الاهتمام الكافي.
- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.
- عدم تشجيع المسئولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات .

كما أن هناك معوقات بشرية أخرى نوجزها كما يلي: [3]

- إمكانية بروز مقاومة للتغيير نتيجة قيام المؤسسة بإعادة توزيع المهام والصلاحيات وزيادة المسؤوليات وحجم الأعمال، والخوف من عدم القدرة على مجاراة التكنولوجيا الجديدة.
- عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يقتصر التدريب على الشرح النظري.
- عدم تطور اختيار القائمين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يتم اختيارهم اعتمادا على المقابلة الشخصية، دون أن يقترن ذلك بممارسة عملية على هذه الأجهزة.
- انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها، بل وتبني مواقف سلبية منها.
- الأمية الإلكترونية لدى بعض العاملين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي.

3- المعوقات التقنية:

هناك بعض المعوقات التقنية التي تعترض طريق التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، ومن أبرزها:[4]

- عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسوب، حيث ارتفعت معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة كبيرة، في الوقت الذي تبحث فيه المؤسسات عن استقرار نسبي.
- النقص في البيئة التحتية المعلوماتية، والبنية التحتية للاتصالات، على مستوى الدولة، مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.
- الافتقار إلى مهارات صيانة أجهزة الحواسيب و تطويرها.

ومن المعوقات التقنية أيضا ما يلي: [5]

- عدم وجود مواصفات ومعايير ثابتة لأجهزة الحاسب الآلي المستخدمة في إنجاز الخدمات.

[1] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 73.
[2] - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 41.
[3] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 74.
[4] - نفس المرجع، ص 76.
[5] - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 42.

- عدم اعتماد الوثائق الالكترونية كبديل عن الوثائق التقليدية في إجراء المعاملات سواء ما تعلق منها بالعقود أو توثيق الحقوق والالتزامات.

4- المعوقات المالية:

وتتمثل فيما يلي: [1]

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، خاصة وأن التقنية متشابكة ومتكاملة وفي تطور مستمر، الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعبا ومن المستحيل التدرج في توفيرها بل يجب أن تتوافر جميعها في وقت واحد خاصة.
- عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحواسيب وشبكاتها.

كما يذكر محمد حسن المفتي (2004) أن من أبرز المعوقات المالية ما يلي: [2]

- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنت.
- قلة الموارد المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.
- ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه.
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

5- معوقات قانونية:

من بين المعوقات القانونية نذكر ما يلي: [3]

- عدم اعتماد الوثائق الإلكترونية كبديل عن الوثائق التقليدية في إجراء المعاملات سواء ما تعلق منها بالعقود أو توثيق الحقوق والالتزامات.
- ازدياد حجم المخالفات والجرائم الواقعة على المعلومات، منها ما يتعلق بالبريد الإلكتروني، أو سرقة بطاقة الائتمان وكذلك سرقة التوقيع الإلكتروني.
- غياب التشريعات المناسبة والواضحة والتي تؤسس لمشروع الحكومة الإلكترونية.

ومن بينها أيضا: [4]

- قصور التشريعات والقوانين فيما يخص قواعد الإثبات والحجية والمصداقية المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية.
- غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.
- غياب التشريعات التي تجرم وتضع العقوبات الرادعة لمخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، خصوصا الحسابات البنكية والمستندات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

---

[1] - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 42.

[2] - محمد حسن مفتي: "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها"، المجلة العربية، العدد 89، الرياض، السعودية، 2004، ص 23.

[3] - عمر موسى جعفر القريشي، "أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري"، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2015، ص 75.

[4] - حسين بن محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ،منشورات المؤتمر الدولي للتنمية البشرية – التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات ،2009، ص 195.

- عدم الاعتراف بالوثائق الإلكترونية وعدم اعتمادها كبديل للوثائق التقليدية أو الاعتراف بمصداقيتها.[1]
- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.[2]
- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم.
- عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التواقيع الإلكترونية والدفع المالي والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.
- ازدياد حجم المخالفات والجرائم الواقعة على المعلومات، منها ما يتعلق بسرقة البريد الالكتروني، أو سرقة بطاقات الائتمان، وكذلك سرقة التوقيع الالكتروني.[3]
- غياب النصوص القانونية المناسبة والواضحة التي تؤسس لمشروع الادارة الالكترونية.

6- المعوقات الأمنية:

وتتمثل في: [4]

- خوف المتعاملين من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة، أي عدم الثقة في سرية وأمن التعاملات، وهذا ما يؤدي إلى فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية، والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان.
- عدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعمدة.
- عدم جاهزية المؤسسات 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.

وبناءا على ما تقدم يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية ليست ظاهرة طارئة أو حدثا وقتيا بل طريق ملئ بالكثير من المعوقات، هذه الأخيرة تمثل الأساس المبدئي لأية عملية تطويرية، حيث يجب مواجهتها أو تقليص آثارها السلبية، للوصول إلى نتائج مرضية، ويبقى الوعي والتوجيه وإرشاد المستفيدين من الأمور المطلوبة قبل البدء بالتطبيق وذلك الضمان نجاح هذا الأسلوب من الإدارة.

[1] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 75.
[2] - عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 38.
[3] - قروش عيسى، مرجع سابق، ص 42.
[4] - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 76-77.

خلاصة:

في هذا الفصل تم تناول المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية والتي يمكن التعبير عنها بأنها استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير عملها وتحسينه، وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة الإنجاز بأقل تكلفة ممكنة وفي أقصر وقت وبدقة عالية. كما تناولنا مجالات تطبيقها واستراتيجياتها التي تكون عملية صنع وتطوير مراحل أنشطتها ومهامها وبرامجها، كما نستطيع القول أن هنالك متطلبات وجب توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعددت ما بين إدارية وبشرية، تقنية ومالية، تشريعية وأمنية، وخلال هذه العملية (تطبيق الإدارة الإلكترونية) تبين أن هناك عدة معوقات تحول دون إتمامها أو الاانطلاق فيها تتعلق بعدة جوانب تم ذكرها، وسنقوم من في الفصل الثاني بالتطرق إليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري لمتغير الدراسة المتمثل في الإدارة الإلكترونية، سيتم في هذا الفصل الإجابة على تساؤلات البحث من خلال تحليل محاور الاستبيان المعتمد عليه في الدراسة كأداة لجمع البيانات ومن ثم دراستها وتحليلها وتفسيرها، مستعينين في ذلك ببرمجية Spss النسخة 24، وتفسير النتائج في إطار اختبار فرضيات الدراسة والخروج بجملة من الاقتراحات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف إدارة أملاك الدولة لولاية المسيلة

مديرية أملاك الدولة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وهي تحت الوصاية المباشرة للوزارة المكلفة بالمالية تتكون من مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة وتسعة 09 مفتشيات جهوية تشرف كل مفتشية جهوية على عدد من مديريات أملاك الدولة والحفظ العقاري على المستوى الولائي وهي تتكفل بالتنسيق بينها وبين المديرية العامة وهي تعرف بموثق الدولة.

مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة تخضع في تسييرها مباشرة للمفتشية الجهوية لأملاك الدولة والحفظ العقاري ببجاية وتحت تصرفها مفتشيات محلية على مستوى عدد من دوائر ولاية المسيلة.

- مفتشية أملاك الدولة بالمسيلة.
- مفتشية أملاك الدولة بوسعادة.
- مفتشية أملاك الدولة سيدي عيسى.
- مفتشية أملاك الدولة عين الملح.
- مفتشية أملاك الدولة مقرة.

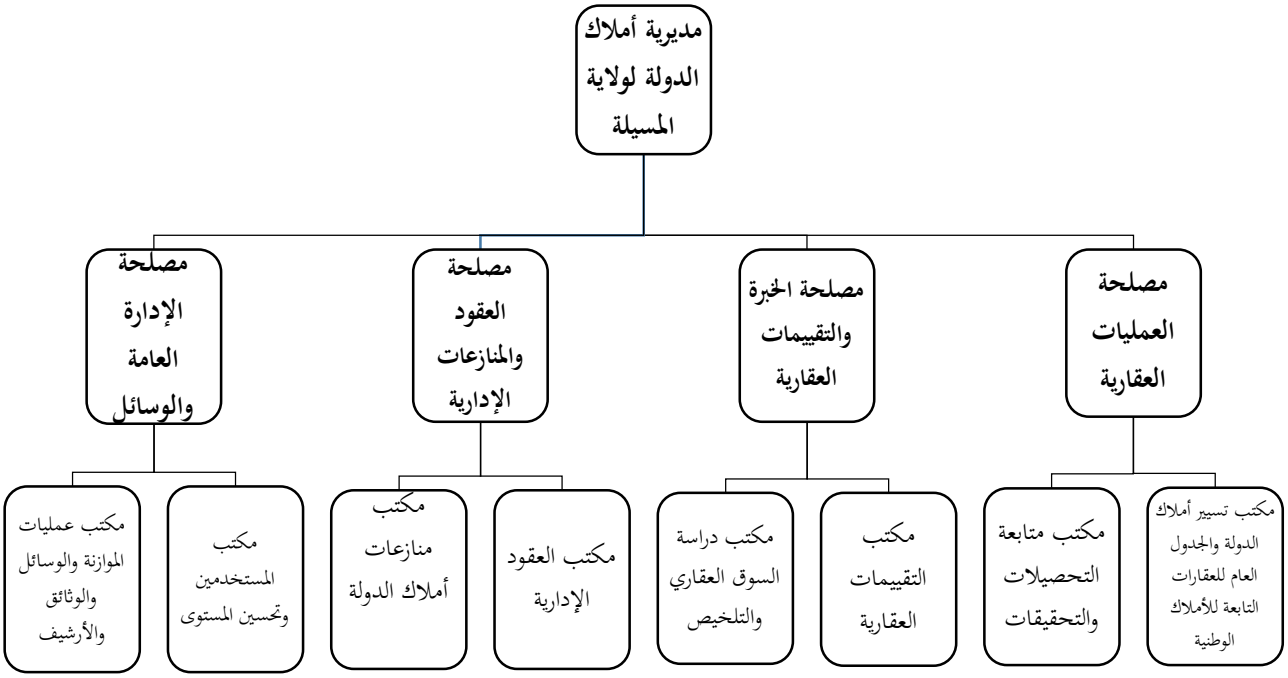
تنقسم مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة إلى أربعة مصالح: مصلحة العمليات العقارية، مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية، مصلحة العقود والمنازعات الإدارية ومصلحة الإدارة العامة والوسائل.

عدد الموظفين بمديرية أملاك الدولة (200) موظف بين إداريين ومتعاقدين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة أملاك الدولة لولاية المسيلة

نبرز من خلال مخطط تنظيمي الهيكل التنظيمي لإدارة أملاك الدولة لولاية المسيلة التي تنقسم إلى أربعة مصالح وكل مصلحة تحوي مكتبين (02) يقومان بمهام معينة وخاصة بكل مكتب.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لإدارة أملاك الدولة



المصدر: مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة

المطلب الثالث: مهام إدارة أملاك الدولة

نشاطات إدارة أملاك الدولة لا توجه أساسا إلى التحصيل عن الموارد المالية أو إلى تسديد النفقات العمومية، بل يرمي دورها ومهمتها إلى تنظيم التسيير للممتلكات العمومية في ظروف تسمح بالحفاظ على أملاك الدولة والسهر على حماية هذه الممتلكات من أي ضرر مادي أو معنوي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسعى إلى مراقبة الشروط الضمنية والشكلية للوثائق المتعلقة بالملكية العقارية العمومية والخاصة بالحقوق العقارية الأخرى كما تتمتع مصالح إدارة أملاك الدولة بصلاحيات شتى يمكن جمعها حول المهام الأساسية التالية:

- الحراسة الدائمة على أملاك الدولة وتسييرها.
- قيد سجلات الجرد والإحصاء للممتلكات التابعة للدولة.
- مساعدة المصالح العمومية والجماعات المحلية فيما يخص العمليات العقارية.
- الخبرة العقارية فيما يخص عمليات الاكتساب والبيع والإيجار ونزع الملكية من أجل المنفعة العامة المتبعة من طرف المصالح والهيئات العمومية.
- تسيير الشركات الشاغرة والمحجوزات.
- القيام ببيع المنقولات والعقارات.
- التحصيل على موارد أملاك الدولة من الإتاوات والحقوق الأخرى.
- تمثيل الدولة أمام المحاكم فيما يخص المنازعات المتعلقة بأملاك الدولة.

1- المدير:

مكلف بإدارة جميع شؤون الإدارة والتنسيق بين مختلف المصالح الموجودة على مستوى المديرية.

2- مصلحة العمليات العقارية:

تكلف مصلحة العمليات العقارية، بما يأتي:

- تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة للدولة وحمايتها وتسييرها.
- ضمان تسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث والأملاك المحجوزة.

2-1- مكتب تسيير أملاك الدولة والجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية:

يكلف مكتب تسيير أملاك الدولة والجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية بما يأتي:

- تطبيق التنظيم المتعلق بأملاك الدولة.
- ضمان تسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث والأملاك المحجوزة.
- تسيير الأملاك الخاصة التابعة للدولة والتصرف فيها وتحصيل نواتجها.
- القيام بجرد المنقولات التابعة لأملاك الدولة.
- مسك جرد الأشياء المنقولة وتحيينه.
- تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الأملاك التابعة للدولة.
- مسك الجدول العام للممتلكات العمومية ومراجعته.
- إصدار كل اقتراح مجد بخصوص تنقيح سجل قوام أملاك الدولة وكل سجل متعلق بمجرد الأملاك، التابعة للدولة.

2-2- مكتب متابعة التحصيلات والتحقيقات:

يكلف مكتب متابعة التحصيلات والتحقيقات بما يأتي :

- متابعة تطور تحصيل نواتج وايرادات أملاك الدولة.
- إصدار سند التحصيل الإيرادات أملاك الدولة.
- متابعة بيوع المنقولات.
- تنفيذ برامج مراقبة وتفتيش المصالح، المعدة بالتنسيق مع المديرية الجهوية.
- ضبط العمليات المحاسبية المرتبطة بتحصيل إيرادات أملاك الدولة.
- القيام بعمليات المراقبة في مجال التقيمات والخبرات العقارية.
- التحقق من نظامية بيوع أملاك الدولة.
- ملخص مدى قانونية ودقة الملاحظات والكتابات التي تحملها المستندات والسجلات المحاسبية ، وسجلات القوام وكل الوضعيات المتعلقة بجرد العقارات والمنقولات.
- التحقق من المسك الجيد لقوام أملاك الدولة والملفات المذكورة آنفا وتحيينها.
- تقديم نتائج التحقيقات في عرض حال لمدير أملاك الدولة.

3- مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية:

تكلف مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية بما يأتي:

- تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر التابعة لأملاك الدولة أو التي تتابع الإدارات العمومية عمليات اقتنائها أو استئجارها.
- القيام بدراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر على المستوى المحلي ومتابعة تطورها واعداد التقارير والتحاليل التقنية.

3-1- مكتب التقييمات العقارية:

يكلف مكتب التقييمات العقارية بما يأتي :

- تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر التابعة لأملاك الدولة أو التي تتابع الإدارات العمومية عمليات اقتنائها أو استئجارها.
- المشاركة في تنفيذ عمليات نزع الملكية من أجل المنفعة العمومية.
- إصدار الرأي المسبق، فيما يتعلق بالعمليات العقارية المنجزة من طرف المصالح و الهياكل العمومية.
- مراقبة عمليات التقييمات.

3-2- مكتب دراسة السوق العقاري والتلخيص:

يكلف مكتب دراسة السوق العقاري و التلخيص بما يأتي :

- القيام بدراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر على المستوى المحلي ومتابعة تطورها واعداد التقارير والتحاليل التقنية.
- مسك السجل المحلي للتقبيات والخبرة.
- مباشرة الاستغلال الإحصائي لعمليات التقييات العقارية، المنجزة على المستوى المحلي، ووضع حصيلة لها وتبليغها للهيئة المعنية.

4- مصلحة العقود والمنازعات الإدارية:

تكلف مصلحة العقود والمنازعات بما يأتي :

- دراسة، بالتنسيق مع باقي مصالح المديرية والجهات المختصة، كل الملفات المتعلقة بعملية إعداد العقود الإدارية.
- دراسة الطعون الإدارية، ومتابعة قضايا المنازعات المرفوعة أمام المحاكم والمجالس القضائية والمحاكم الإدارية.

4-1- مكتب العقود الإدارية:

يكلف مكتب العقود الإدارية بما يأتي:

- دراسة، بالتنسيق مع باقي مصالح المديرية والجهات المختصة، كل الملفات المتعلقة بعملية إعداد العقود الإدارية.
- تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة، وحفظ النسخ الأصلية ذات الصلة.
- إعداد حصيلة دورية للعقود الإدارية المحررة.

4-2- مكتب منازعات أملاك الدولة:

يكلف مكتب منازعات أملاك الدولة بما يأتي:

- دراسة الشكاوى والطعون الإدارية وضمان معالجة ملائمة لها.
- تقييد ومتابعة جميع الدعاوى القضائية الرامية للدفاع عن مصلحة الدولة والتي تدخل ضمن مجال اختصاصها.
- متابعة جميع القضايا المرفوعة ضد إدارة أملاك الدولة، أمام المحاكم والمجالس القضائية والمحاكم الإدارية، وذلك من خلال إعداد وتسجيل المذكرات الجوابية الملائمة.
- الحرص على سحب الأحكام والقرارات القضائية الصادرة في القضايا التي تمت متابعتها.
- متابعة تنفيذ الأحكام والقرارات القضائية.
- إعداد حصيلة دورية لقضايا المنازعات والأحكام والقرارات الصادرة وإبلاغها للإدارة المركزية.

5- مصلحة الإدارة العامة والوسائل:

تكلف مصلحة الإدارة العامة والوسائل بما يأتي:

- ضمان تسيير الاعتمادات المفوضة إليها، والوسائل الضرورية لممارستها لمهامها.
- ضمان تسيير مستخدمي مصالح أملاك الدولة الممارسين في اختصاصها الإقليمي.
- ضمان تسيير الاعتمادات المفوضة إليها، والاعتمادات والوسائل الضرورية لممارسة المديرية الولائية للحفظ العقاري لمهامها.
- ضمان تسيير مستخدمي مصالح أملاك الدولة الممارسين في اختصاصها الإقليمي ومستخدمي مصالح الحفظ العقاري الممارسين في كل الولاية.

5-1- مكتب المستخدمين وتحسين المستوى:

يكلف مكتب المستخدمين وتحسين المستوى بما يأتي:

- المشاركة في أنشطة التكوين، تحسين المستوى، وإعادة التأهيل للمستخدمين المسيرين.
- تسيير جميع العمليات المتعلقة بالوضعية الإدارية للمستخدمين المسيرين.
- المسك المحين لملفات وجداول تعداد المستخدمين المسيرين.
- إعداد خلال كل سنة مالية، وضعية تقديرية للاحتياجات إلى المناصب المالية الضرورية للسير الحسن للمصالح المسيرة.

5-2- مكتب عمليات الموازنة والوسائل والوثائق والأرشيف:

يكلف مكتب عمليات الموازنة والوسائل والوثائق والأرشيف بما يأتي:

- تقييم الاحتياجات إلى الوسائل المادية، التقنية، والمالية وتوزيع الوسائل المخصصة بطريقة مثلى.
- التحضير والإعلام بالعناصر المساعدة لإعداد الميزانية.
- القيام بالتزامات النفقات على حساب الاعتمادات المفوضة لها تحت عنوان عمليات التجهيز والتسيير وضمان التصفية وإصدار الحوالات المتعلقة بذلك.
- مسك محاسبة الالتزامات، الحوالات، والتسديدات المنجزة على حساب الاعتمادات.
- التحضير وإبرام الصفقات الخاصة بالمصالح المسيرة، القيام بالتزاماتها ومتابعة تنفيذها وفقا للتنظيم المعمول به.
- استقبال واستغلال كافة المعطيات الإحصائية المتعلقة بالقطاع.
- إنشاء وضعيات الأنظمة الإحصائية.
- إعداد التلخيص واقتراح التدابير الملائمة.
- تجميع كافة المعلومات الضرورية لتحضير الموازنات والتحليلات.
- تأسيس وتنظيم القاعدة الوثائقية لمديرية أملاك الدولة.
- التحضير لعمليات تصنيف وإرسال الوثائق إلى الأرشيف بالتنسيق مع المصالح المعنية ومتابعتها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة.

يتناول هذا المبحث وصفا للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك التعريف بمنهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات، ووصف لمجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة إعداد أداة الدراسة (الاستبيان)، والتأكد من صدقها وثباتها وبيان إجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق الاسلوب العلائقي الى جانب الاسلوب المسحي الذي يعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

1- مصادر جمع المعلومات

من أجل بناء الخلفية النظرية للبحث وجمع المعلومات من ميدان الدراسة تم الاعتماد على ما يلي:

أ- المصادر الثانوية:

لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان صمم خصيصا لهذا الغرض وكان كما يلي:

أولا: تصميم الاستبيان: تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبيان صمم في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها.

وقد تم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي.
- عرض الاستبيان على المشرف للأخذ برأيه في مدى ملائمته لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف بتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات.
- توزيع الاستبيان على مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وبهدف الحصول على البيانات تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتمت عملية توزيع الاستبيان وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(01): الاستبيانات الموزعة.

عدد الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المدروسة
المجموع	43	43	00	43
النسبة	%100	%100	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول رقم (01):

يتضح لنا أن عدد الاستبيانات الموزعة قدرت:43 استبيان، تم استرجاع منها 43 استبيان، لتتم عملية الدراسة على 43 استبيان أي ما يقدر بنسبة 100%.

وفيما يلي سيتم تصميم وصدق وثبات الاستبيان على النحو التالي:

الجدول رقم(02): أقسام ومحاور الاستمارة

أقسام الاستبيان	عنوان القسم	محاور كل قسم		فروع كل محور	
		الرقم	**عنوان المحور**	عنوان الفرع	عدد العبارات
القسم الأول	**البيانات العامة**	1	**معلومات شخصية**		
القسم الثاني	**محور معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية**	2		المعوقات الإدارية	9
				المعوقات البشرية	7
				المعوقات التقنية	8
				المعوقات المالية	8
				المعوقات القانونية (التنظيمية)	8
				المعوقات الأمنية	7
مجموع العبارات					47

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول رقم (02): تمثلت بيانات الجدول في قسمين حيث تضمن القسم الأول منها البيانات الشخصية للمستجوبين وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية ،المنصب الوظيفي.

أما بيانات القسم الثاني فقد جاءت في محور واحد كما يلي:

تضمن هذا المحور عدد من العبارات عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث ضم 47 عبارة موزعة على ستة أبعاد وكان نصيب كل منها كما يلي:

بعد المعوقات الإدارية 09 عبارات، بعد المعوقات البشرية 07 عبارات، بعد المعوقات التقنية 08 عبارات، بعد المعوقات المالية 08 عبارات، بعد المعوقات القانونية (التنظيمية) 08 عبارات، بعد المعوقات الأمنية 07 عبارات.

وقد صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية: "غير موافق بشدة"،" غير موافق"، "محايد"، "موافق"، "موافق بشدة"، وقد تم إعطاء كل خيار درجة لتتم معالجته إحصائيا كما تم تعيين مجال المتوسط الحسابي المرجح لتحديد طول الفئة: (5-1)/5= 0,8 لكل عبارة لتحديد مستوى الموافقة لأفراد العينة من خلال كل عبارة، حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم (03): أوزان الإجابات والأهمية النسبية للوسط الحسابي

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال المتوسط الحسابي المرجح	1,80-1	2,60-1,81	3,40-2,61	4,20-3,41	5-4,21

ترتب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور.

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان

– صدق الاستبيان:

هناك العديد من الطرق الإحصائية التي تستخدم للتحقق من صدق الاستبيان، وقد تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي لبيان مدى صدق معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية. وفيما يلي عرض مفصل للنتائج التي تم التوصل إليها.

*** طريقة صدق الاتساق الداخلي:**

جدول رقم (04): يمثل صدق البناء الداخلي بين معوقات الإدارة الإلكترونية وأبعادها

المحاور	حجم العينة	معامل الارتباط مع المحور الكلي	دال عند مستوى
المعوقات الإدارية	43	0,65	0,01
المعوقات البشرية		0,53	
المعوقات التقنية		0,64	
المعوقات المالية		0,70	
المعوقات القانونية (التنظيمية)		0,48	
المعوقات الأمنية		0,42	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لكل أبعاد الاستبيان مع المحور الكلي كانت مرتفعة ودالة إحصائيا عند المستوى 0,01، وقد تراوحت ما بين (0,42) و(0,70)، وهذه العلاقة القوية للدلالة إحصائيا تعطي مؤشرا للتجانس والاتساق الداخلي للاستبيان وهو ما يعتبر مؤشرا مقبولا للصدق.

والجدول التالي يوضح ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (05): يمثل صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات الإدارية وبعدها

العبارات	حجم العينة	معامل الارتباط مع بعد المعوقات الإدارية	دال عند مستوى
الافتقار إلى التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية	43	0,50	0,01
غياب المتابعة من قبل الإدارة المركزية في تطبيق الإدارة الإلكترونية		0,38	
ضعف المستوى الثقافي والتعليمي للموظفين		0,61	
قلة الدورات التدريبية حول استخدام التقنيات الإلكترونية		0,51	
المركزية الشديدة في الإدارة العمومية		0,48	
غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية		0,40	
بطئ استجابة الإدارة العمومية لمطالب التغيير		0,52	
اختلاف طريقة العمل بين أصحاب القرار		0,43	
صعوبة تحويل الأرشيف العادي إلى أرشيف إلكتروني		0,34	0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم بنود الاستبيان ترتبط ارتباطا قويا ودالا مع البعد الذي تنتمي إليه فمعاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائيا عند المستوى 0,01 بالنسبة لجميع العبارات ماعدا العبارة رقم 09 التي معامل الارتباط مقبول ودال إحصائيا عند المستوى 0.05، وهذا ما يعطي مؤشرا قويا على اتساق العبارات مع بعد المعوقات الإدارية.

جدول رقم (06): يمثل صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات البشرية ومحورها

العبارات	حجم العينة	معامل الارتباط مع محور المعوقات الإدارية	دال عند مستوى
ضعف الوعي الثقافي بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات	43	0,66	0,01
مقاومة الموظفين للتغير خوفا من فقدان مراكزهم الوظيفية		0,40	
الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يمثل عبء على الموظفين		0,50	
ضعف القدرة على مجاراة سرعة تطور برامج المعلوماتية		0,67	
قصر نظر بعض المدراء حول جدوى تطبيق الإدارة الالكترونية		0,33	0,05
قلة المعرفة بتقنيات الإدارة الالكترونية		0,47	0,01
ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين		0,41	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن جميع عبارات الاستبيان ترتبط ارتباطا قويا ودالا مع المحور الذي تنتمي إليه فمعاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائيا عند المستوى 0.01 بالنسبة للعبارات (1، 2، 3، 4، 6، 7)، ومعاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائيا عند المستوى 0.05 بالنسبة للعبارة 5، وهذا ما يعطي مؤشرا قويا على اتساق العبارات مع محور المعوقات البشرية.

جدول رقم (07): يمثل صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات التقنية وبعدها

العبارات	حجم العينة	معامل الارتباط مع بعد المعوقات الإدارية	دال عند مستوى
ضعف البنية التحتية للاتصالات في المؤسسة وأقسامها	43	0,68	0,01
ضعف الربط الالكتروني بين الإدارة والإدارات ذات الصلة بها		0,33	
ضعف تكامل أقسام المديرية وتوافقها مع تقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية		0,52	
ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة		0,64	0,05
قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المديرية		0,25	0,01
عدم وجود نسخ احتياطية في حال فقد المعلومات الأساسية المخزنة والتعامل بها		0,44	
ضعف خدمة الانترنت في المديرية		0,50	
ندرة توفر برمجيات باللغة العربية جيدة تتناسب مع العمل الإداري في المديرية		0,38	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن جميع بنود الاستبيان ترتبط ارتباطا قويا ودالا مع البعد الذي تنتمي إليه فمعاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائيا عند المستوى 0,01 بالنسبة لجميع العبارات ما عدا العبارة رقم 5 والتي معامل الارتباط بها مقبول ودال إحصائيا عند المستوى 0,05، وهذا ما يعطي مؤشرا قويا على اتساق العبارات مع بعد المعوقات التقنية.

جدول رقم (08): يمثل صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات المالية وبعدها

العبارات	حجم العينة	معامل الارتباط مع بعد المعوقات الإدارية	دال عند مستوى
ضعف الميزانيات المخصصة لاقتناء تكنولوجيات المعلومات والاتصالات	43	0,69	0,01
ارتفاع أسعار بعض المعدات والبرمجيات الالكترونية		0,57	
ضعف المخصصات المالية الموجهة للدراسات والبحوث الخاصة بالإدارة الالكترونية		0,77	
ضعف المخصصات المالية الموجهة للبنية التحتية اللازمة لتمويل وتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية		0,83	
عدم توفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين		0,74	
قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة		0,57	
عدم وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني		0,38	0,05
نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية		0,74	0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن جميع بنود الاستبيان ترتبط ارتباطا قويا ودالا مع البعد الذي تنتمي إليه فمعاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائيا عند المستوى 0,01 بالنسبة لجميع العبارات ما عدا العبارة رقم 7 والتي معامل الارتباط بها مقبول ودال إحصائيا عند المستوى 0,05، وهذا ما يعطي مؤشرا قويا على اتساق العبارات مع بعد المعوقات المالية.

جدول رقم (09): يمثل صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات القانونية (التنظيمية) وبعدها

العبارات	حجم العينة	معامل الارتباط مع بعد المعوقات الإدارية	دال عند مستوى
عدم وجود تشريع لتنفيذ الإدارة الإلكترونية	43	0,53	0,01
قصور التشريعات والقوانين فيما يخص قواعد الإثبات والحجية والمصداقية المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية		0,45	
الافتقار الى قسم خاص بالإدارة الإلكترونية		0,44	
روتينية الإجراءات الإدارية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية		0,59	
ضعف دعم القيادات الإدارية لمشروع الإدارة الإلكترونية		0,52	
خوف الإدارة على سرية بعض المعلومات في حال تطبيق الإدارة الإلكترونية		0,45	
قلة توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية		0,30	0,05
عدم الاعتراف بالوثائق الإلكترونية واعتمادها كبديل للوثائق التقليدية		0,48	0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن جميع بنود الاستبيان ترتبط ارتباطا قويا ودالا مع البعد الذي تنتمي إليه فمعاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائيا عند المستوى 0,01 بالنسبة لجميع العبارات ما عدا العبارة رقم 7 والتي معامل الارتباط بها مقبول ودال إحصائيا عند المستوى 0,05، وهذا ما يعطي مؤشرا قويا على اتساق العبارات مع بعد المعوقات القانونية (التنظيمية).

جدول رقم (10): يمثل صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات الأمنية وبعدها

العبارات	حجم العينة	معامل الارتباط مع بعد المعوقات الإدارية	دال عند مستوى
ضعف الثقة في التعاملات الالكترونية	43	0,45	0,01
خوف الموظفين من اختراق البيانات الخاصة بالإدارة بالحذف والتدمير		0,61	
فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية		0,58	
عدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعمدة		0,68	
غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية		0,45	
عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات		0,32	0,05
خوف الموظفين من تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث فقدان المعلومات أو تعطل الأجهزة الإلكترونية		0,41	0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن جميع بنود الاستبيان ترتبط ارتباطا قويا ودالا مع البعد الذي تنتمي إليه فمعاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائيا عند المستوى 0,01 بالنسبة لجميع العبارات ما عدا العبارة رقم 6 والتي معامل الارتباط بها مقبول ودال إحصائيا عند المستوى 0,05، وهذا ما يعطي مؤشرا قويا على اتساق العبارات مع بعد المعوقات القانونية (التنظيمية).

ثانيا: ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألفاكرونباخ، حيث تم توزيع أسئلة الاستبيان على مفردات عينة الدراسة وبعد استرجاعها ومعالجة الإحصائيات تم تلخيص الجداول الإحصائية في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): ثبات أبعاد الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
47	0,785

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول رقم (11) يتبين أن معامل ثبات أبعاد الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرومباخ لعبارات الاستبيان بلغت (0,786) وهذا مما يدل على أن الاستبيان يتسم بدرجة جيدة ومقبولة من الثبات.

2- أدوات التحليل الإحصائي:

بعد عملية استرجاع الاستبيانات الموزعة، قام الباحث بتفريغ الإجابات التي تحملها تلك الاستبيانات باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Sciences, SPSS) الإصدار 22، ومن ثم معالجتها باستخدام الأسلوب الإحصائي الملائم بالاعتماد على نوع البيانات المراد تحليلها والغاية من وراء التحليل، ومن بين الأساليب التي تم استخدامها:

1- **التكرارات والنسب المئوية:** لبيان وصف خصائص مفردات العينة.

2- **الوسط الحسابي:** من أجل عرض متوسطات الدراسة.

3- **الانحراف المعياري:** لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

4- **معامل الاختلاف:** للمقارنة بين عبارات كل بعد وترتيبها حسب درجة استخدامها وتأثيرها.

5- **معامل ويلكوكسن:** لاختبار القيم الاحادية في حالة البينات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

6- **معامل ستيودنت** : لاختبار القيم الاحادية في حالة البينات تتبع التوزيع الطبيعي.

7- **معامل شبيروويلك:** لتحديد طبيعة البيانات والذي يستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50.

المطلب الثاني: وصف خصائص العينة:

سيتم خلال هذا المطلب تناول مجتمع وعينة الدراسة، والتطرق إلى خصائص العينة كما يلي:

1- مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة للبحث.

أولا: مجتمع الدراسة

لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث تحديد واضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، ويتمثل المجتمع محل الدراسة بموظفي وإطارات مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

ثانيا: عينة الدراسة

تتمثل العينة من موظفي وإطارات مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة، وهي تعبر عن عينة قصدية.

2- خصائص عينة الدراسة

سنقوم بوصف خصائص العينة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، و يمكن تلخيص المعلومات المتحصل عليها في الجدول التالي:

2-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

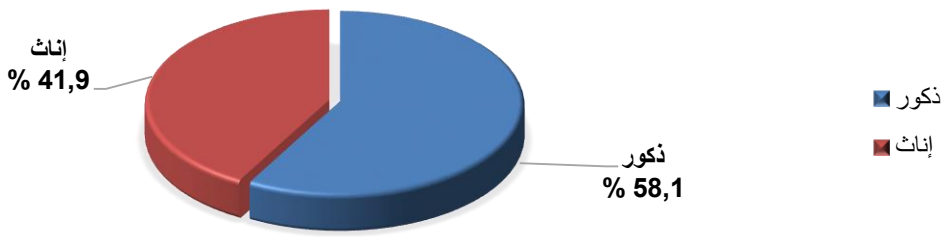
الجدول رقم (12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة (%)
ذكور	25	58,1
إناث	18	41,9
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كان كما يلي: حيث قدر عدد الذكور بـ 25 وبنسبة 58,1%، وعدد الإناث قدر بـ 18 وبنسبة 41,9%، وهذا راجع إلى أن العدد الأكبر من المستجوبين ذكور، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج Excel

2-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

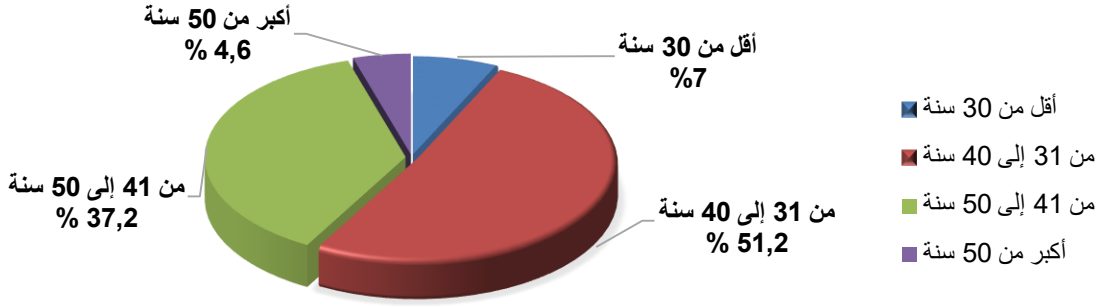
الجدول رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	3	7
من 31 سنة إلى 40 سنة	22	51,2
من 41 إلى 50 سنة	16	37,2
أكبر من 50 سنة	2	4,6
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن استجابات أفراد العينة حسب متغير السن، وعليه عدد المشاركين في الإجابة على الاستبيان حسب الفئة الأولى قدر: فئة السن أقل من 30سنة بـ (3) بنسبة (7 %)، في حين بلغت فئة السن بين 31 إلى 40 سنة (22) وبنسبة (51,2 %)، كما بلغت الفئة العمرية بين 41 إلى 50 سنة بـ (16) وبنسبة (37,2 %)، أما الفئة العمرية أكبر من 50 سنة فقدرت بـ (2) وبنسبة (4,6 %)، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة للسن هي الفئة العمرية بين 31 إلى 40 سنة، أي أن مديرية أملاك الدولة بالمسيلة تستفيد من الفئات الشابة والطاقات القوية كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج Excel

2-3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

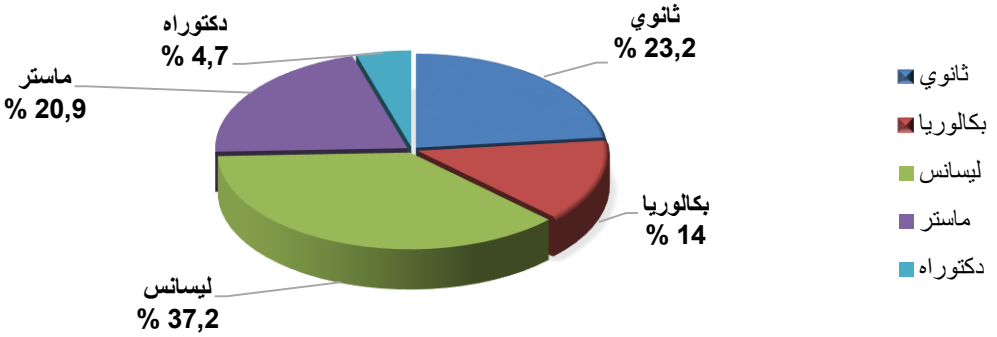
الجدول رقم (14) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة (%)
ثانوي	10	23,2
بكالوريا	6	14
ليسانس	16	37,2
ماستر	9	20,9
دكتوراه	2	4,7
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن استجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، وعليه عدد المشاركين في الإجابة على الاستبيان للمستوى الثانوي قدر بـ (10) بنسبة (23,2 %)، في حين بلغ عدد الحائزين على شهادة بكالوريا (6) وبنسبة (14 %)، أما عدد الحائزين على شهادة ليسانس بلغ عددهم (16) وبنسبة (37,2 %)، والحائزين على شهادة الماستر فقد كان عددهم (9) وبنسبة (20,9 %)، في حين كان عدد المسجلين في شهادة دكتوراه (2) وبنسبة (4,7 %)، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة للمؤهل العلمي هي فئة الحائزين على شهادة الليسانس، أي أن مديرية أملاك الدولة بالمسيلة تقوم بالتوظيف على أساس المؤهل العلمي للمتخرجين والحاملين شهادة ليسانس كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج Excel

2-4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

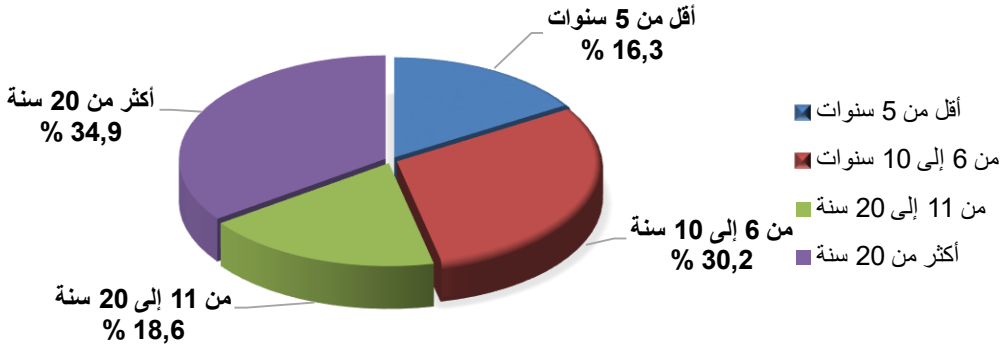
الجدول رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	7	16,3
من 6 إلى 10 سنوات	13	30,2
من 11 سنة إلى 20 سنة	8	18,6
أكثر من 20 سنة	15	34,9
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن استجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، وعليه عدد المشاركين في الإجابة على الاستبيان للموظفين ذوي خبرة أقل من 5 سنوات قدرت بـ (7) بنسبة (16,3 %)، في حين بلغ عدد الموظفين ذوي خبرة من 6 إلى 10 سنوات (13) وبنسبة (30,2 %)، أما عدد الموظفين ذوي خبرة من 11 سنة إلى 20 سنة بلغ (8) وبنسبة (18,6 %)، أما الموظفين ذوي خبرة أكثر من 20 سنة فقد كان عددهم (15) وبنسبة (34,9 %)، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة للخبرة المهنية هي فئة الموظفين ذوي خبرة أكثر من 20 سنة، أي أن مديرية أملاك الدولة بالمسيلة تملك موظفين ذوي خبرة في كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج Excel

2-5- توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل :

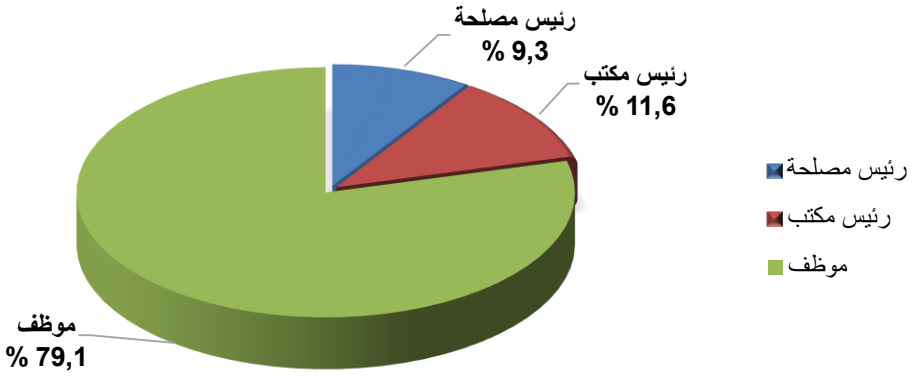
الجدول رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل

الوظيفة	العدد	النسبة (%)
رئيس مصلحة	4	9,3
رئيس مكتب	5	11,6
موظف عادي	34	79,1
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن استجابات أفراد العينة حسب متغير منصب العمل، وعليه عدد المشاركين في الإجابة على الاستبيان للموظفين الشاغلين منصب رئيس مصلحة قدر بـــ (4) بنسبة (9,3 %)، في حين بلغ عدد الموظفين الشاغلين منصب رئيس مكتب (5) وبنسبة (11,6 %)، أما عدد الموظفين العاديين بلغ عددهم (34) وبنسبة (79,1 %)، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة لمنصب العمل هي فئة الموظفين العاديين وذلك لأن المناصب النوعية قليلة مقارنة بالمناصب العادية بمديرية أملاك الدولة بالمسيلة كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج Excel

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

في هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة بمستوى ثقة 95% أي بمستوى دلالة 5%، وسيتم أولا اختبار مدى اتباع البيانات في كل فرضية للتوزيع الطبيعي من أجل تحديد الاختبار المناسب لكل منها، علما أن فرضية العدم تتضمن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك عندما تكون مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05 في حين أن الفرضية البديلة تتضمن اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

كما سيتم اختبار الفرضيات التي تتضمن إجابات مفردات العينة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق مقارنة المتوسط العام لكل بعد مع المتوسط المعياري والذي قيمته تساوي 3 لأن فقرات البعد قد تم قياسها وفق سلم ليكارت الخماسي(3=5/(1+2+3+4+5)) وذلك لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري أم لا بشكل دال إحصائيا.

وبعد إجراء اختبار التوزيع الطبيعي على متغيرات الدراسة وأبعادها تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأبعاد

الاختبار / البعد	شابيرو ويلك		طبيعة التوزيع	القرار المناسب
	درجة الحرية	مستوى الدلالة		
المعوقات الإدارية	42	0,967	طبيعي	ستيودنت
المعوقات البشرية	42	0,130	طبيعي	
المعوقات التقنية	42	0,295	طبيعي	
المعوقات المالية	42	0,000	غير طبيعي	ويلكوكسن
المعوقات القانونية	42	0,151	طبيعي	ستيودنت
المعوقات الأمنية	42	0,172	طبيعي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

نلاحظ من الجدول أن كل من الأبعاد (المعوقات الإدارية، المعوقات التقنية، المعوقات القانونية، المعوقات الأمنية تتبع توزيع طبيعي مما يعني استخدام معامل ستيودنت أثناء تحليل الفرضيات المتعلقة بهذه الأبعاد، كما نلاحظ أن كل من البعدين (المعوقات البشرية، المعوقات المالية) يتبعان توزيع غير طبيعي مما يعني استخدام معامل ويلكوكسن أثناء تحليل الفرضيات المتعلقة بهذا البعدين.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار كل فرضية على حدى كما يلي:

1- اختبار الفرضية الأولى:

تتمثل الفرضية الأولى فيما يلي:

H_{1-0} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات الإدارية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

H_{1-1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات الإدارية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

أظهرت نتائج اختبار ستيودنت* ما يلي:

الجدول رقم (18): اختبار ستيودنت للفرضية الأولى

البعد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	42	3,73	0,45	10,54	1,682	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة لبعد المعوقات الإدارية كانت (10,54) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,682) ومستوى الدلالة (Sig = 0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل على أساس أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات الإدارية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.**

2- اختبار الفرضية الثانية:

تتمثل الفرضية الثانية فيما يلي:

H_{2-0} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات البشرية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

H_{2-1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات البشرية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

*. انظر الملحق رقم 06 ص 79.

أظهرت نتائج اختبار ستيودنت* ما يلي:

الجدول رقم (19): اختبار ستيودنت للفرضية الثانية

البعد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة
المعوقات البشرية	42	3,48	0,48	6,58	1,682	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة لبعد المعوقات الإدارية كانت (6,58) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,682) ومستوى الدلالة (Sig = 0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل على أساس أنه **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات البشرية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.**

3- اختبار الفرضية الثالثة:

تتمثل الفرضية الثالثة فيما يلي:

H_{3-0} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التقنية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

H_{3-1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التقنية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

أظهرت نتائج اختبار ستيودنت* ما يلي:

الجدول رقم (20): اختبار ستيودنت للفرضية الثالثة

البعد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة
المعوقات التقنية	42	3,65	0,48	8,82	1,682	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة لبعد المعوقات التقنية كان (8,82) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,682) ومستوى الدلالة (Sig = 0,000) وهي أقل من (0,05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل على أساس أنه **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التقنية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.**

4- اختبار الفرضية الرابعة:

تتمثل الفرضية الرابعة فيما يلي:

H_{4-0} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات المالية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

*. انظر الملحق رقم 06 ص 79.
*. انظر الملحق رقم 06 ص 79.

H_{4-1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات المالية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

أظهرت نتائج اختبار ويلكوكسن* ما يلي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الرابعة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
المعوقات المالية	3,77	0,59	-5,161	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من نتائج اختبار الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد المعوقات المالية قد بلغ متوسطه العام (3,77) وبانحراف معياري قدره (0,59) وبإجراء اختبار ويلكوكسن وباعتماد متوسط حسابي قيمته (3) حيث أن (Z = - 5,161) وبمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة على أساس أنه **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات المالية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.**

5- اختبار الفرضية الخامسة:

تتمثل الفرضية الخامسة فيما يلي:

H_{5-0} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات القانونية (التنظيمية) بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

H_{5-1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات القانونية (التنظيمية) بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

أظهرت نتائج اختبار ستيودنت* ما يلي:

الجدول رقم (22): اختبار ستيودنت للفرضية الخامسة

البعد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة
المعوقات القانونية (التنظيمية)	42	3,73	0,42	11,33	1,682	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة لبعد المعوقات القانونية (التنظيمية) كان (11,33) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,682) ومستوى الدلالة (Sig = 0,000) وهي أقل من (0,05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل على أساس أنه **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات القانونية (التنظيمية) بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.**

*. انظر الملحق رقم 06 ص 79.

*. انظر الملحق رقم 06 ص 79.

6- اختبار الفرضية السادسة:

تتمثل الفرضية السادسة فيما يلي:

$\mathbf{H_{6-0}}$: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات الأمنية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

$\mathbf{H_{6-1}}$: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات الأمنية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

أظهرت نتائج اختبار ستيودنت* ما يلي:

الجدول رقم (23): اختبار ستيودنت للفرضية السادسة

البعد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة
المعوقات الأمنية	42	3,56	0,47	7,82	1,682	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة لبعد المعوقات الأمنية كان (7,82) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,682) ومستوى الدلالة (Sig = 0,000) وهي أقل من (0,05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل على أساس أنه **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات الأمنية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.**

*. انظر الملحق رقم 06 ص 79.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

1- تحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد المعوقات الإدارية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
الافتقار إلى التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية	3,72	0,88	23,69	5	موافق
غياب المتابعة من قبل الإدارة المركزية في تطبيق الإدارة الإلكترونية	3,95	0,68	17,41	1	موافق
ضعف المستوى الثقافي والتعليمي للموظفين	2,88	1,09	37,99	9	محايد
قلة الدورات التدريبية حول استخدام التقنيات الإلكترونية	4,14	0,96	23,32	4	موافق
المركزية الشديدة في الإدارة العمومية	3.49	1,12	32,12	8	موافق
غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3,70	1,01	27,38	7	موافق
بطئ استجابة الإدارة العمومية لمطالب التغيير	3,98	0,83	20,88	2	موافق
اختلاف طريقة العمل بين أصحاب القرار	3,74	0,95	25,46	6	موافق
صعوبة تحويل الأرشيف العادي إلى أرشيف إلكتروني	4,00	0,90	22,49	3	موافق
المعوقات الإدارية	3,73	0,45	12,06	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه تأتي في المراتب الثلاثة الأولى كل من العبارات الثانية والسابعة والتاسعة على الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ 3,95 وانحراف معياري قيمته 0,68 وبمعامل اختلاف قدر بـــ 17,41 للعبارة الثانية ويرجع السبب لعدم حرص الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وبمتوسط حسابي بلغ 3,98 وانحراف معياري قيمته 0,83 ومعامل اختلاف قدر بـ 20,88 للعبارة السابعة، ويرجع السبب لعدم جاهزية الموظفين للتكيف مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة. وبمتوسط حسابي بلغ 4,00 وانحراف معياري قيمته 0,90 وبمعامل اختلاف قدر بـــ 22,49 للعبارة التاسعة، ويرجع السبب إلى الكم الهائل من الأرشيف العادي الذي يتطلب جهدا ووقتا كبيرين. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 2,88 وانحراف معياري قيمته 1,09 وبمعامل اختلاف قدر بـ 37,99، ويرجع السبب أن نسبة كبيرة من الموظفين في الإدارة العمومية لديهم مؤهلات علمية جيدة.

ويدل هذا على صحة الفرضية الأولى أي أن هناك توافق في وجود معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تتجسد في غياب المتابعة من قبل الإدارة المركزية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبطئ استجابة الإدارة العمومية لمطالب التغيير، وهذا ما توصلت إليه دراسة Achmad Nizar Hidayanto وآخرون (2014) حيث يرى أن القيادة من العوامل التي تحول دون تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

2- تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد المعوقات البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
ضعف الوعي الثقافي بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات	3,16	1,19	37,74	6	محايد
مقاومة الموظفين للتغير خوفا من فقدان مراكزهم الوظيفية	3,21	1,05	33,00	5	محايد
الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يمثل عبء على الموظفين	2,63	1,07	40,70	7	محايد
ضعف القدرة على مجاراة سرعة تطور برامج المعلوماتية	3,44	0,85	24,80	3	موافق
قصر نظر بعض المدراء حول جدوى تطبيق الإدارة الالكترونية	3,79	0,96	25,45	4	موافق
قلة المعرفة بتقنيات الإدارة الالكترونية	3,86	0,74	19,23	1	موافق
ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين	4,30	0,88	20,62	2	موافق بشدة
المعوقات البشرية	3,48	0,48		-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه جاءت في المراتب الثلاثة الأولى كل من العبارات السادسة والسابعة والرابعة على الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ 3,86 وانحراف معياري قيمته 0,74 وبمعامل اختلاف قدر بـــ 19,23 للعبارة السادسة ويرجع السبب لعدم دراية الموظفين بالتقنيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية وطريقة التعامل معها. وبمتوســـط حســـابي بلغ 4,30 وانحراف معياري قيمته 0,88 ومعامل اختلاف قدر بـــ 20,62 للعبارة السابعة، ويرجع السبب أن غالبية الموظفين يجيدون اللغة الفرنسية ولا يجيدون اللغة الإنجليزية. وبمتوسط حسابي بلغ 3,44 وانحراف معياري قيمته 0,85 وبمعامل اختلاف قدر بـ 24,80 للعبارة الرابعة، ويرجع السبب إلى عدم مواكبة التطور الهائل والســـريع لتكنولوجيا المعلومات الاتصـــال في العالم باعتبار الجزائر من الدول النامية. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 2,63 وانحراف معياري قيمته 1,07 وبمعامل اختلاف قدر بـ 40,70، ويرجع السبب أن الموظفين يرون أن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية سيكون سهلا بتوفير كل ما يلزم لتحقيقها.

ومنه فإن الفرضـــية الثانية صـــحيحة أي أنه توجد معوقات بشـــرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في قلة المعرفة بتقنيات الإدارة الالكترونية، ضـــعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين، ضـــعف القدرة على مجاراة ســـرعة تطور برامج المعلوماتية، وهذا ما توصلت إليه دراسة ساري عوض الحسنات (2011) حيث يرى أن من العوامل المساهمة في عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف مهارات اللغة الانجليزية، وكذا دراسة دراسة Achmad Nizar Hidayanto وآخرون (2014) التي توصلوا فيها إلى أن عدم وجود موظفين متخصـــصـــين للعمل في تطبيق الإدارة الإلكترونية من المعوقات البشـــرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية. ونجد دراسة عبد المالك بن السبتي وإبتسام سعيدي (2016) التي توصلت إلى أن غموض مفهوم الرقمنة وسبل تبنيها لدى العاملين من أبرز المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق مشاريع الرقمنة.

3- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد المعوقات التقنية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
ضعف البنية التحتية للاتصالات في المؤسسة وأقسامها	3,58	1,09	30,60	6	موافق
ضعف الربط الالكتروني بين الإدارة والإدارات ذات الصلة بها	4,09	0,84	20,52	1	موافق
ضعف تكامل أقسام المديرية وتوافقها مع تقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية	3,67	0,77	21,18	2	موافق
ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة	3,81	0,98	25,75	3	موافق
قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المديرية	3,95	1,02	25,86	4	موافق
عدم وجود نسخ احتياطية في حال فقد المعلومات الأساسية المخزنة والتعامل بها	3,49	1,09	27,53	5	موافق
ضعف خدمة الانترنت في المديرية	3,49	1,18	33,90	8	موافق
ندرة برمجيات باللغة العربية جيدة تتناسب مع العمل الإداري في المديرية	3,12	1,00	32,24	7	محايد
المعوقات التقنية	3,65	0,48	13,25	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه جاءت في المراتب الثلاثة الأولى كل من العبارات الثانية والثالثة والرابعة على الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ 4,09 وانحراف معياري قيمته 0,84 وبمعامل اختلاف قدر بـ 20,52 للعبارة الثانية، ويرجع السبب لعدم وجود تواصل بين المديرية والإدارات الأخرى باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال ماعدا استخدام الهاتف والفاكس. وبمتوسط حسابي بلغ 3,67 وانحراف معياري قيمته 0,77 ومعامل اختلاف قدر بـــــ 21,18 للعبارة الثالثة، ويرجع الســـبب إلى عدم وجود بنية تحتية للاتصالات في المديرية. وبمتوسط حسابي بلغ 3,96 وانحراف معياري قيمته 1,02 وبمعامل اختلاف قدر بـ 25,86 للعبارة الرابعة، ويرجع السبب إلى نقص الموظفين المتخصصين في مجال الإعلام الآلي. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,49 وانحراف معياري قيمته 1,18 وبمعامل اختلاف قدر بـــــ 33,90، ويرجع الســـبب أن الانترنت رغم توفرها بالمديرية إلا أن تدفقها ضعيف.

ومنه نستنتج أن الفرضية الثالثة صحيحة أي توجد معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تلخيصها في ضـــعف الربط الالكتروني بين الإدارة والإدارات ذات الصـــلة بها، ضـــعف تكامل أقســـام المديرية وتوافقها مع تقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المديرية، وهذا ما توصلت إليه دراسة زهراء داوود سلمان، أسامة إبراهيم عاشور (2019) أن من أهم المعوقات الفنية عدم وجود أجهزة كمبيوتر كافية متوفرة في القسم، وأيضا دراسة عبد المالك بن السبتي وإيتسام سعيدي (2016) التي خلصت إلى وجود معوقات تقنية تحول دون تطبيق مشاريع الرقمنة أهمها ضعف البنية التحتية اللازمة وقلة كفاية الأجهزة والمعدات.

4- تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد المعوقات المالية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
ضعف الميزانيات المخصصة لاقتناء تكنولوجيات المعلومات والاتصالات	3,67	0,99	27,03	6	موافق
ارتفاع أسعار بعض المعدات والبرمجيات الالكترونية	3,44	0,93	27,12	8	موافق
ضعف المخصصات المالية الموجهة للدراسات والبحوث الخاصة بالإدارة الالكترونية	4,09	0,89	21,86	4	موافق
ضعف المخصصات المالية الموجهة للبنية التحتية اللازمة لتمويل وتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	3,77	0,78	20,75	2	موافق
عدم توفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين	4,00	0,87	21,82	3	موافق
قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة	3,44	0,93	27,12	7	موافق
عدم وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني	4,23	0,81	19,17	1	موافق بشدة
نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية	3,58	0,93	26,01	5	موافق
المعوقات المالية	3,77	0,59	15,72	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه تأتي في المراتب الثلاثة الأولى كل من العبارات السابعة والرابعة والخامسة على الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ 4,23 وانحراف معياري قيمته 0,81 وبمعامل اختلاف قدر بـ19,17 للعبارة السابعة، ويرجع السبب إلى طابع المؤسسة العمومي الذي توجد فيه حوافز مادية محدودة. وبمتوسط حسابي بلغ 3,77 وانحراف معياري قيمته 0,78 ومعامل اختلاف قدر بـــ 20,75 للعبارة الرابعة، ويرجع السبب إلى محدودية الميزانية في المؤسسة العمومية العمومية. وبمتوسط حسابي بلغ 4,00 وانحراف معياري قيمته 0,87 وبمعامل اختلاف قدر بـ 21,82 للعبارة الخامسة، ويرجع السبب إلى عدم وجود مساعي جادة ومجتهدة لتطوير أقسام المديرية وتهيئة البنية تحتية للاتصالات فيها. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,44 وانحراف معياري قيمته 0,93 وبمعامل اختلاف قدر بـــ 27,12، ويرجع السبب إلى زيادة معدل التضخم في العملة وانخفاض قيمة الدينار الجزائري.

هذا ما يؤكد على صحة الفرضية الرابعة أي أن هناك معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في عدم وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني، ضعف المخصصات المالية الموجهة للبنية التحتية اللازمة لتمويل وتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، عدم توفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين، وقد توصلت دراسة كل من ساري عوض الحسنات (2011) و دراسة هدى عباس قنبر وميسون عدنان حامد (2014) إلى ضعف الحوافز المالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني. وأيضا دراسة كل من عبد المالك بن السبتي وإيتسام سعيدي (2016) ودراسة سمعية مهدي حسن وآخرون (2016) حيث توصلت الدراستان إلى قلة الميزانية المخصصة لتهيئة البنية التحتية وانعدام المخصصات المالية لتطويرها وتجديدها.

5- تحليل ومناقشة الفرضية الخامسة:

الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد المعوقات القانونية (التنظيمية)

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
عدم وجود تشريع لتنفيذ الإدارة الإلكترونية	3,30	0,98	29,94	6	محايد
قصور التشريعات والقوانين فيما يخص قواعد الإثبات والحجية والمصداقية المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية	3,56	0,82	23,19	5	موافق
الافتقار الى قسم خاص بالإدارة الإلكترونية	4,23	0,57	13,48	1	موافق بشدة
روتينية الإجراءات الإدارية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية	4,00	0,78	19,66	2	موافق
ضعف دعم القيادات الإدارية لمشروع الإدارة الإلكترونية	4,09	0,86	21,20	3	موافق
خوف الإدارة على سرية بعض المعلومات في حال تطبيق الإدارة الإلكترونية	3,53	1,12	31,68	7	موافق
قلة توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	3,77	0,81	21,54	4	موافق
عدم الاعتراف بالوثائق الإلكترونية واعتمادها كبديل للوثائق التقليدية	3,37	1,15	34,25	8	محايد
المعوقات القانونية (التنظيمية)	3,73	0,42	11,35	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه تأتي في المراتب الثلاثة الأولى كل من العبارات الثالثة والرابعة والخامسة على الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ 4,23 وانحراف معياري قيمته 0,57 وبمعامل اختلاف قدر بـ 13,48 للعبارة الثالثة، ويرجع السبب لعدم وجود قسم فعلي خاص بخلية الإعلام الآلي وعدم توفر الكادر البشري المتخصص في مجال الإعلام. وبمتوسط حسابي بلغ 4,00 وانحراف معياري قيمته 0,78 ومعامل اختلاف قدر بـ 19,66 للعبارة الرابعة، ويرجع السبب إلى عدم سعي المؤسسات العمومية لتطوير كفاءة الأداء الإداري. وبمتوسط حسابي بلغ 4,09 وانحراف معياري قيمته 0,86 وبمعامل اختلاف قدر بـ 21,20 للعبارة الخامسة، ويرجع السبب إلى قصر نظر بعض القيادات العليا وبعض المدراء حول جدوى تطبيق الإدارة الالكترونية وعدم إلمامهم بأهميتها في الإدارة العمومية. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ 3,37 وانحراف معياري قيمته 1,15 وبمعامل اختلاف قدر بـ 34,25، ويرجع السبب إلى أن الإدارة العمومية مازالت متمسكة بالوثائق التقليدية خصوصا فيما يتعلق بالأرشيف، وغير مستعدة للتعامل بالوثائق الإلكترونية.

ويدل هذا على صحة الفرضية الخامسة أي أن هناك توافق في وجود معوقات قانونية (تنظيمية) تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تتجسد في الافتقار الى قسم خاص بالإدارة الإلكترونية، روتينية الإجراءات الإدارية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، ضعف دعم القيادات الإدارية لمشروع الإدارة الإلكترونية، وهذا ما خلصت إليه دراسة ساري عوض الحسنات (2011) حيث كانت من النتائج المهمة للدراسة الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وضعف دعم وزارة التربية والتعليم العالي السياسات تطبيق الإدارة الإلكترونية. وأيضا دراسة زهراء داوود سلمان، أسامة إبراهيم عاشور (2019) التي خلصت إلى أنه لا يوجد دعم لمشاريع الإدارة الإلكترونية من قبل الحكومة العراقية بسبب صانعي القرار السيئين.

6- تحليل ومناقشة الفرضية السادسة:

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد المعوقات الأمنية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
ضعف الثقة في التعاملات الالكترونية	3,63	0,97	26,91	4	موافق
خوف الموظفين من اختراق البيانات الخاصة بالإدارة بالحذف والتدمير	3,70	0,80	21,71	1	موافق
فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية	3,58	0,98	27,40	5	موافق
عدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعمدة	3,63	0,87	24,07	3	موافق
غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية	3,33	1,01	30,58	6	محايد
عدم جاهزية المؤسسة من ناحية أمن المعلومات	3,98	0,91	22,94	2	موافق
خوف الموظفين من تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث فقدان المعلومات أو تعطل الأجهزة الإلكترونية	3,14	1,12	35,83	7	محايد
المعوقات الأمنية	3,56	0,47	13,35	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه جاءت في المراتب الثلاثة الأولى كل من العبارات الثانية والسادسة والرابعة على الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ 3,70 وانحراف معياري قيمته 0,80 وبمعامل اختلاف قدر بـ 21,71 للعبارة الثانية، ويرجع السبب لعدم وجود شبكات اتصال محمية بجدار ناري قوي يمنع اختراق البيانات. وبمتوسط حسابي بلغ 3,98 وانحراف معياري قيمته 0,91 ومعامل اختلاف قدر بـــ 22,94 للعبارة السادسة، ويرجع السبب إلى عدم وجود أجهزة متطورة ذات جودة عالية وشبكات اتصال محمية في المديرية. وبمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري قيمته 0,87 وبمعامل اختلاف قدر بـــ 24,07 للعبارة الرابعة، ويرجع السبب إلى عدم وجود برامج حماية قوية تمنع الاختراقات لدى المديرية. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,14 وانحراف معياري قيمته 1,12 وبمعامل اختلاف قدر بـــــ 35,83، ويرجع السبب إلى أن الأجهزة الإلكترونية قابلة للتعطل ونسبة تعطلها وفقدان المعلومات كبير مقارنة بالأرشيف العادي.

ويدل هذا على صحة الفرضية السادسة أي أن هناك توافق في وجود معوقات أمنية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن حصرها في خوف الموظفين من اختراق البيانات الخاصة بالإدارة بالحذف والتدمير، عدم جاهزية المؤسسة من ناحية أمن المعلومات، وعدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعمدة. وقد أكدت دراسة دراسة سمعية مهدي حسن وآخرون (2016) أن ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات من أهم المعوقات الأمنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

7- تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد محور معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (30) : المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد محور معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
المعوقات الإدارية	3,73	0,45	12,06	2
المعوقات البشرية	3,48	0,48	13,86	5
المعوقات التقنية	3,65	0,48	13,25	3
المعوقات المالية	3,77	0,59	15,72	6
المعوقات القانونية (التنظيمية)	3,73	0,42	11,35	1
المعوقات الأمنية	3,56	0,47	13,35	4
المتوسط العام	3,66	0,28	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات .Spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع المتوسطات تفوق المتوسط المعياري 3 مما يدل على أنه توجد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، ولكن بنسب متفاوتة حيث أن المعوقات القانونية (التنظيمية) جاءت في المرتبة الأولى نظرا لعدم وجود قسم فعلي خاص بخلية الإعلام الآلي وعدم توفر الكادر البشري المتخصص في مجال الإعلام، وعدم سعي المؤسسة لتطوير كفاءة الأداء الإداري، وجاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الثانية لعدم حرص الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وعدم جاهزية الموظفين للتكيف مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، والكم الهائل من الأرشيف العادي الذي يتطلب جهدا ووقتا كبيرين. وتأتي المعوقات التقنية في المرتبة الثالثة لعدم وجود تواصل بين المديرية والإدارات الأخرى باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال ماعدا استخدام الهاتف والفاكس، وعدم وجود بنية تحتية للاتصالات في المديرية. أما المعوقات الأمنية فقد احتلت المرتبة الرابعة لعدم وجود شبكات اتصال محمية بجدار ناري قوي يمنع اختراق البيانات، وعدم وجود أجهزة متطورة ذات جودة عالية وشبكات اتصال محمية ببرامج حماية قوية تمنع الاختراقات في المديرية. أما المعوقات البشرية جاءت في المرتبة الخامسة لعدم دراية الموظفين بالتقنيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية وطريقة التعامل معها، وأن غالبية الموظفين يجيدون اللغة الفرنسية ولا يجيدون اللغة الإنجليزية. وفي الأخير تأتي المعوقات المالية نظرا إلى طابع المؤسسة العمومي الذي توجد فيه حوافز مادية محدودة، ومحدودية الميزانية في المؤسسة العمومية العمومية.

ومنه نستنتج أنه : "تعتبر المعوقات القانونية (التنظيمية) أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية أملاك الدولة بالمسيلة حيث كان هدفنا الكشف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وقد تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة، وكذا شرح هيكلها التنظيمي ثم تحليل عينة الدراسة والتعرف على أداة الدراسة والإجراءات التي تم اتخاذها للتأكد من صدقها وثباتها وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، كما حاولنا عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

خاتمة

خاتمة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة على التساؤل: "ماهي أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة" ، والتي كانت تهدف إلى معرفة أهم المعوقات (الإدارية، البشرية، التقنية، المالية، القانونية (التنظيمية)، الأمنية) التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة، وقد توصلنا في دراستنا إلى نتائج من الجزئين النظري والتطبيقي.

وفيما يلي أهم هذه النتائج المتوصل إليها، وأيضا أهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج.

من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تحملها جملة من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر على استراتيجية تطبيقها، وبالمقابل على المؤسسة التي تريد تبني نموذج الإدارة الإلكترونية أن تكون على درجة عالية من التكيف مع التغيرات المتسارعة التي تحكم بيئة العمل الإلكتروني، ورغم أن التكنولوجيا تفتح أمامها العديد من الفرص وتقدم العديد من المزايا، إلا أن هاجس الأمن المعلوماتي يبقى من أهم الأمور الواجب التركيز عليها والحرص على أن تكون مؤسسة الإدارة الإلكترونية محصنة ضد أي اختراقات.

من هذا المنطلق فإن الإدارة الإلكترونية وسيلة خدمة اجتماعية تساهم في بناء مجتمع قوي، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وتكلفة أقل، كما أنها وسيلة أداء باجتياز كل مظاهر التأخير والبطء والترهل في الجهاز الإداري، كما أنها وسيلة للرقابة لما تتمتع به النظم التقنية من إمكانيات التحليل والمراجعة آليا، وبشكل آني للأنشطة التي تتم على الموقع.

توصلنا في الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات الإدارية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.
- توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات البشرية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.
- توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التقنية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.
- توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات المالية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.
- توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات القانونية (التنظيمية) بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.
- توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات الأمنية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

بالإضافة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي:

تعتبر المعوقات القانونية (التنظيمية) من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة.

وتمثلت أهم المعوقات الإدارية في غياب المتابعة من قبل الإدارة المركزية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبطئ استجابة الإدارة العمومية لمطالب التغيير. أما المعوقات البشرية فقد تمثلت في ضعف القدرة على مجاراة سرعة تطور برامج المعلوماتية، قلة المعرفة بتقنيات الإدارة الالكترونية، وضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين. في حين أن أهم المعوقات التقنية كانت ضعف الربط الالكتروني بين الإدارة والإدارات ذات الصلة بها، ضعف تكامل أقسام المديرية وتوافقها مع تقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية وضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة. وبالنسبة للمعوقات المالية فإن من أبرزها ضعف المخصصات المالية الموجهة للبنية التحتية اللازمة لتمويل وتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، عدم توفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين وعدم وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني. ومن أهم المعوقات القانونية (التنظيمية) الافتقار الى قسم خاص بالإدارة الإلكترونية، روتينية الإجراءات الإدارية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وضعف دعم القيادات الإدارية لمشروع الإدارة الإلكترونية. ومن أبرز المعوقات الأمنية هي خوف الموظفين من اختراق البيانات الخاصة بالإدارة بالحذف والتدمير، عدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعمدة وعدم جاهزية المؤسسة من ناحية أمن المعلومات.

الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقوم بتقديم الاقتراحات الآتية:

- ضرورة دعم القيادات الإدارية لمشروع الإدارة الإلكترونية.
- زيادة الاهتمام والمتابعة من قبل الإدارة المركزية بمشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة استجابة الإدارة العمومية لمطالب التغيير فيما يتعلق بتطوير العمل الإداري.
- تطوير التواصل بين المديرية والإدارات الأخرى باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصالات.
- إجراء أيام دراسية للموظفين قصد تعريفهم بتقنيات الإدارة الالكترونية والإيجابيات المترتبة عن استخدامها وتطبيقها.
- القيام بدورات تدريبية حول استخدام التقنيات الإلكترونية.
- حث وتحفيز الموظفين على تعلم وتطوير مهارات اللغة الانجليزية.
- ضرورة متابعة الأجهزة وصيانتها دوريا كل شهرين على الأقل.
- تخصيص موارد مالية لإنجاز وتطوير البنية التحتية للاتصالات وذلك بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين.
- تخصيص موارد مالية لشراء أجهزة متطورة ذات جودة عالية، وبرامج حماية قوية تمنع الاختراقات.
- تحفيز المتميزين في مجال العمل الإلكتروني ماديا ومعنويا.
- القضاء على روتينية الإجراءات للأعمال الإدارية.

أفاق الدراسة

يقترح الطالب دراسات مستقبلية في مجالات البحث التالية:

- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على رضا المواطنين.
- دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد نفقات الميزانية العمومية.
- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية.

المراجـــع

قائمة المراجع

I- الكتب:

1. غنيم أحمد محمد: " الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)"، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 2004.
2. اسماعيل العياط جمعة: "الإدارة الإلكترونية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
3. بن محمد النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، الطبعة 6، 2006.
4. طارق عبد الرؤوف عامر: "الإدارة الإلكترونية –نماذج معاصرة" ط 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
5. عصام عبد الفتاح مطر: "الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.
6. علاء عبد الرزاق السالمي: "نظم إدارة المعلومات"، ط 3، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013.
7. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد بن إبراهيم السليطي: "الإدارة الإلكترونية E-Management"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006.
8. عمار بوحوش: "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006.
9. عمر موسى جعفر القريشي، "أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري"، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2015.
10. فريد كورتل، آسيا تيش سليمان: "الإدارة الإلكترونية"، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
11. محمد حسن مفتي: "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها"، المجلة العربية، العدد 89، الرياض، السعودية، 2004.
12. محمد سمير أحمد: "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. نجم عبود نجم: "الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية – الوظائف – المجالات)"، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
15. علي السلمي: "خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

II- المذكرات والأطروحات:

16. سعيد بن معلا العمري: "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية – دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
17. عشور عبد الكريم: "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري – قسنطينة، الجزائر، 2010.
18. رحماني سناء: "الإدارة الالكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجتسر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
19. رحماني سناء: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوعريريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.

20.إيهاب فاروق مصباح العاجز: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل وتطبيق الإدارة الإلكترونية – دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

III- المجلات والملتقيات:

21. أحمد بن عيشاوي: " أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (E-G) على مؤسسات الأعمال"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009-2010.

22. حسين بن محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ،منشورات المؤتمر الدولي للتنمية البشرية – التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات ،2009.

23. حنان محمد القيسي: "الإدارة الا لكترونية وتقديم الخدمات العامة "، مجلة الحقوق، المجلد: 4، الإصدار 16.17، الجامعة المستنصرية، العراق، 2012.

IV- المحاضرات:

24. قروش عيسى: "دروس في مقياس الإدارة العمومية الإلكترونية"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018/2017.

V- المراجع الأجنبية:

25. El-Sofany, H, Al-Tourki, T, Al-Howimel, H & Al-Sadoon, A. E-government In Saudi Arabia: Barriers, Challenges And Its Role Of Development. International Journal of Computer Applications, Vol. 48(5),June 2012.

26. Gronlund, A. & Horan, T. A. (2004). Introducing E-GOV: History, Definitions, And Issues. Communications of the Association for Information Systems, Vol. 15.

الملاحـق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

أخي الموظف أختي الموظفة ... نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل في سياق بحث علمي لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية بالجزائر – دراسة حالة بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة، المطلوب منك قراءة كل عبارة ووضع علامة (X) أمام الخانة التي تناسب إجابتك، الرجاء التأكد من أنك لم تترك أية عبارة دون إجابة.

إن تفضلكم بالإجابة الصريحة والصادقة على أسئلة هذه الاستمارة سوف يساهم في الحصول على نتائج مهمة ودقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث.

ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، بل كل إجابة تعبر عن وجهة نظر صاحبها، كما نؤكد على سرية المعلومات واستخدامها فقط لأغراض علمية.

نشكر لكم حسن تعاونكم.

الطالب: محمد بوداود

المحور الأول :البيانات الشخصية.

في المربع المناسب (×) يرجى وضع علامة

الجنس:	ذكر		أنثى	
السن:	أقل من 30 سنة		من 30-40 سنة	
	من 40-50 سنة		أكبر من 50 سنة	
المؤهل العلمي	متوسط فما دون		ثانوي	
	بكالوريا		ليسانس	
	ماستر		دكتوراه	
سنوات الخبرة:	أقل من خمس سنوات		من 5 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 20 سنة		أكثر من 20 سنة	
المنصب الوظيفي:	مدير		رئيس مصلحة	
	رئيس مكتب		موظف	

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يرجى وضع علامة (×) في المكان المناسب.

	الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المعوقات الإدارية	1	الافتقار إلى التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية					
	2	غياب المتابعة من قبل الإدارة المركزية في تطبيق الإدارة الإلكترونية					
	3	غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى					
	4	ضعف المستوى الثقافي والتعليمي للموظفين					
	5	قلة الدورات التدريبية حول استخدام التقنيات الإلكترونية					
	6	المركزية الشديدة في الإدارة العمومية					
	7	غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
	8	بطئ استجابة الإدارة العمومية لمطالب التغيير					
	9	اختلاف طريقة العمل بين أصحاب القرار					
	10	صعوبة تحويل الأرشيف العادي إلى أرشيف إلكتروني					
المعوقات البشرية	11	ضعف الوعي الثقافي بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات					
	12	مقاومة الموظفين للتغير خوفا من فقدان مراكزهم الوظيفية					
	13	الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يمثل عبء على الموظفين					
	14	ضعف القدرة على مجاراة سرعة تطور برامج المعلوماتية					
	15	قصر نظر بعض المدراء حول جدوى تطبيق الإدارة الالكترونية					
	16	قلة المعرفة بتقنيات الإدارة الالكترونية					
	17	ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين					

	الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المعوقات التقنية	18	ضعف البنية التحتية للاتصالات في المؤسسة وأقسامها					
	19	ضعف الربط الالكتروني بين الإدارة والإدارات ذات الصلة بها					
	20	ضعف تكامل أقسام المديرية وتوافقها مع تقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية					
	21	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة					
	22	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المديرية					
	23	عدم وجود نسخ احتياطية في حال فقد المعلومات الأساسية المخزنة والتعامل بها					
	24	ضعف خدمة الانترنت في المديرية					
	25	ندرة توفر برمجيات باللغة العربية جيدة تتناسب مع العمل الإداري في المديرية					
المعوقات المالية	26	ضعف الميزانيات المخصصة لاقتناء تكنولوجيات المعلومات والاتصالات					
	27	ارتفاع أسعار بعض المعدات والبرمجيات الالكترونية					
	28	ضعف المخصصات المالية الموجهة للدراسات والبحوث الخاصة بالإدارة الالكترونية					
	29	ضعف المخصصات المالية الموجهة للبنية التحتية اللازمة لتمويل وتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية					
	30	عدم توفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين					
	31	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة					
	32	عدم وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني					
	33	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية					

	الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المعوقات القانونية (التشريعية)	34	عدم وجود تشريع لتنفيذ الإدارة الإلكترونية					
	35	قصور التشريعات والقوانين فيما يخص قواعد الإثبات والحجية والمصداقية المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية					
	36	الافتقار الى قسم خاص بالإدارة الإلكترونية					
	37	روتينية الإجراءات الإدارية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية					
	38	ضعف دعم القيادات الإدارية لمشروع الإدارة الإلكترونية					
	39	خوف الإدارة على سرية بعض المعلومات في حال تطبيق الإدارة الإلكترونية					
	40	قلة توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية					
	41	عدم الاعتراف بالوثائق الإلكترونية واعتمادها كبديل للوثائق التقليدية					
المعوقات الأمنية	42	ضعف الثقة في التعاملات الالكترونية					
	43	خوف الموظفين من اختراق البيانات الخاصة بالإدارة بالحذف والتدمير					
	44	فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية					
	45	عدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعمدة					
	46	غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية					
	47	عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات					
	48	خوف الموظفين من تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث فقدان المعلومات أو تعطل الأجهزة الإلكترونية					

الملحق رقم (02): صدق الاتساق البنائي بين معوقات الإدارة الإلكترونية وأبعادها

		الإدارة معوقات الإلكترونية	المعوقات الإدارية	المعوقات البشرية	المعوقات التقنية	المعوقات المالية	المعوقات القانونية	المعوقات الأمنية
الإدارة معوقات الإلكترونية	Pearson Correlation	1	.657**	.535**	.648**	.707**	.486**	.426**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	.004
	N	43	43	43	43	43	43	43
الإدارية المعوقات	Pearson Correlation	.657**	1	.354*	.404**	.319*	.112	.053
	Sig. (2-tailed)	.000		.020	.007	.037	.474	.735
	N	43	43	43	43	43	43	43
البشرية المعوقات	Pearson Correlation	.535**	.354*	1	.139	.258	.057	.132
	Sig. (2-tailed)	.000	.020		.374	.095	.717	.400
	N	43	43	43	43	43	43	43
التقنية المعوقات	Pearson Correlation	.648**	.404**	.139	1	.470**	.004	.154
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.374		.001	.979	.326
	N	43	43	43	43	43	43	43
المالية المعوقات	Pearson Correlation	.707**	.319*	.258	.470**	1	.225	-.043
	Sig. (2-tailed)	.000	.037	.095	.001		.147	.783
	N	43	43	43	43	43	43	43
القانونية المعوقات	Pearson Correlation	.486**	.112	.057	.004	.225	1	.444**
	Sig. (2-tailed)	.001	.474	.717	.979	.147		.003
	N	43	43	43	43	43	43	43
الأمنية المعوقات	Pearson Correlation	.426**	.053	.132	.154	-.043	.444**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.735	.400	.326	.783	.003	
	N	43	43	43	43	43	43	43

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (03): صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المعوقات (التقنية، الإدارية، البشرية، المالية، القانونية، الأمنية) وأبعدها

		المعوقات الأمنية	ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	ع7
الأمنية المعوقات	Pearson Correlation	1	,451**	,611**	,586**	,684**	,459**	,328*	,413**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000	,000	,002	,032	,006
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
ع1	Pearson Correlation	,451**	1	,126	,082	,113	,005	-,170	,352*
	Sig. (2-tailed)	,002		,419	,601	,471	,975	,275	,021
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
ع2	Pearson Correlation	,611**	,126	1	,349*	,413**	,036	,380*	,021
	Sig. (2-tailed)	,000	,419		,022	,006	,819	,012	,891
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
ع3	Pearson Correlation	,586**	,082	,349*	1	,231	-,099	,228	,270
	Sig. (2-tailed)	,000	,601	,022		,137	,529	,141	,080
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
ع4	Pearson Correlation	,684**	,113	,413**	,231	1	,434**	,288	,030
	Sig. (2-tailed)	,000	,471	,006	,137		,004	,061	,849
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
ع5	Pearson Correlation	,459**	,005	,036	-,099	,434**	1	,137	,063
	Sig. (2-tailed)	,002	,975	,819	,529	,004		,382	,686
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
ع6	Pearson Correlation	,328*	-,170	,380*	,228	,288	,137	1	-,507**
	Sig. (2-tailed)	,032	,275	,012	,141	,061	,382		,001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
ع7	Pearson Correlation	,413**	,352*	,021	,270	,030	,063	-,507**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,021	,891	,080	,849	,686	,001	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		المعوقات البشرية	1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع
البشرية المعوقات	Pearson Correlation	1	.668**	.402**	.502**	.672**	.332*	.478**	.419**
	Sig. (2-tailed)		.000	.008	.001	.000	.029	.001	.005
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
1ع	Pearson Correlation	.668**	1	-.122	.291	.325*	.196	.322*	.200
	Sig. (2-tailed)	.000		.437	.058	.034	.209	.035	.199
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
2ع	Pearson Correlation	.402**	-.122	1	.260	.159	-.073	.159	-.018
	Sig. (2-tailed)	.008	.437		.093	.310	.644	.308	.907
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
3ع	Pearson Correlation	.502**	.291	.260	1	.237	-.123	-.037	-.054
	Sig. (2-tailed)	.001	.058	.093		.127	.431	.814	.730
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
4ع	Pearson Correlation	.672**	.325*	.159	.237	1	.259	.175	.260
	Sig. (2-tailed)	.000	.034	.310	.127		.093	.263	.093
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
5ع	Pearson Correlation	.332*	.196	-.073	-.123	.259	1	-.042	-.063
	Sig. (2-tailed)	.029	.209	.644	.431	.093		.791	.686
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
6ع	Pearson Correlation	.478**	.322*	.159	-.037	.175	-.042	1	.282
	Sig. (2-tailed)	.001	.035	.308	.814	.263	.791		.067
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
7ع	Pearson Correlation	.419**	.200	-.018	-.054	.260	-.063	.282	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.199	.907	.730	.093	.686	.067	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		المعوقات الإدارية	1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع	8ع	9ع
المعوقات الإدارية	Pearson Correlation	1	.501**	.355*	.625**	.555**	.488**	.423**	.556**	.496**	.322*
	Sig. (2-tailed)		.001	.019	.000	.000	.001	.005	.000	.001	.035
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
1ع	Pearson Correlation	.501**	1	.292	.261	.019	.382*	.143	.186	-.030	-.030
	Sig. (2-tailed)	.001		.058	.090	.904	.011	.359	.232	.847	.848
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
2ع	Pearson Correlation	.355*	.292	1	.056	.261	.123	-.089	.123	.018	.038
	Sig. (2-tailed)	.019	.058		.722	.091	.433	.571	.432	.910	.807
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
3ع	Pearson Correlation	.625**	.261	.056	1	.151	.338*	.118	.180	.130	.314*
	Sig. (2-tailed)	.000	.090	.722		.335	.027	.452	.248	.405	.040
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
4ع	Pearson Correlation	.555**	.019	.261	.151	1	.046	-.029	.420**	.453**	.164
	Sig. (2-tailed)	.000	.904	.091	.335		.772	.854	.005	.002	.292
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
5ع	Pearson Correlation	.488**	.382*	.123	.338*	.046	1	.133	-.039	.075	-.142
	Sig. (2-tailed)	.001	.011	.433	.027	.772		.394	.806	.632	.365
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
6ع	Pearson Correlation	.423**	.143	-.089	.118	-.029	.133	1	.133	.263	.052
	Sig. (2-tailed)	.005	.359	.571	.452	.854	.394		.395	.088	.739
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
7ع	Pearson Correlation	.556**	.186	.123	.180	.420**	-.039	.133	1	.353*	.191
	Sig. (2-tailed)	.000	.232	.432	.248	.005	.806	.395		.020	.219
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
8ع	Pearson Correlation	.496**	-.030	.018	.130	.453**	.075	.263	.353*	1	-.139
	Sig. (2-tailed)	.001	.847	.910	.405	.002	.632	.088	.020		.375
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
9ع	Pearson Correlation	.322*	-.030	.038	.314*	.164	-.142	.052	.191	-.139	1
	Sig. (2-tailed)	.035	.848	.807	.040	.292	.365	.739	.219	.375	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع	8ع	المعوقات التقنية
1ع	Pearson Correlation	1	,431**	,506**	,014	,110	,199	,455**	,088	,723**
	Sig. (2-tailed)		,004	,001	,927	,484	,201	,002	,573	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
2ع	Pearson Correlation	,431**	1	,448**	,050	,061	-,146	-,071	,015	,404**
	Sig. (2-tailed)	,004		,003	,749	,699	,350	,652	,923	,007
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
3ع	Pearson Correlation	,506**	,448**	1	,199	,040	-,101	,203	,019	,545**
	Sig. (2-tailed)	,001	,003		,200	,797	,520	,192	,903	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
4ع	Pearson Correlation	,014	,050	,199	1	,252	-,078	-,104	,095	,349*
	Sig. (2-tailed)	,927	,749	,200		,103	,619	,505	,545	,022
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
5ع	Pearson Correlation	,110	,061	,040	,252	1	,218	,019	-,018	,436**
	Sig. (2-tailed)	,484	,699	,797	,103		,161	,903	,910	,003
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
6ع	Pearson Correlation	,199	-,146	-,101	-,078	,218	1	,351*	,482**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,201	,350	,520	,619	,161		,021	,001	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
7ع	Pearson Correlation	,455**	-,071	,203	-,104	,019	,351*	1	-,049	,513**
	Sig. (2-tailed)	,002	,652	,192	,505	,903	,021		,755	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
8ع	Pearson Correlation	,088	,015	,019	,095	-,018	,482**	-,049	1	,416**
	Sig. (2-tailed)	,573	,923	,903	,545	,910	,001	,755		,006
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
المعوقات التقنية	Pearson Correlation	,723**	,404**	,545**	,349*	,436**	,523**	,513**	,416**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,022	,003	,000	,000	,006	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		المعوقات المالية	1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع	8ع
المعوقات المالية	Pearson Correlation	1	,692**	,572**	,773**	,835**	,740**	,577**	,387*	,743**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
1ع	Pearson Correlation	,692**	1	,339*	,517**	,605**	,357*	,467**	,037	,287
	Sig. (2-tailed)	,000		,026	,000	,000	,019	,002	,813	,062
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
2ع	Pearson Correlation	,572**	,339*	1	,178	,405**	,351*	,126	,207	,409**
	Sig. (2-tailed)	,000	,026		,254	,007	,021	,422	,183	,006
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
3ع	Pearson Correlation	,773**	,517**	,178	1	,644**	,549**	,520**	,297	,419**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,254		,000	,000	,000	,053	,005
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
4ع	Pearson Correlation	,835**	,605**	,405**	,644**	1	,663**	,275	,275	,615**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007	,000		,000	,075	,074	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
5ع	Pearson Correlation	,740**	,357*	,351*	,549**	,663**	1	,292	,235	,527**
	Sig. (2-tailed)	,000	,019	,021	,000	,000		,057	,129	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
6ع	Pearson Correlation	,577**	,467**	,126	,520**	,275	,292	1	-,139	,437**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,422	,000	,075	,057		,375	,003
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
7ع	Pearson Correlation	,387*	,037	,207	,297	,275	,235	-,139	1	,258
	Sig. (2-tailed)	,010	,813	,183	,053	,074	,129	,375		,095
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
8ع	Pearson Correlation	,743**	,287	,409**	,419**	,615**	,527**	,437**	,258	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,062	,006	,005	,000	,000	,003	,095	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		المعوقات القانونية	ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	ع7	ع8
المعوقات القانونية	Pearson Correlation	1	,531**	,454**	,448**	,598**	,522**	,453**	,308*	,481**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,003	,000	,000	,002	,045	,001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
ع1	Pearson Correlation	,531**	1	,372*	,083	,184	,050	,087	-,088	,212
	Sig. (2-tailed)	,000		,014	,595	,239	,752	,579	,573	,173
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
ع2	Pearson Correlation	,454**	,372*	1	,072	-,147	,059	-,022	,056	,301*
	Sig. (2-tailed)	,002	,014		,648	,348	,708	,891	,720	,049
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
ع3	Pearson Correlation	,448**	,083	,072	1	,371*	,244	,099	,017	,155
	Sig. (2-tailed)	,003	,595	,648		,014	,115	,529	,915	,322
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
ع4	Pearson Correlation	,598**	,184	-,147	,371*	1	,523**	,135	,298	,105
	Sig. (2-tailed)	,000	,239	,348	,014		,000	,388	,052	,504
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
ع5	Pearson Correlation	,522**	,050	,059	,244	,523**	1	,193	,234	-,130
	Sig. (2-tailed)	,000	,752	,708	,115	,000		,216	,131	,405
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
ع6	Pearson Correlation	,453**	,087	-,022	,099	,135	,193	1	-,043	,045
	Sig. (2-tailed)	,002	,579	,891	,529	,388	,216		,783	,775
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
ع7	Pearson Correlation	,308*	-,088	,056	,017	,298	,234	-,043	1	-,109
	Sig. (2-tailed)	,045	,573	,720	,915	,052	,131	,783		,488
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
ع8	Pearson Correlation	,481**	,212	,301*	,155	,105	-,130	,045	-,109	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,173	,049	,322	,504	,405	,775	,488	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (04): ثبات أبعاد الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	47

الملحق رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأبعاد

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارية المعوقات	.112	43	.200*	.981	43	.967
البشرية المعوقات	.128	43	.075	.959	43	.130
التقنية المعوقات	.130	43	.067	.969	43	.295
المالية المعوقات	.225	43	.000	.885	43	.000
القانونية المعوقات	.121	43	.122	.961	43	.151
الأمنية المعوقات	.147	43	.021	.963	43	.172

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (06): اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإدارية المعوقات	10.546	42	.000	.73385	.5934	.8743

الفرضية الثانية

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البشرية المعوقات	6.584	42	.000	.48505	.3364	.6337

الفرضية الثالثة

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التقنية المعوقات	8,826	42	,000	,65116	,5023	,8000

الفرضية الرابعة

Test Statistics[a]

	المعوقات - المعوقات المالية
Z	-5.161[b]
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test
b. Based on positive ranks.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of المعوقات المالية equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

الفرضية الخامسة

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القانونية المعوقات	11.330	42	.000	.73256	.6021	.8630

الفرضية السادسة

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأمنية المعوقات	7.821	42	.000	.56811	.4215	.7147

الملحق رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات أبعاد المعوقات (التقنية، الإدارية، البشرية، المالية، القانونية، الأمنية)

المعوقات القانونية

	N	Mean	Std. Deviation
ع1	43	3.30	.989
ع2	43	3.56	.825
ع3	43	4.23	.571
ع4	43	4.00	.787
ع5	43	4.09	.868
ع6	43	3.53	1.120
ع7	43	3.77	.812
ع8	43	3.37	1.155
المعوقات القانونية	43	3.7326	.42397

المعوقات التقنية

	N	Mean	Std. Deviation
ع1	43	3.58	1.096
ع2	43	4.09	.840
ع3	43	3.67	.778
ع4	43	3.81	.982
ع5	43	3.95	1.022
ع6	43	3.49	1.183
ع7	43	3.49	.960
ع8	43	3.12	1.005
المعوقات التقنية	43	3.6512	.48378

معوقات لإدارة الإلكترونية

	N	Mean	Std. Deviation
المعوقات المالية	43	3.7791	.59439
المعوقات الإدارية	43	3.7442	.42555
المعوقات القانونية	43	3.7326	.42397
المعوقات التقنية	43	3.6512	.48378
المعوقات الأمنية	43	3.5681	.47635
المعوقات البشرية	43	3.4850	.48309

المعوقات الإدارية

	N	Mean	Std. Deviation
ع1	43	3.72	.882
ع2	43	3.95	.688
ع3	43	2.88	1.096
ع4	43	4.14	.966
ع5	43	3.49	1.121
ع6	43	3.70	1.013
ع7	43	3.98	.831
ع8	43	3.74	.954
ع9	43	4.00	.900
المعوقات الإدارية	43	3.7442	.42555

المعوقات المالية

	N	Mean	Std. Deviation
ع1	43	3.67	.993
ع2	43	3.44	.934
ع3	43	4.09	.895
ع4	43	3.77	.782
ع5	43	4.00	.873
ع6	43	3.44	.934
ع7	43	4.23	.812
ع8	43	3.58	.932
المعوقات المالية	43	3.7791	.59439

المعوقات البشرية

	N	Mean	Std. Deviation
ع1	43	3.16	1.194
ع2	43	3.21	1.059
ع3	43	2.63	1.070
ع4	43	3.44	.854
ع5	43	3.79	.965
ع6	43	3.86	.743
ع7	43	4.30	.887
المعوقات البشرية	43	3.4850	.48309

المعوقات الأمنية

	N	Mean	Std. Deviation
ع1	43	3.63	.976
ع2	43	3.70	.803
ع3	43	3.58	.982
ع4	43	3.63	.874
ع5	43	3.33	1.017
ع6	43	3.98	.913
ع7	43	3.14	1.125
المعوقات الأمنية	43	3.5681	.47635