



جامعة زيان عاشور -الجلفة-  
Zian Achour University of Djelfa  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
Faculty of Law and Political Sciences



قسم العلوم السياسية

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارة العامة  
في الجزائر

مذكرة ضمن متطلبات  
نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة

إشراف الأستاذ:  
-د. بن علال علي

إعداد الطالب :  
- محمدي نسيم

لجنة المناقشة

رئيسا  
مقررا  
ممتحنا

-د/أ. قيرع سليم  
-د/أ. بن علال علي  
-د/أ. رمضان مفتاح

الموسم الجامعي 2020/2019



# إهداء

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ، ملء السماوات وملء الأرض ، ما شئت من كل شيء.

أهل الثناء و المجد أحق ما قال العبد ، وكلنا لك العبد.

أشكرك ربي على نعمتك التي لا تعد ، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث من الوجه الذي أرجو أن ترض به عني.

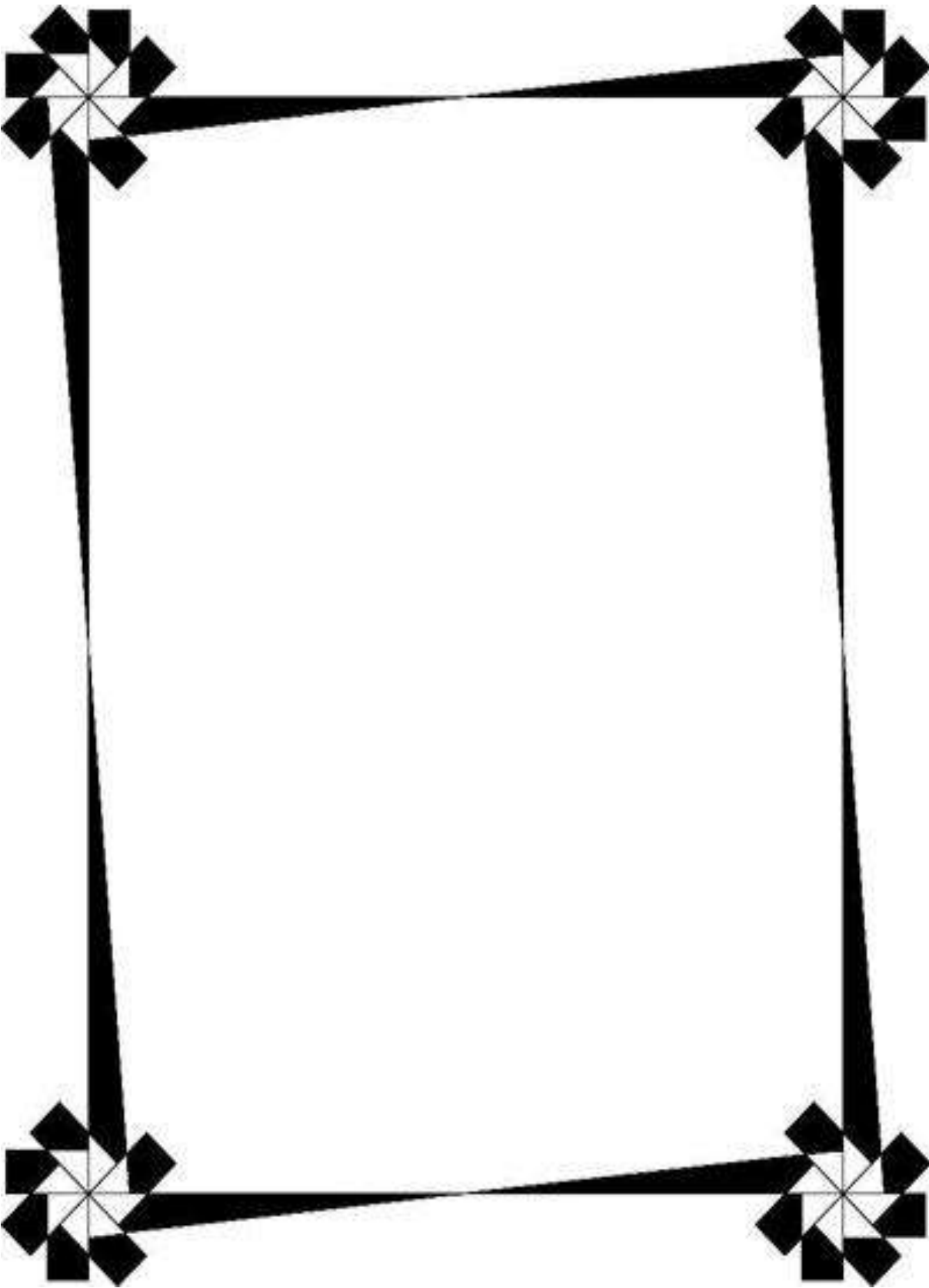
أتوجه بالشكر إلى من جرع الكاس فراغا ليسقيني قطرة حب إلى كنت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير "أبي"

إلى من أرضعتني الحب والحنان وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض "أمي"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة

إلى رياحين حياتي إخواني "محمد ، فاتح" وكذلك أخواتي "وردة ، وفاء ، فتيحة ، ريم ، شيماء"

وأشكر كل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث ، فلهم في النفس منزلة وإن لم يسعف المقام بذكرهم فهم أهل الفضل والخير والشكر.



# شكر وتقدير

امثالاً لقول المصطفى عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" وعملاً بهذا الحديث فإنني أتقدم بالشكر والثناء

للقائمين على هذا المجهود العلمي

إذ أتقدم بالشكر لقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كافة من أساتذة وإداريين والذين لم يبخلوا علياً بأي جهد، فجزاهم الله عني خير الجزاء

كما أتقدم بالشكر الخاص للأستاذ "بن علال علي" وهو المشرف على هذه المذكرة

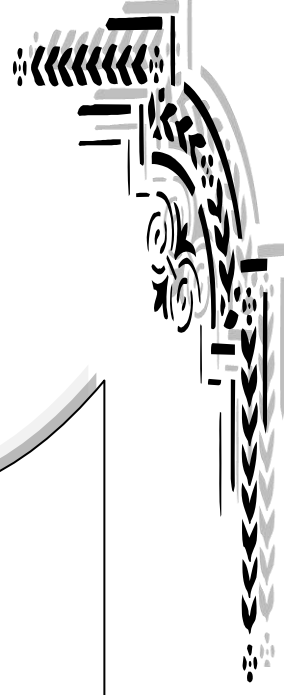
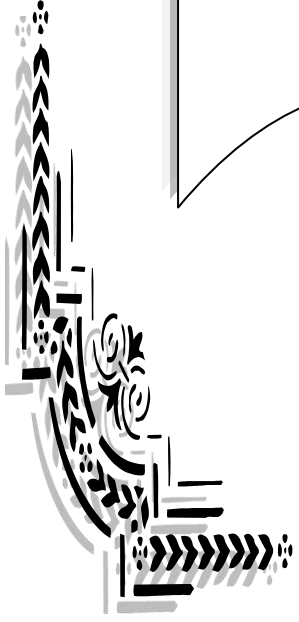
فقد كان حريصاً على قراءة كل ما أكتب

ثم يوجهني إلى ما يرى بأرق عبارة وألطف إشارة، فله مني وافر الثناء وخالص الدعاء.

رافعة أكف الدعاء إلى الله بأن يجزي كل من قدم لي عوناً ونصيحاً

أو توجهها من أساتذة وزملاء.

# مقدمة



## -مقدمة:

عرف العالم في العقود الأخيرة العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة هائلة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية، التي أحدثت تغييرا في الحياة اليومية للإنسان، وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، بذلك تم إدخال البرمجة المعلوماتية داخل نسق الإدارة، فقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات على المؤسسات العمومية، كإعطائها كثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل نقلة نوعية في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتوجهها عالميا، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، ولهذا أصبح على الجزائر في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفير شبكة الانترنت والاتصالات الاستفادة من هذه التقنيات والعمل على عصنة الإدارة العمومية من خلال اعتمادها للإدارة الإلكترونية.

حيث أن هناك جملة من المبادرات التي قدمتها الدولة الجزائرية في هذا المجال هذه المبادرات عرفت نجاحات في بعض القطاعات كما واجهت تحديات وصعوبات في قطاعات أخرى وهو ما يفرض على الباحثين القيام بدراسات وبحوث دقيقة تمكن من معرفة متطلبات ومرتكزات ومعالم الإنجازات ومواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات والمعوقات المانعة من تحقيق التحول نحو الخدمات الإلكترونية في المؤسسات العمومية،

ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لنقدم تحليلا للإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الإدارة العمومية، وذلك بدراسة حالة مؤسسة التربوية ابتدائية الإخوة عبد المولى بوسعادة.

-أهمية الموضوع:

يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالإدارة العامة أهمية بالغة ، انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية هو أساس تحسين الإدارة العمومية ، والنهوض بجهودها ، بما يؤسس لتطوير نظام الإدارة العامة، وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر الآتية:

- جدية موضوع الإدارة الالكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.
- حداثة موضوع الإدارة الالكترونية باعتبارها أحد أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة.
- كون الإدارة الالكترونية الحل الأنسب والمناسب لتحقيق التنمية.
- الرجوع بفوائد على المؤسسة التربوية من خلال تطبيقها للإدارة الالكترونية في مجال تنظيمها.

- الإدارة الالكترونية لها دور في الحياة المعاصرة بكافة الجوانب بالإضافة إلى دور الشبكات المستخدمة كالحاسوب الذي يربط بين جميع فروع المؤسسة مع بعضها البعض.

-أهداف الموضوع:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- التعرف على الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الإدارة العامة.
- إبراز أهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية وفعاليتها من خلال استخدام التكنولوجيا المعلومات
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة على الأساليب القديمة الممارسة فيها.
- التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة التربوية الاخوة عبد المولى ببوسعادة من خلال تطبيقها على الإدارة الالكترونية.
- مبررات اختيار الموضوع:

تمثل أهم الأسباب والدوافع لاختيار الموضوع في ما يلي:

-الأسباب شخصية: ميلي لمثل هذه المواضيع والفضول في اكتشاف خبايا الموضوع.  
وأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين تسهيلات الخدمات التي تقوم عليها المؤسسة  
العمومية .

-الأسباب الموضوعية: تتمحور في القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية في تطوير  
وتحسين مستوى الإدارة العامة ، ونمط الانتقال من إدارة تقليدية إلى حديثة من خلال  
تطبيق التكنولوجيا.

-أدبيات الدراسة:

ورد في هذا الموضوع جملة من الأدبيات و الدراسات ، والتي تركز في أغلبها على موضوع  
الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارة العامة في الجزائر، ومن بين تلك  
الدراسات يمكن أن نذكر ما يلي:

-رسالة ماجستير للطالب عاشور عبد الكريم بعنوان تطبيقات الإدارة الإلكترونية في ترشيد  
الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، والتي كانت تهدف هذه الدراسة  
من أجل إزالة الغموض ، والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ، وتأثيرها على ترشيد  
الخدمات العمومية في كلتي الدولتين.

-مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر للطالبة جميلة ذهبية بعنوان الإدارة الإلكترونية ودورها  
في تحسين الخدمة العمومية ، مستعينة بدراسة ميدانية لبلدية خنشلة من أجل التعرف  
على تحدي الصعوبات التي تواجه البلدية، ومن خلال هذا الموضوع تم معرفة تحدي هذه  
الصعوبات والتي تتمثل في اكتشاف طريقة التعامل بتكوينهم لتصدي هذه الصعوبات .  
-اشكالية الدراسة:

إن الإدارة الإلكترونية كمدخل اداري معاصر، يهدف الى تحسين العمل الإداري بالشكل  
الذي يضمن تقديم أفضل الخدمات، تتسم في حل العديد من المشكلات التي تواجهها  
الإدارات العمومية لذلك جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات  
الحاسوب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير الطرق التقليدية من خلال وسائل



التكنولوجيا الحديثة تسهم في تحسين مستوى الإدارة، والملاحظ أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية مما دفع في تطوير الأداء في الإدارة وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في شكل التساؤل التالي:

-كيف تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارة للمؤسسة الابتدائية؟  
-الاسئلة الفرعية:

-ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟ وما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟  
-ما المقصود بالإدارة العامة؟

- ما هو مستوى التطور الخدماتي في المؤسسات العامة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

- كيف ساهمت التكنولوجيا في تحسين وتطوير خدمات المؤسسة التربوية؟  
-فرضيات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات بغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتمثل في:

1-الفرضية الرئيسية:

-تسهم الإدارة الإلكترونية في تنمية وتطوير المؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة ولاية المسيلة بالقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها عن طريق ادخال تقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة.

2-الفرضيات الفرعية:

-الإدارة الإلكترونية هي إدخال تكنولوجيا المعلومات داخل مؤسسات الدولة، حيث يتطلب تطبيقها استقطاب أفضل الخبرات وتوفير الجو المناسب وتغيير الهيكل التنظيمي، وفق متطلبات الإدارة الإلكترونية.

- الإدارة الإلكترونية بمفهومها العام تعتبر أداة فاعلة من الأدوات الحديثة لتطوير وتحسين أداء الإدارة العامة.

- يرتبط مستوى تقديم أداء في المؤسسات العامة بمدى قدرتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية وقيام بتعديلات تمس جوانب جودة أدائها المقدمة.

-حدود الدراسة:

-الحدود المكانية:تقتصر الدراسة على الإدارة العامة للمؤسسة الابتدائية الإخوة عبد المولى ببوسعادة ولاية المسيلة.

-الحدود الزمنية:تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني يوم 20 فيفري الى 10 مارس لعام 2020-2021.

-عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من(50)شخص بالمؤسسة التربوية، وتم الاعتماد على العينة العشوائية وقد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث.

-منهجية الدراسة:

بما أن بحثنا يعتبر من المواضيع الحديثة والذي يسعى في إنشاء رؤية جديدة في علم الإدارة، ويدعم استخدام الإدارة الإلكترونية، كأسلوب وأداء جديد يخدم المؤسسات العمومية، وعلى هذا الأساس تفرض علينا طبيعة الموضوع باستخدام

1-المنهج الوصفي التحليلي: ويهدف للوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية قصد الوصول إلى أعماق الموضوع والتحقيق في كل جزء من أجزائه، كما تستعين الدراسة.

2-منهج دراسة الحالة: يشمل إسقاط الموضوع على واقع المدرسة الابتدائية ببوسعادة و تطبيقها للأسلوب الجديد الإلكتروني من أجل الخروج بنتائج حقيقية و واقعية.

3-المقتربات:وظفت الدراسة الاقتراب القانوني الذي يعتمد على فكرة التغيير حيث يتجلى بتطبيق المقاربة الادارية في الإدارة العامة للمؤسسة من أجل التركيز على تغيير القوانين

المنظمة لسيرورة العمل الإداري واستحداث لجنة لإصلاح هياكل ومهام الموظفين من أجل تحسين أداء الإدارة .

أما الاقتراب المؤسسي يعتمد على الشرح التفصيلي الوصفي للمؤسسة من حيث هياكلها و مراحل تطورها من ادارة تقليدية الى ادارة حديثة، وكذلك دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة.

#### 4-أدوات جمع البيانات والمعلومات:

حيث اعتمدنا في بحثنا على أدوات دراسة والتي تساعد في جمع البيانات بدقة وعناية وهي كالتالي:

\*الاستبيانات:وهي عبارة عن استمارة مكنتنا من جمع المعلومات وحقائق متعلقة بدراسة حالة المؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى بوسعادة ولاية المسيلة، من خلال طرح مجموعة من الاسئلة الموجهة الى العينة من موظفي المؤسسة باعتبارهم الجهة الأقرب لتقديم الخدمة،وبالإضافة الى استخدام برنامج Spss في المعالجة الاحصائية وبرنامج Excel لرسم الاشكال والبيانات.

\*المقابلة:تعد المقابلة أداء مهمة للتوصل لنتائج بحث دقيق وذلك من خلال طرح أسئلة مباشرة للمدير والمسؤولين والموظفين.

\*الملاحظة:بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي لها دور كبير في مجال ميدان الدراسة،فاعتمدنا على الملاحظة المباشرة من خلال التنقل الى مكان ميدان الدراسة من أجل التعرف على الفروع والهياكل والمصالح وكذلك على طبيعة وظروف العمل وملاحظة أداء الموظفين.

أما فيما يخص الملاحظة غير المباشرة هي البيانات والمعلومات المسجلة في الوثائق الخاصة بالمؤسسة حول أداء الموظفين والتطور الهيكلي التنظيمي للمؤسسة والنتائج المحصلة.

#### -هندسة الدراسة:

سعيًا للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيقاً للأهداف المرجوة من البحث،تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول.

-الفصل الأول جاء بعنوان "الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والإدارة العامة" وقد بدئنا هذا الفصل بالتعرف على مفهوم ومبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية ثم إلى منهجية تطبيقها من خلال معرفة تحول إدارة التقليدية إلى إدارة حديثة ومتطلبات ومراحل التحول، والأطر المعرفية للإدارة العامة .

-الفصل الثاني جاء بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية لتحسين الإدارة العامة في الجزائر" وقد بدئنا هذا الفصل بالتطرق للعملية الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية من حيث تكنولوجيا المعلومات والوظائف الإدارية والمنظمات العمومية، وأيضاً تناولنا الجوانب التصحيحية التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة من دور تكنولوجيا المعلومات ومحاربة الفساد الإداري وإصلاحه، وأهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من معوقات إدارية ومادية وبشرية.

-الفصل الثالث جاء بعنوان "دراسة حالة حول المؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة" وعالجنا في هذا الفصل تقديم عام للمؤسسة الابتدائية من تعريفها والتطور الهيكلي التنظيمي لها، واستخدمنا في دراستنا الميدانية أدوات الدراسة من خلال تحليلنا لاستمارة الاستبيان وعرض نتائجها، وأما في خصوص طريقة الدراسة تكلمنا عن الطرق التي تمتلكها المؤسسة من وسائل تكنولوجية، وفي الأخير ذكرنا الصعوبات التي تواجهها المؤسسة.

-صعوبات الدراسة:

يكاد لا يوجد في العالم العربي أي باحث إلا واجه الصعوبات، ومن الصعوبات التي واجهتني في هذا البحث كالاتي:

1-حدائثة الموضوع وقلة المراجع، وتشابه الطرح في كثير من المفاهيم في الموضوع.

2-التطابق في الطرح داخل الكتب و المراجع المتخصصة في الإدارة الإلكترونية مما يولد نوعاً من الحيرة عند الاقتباس منها.

3-تلقيت بعض الصعوبات في الجانب الميداني ، حيث لم أتمكن من الحصول على بعض المعلومات التي تخص الموضوع ،إلا على جزء قليل وهذا بسبب الظروف وهو الوباء الذي حلّ على العالم بأكمله وأدى الى غلق كل المؤسسات التربوية وكذلك فرض عدم التنقل.

4-قلة المراجع وصعوبة الحصول عليها بسبب غلق المكتبات بسبب الوباء.

الفصل الاول 

الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية  
والإدارة العامة

## -المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، وضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف، وأهم المبادئ والأهداف التي تعمل عليها الإدارة الإلكترونية.

## -المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية.

بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.<sup>1</sup>

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.<sup>2</sup>

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة

1- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 3.

2- سعيد بن معلا العمري، (المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 14.

3- لمرجع نفسه، ص 14.

والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.<sup>1</sup>

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، و يستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

#### -المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وأن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان".<sup>2</sup>

1- ياسين، سعد غالب، المرجع السابق، ص 238-241.

2- محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 10-11.



وانطلاقاً مما تضيفه تطبيقات الإدارة الالكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية ، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للإدارة الالكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة ، المعقلنة ، إذ يرى الباحث سعيد بن معلا العمري بأن الإدارة الالكترونية "تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة ، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة ، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات ، وتعزيز دوره في المشاركة ، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة"<sup>1</sup>.

وقد عرفها السالحي بأنها: عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية ، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية لاحقا.<sup>2</sup>

وهناك من يعرف الإدارة الالكترونية على أنها تلك العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة ، الانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه الرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة و الانترنت بدون حدود من اجل تحقيق أهداف الإدارة.<sup>3</sup>

وبتحليل هذا التعريف يتجلى لنا أن الإدارة الالكترونية هي عملية إدارية بالدرجة الأولى تشمل جميع الوظائف الإدارية ، التخطيط ، التنظيم التوجيه ، الرقابة كما أنها يميزها على الإدارة التقليدية اعتمادها على الإمكانيات التكنولوجية التي توفرها شبكة الانترنت ، فلا تنحصر الإدارة الالكترونية في القيام بالأعمال الداخلية للإدارة فقط ، بل تمتد وظائفها لانجاز الأعمال الخارجية للإدارة أيضا إذ تغير الإدارة الالكترونية على القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات للزبائن من خلال الحاسب

---

1- سعيد ، بن معلا العمري ، المرجع السابق ، ص 15.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2006 ، ص 238.

3- محمد سمير احمد ، الإدارة الالكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 43.

الآلي والسعي لتخفيف من حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمات مع الأفراد الموظفين ما بينهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري<sup>1</sup>.

ونلخص من التعريفات السابقة إلى أن الإدارة الالكترونية تمثل عملية تغيير جذرية للأعمال والوظائف الإدارية، فهي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين المواطنين ومؤسسات الدولة، وذلك انطلاقاً من التغيرات الحاصلة في مفاهيم الإدارة العامة ومضامين الخدمة العامة المعبرة عن التحول في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي إلى شكل جديد ومعاصر يركز على الانترنت لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد رضا الأفراد على ما تقدمه الحكومات ومؤسساتها من خدمات.

#### -المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.

يرتكز مفهوم الإدارة الالكترونية على العديد من المبادئ، والأهداف، والتي سيتم تناولها في الآتي:

أولاً: المبادئ: يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الالكترونية الحكومية ما يلي:<sup>2</sup>

1/ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (oriented Citizen):

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة 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.

2/ التركيز على النتائج (oriented Results):

حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف

<sup>1</sup> -علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 235.

<sup>2</sup> -عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 189-191.

العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة ( دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة).

3/سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع، أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4/ تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف

5/ التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.<sup>1</sup>

ثانياً: الأهداف: إن للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:<sup>2</sup>

-تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات .

-زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات .

-استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تفي محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

-إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

1-نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الالكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص 38.  
2-فداء محمود حامد، الإدارة الالكترونية الاسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 228.

- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق الأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان .

- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

-إلغاء عامل المكان ، اذ انها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس ومن خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.

-إلغاء تأثير عامل الزمان ، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الأجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

-وأخيرا وليس آخرا من أهداف الإدارة الالكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من التوعية أو الصحيحة ومن هنا القيمة وعرفتها مؤسسة أودي أي الأمريكية المتخصصة..بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الإدارة الالكترونية لتأكيد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.<sup>1</sup>

#### - المبحث الثاني :منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**المطلب الاول : مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية.**

ان أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الادارة الالكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول الى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية إلى ثلاث مراحل طبعا على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي (اذ لا يمكن كما شرحنا سابقا الانتقال من نظام إداري تقليدي مهترئ ومتعفن وفساد إلى نظام الكتروني هكذا دفعة واحدة)لذلك فان تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الالكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الالكترونية

1-فداء محمود حامد ، المرجع السابق ، ص 229.

دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها وقد يتم رفضها او مقاومتها في حينه، وعلى العموم فان هذه المراحل الحالات هي:<sup>1</sup>

-أولا:مرحلة الادارة التقليدية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من ملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع إمكانية طبع او استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

-ثانيا:مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل:<sup>2</sup>

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والهاتف بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل و حيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الالكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا .

1-فداء محمود حامد ،المرجع السابق ،ص 242-243.

2-مصطفى يوسف كافي ،الإدارة الالكترونية ،دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،سوريا ،2011 ،ص 95.

### -ثالثا:مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:<sup>1</sup>

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين لشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى حوالي (30-25% من عدد الشعب)عال وتوفرت الحواسب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية جودة ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

وعلى العموم فإن سلم النجاح في التحول إلى حكومة الالكترونية هو صعودا كما يلي:<sup>2</sup>

- جدية العمل الحكومي .
- سلامة التطبيق العلمي .
- تقويم الممارسة العملية .
- الارتقاء بمستوى الأداء .
- تقديم خدمة متميزة .
- إرضاء المجتمع .

### -المطلب الثاني:متطلبات تحول نحو الإدارة الإللكترونية.

الإدارات والمنظمات أيا كان نوعها وحجمها فإنها تحتاج لوجود إستراتيجية لتحول إلى الإدارة الالكترونية بعدما كانت تقليدية وذلك ما يستجوب متطلبات عديدة ومتنوعة نذكر أهمها :

أ-المتطلبات الإدارية: تحتاج الإدارة الالكترونية ،لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التغيير والتطوير وتدعمه ،وتأكد بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية .

1-مصطفى يوسف كافي ،المرجع السابق ،ص 95.

2-المرجع نفسه ،ص 96.

فالدكتور سعد غالب ياسين يشير إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وضع المعرفة بالإضافة إلى ضرورة التخلص من الإدارات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتحديد الأساليب المتبعة في المنظمات.

فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بيئة تنظيمية حديثة ومرنة أنيقة وعمودية باتصالاتها وقبل ذلك بنية شبكة تستند إلى قاعدة تحتية ومعلوماتية متطورة وثقافية وتنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والزيادة في الأداء وانجاز الأعمال بكفاءة عالية.<sup>1</sup>

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه توجد مجموعة من المتطلبات التنظيمية أهمها:

- 1- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وضعية في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- 2- القيام بالعمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية.
- 3- استيعاب العمليات على الضرورة بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع

متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ب- المتطلبات التقنية: تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية شرط إيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وشبكات إلكترونية، في الأماكن العمودية، والهواتف والماكينات، وتساعد بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة كما أن الإدارة الإلكترونية تتطلب محركات لتشمل الشبكة والحواسيب<sup>2</sup>، وتكون ذلك لتطوير قطاع الاتصالات وزيادة المنافسة في تقديم خدمات الانترنت وتخفيض تكلفة توصيل الانترنت لضمان توسيع دائرة استخدام الانترنت.

---

1- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 237، 238.

ج-المتطلبات البشرية: إن التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية لا يعني الاستغناء عن العنصر البشري ولكن يجب توفير العناصر البشرية التي لديها المهارات والقدرات الفنية والإدارية، وتتقبل فكرة الإدارة الالكترونية وتعي أبعادها، ومتطلباتها وأهدافها لكي يستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية والإمام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة وذلك عن طريق العناية بعمليات الاختيار للكفاءات، والتدريب المكثف على تقنية المعلومات.

كما يتطلب التحول نحو الإدارة الالكترونية تحويل العمليات القائمة وتظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة للعمل، ومن هذا المنطلق تعد تطبيقات الإدارة الالكترونية من ابرز عوامل الدفع القوي لأتباع أسلوب التقدم لكي تتمكن المنظمة من التوافق مع المحيط المتغير في كافة المجالات فالإدارة الالكترونية تتطلب إحداث تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بفائدة وطبيعة الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

د-المتطلبات السياسية: وهي كذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية والعمل على إدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة أي هذا الالتزام من طرف القيادة السياسية بالجهود الهادفة للتحول إلى الإدارة الالكترونية من خلال توفير الجهد والوقت والمتابعة المستمرة يمثل العنصر الأساسي لنجاح عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية، يتطلب التزام القيادات السياسية لتثبيت مشروع الإدارة الالكترونية القيام بعدة إجراءات: ما يؤكد دور السياسة هو الإعلان عن تنفيذ حكومة الكترونية في غضون 180 شهرا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-إيهاب خميس احمد المير. (متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية)، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة لمروربوزارة الخارجية، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2007، ص 33.

<sup>2</sup>-ابراهيم الغوطي، (متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في القرارات الفلسطينية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 70.



- تفهم القيادات السياسية ودعمها للتغيرات الإدارية والتنموية التي يجب اتخاذها للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية .

- دعم ومشاركة رؤساء الأجهزة ومساعدتهم في عملية التحول والتأكيد عن أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز الإداري يدركون الالتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحول.

هـ-المتطلبات القانونية والتشريعية: والذي يغير أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الإلكترونية، إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطراف العمل، التي تشتغل فيها أنظمة الإدارة الإلكترونية يترتب عن ذلك توفير تشريعات جديدة لضبط أسلوب التعامل الجديد على الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها ومن المتطلبات الإنسانية للعمل نذكر:

- تشريعات تنظيم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار.

- تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية .

- تشريعات خاصة بتحريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني .

- تشريعات خاصة بضمن حقوق الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني.

و-المتطلبات المالية: وهذا المطلب له دور حاسم في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية إذ يجب على الحكومات توفير مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.

-المطلب الثالث:مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة،ومن تلك المراحل ما يلي:<sup>1</sup>

أ-قاعة ودعم الإدارة العليا في المؤسسة: ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة و الرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية الى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحويل الى الإدارة الإلكترونية.

1-محمد سمير أحمد ،الإدارة الإلكترونية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، 2009 ، ص 71،72.

ب-تدريب وتأهيل الموظفين : الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الالكترونية ، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين ، أو تأهيلهم على رأس العمل.

ج-توثيق وتطوير إجراءات العمل : من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية ، أو ما يسمى إجراءات العمل ، فبعض تلك الإجراءات غير مدون على ورق ، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليه أي تطوير. لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل ، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل، وتنفيذها بالطرق النظامية ، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

د-لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية : يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الالكترونية ، من تأمين أجهزة الحاسوب ، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها ، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة... الخ .

هـ-البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً : ينبغي حفظ المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) ، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

و-البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً : البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام ، ور برمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل هدر في استخدام الورق . وعلى سبيل المثال : نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء. فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.<sup>1</sup>

#### -المبحث الثالث : الأطر المعرفية للإدارة العامة.

يتطرق هذا المبحث لمختلف المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية إذ سيتناول المجال المعرفي ، وتحديد الأطر المفاهيمية للخدمة العامة وكذا التطرق لأنواع المؤسسات المكلفة بأداء الخدمة.

1-لمين علوطي ، (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية) ، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة-الجزائر، 2008، ص 147.

## -المطلب الأول :مفهوم الإدارة العامة.

تتصل الإدارة بكل أنواع النشاط ،عام أو خاص ،مدني أو عسكري ،على نطاق كبير أو نطاق ضيق ،وتعمل الإدارة في المشروعات التجارية والصناعية ،في البنوك ،الجامعات والمعاهد ،الهيئات ،الإدارات الحكومية. ورغم أن الإدارة العامة تختلف عن إدارة الأعمال في كثير من النقط إلا أن هناك تشابه واضح في الوظائف التي تباشرها.<sup>1</sup>

حيث يعرفها الأستاذ simon بأنها تتضمن في استخدامها العام أنواع النشاط التي تقوم بها الحكومة وإداراتها التنفيذية والمشروعات العامة.<sup>2</sup>

والأستاذ الأمريكي ليونارد هوait فيقول : "أن الإدارة العامة في أوسع معانيها تتكون من جميع تلك العمليات التي يكون الغرض منها تنفيذ أو الوفاء بالسياسة العامة. وان هذا التعريف ليغطي عديدا من العمليات الخاصة في ميادين عدة : كتسليم الخطابات، وبيع أراضي العامة ،والمفاوضة في احدى المعاهدات ،ومنح تعويض الى عامل مصاب ،والحجر الصحي على طفل مريض، ونقل الأغصان والأوراق المتخلفة في حديقة ،وصناعة اليورانيوم ،والتصريح في استخدام الطاقة الذرية. فالإدارة العامة تشمل الشؤون العسكرية ،كما تشمل الشؤون المدنية ،وتشمل كثيرا من أعمال المحاكم ،وكل الميادين الخاصة في النشاط الحكومي : في الضبط ،والتعليم ،والصحة ،وبناء المنشآت العامة وصيانتها ،والتأمين الاجتماعي ،وميادين أخرى كثيرة".<sup>3</sup>

ومن ذلك يرى الدكتور ابراهيم عبد العزيز شيحا الذي يقول : "ان الإدارة العامة هي مجموعة الأنماط المتشابكة المتعلقة بصنع القرارات الادارية ،والتي يقوم بها منظمة عامة(جهاز اداري)تحقيقا للسياسة العامة التي تستهدفها الدولة".<sup>4</sup>

1-محمد سعيد عبد الفتاح ،الإدارة العامة ،ط 5 ،المكتب العربي للطباعة والنشر ،الاسكندرية ،1987 ، ص 19.

2-المرجع نفسه ، ص 21.

3-مصطفى أبوزيد فهبي ،حسين عثمان ،الإدارة العامة الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة والاسلام العملية الإدارية،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية ،2003 ، ص 13.

4-المرجع نفسه ، ص 17.

-المطلب الثاني: المؤسسات العامة و أنواعها.

-أولا: تعريف المؤسسات العامة:

تعددت مفهوم المؤسسات العامة مع تطور دور الدولة ونشاطاتها كالاتي:

-تعرف المؤسسات العامة بأنها: الأشخاص المعنوية التي تقوم الدولة بإنشائها وتمنحها الشخصية المعنوية المستقلة، وتعهد لها بممارسة بعض الاختصاصات على أساس مرفقي أو وظيفي، بإدارة مرفق أو مؤسسة عامة، لكي تتولاها بقدر كبير من المرونة وحرية لحركة دون الروتين الحكومي، ويتمتع منتسبها بصفة الموظفين العموميين، وهي تمنح طابع السلطة العامة والامتيازات الاستثنائية التي تمكنها من ممارسة اختصاصاتها تحقيقا للصالح العام.<sup>1</sup>

-المؤسسة العامة هي شخص اعتباري إداري من النموذج التأسيسي، الهدف من إحداثها تأمين التسيير المستقل لمرافق الدولة أو للولاية أو لبلدية أو لشخص عام آخر من النموذج التجمعي.<sup>2</sup>

-وعرفت المؤسسة العامة:عبارة عن مرفق عام، يدار عن طريق منظمة عامة، ويتمتع بالشخصية المعنوية: تتكون المؤسسات العامة باعتبارها نوعا من أنواع التنظيمات والأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري في الدولة من مقومات وأركان أساسية يستند وجودها كمنظمة إدارية مستقلة وقائمة بذاتها، وتميزها عن غيرها من الأنماط والتنظيمات الإدارية الأخرى.

-ثانيا: أنواع المؤسسات العامة:

تنقسم أنواع المؤسسات العامة وفقا لطبيعة الأهداف التي تتخصص فيها وطبيعة

العمل والنشاط الذي تقوم به وهي:

أ-المؤسسات العامة الإدارية: هي المؤسسات التي تمارس نشاط ذا طبيعة إدارية محضة، وتتخذها الدولة والمجموعات الإقليمية المحلية (الولاية، البلدية) في الجزائر كوسيلة لإدارة مرافقها العامة الإدارية .

1- خالد خليل الظاهر، القانون الإداري دراسة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ج1، ط1، عمان، 1998، ص 96.

2-أحمد محيو، (محاضرات في المؤسسات الإدارية)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2009، ص 443.

تتمتع المؤسسة العامة بالشخصية المعنوية وتخضع في أنشطتها للقانون العام حيث أن القضاء الإداري هو الذي يختص بالفصل في المنازعات المتعلقة بها، كما يخولها القانون جملة من الامتيازات ومن أهمها: امتيازات السلطة العامة منها اتخاذ القرارات الإدارية كما تعتبر أموالها أموالا عامة وعمالها موظفين عموميين.

ب- المؤسسات العامة الصناعية والتجارية: يمكن تعريفها بأنها المرافق التي يكون موضوع نشاطها تجاريا أو صناعيا مماثلا للنشاط الذي تتولاه المؤسسات الخاصة وتتخذها الدولة والجماعات المحلية (الولاية، البلدية)، كوسيلة لإدارة مرافقها ذات الطابع الصناعي و التجاري، وهي تخضع في هذا لأحكام القانون العام والقانون الخاص معا في كل نطاق محدد، وذلك حتى تتوفر لها عوامل وشروط المرونة وحرية عمل أكثر لضمان الفعالية الرشادة الاقتصادية وتحقيق أهدافها في أقل وقت وبأقل تكاليف وبأقل الجهود وبالكفاية والجودة.<sup>1</sup>

ج- المؤسسات العامة الثقافية والعلمية: وهي عبارة عن مصالح أو مرافق العامة تتمتع بالشخصية المعنوية العامة، والاستقلال المالي والإداري، وتتخصص في القيام بأعمال وتحقيق أهداف محددة ذات طبيعة علمية وثقافية، ومن أمثلة المؤسسات العامة العلمية الثقافية المجمع الجزائري للغة العربية.<sup>2</sup>

د- المؤسسات العامة المهنية: هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتخذ صورة أو هيئة نقابة، حيث يشرف ويقوم بعملية تسييرها وإدارتها مجالس منتخبة من أبناء المهنة ذاتها، ويكون الانخراط فيها من طرف أبناء وأصحاب المهنة إجباريا وبقوة القانون، كما هو الحال في نقابات المحامين والأطباء والصيادلة والمهندسين تشكل الخدمات جانبا رئيسيا في معظم الأنشطة التي يمارسها في حياتنا اليومية، ونحن في الواقع نتعامل مع خدمة تقدمها مؤسسة ما سواء كانت هذه المؤسسة مستشفى، أو بنك أو بلدية.

1- ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، دارالمحمدية للنشر والتوزيع، ط4، الجزائر، 2010، ص 217-218.

2- عمار عوابدي، القانون الإداري، ج1، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 318.

-المطلب الثالث:الخدمات العامة وطرق تقديمها.

-أولا:تعريف الخدمة العمومية:

عرف الخدمة العمومية على أنها تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين<sup>1</sup>:

1-الخدمة العمومية كعملية : حيث يمكن اعتبارالخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات وبالنسبة للمدخلات فان هناك ثلاثة يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي :

أ-الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أهم المدخلات في عمليات الخدمة العامة

ب-الموارد:حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة مثل خدمات رخص مرور،حركة السيارات والحالة المدنية .

ج-المعلومات:من خلال استغلالها ويعكس هذا المدخل الجانب الحديث للخدمة العمومية كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2-الخدمة العمومية كنظام:يتكون هذا النظام من أجزاء مختلفة تشمل :

أ-نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة:وفقه يتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بها.

ب-نظام تسليم الخدمة:وفقه يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة،ثم التسليم النهائي لها بإيصالها للمواطن طالب الخدمة ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين،الأول

---

1-عاشور عبد الكريم ،دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة ،جامعة قسنطينة -الجزائر، 2010، ص 40.

خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن)، والشكل الثاني خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.<sup>1</sup>

-ثانيا: طرق تقديمها :

إن الخدمات لا تشمل فقط على تلك الخدمات التي يقدمها المنتج أو التاجر مع منتجاته المباعة للمستهلك أو المستخدم الصناعي، وإنما تشمل أيضا أنواع أخرى متعددة حسب طرق تقديمها يمكن ابراز أهمها على النحو التالي :

- الخدمات الصحية: مثل "المنتجات التي تقدمها المستشفيات".
- الخدمات التعليمية: مثل "المنتجات التي تقدمها المدارس والجامعات".
- الخدمات الاستشارية: مثل "المنتجات التي تقدمها المؤسسات ذات العلاقة بالمعلومات".
- الخدمات الاجتماعية: مثل "المنتجات التي تقدمها الجمعيات الخيرية".
- الخدمات الثقافية: مثل "المنتجات التي تقدمها المؤسسات دور الثقافة والمعرفة".
- الخدمات الدينية: مثل "المنتجات التي تقدمها مراكز التوعية الدينية".
- الخدمات المصرفية: مثل "المنتجات التي تقدمها البنوك".
- الخدمات المرورية: مثل "المنتجات التي تقدمها أجهزة المرور".
- الخدمات الحكومية: مثل "المنتجات التي تقدمها العديد من الأجهزة الحكومية".
- الخدمات القضائية: مثل "المنتجات التي تقدمها المحاكم والمؤسسات القضائية".
- الخدمات التأمينية: مثل "المنتجات التي تقدمها شركات التأمين".
- الخدمات الاتصال: مثل "المنتجات التي تقدمها شركات الاتصال والمعلومات".
- الخدمات النقل: مثل "المنتجات التي تقدمها مؤسسات النقل الجوي والبحري والبري".
- الخدمات السياحية: مثل "المنتجات التي تقدمها المنظمات والمراكز السياحية".<sup>2</sup>

1- عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 41.

2- صالح الرشيد، أساسيات تسويق الخدمات، السعودية، 2008، ص 29.

## الفصل الثاني

دور الإدارة الالكترونية لتحسين

الإدارة العامة في الجزائر



-المبحث الأول: العملية الإدارية في ظل الإدارة الالكترونية.

-المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على القرارات الإدارية.

إن القرارات الإدارية تتصنف حسب أسس متعددة فيمكن أن تصنف على شكل الأنشطة الإدارية إلى القرارات تخطيط وقرارات تنفيذ وقرارات رقابة، أما حسب المستوى الذي يتم فيه التخطيط فتقسم إلى قرارات تكتيكية وقرارات إستراتيجية كما تقسم حسب إمكانية هيكلية المشكلة التي يتخذ القرار بشأنها إلى قرارات هيكلية وقرارات شبه هيكلية وقرارات غير هيكلية، و نفس عمليات تدفق المعلومات داخل المنظمة أفقيا بين الأقسام والوظائف المختلفة في نفس المستوى، ورأسيا بين المستويات التنظيمية المختلفة، إضافة إلى تدفق المعلومات في الخارج بمثابة الشرايين التي تغذي عملية اتخاذ القرار لمستوياتها وأنواعها المختلفة ولأنظمة تبادل المعلومات أثر على اتخاذ القرارات في المنظمات العامة.

1-الإدارة الالكترونية وسلسلة مراحل اتخاذ القرارات :

تمر عملية اتخاذ القرار بجملة من المراحل هي كالآتي:<sup>1</sup>

\*المرحلة الإستخبارية: وتهدف هذه المرحلة للوصول إلى تعريف شامل وفهم المشكلة أو المشاكل في المنظمة، حيث يستطيع نظام المعلومات الإداري تهيئة كميات كبيرة من المعلومات التفصيلية للمساعدة في هذه المرحلة.

\*تصميم الحلول: عادة ما تقوم مجموعة من الأفراد بوضع مجموعة من الحلول الممكنة وأن أفضل نظام يقوم بهذه المهمة هو نظام دعم القرارات DSS أي نظام ذو إمكانيات محدودة ومعروفة.

---

1-عصام محمد البحيسي، (تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها في القرارات الإدارية في منظمات الأعمال)، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، العدد 1، 2006، ص 177.

\*مرحلة الأخبار: وهي اختيار حل من الحلول وأفضل نظام للقيام بهذه المهمة هو نظام دعم القرارات DSS لكونه ذو إمكانيات كبيرة في معالجة مجموعة كبيرة من البيانات المتعلقة بالبدائل المعترف بها وبالتأكيد فإن النظام المستخدم أساليب رياضية معقدة للقيام بهذه الأعمال.

\*التطبيق: حيث يتم تطبيق الحل واستخدام التقارير لغرض الاستفادة من حل المشاكل المطلوبة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.

أما على المستوى العلمي مازالت غير واضحة في أذهان الكثيرين ومن ثمة فإن الاهتمام بها ما يزال محدودا نظرا لرداءة الوسائل في تجميع المعلومات وتخزينها والاحتفاظ بها الشيء الذي يجعل الإدارة أحيانا أمام فراغ من المعلومات.<sup>1</sup>

## 2- أهمية المعلومات في الإدارة:

تعتبر المعلومات من أهم العوامل المؤثرة في نمو المجتمعات وتطورها في شتى مجالات الحياة وقد أصبحت تعد العامل البشري أهم العوامل التي يقاس بها تقدم الدول.<sup>2</sup>

والمعلومات التي تقدمها الإدارة الالكترونية للإدارة الإستراتيجية هي المادة الخام التي تحتاجها الإدارة العليا للشروع في خطط إستراتيجية تهم المنظمة.

وهي الوسيلة التي يعتمد عليها لاتخاذ قرارات إستراتيجية تقرر أهداف المنظمة وان العمل على مساعدة الإدارة العليا على تعريف احتياجاتها الهامة من المعلومات للتخطيط

الاستراتيجي قديم من خلال اللجوء إلى ما يسمى بعوامل النجاح الحرجة، وتمثل هذه العوامل في أية منظمة عددا من المجالات تؤثر نتائجها تأثيرا مباشرا على مستوى الأداء

---

1- فيصل زوهار، (تقنية المعلومات والكمبيوتر) الحوار المتمدن، العدد 9 نقلا عن الموقع

: <http://www.alhewar.org/debats show art>

2- المرجع نفسه.

العام في المنظمة ويكون هنا نجاح أداء المنظمة مرتبط بمدى نجاح نتائج تلك المجالات المحددة.<sup>1</sup>

فمن خلال الإدارة الالكترونية تتدعم قدرات إدارة المؤسسة لاسيما العليا منها على مهارات تشخيص المشاكل وتحديد البدائل المختلفة وتقييمها لنتيجة لما تحصل عليه من معلومات ضمن النظام الالكتروني تعتمد عليها في تفعيل وتدعيم قراراتها على جميع المستويات واتخاذ الإجراءات الضرورية في وقت قياسي وتصحيح الانحرافات.

**-المطلب الثاني : الوظائف الإدارية في ظل الفضاء الالكتروني.**

لقد أدى التطور في العصر الحالي تغيرات في الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت الى وظائف الكترونية من أجل الاستخدام الأمثل، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وتصميم الهياكل التنظيمية، وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد.

**1-التخطيط الالكتروني :** يعتمد على التركيز بصيغة أساسية استخدام الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها ويعتمد التخطيط الالكتروني أيضا في ظل الثروة الالكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كمنظم

---

1-كلثم محمد الكبسي، (متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية بدولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008، ص 60.

دعم القرار ونظم الخبرة، ونظم الشبكات الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل.<sup>1</sup>

2-التنظيم الالكتروني: ان التنظيم الالكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراءات تغيرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتطلب أيضا إحداث تغيرات في الهياكل التنظيمية بنفسها، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية التقليدية من التقطع، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الجديدة والتي تتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

\*إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الكترونيا.

\*إدارة الدعم التقني للمستفيد.

\*إدارة علاقات العملاء الكترونيا.<sup>2</sup>

3-الرقابة الالكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة، والشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحية، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين الموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء بين الإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، و لابد من القول أن الرقابة القائمة على الثقة أساليبها الكبيرة التي يمكن تحديدها في الآتي:

1-محمد احمد غنيم، الإدارة الالكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004، ص 57، 59.  
2-نجم، عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، عمان، دار اليازوري للنشر، ص 306، 307.

\*إن نمط العاملين في منظمات اليوم هم عمال ومهنيو المعرفة، هم أفراد المهارة العالية والتخصص في مقابل نمط العاملين فيها المتمثل في العامل محدود المهارة والتعليم الذي كان سائدا في الشركات قبل عقود من الزمن.

\*إن تكنولوجيا المعلومات تجعل نمط الرقابة القائمة على العلاقات والهرمية الرسمية التعقيم الإداري غير قابلة للعمل، فإلى جانب أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت تؤدي إلى التصغير والحجم الملائم مما يحد أساليب العلاقات الرسمية في المنظمة فإنها أدت أيضا إلى التسطيح الأفقي أو إزالة عقبات الأقسام الإدارية.<sup>1</sup>

4-التوجيه : إن التوجيه الالكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الالكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الدنيا والعمل على تحقيقها ، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الأفراد الآخرين ، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لانجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق .<sup>2</sup>

-المطلب الثالث : المنظمات العمومية في ظل الإدارة الالكترونية.

تلعب المنظمات العامة دورا هاما في الأفراد كونها تقدم الخدمات العامة المتعلقة بحياة الأفراد واستقرار أداء هذه المرافق وهنا نبين أثر نظام الإدارة الالكترونية على تطويع تفسير المبادئ العامة التي تحكم المرافق العامة في النظام الالكتروني.

1-مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام وانفراد : وهو يعني الاستقرار العام في أداء أعمالها بصورة منظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد التي لا غنى عنها لكونها تقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد يتوقف عليها إلى حد كبير تنظيم شؤون حياتهم ومن ثم فان تعطل هذه المنظمات يؤدي إلى إخلال واضطراب في حياة الجمهور.

كما يترتب عنها عدة نتائج هامة منها تحريم الإضراب وتنظيم استقالة الموظفين ، ولا شك أن تقديم الخدمات العامة بنظام الإدارة الالكترونية دون تدخل من جانب الموظفين أو بتدخل يسير من عدد قليل منهم من شأنه أن يقلل من خطورة الإضراب . بذلك يمكن للمواطن أن يحصل على الخدمات العامة في أي وقت شاء وذلك بمجرد الدخول على

1-نجم عبود نجم ، المرجع السابق ، ص 308،307.

2-المرجع نفسه ، ص 247 ، 277.

شبكة المعلومات إذا كانت الخدمة من الممكن تلقيها دون اشتراط وجود الموظف في العمل وهذه الخدمة تقدم Online طوال 24 ساعة يوميا ، الأمر الذي يعني استمرارية أداء المرفق العام لخدماته بشكل دائم ومتصل دون انقطاع وبالتالي نظام الإدارة الالكترونية يكرس هذا المبدأ بشكل واضح.<sup>1</sup>

ومن التنظيمات الحديثة في هذا المجال إمكانية الولوج إلى مواقع الجامعات الرسمية والخاصة لمعرفة الالتحاق بمقاعد الدراسة وكيفية القبول دون مقابلة أي شخص كما يمكن للطالب الولوج إلى الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم ومعرفة نتيجة البكالوريا ، أو معرفة نتائج التعليم الجامعي كذلك يمكن لأي شخص الدخول إلى مواقع الجامعة الأجنبية لمعرفة شروط القبول دون أن يرسلهم أو يذهب إليهم .

واستخلاص لما سبق يمكن القول أن الإدارة الالكترونية يؤكد مبدأ نظام الدوام للمنظمات العامة المسئولة عن تقديم الخدمات للجماهير ويجعل المنظمة العامة تقدم خدماتها دون انقطاع ويؤدي إلى التخلص من البيروقراطية والقضاء على التعقيدات الإدارية في المنظمات العامة واختصار مراحل انجاز المعاملات وعدد المنظمات والأجهزة التي تساهم في انجاز طلبات ومصالح الجمهور كما تساعد على تقديم الخدمات للمواطن بشكل لائق وبمواصفات يتفق وجودة نظام الإدارة الالكترونية.

2-مبدأ المساواة أمام المنظمات العامة : ويعني به مساواة جميع الأفراد الراغبين في الانتفاع بخدمات المنظمة العامة.

وهذا المبدأ حتى يتحقق في نظام الإدارة الالكترونية لا بد من مساعدة أولئك الذين لديهم أمنية معلوماتية في تعلم الحاسب الآلي وكيفية الدخول إلى شبكة المعلومات الدولية وغيرها من الشبكات ذات العلاقة بنظام الجانب الآلي وذلك كي يتمكن الجميع من الاستفادة من الخدمات المقدمة من قبل المنظمات العامة ولا يجرمونها بسبب ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية

فالمنظمات العامة في ظل التحول إلى الإدارة الالكترونية تطراً عليها جملة من التغيرات على مستويات مختلفة هي كالآتي:

1-عبد المنعم عكاشة ، الإدارة الالكترونية للمرافق العامة ، دار النهضة ، القاهرة ، 2004 ، ص 92.

- على المستوى التنظيمي : يتم التحول في الهياكل التنظيمية التقليدية المبينة على الأساس الوظيفي إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية يتمتع بالديناميكية والتفاعل باستمرار مع التغيرات الخارجية والداخلية وتشيد الهياكل التنظيمي ضمن هذا النمط إلى المرتكزات التالية :

- تفعيل وظائف الإدارة الإستراتيجية قصد تحقيق القيمة المضافة من خلال الصياغة الدقيقة لرسالة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

- تصميم وحدات مشتركة بناشر الوظائف ذات الطبيعة الابتكاري كإدارة الموارد البشرية الإدارة المالية إدارة التخطيط إدارة البحوث والتطوير.

- على المستوى القيادة :<sup>1</sup> حيث أن القيادة هي الأساس تكون مشتركة ومتبادلة ومتكاملة والمهمة المحور للقيادة ضمن هذا المناخ في توجيه وتنمية فتمكين الأفراد نمو النمط الالكتروني وتحقيق مزاياه المتمثلة في الأنية والابتكار والتعريف والتميز في العمل بين الجميع.

- على مستوى الموارد البشرية : إذ يمثل العنصر البشري الحاصل للمعرفة رأس مال الحقيقي والأهم لمؤسسة الأعمال ضمن التحول للنمط الالكتروني من خلال القدرة على استيعاب متطلبات المعلومات والاتصال والفرص التي ينتجها وأساليب التعامل معها والتحلي بذلك أساس الدرجة عالية من النشاط والدنيا مكنة في تقديم الخدمة وأداء الأعمال .

-على مستوى الرقابة : بفضل التقنيات الحديثة سهل اكتشاف الأخطاء وتصحيح الانحرافات بالسرعة اللازمة وتفعيل الرقابة الذاتية من خلال قنوات الاتصال المفتوحة مع جميع الجهات على مدار الساعة .

- على مستوى التخطيط : إن الانتقال إلى التخطيط الالكتروني يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التعبئة الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة لاسيما على المدى

---

1-أحمد بن عيشاوي ،(اثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال )مجلة الباحث ،العدد رقم 07 ، جامعة ورقلة ، 2010 ، ص.291.

الطويل من خلال الحصول على المعلومات، سواء الخارجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة بأقل عتاد وبأسرع وقت وبدقة متناهية.<sup>1</sup>

-المبحث الثاني : الجوانب التصحيحية التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمة.

-المطلب الأول : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العامة.<sup>2</sup>

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل إلى إحداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة، بغية زيادة مردودية الخدمة العمومية ولتحسين مستوى تقديم الخدمات في المنظمات العمومية.

\*أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على فعالية المنظمات العامة : إذ أصبح استعمال تكنولوجيا الحديثة من وسائل الاتصال وشبكات الكترونية في مجال الخدمات العامة، يحقق مزايا عديدة كتحقيق الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه، أو الاتصال المباشر مع تسجيل السرعة في انجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، كما أنها أيضا تخدم الأعمال التجارية التي يتحول أصحابها إلى عملاء للخدمات الحكومية وموردين لخدمات وسلع الحكومة في آن واحد كما تؤدي إلى محدودية وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الالكترونية وتسهم في توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التصعيد الإداري، والمرض البيروقراطي، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة التي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية.<sup>3</sup>

فلا يمكن إغفال الدور الريادي كتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطور نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورتها التقليدية، حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتعبير التنظيمي إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل

1- أحمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص 292.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006، ص 378.

3- Undp Public Adminstratio Reform : <http://www.-undp-org/governance/public.html>, seen on : 19/05/20131



الأفراد داخل المنظمات العادية وعلى هدف المنظمة من خلال تغير الظروف ، وإزالة المشكلات التي نواجهها .

فقد أصبح في التطور الكبير في المنظمات العامة قضاء معظم الاحتياجات من خدمات متنوعة سواء كان المواطن في منزله أو عمله من خلال مواقع الخدمات والتسويق بالشبكة العالمية للمعلومات وهو ما يؤدي للفصل بين طالب الخدمة ومؤديها وبين أسباب الانحراف .

**-المطلب الثاني : الإدارة الالكترونية كآلية لمحاربة الفساد الإداري وإصلاح العملية الإدارية.**

أصبحت الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية يجب السعي إلى تطبيقها في كل دولة عصرية تريد أن تواكب تطورات عصر الثورة الرقمية ، وذلك لان هذا النظام من الإجابات خاصة في مجال الإدارة العامة أو المرافق العامة ، وما تقدمه من خدمات ما يجعل التحول إليه في الضرورات إذ من شأنه ، سرعة الانجاز وتخفيض التكاليف وتبسيط الإجراءات، فعلا عن تحقيق الشفافية في الإدارة ومكافحة الجرائم الوظيفية والفساد الإداري .<sup>1</sup>

حيث يعد الفساد الإداري مشكلة عالمية ترتب عليها نتائج وخيمة في جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية على حد سواء فالفساد يعوق معدلات النمو الاقتصادي ويضعف الثقة في المنظمة العامة، ويضعف مكانة السلطة السياسية والإدارية بالدولة.<sup>2</sup>

ولدينا مزايا للإدارة الالكترونية من شأنها المساعدة على مكافحة الفساد الإداري هي :

1-سرعة أداء الخدمات مع المحافظة على جودها ، حيث انه في ظل الإدارة الالكترونية تقدم الخدمات للمواطنين بسرعة فائقة مع قدر من الجودة التي تلبى حاجيات المواطنين والعملاء.

2-نقل الوثائق الكترونيا بشكل أكثر فعالية.

3-تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات وتخفيض وقت الأداء.

1-عبد المنعم عكاشة ، الإدارة الالكترونية للمرافق العامة ، دار النهضة ، القاهرة ، 2004 .

2-عادل بن احمد التلقان ، (الفساد الإداري في المؤسسات العامة والمشكلة والحل) ، مجلة البحوث ، مصر ، المجلد الخامس والعشرون ، العدد الأول ، جويلية 2003 ، ص 313 .

- 4-تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية .
- 5-التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.
- 6-تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الالكتروني أقل عرضة للأخطاء.
- 7-تقليص المخالفات نظرا لسهولة وسير النظام بدقة.
- 8-الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستخدمين لما هو مطلوب منهم من وثائق .
- 9-تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات .
- 10-تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال .

كما يقول البعض إن الإدارة الالكترونية ستقضي على البيروقراطية حيث تقضي وتعمل على إلغاء دور الموظفين والوسطاء لكن القضاء على بعض فئات البيروقراطية العامة يخلق نوع آخر من البيروقراطية تسمى بيروقراطية الكترونية لكن البيروقراطية الالكترونية الخادمة أفضل من الحالية فهي أكثر شفافية وأكثر سرعة في التعاملات الورقية.<sup>1</sup>

#### -المبحث الثالث : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.

لقد أقصى التقرير الأخير لمجموعة المرشدين العرب الجزائر في تقييمه وتحليله لمواقع الإدارة الالكترونية ، وهذا لعدم بروز أي مؤشرات على إحراز تقدم في مجال الإدارة الالكترونية.

كما يعرف مشروع الإدارة الالكترونية تأخرا ملحوظا في مجال تجهيز الأعوان الاقتصاديين و تطبيقات الجمهور الواسع و غياب المضمون، رغم رصد ميزانية ضخمة من قبل الحكومة قدرت بـ 4 مليار دولار ما بين 2009-2013 م.

---

1-عبد الرحمن منشاوي ، (الإدارة الالكترونية للقضاء على البيروقراطية) نقلا عن الموقع

وقد أبدى المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي تحفظاته بشأن مشروع الحكومة الرامي لربط الاقتصاد الوطني وكافة قطاعات النشاط الاجتماعي والإداري بما يعرف بالجزائر الالكترونية 2013.

عدم تحقيق مشروع الإدارة الالكترونية لغاياته في الآجال المحددة يرجع إلى عدة معيقات.

#### -المطلب الأول : المعوقات الإدارية.

1-ضعف التنسيق بين القطاعات : من بين المشاكل الرئيسية التي تعرقل سير مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر كما يرى الأستاذ الباحث إسماعيل اولبصير هو مشكل التنسيق بين مختلف الفاعلين من هيئات عمومية وخاصة، فمشروع بهذا الحجم يتطلب تنسيقا على مستوى عال لدى السلطات العمومية التي تكون هي مركز وموقع القرار والسلطة ، ويستحيل على وزارة واحدة أن تأخذ على عاتقها مشروعاً بهذا الحجم يمس كل القطاعات ، فالمشروع يتطلب إستراتيجية واضحة المعالم والآجال وإرادة سياسية على مستوى عال.<sup>1</sup>

2-مقاومة التغيير : تحدث المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي عن ما سماه "عراقيل نفسية" تعيق الانتقال من النمط التقليدي في التواصل بين مؤسسات الدولة و ملحقاتها إلى النمط الرقمي، وذلك بناء على معاينة ميدانية تؤكد عدم توفر الظروف المطلوبة لهذه التحولات في المجتمع الجزائري .

تتعلق العراقيل النفسية بقلة الوعي بأهمية مشروع الإدارة الالكترونية لدى القيادات الإدارية والموظفين الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة التغيير والذي يعتبر من المعوقات التي تواجه برنامج الإدارة الالكترونية بالجزائر، حيث تأخذ القيادات الإدارية مواقف سلبية من المشاريع الجديدة، وهذا ما يتطلب زيادة الوعي والتغيير التدريجي لتقوية فرص نجاح السياسة العامة في هذا المجال.

---

1-إسماعيل اولبصير ل ، الجزائر نيوز ، (مشروع الحكومة الالكترونية حتمية اقتصادية بحاجة إلى إرادة سياسية عالية).

3-نقص الكفاءات : تفتقر الجزائر للموارد البشرية و المادية و الخبرات التكنولوجية التي تمكنها من الانتفاع اقتصاديا من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات<sup>1</sup>.

و في بعض الأحيان تكون الإمكانيات موجودة لكن لا توجد الكفاءات اللازمة لاستعمال التجهيزات المتوفرة ، فمشكل نقص الخبرات بالضرورة يؤدي مع مرور الوقت إلى امتلاك هذه الوسائل أو إتلافها عن طريق استخدامها من قبل أشخاص ليست لهم الكفاءة اللازمة يضاف إلى ذلك عدم اهتمام الإدارات بتكوين موظفيها في هذا المجال .

كما أن ظاهرة هجرة الكفاءات من العقبات المطروحة حيث أن الجزائر من البلدان الأولى المصدرة للكفاءات.

#### -المطلب الثاني: المعوقات المادية.

و تتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال وعلى الخصوص شبكة الانترنت و الهاتف باعتبارها من المتطلبات الأساسية للإدارة الالكترونية ، ورغم الجهود المبذولة في الجانب إلا أن مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر يعاني من التأخر المسجل في هذا الميدان بسبب:

- عجز قطاع البريد و تكنولوجيا و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم قنوات التواصل عبر الانترنت.

- تأخر في استكمال البنية التحتية للاتصالات و تباينها من منطقة إلى أخرى ، و عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدم في هذا المجال .

و في هذا الصدد أعلنت وكالات اتصالات الجزائر عبر عدد من المناطق و بلديات العاصمة والولايات الكبرى عن عدم توفر خطوط الهاتف الثابت و الانترنت ، بحجة تشبع المنطقة و استنفاد كل الأرقام ، في حين ينتظر العديد من المواطنين تزويدهم بالشبكة منذ أزيد من سنتين دون فائدة على غرار مناطق بوزريعة ، برج البحري ، الكاليتوس و بلديات الولايات الكبرى و الداخلية مثل : قسنطينة ، عنابه ، البليدة ، الجلفة...<sup>2</sup>

1-سالمي جمال ، (سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة) ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثامن ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2005.

2-اتصالات الجزائر في ورطة بسبب استنفاد خطوط الهاتف و الانترنت، جريدة الفجر اليومية <http://www.al-اطالع.com/ar> تاريخ،

م [fadjr.com/ar/economie/226302.html](http://fadjr.com/ar/economie/226302.html)

-محدودية انتشار استخدامات الانترنت في الجزائر، حيث أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار في العالم لا تزال ضعيفة في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة ، حيث

يصل عدد مستخدمي الانترنت في المغرب لكل 100 نسمة عام 2012 حوالي 32.71

مستخدم ، وفي تونس وصل عدد مستخدمي الانترنت 27.53 مستخدم في نفس السنة ، في

حين أن عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر لكل 100 نسمة لعام 2012 م حوالي 10.34

مستخدم ، وبالتالي فهي بعيدة كل البعد عن المتوسط العربي المقدر ب 21.85 مستخدم.

ومن جهة أخرى هناك عقبة أخرى تتمثل في التعاملات المالية الالكترونية التي لا

تزال في بدايتها رغم مرور ثلاثة سنوات على شروع السلطات الجزائرية في تعميم التعاملات

المالية الالكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية ، إلا أن هذه التجربة لا

تزال متعثرة ، وعلى سبيل المثال أن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين وكذا

المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة

الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الالكتروني<sup>1</sup>.

و حسب مدير الاتصالات بمؤسسة بريد الجزائر السيد نور الدين بوفناره ، فإنه من

جملة 06 ملايين بطاقة مغناطيسية فإنه توجد حوالي 04 ملايين بطاقة لم تستخدم ، وهذا

لعدة أسباب منها :

- رغبة الزبائن في استخدام الصكوك البريدية ، غياب حملة توعية بمدى فائدة التعاملات

الالكترونية ، فضلا عن محدودية السحب الذي ال يتجاوز 20 ألف دينار ، وانعدام الثقة

بالموزعات الآلية بعد حالات ابتلاع الأموال بسبب أضرار تقنية لحقتها بالإضافة إلى قلة

الموزعات الآلية وعددها 630 موزع .

كما أن فشل مشاريع ضخمة راهنت عليها الحكومة لولوج مجتمع المعلومات وتعزيز

استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال تعميم استعمال الحاسوب والانترنت

، وعلى سبيل المثال لا الحصر فشل مشروع أسرتك " حاسوب لكل عائلة " بنسبة تصل إلى

90 بالمائة بالرغم من كل ما وفرت له الدولة من إمكانيات . فهو مشروع يحتاج إلى أرضية

تقوم على تحضير المواطن لاكتساب ثقافة التعامل مع النظام الرقمي كما أن اهتمام

1-محمد بن عيشاوي ، ( اثر تطبيق الإدارة الالكترونية على مؤسسات الأعمال) ، مجلة الباحث ، العدد 11 ، 2114/2111م ، ص 293.

الوزارة الوصية بالجانب المالي و التجاري دون تنظيم حملات توعية تعتمد على المجتمع المدني سرع بفشل المشروع.

و بالنسبة لمؤشر الأمم المتحدة لجاهزية الدول للإدارة الالكترونية (البنية التحتية) نجد أن الجزائر جاءت في المركز 111 عالميا و المرتبة 12 عربيا بمؤشر 0.1230 عام 2008 م و 0.1248 عام 2010 م ،وقد وصل المؤشر العربي 0.1912 و المتوسط العالمي 0.2327 و المتوسط الآسيوي 0.1992 و المتوسط الأمريكي 0.2597 و المتوسط الأوربي 0.4843 و المتوسط الإفريقي 0.0668 وهو الذي حققته الجزائر.

#### -المطلب الثالث:المعوقات البشرية.

من المعلوم أن أرس المال البشري عامل مهم في نجاح مشروع الحكومة الالكترونية في أي مكان من العالم .ويرى الباحث(1987) Long أن 10% فقط من مشاريع نظم المعلومات الفاشلة يعود في الحقيقة إلى أسباب فنية و أن 9% منها يعود إلى أسباب إدارية و إنسانية<sup>1</sup>.

و من العقبات البشرية التي تعترض مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر:

-مشكل الأمية و الذي يعد من ابرز العقبات التي تواجه مشروع الإدارة الالكترونية ،حيث احتلت الجزائر المرتبة 131 من مجموع 182 دولة في مؤشر أرس المال البشري حول جاهزية الدول للإدارة الالكترونية حسب مؤشرات الأمم المتحدة.

-انعدام و ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا خاصة و تبني مواقف سلبية منها في بعض الأحيان.

-ارتفاع كلفة استخدام الانترنت و استحواذ اللغة الانجليزية على 81% من مواقعها مع ضعف الإلمام بها.

-تدني مستوى معيشة غالبية الجزائريين و تدهور القدرة الشرائية و الرعاية الصحية و مستوى التعليم ،فقد بلغت مستويات التنمية البشرية أدنى المستويات حيث سجلت

---

1-عمر بن سعيد بن مشيط ،التحديات الادارية و الانسانية في تطبيق الحكومة الالكترونية ،إمارة منطقة عسير كلية العلوم و الحاسب الآلي ،جامعة الملك خالد ،ص 11.

المرتبة 107 من أصل 137 دولة سنة 2003 م ، الأمر الذي يعيق الإقلاع نحو اندماج فعلي و تدريجي في الحركة الاقتصادية العالمية المتجهة في ظل العولمة المعلوماتية نحو التأسيس لمجتمع المعلومات و المعرفة.<sup>1</sup>

---

1-جمال السالحي ، المرجع السابق.

الفصل الثالث 

دراسة حالة حول 

المؤسسة الابتدائية الإخوة عبد  
المولى ب بوسعادة ولاية المسيلة



المبحث الاول : تقديم عام للمؤسسة الابتدائية.

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة ولاية المسيلة  
-المطلب الاول : نشأة وتعريف المؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى.  
أولاً-نشأتها :

نشئت المدرسة الاخوة عبد المولى في عام 1976 تقع في بلدية بوسعادة ولاية المسيلة.  
ثانيا-تعريفها:

يعرفها (إبراهيم ناصر) «أن المدرسة تنفذ الأهداف التي يتبناها المجتمع ويرسمها لنفسه  
وفقا لخطط ومناهج محددة ،وعمليات تفاعل وأنشطة متنوعة ومبرمجة داخل الصفوف  
وخارجها»<sup>1</sup>.

فالمدرسة الابتدائية في المصطلح التربوي المعاصر ،تلك المدرسة التي تربي التلميذ وتعلمه من  
سن السادسة إلى سن الثانية عشرة.

سميت المدرسة الابتدائية بالإخوة عبد المولى للشهيدين عبد المولى محمد وعبد المولى أحمد  
،وتقع في بلدية بوسعادة ولاية المسيلة في شارع زرواق مباركة فالمأمن التابعة له متوسطة  
ابن خلدون،وتقدر مساحتها الاجمالية ب:2774م حيث خصصت 430 م مساحة للتدريس  
توجد فيها 17 حجرة عادية وكذلك مكتب اداري وقاعة للمكتبة ومطعم وملعب وتهيئة أما  
في خصوص التجهيز نجد طاولات وسبورات وظيفية...الخ.

-المطلب الثاني : التطور الهيكلي التنظيمي للابتدائية.

ان للمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة هيكل تنظيمي يتكون من:

\*مدير المؤسسة

\*إدارة ( سكرتارية-توجيه-التنظيم المدرسي-المناهج والكتب)

\*معلمين

\*عمال للمؤسسة

\*تلاميذ

فالمؤسسة كانت تعتمد على الإدارة العامة في جميع أداء عملها لكن بعد استخدامها  
للإدارة الالكترونية تطورت هيكلها التنظيمي وهذا حسنت من أدائها وهذا من خلال موقع

1-محمد عبد القادر عابدين ،الإدارة المدرسية الحديثة ،دار الشروق ،عمان ،الأردن ، 2005 ، ص 41.

خاص بها تستطيع الولوج اليه وفق كل مرحلة خاصة للخدمة فهو يبقى مفتوحا لكن التي تغلق هي بعض الخدمات مثلا التسجيل المدرسي و التحولات و تسجيلات للمسابقة بالنسبة للسنة الخامسة وكذلك عند تفويج الاقسام وكذا عند وضع نقاط الاختبارات للمواد كل هذه يفتح لها الموقع حسب كل مرحلة ويعطي للموظف فترة معينة من اجل كل خدمة ويغلق حسب الوقت المحدد لها.

وكذلك استخراج الاوراق الازمة من شهادة مدرسية و شهادة عمل وشهادة تسجيل وكذا كشوفات للتلاميذ عبر المنصة الرقمية للموقع الوزاري للتربية والتعليم وهو:

<https://amatti.education.gov.dz/solarite/en-chiffre/tranche-age>

وهنا نقول أن التطور الهيكلي التنظيمي للمؤسسة ساعد في تحسين أداء الإدارة العامة من حيث الوقت والجودة والسرعة  
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعا وعينتها، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعا، وعينتها وأداة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة واداتها كما يلي:

أولاً: منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً لها، والمنهج هو:<sup>1</sup> "مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها الى تفسيرات أو نتائج".

وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لأبد من اتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا

<sup>1</sup> لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربة للنشر، سنة 1990 ص62.

على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج:

## 1- المنهج الوصفي التحليلي:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>1</sup>.

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيريًا دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كيفياً وكمياً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها<sup>2</sup>.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية، وذلك بالاعتماد على آراء عينة الدراسة.

## 2- دراسة الحالة:

اعتمدنا على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي

<sup>1</sup> عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000. ص

<sup>2</sup> د.مام عواطف، (مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث)، المستوى الثانية ماستر توجيه وارشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف -مسيلة-، السنة الجامعية 2016-2017

من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها"<sup>1</sup>،

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها"<sup>2</sup>

يعرف أيضاً بأنه: "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشارك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها"<sup>3</sup>.

وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة ولاية المسيلة

ب. عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.<sup>4</sup>

مفهوم العينة على أنها: "مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق

<sup>1</sup>-بعيطيش شعبان، (اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-،السنة الجامعية 2015-2016، ص186

<sup>2</sup> - خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة (منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية)، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23(ديسمبر 2017)، ص ص 280-294

<sup>3</sup> - مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج excel، ج1، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

<sup>4</sup>-مصطفى طويطي. المرجع السابق، ص 20.

اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة احصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق<sup>1</sup> ستم على عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة ولاية المسيلة حيث اختيرت عينة عشوائية وتم جمع 51 استبيان وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

#### جدول رقم ..... يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الخاضعة للتحليل	
55	52	01	51	العدد
%100	%94.54	%1.81	%92.72	النسبة

#### المصدر: من إعداد الطالبة

قامت طالبة بتوزيع الاستبيان على 55 فرد من العينة الدراسة، وتم استرداد (51) استبيان، تم استبعاد (01) استبيان بسبب عدم اكمال إجابة على كل عبارات الاستبيان، فبقي لدينا (50) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، أي بنسبة (92.30%) من اجمالي استبيانات الموزعة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

ثالثاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة

#### 01: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

-المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من المجتمع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر،

<sup>1</sup>-سامية يغني، مديني عثمان، (العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

## 02: أداة الدراسة (أسلوب القياس)

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس:

### أ- تصميم الاستبيان

يعتبر الاستبيان: " الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال ارسالها الى المستجوبين عبر البريد الالكتروني أو غيرها من طرق التوزيع الالكترونية (مواقع التواصل الاجتماعي... الخ) "<sup>1</sup>.

وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات و رُوِيَ في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضاً وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذ المشرف ومن خلال آراءه وتوجيهاته، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحات والتعديلات التي طلبها الأستاذ المشرف وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 21 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين ومهما:

<sup>1</sup> - طويطي مصطفى وعيل ميلود. (أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية) ، مطبوعة جامعية موسومة ، منظور إحصائي معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 28

الجدول رقم (.....): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

عدد العبارات	اقسام الاستبيان
<u>أولاً: البيانات الشخصية</u>	
من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 04	المحور الأول: المتغير المستقل: الإدارة الالكترونية
من العبارة رقم 05 الى العبارة رقم 06	البعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج
من العبارة رقم 07 الى العبارة رقم 08	البعد الثاني: استخدام نظم المعلومات الإدارية
من العبارة رقم 09 الى العبارة رقم 11	البعد الثالث: قواعد البيانات المستخدمة
من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 10	المحور الثاني: المتغير التابع: تحسين أداء الإدارة العمومية
(21) عبارة	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة

من الجدول أعلاه: يمثل الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقاً من حيث الشكل (عدد الأبعاد بنفس عدد العبارات)، من حيث المضمون تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى يتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية.

ب- سلم القياس المستخدم في الاستبيان:

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت ( Likert Scale ) \* ، بحيث تقابل كل عبارة قائمة (بدائل) تحمل الاختيارات ويرمز لها رقميا خلال إدخال البيانات لبرامج الحاسوب بـ (1،2،3) على التوالي:

جدول رقم (.....): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	نعم	احيانا	لا
الدرجة/الترميز	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان<sup>1</sup>: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي= (أعلى درجة في مقياس- أدنى درجة في مقياس) = (3-1)= 2 وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة =  $2/3=0.66$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا:  $1.66=0.66+1$  فنحصل على مجال [1- 1.66] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المُشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

\* - مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المستجوبين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فأن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلا عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: المرجع السابق، ص 51  
<sup>1</sup>-طويطي مصطفى، وعيل ميلود، المرجع نفسه. ص 110، 111.



درجة الموافقة	بدائل مقياس	مجال المتوسط الحسابي
مساهمة منخفضة	لا	من 01 إلى 1.66
مساهمة متوسطة	احيانا	من 1.67 إلى 2.33
مساهمة عالية	نعم	من 2.34 إلى 3

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

### المطلب الثاني: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS:Statistical Package for the Social Sciences وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية، وقد أنشئ خصيصا لتحليل بيانات البحوث الاجتماعية لكنه لا يقتصر عليها فقط، ويشتمل على معظم الاختبارات الإحصائية، وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب الآتية:

1. رقم نسخة الإصدار البرنامج المستخدم هو: (SPSS: V26)
2. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الاحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،
3. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهي الأكثر استخداما في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها.؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
4. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
5. معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation وشرحه كما يلي<sup>1</sup>:  
يستخدم معامل الارتباط بيرسون للإجابة عن ثلاثة أسئلة هي:

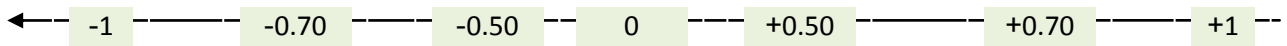
— هل هناك ارتباط بين المتغيرين؟

<sup>1</sup> -عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 12.

- ما هو اتجاه هذا الارتباط؟

- ما هي قوة ودلالة هذا الارتباط

الارتباط الموجب والارتباط السالب: كلما اقترب من 1 كانت العلاقة بين المتغيرين موجبة وقوية في آن واحد، ويستدل عن الارتباط الموجب بإشارة "+" وهذا يعني أن كلا المتغيرين يتغيران في نفس الاتجاه، بمعنى أن الزيادة في أحد المتغيرين تصحبه زيادة في المتغير الثاني، أو أن كلا المتغيرين يتناقضان معاً، أما إذا كان العكس، بمعنى أن الزيادة في أحد المتغيرين يصحبه تناقص في المتغير الثاني فإن الارتباط سالب، ويستدل عن الارتباط السالب بالإشارة "-". تتراوح قيمة معامل الارتباط بين +1، و -1 مروراً بالصفر ويمكن تمثيل القيم التي قد يأخذها معامل الارتباط كالتالي:



انطلاقاً من التخطيط أعلاه نستنتج الحالات التالية لمعامل ارتباط بيرسون

اتجاه العلاقة وقوتها	مجال معامل ارتباط بيرسون
فالعلاقة موجبة تامة (طردية)	إذا كان معامل الارتباط بيرسون يساوي +1
فالعلاقة سالبة تامة (عكسية)	إذا كان معامل الارتباط بيرسون يساوي -1
فالعلاقة منعدمة	إذا كان معامل الارتباط بيرسون يساوي 0
فالعلاقة موجبة أو سالبة (ضعيفة)	إذا كان معامل الارتباط بيرسون أقل من (+0.50) أو من (-0.50)
فالعلاقة موجبة أو سالبة (متوسطة)	إذا كان معامل الارتباط بيرسون يتراوح بين (+0.70) و (-0.70)
فالعلاقة موجبة أو سالبة (قوية)	إذا كان معامل الارتباط بيرسون فوق (+0.70) أو فوق (-0.70)

دلالة معامل الارتباط بيرسون: عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالاته من قيمته المطلقة، فلا أهمية لهذه القيمة طالما أن أحد المؤشرات التي تتدخل في حساب معامل الارتباط وهي حجم العينة ودرجات الحرية المنبثقة عنه، لم تأخذ بعين الاعتبار وعليه يتعين فحص دلالة معامل الارتباط بيرسون

6. معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي <sup>1</sup>:  $a > 0.6$  (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين  $0.6 < a < 0.65$  (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين  $0.65 < a < 0.70$  (مقبولة نوعاً ما) وإذا كانت قيمه بين  $a > 0.70$

<sup>1</sup> - Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

$a > 0.85$  (حسنة) وإذا كانت قيمه بين  $a > 0.85$  و  $0.90$  (جيدة) وإذا كانت أكبر من  $0.9$  تكون قيم الثبات ممتازة.

7. -ولقد تم اختيار مستوى المعنوية  $0.05$  لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وهو ما يعرف بقيمة ألفا ( $\alpha$ ) أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن ( $0.05$ ) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن ( $0.05$ ). ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية المحسوبة (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) الذي يظهر في مخرجات spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

### المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات "مؤشر الثبات ومؤشر الصدق".

يعتبر الصدق والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة (الاستبيان) في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القرارات المأخوذة من تلك الأدوات

### أولاً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحكمين والصدق البنائي لمحاور الاستبيان  
01-صدق المحكمين: يقصد بتحكيم الاستبانة: "هو عرضها على ذوي الاختصاص من أجل التأكد من سلامة اللغة، تسلسل الفقرات، انتماء الفقرات<sup>1</sup>"، مدى مناسبة فقرات

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق (مدخل منهجي/اداري)، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 223.

الاستبانة لما يقيس ولمن يطبق عليهم. ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص سياسة عامة وهذا من أجل صياغة العبارات ومعرفة درجة ملاءمتها لأهداف الدراسة، وكذلك التعرف على درجة وضوح الأسئلة وفهمها من قبل المستجوبين، وذلك لتفادي تأويلات خاطئة حول الأسئلة المطروحة، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات. مع المحافظة على عدد عبارات الاستبيان كما تطرقنا له سابقاً.

02-صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان: حيث يعتبر أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، إذ يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها، ونهدف من خلاله إلى قياس العلاقة الارتباطية ومدى دلالتها الإحصائية بين كل من الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لأجمالي عبارات الاستبيان الذي ينتهي إليه.

واحصائياً نعبر عن الصدق البنائي: من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وهذا الأخير يقيس العلاقة الارتباطية بين متغيرين وتتراوح قيمته في كل الحالات بين (-1) و(+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالاته الإحصائية من قيمته المطلقة، وعليه يتعين علينا تفحص الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط عند مستوى الدلالة (0.05 أو 0.01)\* الذي يختاره الباحث لنتائجه وتكون معاملات الارتباط المحسوبة دالة إحصائية (أي توجد علاقة بين المحور والدرجة الكلية لأجمالي عبارات الاستبيان) من خلال مقارنة قيمة مستوى القيمة الاحتمالية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، حيث:

فإذا كانت قيمة (Sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط، أقل من مستوى الدلالة: 0.05، فإن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية. ومنه: توجد علاقة بين درجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لأجمالي عبارات الاستبيان ككل، أي بعبارة أخرى أن المحور صادق ومتسق لما وضع لقياسه أي أن مضمون المحور يتلاءم مع مفهوم المراد قياسه.

والجدول يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لمحاور وابعاد والاستبيان كمايلي:

جدول رقم ..... يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور			محاور الاستبيان
النتيجة	القيمة	معامل	

في دراستنا نختا مستوى الدلالة 0.05 لأنه شائع الاستخدام في معظم الدراسات والبحوث \*

	الاحتمالية Sig	ارتباط بيرسون		
01	<u>0.000</u>	<u>0.838**</u>	المحور الأول: الإدارة الالكترونية	دال
02	<u>0.000</u>	<u>0.653**</u>	المحور الثاني: تحسين أداء الإدارة العمومية	دال
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها				
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05، فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها				
دال: أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل محور والدرجة الكلية للإجمالي عبارات كل الاستبيان وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05. لأن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل محور هو أقل من بمستوى دلالة 0.05، فمثلاً لدى المحور 01: الإدارة الالكترونية بلغ (0.838) وبلغت قيمة الاحتمالية المصاحبة له (SIG=0.000) وهي أقل من 0.05 لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور 01 من التحليل. وايضا بالنسبة للمحور الثاني: تحسين أداء الإدارة العمومية بلغ (R=0.653). وبلغت قيمة الاحتمالية المصاحبة له (SIG=0.000) وهي أقل من 0.05 لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الثاني من التحليل. ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانياً: حساب ثبات الاستبيان

ثبات الاستبيان يعرف على: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة من الافراد في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت علميات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاستبيان قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة من الافراد

ولي توضيح معنى الثبات نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الافراد على الاستبيان ما، ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الاستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار (أي توزيع نفس الاستبيان) على نفس هذه المجموعة من الافراد ورصدت أيضا درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الافراد في المرة الأولى لتطبيق الاستطلاع، هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الافراد في المرة الثانية. وبناء عليه نستنتج بأن نتائج الاستطلاع ثابتة تماما ولا تتغير كثيراً بإعادة تطبيقها بمعنى أكثر دقة أن ان ما تضمنه الاستبيان نتائجه تكون ثابتة انه ثابت.<sup>1</sup> وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات ومضمون ومحتوى الاستبيان منها طريقة ألفاك ونباخ حيث تتفق معظم الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذا الاقتصادية على أن تكون قيم ثبات مجموعة من العبارات أكبر من العتبة (0.60)

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة Cronbach's Alpha (معامل ألفا كرو نباخ)، حيث يعتبر مؤشر لقياس الثبات الاستبيان وهو أكثر استخداما من طرف الباحثين في الدراسات البحثية، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

#### جدول رقم (.....) يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ	
ثابت	11	0.857	ثبات جميع عبارات محور 01: الإدارة الالكترونية
ثابت	04	0.750	01 البعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج
ثابت	02	0.631	02 البعد الثاني: استخدام نظم المعلومات الإدارية
ثابت	02	0.789	03 البعد الثالث: قواعد البيانات
	03	0.682	04 البعد الرابع: ملائمة البرامج

<sup>1</sup> - مصطفى طويطي، المرجع السابق، ص 141.

			المستخدمة
ثابت	10	0.734	ثبات جميع عبارات محور 02: تحسين أداء الإدارة العمومية
ثابت	21	0.807	ثبات جميع عبارات الاستبيان
<p>القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.</p>			

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

### التعليق على الجدول أعلاه:

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات، كل بعد من أبعاد الاستبيان، وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ فإننا نتفحص قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.6).

بالنسبة للمحور الأول المتعلق بقياس مستوى الإدارة الالكترونية بلغت قيمة معامل الثبات (0.857) والذي يضم 11 عبارة، أما بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بقياس مستوى عمليات التوظيف في المؤسسة بلغ (0.734) والذي يضم 10 عبارات، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.807 بإجمالي 21 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6. ومن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها، تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيراتها وأن الاستبيان الذي قمنا بأعداده لدراستنا الحالية يكون دائماً قادراً على أن يحقق دائماً ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

**خلاصة:** من نتائج حساب الخائص السكومترية (قيم مؤشرات الصدق والثبات) للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقًا لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة%.

**المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة**  
تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، ....) وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير ديمغرافي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة% كما هو ممدون في الجداول التالية:

### 01.- وصف خصائص عينة الدراسة متغير الجنس

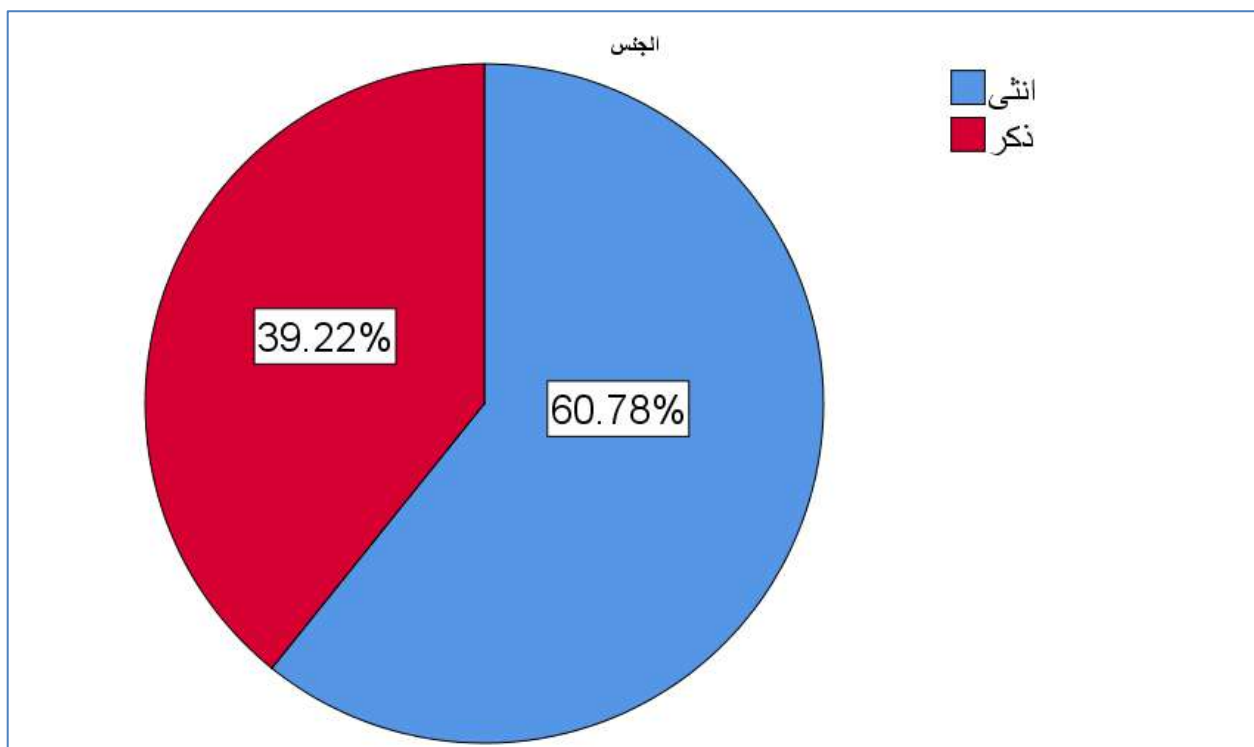
#### جدول رقم (.....) يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة%	التكرار		
60.8	31	انثى	الجنس
39.2	20	ذكر	
100.0	51	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 51 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 31 بنسبة 60.80% لصالح الذكور ونفس النسبة لصالح فئة الاناث بنسبة 39.20% ونتائج أعلاه نمثلها في رسم بياني التالي:  
الشكل رقم (.....) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس





المصدر: المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v 26

02.- وصف خصائص عينة الدراسة متغير السن

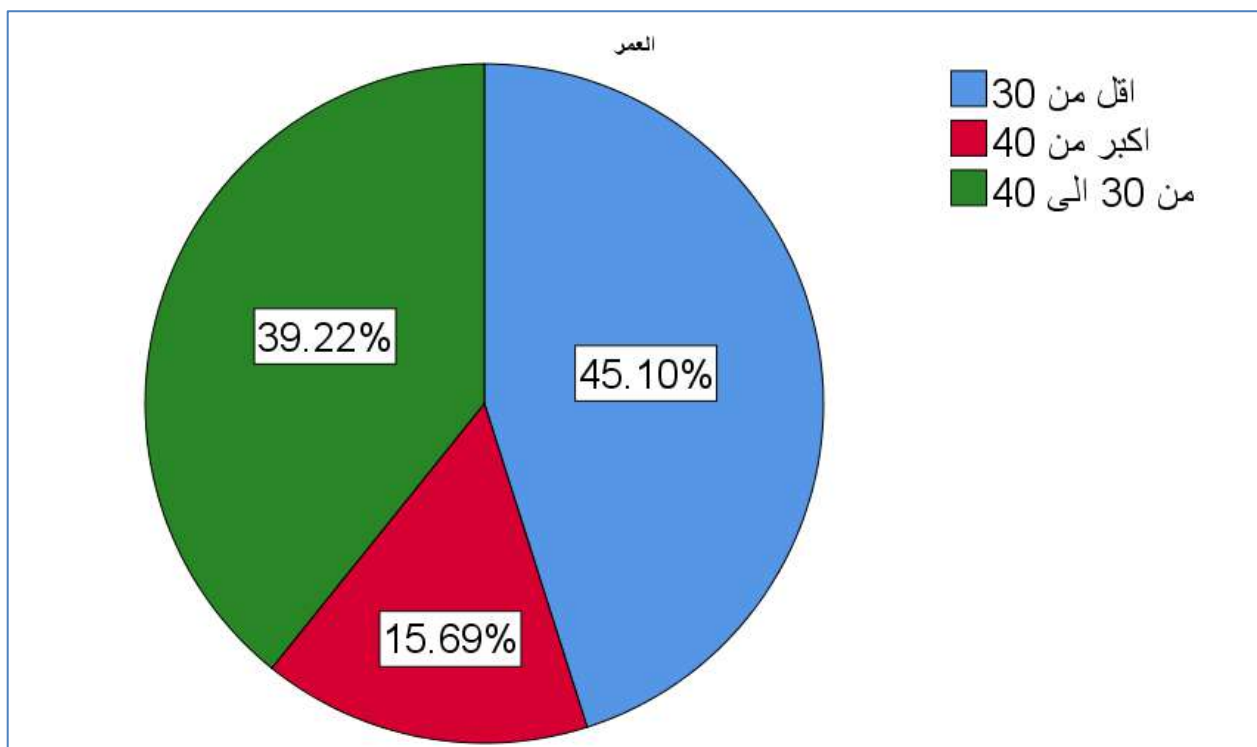
جدول رقم (3-12) يبين توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار		
45.1	23	أقل من 30	السن
15.7	8	أكبر من 40	
39.2	20	من 30 الى 40	
100.0	51	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 51 فردا، نلاحظ اختلاف عدد افراد العينة باختلاف فئات متغير السن حيث كانت أكبر فئة بعدد 23 فرد بنسبة 45.10% لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وبعدد 20 فرد بنسبة 39.20% لصالح الفئة العمرية (من 30-40 سنة) وبعدد 08 فرد بنسبة 15.70% لصالح الفئة العمرية (أكبر من 40 سنة). ومما سبق نلاحظ أن أكثر فئة هم من فئة الشباب ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (.....) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

03-. وصف خصائص عينة الدراسة متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (.....) يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

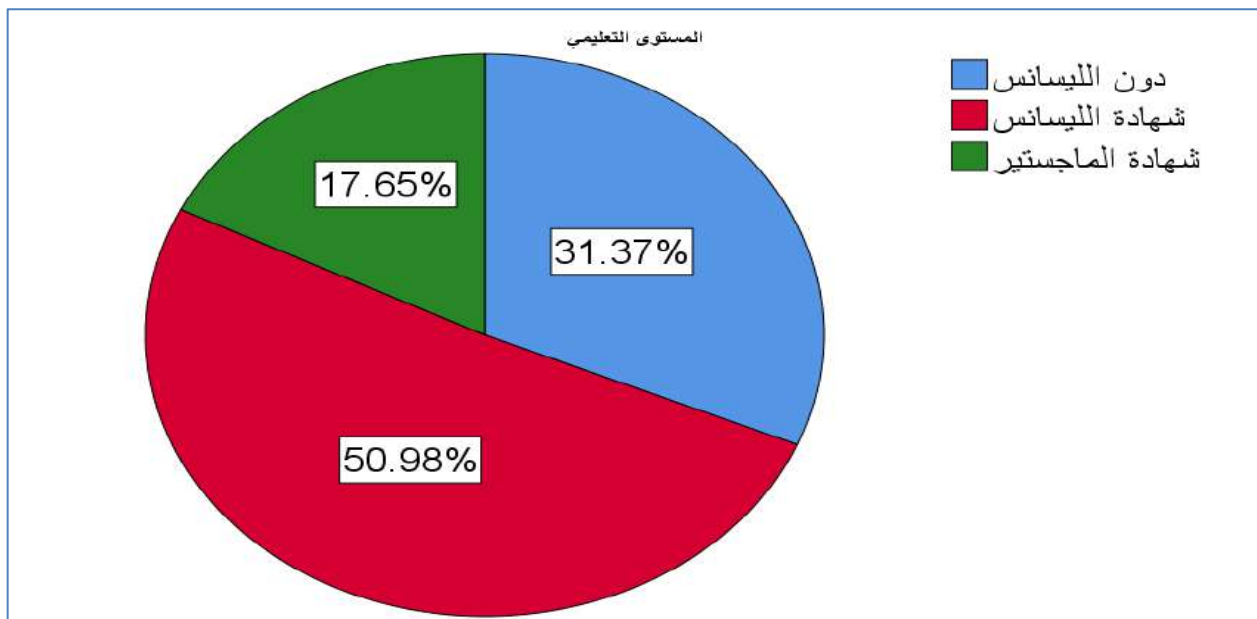
النسبة %	التكرار		
31.4	16	دون الليسانس	المستوى التعليمي
51.0	26	شهادة الليسانس	
17.6	9	شهادة الماجستير	
100.0	51	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 51 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 26 فرد بنسبة 51.0% لصالح الفئة ذات المؤهل العلمي (شهادة الليسانس) وبعدد 16 فرد بنسبة 31.40% ولصالح (دون ليسانس) بينما بلغت نسبة الأفراد ذوي مستوى شهادة الماجستير 17.60% ونتائج أعلاه نمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (.....) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

التعليمي



المصدر: المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 26

04-. وصف خصائص عينة الدراسة متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (.....) يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

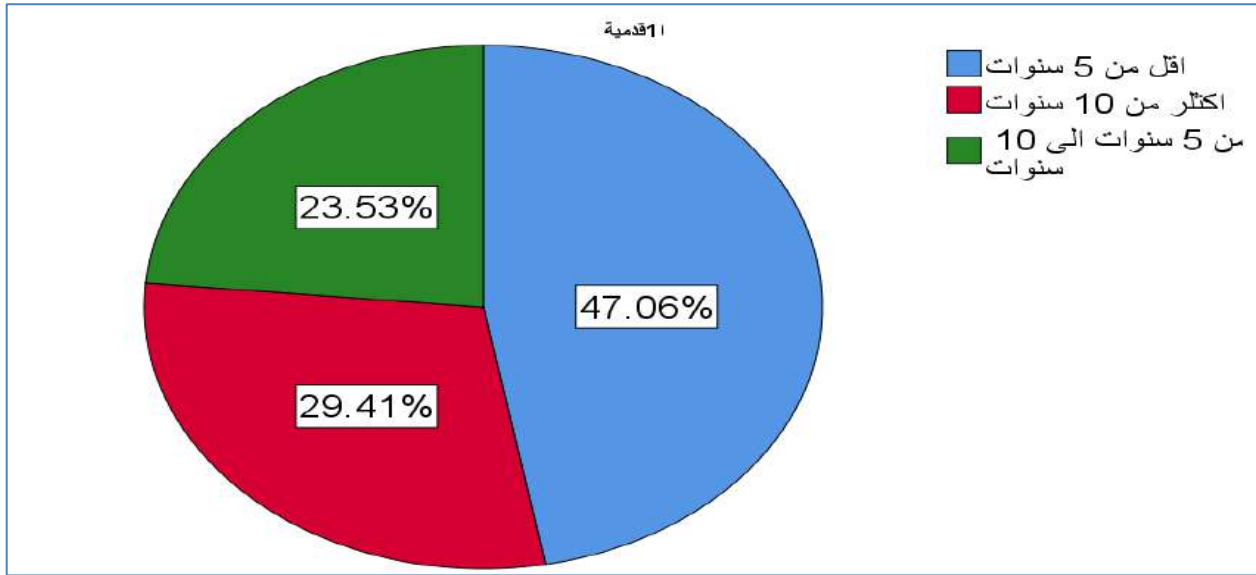
النسبة %	التكرار		
47.1	24	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
29.4	15	أكثر من 10 سنوات	
23.5	12	من 5 سنوات الى 10 سنوات	
100.0	51	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 51 فرداً، نجد كانت أكبر فئة بعدد 24 فرد بنسبة 47.10% لصالح الفئة ذات سنوات خبرة مهنية (أقل من 05 سنوات) وبعدد 15 فرد بنسبة 29.40% لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات) ومما سبق نلاحظ أن معظم المستجوبين يشغلون وظيفة براتب ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (.....) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المهنية



المصدر: المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 26

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات والمتغيرات الدراسة وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات الموظفين المستجوبين بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة ولاية المسيلة

01.- بالنسبة للمتغير: المتعلق بقياس مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان: الإدارة الإلكترونية وفقاً للعبارات من 01 إلى 11. عبارة ويتكون من 04 أبعاد (البعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج / البعد الثاني: استخدام نظم المعلومات الإدارية / البعد الثالث: قواعد البيانات / البعد الرابع: قواعد البيانات) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (.....) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة

موافقة عالية	<u>03</u>	87.67	0.662	2.63	[تتوفر اجهزة الحاسوب اللازمة لأداء اعمال المؤسسة]	01
موافقة متوسطة	<u>01</u>	76.33	0.832	2.29	[تقوم المؤسسة باستخدام اجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق]	02
موافقة عالية	<u>02</u>	88.33	0.627	2.65	[البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة]	03
موافقة عالية	<u>04</u>	84.33	0.703	2.53	[البرمجيات الاجهزة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل]	04
درجة توفر عالية		84.15	0.5367 8	2.52 45	البعد الأول: مدى استخدام الاجهزة والبرامج	00 1
موافقة عالية	<u>01</u>	87.67	0.564	2.63	[تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي اقصى الأجال]	05
موافقة عالية	<u>03</u>	89.00	0.589	2.67	[نظم المعلومات المستخدمة تسهم في توفير المعلومات الحديثة]	06
درجة توفر عالية		88.24	0.4928 9	2.64 71	البعد الثاني: استخدام نظم المعلومات الادارية	00 2
موافقة عالية	<u>04</u>	92.67	0.503	2.78	[تسهم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها]	07
موافقة عالية	<u>02</u>	92.00	0.513	2.76	[تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة اليها]	08
درجة توفر عالية		92.48	0.4616 7	2.77 45	البعد الثالث: قواعد البيانات	00 3
موافقة عالية	<u>01</u>	91.00	0.568	2.73	[تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والارشادات]	09
موافقة عالية	<u>02</u>	84.33	0.644	2.53	[تتصف البرامج المستخدمة بتقديم	10

عالية					المعلومات التوضيحية وقت حدوث اي خلل]	
موافقة عالية	03	80.33	0.726	2.41	[تحرص المؤسسة على توفير امن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها]	11
درجة توفر عالية		85.19	0.4792	2.55 56	البعد الرابع: ملائمة البرامج المستخدمة	00 4
درجة توفر عالية		86.69	0.4090 2	2.60 07	المحور ككل	
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 3						
					مجال المتوسط الحسابي	
					مستوى الموافقة	
من 2.34 إلى 3			من 1.67 إلى 2.33		من 01 إلى 1.66	
درجة تطبيق وتوفير منخفضة			درجة تطبيق وتوفير منخفضة		درجة تطبيق وتوفير منخفضة	

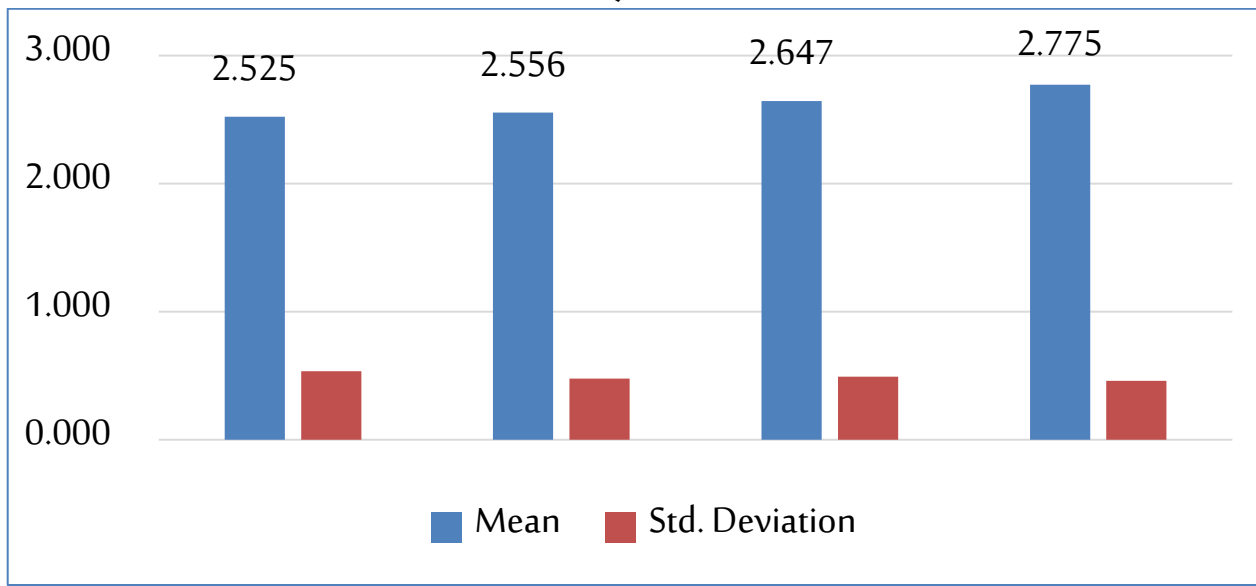
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V

26

التعليق على الجدول: يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الأول: المتعلق بقياس مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المستجوبين. وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 2.6007 وهو ضمن المجال موافقة عالية [ 03-2.34 ] وبانحراف معياري قدره: 0.4090، وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 86.69 % على أن مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية هو بدرجة عالية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى

ببوسعادة محل الدراسة وهذا حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية الى عالية جدا حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (2.78 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 07 إلى أدنى قيمة بلغت 2.29 لدى العبارة رقم 02) وفيما يلي ترتيب أبعاد الإدارة الالكترونية (البعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج / البعد الثاني: استخدام نظم المعلومات الإدارية / البعد الثالث: قواعد البيانات/ البعد الرابع: ملائمة البرامج المستخدمة) حسب آراء واتجاهات افراد عينة الدراسة كما يلي:

شكل الرقم (.....) يبين ترتيب مستويات ابعاد الإدارة الالكترونية حسب وجهة نظر المستجوبين



#### المصدر من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

بالنسبة للبعد الثالث: قواعد البيانات، فإنه احتل المرتبة الأولى من حيث بتطبيقه وتوفره بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لأجمالي إجابات المستجوبين نحو عبارات البعد قيمة 2.775 وهو ضمن المجال موافقة عالية [ 03-2.34 ] ان مستوى بعد توفر قواعد البيانات هو بدرجة عالية وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات البعد حيث كانت معظمها بدرجات عالية حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (2.78 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 07 إلى أدنى قيمة بلغت 2.76 لدى العبارة رقم 08). حيث أن نسبة بتطبيق توفر قواعد البيانات من حيث (مساهمة قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها، مساعدة قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها...الخ) هو 92.48% حسب وجهة نظر المستجوبين.

بالنسبة للبعد الثاني: استخدام نظم المعلومات الإدارية ، فإنه احتل المرتبة الثانية من حيث بتطبيقه وتوفره بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لأجمالي إجابات المستجوبين نحو عبارات البعد قيمة 2.6471 وهو ضمن المجال موافقة عالية [ 03-2.34 ] ان مستوى بعد توفرواستخدام نظم المعلومات الإدارية هو بدرجة عالية وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات البعد حيث كانت معظمها بدرجات عالية حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (2.78 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 07 إلى أدنى قيمة بلغت 2.76 لدى العبارة رقم 08). حيث أن نسبة وتوفر استخدام نظم المعلومات الإدارية من حيث (تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي اقصى الآجال، نظم المعلومات المستخدمة تسهم في توفير المعلومات الحديثة...الخ) هو 88.24% حسب وجهة نظر المستجوبين.

بالنسبة للبعد الرابع: ملائمة البرامج المستخدمة، فإنه احتل المرتبة الثالثة من حيث بتطبيقه وتوفره بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لأجمالي إجابات المستجوبين نحو عبارات البعد قيمة 2.5556 وهو ضمن المجال موافقة عالية [ 03-2.34 ] ان مستوى بعد توفروملائمة البرامج المستخدمة هو بدرجة عالية وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات البعد حيث كانت معظمها بدرجات عالية حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (2.73 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 09 إلى أدنى قيمة بلغت 2.41 لدى العبارة رقم 11). حيث أن نسبة وتوفر وملائمة البرامج المستخدمة من حيث (البرامج المستخدمة تتصف بسهولة التعلم والتشغيل والارشادات، البرامج المستخدمة تتصف بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث اي خلل، مدى حرص المؤسسة على توفير امن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها...الخ) هو 85.19% حسب وجهة نظر المستجوبين.

بالنسبة للبعد الرابع: مدى استخدام الاجهزة والبرامج ، فإنه احتل المرتبة الثالثة من حيث بتطبيقه وتوفره بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لأجمالي إجابات المستجوبين نحو عبارات البعد قيمة 2.5248 وهو ضمن المجال موافقة عالية [ 03-2.34 ] ان مستوى بعد توفرومدى استخدام الاجهزة والبرامج هو بدرجة عالية وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات البعد حيث



كانت معظمها بدرجات عالية حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (2.65 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 03 إلى أدنى قيمة بلغت 2.29 لدى العبارة رقم 02). حيث أن نسبة وتوفر ومدى استخدام الاجهزة والبرامج من حيث (مدى توفر المؤسسة على اجهزة الحاسوب اللازمة لأداء اعمالها، مدى قيام المؤسسة باستخدام اجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق، البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة، البرمجيات الاجهزة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل...الخ) هو 84.15% حسب وجهة نظر المستجوبين.

#### 01.- بالنسبة للمتغير: المتعلق بقياس مستويات تحسين أداء الإدارة العمومية

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان: تحسين أداء الإدارة العمومية وفقا للعبارات من 1 إلى 10. عبارة وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

#### جدول رقم (.....) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات
01	[تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي]	2.98	0.140	99.35	موافقة عالية
05	[أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة]	2.94	0.238	98.04	موافقة عالية
09	[حصولي على التدريب المناسب]	2.90	0.361	96.73	موافقة

عالية					يجعلني اكثر قدرة على اداء عملي بشكل جيد	
موافقة عالية	04	91.50	0.523	2.75	[لا اغيب عن عملي الا للضرورة القصوى]	02
موافقة عالية	05	86.27	0.606	2.59	[تقوم ادارة المؤسسة بتقييم اداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة]	07
موافقة عالية	06	81.05	0.755	2.43	[تقوم ادارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق اداء فعال]	06
موافقة متوسط ة	07	75.82	0.635	2.27	[ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الاداء الفعال]	04
موافقة متوسط ة	08	75.16	0.659	2.25	[اشعر بان الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل]	03
موافقة متوسط ة	09	75.16	0.796	2.25	[تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين ادايتهم]	10
موافقة متوسط ة	10	58.17	0.821	1.75	[تعمل ادارة المؤسسة على منح مكافئات للعاملين بهدف تحسين الاداء]	08
درجة ممارسة عالية		83.73	0.3241 3	2.51 1	المحور ككل	
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 3						
من 2.34 إلى 3		من 1.67 إلى 2.33		من 01 إلى 1.66		مجال المتوسط الحسابي

درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	مستوى الموافقة
------------	-------------	-------------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V

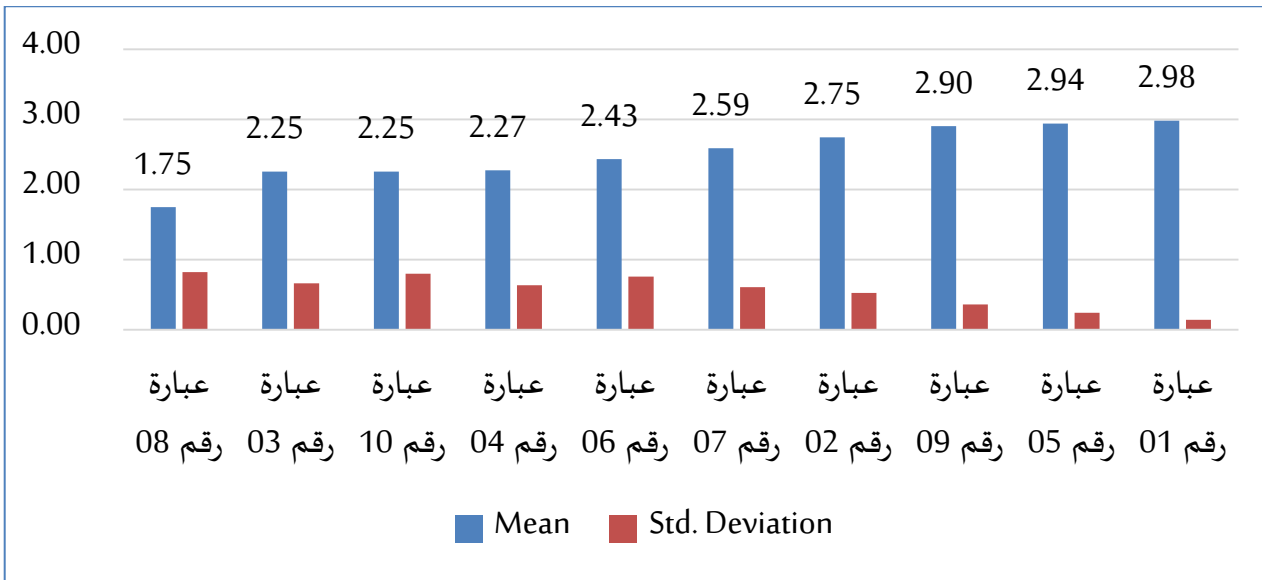
26

**التعليق على الجدول:** يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني: المتعلق بقياس مستويات تحسين أداء الإدارة العمومية من وجهة نظر المستجوبين.

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 2.511 وهو ضمن المجال موافقة عالية [03-2.34] وبانحراف معياري قدره: 0.324، وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 83.73% على أن مستويات تحسين أداء الإدارة العمومية هو متوفر بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات منخفضة الى منخفضة جدا حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (2.98 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 01 إلى أدنى قيمة بلغت 1.75 لدى العبارة رقم 08) وفيما يلي ترتيب شرح العبارات الأكثر أهمية حسب آراء واتجاهات افراد عينة الدراسة كما يلي:

شكل الرقم (.....) يبين ترتيب مستويات عبارات تحسين أداء الإدارة العمومية حسب

وجهة نظر المستجوبين



### المصدر من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

#### المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

تتمحور فرضيات الدراسة في اختبار مدى وجود علاقة ارتباطية بين متغير المستقل الإدارة الالكترونية وابعادها(البعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج / البعد الثاني: استخدام نظم المعلومات الإدارية / البعد الثالث: قواعد البيانات / البعد الرابع: ملائمة البرامج المستخدمة)) ومتغير التابع (تحسين أداء الإدارة العمومية) من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) ، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 الى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخرى العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

ولاتخاذ القرار: رفض أو قبول الفرضية يمكن ان يتم بأسلوبين:

01- مقارنة القيمة R المحسوبة (معامل الارتباط) مع القيمة R الجدولية، حيث إذا كانت لقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية فإننا نقبل الفرضية وعكس صحيح يتم استخراجها من جدول احصائي خاص وهذا من خلال: تحديد مستوى الدلالة 0,05 وحساب درجة الحرية df حيث درجة الحرية = ن-1، ن: عدد افراد العينة.

02.- وهي اكثر دقة وسهولة حيث عند حساب القيمة R المحسوبة ( Correlation de Pearson) بالبرامج الإحصائية فإنها تحسب لنا أيضا قيمة احتمالية له ويرمز لها في مخرجات برنامج SPSS بالرمز Sig. وعليه : فإنه إذا كانت قيمة Sig أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الذي هو 0,05 فإننا نقبل (الفرضية).

### أولا: اختبار الفرضية الرئيسية:

نص فرضية البحث: تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة

الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة

الجدول رقم (.....): نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين الإدارة الالكترونية بأبعادها

وتحسين أداء الإدارة العمومية

النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة R (Correlation de Pearson)	المتغيرات	
			متغير المستقل	متغير التابع
توجد علاقة دالة إحصائيا	0.000	0.838	الإدارة الالكترونية	تحسين أداء الإدارة العمومية
قيمة R الجدولية تساوي 0.274 عند درجة حرية $df=51-1=50$ ومستوى الدلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول نجد أن:

- بالنسبة لمعنوية العلاقة بين المتغيرين: فإنه من خلال نتيجة معامل الارتباط بيرسون نجد قيمة R بلغت (R=0.838) وهي دالة احصائيا لأن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (R) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) أيضا قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية (0.274) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين الإدارة الالكترونية بأبعادها وتحسين أداء الإدارة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05

- ومنه نستنتج قبول الفرضية الرئيسية والتي نص على انه تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة -

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:  $R=0.838$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية من استخدام الأمثل لأجهزة والبرامج الاعتماد على استخدام نظم المعلومات الإدارية وتسيير قواعد البيانات وملائمة البرامج المستخدمة لها علاقة ارتباطية ايجابية في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة - حيث كلما زادت مستويات تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية يعقبه زيادة في تحسين أداء الإدارة العمومية ب نسبة 83.80% لدى المؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة - وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية:

01.- اختبار الفرضية الفرعية رقم 01:

نص فرضية البحث: يساهم استخدام الأجهزة والبرامج في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة  
الجدول رقم (.....): نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين مدى استخدام الأجهزة والبرامج وتحسين أداء الإدارة العمومية

النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة R Correlation de ) (Pearson	المتغيرات	
توجد علاقة دالة إحصائيا	0.000	0.734	متغير المستقل	استخدام الأجهزة والبرامج
			متغير التابع	تحسين أداء الإدارة العمومية
قيمة R الجدولية تساوي 0.274 عند درجة حرية $df=51-1=50$ ومستوى الدلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول نجد أن:

- بالنسبة لمعنوية العلاقة بين المتغيرين: فانه من خلال نتيجة معامل الارتباط بيرسون نجد قيمة R بلغت ( $R=0.734$ ) وهي دالة احصائيا لأن قيمة  $SIG=0.000$  المصاحبة لقيمة

(R) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) أيضا قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية (0.274) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين استخدام الأجهزة والبرامج وتحسين أداء الإدارة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05

- ومنه نستنتج قبول الفرضية الرئيسية والتي نص على انه يساهم استخدام الأجهزة والبرامج في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة -

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:  $R = 0.734$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية من من حيث استخدام الأجهزة والبرامج لها علاقة ارتباطية ايجابية في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة - حيث كلما زادت مستويات تطبيق استخدام الأجهزة والبرامج يعقبه زيادة في تحسين أداء الإدارة العمومية ب نسبة 73.40% لدى المؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة - وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

02. اختبار الفرضية الفرعية رقم 02:

نص فرضية البحث: يساهم استخدام نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة  
الجدول رقم (.....): نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية وتحسين أداء الإدارة العمومية

النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة R Correlation de ) (Pearson	المتغيرات	
توجد علاقة دالة إحصائية	0.000	0.690	متغير المستقل	استخدام نظم المعلومات الإدارية
			متغير التابع	تحسين أداء الإدارة العمومية
قيمة R الجدولية تساوي 0.274 عند درجة حرية $df = 51 - 1 = 50$ ومستوى الدلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول نجد أن:

- بالنسبة لمعنوية العلاقة بين المتغيرين: فانه من خلال نتيجة معامل الارتباط بيرسون نجد قيمة R بلغت (R=0.690) وهي دالة احصائيا لأن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (R) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) أيضا قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية (0.274) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين استخدام نظم المعلومات الإدارية وتحسين أداء الإدارة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05

- ومنه نستنتج قبول الفرضية الرئيسية والتي نص على انه يساهم استخدام نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة -

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته  $R = 0.690$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية من من حيث استخدام نظم المعلومات الإدارية لها علاقة ارتباطية ايجابية في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة - حيث كلما زادت مستويات تطبيق استخدام نظم المعلومات الإدارية يعقبه زيادة في تحسين أداء الإدارة العمومية ب نسبة 69.00% لدى المؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة - وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

03. اختبار الفرضية الفرعية رقم 03:

نص فرضية البحث: يساهم استخدام قواعد البيانات في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة  
الجدول رقم (.....): نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين مدى استخدام استخدام قواعد البيانات وتحسين أداء الإدارة العمومية

النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة R (Correlation de Pearson)	المتغيرات
---------	------------------------------	---------------------------------------	-----------



متغير المستقل	استخدام قواعد البيانات	0.728	توجد علاقة دالة إحصائيا
متغير التابع	تحسين أداء الإدارة العمومية	0.000	
قيمة R الجدولية تساوي 0.274 عند درجة حرية $df=51-1=50$ ومستوى الدلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

من خلال الجدول نجد أن:

- بالنسبة لمعنوية العلاقة بين المتغيرين: فإنه من خلال نتيجة معامل الارتباط بيرسون نجد قيمة R بلغت (R=0.728) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة  $SIG=0.000$  المصاحبة لقيمة (R) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) أيضا قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية (0.274) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين استخدام قواعد البيانات وتحسين أداء الإدارة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05

- ومنه نستنتج قبول الفرضية الرئيسية والتي نص على أنه يساهم استخدام قواعد البيانات في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة -

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت  $R = 0.728$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية من من حيث استخدام قواعد البيانات لها علاقة ارتباطية ايجابية في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة - حيث كلما زادت مستويات تطبيق استخدام قواعد البيانات يعقبه زيادة في تحسين أداء الإدارة العمومية ب نسبة 72.80% لدى المؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة - وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

04. اختبار الفرضية الفرعية رقم 04:

نص فرضية البحث: يساهم ملائمة البرامج المستخدمة في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة

الجدول رقم (.....): نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين ملائمة البرامج المستخدمة وتحسين أداء الإدارة العمومية

النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة R (Correlation de Pearson)	المتغيرات	
توجد علاقة دالة إحصائيا	0.000	0.819	متغير المستقل	ملائمة البرامج المستخدمة
			متغير التابع	تحسين أداء الإدارة العمومية
قيمة R الجدولية تساوي 0.274 عند درجة حرية $df=51-1=50$ ومستوى الدلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول نجد أن:

- بالنسبة لمعنوية العلاقة بين المتغيرين: فإنه من خلال نتيجة معامل الارتباط بيرسون نجد قيمة R بلغت (R=0.819) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (R) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) أيضا قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية (0.274) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ملائمة البرامج المستخدمة وتحسين أداء الإدارة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05

- ومنه نستنتج قبول الفرضية الرئيسية والتي نص على أنه تساهم ملائمة البرامج المستخدمة في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة -

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت  $R = 0.819$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية من من حيث ملائمة البرامج المستخدمة لها علاقة ارتباطية ايجابية في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة - حيث كلما زادت مستويات تطبيق ملائمة البرامج المستخدمة

يَعْقُبُه زيادة في تحسين أداء الإدارة العمومية ب نسبة 81.90% لدى المؤسسة الابتدائية  
الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة - وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا  
بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

# الخاتمة

## الخاتمة

من خلال الفصول يتضح أن الإدارة الالكترونية أصبحت مطلباً هاماً تفرضها التحولات على الإدارات العامة في دول العالم باعتبارها مدخلاً للإصلاح الإداري ومرحلة ضرورية أفرزتها التطورات الحاصلة في ميادين التكنولوجيا والعصر الرقمي الهادفة إلى القضاء على التحديات البيروقراطية وتسهيل مهمة طالبي الخدمة من المنظمات العامة.

فالإدارة الالكترونية ليست بديلاً للإدارة الجيدة وإنما هي وسيلة لدفع الإدارة العامة على الصعيد الإداري والتنظيمي والهيكلية يحقق قدراً من الرشد الإداري وتوفير المعلومات بشكل كبير ومتكامل وسريع وجعلها سمة تتميز بها الإدارة العامة فيما يخص التفاعل بين الأجهزة الإدارية والمواطنين.

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الالكترونية لها دور فعال في المؤسسة الابتدائية من حيث تسهيل وتحسين أداء الإدارة العامة حيث قضت على الإدارة التقليدية من خلال برامج ومواقع خاصة استفادت منها المؤسسة بشكل كبير فإدى إلى تحسين مستوى الخدمة لديها وتقليل من التعب لدى الموظفين بسبب امتلاك وسائل تكنولوجية وطرق حديثة مكنتهم من تسهيل الخدمة .

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة، وكذا تقدم بعض الاقتراحات والتوصيات وأخيراً طرح آفاق للدراسات المستقبلية لمواضيع لها علاقة بجوانب مختلفة من البحث.

### أولاً: عرض النتائج

انطلاقاً من طريقة المعالجة التي اعتمدها والتي جمعت بين الدراسة النظرية والدراسة العلمية توصلنا إلى:

ومن خلال الدراسة النظرية: توصلنا إلى أنه:

١- ان تفعيل الإدارة الالكترونية في المرفق العام هو جزء من السعي إلى الولوج في عالم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة من أوسع الأبواب

☞ -ان التحول من ادارة تقليدية الى ادارة الكترونية يمثل تحدي حقيقي فيلزم التعامل معها بحذر شديد في اطار تفعيل الايجابيات وتفادي المعوقات او حتى معالجة آثارها.

☞ -ان التغييرات والتطورات المتلاحقة في البرامج التطويرية لسير أداء العمل في الإدارة العامة فهو دافع قوي للتقدم بتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر وهذا ما يمنحها تحسين الأداء بجودة وسرعة فائقة.

ومن خلال الدراسة التطبيقية : توصلنا الى أنه:

- ☞ مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة بدرجة مرتفع
- ☞ مستوى تحسين أداء المؤسسة العمومية من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة بدرجة مرتفع
- ☞ تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة
- ☞ يساهم استخدام الأجهزة والبرامج في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة
- ☞ يساهم استخدام نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة
- ☞ يساهم استخدام قواعد البيانات في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة
- ☞ يساهم ملائمة البرامج المستخدمة في تحسين أداء الإدارة العمومية بالمؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة محل الدراسة.

ملحق رقم ..... يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية  
spss (اصدار 26)

**SPSS: Statistical Package for the Social Sciences**

**مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: صدق أداة الدراسة**

**CORRELATIONS**

```
/VARIABLES=XXXXTOTAL YYYTOTAL TOOOOTALX1_Y16
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

**Correlations**

**Correlations**

		المتغير التابع: عمليات التوظيف	TOOOOTALX 1_Y16
TOOOOTALX1_Y16	Pearson Correlation	.937**	.972**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	44	44

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

**مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: ثبات أداة الدراسة (معامل الثبات الفا كرونباخ)**

**RELIABILITY**

```
/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	4

RELIABILITY

/VARIABLES=XB5 XB6 XB7 XB8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	4

RELIABILITY

/VARIABLES=XC9 XC10 XC11 XC12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.669	4

RELIABILITY

/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XB5 XB6 XB7 XB8 XC9 XC10 XC11 XC12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Reliability Statistics**



Cronbach's Alpha	N of Items
.879	12

#### RELIABILITY

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	16

#### RELIABILITY

/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XB5 XB6 XB7 XB8 XC9 XC10 XC11 XC12 Y1 Y2

Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11

Y12 Y13 Y14 Y15 Y16

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	28

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب : اختبار التوزيع الطبيعي

```

EXAMINE VARIABLES=XXXXTOTAL YYYTOTAL
/PLOT HISTOGRAM NPLOT
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتغير المستقل: أخلاقيات المهنة	.154	44	.010	.940	44	.094
المتغير التابع: عمليات التوظيف	.167	44	.003	.931	44	.061

a. Lilliefors Significance Correction

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب التكرارات والنسبة % لفئات المتغيرات الشخصية للعينة:

```

FREQUENCIES VARIABLES=z1 z2 z3 z4
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

```

Statistics

		الجنس	السن	المؤهل العلمي	عدد سنوات الخبرة
N	Valid	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0

### Frequency Table

#### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	33	75.0	75.0	75.0
	أنثى	11	25.0	25.0	100.0
Total		44	100.0	100.0	

#### السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	2	4.5	4.5	4.5
	من 30 الى 40 سنة	18	40.9	40.9	45.5
	أكثر من 40 سنة	24	54.5	54.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

#### المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	29	65.9	65.9	65.9
	ليسانس	11	25.0	25.0	90.9
	ماستر فما فوق	4	9.1	9.1	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

### عدد سنوات الخبرة

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	12	27.3	27.3	27.3
من 05 الى 15 سنة	20	45.5	45.5	72.7
أكثر من 15 سنة	12	27.3	27.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة  
 01-01 - بالنسبة للمتغير المستقل أخلاقيات المهنة

DESCRIPTIVES VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XX01 XB5 XB6 XB7 XB8 XX02 XC9  
 XC10 XC11 XC12 XX03 XXXXTOTAL  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptive Statistics

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
XA1	44	2	5	3.82	.971
XA2	44	1	5	3.77	1.054
XA3	44	2	5	4.18	.815

XA4	44	2	5	3.64	1.014
البعد الأول: الأمانة	44	2.00	5.00	3.8523	.77444
XB5	44	1	5	2.55	1.337
XB6	44	1	5	2.59	1.484
XB7	44	1	5	2.55	1.454
XB8	44	1	5	2.07	1.531
البعد الثاني: العدالة	44	1.00	5.00	2.4375	1.25073
XC9	44	1	5	3.14	1.305
XC10	44	1	5	3.59	1.064
XC11	44	1	5	3.14	1.340
XC12	44	1	5	3.25	1.296
البعد الثالث: الصدق	44	1.00	5.00	3.2784	.88956
المتغير المستقل: أخلاقيات المهنة	44	2.00	5.00	3.1894	.81280
Valid N (listwise)	44				

## 02-01 - بالنسبة للمتغير التابع عمليات التوظيف:

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14  
Y15 Y16 YYYTOTAL  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Y1	44	1	5	2.59	1.106
Y2	44	1	5	2.34	1.010
Y3	44	1	5	2.70	.930
Y4	44	1	5	2.70	1.091
Y5	44	1	5	2.68	1.196
Y6	44	1	5	2.75	1.449
Y7	44	1	5	2.93	1.246
Y8	44	1	5	2.48	1.110
Y9	44	1	5	2.57	1.228
Y10	44	1.00	5.00	2.9545	1.25669
Y11	44	1.00	5.00	3.0227	1.38914
Y12	44	1.00	5.00	3.0455	1.41347
Y13	44	1.00	5.00	2.8182	1.24401
Y14	44	1.00	5.00	2.9773	1.32048
Y15	44	1.00	5.00	3.1136	1.38456
Y16	44	1.00	5.00	3.2045	1.32208
المتغير التابع: عمليات التوظيف	44	1.00	4.25	2.8054	.90553
Valid N (listwise)	44				

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات

الدراسة

-01-01 - اختبار الفرضية الرئيسية :

## REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT YYTOTAL

/METHOD=ENTER XXXXTOTAL.

### Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير المستقل: أخلاقيات المهنة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع: عمليات التوظيف

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 <sup>a</sup>	.688	.680	.51215

a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل: أخلاقيات المهنة,

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.243	1	24.243	92.425	.000 <sup>b</sup>
	Residual	11.017	42	.262		
	Total	35.259	43			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: عمليات التوظيف

b. Predictors: (Constant), المتغير المستقل: أخلاقيات المهنة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.209	.281		.744	.461
	المتغير المستقل: أخلاقيات المهنة	.924	.096	.829	9.614	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع: عمليات التوظيف

[-02-01 اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة](#)

#### Regression

##### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الأول: الأمانة <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع: عمليات التوظيف

b. All requested variables entered.

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.502 <sup>a</sup>	.252	.234	.79267

a. Predictors: (Constant), البعد الأول: الأمانة

##### ANOVA<sup>a</sup>



Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.870	1	8.870	14.116	.001 <sup>b</sup>
	Residual	26.390	42	.628		
	Total	35.259	43			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: عمليات التوظيف

b. Predictors: (Constant), البعد الأول: الأمانة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.546	.356		4.344	.000
	البعد الأول: الأمانة	.586	.156	.502	3.757	.001

a. Dependent Variable: المتغير التابع: عمليات التوظيف

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثاني: العدالة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع: عمليات التوظيف

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767 <sup>a</sup>	.589	.579	.58769

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: العدالة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.754	1	20.754	60.091	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.506	42	.345		
	Total	35.259	43			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: عمليات التوظيف

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني: العدالة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.827	.270		3.059	.004
	البعد الثاني: العدالة	.555	.072	.767	7.752	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع: عمليات التوظيف

## Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث: الصدق <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع: عمليات

التوظيف

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 <sup>a</sup>	.574	.564	.59807

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الصديق

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.237	1	20.237	56.577	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.023	42	.358		
	Total	35.259	43			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: عمليات التوظيف

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الصديق

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.707	.293		2.409	.020

البعد الثالث: الصدق	.771	.103	.758	7.522	.000
------------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: المتغير التابع: عمليات التوظيف

T-TEST GROUPS=z1(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=XXXXTOTAL

/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mean Differ ence	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upp er
المتغير المستقل: أخلاقيا	Equal variances assumed	2.538	.119	1.4 84	42	.145	.4141 4	.2791 1	- .1491	.977 2-
	Equal variances not assumed			1.6 91	22. 185	.105	.4141 4	.2449 2	- .0935	.921 6-

### ANOVA

المتغير المستقل: أخلاقيات المهنة

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.603	2	.301	.445	.644
Within Groups	27.805	41	.678		
Total	28.408	43			

### ANOVA

المتغير المستقل: أخلاقيات المهنة

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.270	2	.135	.197	.822
Within Groups	28.138	41	.686		
Total	28.408	43			

### ANOVA

المتغير المستقل: أخلاقيات المهنة

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Between Groups	.523	2	.262	.385	.683
Within Groups	27.884	41	.680		
Total	28.408	43			

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed )	Mean Differ ence	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغير التابع: عمليات التوظيف	Equal variances assumed	.034	.854	-1.493	42	.143	-.46402	.31086	-.16335	.16332
	Equal variances not assumed			-1.414	68	.177	-.46402	.32808	-.16031	.23234

### ANOVA

المتغير التابع: عمليات التوظيف

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.732	2	.866	1.059	.356
Within Groups	33.527	41	.818		
Total	35.259	43			

### ANOVA

المتغير التابع: عمليات التوظيف

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.554	2	.277	.327	.723
Within Groups	34.705	41	.846		
Total	35.259	43			

### ANOVA

المتغير التابع: عمليات التوظيف

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups					
Within Groups					
Total					

Between Groups	1.815	2	.907	1.112	.339
Within Groups	33.445	41	.816		
Total	35.259	43			



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية



السنة الدراسية : 2020/2019

مديرية التربية لولاية المسيلة

المدرسة الابتدائية الاخوة عبد المولى - بوسعادة -

الرقم : ..... / 2020

## شهادة مدرسية

يشهد السيد السيد(ة) مدير(ة) المدرسة الابتدائية أن التلميذ:

اللقب : ..... الاسم : .....

تاريخ ومكان الازدياد: ..... ب: بوسعادة

### تابع دراسته

السنة الدراسية : 2020 / 2019

القسم : ..... تحضيري ابتدائي I

رقم التسجيل : ..... تاريخ الخروج: 2020-09-09

حرب بوسعادة في 2020-09-09

مدير(ة) المدرسة الابتدائية

الكتابة السابقة للإسم واللقب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية		
وزارة التربية الوطنية	كشف تحريم نتائج الفصل الثاني (مكرر)	مديرية التربية لولاية المسيلة
مدرسة الإخوة عبد المولى - بوسعادة		السنة الدراسية : 2020-2019
اللقب	الاسم :	تاريخ ومكان الميلاد : // / / بوسعادة
	القسم :أولى ابتدائي 01	القسم المعاد

علامات الاختبارات	المواد	
8.75	اللغة العربية	
6.00	الرياضيات	
8.00	التربية الإسلامية	
6.00	ت العلمية و التكنولوجيا	
10.00	التربية المدنية	
10.00	التربية الموسيقية	
7.50	التربية التشكيلية	
7.00	ت البدنية والرياضية	
المعدل الفصلي : 7.91/10	المجموع العام : 63.25	عدد الغيابات 0 سا
المعدل السنوي : 7.91/10	ملاحظات عامة	
أستاذ اللغة الفرنسية :	أستاذ اللغة الأمازيغية :	أستاذ اللغة العربية :مزارى هاجر جيد
قرار مجلس القسم : (ت) ينتقل إلى القسم الأعلى		

حرر بنيسعادة في : 2020/07/08

مدير المدرسة الابتدائية (اللقب ، الاسم ، الختم و الامضاء)



1101328200308900



لا تسل الا نسخة واحدة من هذا الكشف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

الرمز الوظيفي للموظف

مديرية التربية لولاية المسيلة

28200268700

المدرسة الإبتدائية الإخوة عبد المولى – بوسعادة -

الرقم :

## شهادة عمل

(ت) يشهد السيد(ة) مدير المدرسة الإبتدائية الإخوة عبد المولى – بوسعادة - بأن

السيد(ة) :

المولود بتاريخ : ب :

الرتبة : أستاذ المدرسة الإبتدائية الصفة :

الوظيفة : أستاذ المدرسة الإبتدائية

مكان العمل :

(ت) يعد من موظفي قطاع التربية منذ :

سلمت هذه الشهادة لإستعمالها في حدود ما يسمح به القانون

حرر ب: بوسعادة في :

# استبيان

استبيان يهدف لقياس دور الادارة الالكترونية في المؤسسة الابتدائية  
\*مطلوب

## 1. الجنس \*

حدد دائرة واحدة فقط

ذكر

انثى

## 2. العمر \*

حدد دائرة واحدة فقط

اقل من 30

من 30 الى 40

اكبر من 40

## 3. المستوى التعليمي \*

حدد دائرة واحدة فقط

دون الليسانس

شهادة الليسانس

شهادة الماجستير

4. \* الاقدمية

حدد دائرة واحدة فقط

- اقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات الى 10 سنوات
- اكثر من 10 سنوات

5. \* مدى استخدام الاجهزة والبرامج

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	نعم	لا	احيانا
تتوفر اجهزة الحاسوب اللازمة لاداء اعمال المؤسسة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تقوم المؤسسة باستخدام اجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بادرع الطرق	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
البرمجيات الاجهزة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. \* استخدام نظم المعلومات الادارية

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	نعم	لا	احيانا
تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي اقصى الاجال	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
نظم المعلومات المستخدمة تسهم في توفير المعلومات الحديثة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. \* قواعد البيانات

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	نعم	لا	احيانا
تسهم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة اليها	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. \*ملائمة البرامج المستخدمة

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	نعم	لا	احيانا
تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والارشادات	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث اي خلل	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تحرص المؤسسة على توفير امن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. \*تحسين اداء الادارة العمومية

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	نعم	لا	احيانا
تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
لا اغيب عن عملي الا للضرورة القصوى	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
اشعر بان الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الاداء الفعال	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

اداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تقوم ادارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق اداء فعال	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تقوم ادارة المؤسسة بتقييم اداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تعمل ادارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الاداء	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
حصولي على التدريب المناسب يجعلني اكثر قدرة على اداء عملي بشكل جيد	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين ادائهم	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## -قائمة المراجع:

### 1-الكتب: .

- 1-أحمد محمد سمير، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 2-بن مشيط عمر بن سعيد، التحديات الادارية والانسانية في تطبيق الحكومة الالكترونية، إمارة منطقة عسير، كلية العلوم و الحاسب الآلي، جامعة الملك خالد.
- 3-بوحفص عبد الكريم، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، ج 1 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- 4-بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 5-حامد فداء محمود، الإدارة الالكترونية الاسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 6-الزعي علي فلاح، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق (مدخل منهجي/اداري)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- 7-السالمي علاء عبد الرزاق ومحمد حسن، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 8-الطعامنة محمد محمود، طارق شريف العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .، 2004.
- 9-طويطي مصطفى، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تطبيقات عملية على برنامج excel، ج1، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.
- 10-الظاهر خالد خليل، القانون الإداري دراسة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ج1، ط1، عمان، 1998.
- 11-عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005.

- 12- عبد الفتاح محمد سعيد ،الإدارة العامة ، ط 5 ،المكتب العربي للطباعة والنشر ،الاسكندرية ، 1987.
- 13- عبد الكريم عاشور ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة ، جامعة قسنطينة ،الجزائر ، 2010 .
- 14- عكاشة عبد المنعم ،الإدارة الالكترونية للمرافق العامة ، دار النهضة ، القاهرة ، 2004.
- 15- غالب ياسين سعد ،الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005 .
- 16- غنيم محمد احمد ،الإدارة الالكترونية ، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل ، المكتبة العصرية ، 2004.
- 17- فهمي مصطفى أبوزيد ، حسين عثمان ، الإدارة العامة (الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة والاسلام العملية الإدارية). دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية ، 2003.
- 18- كافي مصطفى يوسف ، الإدارة الالكترونية ، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، سوريا ، 2011.
- 19- لباد ناصر ،الوجيز في القانون الإداري ، دار المحمدية للنشر والتوزيع ، ط4 ،الجزائر ، 2010 .
- 20- لويس كوهين ، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، دار العربة للنشر ، 1990 .
- 21- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ،الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي ، بيروت ، 2006.
- 22- نجم عبود نجم ،الإدارة الالكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، عمان ، دار اليازوري للنشر.
- 23- الهزاني نورة بنت ناصر ،الخدمات الالكترونية في الأجهزة الحكومية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2008 .

## 2-الرسائل والمجالات الالكترونية:

- 1-أحمد محيو ،محاضرات في المؤسسات الإدارية ،ديوان المطبوعات الجامعية ، ط5 ،الجزائر ، 2009
- 2-العمري سعيد بن معلا ،"المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ "،رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2003.
- 3-الغوطي ابراهيم ،"متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في القرارات الفلسطينية"،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،2006.
- 4-اولبصير إسماعيل لـ " الجزائر نيوز " مشروع الحكومة الالكترونية حتمية اقتصادية بحاجة إلى إرادة سياسية عالية.
- 5-البحيبي عصام محمد ،تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها في القرارات الإدارية في منظمات الأعمال ،مجلة الجامعة الإسلامية ،فلسطين ،العدد 1 ،2006.
- 6-بعيطيش شعبان ، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-،السنة الجامعية 2015-2016.
- 7-بن عيشاوي أحمد ،"اثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال "مجلة الباحث ،العدد رقم 07 ،جامعة ورقلة ، 2010
- 8-التلقان عادل بن احمد ،الفساد الإداري في المؤسسات العامة والمشكلة والحل ،مجلة البحوث ،مصر،المجلد الخامس والعشرون ،العدد الأول ، جويلية 2003
- 9-خليفي رزيقة ، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23،ديسمبر 2017 .
- 10-خميس إيهاب المير أحمد ،"متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية ،دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة لمرور بوزارة الخارجية"،رسالة ماجستير ،نايف ،الرياض ،2007.

- 11-دمام عواطف ، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر  
توجيه وارشاد ، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية –  
جامعة محمد بوضياف –مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017.
- 12-الرشيد صالح ، أساسيات تسويق الخدمات ،السعودية ،2008
- 13-زوهار فيصل ، تقنية المعلومات والكمبيوتر "الحوار المتمدن ، العدد 9 نقلا عن الموقع
- 14-سالي جمال ، "سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة "، مجلة العلوم الإنسانية  
، العدد الثامن ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2005
- 15-طويطي مصطفى وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ  
"أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي" ، معتمد من طرف  
المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ،  
بتاريخ 30 جوان 2014.
- 16-علوطي لمين ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة-  
الجزائر ،2008 .
- 17-عوايدي عمار، القانون الإداري ، ج1 ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر
- 18-كلثم محمد الكبسي ، "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات  
التابع للحكومة الالكترونية بدولة قطر" ،رسالة ماجستير،الجامعة الافتراضية الدولية  
قطر،2008.
- 19-يغني سامية ، مديني عثمان ، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج  
البحوث الاكاديمية، مجلة اقتصاد المال والاعمال ، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019،  
ص231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر

### 3-المواقع الالكترونية:

- 1-منشاوي عبد الرحمن ، الإدارة الالكترونية للقضاء على البيروقراطية نقلا عن الموقع  
:2113/11/14. الاطلاع تاريخ، م [fadjr.com/ar/economie/226302.html](http://fadjr.com/ar/economie/226302.html)

2-[http://www.alhewar.org/debats show art](http://www.alhewar.org/debats/show_art)

3-<http://www.minshawi.com/olkal.com> . 2013 / 04 / 14

4-Undp Public Adminstratio Reform : <http://www.-undp->

5-org/gavernance/public.html, seen on : 19/05/2013

6-Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition

PERSON ,2009, p53

7-- Naffa , thaldann, "JORDAN E-gouvernement programme" initaire, jordan

septembre 2005, p 01.

8-اتصالات الجزائر في ورطة بسبب استنفاذ خطوط الهاتف والانترنت ، " جريدة الفجر  
اليومية. "http://www.al-

## - الملخص:

تطرقنا في الفصل الأول الى الاطار المفاهيمي حول الإدارة الالكترونية والإدارة العامة من خلال نشأة ومفهوم الإدارة الالكترونية والمبادئ التي تقوم عليها و أهدافها ، وذلك بالتعرف على متطلباتها الازمة للتحويل نحو تطبيق ادارة الكترونية فعالة وناجحة ، وفي مراحل التحويل نحو تحقيق استراتيجية بهدف ترقية الإدارة من خلال الانتقال السليم من ادارة تقليدية الى ادارة الكترونية وكذلك تعرفنا على مفهوم الإدارة العامة ومؤسساتها بكل أنواعها ، وفي الاخير أشرنا الى طرق تقديم الخدمات العامة.

أما في الفصل الثاني تحدثنا على أن للإدارة الالكترونية أثر و دور في تحسين الإدارة العامة ليكون أكثر وضوحا اذ تم التطرق الى أثر تكنولوجيا المعلومات على القرارات الإدارية ودورها في تحسين الخدمة والمنظمات العمومية وكيفية اصلاح ومحاربة الفساد الإداري ، وفي الاخير أشرنا الى بعض معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر من بينها ادارية ومادية وبشرية.

وتهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ووجهة نظر عينة من الأفراد المستجوبين حول الموضوع دراستنا الحالية: " دور الإدارة الالكترونية في تحسين خدمات الإدارة العمومية " ومن خلال تريض ميداني اجريناه ب المؤسسة الابتدائية الاخوة عبد المولى ببوسعادة ولاية المسيلة وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم حول الإدارة الالكترونية و تحسين الإدارة العمومية ، ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع واختبار فرضيات الدراسة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ارتئينا الاعتماد على أداة الاستبيان حيث تم توزيعه على عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفي هذا الفصل تطرقنا الى تقديم مؤسسة الميدانية للدراسة، صف عينة ومجتمع الدراسة وكذا أداة الدراسة تليها وتوزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

## **-Summary:**

In the first chapter, we addressed the conceptual framework on electronic management and public administration through the emergence and concept of electronic management and the principles underlying it and its objectives, by identifying its requirements and objectives to shift towards the application of effective and successful electronic management, and in the stages of transition towards achieving a strategy with the aim of upgrading management through the proper transition from traditional management to electronic management as well as introducing the concept of public administration and its institutions of all kinds, and in the end we pointed to ways to provide public services.

In the second chapter, we talked about the impact and role of electronic management in improving public administration to be clearer, as the impact of information technology on administrative decisions and its role in improving the service and public organizations and how to reform and fight administrative corruption, and in the end we pointed out some of the obstacles to the application of electronic management in Algeria, including administrative, material and human.

The field study aims to identify the opinions and views of a sample of individuals interviewed on the subject of our current study: "The role of electronic management in improving public administration services" and through a field practice conducted by the elementary institution Brothers Abdul Mawla in The Field of Misla and after we discussed in the theoretical study the most important concepts about electronic management and improving public administration, and to highlight more about the subject and test the study to answer the hypotheses of the study, we considered relying on the questionnaire tool where it was distributed to a sample of employees In this chapter we discussed the introduction

of the field institution for the study, sample class and study community as well as the study tool followed by the distribution of the questionnaire and the collection of data and analysis and in the latter test the hypotheses of the study using the .program SPSS



# فهرس المحتويات



## - فهرس المحتويات

- 3.....مقدمة
- 14.....الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والإدارة العامة
- 14.....المبحث الأول:ماهية الإدارة الإلكترونية
- 14.....المطلب الأول:نشأة الإدارة الإلكترونية
- 16.....المطلب الثاني:مفهوم الإدارة الإلكترونية
- 18.....المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية
- 20.....المبحث الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية
- 20.....المطلب الأول: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية
- 22.....المطلب الثاني:متطلبات تحول نحو الإدارة الإلكترونية
- 25.....المطلب الثالث:مراحل تحول الى الإدارة الإلكترونية
- 26.....المبحث الثالث:الأطر المعرفية للإدارة العامة
- 26.....المطلب الأول:مفهوم الإدارة العامة
- 27.....المطلب الثاني:المؤسسات العامة وأنواعها
- 29.....المطلب الثالث:الخدمات العامة وطرق تقديمها
- 32.....الفصل الثاني:دور الإدارة الإلكترونية لتحسين الإدارة العامة في الجزائر
- 33.....المبحث الأول:العملية الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية
- 33.....المطلب الأول:تكنولوجيا المعلومات وأثرها على القرارات الإدارية
- 35.....المطلب الثاني:الوظائف الإدارية في ظل الفضاء الإلكتروني
- 37.....المطلب الثالث:المنظمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

- المبحث الثاني:الجوانب التصحيحية التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة.....40
- المطلب الأول:دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الخدمة العامة.....40
- المطلب الثاني:الإدارة الإلكترونية كآلية لمحاربة الفساد الإداري وإصلاح العملية الإدارية.....41
- المبحث الثالث:معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....42
- المطلب الأول:المعوقات الإدارية.....43
- المطلب الثاني:معوقات مادية.....44
- المطلب الثالث:معوقات بشرية.....46
- الفصل الثالث: دراسة حالة حول المؤسسة الابتدائية الإخوة عبد المولى ب بوسعادة ولاية المسيلة.....48
- المبحث الأول:تقديم عام للمؤسسة الابتدائية.....49
- المطلب الأول:نشأة الابتدائية الإخوة عبد المولى .....49
- المطلب الثاني:التطور الهيكلي التنظيمي للابتدائية .....50
- المبحث الثاني :الاطار المنهجي للدراسة.....50
- المطلب الأول:منهج الدراسة ،مجتمعها وعينتها وأداة الدراسة.....51
- المطلب الثاني:الأساليب المعالجة الاحصائية المستخدمة.....57
- المطلب الثالث:الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.....59
- المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.....64
- المطلب الأول:عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة.....64
- المطلب الثاني:عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة.....68

76.....	-المطلب الثالث:نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
85.....	-الخاتمة
87.....	-الملاحق
113.....	-قائمة المراجع
118.....	-الملخص
121.....	-فهرس المحتويات