جامعة يحي فارس بالمـــدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضـــوع:

الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية

"دراسة حالة جامعات الجزائر وسط"

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

. بصاشي هدى

تحت إشراف الدكتور:

" سلام عبد الرزاق "

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د علوطي لمين	أستاذ	جامعة يحي فارس بالمدية	رئيسا
د. سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة يحي فارس بالمدية	مقررا
د. يحياوي محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة يحي فارس بالمدية	عضوا
د. بولصنام محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة يحي فارس بالمدية	عضوا
د. مداح لخضر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة زيان عاشور الجلفة	عضوا
د. تبرورت علال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة امحمد بوقرة بومرداس	عضوا

السنة الجامعية: 2019-2020

كلمة شكر وعرفان:

الحمد لله الذي فضلنا بالعقل ومكننا بالعلم، وجملنا بالفضيلة وأسعدنا بالهداية والتوفيق، الصلاة والسلام على أبر الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وما توفيقنا الا بالله رب العالمين .

إن واجب الاعتراف بالجميل يدعوني أن نتقدم بأجمل عبارات الشكر والتقدير أستاذي الفاضل "سلام عبد الرزاق" الذي قبل الإشراف على هذا البحث بصدر رحب وصبره معي فلم يبخل علي بإرشاداته وملاحظاته القيمة وآرائه النيّرة التي كان لها الأثر الفعال في انجاز هذا البحث.

كما أتقدم مسبقا بجزيل شكري وتقديري الى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة الأطروحة، والتضحية بجزء من وقتهم لقراءتها وتصويبها وتوضيح النقائض الموجودة فيها، فأثابهم الله وزادهم من علمه.

ولا يفوتني أن أنوه بالشكر الجزيل الى كل فرد من جامعة المدية وأخص بالذكر الأساتذة والإداريين وعمال المكتبة كذلك، والى كل أستاذ واداري من جامعات الجزائر الوسط الذين ساعدوني في الجانب التطبيقي.

الى كل من ساندني من قريب أو من بعيد بمساعدة معنوية أو مادية كي أنجز هذا العمل في ظروف حسنة ودون أي عراقيل، فالحمد لله على هذه النعمة.

شكرا جزيلا.

الإهداء:

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية محمد صلي الله عليه وسلم، الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل لهذا لولا فضل الله علينا

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أنبع زهرة تفتحت في هذا الوجود إلى أعذب كلمة وأغلى هبة من الخالق المعبود ريحانة حياتي التي منحتني الحب والحياة وسهرت الليالي من أجلي ولم تبخل عليا بنصيحة ودعوة صالحة إليك أنت أحن " أم " في الدنيا حفظك الله وأطال في عمرك

إلى نور حياتي ومنبع وجودي إلى الذي تحمل عبئ الحياة من أجل راحتي وسعادتي " أبي " الغالي أطال الله في عمره .

إلى أقرب الناس إلى قلبي أخواتي وإخوتي وعائلتهم الكريمة حفظهم الله ورعاهم .

إلى رفقة دربي من قضيت معهن أحلى أيام عمري وحياتي صديقاتي وزملائي طوال مشواري الدراسي وأخص بالذكر طلبة دكتوراه دفعة 2017/2016.

إلى كل قريب في الخير عاشرناه و إلى كل أستاذ في ظلال العلم التقيناه و إلى كل شخص في الدراسة صاحبناه

بصاشي هدى

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الجامعات الجزائرية، بحيث أجريت الدراسة الميدانية في 15 جامعة بالوسط، ومن أجل تحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمقارن والتحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وجمع البيانات من خلال استبيان تم تصميمه لهذا الغرض، فقد تم استخدام طريقة العينة الحصصية، حيث قمنا بتوزيع 377 استبيان على عينة الدراسة، أظهرت نتائجهم أنه لا توجد علاقة بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية والأداء في جامعات الجزائر يعزى إلى (الخبرة المهنية، المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء المؤسسات) بينما هناك علاقة بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية والأداء في جامعات الجزائر يعزى إلى (الجنس، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)، هذا بالاعتماد على (تحليل التباين ANOVA)، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05، وأن اتجاهات الموظفين في الجامعات محل الدراسة إيجابية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، تحسين الأداء، المجال الإداري، المجال التعليمي، المجال المكتبي، جامعات الجزائر وسط.

Abstract:

This study aims to know the role of e-management in improving the performance of Algerian institutions, so that the field study was conducted in 15 universities in the center, and in order to achieve the goal of this study was used descriptive and analytical method was used to test the hypotheses of the study and collect data through a questionnaire designed for this Purpose, the sample method was used, where we distributed 377 questionnaires to the sample of the study, their results showed that there is no correlation between the averages of respondents' responses about e-management and performance in Universities of Algeria due to (professional experience, participation in training courses in the field of E-management, participating in training courses in the field of improving the performance of institutions) while there is a relationship between the averages of respondents' responses on e-management and performance in Algerian universities due to (sex, computer ability), based on (ANOVA contrast analysis), The results also showed that there is a statistically significant effect between e-management and improving performance in Algerian universities at the level of statistical significance 0.05, and that the trends of staff in the universities in question

Keywords: e-management, performance improvement, management, educational field, office space, central Universities of Algeria.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

العنوان:	رقم الصفحة:
كلمة شكر وعرفان.....	.I
الإهداء.....	.II
المستخلص.....	.III
فهرس المحتويات.....	.IV
قائمة الأشكال.....	.V
قائمة الجداول.....	.VI
قائمة الملاحق.....	.VII
قائمة الرموز والمختصرات.....	.VIII
مقدمة.....	(أ –ر)
الفصـــل الأول: **مفاهيم أساسية حول الادارة الالكترونية**	(71-02)
تمهيد:.....	02
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.....	03
المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.....	03
المطلب الثاني: تعريف وخصائص الإدارة الإلكترونية.....	07
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.....	11
المطلب الرابع: أنماط الإدارة الإلكترونية.....	16
المطلب الخامس: مبادئ الإدارة الإلكترونية.....	19
المبحث الثاني : وظائف الادارة الالكترونية.....	20
المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني.....	21
المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني.....	25
المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية.....	27

المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية.....	32
المبحث الثالث: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية.....	35
المطلب الأول: مفهوم الشبكات ومتطلبات انشاءها.....	35
المطلب الثاني: أهمية ومزايا الشبكات.....	45
المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية وشبكة الانترنت.....	47
المطلب الرابع: عناصر البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية.....	49
المبحث الرابع: تقييم الادارة الالكترونية.....	55
المطلب الأول: نماذج ونظريات الإدارة الإلكترونية.....	55
المطلب الثاني: الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأهم أساليبها.....	58
المطلب الثالث: فوائد الإدارة الإلكترونية والسلبيات المحتملة من تطبيق هذا المشروع..	61
المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها.....	66
خلاصة الفصل.....	71
الفصــل الثاني: **التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية**	(121-73)
تمهيد	73
المبحث الأول: الأسباب والدوافع التي ادت الى التحول نحو الادارة الالكترونية ومتطلباتها.....	74
المطلب الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	74
المطلب الثاني: دوافع وأسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية	78
المطلب الثالث: أبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية	80
المطلب الرابع: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية	83
المبحث الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	85
المطلب الأول: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها.....	85
المطلب الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الأعمال الإلكترونية	87

المطلب الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة العامة الإلكترونية	92
المطلب الرابع: التحول للإدارة الإلكترونية ومجتمع المعرفة	94
المطلب الخامس: الإدارة الإلكترونية ومجتمع المعلومات.....	97
المبحث الثالث: أمن معلومات الإدارة الإلكترونية.....	99
المطلب الأول: مفهوم أمن المعلومات.....	99
المطلب الثاني: اجراءات أمن معلومات الإدارة الإلكترونية والمخاطر التي تهددها.....	102
المطلب الثالث: الايزو 27000 لأنظمة إدارة أمن المعلومات.....	108
المبحث الرابع: التقييم الإلكتروني للأداء.....	111
المطلب الأول: تقييم الأداء الإلكتروني بالمعلومات والمعرفة.....	112
المطلب الثاني: انعكاسات وتأثير تكنولوجيا المعلومات على تقييم الأداء.....	112
المطلب الثالث: دور المعلومات في تقييم الأداء.....	114
المطلب الرابع: إدارة المعرفة ومنظمة المعرفة لتقييم الأداء.....	116
المطلب الخامس: خصائص اتخاذ القرارات إلكترونيا وتقييم الأداء.....	119
خلاصة الفصل.....	121
الفصل الثالث: **واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية أجنبيا وعربيا –دراسة مقارنة–**	(176-123)
تمهيد.....	123
المبحث الأول: التجارب الأجنبية والعربية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	124
المطلب الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية	124
المطلب الثاني: التجربة الكندية والكورية	126
المطلب الثالث: تجربة الامارات المتحدة	129
المطلب الرابع: تجربة قطر	136
المطلب الخامس: تجربة مصر	139
المبحث الثاني: واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....	140

المطلب الأول: برنامج الجزائر الإلكترونية.....	141
المطلب الثاني: انجازات مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر.....	144
المطلب الثالث: معوقات وآفاق تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر.....	145
المبحث الثالث: دراسة مقارنة بين التجارب الأجنبية والعربية والتجربة الجزائرية.....	147
المطلب الأول: مقارنة التجارب الأجنبية والعربية بالتجربة الجزائرية.....	148
المطلب الثاني: تحليل نتائج مقارنة التجارب الأجنبية بالتجربة الجزائرية.....	151
المطلب الثالث: تحليل نتائج مقارنة التجارب العربية بالتجربة الجزائرية.....	160
خلاصة الفصل.....	166
الفصـل الرابع: **دراسة تحليلية للإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية –جامعات الجزائر وسط–**	(233-168)
تمهيد.....	168
المبحث الأول: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية.....	169
المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية.....	169
المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية.....	171
المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية.....	172
المبحث الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية.....	176
المطلب الأول: تحضير الدراسة الميدانية.....	176
المطلب الثاني: الاختبارات الأولية لأداة القياس.....	182
المطلب الثالث: ثبات فقرات الاستبيان وأدوات التحليل وأنموذج الدراسة.....	190
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية.....	193
المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....	193
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان.....	196
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الجزء الثاني من الاستبيان.....	208

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....	211
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	211
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	218
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	231
خلاصة الفصل.....	232
خاتمة.....	(239-235)
قائمة المراجع.....	(258-241)
ملاحق.....	(290-260)

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	تطور المدارس الادارية	03
02	التطور التكنولوجي للإدارة	06
03	خصائص الادارة الالكترونية	10
04	العلاقة بين الادارة الالكترونية وبين المصطلحات الالكترونية الاخرى	17
05	مقارنة بين التخطيط التقليدي والالكتروني	22
06	تطور تركيز القيادة	28
07	الموازنة بين الحس الانساني والتكنولوجي	31
08	شبكة الاتصال المحلية	50
09	شبكة الاتصال الواسعة	51
10	شبكة الانترانت وموصلاتها الفرعية	53
11	الفرق بين الانترنت، الانترانت والاكسترانت	55
12	نموذج الادارة الالكترونية	56
13	الوصايا العشر لتطبيع الادارة الالكترونية	59
14	التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية	75
15	سلسلة قيمة المعلومات لدعم نظم المعرفة	94
16	توليد المعرفة والمحافظة عليها	95
17	مجالات الأمن الرئيسية في المؤسسة	101
18	البصمة الإلكترونية	105
19	توجيهات ISO	110
20	آلية المعالجات للحصول على شهادة ISO27001	111
21	الاحتياجات المعلوماتية للمديرين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقييم الأداء	115
22	الابعاد والأهداف الاستراتيجية للحكومة الالكترونية الاتحادية	131
23	استراتيجية الحكومة الالكترونية 2020	137
24	المحاور الرئيسية لبرنامج الجزائر الالكترونية 2013	141
25	أنموذج الدراسة	193

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني	23
02	التحولات الادارية من التنظيم التقليدي الى التنظيم الالكتروني	26
03	المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية	33
04	سرعة نقل البيانات لمختلف وسائط النقل	38
05	الفروق الرئيسية بين المجمع والمحول	41
06	أهم الفروقات بين الانترانت والانترنت	54
07	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	77
08	تطبيقات التجارة الإلكترونية	89
09	مراحل تطور مفهوم أمن المعلومات ومجال اهتمامه	100
10	ملخص التجارب العالمية والجزائرية	148
11	مؤشر تطور الحكومة الالكترونية في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بتجارب عالمية 2008-2018	152
12	مؤشر الخدمات عبر الانترنت في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بتجارب عالمية 2008-2018	154
13	مؤشر البنية التحتية للاتصالات في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بتجارب عالمية 2008-2018	156
14	مؤشر رأس المال البشري في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بتجارب عالمية 2008-2018	157
15	مؤشر المشاركة الالكترونية في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بتجارب عالمية 2008-2018	158
16	مؤشر تطور الحكومة الالكترونية في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بالتجارب العربية 2008-2018	160
17	مؤشر الخدمات عبر الانترنت في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بالتجارب العربية 2008-2018	161
18	مؤشر البنية التحتية للاتصالات في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بالتجارب العربية	162

	2018-2008	
19	مؤشر رأس المال البشري في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بالتجارب العربية 2018-2008	163
20	مؤشر المشاركة الالكترونية في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بالتجارب العربية 2018-2008	164
21	مجتمع الدراسة	178
22	عدد الاستبيانات الموزعة	179
23	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول لاستبانة الدراسة	183
24	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني لاستبانة الدراسة	185
25	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثالث لاستبانة الدراسة	186
26	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الرابع لاستبانة الدراسة	187
27	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الخامس لاستبانة الدراسة	188
28	معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثاني لاستبانة الدراسة	189
29	الاتساق البنائي لأداة الدراسة	190
30	نتائج اختبار (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة	191
31	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	192
32	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية	194
33	مقياس ليكارت الخماسي	196
34	درجة الموافقة عن عبارات المجال الاداري	197
35	درجة الموافقة عن عبارات المجال التعليمي	201
36	درجة الموافقة عن عبارات المجال المكتبي	203
37	درجة الموافقة عن عبارات معوقات تطبيق الادارة الالكترونية	205
38	درجة الموافقة عن عبارات آليات تفعيل الادارة الالكترونية	207
39	درجة الموافقة عن عبارات الأداء في المؤسسات الجزائرية – جامعات الجزائر وسط –	209
40	نتائج اختبار" T لعينتين مستقلتين" – الجنس–	212
41	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – العمر–	213
42	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي–	214

43	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – سنوات الخبرة–	215
44	نتائج اختبار "التباين الاحادي" – المشاركة في دورات تدريبية في مجال الادارة الالكترونية –	216
45	نتائج اختبار "التباين الاحادي" – المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء الموظف–	217
46	نتائج اختبار "التباين الاحادي" – القدرة على التعامل مع الكمبيوتر–	218
47	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمجال الاداري على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط	219
48	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المجال التعليمي وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط	221
49	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمجال المكتبي على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط	223
50	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط	225
51	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لآليات تفعيل الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط	227
52	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للإدارة الالكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط	229
53	ملخص الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة	230
54	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	231

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	نموذج الاستبيان المستخدم	260
02	قائمة المحكمين	268
03	مجتمع وعينة الدراسة عند مستوى ثقة 95%	269
04	احصائيات عدد الأساتذة الجامعيين في الجامعات وسط	270
05	نتائج مخرجات برنامج SPSS.V23	273

الرموز والمختصرات

قائمة الرموز والمصطلحات:

الرمز أو المصطلح	المعنى باللغة الأجنبية	المعنى باللغة العربية
IBM	International Business Machines	شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات
MT/ST	Magnetic Tap/ Seletric Typewrite .	الشريط الممغنط/ جهاز الطابعة المختار
G-2-C	Government to consumer	علاقة الحكومة الإلكترونية بالمواطن
G-2-G	Government-to- Government	علاقة الحكومة بالحكومة
G-2-B	Government-to-business	علاقة الحكومة بالأعمال
B-2-C	Business-to-Consumer	علاقة الأعمال الإلكترونية بالمواطن
B-2-G	Business-to-government	علاقة الأعمال بالحكومة
B-2-B	Business-to-business	علاقة الأعمال بالأعمال
C-2-C	Consumer-to-consumer	علاقة المواطن بالمواطن
C-2-G	Consumer-to- Government	علاقة المواطن بالحكومة
C-2-B	Consumer-to- business	علاقة المواطن بالأعمال
TPS	Transaction processing systems	نظم معالجة المعاملات
OLTP	online transaction processing	نظم معالجة المعاملات الفورية
FCC	US Federal Communications Commission	لجنة الاتصالات الفيدرالية الأمريكية
FHSS	Frequency-hopping spread spectrum	تقنية التردد المتغير واسع النطاق
DSSS	direct-sequence spread spectrum	تقنية البث الموجي بالتوالي
Mbts	Megabyte	ميجابايت
Mbps	Megabit	ميجابت
Gbps	Gigabyte per second	جيجابايت في الثانية
Kbps	Kilobytes per second	كيلوبايت في الثانية
CRM	Customer Relationship Management	إدارة العلاقات مع الزبائن

التحكم بالوصول إلى الوسائط	Media Accsess Control	MAC
إدارة العلاقات مع الزبائن	Customer Relationship Management	CRM
برنامج الأمم المتحدة التنموي	United Nations Development Programme	UNDP
بروتوكول التحكم بالإرسال/ بروتوكول الإنترنت	Transmission Control Protocol / Internet Protocol	TCP/IP
شبكة رقمية للخدمات المتكاملة	Integrated Services Digital Network	ISDN
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Information and communication technology	ICT
إدارة دورة حياة المعلومات	Information Lifecycle Management	ILM
نظم ادارة أمن المعلومات	Information Security Management Systems	ISMS
نظام إدارة الموارد البشرية	Human Resources Management System	HRM
نظام الإدارة المالية	Financial Management System	FMS
نظام إدارة أصول المؤسسة	Enterprise Asset Management System	EAM
الشبكة المحلية	Local Area Network	LAN
خدمة الرسائل القصيرة في الأجهزة الخلوية	SMS service in mobile devices	SMS
برنامج تحسين الأداء	Performance Improvement Program	PIP
قاعدة معلومات تشريعية أمريكية	US legislative database	Lixus
مؤشر تطور الحكومة الالكترونية	E - Government Development Index	EGDI
مؤشر الخدمات عبر الانترنت	Online Services Index	OSI
مؤشر البنية التحتية للاتصالات	Telecommunications Infrastructure Index	TII
مؤشر رأس المال البشري	Human capital Index	HCI
مؤشر المشاركة الالكترونية	Electronic Participation Index	EPI

مقدمـة

مقدمة:

في بداية القرن الواحد والعشرين وجدت نظم الإدارة نفسها ملزمة على تطوير أساليبها ومناهجها لمواجهة التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، وغدت المعلوماتية تمثل عاملا جوهريا في تسريع عملية التطور والتنمية الاقتصادية للدول وتحقيق رفاهية المجتمعات، إذ أصبح معيار تقدم الدول يقاس بقدرتها على اللحاق ومواكبة ثورة المعلومات وامتلاك المعلومة وفهم حقيقة حتميتها، وكذا أمست المؤسسات تعاني من ضغط مستمر ومتواصل يجبرها على دخول هذا العصر وإبداء رد فعل اتجاه التغيير مستعينة بما تم تقديمه لها من الأدوات اللازمة لتظل في الطليعة، بحيث يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات هي الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يتم تطبيق أساليب حديثة كالإدارة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية، ومن ثم إيجاد انعكاسات سريعة بما يكفي لتحويل الأنشطة الإدارية التقليدية تدريجيا من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية تسهم في تحسين الأداء، ورفع كفاءة العمل وفعاليته وزيادة انتاجيته، وتحقيق التميز التنافسي في المؤسسات.

فالتحول إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية يركز على مجموعة من العناصر الأساسية والتي بدونها يتعذر بلوغ الأهداف والغايات والوظائف المختلفة التي يمكن لمنظومة الإدارة الإلكترونية أن تحققها، حيث تؤكد الأدبيات النظرية أن منظومة الإدارة الإلكترونية ترتكز على أربعة عناصر أساسية تتكامل فيما بينها بما يسمح ببلوغ الغايات المنشودة، وتتمثل هذه العناصر في استخدام أجهزة الحاسب الآلي ومعداته، وبرمجيات وأنظمة المعلومات، بالإضافة إلى الاعتماد على استخدام مختلف شبكات الاتصال الإلكترونية إلى جانب العنصر البشري الذي يقوم بتصميم وتسيير منظومة الإدارة الإلكترونية.

فالدول المتقدمة تقنيا أصبحت تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة أساسية، لذا تم العمل على إدخال هذه التقنية في أنشطتها ووظائفها المختلفة، فالمؤسسات الجامعية وعلى غرار أي مؤسسة سواءا كانت خاصة او عامة أدركت أهمية هذه التكنولوجيا، والتي أخذت بها بدرجات متفاوتة لتشارك في مجال الاستفادة منها، قصد تحسين قدرات التعلم والبحث والابتكار ...الخ، فتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات يركز على ضرورة تطوير خدماتها، من خلال تحديد ما هو افضل بالنسبة لها والأخذ به، وتحديد الجزء السيء منها ومحاولة تركه، ولكي تحقق المؤسسات الجامعية ذلك لابد لها من العمل على تحسين طرق العمل الداخلية، فالتحسين يجب يخص كل موظف وقسم وادارة وذلك قصد

تبني تطبيقات الادارة الالكترونية والوصول الى المستوى المرغوب، فتطبيقها أصبح ضرورة ملحة للتكيف مع متغيرات هذا العصر، باعتبار أن التعليم يؤدي دوراً مهماً في تحقيق التقدم والرقي للمجتمعات، وتزويده بالكفاءات العلمية اللازمة للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة.

إشكالية الدراسة:

إن أكثر ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي، وهذا التقدم لم يكن ليصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجديد وبالأخص في الأداء المؤسسي فالإدارة تعتبر أداة هذا التقدم، بل هي التي تعمل على تقدمه وذلك في الاتجاه المرغوب فالتقدم الحضاري والعمراني في الدول المتقدمة ماهو إلا بفضل الإدارة الناجحة وأساليبها الحديثة التي أصبحت موضوع الساعة وعنصر مهم في المؤسسات.

الإدارة الإلكترونية تعتبر على غرار المفاهيم التي ظهرت معها في السنوات الأخيرة، نتيجة للثورة المعلوماتية، وثورة الاتصالات الحديثة بما فيها من تزايد لاستخدام الكمبيوتر وشبكات الاتصال وتطبيقاتهما، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى السعي الحثيث لكل الدول والمؤسسات لتطوير أعمالها، والاستفادة من التقدم العلمي واستخدامه في إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية وبالتالي محاولة تحسين أداء المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة.

بناءا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

"ما مدى اسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء جامعات الجزائر وسط؟"

تبعا لهذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما طبيعة الإدارة الإلكترونية وماهي محدداتها ؟
- لماذا تم التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟
- هل تتوفر البيئة الجزائرية على متطلبات داعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومواكبة الدول الرائدة في هذا المجال؛
- إلى أي مستوى تم تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية وسط؟

فرضيات الدراسة:

- العملية الادارية عملية قائمة على الامكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الاعمال في التخطيط، التوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛
- التحول نحو الإدارة الإلكترونية يؤدي الى تخفيض الأعمال الإدارية؛
- تتوفر البيئة الجزائرية على مختلف الإمكانيات والمتطلبات التي تسمح لها بتطبيق الإدارة الإلكترونية ومواكبة الدول الرائدة في هذا المجال؛
- إن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية وسط مرتفع.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في محاولة تعريف الباحثة بموضوع الدراسة فهناك العديد من الأشخاص عند سؤالهم عن الإدارة الإلكترونية وكيفية اسهامها في تحسين أداء المؤسسات لا يعرفون ذلك رغم الأهمية الكبيرة لهذين المصطلحين والإسهام الكبير الذي يلعبانه في المجتمع وفي تطور المؤسسات وبالتالي ازدهار الوطن فأهمية الدراسة تنبع من خلال ما يلي:

- اعتبار مسألة العصرنة وتطوير أساليب الإدارة والتسيير في مؤسساتنا الوطنية من الانشغالات الأساسية للسلطات المركزية في بلادنا التي تدفعها باستمرار إلى البحث على العوامل المساعدة على حلها؛
- جدية موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين؛
- اعتبار الإدارة الإلكترونية من الأساليب المساعدة على زيادة تنافسية المؤسسة كونها تساهم في تحقيق تكاليف الانتاج والتوزيع والاقتصاد في الوقت المناسب والجهد المطلوب وتثمين عنصر الزمن؛
- إبراز كيفية تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الإدارية والتعليمية والمكتبية؛
- لفت انتباه أصحاب القرار في المؤسسات الجامعية إلى أهمية تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية وتوضيح آثاره الإيجابية وفوائده على الفرد والمجتمع؛
- محاولة التوصل لاقتراحات تساهم في معالجة سلبيات أو محددات أو موانع الإدارة الإلكترونية وكذا تحسين الأداء في الجامعات.

أهداف الدراسة: إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة الدور الرئيسي للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء بالمؤسسات الجزائرية، أما الأهداف الفرعية هي كما يلي:

- تقديم عرض شامل لأهم المداخل الرئيسية لمفهوم الإدارة الإلكترونية وتوضيح شروط وفوائد تطبيقها؛
- التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية والتحديات التي تواجهها في هذا الميدان؛
- توضيح المزايا والصعوبات التي تعترض الإدارة الإلكترونية كإدارة عالية الجودة في بيئة متعددة الصعوبات كالمؤسسات الجزائرية؛
- توضيح أهمية كل من الإدارة الإلكترونية والأداء في المؤسسات الجامعية، والتعرف على العلاقة الترابطية بينهما؛
- تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد متخذ القرار في المؤسسات الجامعات بصفة عامة وجامعات الجزائر وسط بصفة خاصة على تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية والاستفادة المثلى منها؛
- تزويد الطالب بمرجع جديد في مجال البحث العلمي.

حدود الدراسة: من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة، حددت مجال الدراسة كما يلي:

1 . الحدود الموضوعية: تقيدت هذه الدراسة بتحقيق الهدف الرئيسي لها، والذي يتمحور حول الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية بجامعات الجزائر وسط، حيث اقتصرت على قياس الاتجاهات ومعرفة أهمية العناصر الموجودة في المؤسسات محل الدراسة، وتسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في بعض الدول ومقارنتها مع الجزائر.

2 . الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على جامعات الجزائر وسط والبالغ عددها 15 جامعة.

3 . الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من فيفري 2018 الى جوان 2019.

منهجية الدراسة: عملية تحديد منهج البحث تتوقف على الهدف الرئيسي الذي تسعى الدراسة إلى الوصول إليه من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة والتي تعكس إشكالية الدراسة، واختبار صحة الفرضيات المقترحة، فمن أجل معالجة اشكالية البحث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري

للتعريف بالإدارة الإلكترونية ومعالجة مختلف أطرافها والأفكار المتعلقة بها وابراز مختلف جوانب العلاقة بينها وبين الأداء، اما فيما يخص التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال والتجربة الجزائرية فقد تم استخدام المنهج المقارن فيها، كما تم استخدام المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي.

عينة ومجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة الموظفين بجامعات الجزائر وسط والأساتذة الذين يشغلون منصب إداري فيها والذين لديهم إطلاع كبير على تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فلقد تم الحصول على الإحصائيات المطلوبة من وزارة التعليم العالي، أما فيما يخص حجم العينة فإن هناك العديد من البحوث والدراسات التي أظهرت العديد من الطرق في تحديد حجم العينة، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم تصميم استبيان والقيام بتوزيعه على عينة من أساتذة جامعات الجزائر وسط والأساتذة الذين يشغلون منصب إداري، بحيث تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني للجامعات محل الدراسة البالغ عددها 15 جامعة وحجم مجتمع الدراسة (18062)، فقد أخذنا عينة من (377) أستاذ، وبعد ذلك تم توزيع العينة اعتمادا على طريقة العينة الحصصية.

الدراسات السابقة: تعددت الدراسات والكتابات التي بحثت في هذا الموضوع، بحيث تظهر أهمية الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري، كما ساهمت بشكل كبير في تحديد الدراسة التطبيقية بحيث نذكر منها ما يلي :

1- الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى: محمد جمال أكرم عمار، **"مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية –غزة، عمادة الدراسات العليا، 2009، بحيث قام الباحث بمعالجة الاشكالية المتمثلة في ما مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي؟ وما دورها في تحسين أداء العاملين؟، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة الغوث بغزة ومعرفة أثر ذلك على أداء العاملين فيها من خلال معرفة الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات الإدارية المتوفرة في وكالة الغوث لتطبيق الإدارة الإلكترونية والأبعاد الأمنية المترتبة على تطبيقها وكذا تحديد مدى وعي العاملين بخصائص ومزايا الإدارة الإلكترونية مع تحديد أثر تطبيقها

على أداء العاملين ومزايا استخدامها مع معرفة أهم المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في وكالة الغوث بغزة، بحيث قام الباحث بالتوصل الى عدة نتائج نذكر منها توفر الإمكانات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة، حيث يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء وصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية بدرجة كبيرة، كما يتوفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذا توفر الإمكانات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوكالة بدرجة كبيرة، حيث تتوفر أحدث النظم و البرامج الإلكترونية وأحدث أجهزة الحاسوب، فمعظم الأفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد، فالإدارة العليا تعمل في الوكالة على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً لاستخدام الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة.

الدراسة الثانية: بوزكري جيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، حيث قام الباحث بمعالجة الإشكالية المتمثلة في إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وما هي التطلعات التي تسعى لتحقيقها؟، ومن بين الأهداف التي تسعى الدراسة للوصول إليها التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية ومعرفة أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية مع محاولة معرفة متطلبات ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الجزائرية والتعرف على درجة استخدام تطبيقاتها في هذه المؤسسات وكذا التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في سبيل استخدام الإدارة الإلكترونية والتعرف على أهم البرامج والإمكانات التي تعتمدها المؤسسات الجزائرية في سبيل تطوير استخدام الإدارة الإلكترونية وفي آخر الدراسة توصل لمجموعة من النتائج نذكر منها الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات المختلفة أثناء تأدية خدماتها، كما أنها ليست مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة (إدارية تقنية) تحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة وأن تفاعل المكونات والمقومات الأساسية للتنظيم الإلكتروني يشكل الإطار العام للإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تطلبها العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات، وخاصة أثناء التنفيذ لمشاريع الإدارة الإلكترونية، لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطي، من شأنه أن يجعل الإدارة الإلكترونية تسير وفق

ثقافة الإدارة التقليدية، وتواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر عدة عقبات أبرزها الأمية الإلكترونية ولا ننسى ضعف البنية التحتية للمعلومات والاتصالات وضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمات وضعف درجة الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية، في ظل غياب عوامل تشجيعية أمام المواطنين.

الدراسة الثالثة: أشرف جمال عبد العاطي، **"الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات استكمال شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة أسيوط، 2016، بحيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على المرافق العامة وما تقدمه من خدمات، وكذلك درجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري، كما استهدفت الى التعرف على مزايا الإدارة الإلكترونية والوقوف على سبل تطويرها مستقبلا، وكذلك معرفة معوقات التطبيق والمتطلبات البشرية الواجب توافرها، إلى جانب دراسة إمكانية حمايتها من جرائم المعلومات الإلكترونية التي يمكن أن تقع عليها، واوضح الباحث خلال الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تحقق النمو والتطور والتواصل الدائم والسريع بين المجتمعات، كما أن استخدامها يعمل على رفع درجة الشفافية الإدارية للأجهزة الرقابية بما يساعد في القضاء على موضوع الفساد، وذلك في ظل التطور الكبير في قطاع المعلومات والاتصالات واهتمام الحكومة بهذا القطاع للاستفادة منه في الإعداد للتنمية الشاملة والتفاعل معه بشكل إيجابي، وفيما يخص التوصيات فقد أوصى الباحث بسرعة العمل على إقرار تشريع منظم للإدارة الإلكترونية وإحلالها محل الإدارة التقليدية، وذلك من خلال مراحل يقرها المشرع وينظم اجراءات العمل بها إلى جانب انشاء إدارة للتطوير الإلكتروني في كل وزارة تعمل على نقل التكنولوجيا وتقوم بمهام النشر والتوعية وضرورة تشجيع المواطنين على التفاعل معها، وكذلك ضرورة اصدار تشريعي لمعاقبة المخالفات المعلوماتية المرتكبة من الموظف العام أو القائمين على الإدارة والعمل على إيجاد وسائل أمن وحماية المعلومات.

الدراسة الرابعة: رحماني سناء، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2017/2016، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة"، بحيث أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية ببرج بوعريريج، وتم الاعتماد في جمع البيانات على كل من الملاحظة والمقابلة، كما تم توزيع استبان لتحديد مستوى توفر الإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في

تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة، فلقد أظهرت النتائج أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول، وأن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري، إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى مزيد من التطور، كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، بحيث أنّ الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم والقيادة على التوالي، في حين حلّ التخطيط في المرتبة الرابعة، وقد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني.

الدراسة الخامسة: سمير عماري، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–، 2018/2017، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات بالاعتماد على المقابلة مع بعض أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي استهدف عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومساعديهم بالجامعات الجزائرية محل الدراسة والبالغ عددهم (867) فردا، حيث تم توزيع (413) استبيان على مجتمع البحث، وقد تم استرجاع (337) استبيان، استبعد منها (18) استبيان، لأنها لا تتناسب مع شروط القبول، ليصبح عدد الاستبيانات القابلة للتحليل والمعالجة (319) استبيان، بحيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الجزائرية محل الدراسة هو مستوى ليس بالمرتفع، إذ وجد أنه مستوى متوسط، والشيء نفسه بالنسبة لمستوى أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة إذ وجد أنه مستوى متوسط، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة، من جانب آخر أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية باستثناء متغير اسم الجامعة.

2– الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة: Hassan. N. Rawash، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية،** البحث العلمي الدولي المجلد 5، (5) سبتمبر 2014، بحيث تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على

أهمية الوظائف الإدارية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة "جدارا"، بالإضافة إلى تحديد درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الجامعة، ومساهمتها في تطوير الوظائف الإدارية، وفي الأخير تقديم بعض التوصيات المناسبة في هذا المجال، ومن بين أهم النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (استخدام الأجهزة واستخدام وتطوير البرمجيات وصناعة المعرفة) وبين تطوير الوظائف الإدارية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها: بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية وأجنبية، استفدنا منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية والأداء واستنباط أسئلة الدراسة وأدواتها وبالتالي اثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها من خلال المساعدة في اختيار المنهج المناسب للدراسة وكيفية بناء أداة الدراسة، وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية التي سيتم تطبيقها في جامعات الجزائر وسط، بالإضافة إلى عدم توفر دراسات تناولت الموضوع في جامعات الجزائر وسط وإنما هناك دراسات تناولت جامعات مختلفة في مناطق مختلفة، هذا ما تختلف عند الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

صعوبات الدراسة: واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات، منها ما هو متعلق بالجانب النظري ومنها ما هو متعلق بالجانب التطبيقي كالتالي:

الصعوبات النظرية: من بين الصعوبات التي واجهتنا في الجانب النظري نذكر:

- الخلط والتداخل ما بين المصطلحات خاصة بين مصطلح الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، واستخدام نفس المصطلح في الكثير من المراجع المعتمدة للدلالة على معاني مختلفة، مما ولد غموض والتباس بين المصطلحات، نتج عنه خلط في التفرقة بينها؛
- صعوبة تحديد مؤشرات الأداء في المؤسسات الجامعية.

الصعوبات الميدانية: والتي يمكن تلخيصها في:

- صعوبة الحصول على إحصائيات وطنية حديثة متعلقة بأداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛

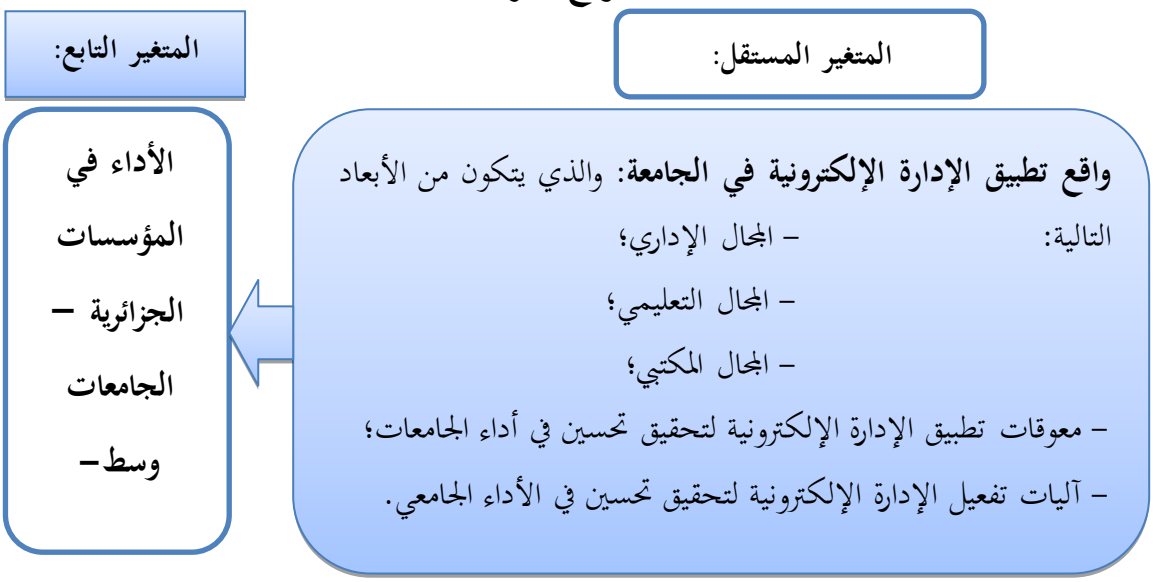
– صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات بسبب عدم تعاون المعنيين بالاستبيان معنا؛

– صعوبة إجراء المقابلة مع الاشخاص الذين لهم علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات وتهربهم من الإجابة.

هيكل الدراسة: قصد الإلمام بمختلف جوانب الموضوع والمحافظة على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى مقدمة، ثلاثة فصول نظرية، فصل تطبيقي وخاتمة، بحيث تم في المقدمة طرح الإشكالية والتصور العام للموضوع، ففي الفصل الأول تطرقت إلى مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية، أما الفصل الثاني فقد قمت بتناول التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وفيما يخص الفصل الثالث فقد تناولت فيه واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وبالنسبة للفصل الرابع فهو عبارة عن الفصل التطبيقي دراسة تحليلية للإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات –جامعات الجزائر وسط– وفي الأخير تقديم خاتمة بحيث تتضمن بعض النتائج والتوصيات وعرض بعض الاقتراحات لدراسات مستقبلية .

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

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الاول:

مفاهيم أساسية حول الادارة الالكترونية

تمهيد:

أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات إلى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، وذلك قصد حل العديد من المشكلات كالتزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، فضلا عن تجنب البيروقراطية والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية.

فالإدارة الإلكترونية أداة ضرورية لإصلاح وتحديث القطاع العمومي بهدف إرساء إدارة أكثر نجاعة وأكثر قربا من مختلف المتعاملين معها، وهو ما يدعو إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري من أجل توفير خدمات ذات قيمة مضافة لمختلف فئات المتعاملين معها، كل هذا أدى بنا للتطرق في هذا الفصل إلى:

- ماهية الإدارة الإلكترونية؛
- وظائف الإدارة الإلكترونية؛
- البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية؛
- تقييم الإدارة الإلكترونية.

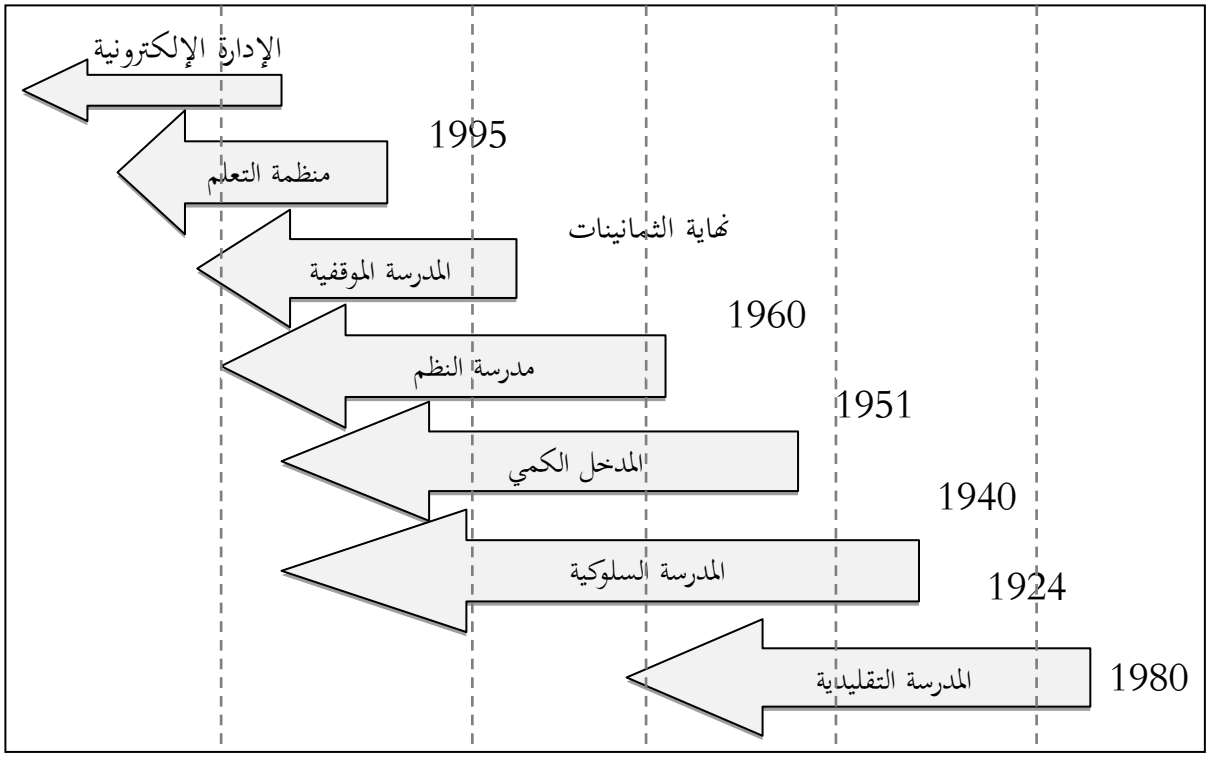
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يعكس مفهوم الإدارة الإلكترونية سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها، لكي تؤدي مهامها بشكل فعال في الاقتصاد العالمي المتصل بعضه ببعض عبر شبكة الإنترنت، فالإدارة الإلكترونية ليست سوى تحول جذري في الطرق التي تتبعها الحكومات لمباشرة أعمالها، اذ تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل، بحيث تمثل تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المتلاحقة.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية (E-Management) هي امتداد للمدارس الإدارية، التي بدأت من بداية الخمسينيات وصولا إلى منتصف التسعينات، كما هو موضح في الشكل المبين أسفله[1].

الشكل رقم (01): تطور المدارس الإدارية



المصدر: عبد الرحمن توفيق، **الإدارة الإلكترونية في الشؤون الادارية**، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك، 2015، ص43.

[1] مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الإلكترونية**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2012، ص 47.

إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطورها على مدى أكثر من قرن من الزمن، بحيث سنتناول هذه المدارس بشيء من التفصيل وذلك كما يلي[1]:

1- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية): وتعتبر أول مساهمة في الفكر الإداري، وتتركز حول افتراض أساسي وهو: زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وتضمنت المدرسة الكلاسيكية مبادئ الإدارة العلمية "لفريديريك تايلور" ووظائف الإدارة "لهنري فايول" والنموذج البيروقراطي "لماكس ويبر" وأبرز السمات المميزة لهذه المدرسة نوردها فيما يلي[2]:

- ركز رواد هذه المدرسة على العمل وسبل زيادة الانتاج دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته، بل أعتبر هذا العنصر كالآلة يتحرك وفقا لقواعد ولوائح ثابتة؛
- عالجت نظريات هذه المدرسة المشاكل بدرجة عالية من المثالية دون النظر إلى الواقع وخصائصه؛
- أعطى رواد هذه المدرسة أولوية لأهداف المؤسسة عن أهداف العاملين بها؛
- استخدام السلطة في رأي رواد هذه المدرسة هدفه السيطرة على العاملين بالمؤسسة وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات؛
- أدى التركيز على التعليمات واللوائح والقواعد في العمل إلى الزيادة في التقيد بها من قبل العاملين وإلى نوع من الجحود والخوف من المسؤولية والعقاب؛
- تفترض نظريات هذه المدرسة أن الحافز الوحيد لزيادة جهد العامل هو الأجر الذي يتقاضاه وخوفه من فقدان عمله.

2- المدرسة السلوكية: تعتبر المدرسة السلوكية امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، هذه الأخيرة التي اهتمت بدراسة تصرفات وسلوكات العنصر البشري في المؤسسة، مع إبراز كافة العوامل المؤثرة على تلك السلوكيات والتصرفات من خلال عدة رواد منهم "ايلتن مايو" و"كارت لوين"، حيث أكدوا على ضرورة الاهتمام بالأفراد

[1] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2015، ص ص19-21.

[2] أسيا تيش سليمان، **واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري –دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2014، ص07.

في المؤسسة من حيث دفعهم وتحفيزهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم، وعلى أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على التنظيم الرسمي، وهذا ما ذهبت إليه المدرسة السلوكية حيث أكد روادها "إبراهيم ماسلو" و"دوغلاس ماغريغور" ماطرحه رواد مدرسة العلاقات الإنسانية وأضافوا بدراساتهم وأبحاثهم الكثير فيما يتعلق بدوافع الأفراد للعمل، سلوك الجماعة وأهمية العنصر البشري.

3- المدخل الكمي: استند المدخل الكمي إلى الأساليب الكمية كالنماذج الرياضية والإحصائية التي تساعد الإدارة على حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة[1]، وهذا ما استخدمه بداية جنرالات بريطانيا في الحرب العالمية الثانية لتقليل الأخطاء التكتيكية كما ساعدتهم على اتخاذ قراراتهم العسكرية، ولم تقتصر استخدامات التقنيات العلمية في المجالات والمؤسسات العسكرية بل تعدتها إلى مؤسسات الأعمال والتجارة[2].

4- مدرسة النظم: إن الفكرة الأساسية التي جاء بها رواد هذه المدرسة "كينث بولدينغ"، "لوديك فان بورتالفي"، "مانيز" هي النظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، ويعتمد بعضها على بعض، بحيث تسعى جميعها إلى تحقيق هدف هذا النظام وهو بقاؤه ونموه، اذ يعمل هذا الأخير ضمن نظام أكبر، بحيث انقسمت هذه النظرية إلى[3]:

أ- النظم المغلقة: يقوم هذا النظام على مبدأ امتلاك المؤسسة لمواردها الداخلية وعدم اعتمادها على محيطها لكي تبقى وتستمر؛

ب- النظم المفتوحة: يأخذ النظام المفتوح مدخلاته من البيئة ويصدر اليها مخرجاته المتمثلة في السلع والخدمات.

5- المدرسة الموقفية: رواد هذه المدرسة يفترضون أن المبادئ والأساليب الإدارية المناسبة لمؤسسة ما تتحدد في ضوء طبيعة الموقف الذي تعمل فيه، فلا توجد مبادئ وحالة مثالية واحدة تنطبق على كافة المؤسسات، حيث أن ما يصلح لمؤسسة ما قد لا يصلح لأخرى، وجاء هذا نتيجة التغير المستمر للبيئة المحيطة بها[4].

---

[1] المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، **مبادئ ادارة الأعمال**، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، تخصص ادارة مكتبية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص07

[2] عبد الرحمن توفيق، **الإدارة الإلكترونية في الشؤون الادارية**، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك، 2015، ص43.

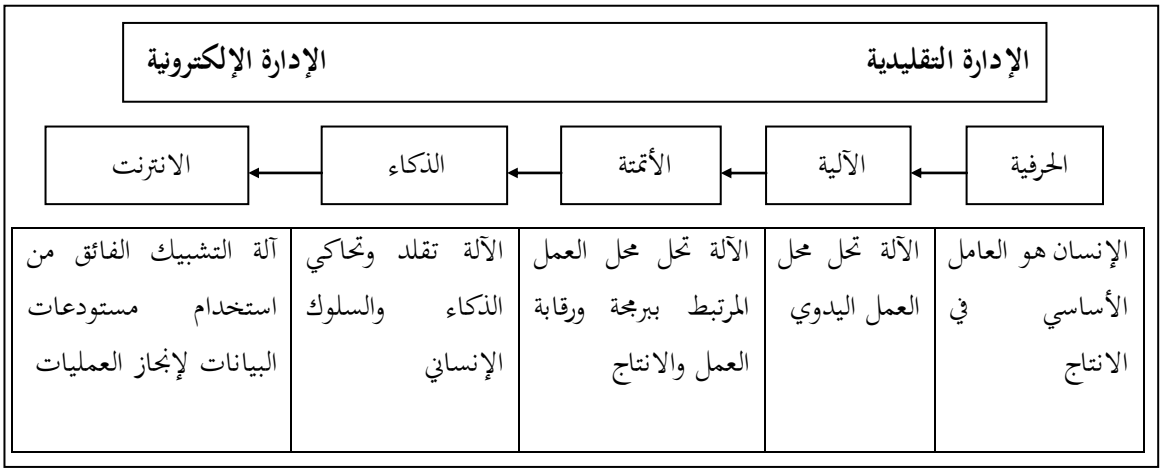
[3] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص22.

[4] سعاد نائف برنوطي، **الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص168-169.

6- منظمة التعلم: يعد "Peter Senge" أول من أشار إلى منظمات التعلم ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها ايجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المؤسسات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معا، فمنظمات التعلم هي التي تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العامل بأداء المؤسسة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة[1].

7- الإدارة الإلكترونية: هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني كمجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر، أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة[2].

الشكل رقم (02): التطور التكنولوجي للإدارة



المصدر: نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية– الوظائف– المجالات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص163.

إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للإنترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصا في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة، فتبادل البيانات الإلكتروني مع الانترنت أصبح شبكة داخلية (Intranet) يمكن أن تغطي جميع العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى شبكة خارجية

[1] كامل محمد الحواجرة، **المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي**، مجلة علوم إنسانية، العدد45، 2010، ص02.

[2] نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية– الوظائف– المجالات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص162.

(Extranet) تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن والمجموعة المشتركة من الشركات في شبكة الأعمال، وكذلك التبادل المفتوح عبر الوب مع جميع مستخدمي الانترنت في العالم[1].

المطلب الثاني: تعريف وخصائص الإدارة الإلكترونية

نستطيع أن نقول أن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمتة المكتبات) بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing) وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه المؤسسة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط /وجهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط، فبالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر لهذه الرسالة بشكل جيد وواضح، فبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم[2].

أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية: يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية (Electronic Management) من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ظهر نتيجة لتطورات كثيرة شهدها العالم المعاصر منذ الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني بعيدا عن التعاملات الورقية، فالإدارة الإلكترونية لديها العديد من التعاريف نذكر منها:

– تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، تنفيذ، رقابة وتقويم، ووسائل اتصال، من اجل تطوير العمل الإداري ورفع كفايته، وتحقيق الأهداف المخطط لها"[3].

---

[1] نجم عبود نجم، **نفس المرجع السابق**، ص163

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص32.

[3] خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، **مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 9، عدد 2، 2013، ص203.

– **كما تعرف على أنها:** "منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفا كبيرا وشاملا لجميع المجالات الانسانية، الاجتماعية، الاقتصادية، الانتاجية والتطويرية، وهذا من أجل تقديم أفضل الخدمات قياسا لما تقدمه الإدارة التقليدية"[1].

– **كما تم تعريفها 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 والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا"[2]، أو هي: "مجموعة الكيانات التي تتعامل بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال استخدام أنظمة وآليات تكنولوجيا المعلومات والاتصال متطورة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق"[3].

– **وتعرف أيضا بأنها:** "الإدارة التي تستخدم فيها التقنيات الحديثة مثل الكمبيوتر وشبكات الاتصالات المحلية والعالمية أثناء أداء المهام الإدارية والتواصل بين الإدارة في مستوياتها الإشرافية والتنفيذية، كما أنها جميع عمليات التحول في أداء أعمال المؤسسة إلكترونيا عن طريق إعادة هيكلة أداء تلك الأعمال لما يحقق التطور والاقتصاد في الأداء والمرونة وحسن استغلال الموارد"[4].

– **وتعرف كذلك بأنها:** "هي قدرات الإدارة القائمة على العمليات الفريدة لشبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط، التنظيم، التوجيه، السيطرة على الموارد والقدرات الأساسية للمؤسسة دون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"[5].

---

[1] عزب محمد عزب، **الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2013، ص8.

[2] فداء حامد، **الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015، ص203.

[3] JACOBS, kai , **Trying to keep The Internets Standards Setting Process in Perspective**, Computer Science Department, Informatics IV, Technical University Of Aachen Ahornstr, Germany, 2003, p11.

[4] حروش رفيقة، **استخدام الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الجزائرية**، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر 03، دالي ابراهيم، العدد الرابع، جوان 2015، ص25.

[5] Nidal Farid Aljaidi, The application of electronic management at the central bank of Jordan in impact total quality management, This Thesis provide as an requirement for Statistics and research methodology course, **Hashemite University, Economics and Administrative Sciences college, Business Administration Department, p29.**

وفي ضوء هذا التعريف فان الإدارة الإلكترونية تتميز بالآتي[1]:

أ- أنها عملية إدارية: هذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواءا في تحديد الأهداف ورسم السياسات (إن كانت سريعة التغير) وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية والرقابة عليها.

ب- الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال: فهي التي تقوم بتفسير البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية وتتحدد هذه الإمكانات المتميزة في:

- ✓ التشبيك الفائق (Hyper connection)؛
- ✓ التفاعل الآلي على مدار الساعة (24 ساعة في اليوم و 7 أيام في الأسبوع)؛
- ✓ التفاعل هنا وفي كل مكان (هنا حيث توجد المؤسسة وفي أي مكان في العالم) بيسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة جدا؛
- ✓ السرعة الفائقة (تقترب من سرعة الضوء)؛
- ✓ الموارد والعمل عن بعد وبلا حدود.

ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية: تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم أهداف مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ تعمل الإدارة الحكومية على تعزيز الاتصال والتبادل الإلكتروني في كنف الإدارة العمومية على المستوى المركزي، الجهوي والمحلي، والإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين فاعلية خدماتها نحو المواطن والمؤسسات، وبالتالي يمكن تلخيص أهم خصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي[2]:

- إدارة بلا ورق: حيث أنها تستخدم أنظمة الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني (e-mail)، الأدلة الإلكترونية، المفكرات الإلكترونية، الرسائل الصوتية، نظم تطبيقات المتابعة الآلية والتوقيع الإلكتروني، وهذا يعني بالمحصلة عدم الإعتماد أو استخدام الأوراق فيها؛

[1] نجم عبود نجم، **نفس المرجع السابق**، ص158.

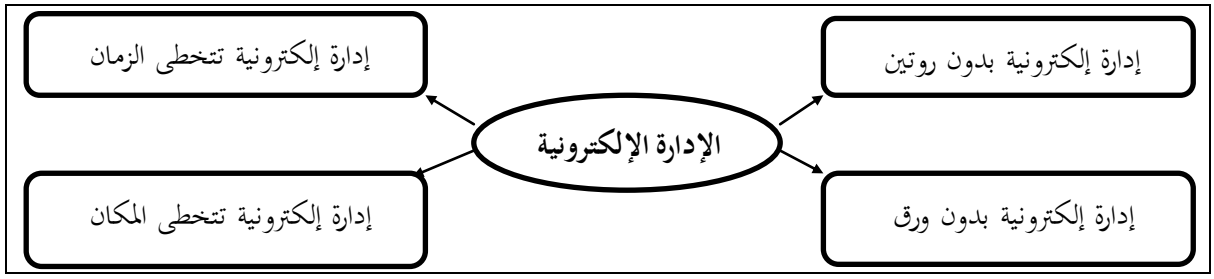
[2] صدام الخمايسة، **الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 79.

– **إدارة بلا زمان:** حيث تعمل وتستمر "24" ساعة متواصلة، وبالتالي فان فكرة الليل والنهار، الصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الإلكتروني الرقمي الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ، وتوفر تقنيات الانترنت والتي بدورها تجعل العمل متاحا ومتوفرا على مدار ال "24" ساعة في اليوم، سواء في أماكن العمل، أو في المنزل أو في المول أو في أي مكان؛

– **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** لأنها بالأساس تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية، والتي تعتمد على عمال وموظفي المعرفة وعلى صناعة المعرفة؛

– **إدارة بلا مكان:** وهي تعتمد في الأساس على الهاتف المحمول، الهاتف الدولي الجديد، المؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية[1].

الشكل رقم (03): خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص189.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن ان نذكر ما يلي[2]:

– أنها عملية إدارية وهذا يعني انها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة، سواءا في تحديد أو رسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية الرقابة عليها؛

– الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية؛

[1] جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 214

[2] بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص 180.

– تميز أعمال الإدارة الإلكترونية بانتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل حيث توجد هذه الأخيرة معا وفي نفس الوقت في شبكات الاتصالات الإلكترونية؛

– ممارسات الإدارة الإلكترونية تشير إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل، من خلال وسيط إلكتروني؛

– يستطيع أحد أطراف التعامل في الإدارة الإلكترونية إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها في نفس الوقت دون الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة، مما يؤدي إلى تحقيق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين فرد ومجموعة ما؛

– تسليم المنتجات غير المادية في الإدارة الإلكترونية يمكن أن تحقق من خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية (مثال الفاكس)؛

– تتم عملية معالجة المشاكل في الإدارة الإلكترونية باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة مما يؤدي إلى استبعاد الكثير من الأحوال المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

تستخدم الإدارات الحديثة في مجال عملها التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين وتطوير العمل الإداري والرفع من الكفاءة الإدارية، بغية الوصول إلى وظائف إدارية تقنية وعصرية تتماشى والمنهج الحديث في مجال العمل الإداري، لهذا نجد أغلب الإدارات اليوم تلجأ إلى ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية: تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة، إذ سنحاول استعراض أهمية الإدارة الإلكترونية على النحو التالي[1]:

[1] أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص30.

1- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات: تتجلى هذه الأهمية في ما يلي:

- تسهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، كما تسهم في تخفيض تكاليف التخزين والإلكترونية الإدارية وعمليات التبادل التجاري، وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى العملاء مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها؛

- تساعد الإدارة الإلكترونية في اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، من خلال إيجاد أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية؛

- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة، وذلك استجابة لرغبات وحاجيات الزبائن والمستهلكين نتيجة قربها من الأسواق، فضلا عن تحسين درجة تنافسية المؤسسة؛

- تجنب مخاطر التعامل الورقي داخل المؤسسات، من خلال استخدام الكمبيوتر والشبكات الإلكترونية في التخزين ونقل المعلومات؛

- تُوفر أمام القائمين على إدارة المؤسسات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار؛

- تيسر الإدارة الإلكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة، كما تعمل على زيادة قدرة المؤسسات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها، كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق؛

- تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المؤسسات بالإضافة الى مواجهة وقضاء على كل المشكلات الإدارة التقليدية لديها؛

- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى إجراء تحسينات فعالة في المؤسسات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل، وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك.

2- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي: تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي بما توفره من فرص كثيرة على هذا المستوى، والتي يمكن تفصيلها في الآتي[1]:

[1] أحمد محمد غنيم، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الاولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص41-42.

أ- تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية: تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها، لتقديمها للمواطنين بما هو ملائم، مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها للمواطنين، ويحقق التواصل بين المؤسسة الحكومية وهؤلاء المواطنين، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم وكذلك أمام المستثمرين بشفافية كاملة.

كما تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية أيضا فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على إداراتها وبين المواطنين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات الحكومية ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها، بالإضافة إلى التوجه نحو الحكومة الإلكترونية وذلك بما يكفل أداء الخدمات الحكومية في أقل وحدة زمن وبأعلى درجة من درجات الأداء.

ب- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة: تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، وذلك نظرا لوجود بنية أساسية من شبكات وقواعد معلومات، يترتب على ذلك إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات تستطيع إعداد وتكوين الكوادر المتخصصة في ذلك والتي تكون قادرة على مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية[1].

د- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني: تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاما فعالا في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، كما تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيدا عن الفوارق الزمنية والمكانية، وتقليل تكلفة عملية التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاط المشروعات ويسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني.

هـ- تدعيم جانب الواردات في الدولة: يترتب على استخدام الإدارة الإلكترونية في الدولة تحقيق الشفافية التي من شانها مساعدة وحدات الأعمال في هذه الدولة على القيام بإجراء الأعمال والمعاملات بطريقة أسهل وأسرع، مما يدعم عملية الحصول على المنتجات من الأسواق الخارجية بأسعار معقولة بعيدا عن الوسطاء، كما أنها تمنع الاحتكار.

[1] محمد صادق إسماعيل، **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية**، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2010، ص21.

ج- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر: تقوم الإدارة الإلكترونية بتيسير وتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مشروعات الخدمات، والصناعات الخفيفة، وبرمجيات الحاسب الآلي[1].

و- زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية: تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية، حيث تمكنها من اختراق الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية، وذلك بما تقدمه لها من مميزات متعددة تساعدها على تحقيق ذلك، كمزايا فتح باب التصدير أمامها، وكذلك الخفض في تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يزيد من نشاط تلك المؤسسات ويساهم بدوره في تدعيم الاقتصاد الوطني[2].

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية: تؤكد الدراسات المعاصرة إلى أن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، وأن كلا من المواطن والشركات هما كزبائن، أو كعملاء يرغبون بالاستفادة من هذه الخدمات، وعلى هذا الأساس فان للإدارة الإلكترونية أهداف متعددة تسعى إلى تحقيقها، في إطار تعاملها مع الزبائن، نستطيع أن نلخصها فيما يلي[3]:

- استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من الحلول والأنظمة، التي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف، وخلق جيل جديد من الكوادر الكفؤة؛
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار والمستفيدين بالسرعة والوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية؛
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية على تلبية (تغطية) معاملات العملاء تبقى محدودة، وتضطرّهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة ومواردها، وكأنها وحدة مركزية واحدة؛

---

[1] أحمد محمد غنيم، **نفس المرجع السابق**، ص42.

[2] رحماني سناء، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016، ص38

[3] صدام الخمايسة، **نفس المرجع السابق**، ص80.

– إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي، واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني، مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان؛

– توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين؛

– تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها، مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛

– تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛

– الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة كافة الموارد؛

بالإضافة إلى ذلك تقوم بـ[1]:

– تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وما يرتبط بها من عمليات من خلال ترشيد التكاليف المالية، وتقليل أوجه الصرف في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة، مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية؛

– زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين، وكذلك تعاملها مع الشركات والمؤسسات، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات المتبعة، سرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات؛

– تحجيم (إلغاء) عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة، أي الإدارة والزبون الى أقصى حد ممكن، أو إلغاءها مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية، الوساطة والنفوذ، في إنجاز المعاملات المتعلقة بأحد الزبائن والعملاء، والقضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛

– إلغاء ما يسمى بعامل المكان والزمن والوقت، إذ أنّ الإدارة الإلكترونية تؤمن تحقيق تعيينات الموظفين، والتخاطب معهم، مراسلتهم بإرسال الأوامر والتعليمات لهم والإشراف على الأداء، إقامة الندوات والمؤتمرات، من خلال المؤتمرات الفيديوية التي تقام على الشبكة الإلكترونية للإدارة.

[1] عامر ابراهيم قنديلجي، **الحكومة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان–الاردن، 2015، ص ص 125–126.

المطلب الرابع: أنماط الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها، ومن بين تلك الأنماط نجد:

1- الحكومة الإلكترونية E_Government: تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية[1].

كما يمكن تعريفها بأنها: "عملية تغيير وتحويل العلاقات بين المؤسسات الحكومية والمواطنين ورجال الأعمال من خلال تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم خدمات أفضل للمواطنين مع تحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة وتمكين الناس من الوصول للمعلومات المتاحة بطريقة مرنة بدون أي عقبات روتينية أو إجراءات إدارية معقدة"[2].

فالحكومة الإلكترونية تعني أن نجعل جميع الإدارات الحكومية تتكامل مع بعضها البعض وتقدم الخدمات فيما بينها وبين المواطنين والقطاع الخاص بشكل مباشر وإلكتروني[3].

2- التجارة الإلكترونية E_Commerce: يمكن تحديد مفهوم التجارة الإلكترونية على أنها أداء الأنشطة التجارية باستخدام الوسائط والأساليب الإلكترونية عن طريق الشبكة الدولية كأحد أهم هذه الوسائط[4].

- كما يمكن تعريفها بأنها: "ممارسة كل المعاملات التجارية من شراء وبيع وتبادل للمنتجات والخدمات والمعلومات والتسوية المالية والتعاملات المصرفية والتسليم باستخدام الوسائط الإلكترونية والشبكات التجارية"[5].

3- الأعمال الإلكترونية E-Business: كان أول من استخدم هذا المصطلح هو مؤسسة IBM عام 1997 لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية

---

[1] جمعه اسماعيل العياط، **الإدارة الإلكترونية**، دار امجد للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص24.

[2] عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، **الإدارة الإلكترونية: مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة**، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص67.

[3] علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، الاردن، 2006، ص33.

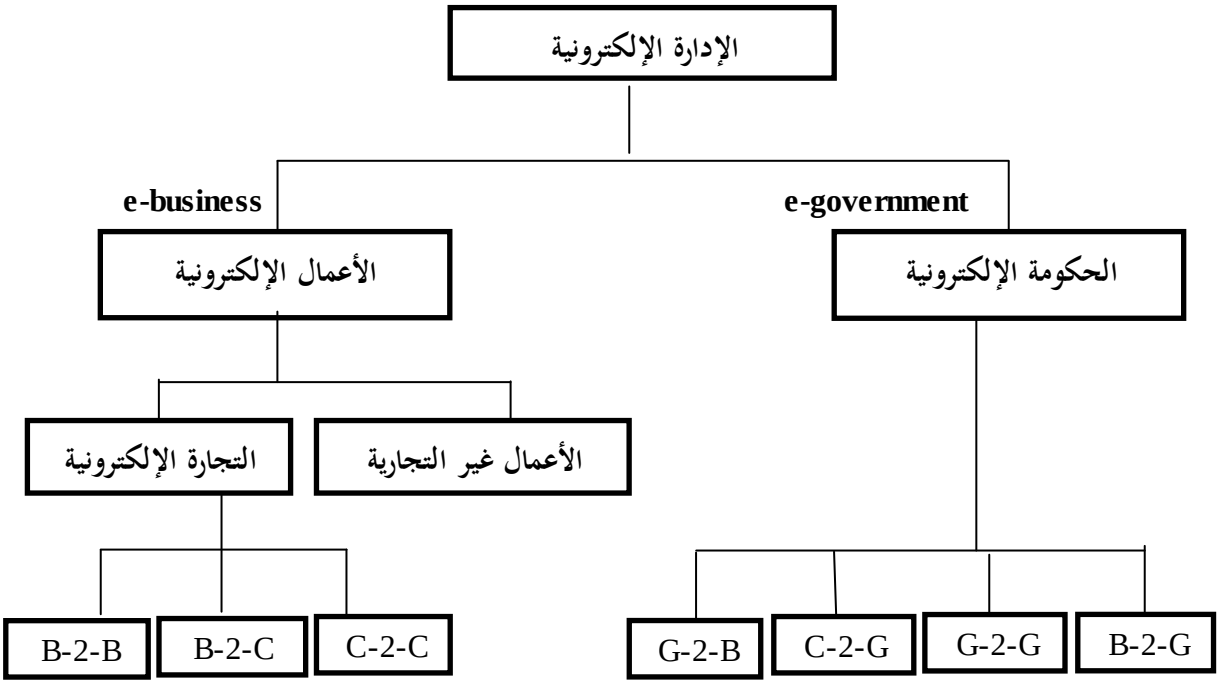
[4] عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، **نفس المرجع السابق**، ص66.

[5] محمد سعيد أحمد اسماعيل، **أساليب الحماية القانونية لمعاملات التجارة الإلكترونية: دراسة مقارنة**، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، دمشق، 2009، ص38.

- **عرفتها المؤسسة بأنها:** "هي عبارة عن مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة أنشطة الأعمال الجوهرية المميزة من خلال ربط نظم المعلومات بالعمليات وأنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة بسيطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت والشبكات"[1].

- **كما يمكن تعريفها بأنها:** "عبارة عن إدارة سلسلة التوريد، وإدارة العلاقات مع الزبائن، وتخطيط موارد المؤسسة مضافا إليها التجارة الإلكترونية، إذ أنها إطار شمولي لكل الأعمال السابقة"[2].

الشكل رقم (04): العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية الاخرى



المصدر: أبو بكر محمود الهوش، **الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006، ص411

من خلال كل ما سبق يمكن استنتاج أن[3]:

- مفهوم الأعمال الإلكترونية ينقسم إلى قسمين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير التجارية والمتمثلة في إدارة العلاقات مع الزبائن، إدارة سلاسل التجهيز، وتخطيط موارد المشروع؛

[1] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص239.

[2] غسان قاسم اللامي، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص130.

[3] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص ص30-31.

– التجارة الإلكترونية تقتصر على صفقات البيع والشراء بوسائل إلكترونية، في حين أن الأعمال الإلكترونية لا تتعلق فقط بعلاقة البائع أو المورد بالعميل وإنما تمتد لعلاقة المؤسسة بوكلائها وبموظفيها وعملائها وغيرهم، فالأعمال الإلكترونية هي أكثر شمولية من التجارة الإلكترونية، والعلاقة بينهما هي علاقة الكل بالجزء؛

– الحكومة الإلكترونية أحد مجالات الإدارة الإلكترونية، لأن الحكومة الإلكترونية تستخدم الأساليب الإلكترونية في إنجاز الأعمال الحكومية التي تتم داخل المؤسسات الحكومية وخارجها لغرض تقديمها إلكترونيا للمستفيدين منها، وهذا يعني أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية هو الخطوة السباقة لتطبيق أسلوب الحكومة الإلكترونية في الجهات الحكومية، فالعلاقة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية هي علاقة الجزء بالكل؛

– القاسم المشترك بين الإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية هو استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4– الصحة الإلكترونية E_Health: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى.

بالإضافة إلى ذلك يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين، فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونية إلى الصيدلية[1].

5– التعليم الإلكتروني E-Learning: إن التعليم الإلكتروني هو جزء من التعلم التقليدي، والذي يقدم من خلال جهة تعليمية تكون نشاطاتها وفعالياتها في الغالب مكرسة لهذه العملية.

– التعلم الإلكتروني هو: "ذلك النوع من التعلم الذي يعتمد اعتمادا كليا في الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة وتبادلها وتشاركها، بالإضافة إلى اكتساب المهارات المختلفة وتطوير القدرات، على توظيف التقنية الإلكترونية، ممثلة في استخدام برمجيات وتطبيقات الحاسوب القائمة على استخدام شبكات الاتصالات

[1] محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص69.

المختلفة العالمية والمحلية منها، والتي تتضمن استخدام الأنترنت، والانترانت والاكسترانت، لتحقيق حالتي التعليم والتعلم"[1].

فالتعليم الإلكتروني يتمثل في تقديم المقررات الدراسية والدورات التدريبية عبر المصادر الرقمية المتنوعة وشبكة الانترنت[2].

6- النشر الإلكتروني E-Publishing: هو استخدام أجهزة وأنظمة تعمل بالحاسوب في الابتكار والإبداع والصف واعداد الصفحات وانتاج صفحات نموذجية واخراجها كاملة ومنتهية[3].

إن النشر الإلكتروني يتمثل في عملية تحميل المعلومات ونقلها رقميا في ملفات إلكترونية مما يسهل التعامل معها وتقديمها ومن ثم تناقلها في قالب متناسق يتيح إنتاجه، إما في صورة رقمية أو ورقية تحوي تلك الوثائق نصوصا أو صورا أو رسوما قابلة للتعديل في الحجم والشكل وفق الحاجة ويمكن متابعتها عبر الشبكات، والأقراص الضوئية، شاشات العرض، كما يرتبط النشر الإلكتروني بعدد كبير من التقنيات كالفاكس، التصوير الضوئي، الهاتف، الحاسبات الإلكترونية، الأقمار الصناعية وأشعة الليزر[4].

المطلب الخامس: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ وذلك على النحو التالي[5]:

- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين**: يتطلب الاهتمام بخدمة المواطن خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، استخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة؛

---

[1] أحمد المعاني وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص82.

[2] نعيمة بن ضيف الله، **المصادر الرقمية داخل أنظمة التعليم الالكتروني ومتطلبات مناهج التعليم العالي بالجزائر: دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم المكتبات والتوثيق تخصص اعلام علمي وتقني، جامعة قسنطينة، 2018/2017، ص24.

[3] محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، **المعرفة والإدارة الإلكترونية، الطبعة الاولى**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص378.

[4] باية سيفون، **تأثير تكنولوجيا الاتصال على النشر الالكتروني للصحف اليومية الجزائرية المكتوبة –دراسة تحليلية ميدانية–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015/2014، ص95.

[5] عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص ص189-190.

– **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع**: أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل، العمل، المدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل؛

– **التركيز على النتائج**: حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وتحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، المال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى المراكز كدفع فاتورة الهاتف والغاز، والفواتير المطلوبة)[1]؛

– **تخفيض التكاليف**: من خلال الاستراتيجيات الاستثمارية التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والأداء المستمر، مما يؤدي بدوره إلى تقليل التكاليف[2]؛

– **التغير المستمر**: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس[3].

المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية بإنجاز الوظائف الإدارية من خلال تخطيط، تنظيم، رقابة واتخاذ القرارات، وذلك عن طريق استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، كما تقوم بعمليات ربط المؤسسة بالمتعاملين معها (موردين، مشترين، عملاء، منافسين، أجهزة وهيئات حكومية) وذلك بهدف تطوير علاقات المؤسسة مع بيئتها من ناحية أخرى.

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني E-Planning

1– تعريف التخطيط الإلكتروني: قبل التطرق إلى تعريف التخطيط الإلكتروني وجب التحدث عن التخطيط التقليدي، وذلك قصد تعريف الباحث بالاختلاف الذي حدث بعد إدخال ما يعرف بالتكنولوجيا على هذا المصطلح، فالتخطيط ما هو إلا: "عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المديرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق،

---

[1] عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، **الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص227

[2] عبد المومن بن صغير، **إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر: المعوقات– الأفاق**، المركز الديموقراطي العربي، 5 أكتوبر 2016، الموقع الإلكتروني: https://democraticac.de/?p=38171، تاريخ الاطلاع: 2018/02/24، الساعة 14:30

[3] كرماش هاجر، **مفهوم المرفق العام الالكتروني**، داخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية بالمسيلة، يومي 26 و27 نوفمبر 2018، ص06.

حيث في ضوئها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين.[1] كما أنه عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ومن ثم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف"[2].

أما فيما يخص التخطيط الإلكتروني فهو عبارة عن: "تحديد ما يراد عمله آنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد"[3].

2- المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني: قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني (E-Planning) من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:

أ- ان التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية وقصيرة الأمد، فهي قابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل، وعادة تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط[4]؛

ب- أن التخطيط الإلكتروني ليس اجراءا أو نمطا أو سلوكا بقدر ماهو عملية مستمرة متجددة تعدل مسارها أولا بأول بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار[5]؛

ج- ان فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون في الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني[6].

---

[1] أحمد محمد غنيم، **نفس المرجع السابق**، ص81.

[2] عدي غانم الكواز وآخرون، **البناء العاملي لمقياس التخطيط الاداري في الاتحادات الرياضية في نينوى**، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، المجلد 7، العدد 3، 2008، ص327.

[3] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص ص85-89.

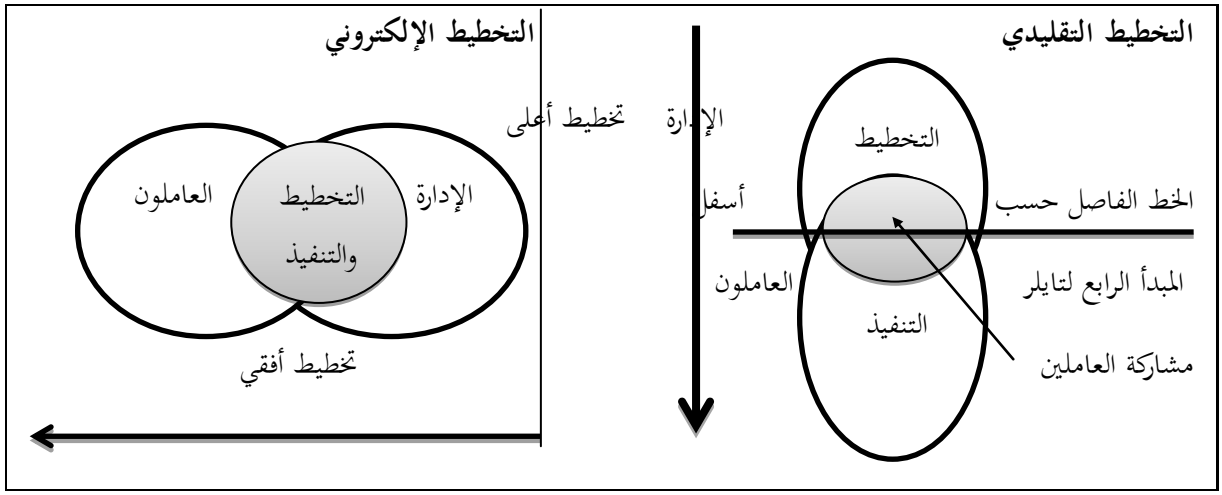
[4] خليفه مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، **نفس المرجع السابق**، ص200.

[5] حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية: المفاهيم- الخصائص- المتطلبات**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص81.

[6] نبيل سعد خليل، **ادارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة –مصر، 2014، ص120.

والشكل رقم (05) يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإداري التقليدي (في جوهره تخطيط أعلى– أسفل) المذكور (مبدأ تايلور الرابع) وأبعاد التخطيط الإلكتروني (تخطيط أفقي).

الشكل رقم (05): مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني



المصدر: ريم الألفي، وآخرون، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص56.

في التخطيط التقليدي كانت الخطط توضع لأمد طويل، ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة، ولكن مع ظهور الانترنت فان هذا كله قد تغير، وفي مقدمة ذلك ما يلي[1]:

– **الحاجة للتخطيط**: في زمن وبيئة الانترنت يمكن أن يثار التساؤل إذا كان هناك حاجة فعلية للتخطيط حيث تقوم المؤسسات بالعمل في الزمن الآني وبالسرعة الفائقة، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل؛

– **أفق التخطيط**: إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في المؤسسات التي تعمل في زمن الانترنت لا تزيد عن مبدأ توجيهي عام قليل الكلمات، عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة؛

– **قيود التخطيط في الممارسة**: إن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

[1] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص 92.

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

وجه المقارنة	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
الأسس النظرية والافتراضات الفكرية	قائم على مبدأ ثبات المجتمعات والظروف واستقرارها.	قائم على مبادئ التغير والتحول والاختلاف السريع للظروف البيئية والاجتماعية.
المدة	الخطط تتميز بالثبات والديمومة والاستقرار وعدم التغير (خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة).	خطط قصيرة الأمد وآنية تبدأ بالأيام وقد لا تتجاوز شهرا.
الأهداف من حيث تقسيم العمل	تخطيط عمودي (الإدارة تخطط والعاملون ينفذون).	تخطيط أفقي (جميع العاملين يساهمون في التخطيط الإلكتروني).
المعلومات	التخطيط زمني متقطع بالاعتماد على التقارير اليومية، الأسبوعية والفصلية.	زيادة تدفق المعلومات للمؤسسة باستمرار.
عدد الخطط	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
أفق التخطيط	– خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة لا يقل أمدها عن سنة واحدة؛ – الخطة تحدد الأهداف ومراحل تنفيذها ووسائلها.	– خطط قصيرة وآنية أمدها أيام، أسابيع، شهر أو فصل. – الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده.
المرونة	الالتزام بالخطة ضروري لكل المستويات للتنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
التركيز	الخطة تركز على قدرات المؤسسة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
المخاطرة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار ضروري من أجل التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
المخططون	المدراء هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى–أسفل).	المخططون هم المبادرون من المدراء والعاملون (مدخل الجميع– في كل الاتجاهات الشبكية).
الوسائل	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.
المعايير	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل المؤسسة.

المصدر: نبأ عبد المحسن الطائي، **امكانية تطبيق الادارة الرقمية**، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص84.

3- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط: تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال[1]:

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، وهذا يساهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى؛
- جعل محور التخطيط ليس بيئة المؤسسة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو أحد أهم مؤشرات البقاء؛
- الزام المؤسسات على تحقيق سرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية، يُقْدم على أساسها العميل باتخاذ قرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فورا إلى المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فورا لتلبيتها؛
- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات؛
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل، والقدرة على تفعيل ودعم القرارات؛
- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول بأن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط آني مرحلي، يجعل المؤسسة مؤهلة دائما لمجاراة كل جديد واستغلاله والاستفادة منه بما يلائم الظرف الراهن أو المتغير الذي يطرأ عليها، حيث يكون الابتكار ضروريا عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة، وفي ظل الإدارة الإلكترونية نجد التخطيط الإلكتروني لا يتجاوز كونه مبدأ عام يرشد إلى آليات معالجة دون أن يفرض قيودا على العملية الإدارية.

[1] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص94.

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني E- Organizing

إن المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على الهرمية والرسمية وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة، ولكن نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم، وهنا نقصد بالتنظيم المعاصر "التنظيم الإلكتروني" الذي يمثل توزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الانسجام الآني[1].

1- تعريف التنظيم الإلكتروني: ساعدت الانترنت بما توفره من امكانات للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية على التحول من التنظيم التقليدي الهرمي إلى التنظيم الشبكي الفضفاض الواسع، فالتنظيم التقليدي ليس هو التنظيم الإلكتروني بحيث يمكن تعريف المصطلحين على النحو التالي:

التنظيم (Organizing) هو عبارة عن: "عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب، وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بينها"[2].

أما فيما يتعلق بالتنظيم الإلكتروني فهو عبارة عن: "الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية- الأفقية التي تحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من مؤسسة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى مؤسسة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم"[3].

2- التحولات الإدارية من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني: يمكن تحديد التغيرات العميقة التي تترافق مع التنظيم الإلكتروني حسب ماهو ملخص في الجدول رقم (02)، الذي يوضح بشكل أساسي ماكان من تطورات تنظيمية قبل الانترنت وبعدها.

---

[1] TRUBAN E and Others, **Electronic Commerce: Managerial Perspective**, Prentice-Hall, Upper Saddle River, USA, 2000, P340.

[2] علي شريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 252.

[3] جمعة اسماعيل العياط، **نفس المرجع السابق**، ص29.

الجدول رقم (02): التحولات الإدارية من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني

المعيار	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	الهيكل التنظيمي عمودي.	التنظيم مصفوفي (شبكي) أو مشروعي والهيكل التنظيمي أفقي.
الهرمية	هرمية تنظيمية عالية	أقل هرمية (مفلطح)
المستويات التنظيمية	مستويات تنظيمية متعددة، العلاقات التنظيمية معقدة وبيروقراطية	مستويات تنظيمية أقل، علاقات تنظيمية افتراضية ومرونة.
اتخاذ القرارات	المركزية: يعني السلطة (اتخاذ القرارات) في القمة	اللامركزية: اتخاذ القرارات من الأعلى إلى اسفل المستويات الإدارية.
المهام	مهام روتينية	تمكين العاملين
مشاركة المعلومات	تمركز المعلومات في اعلى الهرم الإداري وحصول العاملين على أدنى قدر منها.	مشاركة الإدارة المعلومات مع العاملين، تقسيم المعلومات على جميع أجزاء التنظيم، التنسيق الأفقي المعلومات
أنواع الهياكل	هياكل تنظيمية تقليدية، الهيكل الوظيفي عمودي.	هياكل تنظيمية جديدة، الهيكل الشبكي الديناميكي، الهيكل المصفوفي الأفقي، الهياكل قائمة على الفرق، الهيكل الشبكي الافتراضي.

Source: Vlado DIMOVSKI, Sandra PENGER,**Virtual Management Across-Section Of The Management Process Illustrating Its Fundamental Function Of Planning, Organization, Leading And Controlling In A New Era Organization**, international business & economics reasearch conference, las vegas, nevada, 2002, p05.

3- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم: لعبت الإدارة الإلكترونية دورا هاما في تطوير عملية التنظيم وذلك من خلال النقاط التالية[1]:

- تحول التنظيم من تنظيم تقليدي إلى تنظيم إلكتروني مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet)، وهذا ما يحقق الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة، وبالتالي تجاوز هرمية الاتصالات السائدة في أشكال التنظيم التقليدي؛
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة، فهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:
  - ✓ استخدام عاملين ذوي تخصص ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة؛

[1] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص109.

- ✓ استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب، يرتبطون بالمؤسسة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر مما تقوم على سلسلة الأوامر، وعلى علاقات أفقية لا هرمية ذات طابع انتشاري تنظيمي وجغرافي أكثر من علاقات هرمية ذات طابع إداري مركزي.

– تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليفاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بانتاجها.

بصفة عامة يمكن القول بأن التنظيم الذي كان ينظر اليه على أنه لازم وأساسي في دوائر الإدارة التقليدية أصبح في ظل الإدارة الإلكترونية قيودا ضاغطة تعطل حركة الإدارة وتشكل عبئا على عملها وترغب في القاء أكبر قدر من هذه القيود وراء ظهرها.

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية E-Leader

1– تعريف القيادة الإلكتروني: تعتبر القيادة بمثابة التكامل بين رغبات القائد والأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة كما في الأوركسترا الموسيقية التي تجعل من مكونات مختلفة نغما مطربا ومستساغا"،[1] كما أن القيادة مصطلح يشير إلى فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة[2].

أما القيادة الإلكترونية فتعرف على أنها: "عملية التأثير الاجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات الحديثة من أجل إحداث تغيير في اتجاهات، أحاسيس، أفكار، تصرفات و/أو أداء الأفراد، المجموعات و/أو المؤسسات"[3].

2– تطور تركيز القيادة: لقد واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما: المهام والعاملون وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة ووقتها، وكذلك عقلها (المهام) وقلبها (العاملون) ولقد أدى هذين التحديان مع تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين[4]:

[1] موسى خليل، **الإدارة المعاصرة**، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص220.

[2] حسين محمد الحسن، **نفس المرجع السابق**، ص93.

[3] AVOLIO Bruce J, KAHAI Surinder, DODGE George E, E-Leadership Implications For Theory-Research-And Practice, Leadership Quarterly, Vol 11, No 04, 2000, p 617.

[4] نجم عبود نجم، **نفس المرجع السابق**، ص326.

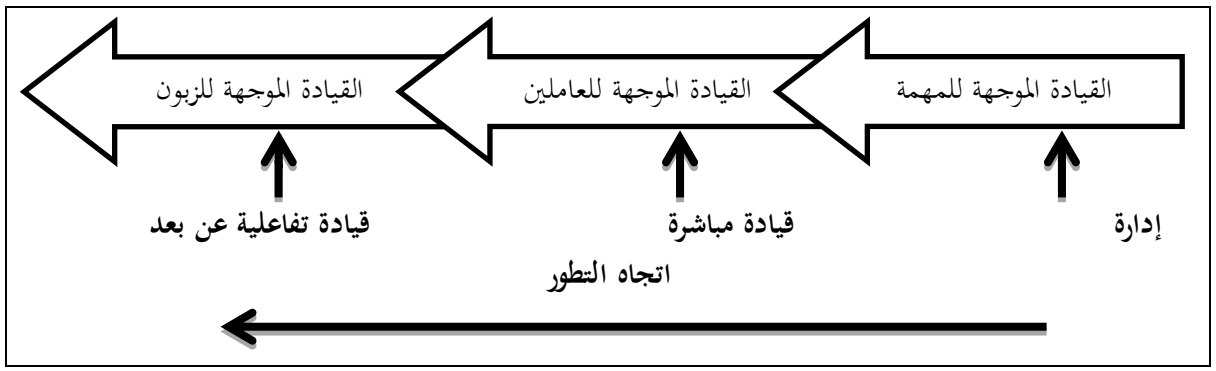
الأول: المدخل المرتكز على المهام (Tasks-Centered): يعتبر هذا الأخير المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم (المتمثل في قوة المركز الإداري وقوة المعلومات، القوة الشرعية المرتبطة بالسلطة الرسمية، القوة القسرية، قوة العوائد وقوة المعلومات، هذه هي القيادة الإجرائية أو قيادة الصفقات Transactional) (Leader وهي القيادة التي تركز على المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء.

الثاني: المدخل المرتكز على العاملين (Employee-Centered A): يعتبر هذا المدخل بمثابة المدخل الناعم المرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم، فهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المؤسسة وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية أي القيام بالأشياء الصحيحة (Doing Right Things).

ومع أن هذين المدخلين يلخصان عموما كل التطورات الذي حصلت لأكثر من قرن من الزمان في مجال القيادة، إلا أنه من غير المنصف كما أنه من غير الممكن لهذا العرض السريع أن يلخص الإثراء العميق والواسع والمتنوع الذي حصل خلال الفترة الماضية سواءا في المفاهيم أو النظريات أو الممارسات الأفضل أو الدروس المستفادة ذات العلاقة بالقيادة.

إن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا (Technology) وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزا على الزبون (Customer)، والشكل الموالي يوضح التطور نحو القيادة القائمة على الزبون[1].

الشكل رقم (06): تطور تركيز القيادة



المصدر: محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2009، ص268.

[1] نجم عبود نجم، **نفس المرجع السابق أعلاه**، ص259.

هذا هو المشهد العريض الذي كان يتطور بوتيرة اعتيادية عندما بدأ الانتقال في استخدام الانترنت من مجاله العسكري والأكاديمي إلى المجال الأوسع.

3- أنماط القيادة الإلكترونية: للقيادة الإلكترونية ثلاثة أنماط والتي تتمثل في:

أ- القيادة التكنولوجية الصلبة: هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة مما يكسبها مزايا تنافسية من جراء استخدامها للتكنولوجيا[1].

تتسم القيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسي الأول المتمثل بتكنولوجيا الأنترنت بالسمات التالية[2]:

- ✓ **حس التكنولوجيا:** التغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الأنترنت (أجهزة، شبكات، برمجيات وتطبيقات) يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسين أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزايا من الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ **حس الوقت على الإنترنت:** إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة (العمل المستمر)، وحس الوقت على الإنترنت لابد أن يتجاوز أفكارنا حول إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات بالعمل الزمني، وتخطي الاستجابة المحكومة بالفاصل الزمني المطلوب بين معلومات الأدنى وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآني بين الجميع الذين يشاركون في المعلومات الإلكترونية واتخاذ القرار التشاركي إلكترونيا أيضا؛
- ✓ **حس الطوارئ:** أدت الأنترنت إلى تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية، كما أدخلت نماذج أعمال جديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة، وهذا يحتاج إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية تحتاج بدورها إلى إدارة جديدة لا تعمل وفق الطرق التقليدية تعتمد على القيادة ذات الرؤية التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقا للولاء الإلكتروني بين العاملين وكذلك بين الزبائن.

ب- القيادة البشرية الناعمة: رغم اعتماد القيادة الإلكترونية على التكنولوجيا بشكل كبير، إلا أنها ذات محتوى إنساني، ويرجع ذلك إلى[3]:

---

[1] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص114.

[2] ريم الألفي وآخرون، **نفس المرجع السابق**، ص64.

[3] محمد سمير احمد، **نفس المرجع السابق**، ص271.

✓ إن التكنولوجيا المتمثلة في الانترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين (Inellects) والمبتكرين من بين المحترفين النادرين خلافا للعاملين في العصر الصناعي وهذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلسلة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات وإنما استشارية أفقية –لا هرمية، تفاعلية – شبكية، واتصالات في كل الاتجاهات والأهم من كل هذا إدراك أن القيمة المضافة الحقيقية تكتسب من خلال عملهم المعرفي كما كان الأمر في السابق أي من خلال الآلات وما يرتبط بها؛

✓ إن الكثير من العاملين سيعملون مع الانترنت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب الذين ينتشرون في منطقة جغرافية واسعة داخل البلد الواحد وإنما القيادة ذات الرؤية (Visionary Leadership) التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقا للولاء الإلكتروني (E-loyalty) بين العاملين (كذلك بين الزبائن).

ج– القيادة الذاتية: يقصد بها قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ، والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت[1]، مما يجعل القائد الإلكتروني بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة، ومن بين الخصائص التي يتصف بها قادة الذات نذكر[2]:

✓ القدرة على تحفيز أنفسهم وابقاء التركيز على انجاز المهام؛

✓ الاستقامة التي تستدعي الولاء للمؤسسة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها؛

✓ فهم المؤسسة ومساهمتها من أجل حل المشكلات؛

✓ الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات، بالإضافة إلى البراعة، المهارة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة؛

✓ المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

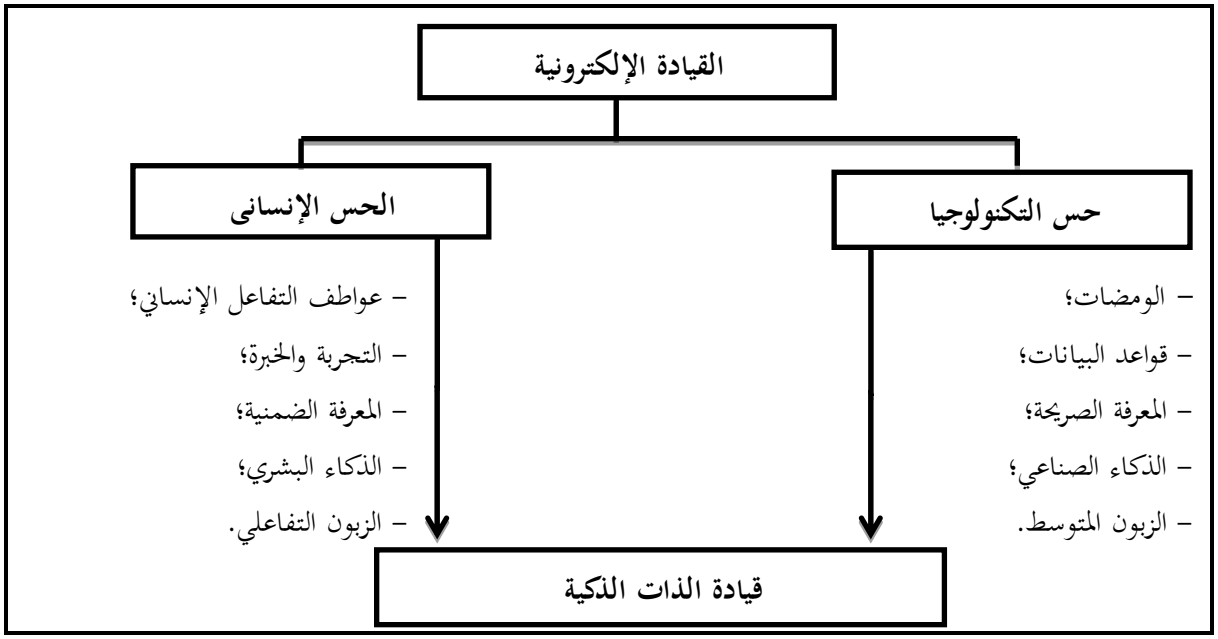
4– الموازنة بين الحس الانساني والتكنولوجي: ان القيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدرا عاليا من الموازنة بين التكنولوجيا (تكنولوجيا الانترنت) في عقل الإدارة والحس الانساني في قلب الإدارة من عواطف

[1] حسين محمد الحسن، **نفس المرجع السابق**، ص98.

[2] محمد سمير أحمد، **نفس المرجع السابق**، ص274.

وتفاعل إنساني، وكذا مجموعة التجارب والخبرات الحية، المعرفة الضمنية والذكاء البشري، فمن خلال هذه الموازنة يتم تحقيق قيادة الذات الذكية التي تحقق أهداف القائد وأهداف المؤسسة[1]، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الموازنة بين الحس الإنساني والتكنولوجي



المصدر: نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية، الوظائف، المجالات**، المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص340.

5- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة: تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة من خلال النقاط التالية[2]:

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال شبكة الاتصالات الداخلية الانترانت؛
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترانت؛
- جذب العاملين المتباعدين جغرافيا وربطهم بالإدارة وتشجيع ولائهم لها؛
- زيادة القدرة على الابتكار وانجاز المهام؛
- زيادة المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

[1] نجم عبود نجم، **نفس المرجع السابق**، ص340.

[2] فريد كورتل، آسيا تيش، **نفس المرجع السابق**، ص ص117-118.

المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية E-Controlling

1- تعريف الرقابة الإلكترونية: تهدف عملية الرقابة بصفة عامة إلى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات لتصحيحها[1]، اذ يمكن تعريفها بأنها: "إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية تهدف إلى مراقبة العمل، قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلا وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة"[2].

يقصد بالرقابة الإلكترونية: "اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسب في ممارسة العملية الرقابية، وفق برامج حاسوبية تعد خصيصا لهذا الغرض، بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكبر"[3].

2- المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية: إن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة، على عكس الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة والرسمية، وتعود أسباب الرقابة القائمة على الثقة إلى ما يلي[4]:

- نمط العاملين في مؤسسات اليوم هم عمال ذوي مهارات وتخصصات عالية مقارنة بالعاملين محدودي المهارة والتعليم الذين سادوا في المؤسسات قبل عقود من الزمن؛

- مؤسسات اليوم تميل بشكل كبير ومتسارع نحو تبني العاملين عن بعد سواء في أماكن عن بعد أو في أماكن نائية أو في المنازل، فمثل هذا النمط لا يمكن قيادته وتنظيمه والرقابة عليه في ظل الرقابة التقليدية وإنما لابد من تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات، وتطوير العلاقات المتفاعلة على أساس الثقة بالأساليب والطرق الإلكترونية؛

---

[1] ايمان عبد المحسن زكي، **الحكومة الالكترونية: مدخل اداري متكامل**، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،مصر، 2009، ص105

[2] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص119.

[3] بدر محمد السيد القزاز، **الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الاداري: دراسة مقارنة بالفقه الاسلامي**، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2015، ص353.

[4] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص124.

– اعتماد المؤسسة على الشركاء الخارجيين (كالموردين والزبائن)، وأسلوب التوريد الخارجي من مؤسسات أخرى هي أكثر قدرة وكفاءة في انتاج أجزاء ومكونات لمنتج المؤسسة، يجعل علاقات الثقة بالشركاء تمثل قاعدة العمل الذهنية؛

– الرقابة القائمة على الثقة هي الرابط الأساسي مع أطراف ليس للمؤسسة أية سلطة عليهم إلا هذه الثقة المتبادلة بين المؤسسة وموردیها أو بين المؤسسة وزبائنها.

الجدول رقم (03): المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
رقابة موجهة للماضي (تنظر إلى المشكلات بعد تراكمها)	رقابة قائمة على الحاضر (معالجة مواطن الخلل أو الخطأ في مواقعها الإدارية أول بأول)
رقابة بالتقارير	رقابة بالنقرات (رقابة فورية، آنية)
رقابة دورية	رقابة مستمرة (تدفق المعلومات باستمرار)
رقابة قائمة على المساءلة والرسمية	رقابة قائمة على الثقة

المصدر: فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2015، ص125.

3– خصائص الرقابة الإلكترونية: تمتلك الرقابة الإلكترونية مجموعة من الخصائص نذكر منها[1]:

– قاعدة معلومات تحتوي على معلومات عن أداء وانشطة التشكيلات التنفيذية لتكون جاهزة عند حاجة الإدارة العليا لاتخاذ قرار في مجال معين؛

– القدرة على تحقيق وفورات بالكلف مقابل نتائج عالية الدقة، بمعنى أن تكون ذات جدوى اقتصادية أي فعالا من الناحية المالية والاقتصادية؛

– القدرة على تحقيق وفورات عالية في الوقت مقابل شمولية النتائج مقارنة بالنظام اليدوي؛

– العمل عن بعد، وهنا يتجاوز العمل صيغة تحديد المكان والزمان لإنجاز العمل أي أن العمل ينجز من دون الاحتكاك مع موظفي التشكيل التنفيذي؛

– الاعتماد على البرامج الرقابية في تحديد الانحرافات واعطاء تنبيه بشكل إلكتروني من خلال البرامج الرقابية دون الحاجة إلى تدخل المفتش في عمليات البحث والتحري؛

[1] بدر محمد السيد القزاز، **نفس المرجع السابق**، ص ص358-359.

– يركز على الجوانب المهمة والحساسة المؤثرة على أداء التشكيلات التنفيذية والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المؤسسة؛

– تحديد ما هو مرضي او غير مرضي من الأداء من النواحي المختلفة للوصول إلى حكم عام على أداء المؤسسة ككل، باستخدام المقاييس والمعايير المناسبة لقياس الأداء وذلك حسب طبيعة هذه المؤسسة من نواحي مختلفة؛

– مرن بما فيه الكفاية لكي يعمل بكفاءة حتى اذا تم تبديل الخطط، كما أنه شامل يغطي المدى القريب والبعيد من خلال تقييم الوضع الحالي، وله القدرة على استخدام السيناريوهات (ماذا، لو) للنظر إلى المستقبل.

4– مآخذ وصعوبات الرقابة الإلكترونية: ترافق الرقابة الإلكترونية مجموعة من المآخذ والصعوبات والتي يمكن تلخيصها في[1]:

– الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المؤسسة سواء كتطوير للعاملين أو الأنظمة أو المعايير وغيرها؛

– يمكن ان تقترن لدى البعض بالمؤسسة فكرة أن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولا بأول من دون علمهم، خاصة وأن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم انشطتهم على الانترنت سواء لأغراض الاتصالات الشخصية أو ممارسة الألعاب أو الإيجار في مواقع بحثا عن العمل او مواقع التسلية؛

– مشكلات الأمن: حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل المؤسسة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المخترقين وإمكانات العبث في اسراراها التجارية وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو المواد أو الزبائن؛

– إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية في امكانية التسلل إلى قواعد بياناتها؛

– مخاطرة الاعتماد الزائد على الانترنت: فالبعض قد يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال المؤسسة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافيا، ولكن هذا غير صحيح لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا ليس فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة فيها، بل وفي ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا مكملا بالنظر لتأثيره على الجهد الكلي للرقابة ونتائجها.

[1] نجم عبود نجم، **نفس المرجع السابق**، ص ص350-351.

المبحث الثالث: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية

تعتبر الشبكات عنصرا مهما وأساسيا وسببا في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فالكم الهائل من البيانات المراد نقلها من وحدة أو مؤسسة لأخرى يتم عن طريق ذلك، إذ أن تطور الاتصالات بين الحاسبات ساعدت كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من كمبيوتر لآخر، وأصبحت المشاركة في المعلومات والبرامج أمرا يسيرا جدا.

المطلب الأول: مفهوم الشبكات ومتطلبات انشاءها

تشكل الشبكات أحد الأدوات الأساسية لتحقيق الاتصال بين الأفراد في المؤسسة، وتتعدد أنواعها حسب الغرض المراد تحقيقه من هذه الشبكة، ففي هذا المطلب سنحاول التعرف على مفهومها ومتطلبات انشائها.

أولا: مفهوم الشبكات الإلكترونية: هناك العديد من التعاريف التي تناولت الشبكات نذكر من بينها ما يلي:

– تعرف الشبكة بأنها: "مجموعة من الحواسيب المرتبطة فيما بينها بواسطة خطوط فيزيائية يتم من خلالها تبادل المعلومات في شكل بيانات رقمية"[1]، أو هي "مجموعة من الحواسيب جهازين أو أكثر يتم ربطها معا بواسطة إحدى وسائط الربط وباستخدام أحد أنظمة التشغيل الخاصة وذلك لتمكين المستخدمين من التراسل فيما بينهم والمشاركة في البيانات والمصادر المتوفرة مثل الطابعة"[2].

– كما تعرف بأنها: "هي مجموعة من الكمبيوترات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينها"[3]، أو هي: "نظام للعلاقات الترابطية التواصلية داخل المؤسسة أو فيما بين المؤسسات"[4]، هذه الشبكات تتمثل في[5]:

---

[1] محمود القدوة، **الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص222.

[2] محمد عبده حافظ، **الإدارة الإلكترونية للفنادق**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر–، 2011، ص87.

[3] السعيد مبروك ابراهيم، **ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2014، ص212.

[4] JEAN Brilman, **les Meilleurs Pratiques du Management**, Les Editions D'organisation, Paris, France, 2001,p412

[5] علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، **شبكات الإدارة الإلكترونية: أساسيات وأنواع الشبكات الإلكترونية وأمن ورقابة الشبكات والتجارة الإلكترونية والعمل عن بعد**، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص22.

– مجموعة من الحاسبات قد تكون حاسبات شخصية مرتبطة معا، أو حاسبا كبيرا ترتبط به طرفيات (Terminals)؛

– تنظم معا، فهي تشكل نظاما واحدا تمثل فيه العنصر الأساسي، وقد يكون هذا النظام محليا كما يتسع ليغطي منطقة أو أكثر؛

– خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام ببعضها، وقد تكون سلكية أو لاسلكية، وتحدد طريقة الربط شكل الشبكة وبنيتها؛

– الموارد المتاحة: ويقصد بها المعدات والبرامج والمعلومات.

ثانيا: متطلبات انشاء الشبكات: يمكن تلخيص أهم متطلبات انشاء شبكات إلكترونية فيما يلي[1]:

1– وسائط الاتصال: تنتقل البيانات والمعلومات في شبكات الحاسب عبر وسائل أو قنوات اتصال (Communication Channels) تربط بين عناصرها، فوسائط الاتصال الشبكي تنقسم إلى نوعين رئيسيين[2]:

أ– الوسائط السلكية: تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات والبيانات سواءا كانت ممثلة بإشارات قياسية أو عددية وهي تشمل:

– الأسلاك المزدوجة المجدولة (Twisted-Pair wire): تستخدم في الخطوط الهاتفية العادية كونها رخيصة التكاليف وسهلة التمرير عبر المكاتب، لكن ورغم ذلك فنطاق ذبذباتها (Band width) منخفض نسبيا مما يؤثر على نقل المعلومات، وسرعتها في نقل المعلومات لا تتجاوز (1 Mega Byte/See).

– الكابلات المحورية (Coaxial Cable): وتتمثل في الأسلاك متعددة المحاور، اذ تنقسم إلى قسمين رئيسيين[3]:

- **الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي:** ويستخدم هذا الكابل للإرسال العادي للبيانات، ومن مميزاته سهل التركيب، وصيانته غير مكلفة، لكن يعاب عليه أنه محدود المسافة عالي التكلفة مقدار السرية فيه منخفض جدا.

---

[1] جعفر صادق الحسني، سرحان سلمان داود، **تكنولوجيا شبكات الحاسوب**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص72–73.

[2] علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، **نفس المرجع السابق أعلاه**، ص27.

[3] هاني وجيه العطار، **التجارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص240

● **الكابل المحوري ذو الحيز العريض:** يستخدم هذا الكابل في الإرسال إلى مسافات أطول من الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي، وعادة ما يستخدم لنقل المعلومات والبيانات لمسافة بين 12 كلم أو أكثر، فالكابل المحوري يجب أن يوضع داخل الجدران، ولهذا السبب تكون تكلفته مرتفعة وصعب التركيب مقارنة مع الكابل مزدوج السلك، ومن بين ما يتميز به هذا النوع من الكابلات نذكر[1]:

- ✓ سريته أفضل من الكابلات السابقة؛
- ✓ جيد في الحد من التشويش أو التدخل؛
- ✓ اتساع نطاق ذبذباتها، فسرعتها تصل إلى (100 Mega Byte/See).

ومن بين عيوبه نذكر ما يلي: – صعب التركيب وغالي الثمن؛

– تكلفة الصيانة عالية.

– كابلات الألياف الضوئية (Fiber Optics): يتكون هذا النوع من الكوابل من حزمة الموصولات الزجاجية المصنوعة من السليكون النقي والقادرة على نقل الضوء، وتستخدم أنواع عديدة من الألياف البصرية، أهمها الألياف الزجاجية أحادية النمط والتي تعتبر أحدث تقنيات صناعة الكابلات فسرعتها تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكابلات المحورية[2].

تتعامل كوابل الألياف الضوئية مع النبضات الضوئية بدلا من الإشارات الكهربائية (كما في الكوابل الأخرى)، كما تمتاز بمناعتها العالية ضد أي تأثيرات خارجية، فهي تمتاز بقدرتها على منع امتصاص أي موجات خارجية أو انتشار أي موجات داخلية إلى الخارج، مما يجعلها أكثر أمنا في نقل الإشارات، يمكن أن نميز بين نوعين من كوابل الألياف الضوئية، أحادية الطور ومتعددة الأطوار[3].

ب– الوسائط اللاسلكية: وهي تلك التي تستخدم موجات الأثير في النقل مثل[4]:

[1] جعفر صادق الحسني، سرحان سلمان داود، **نفس المرجع السابق**، ص 73.

[2] هاني وجيه العطار، **نفس المرجع السابق**، ص240.

[3] جعفر صادق الحسني، سرحان سلمان داود، **نفس المرجع السابق أعلاه**، ص 74.

[4] هاني وجيه العطار، **نفس المرجع السابق أعلاه**، ص241.

– **الميكروويف** (**Microwave**): يستخدم لبث الصوت والمعلومات الصوتية (عبر الموجات الإلكترو مغناطيسية) مع استخدام محطات تقوية، تلتقط هذه الموجات ثم تعيد بثها بعد تقويتها مما يسمح بنقلها إلى مسافات بعيدة[1].

– **الأقمار الصناعية** (**Satellites**): تستخدم محطات أرضية لبث وتوزيع والتقاط البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر الأثير أو عبر الفضاء، وبالطبع فان السعة والسرعة ودرجة الوضوح في هذا النوع من وسائط الاتصال، تتفوق على جميع الوسائط الأخرى، ويمكن التمييز بين نوعين[2]:

- **تقنية البث الموجي المحدود** (**الترددات الراديوية ضيقة النطاق**): توفر هذه التقنية لمستعمليها أمنا كبير لمعلوماتهم وذلك بضمان الخصوصية وعدم التداخل، ومن وجهة نظر العميل من أحد عيوبها أن المستخدم النهائي يجب أن يحصل على ترخيص FCC لكل موقع تطبق فيه هذه التقنية.
- **تقنية البث الموجي واسع النطاق** (**الترددات الراديوية ذات الطيف المنثور**): تستخدم أغلب أنظمة الشبكات اللاسلكية تقنية المجال الواسع، وهذه التقنية ابتكرتها الأجهزة العسكرية لاستخدامها في أنظمة الاتصالات الآمنة الحساسة جدا، وهناك نوعان من هذه التقنية فالأولى تتمثل في تقنية التردد المتغير واسع النطاق FHSS، واخيرا تقنية البث الموجي بالتوالي DSSS.

الجدول رقم (04): سرعة نقل البيانات لمختلف وسائط النقل

وسائط النقل Transmission Media	السرعة Speed
الكابل الزوجي السلك المجدول Twisted Pair Wiring Cable	Up to 100 Megabits Per Second (Mbps)
الميكروويف Microwave	Up to 600 Mbps
الأقمار الصناعية Satellites	Up to 600 Kbps
الكابلات المحورية Coaxial Cable	Up to 600 Gigabits Per Second (Gbps)
كابلات الألياف الضوئية Fiber Optics	Up to 600 Terabits Per Second (Tbps)

Source : Laudon Kenneth, Laudon Jane**, Management Information System Management The Digital Firm**, th edition, Prentice Hall, Nez Jersey, 2006 ; P272.

[1] علاء عبد الرزاق محمد السالمي، **أتمتة المكاتب المتقدمة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص335.

[2] جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، **نفس المرجع السابق**، ص85.

2- بطاقات الشبكة: تشكل هذه الاخيرة الوصلة الفيزيائية بين الحاسوب والكابل حيث يتم إدخالها ضمن منفذ توسيع اللوحة الأم ومن ثم يتم وصل الكابل اليها عبر البوابة المناسبة، اذ ان كل بطاقة تستخدم برتوكولا معينا للاتصال عبر الشبكة، فمن بين وظائف بطاقات الشبكة نذكر[1]:

- استلام البيانات من المعالج المركزي بشكل متوازي ووضعها بشكل متسلسل لبثها عبر خطوط الشبكة المسؤولة عن نقل هذه البيانات؛

- استلام البيانات القادمة بشكل متسلسل وتوزيعها على مجموعة الخطوط المتوازية التي تؤدي إلى وحدة المعالجة المركزية.

عند تصنيع بطاقات الشبكة يخصص لها عنوان رقمي وحيد لا يشبه عنوان أي بطاقة أخرى، يخزن هذا العنوان في ذاكرة من نوع (ROM) مثبتة على الكارت يسمى هذا العنوان (Media Access Control ''MAC'') وعند تشغيل الحاسوب تنتقل نسخة من هذا العنوان إلى ذاكرة الحاسوب (RAM) لكي يكون بمثابة عنوان فيزيائي لذلك الحاسوب، بحيث تتعرف أجهزة الشبكة من خلاله على الحاسوب الذي ثبت فيه الكارت.

3- المرددات: يتم استخدامها عند ضعف الإشارة المنقولة عبر خطوط الشبكة وأجهزتها بعد قطعها لمسافات معينة، والتي تصبح غير واضحة المعالم، فالمرددات تقوم بتنقية هذه الإشارات وتضخيمها ومن ثم تعيد بثها خلال الشبكة، مما يجعل هذه الأجهزة قادرة على توسيع حيز انتشار الشبكة وزيادتها وزيادة العقد المرتبطة بها، فالمرددات تستخدم في الشبكات السلكية واللاسلكية وتعمل في الطبقة الفيزيائية من النظام المفتوح، مما يمكنها من الربط بين وسائط نقل مختلفة حيث يمكن أن يكون الكيبل الواصل إلى المردد من أحد الأطراف ذات النوع المجدول، بينما في الطرف الآخر يمكن أن يكون من النوع المحوري.

4- المجمعات: هي عبارة عن أجهزة ربط وتوصيل تستخدم لربط مجموعة أجهزة في الشبكة، حسب الفتحات التي يتمتع بها وتكون عادة 4 أو 8 أو 16 أو 32 فتحة أو أكثر، كما ينظم حركة مرور البيانات فيما بينها، فهو يؤمن استقبال البيانات المرسلة، من جهاز معين في شكلها الثنائي وتوزيعها على بقية الأجهزة.

[1] جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، **نفس المرجع السابق**، ص87.

المجمعات كالمرددات تعمل في الطبقة الفيزيائية من النظام المفتوح، أي أنها قادرة على الربط بين وسائل نقل مختلفة مع عدم قدرتها على الربط ما بين شبكات ذات هيكليات مختلفة، إذ تتميز المجمعات بأنه في حالة حدوث عطل في أحد الخطوط الموصولة به فإن ذلك لن يؤثر على أداء الخطوط الأخرى[1].

وهذه المجمعات تحتوي على نوعين أساسيين يتمثلان في[2]:

- **المجمعات النشطة:** تعتبر من الأنواع الأكثر استعمالا، ولها القدرة على إعادة توليد أو إنعاش وإرسال إشارات البيانات بنفس الطريقة التي يعتمدها مكرر الاشارات؛

- المجمعات الخاملة: إذ يقتصر دورها على استقبال البيانات من جهاز وتوزيعها على بقية الأجهزة المرتبطة بها، دون إمكانية إنعاش إشارات هذه البيانات.

5- الجسور: هي عبارة عن أجهزة تشبه المرددات، تستقبل الإشارات الواردة إليها، تقويها وتعيد إرسالها إلى هدفها، فهي قادرة على تمرير إشارة واحدة كل مرة بعد فحص البيانات وتحليلها لتحديد وجهة إرسالها مما يؤثر على حركة البيانات في كل مقطع من الشبكة.

تعمل الجسور في الطبقة الثانية من النظام المفتوح مما يعني أنها تتمكن من التعامل مع شبكات تستخدم وسائل نقل مختلفة (تختلف في طبقاتها الفيزيائية)، إلا أنها من نفس البنية الهندسية ومتماثلة في طبقة وصل البيانات.

الفرق بين الجسور والمرددات يتمثل في ان الجسور تقوم بمعالجة وفحص أطر البيانات وتحليلها لتحديد وجهة إرسالها، وذلك من خلال التعامل مع العنوان الفيزيائي للإطار[3].

6- المبدلات (المحولات): هي عبارة عن جسر يتمتع بعدة فتحات يمكن من ربط أكثر من شبكتين محليتين، كما يؤمن تجميع شبكات أو أجزاء شبكات متباينة، وتوجيه حزم البيانات المتبادلة عبرها إلى أصحابها، فهو يقوم بالإضافة إلى التحسينات الخاصة به بوظائف جهازي المجمع والجسر معا[4].

---

[1] جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، **نفس المرجع السابق**، ص89.

[2] عبد المجيد ميلاد، **المعلوماتية وشبكات الاتصال الحديثة**، اندماج التكنولوجيات، سنباكت، 2003، ص132.

[3] جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، **نفس المرجع السابق**، ص 90.

[4] عبد المجيد ميلاد، **نفس المرجع السابق أعلاه**، ص133.

فهذه المحولات تتميز بما يلي[1]:

– معالجة البيانات فيها تكون من خلال الكيان المادي، بينما في الجسور فإن المعالجة تتم برمجيا، إذ يقوم المحول ببناء جداول العنونة في دوائر إلكترونية مخصصة لهذا الغرض في حين نجد أن الجسور تحتفظ بجداول العنونة الخاصة بها في الذاكرة العشوائية، مما يوفر أداءا متميزا للمحولات في تمرير أطر البيانات بسرعة أكبر من الجسور؛

– معظم المحولات لها القدرة على استخدام كافة منافذها في نفس الوقت، مما يجعلها أكثر سرعة من الجسور والمجمعات، كما تتميز بكون لها أكثر من نطاق تصادم؛

– لا تدرس العناوين المثبتة في الأطر الواردة إليها من الأجهزة المرتبطة بها مباشرة كما في الجسور لأن عناوين هذه الأجهزة المرتبطة بمنافذ المحول تكون معروفة مسبقا من قبل المنفذ، فكل منفذ يعرف ما هو رقم الجهاز الموصول به لحظة البدء بتشغيل الجهاز؛

– يقوم المحول مثل الجسور بإعادة بث الحزمة التي تحوي عنوان مستهدف غير معروف لجميع مقاطع الشبكة باستثناء المقطع الذي وردت منه الحزمة.

الجدول رقم (05): الفروق الرئيسية بين المجمع والمحول

المجمع:	المحول:
نطاق التصادم واحد	أكثر من نطاق تصادم واحد
سعة حزمة مشتركة لجميع المنافذ (Shared Bandwidth)	سعة حزمة مخصصة لكل منفذ (Dedicated Bandwidth)
يعمل في الطبقة الأولى من النظام المفتوح	يعمل في الطبقة الثانية من النظام المفتوح
يمرر الحزمة الوارد من أحد منافذه إلى جميع المنافذ الأخرى	يقوم بدراسة الحزمة الواردة إلى أحد منافذه لمعرفة المنفذ الذي سوف يقوم بإرسال الحزمة اليه.

المصدر: جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، **تكنولوجيا شبكات الحاسوب**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2006، ص98.

7– الميسرات (الموجهات): هي عبارة عن أجهزة تستخدم لربط شبكتين أو أكثر، لتوليد شبكة أكثر (Internetwork)، وذلك لتوفير إمكانية الاستفادة من المصادر المتاحة وتبادل المعلومات من خلال توفير عدة ممرات للتراسل ما بين هذه الشبكات، مما يعني أنها قادرة على العمل في الطبقة الثالثة (الشبكة) من

[1] جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، **نفس المرجع السابق**، ص ص 92–96.

النظام المفتوح، مع ضرورة تجانس البروتوكولات المستخدمة في هذه الطبقة بالنسبة للشبكات التي تقوم الموجهات بالربط بينها.

من أهم خصائص الموجهات قدرتها على اختيار أفضل مسار يمكن أن تسلكه الحزمة وصولا إلى هدفها، ولتحقيق الهدف يقوم هذا الأخير ببناء جدول يسمى جدول التوجيه يحتوي معلومات عن أفضل ممر يؤدي إلى عنوان معين في الشبكة.

الفرق بين الموجهات والجسور: من بين أهم الفروق الرئيسية بين الموجهات والجسور نذكر[1]:

– يقوم الموجه بإتلاف الحزمة التي تحتوي على عنوان لشبكة مستهدفة غير معروفة بالنسبة إليه، بينما تعيد الجسور بث مثل هذه الحزم إلى جميع مقاطع الشبكة باستثناء المقطع الذي وردت منه الحزمة؛

– يحتوي جدول التوجيه على عناوين الشبكات وعناوين الموجهات الأخرى التي تم التعامل معها من قبل، في حين أن جدول التجسير يحتوي على العنوان الفيزيائي لكل جهاز موجود في مقطع معين من الشبكة سبق التعامل معه.

مميزات الموجهات: من بين مزايا الموجهات نذكر:

– القدرة على ربط شبكات بمعدات وبنيات هندسية مختلفة، واختيار أفضل ممر تسلكه الحزمة عبر الشبكة؛

– تساعد على تقليل حجم حركة حزم البيانات داخل الشبكة، وتمنع مرور حزم النشر من خلالها والواردة من إحدى الشبكات المرتبطة بها إلى شبكة أخرى في الطرف الآخر من الموجه.

عيوب الموجهات: أما عيوب الموجهات فتمثلت في:

–كلفتها عالية قياسا بالجسور والمرددات فهي تؤدي عملها فقط بوجود البروتوكولات من النوع الموجه؛

– عملها بطيء مقارنة بالجسور والمحولات، وذلك بسبب حاجتها لأداء جملة عمليات حسابية معقدة على الحزمة قبل إعادة بثها باتجاه هدفها، وذلك لأنها تعمل ضمن الطبقة الثالثة من النظام المفتوح؛

– عمليات التحديث في حالة التوجيه الديناميكي تؤدي إلى حدوث حركة مرور عالية من الشبكة.

8– الموجهات الجسرية: هي عبارة عن أجهزة تجمع بين وظائف الموجهات والجسور معا، فعندما يستلم حزمة بيانات موجهة فإنها تقوم بعمل الموجه باختيار أفضل ممر للحزمة وتوجيه الحزمة بعد ذلك نحو هدفها،

[1] جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، **نفس المرجع السابق**، ص ص98-99.

وعندما يستلزم الجهاز حزم بيانات غير موجهة فإنه يقوم بعمل مشابه لعمل الجسور بتمرير الحزمة نحو هدفها بالاعتماد على العنوان الفيزيائي.

لكي يقوم الموجه الجسري بعمله فإنه يستعين بجدول للتجسير يحتوي على عناوين فيزيائية، وجدول آخر للتوجيه يحتوي على عناوين الشبكات التي يمكن الوصول إليها، فهذه الأجهزة تعتبر مناسبة في الشبكات المهجنة التي تستخدم خليط من البروتوكولات الموجهة وغير الموجهة، وهي تعمل في الطبقة الثانية والثالثة من النظام المفتوح[1].

9- البوابات: هي عبارة عن أجهزة تستخدم للربط ما بين شبكتين بغض النظر عن بنيتها الهندسية وأنواع الكوابل المستخدمة في الربط ما بين عناصر الشبكة، بحيث لها القدرة على ربط شبكات تستخدم بروتوكولات مختلفة في طبقتها الثالثة وفقا للنظام المفتوح.

تقوم البوابات بترجمة البروتوكولات المستخدمة في الشبكة الأولى إلى البروتوكولات المستخدمة في الشبكة الثانية والعكس، وذلك عندما تستخدم البوابات للربط ما بين شبكتين، فبالرغم من أن البوابات تمتاز بقيامها بربط شبكات ذات أنظمة اتصال مختلفة إلا أنه يعاب عليها ما يلي:

- ✓ كلفتها عالية وصعبة التنصيب (التركيب)؛
- ✓ بطيئة في أداء وظائفها لكثرة المعالجات التي يجب أن يقوم بها الجهاز على حزمة البيانات (عملية الترجمة).

10- المودم: هو عبارة عن جهاز يسمح بنقل البيانات بين الحاسبات الآلية من خلال تحويل الإشارات الرقمية للبيانات المخزنة داخل الحاسب المرسل إلى إشارات تناظرية حتى يمكن حملها بواسطة أسلاك الهاتف إلى الحاسب المستقبل، ويوجد نوعين من المدام هما: مودم داخلي يتمثل في شريحة من الدوائر الإلكترونية مثبتة داخل جهاز الحاسب الآلي، ومودم خارجي التي تتمثل في أجهزة مستقلة خارج جهاز الحاسب الآلي ولكنها متصلة به من خلال حزم الكابل[2].

11- المضاعفات (وحدات الاتصال المتعدد): هي عبارة عن جهاز يستلم إشارات من عدة مصادر يقوم بتجميعها وإرسالها عبر خط واحد للإرسال يدعى بمضاعف الإرسال، فهو يقلل من التكاليف ويزيد من سرعة

[1] جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، **نفس المرجع السابق**، ص ص103-104.

[2] أمينة قدايفة، **أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي –دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أمحمد بوقرة-بومرداس، 2014، ص 48.

إرسال البيانات، من خلال الاستغناء عن ربط كل عقدة من المصدر بخط مستقل مع الهدف، مع إمكانية استخدام خط التوصيل الرئيسي المشترك بين المضاعفين المرسل والمستقبل من النوع السريع في تراسل البيانات[1].

بالإضافة إلى كل ما سبق يمكن إضافة المتطلبات التالية[2]:

- توفير مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة التقليدية، وغير التقليدية (قواعد وبنوك المعلومات)؛
- توفير الأجهزة المناسبة للشبكة Hardware من حواسيب وغيرها؛
- توفير البرمجيات المناسبة Software لمعالجة المعلومات واسترجاعها، ويمكن تطوير هذه البرمجيات أو الاستعانة بالبرمجيات الجاهزة؛
- توفير نظام مناسب للاتصالات تجعل الشبكة قادرة على تبادل المعلومات بين الجهات المشاركة في الشبكة؛
- توفير المتطلبات البشرية والخبرات اللازمة والمؤهلة من مبرمجين ومشتغلين وخبراء وإداريين ....الخ؛
- أما المتطلب الأخير للشبكة فهو "المستفيدون النهائيون" الذين ستقدم لهم الشبكة معلوماتها وخدماتها المختلفة، ويتكون مجتمع المستفيدين من شبكات المعلومات غالبا من الفئات التالية:

✓ العاملون في مجال التخطيط المختلفة؛
✓ متخذو القرارات وخاصة في الإدارات العليا؛
✓ الباحثون في مختلف التخصصات والميادين؛
✓ الدارسون وخاصة طلبة الدراسات العليا؛
✓ المتخصصون والعاملون في الميادين المختلفة؛
✓ المؤسسات الاقتصادية، العلمية والثقافية والتربوية والحكومية وغيرها؛
✓ المكتبات ومراكز التوثيق ومراكز المعلومات المختلفة.

[1] جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، **نفس المرجع السابق**، ص ص106-111.

[2] محمود القدوة، **نفس المرجع السابق**، ص ص221-222.

المطلب الثاني: أهمية ومزايا الشبكات

تعتبر الشبكات الإلكترونية من العناصر الأساسية الواجب توافرها في البنية التحتية، وفي تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، فهي تساهم في توفر عدة مزايا لإنجاح هذا المشروع كما تتوفر كذلك على أهمية كبيرة وهذا ما سوف نوضحه من خلال هذا المطلب.

أولا: أهمية الشبكات الإلكترونية: تظهر أهمية الشبكة المعلوماتية من خلال كثرة الأجهزة المتصلة والكميات الكبيرة من المعلومات المتبادلة، وتعدد طبيعة الاتصالات وذلك من خلال الربط بين مجموعة من الأجهزة في أماكن مختلفة، والتي تسهل من عملية الاتصال وتزيد من فعاليته، ففي الوقت الحاضر تستخدم المؤسسات بشكل دائم الشبكات المعلوماتية، والعامل المدعم في ذلك هو انتشار الشبكة التقنية والخدماتية، التي تمزج بين وسائل المعلوماتية ووسائل الاتصال المتمثلة في الانترنت[1]، ومنه يمكن تلخيص أهمية الشبكات في النقاط التالية[2]:

– تطور تدفق المعلومات وتسهيل العلاقة مع شركاء الأعمال داخل المؤسسة وخارجها منها وإليها؛

– تحسين سلاسة العمل لزيادة الإنتاجية، بالعمل عن بعد والمشاركة في الموارد مما يسمح باستغلال موارد الشبكة بالمؤسسة عند وبعد انجازه الأعمال التي لا تتطلب التأخير، وتشمل الموارد الملفات والتطبيقات؛

– التواصل عن بعد، فالشبكة تتيح امكانية التواصل بين المستخدمين في مواقع مختلفة يستخدمون نظم التشغيل المختلفة وبرامج مختلفة بل لغات مختلفة؛

– يمكن المؤسسة من تجهيز طلبيات الموردين بعرض سلعها/خدماتها على الزبائن عن طريق قوائم البيع بطريقة لم تكن متاحة تقليديا من قبل؛

– ربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب) مع سوق العمل، مما يتيح استغلال الطاقات البشرية الكامنة في المجتمع من طرف المؤسسات؛

– ضمان بث وتبادل المعلومات الأساسية لمختلف التطبيقات داخل التنظيم؛

– تمكن أعضاء المؤسسة من الحصول على معلومات من أي مكان متواجدين فيه؛

---

[1] أمال أيوب، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين صورة المؤسسة الصناعية في الجزائر –دراسة حالة مركب تكريري البترول بسكيكدة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الجزائر 03، 2014، ص39.

[2] أمينة قدايفة، **نفس المرجع السابق**، ص46.

– تسمح بتبادل المعلومات المختلفة مع الشركاء الخارجين عن المؤسسة (زبائن، موردين،...)؛

– إتاحة قاعدة بيانات تحتوي على حجم هائل ومهم من المعلومات للتسيير العملي للأنشطة (تسيير المخزونات، إدارة المبيعات.....).

ثانيا: مزايا الشبكات: للشبكات عدة مزايا يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

– المشاركة في البيانات، وتأمين المعالجة الموزعة؛

– توفير سرعة وموثوقية عالية وبأقل تكلفة الأنشطة مستخدمي الشبكة، وتحقيق السيطرة المركزية للأنظمة؛

– تبادل الملفات والمعلومات، والتخاطب والمناقشة بين مستخدمي الشبكة؛

– تمكين مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معا في مشروع من مشاركة المستندات؛

– تقليل تكلفة البرامج نتيجة الخيارات الاقتصادية الخاصة بترخيص البرامج للشبكات؛

– تقليل تكلفة الأجهزة نتيجة المقدرة على مشاركة الأجهزة الطرفية مثل الطابعات؛

– الوصول المباشر: يتم تطبيق ذلك عن طريق العديد من المزايا أهمها توفير أكبر قدر من المعلومات المتاحة وتقديمها على الخط المباشر، سهولة العرض، الاسترجاع وتقليل التكلفة.

لقد أقامت عملية الربط بين عدة أجهزة أو مراكز الحاسب امكانية تبادل القدرات فيما بينها، وبالتالي الانتقال من الاعتماد على جهاز الحاسب لوحده، إلى القدرة على مشاركة موارد وأجهزة أخرى، وبالتالي فإن شبكات الكمبيوتر تمثل سوق المستقبل الضخم كون التطبيقات الإلكترونية تتم عن طريقها بشكل أساسي.

– التحميل المشترك: يؤدي ذلك إلى توفير قدرات تكنولوجيا متقدمة تخدم احتياجات المستخدمين، وتعمل على تحقيق التوازن بالنسبة للأحمال الزائدة بين مختلف المحاور المشتركة في الشبكة مما يؤدي إلى التكامل في البيانات والمعلومات[2].

كما تسمح الشبكات بتوحيد التطبيقات في إطار المجتمعات الافتراضية، فمثلا الرسائل الإلكترونية ويوميات الجماعات التي تسمح بالاتصال الفعال والسريع، فمن بين مزايا هذه الأنظمة[3]:

– تخفيض التكاليف عن طريق اقتسام البيانات وملحقات الحاسوب، وتوحيد شكل التطبيقات المعلوماتية؛

---

[1] السعيد مبروك ابراهيم، **ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة**، نفس المرجع السابق، ص ص90-91.

[2] نعيم ابراهيم الظاهر، **الطريق نحو الحكومة الالكترونية: رؤية متكاملة**، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص74.

[3] محمود القدوة، **نفس المرجع السابق**، ص223.

– الوصول إلى البيانات في الوقت المناسب، والاتصال والتنظيم بفعالية أكثر.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية وشبكة الانترنت

احتلت شبكة الانترنت مكانة هامة للغاية في عالم الاتصالات، فهي تعد الأداة المشغلة للإدارة الإلكترونية، إذ أن التكنولوجيا الجديدة دفعت عملية تأمين إنجاز المهام والمعاملات والأعمال بمختلف أنواعها إلى القيام بها عبر شبكة الانترنت، كما أصبحت هذه الشبكة طريقا واضحة لنقل البيانات والمعلومات بين الكثير من الأطراف إلكترونيا سواء أفراد أو مؤسسات أو دول، التعامل بها من دون الانترنت ولا وجود للأنترنت دون الحواسيب والاتصالات[1]، فشبكة الانترنت تعد إحدى أهم موارد المعلومات في هذا العصر، وأهم أداة مستخدمة من أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها أداة لتحقيق أهداف حكومية أفضل، اذ تتعدد أهمية الانترنت في أدبيات الإدارة الإلكترونية حسب مجال الاستخدام ونوعية العاملين في المجالات المختلفة، وتظهر هذه الأهمية في ربط الإدارات والأقسام داخل الفروع باستخدام نفس قواعد البيانات بعضها ببعض، ورفع كفاءة العمل، توفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى توفير خدمة البريد الإلكتروني لضمان سرية وأمن المعلومات، فلا شك أن تحدي الانترنت هو التحدي الأكبر بالنسبة للإدارات، وذلك لأنها تسعى إلى رقمنة الأعمال وتجاوز الإدارة من خلال رقمنتها أيضا وإنجاز وظائفها بطريقة إلكترونية يمكن من خلالها الاستغناء عن الإدارة ومبادئها المتعارف عليها وأساليبها المألوفة حتى الآن.

1– أهمية شبكة الانترنت: لشبكة الانترنت أهمية كبرى في بناء عالم الإدارة الإلكترونية في ظل الاقتصاد الرقمي الجديد لاعتبارات مهمة نذكر من بينها ما يلي[2]:

– شبكة الانترنت أُم شبكات الاتصال الأخرى، ووسيلة الإدارة الإلكترونية لبناء المؤسسة الشبكية في الاقتصاد الشبكي؛

– تعتبر الفضاء الرقمي للإدارة الإلكترونية وهي أيضا قاعدة الانطلاق التقنية لها، ولأنشطة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية؛

– وسيلة للولوج إلى السوق الكوني والاندماج في أنشطة الأعمال الكونية لتلبية احتياجات الزبائن والمستفيدين في كل زمان ومكان؛

---

[1] محمد الطعامنة محمود، طارق العلوش شريف، **الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2004، ص34.

[2] بدر محمد السيد القزاز، **نفس المرجع السابق**، ص ص381-383.

– تعتبر بمثابة أساس خيارات تطوير تكنولوجيا الاتصالات والشبكات وتحويل منظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية إلى منظمات مرنة ومفتوحة تستند إلى المعرفة، وتجعل من جبل المعرفة يتغلب على التقييدات الجغرافية، وتزيد فرص التعلم؛

– الأعمال مبنية على شبكة الانترنت حيث يساعد ذلك في إيجاد أنشطة جديدة من الأعمال أو ما يسمى بالمؤسسة الفورية؛

– تعتبر بمثابة مركز اتصالات يمكن للأشخاص الاتصال مع بعضهم باستعمال خدمات البريد الإلكتروني E-mail والمحادثة Chat ونظم لوحات الإعلان؛

– موقع للطباعة حيث يقوم بعرض الكثير من الفرص لطباعة المعلومات وبالتالي فهو مصدر للمعلومات المتنوعة بكافة التفاصيل.

2– خدمات شبكة الانترنت: من بين خدمات شبكة الانترنت نجد[1]:

– خدمة بروتوكول نقل الملفات: يتم ذلك عن طريق الارتباط بالشبكة للتفتيش عن وثيقة أو مجموعة وثائق أو ملفات ومن ثم تفريغها في حاسوبك، أو من حاسوبك الشخصي إلى حاسوب آخر وتسمى هنا (Uploading) إذ تسمح هذه الخدمة بنقل الملفات من حاسوب بعيد إلى حاسوب بعيد آخر، بالإضافة إلى تحميل الملفات والبرامج المعروضة للاستخدام المشترك وهذا من خلال هذه الخدمة؛

– خدمة تلنت (Telnet): هي عبارة عن خدمة تسمح بالدخول إلى حاسوب موصول بالشبكة من خلال حساب وكلمة مرور، قصد التعامل مع البيانات والمعلومات المخزنة فيه والاستفادة منها، إذ تعتبر من أقدم خدمات الانترنت والأكثر استخداما، يمكن من خلالها قراءة مقالات وكتب أو ممارسة بعض الألعاب، فمعظم الجامعات والمكتبات وهيئات البحث تقدم دخولا مجانيا إلى خدماتها من خلال هذه الخدمة؛

– خدمة العميل أو الخادم: من خلال هذه الخدمة يقوم برنامج العميل بالاتصال ببرنامج الخادم؛

– البريد الإلكتروني: يعتبر هذا الأخير من أهم وأوسع الخدمات انتشارا عبر الشبكة العنكبوتية، وهو من بين أكثر التطبيقات استخداما، إذ يمكن المستخدمين في أماكن مختلفة من تبادل الرسائل الإلكترونية فيما بينهم باستخدام الحاسب الآلي بيسر وبسرعة لا تقارن بالبريد العادي، وبتكلفة نقل تقل عن المكالمات الهاتفية عدة مرات.

[1] بدر محمد السيد القزاز، **نفس المرجع السابق**، ص ص384-385.

المطلب الرابع: عناصر البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية

إن ظهور نظم وشبكات التبادل الإلكتروني للبيانات كانت المهاد المادي والتقني لولادة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية، وانبثاق وظائفها وأدوارها الجديدة المرتبطة بصورة جوهرية بالتقنيات الشبكية الجديدة وخاصة منظومات شبكات الانترانت والاكسترانت، وفضائها الرقمي الانترنت بالإضافة إلى مكونات البنية التقنية والتحتية لتكنولوجيا المعلومات، فالبنية الشبكية للإدارة الإلكترونية تتكون من مجموعة من الشبكات والتي تتمثل في:

1- شبكات الاتصال المحلي (Lan): يستخدم هذا النوع من الشبكات في الإطار المحلي، إذ تعمل هذه الشبكات خلال نطاق محدد إما داخل مؤسسة واحدة أو مجموعة مؤسسات متصلة مع بعضها البعض[1].

- تعرف شبكة الاتصال المحلية بأنها: "شبكة اتصالات تربط مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض في مجال جغرافي محدود، كأن يكون مبني لمؤسسة أو طابقا رئيسيا فيها، وذلك بما يتيح لهذه الحواسيب تشارك موارد الشبكة من مكونات مادية وبرمجيات وتبادل البيانات والمعلومات"[2].

ويمكن أن تعمل الشبكة المحلية من خلال نموذجين[3]:

- في إطار وجه لوجه (Peer to Peer) وذلك في حالة عدم وجود حاسوب مركزي (خادم) بحيث كل حاسوب يلعب دور حاسوب مركزي؛

- في محيط زبون/ خادم: بحيث هناك حاسوب مركزي يوفر خدمات الشبكة للمستخدمين، حجم الشبكة المحلية يصل إلى 100 وحتى 1000 مستخدم، بشرط أن يتواجدون في نفس المؤسسة.

إذ تتيح هذه الشبكة إمكانات متعددة بالنسبة لمستخدميها داخل المؤسسة ومن أهمها المشاركة في مصادر البيانات والمعلومات على النحو التالي[4]:

- ✓ المشاركة في الملفات مع إمكانية النقل أو التحويل؛
- ✓ المشاركة في التطبيقات وبعض الأجزاء، والبريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة؛

---

[1] نبيل محمد مرسي، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2005، ص151.

[2] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص53

[3] محمود القدوة، **نفس المرجع السابق**، ص226.

[4] نبيل محمد مرسي، **نفس المرجع السابق أعلاه**، ص151.

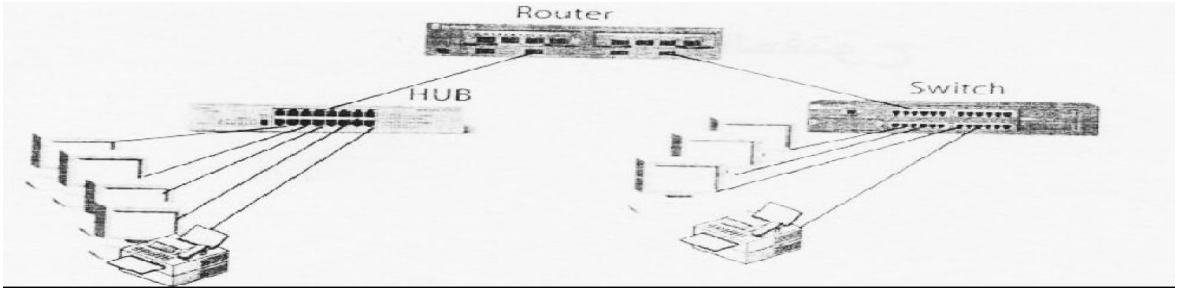
✓ المشاركة على خط واحد: تتيح الشبكة دخول أكثر من جهاز كمبيوتر على خط واحد من خطوط الانترنت الخاص بالمؤسسة.

كما يخضع توصيل الشبكة لأربعة معايير لابد من مراعاتها وهي:

✓ التكلفة ومعدل سرعة نقل البيانات والتطبيقات المخطط لاستخدامها؛

✓ زمن الاستجابة: وهو زمن نقل واستلام البيانات، ونوع وعدد الأجهزة التي سوف يتم استخدامها.

الشكل رقم (08): شبكة الاتصال المحلية



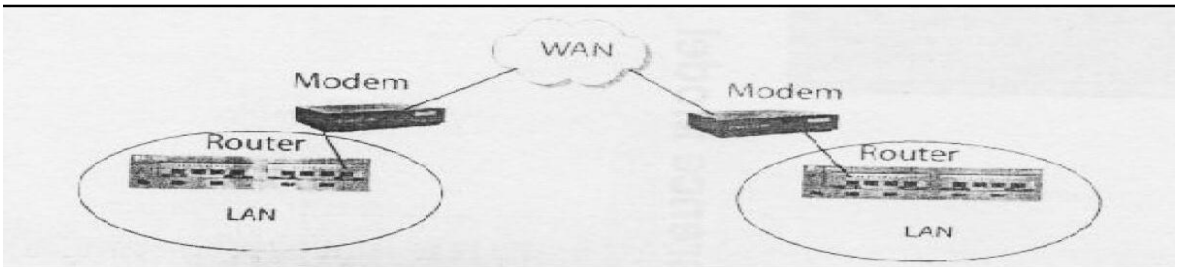
المصدر: جعفر صادق الحسني، سرحان سلمان داود، **تكنولوجيا شبكات الحاسوب**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2006، ص24

2- شبكات الاتصال الإقليمية (Metropolitan Area Network): صممت الشبكات الإقليمية لنقل البيانات عبر مناطق جغرافية شاسعة ولكنها ما تزال تقع تحت مسمى المحلية، وهي تستخدم لربط مدينة أو مدينتين متجاورتين بالإضافة إلى ربط هذا النوع من الشبكات بالألياف البصرية أو الوسائل الرقمية فهذه التقنية تقدم سرعات فائقة، إذ يمكن أن يحتوي هذا النوع من شبكات الاتصال على عدد من الشبكات المحلية مربوطة مع بعضها، فهي تتميز بالسرعة والفاعلية، لكن ورغم كل هذا فيعاب عليها أن تكلفة إعدادها وتركيبها مرتفعة وصيانتها صعبة.

3- شبكات الاتصال الواسعة: تسمى أيضا بالشبكات العالمية لأنها تتميز بالمدى الجغرافي الواسع لنقل البيانات، تتكون هذه الشبكات من مجموعة شبكات إقليمية أو محلية كبيرة تتصل ببعضها باستخدام خطوط الاتصال أو الخطوط الرقمية عالية السرعة، وتتميز هذه الشبكات بأنها تربط آلاف الحاسبات أو أكثر وتنقل كميات كبيرة من البيانات بسرعة فائقة، فالشبكات الواسعة تقع في مدينة واحدة أو عدة مدن وتستخدم أيضا لربط الدول مع بعضها، وأشهر مثال على هذا النوع من الشبكات هو شبكة الانترنت العالمية[1].

[1] محمد سعيد أحمد اسماعيل، **نفس المرجع السابق**، ص54.

الشكل رقم (09): شبكة الاتصال الواسعة



المصدر: جعفر صادق الحسني، سرحان سلمان داود، **تكنولوجيا شبكات الحاسوب**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2006، ص.24

4- الانترنت: كلمة الانترنت ليست عربية، وإنما هي كلمة إنجليزية مكونة من مقطعين inter وهو اختصار لكلمة international والتي يقصد بها الدولية أو العالمية، أما المقطع الثاني net فهو اختصار لكلمة Network بمعنى الشبكة، وبضم المقطعين لبعضهما البعض يصبح المعنى الشبكة الدولية، فالبعض يطلق عليها شبكة التشبيك أو شبكة الشبكات، وذلك كونها تربط معظم الشبكات في العالم دون أي اعتبار للحدود الجغرافية[1].

- يمكن تعريف الانترنت بأنها: "شبكة معلوماتية عالمية تضم مجموعة من الشبكات منتشرة بجميع أنحاء العالم، وتعد بمثابة العصب الرئيسي ومحور الارتكاز الذي تنهض عليه وتتمحور حوله البنية الأساسية للإدارة الإلكترونية"[2]، أو هي: "تجميع شبكات متصلة فيما بينها قصد تشكل شبكة عالمية كبرى"[3].

لشبكة الانترنت أهمية كبرى في بناء عالم الإدارة الإلكترونية لاعتبارات مهمة نذكر منها[4]:

- ✓ أن شبكة الانترنت هي أم الشبكات، وتعتبر قاعدة الانطلاق التقنية للإدارة الإلكترونية؛
- ✓ وسيلة الإدارة الإلكترونية للولوج إلى السوق الكوني والاندماج في أنشطة الأعمال الكونية لتلبية احتياجات الزبائن والمستفيدين في كل زمان ومكان؛
- ✓ تعتبر أساس خيارات تطوير تكنولوجيا الاتصالات والشبكات وتحويل المؤسسات الاقتصادية إلى مؤسسات مرنة ومفتوحة تستند إلى المعرفة.

---

[1] داود عبد الرزاق الباز، **الإدارة العامة (الحكومة) الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه**، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2004، ص20

[2] خالد ممدوح ابراهيم، **أمن الحكومة الإلكترونية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص36.

[3] BENOT Aubect, **The Information Technology and Organization**, Goëtan, Marin, Québec, Canada, 1997, p47

[4] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، نفس المرجع السابق، ص 36.

– **كما يمكن تعريف الانترنت على أنه:** "عبارة عن ملايين من الحاسبات والشبكات المنتشرة حول العالم، والمتصلة مع بعضها وفقا لبروتوكول TCP/Ip، بواسطة خطوط هاتفية لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات، ويمكن لأي حاسوب شخصي PC، متصل مع أحد الحواسيب في هذه الشبكة أن يصل إلى المعلومات المخزونة في غيرها من حواسيب الشبكة"[1].

فلشبكة الانترنت عدة خدمات وتطبيقات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي[2]:

– **البريد الإلكتروني (Electronic Mail)**: بحيث يعتبر من أهم وأوسع الخدمات انتشارا عبر الشبكة العالمية، وتستخدم لأغراض مهنية ووظيفية وشخصية مختلفة؛

– **قوائم النقاش (List Serve)**: هو برنامج يعمل على متابعة وصيانة قوائم ومنتديات النقاش، حيث يعقد مستخدمو هذه الخدمة مناقشات حول موضوع من الموضوعات، عن طريق استخدام بريدهم الإلكتروني؛

– **المجموعات الإخبارية (News Group)**: هي عبارة عن منتديات تجمع الأفراد المهتمين بنفس الموضوع، منظمين في شكل مجموعات، بحيث يكون اهتمام كل واحدة من هذه الأخيرة معالجة أو مناقشة موضوع معين[3]؛

– **التجارة الإلكترونية (E-Commerce)**: يتم من خلالها مختلف أنواع التعاملات التجارية وعقد الصفقات والإعلان عن مختلف أنواع البضائع والمنتجات وتسويقها؛

– **الدخول إلى شبكات المعلومات وفهارس المكتبات:** يساعد في الدخول إلى العديد من شبكات البحث الأكاديمية وغير الأكاديمية المحوسبة على المستوى الإقليمي، وفي مناطق العالم المختلفة، بالإضافة إلى إمكانية الدخول على فهارس المكتبات العالمية الكبرى مثل مكتبة الكونغرس؛

– **التعليم عن بعد (الجامعات المفتوحة):** هي نمط تعليمي جديد في نظامه وطرق تدريسه وأساليب ادارته وبرامجه، يعتمد على كافة الوسائط والتكنولوجيات التي يتم التعليم من خلالها عن بعد.

---

[1] علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، **نفس المرجع السابق**، ص107.

[2] جمعة اسماعيل العياط، **نفس المرجع السابق**، ص ص48-48.

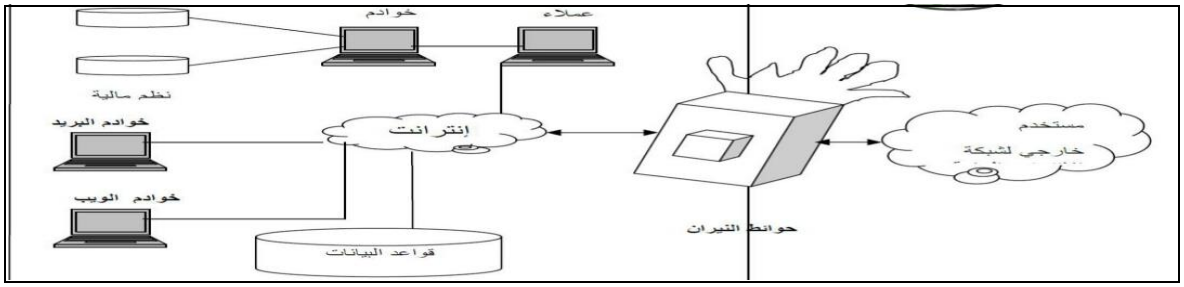
[3] VICTOR Sandoval**, Les autoroutes de L'information**, Edition Shermés, Paris, France, 1995, p70

5- الانترانت (الشبكة الداخلية): استعمل مصطلح الانترانت لأول مرة سنة 1994، الذي يتمثل في استخدام تكنولوجيا الانترنت على مستوى المؤسسة، هذه التكنولوجيا تتمثل في البرمجيات منخفضة التكاليف[1]، فهي شبكة داخلية أو محلية خاصة بالمؤسسة لكنها تستخدم بروتوكولات الإنترنت وكل أدواتها[2].

- تعرف الانترانت بأنها: "شبكة خاصة بالمؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات الانترنت، ويقتصر التعامل بها على موظفي المؤسسة، بحيث لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، ويتم حماية شبكة المؤسسة الداخلية باستخدام جدران النيران (FireWalls)[3]".

تتيح الشبكة الداخلية انترانت إمكانية وصل العديد من المتعاملين مع المنظمة، أو ذوي المصالح الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة من خلال وصلة كمبيوتر نقال من خلال هاتف خلوي، ووصلة كمبيوتر نقال من خلال خط الهاتف، موصول مع كمبيوتر شخصي من خلال مودم، شبكة ISDN وهي شبكة تقدم خدمة مماثلة يمكن أن يحصل عليه المواطن في مكاتب مؤسستهم[4].

الشكل رقم (10): شبكة الانترانت وموصلاتها الفرعية



المصدر: بوزكري الجيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص ادارة أعمال وتسويق، جامعة الجزائر 03، 2016/2015، ص115.

تنبع الحاجة إلى الانترانت في المؤسسات لمجموعة من الأسباب يمكن إيجازها فيما يلي[5]:

- تقليص التكاليف: يعمل الجهاز الخادم في شبكة الانترانت على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من البرامج وقواعد البيانات لأن هيكلة موقع شبكة الانترانت مطابقة تماما لبنيته، بحيث تسمح هذه البنية بخدمة وتنزيل الملفات والتطبيقات بسهولة ويسر، كما أن الوصول إلى البيانات المشتركة يمكن أن ينفذ عن طريق

[1] محمود القدوة، **نفس المرجع السابق**، ص227.

[2] Gode Fray darg Nguyen , **L'entreprise numérique** , Paris, France, 2001, p209.

[3] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص53.

[4] محمد الطعامنة، طارق العلوش، **نفس المرجع السابق**، ص101

[5] أمال أيوب، **نفس المرجع السابق**، ص41.

قاعدة البيانات المشتركة ويتم الوصول إليها من المستخدمين كل تبعا للصلاحية الممنوحة له، بالإضافة إلى الاستغناء عن الكثير من المطبوعات والنماذج الورقية التي تقدم الانترانت حلولا إلكترونية لها؛

– **توفير الوقت:** يخفض استخدام الانترانت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين عناصر المؤسسة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات وعدم تكرارها؛

– **الاستقلالية والمرونة:** تربط الانترانت بين العديد من الأجهزة حالها في ذلك حال كل الشبكات الحديثة، أما الجديد الذي تنفرد به الانترانت فهي إمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض ومن منصات عمل مختلفة؛

– **العمل على تسخير خدمات الانترنت.**

فشبكة الانترانت يمكن أن تحقق العديد من المزايا نذكر من بينها ما يلي[1]:

– تحسين مستوى الاتصالات: توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لاحتياجات العاملين؛

– تدريب وإعادة تعليم العاملين في المؤسسة، وتعزيز الكفاءة المطلوب تحقيقها في أداء الأعمال؛

– دعم التفاعلات على المستوى العالمي.

الجدول رقم (06): أهم الفروقات بين الانترانت والانترنت

الفروقات	الانترنت	الانترانت
الملكية	غير مملوكة لأحد	هي ملك للمؤسسة التي تستضيفها
الوصول	أي شخص يمكنه الوصول اليها	وصول الاشخاص المسموح لهم فقط
المحتوى	تحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة	تحتوي على معلومات خاصة بالمؤسسة

المصدر: ابراهيم بختي، **التجارة الإلكترونية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص35.

6– الاكسترانت: شبكات إنترانت شبكة داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المؤسسة، يمكن لهم الوصول والاستخدام المحدد إلى شبكات المؤسسة الداخلية، كالموردين والزبائن والشركاء"[2]. **كما يمكن القول بأنها:** "شبكات انترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المؤسسة بأن يكون لهم وصول واستخدام محدد إلى شبكات المؤسسة الداخلية، كالموردين والزبائن والشركاء"[3].

[1] جمعة اسماعيل العياط، **نفس المرجع السابق**، ص50.

[2] Joe Habraken et Matt Hayden**, les réseaux**,3e édition, PEARSON Education, PARIS, 2007, P 16.

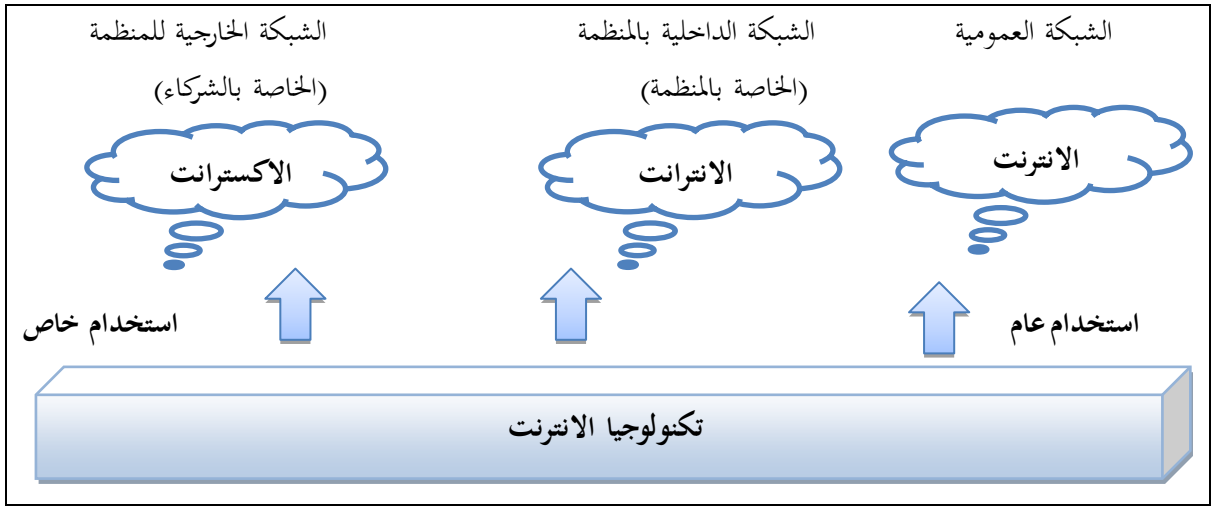
[3] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص 54.

كما توفر شبكة الاكسترانت للإدارة الإلكترونية مزايا عديدة نذكر منها[1]:

- تسهيل عملية الشراء في المؤسسة، ومتابعة الفواتير؛ - خدمة التوظيف، وتوزيع البضائع.

إن الهدف الأساسي من الاكسترانت هو سرعة التنسيق والاتصال بين الفروع، وأن عملية توظيف الاكسترانت تعتمد اعتمادا كاملا على فهم العمليات والحركات المتعلقة بالعمل التجاري من طلبيات وبيع وتسليم وغيرها من النشاطات التجارية[2].

الشكل رقم (11): الفرق بين الانترنت، الانترانت والاكسترانت



Source : Solange Ghernaouti-Hélie, **guide de la cyber sécurité pour les pays en dévoloppement,** union international des télécommunications (ITU), Genéve, Suisse, 2007, P05.

المبحث الرابع: تقييم الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية التي أخذت تشغل حيزا واسعا من حاضر العمليات الإدارية ومستقبلها، لكن تطبيقها يتطلب وعيا وإدراكا لطبيعة هذا التحول وضرورته، إضافة إلى توفر المتطلبات الإدارية، التقنية، البشرية والمالية في بيئة المؤسسة الداخلية لتتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة وطبيعتها المتطورة باستمرار، لكن ورغم كل شيء إلا أن الإدارة الإلكترونية لا تخلوا كذلك من المعيقات التي تحول دون تطبيقها.

[1] محمد الصيرفي، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية-مصر، 2006، ص131.

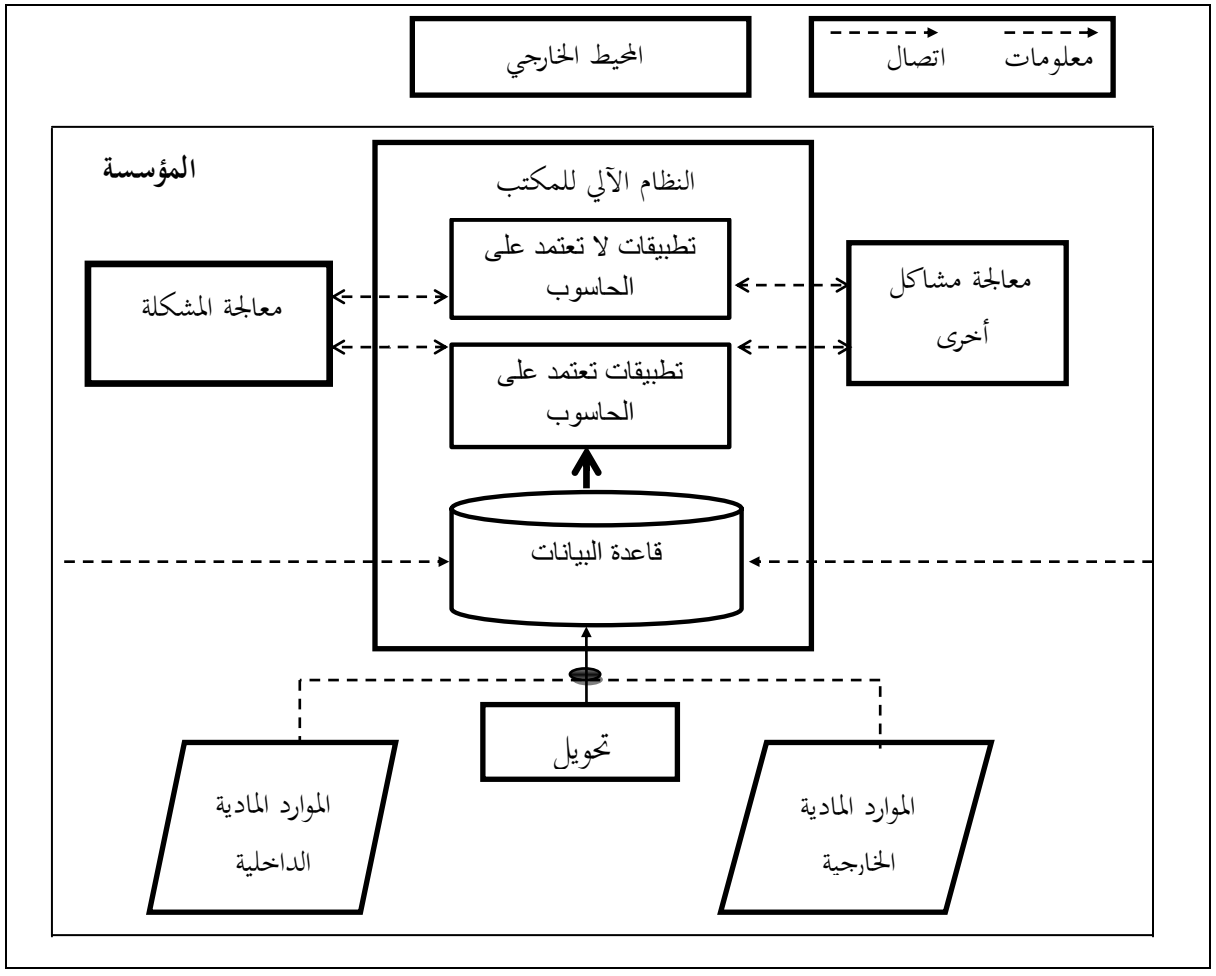
[2] خضر مصباح الطيطي، **ادارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص243.

المطلب الأول: نماذج ونظريات الإدارة الإلكترونية

عندما يتم اتخاذ قرار أولي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة، وكذا معرفة ما إن كانت الكلف التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها تلك الإدارة، ومعرفة إن كانت تتوفر لديه على العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة....الخ، ولكي يتم تطبيق هذه الإدارة وجب التعرف على مجموعة من النماذج والنظريات.

أولا: نماذج الإدارة الإلكترونية: يعتمد نموذج الإدارة الإلكترونية على أحدث تكنولوجيا هذا القرن، حيث لا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيا، وهذا النموذج موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): نموذج الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية e-management**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص35.

فمن خلال هذا الشكل يمكن ملاحظة بأن[1]: – هذا النموذج يعتمد على المعلومات والاتصالات؛

– يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من: تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب، والتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب وقاعدة البيانات؛

– مدخلات النظام هي: موارد مادية داخلية وخارجية، المعالجات ومعلومات من المحيط الخارجي.

– يستفاد من هذا النموذج في اعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من أجل انجاز الأعمال المختلفة؛

– إن عمل هذا النموذج يكون بالشكل التالي:

- يتم إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للمؤسسة الموجودة أسفل النموذج حيث يتم معالجتها ومن ثم تدخل إلى قاعدة البيانات؛
- يمكن استخدام هذه المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب والتي تستخدم في أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:
  - ✓ معالجة الكلمات؛
  - ✓ البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد والتحاور عن طريق الحاسوب؛
  - ✓ قواعد البيانات الإدارية المختلفة والتطبيقات الأخرى.
- كما ان هذا النموذج يستخدم بعض التطبيقات التي لا تعتمد على الحاسوب (التشاور السمعي أو التلفزيوني)؛
- الأتمتة الجديدة ستساعد في انجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستفيدين مع بعضهم البعض أو مع البيئة المحيطة عن طريق الحاسوب والاتصالات.

ثانيا: نظريات الإدارة الإلكترونية: هناك أربعة نظريات مهمة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا انها تتنافس فيما بينها على مدى أهميتها وفعاليتها عند قيام المؤسسات بمهامها، وهذه النظريات تتمثل في[2]:

– العقلانية: يعتقد بعض الأفراد أن استخدام التقنيات في مجال الإدارة الإلكترونية يمثل تحسنا كبيرا دائما في قدرات المؤسسة، وذلك على أقل تقدير في انتهاج العقلانية عند اتخاذ القرارات، فالتكلفة الوحيدة الموجودة

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **نفس المرجع السابق**، ص ص 35-36.

[2] سمير عماري، **دور الادارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي –دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017-2018، ص25.

هي تكلفة شراء هذه التقنيات وتشغيلها، فوفقا لهذا الرأي فان هذه الأنظمة سوف تقلل من تكاليف الحصول على المعلومات، ترتيبها، ترميزها، تنظيمها، إدارتها واستخدامها، بناءا على كل هذا فإن هذه الأنظمة سوف تحقق عائدا يفوق تكاليف إنشائها خلال فترة حياتها الافتراضية، إلا أن هذا التفاؤل مبني على نظرية قديمة مفادها أن المعلومات تقلل من الشكوك وتزيد من احتمالية صحة القرارات المتخذة.

– **الثمن:** هناك مجموعة أخرى من النظريات التي توافق على إمكانية زيادة قدرات التحكم وانعكاس ذلك على نوعية عمليات اتخاذ القرار وعقلانيتها، لكنها في الوقت نفسه تصر على أن ذلك لا يتأتى بدون ثمن، فهذه النظريات تعتقد ان هناك ضرورة لعمل ترتيبات الحماية والوقاية، وإلا سوف يكون الثمن غالياً يتعلق بالحرية والخصوصية الشخصية للأفراد، والحفاظ على سرية المعلومات.

– **ضوضاء المعقولية وتآكلها:** تعتبر هذه النظرية الأكثر تشاؤماً بين النظريات الأخرى، فهي تقوم على الادعاء القائل بأن الإدارة الإلكترونية سوف تقضي على العقلانية بصورة عامة، وعلى الادعاء السائد بضعف قدرة المؤسسة على إدارة المعلومات بصورة جيدة، وعلى الهواجس الأخرى التي تُهمل العوامل الضمنية النوعية في صياغة القرار، والتركيز على العوامل الواضحة التي يمكن قياسها كمياً، كما أن هذه النظرية تتخوف من عدة أشياء مثل: التفسير المبسط بأكثر مما ينبغي للبيانات، النمذجة المبسطة والتبسيط الشديد ابتداء من عمليات التحليل إلى صياغة التوصيات، كما أن هذه النظرية ترفض بصورة مطلقة الاعتقاد السائد بأن المعلومات هي التحكم والرقابة، وتفضل أن تعتبر المعلومات كالضوضاء.

– **التقنية:** تعتبر التقنية عامل مهم وأداة رئيسية في ظل ظروف التنافس القائمة بين المنظمات، مع التركيز على أنه لن يكون لهذه النظرية تأثير جوهري ومستقل في عملية اتخاذ القرارات بمعزل عن النظريات الأخرى.

المطلب الثاني: الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأهم أساليبها

أولا: الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الإلكترونية: لبلوغ النتائج المرجوة من تطبيق أسلوب أو عملية الإدارة الإلكترونية وجب الأخذ بعشرة وصايا والتي تتمثل في[1]:

– التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

– التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات؛

– استمرارية التدريب والثقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفء في إدارة البيئة الإلكترونية؛

[1] مزهر شعبان العاني، **نفس المرجع السابق**، ص ص190-191.

– متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال بناء أحدث النظم والأطر العملياتية لصالح إدارة المؤسسة، والجمهور المستفيد، وتأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية؛

– السعي نحو ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم ومرافق المؤسسة كافة؛

– السعي نحو مكننة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية؛

– ربط المؤسسة ومرافقها بشبكة حواسيب كفؤة وفاعلة وتفعيل ما يدعى بالأنترنت الداخلي؛

– استخدام نظم وأدوات كفؤة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات والمعلومات.

الشكل رقم (13): الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص191.

ثانيا: أهم أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة: تتمثل أساليب أو تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تلك البرامج والأنظمة التكنولوجية المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها المختلفة ورفع كفاءة وفاعلية الأداء للمؤسسة، ومن بين أهم تلك الأساليب أو التطبيقات نذكر[1]:

1– إدارة العلاقات مع العملاء: هي عبارة عن مجموعة البرامج والأساليب والأنشطة التكنولوجية التي تساعد المؤسسة في عملية إدارة علاقاتها مع عملائها الحاليين والمرتقبين من خلال تنظيم العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية ودراسة دوافع المستهلكين وسلوكهم، ويتركز نشاط تلك الأنشطة والبرامج في ثلاث مجالات هي: مجال التسويق، مجال البيع، مجال خدمة العملاء.

[1] محمد سمير أحمد، **نفس المرجع السابق**، ص ص54-55.

2- إدارة العلاقات مع الشركاء: هي عبارة عن مجموعة الأنشطة والبرامج التكنولوجية التي تعنى ببناء وتدعيم علاقات المؤسسة مع شركائها وحلفائها من موزعين وموردين غيرهم، بما يتضمنه ذلك من وسائل تساعد على جعل تبادل المعلومات والاتصالات سهلة وبشكل ميسر بين المؤسسة وبين شركائها[1].

3- إدارة المحتوى: تتعلق هذه الأخيرة بعملية بناء الموقع الخاص بالمؤسسة على شبكة الأنترنت بما يشتمل عليه هذا الموقع من محتوى يختص ببيانات ومعلومات عن المؤسسة، منتجاتها، خدماتها وأسعارها، بالإضافة إلى إدارة المحتوى بشكل يضمن له التميز ويساعد على جذب العملاء.

4- إدارة حلقة أو سلسلة التوريد: هي تلك الأنظمة والبرامج التكنولوجية التي تعمل على إدارة الدورة الكاملة للمنتجات أو الخدمات ابتداءا من الحصول على المواد الخام مرورا بالتصنيع إلى تسليم المنتج للعميل، فهي تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فيما يخص انتقال السلع، الخدمات والمعلومات ذات الصلة من المورد إلى المستهلك النهائي.

5- إدارة موارد المؤسسة: إذ يطلق عليها أيضا تخطيط موارد المؤسسة فهي تتعلق بتلك الأنظمة التكنولوجية المسؤولة عن إدارة وتنظيم العمليات الإدارية الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والأمور المتعلقة بها من إنتاج، مخازن وعاملين، يتمثل هذا التطبيق في ثلاثة أنظمة تكنولوجية رئيسية هي:

- ✓ نظام إدارة الموارد البشرية (HRM)؛
- ✓ نظام الإدارة المالية (FMS)؛
- ✓ نظام إدارة أصول المؤسسة (EAM).

فهذه التطبيقات تنتمي إلى الأنظمة الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

6- إدارة المعرفة: هي عبارة عن تلك الأنظمة التكنولوجية التي تعمل على تحويل البيانات من صورتها المادية إلى صور إلكترونية بحيث يمكن الوصول إليها واستخدامها بطريقة سهلة ومنظمة، خاصة من قبل الإدارة العليا وصانعي القرار في المؤسسة، حيث تقوم إدارة المعرفة بتمكينهم من إدارة وتخزين أي عدد من الملفات والصور بأشكالها المختلفة لتسهيل الوصول إلى البيانات داخل المؤسسة وكذلك عبر شبكة الانترنت.

[1] فؤاد يوسف عبد الرحمن، **تقييم واقع الادارة الالكترونية والادارة عن بعد "دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية"**، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 09، العدد 37، 2013، ص177

7- أنظمة الأعمال الذكية وتخزين البيانات: هي عبارة عن أنظمة تكنولوجية تساعد مستخدميها حتى وإن كان ليس على دراية كافية بكيفية التعامل مع الحاسبات ونظم المعلومات فهي تعنى بثلاث مجالات رئيسية هي[1]: - المجال الاستراتيجي الذي يخص الإدارة العليا؛

- المجال التشغيلي الذي يخص المديرين التنفيذيين؛
- المجال التحليلي الذي يخص المحللين والعاملين في مجال المعرفة.

أنظمة الأعمال الذكية تعتبر من بين أفضل التطبيقات التي تتعلق بأنظمة دعم القرار، حيث أنها تساعد على اتخاذ قرارات دقيقة عن طريق تجميع البيانات بأشكال مختلفة داخل برامج ونظم متعددة، بنظام واحد متداخل العلاقات.

8- الإدارة بالعائد: هي عبارة عن مظلة التي تجمع تحتها جميع الأساليب الإدارية السابقة فهي تركز على جميع القرارات الخاصة بالمؤسسة من منظور واحد ألا وهو العائد أو الفائدة أو الربحية التي سوف تعود عليها نتيجة اتخاذ هذا القرار والتنبؤ بحتوى تنفيذه، وذلك من خلال النظريات الإدارية والاقتصادية الحديثة واستخدام أحدث الأساليب الحسابية والإحصائية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة وبالتالي فإن الإدارة بالعائد إلكترونيا يساعد المؤسسة أو الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بسياساتها التسويقية، التوزيعية، البيعية والتسعيرية الخاصة بأعمالها الإلكترونية بما يضمن لها بيع المنتج المناسب للمستهلك المناسب بالسعر المناسب.

المطلب الثالث: فوائد الإدارة الإلكترونية والسلبيات المحتملة من تطبيق هذا المشروع

إن المعطيات التكنولوجية والتطورات الكمية والنوعية التي شهدها العالم مؤخرا في مجال الاتصالات والخدمات الإلكترونية المختلفة أدى إلى اقبال الإدارات بمختلف أنواعها عليها، بحيث تأثر عمل الإدارة نتيجة لإدخال المعلومات الإلكترونية عليها.

أولا: فوائد الإدارة الإلكترونية: تتجلى فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في[2]:

[1] محمد سمير أحمد، **نفس المرجع السابق**، ص ص56-57.

[2] أمل لطفي حسن جاب الله، **أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية: دراسة مقارنة**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2013، ص ص55-56.

1- التغلب على مشكلة البيروقراطية: يقصد بالبيروقراطية التعقيد الذي يتصف به الجهاز الإداري والتزام بحرفية القوانين والبطء في اتخاذ القرارات، فلقد أدت البيروقراطية في نظام الإدارة التقليدية إلى عرقلة الخدمات الحكومية، وعجز المرافق العامة عن تأدية منافعها مما يؤدي إلى تعطيل سيرها وإرهاق المواطنين، حيث أن هدف المرفق العام هو إشباع احتياجات المواطنين، فإذا عجز عن تحقيق هذا الهدف يعتبر عالة على الدولة، كما أن هذه الظاهرة تؤدي إلى انتشار ظاهرة تقديم الرشاوي للموظفين لتسهيل الخدمات المقدمة للعملاء، مما يؤدي إلى إجبار المواطنين عليها لكي يحصلوا على الخدمة العامة، ولكن بتحول نظام الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أدى ذلك إلى تلبية احتياجات الأفراد دون الحاجة لخوض رحلة العذاب بين دواوين الحكومة وعناء التنقل بين المكاتب، وتسهيل إجراءات المعاملات الحكومية من خلال شبكة الانترنت، وتحسين العلاقة بين الموظف والجمهور، لكن يشترط أن توجد رقابة إدارية فعالة على هذه العلاقة.

بالإضافة إلى القضاء على الروتين المسيطر على أداء الخدمات، حيث أن نظام الإدارة الإلكترونية يستلزم الاستغناء عن المستندات الورقية واستبدالها بمستندات إلكترونية، وبذلك يتحول المجتمع الورقي إلى مجتمع إلكتروني.

2- تحقيق الشفافية الإدارية: ويقصد بالشفافية الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة[1]، بالإضافة إلى ذلك لم تعد الوثائق والملفات مملوكة للإدارة ملكية خاصة تمنع أي شخص عن الاطلاع عليها، بل يحق لكل مواطن الاطلاع على أي معلومات متعلقة بالخدمة التي يرغب في الحصول عليها، وبذلك تتطور العلاقة بين الإدارة والجمهور، وتؤدي إلى إرساء مبدأ الديمقراطية الإدارية، فالشفافية وعدم السرية في العلاقة بين الجمهور والإدارة لا يؤدي إلى الاعتداء على الحياة الخاصة للمواطنين، إذا تم إتباع نظام التشفير، والمقصود به شفرة خاصة سرية للبيانات المسجلة داخل الحاسوب أو على شبكة الانترنت ليظل محتوى البيانات سري مما يؤدي إلى السيطرة على المعلومات الشخصية والتحكم في التعامل الإلكتروني معها ومنع أي شخص من اختراقه، وبذلك فان تدعيم أسس الشفافية في العلاقة بين الإدارات

[1] فلاق محمد، حدو سميرة أحلام، **دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري –تجارب دولية–**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة شلف، العدد 01، 2015، ص11.

المختلفة من ناحية وبينها وبين الجمهور من ناحية أخرى تؤدي إلى القضاء على المحسوبية والرشاوي والبيروقراطية وتؤدي إلى ديمقراطية الإدارة في التعامل مع الجمهور[1].

3- القضاء على الفساد الإداري: إذ نقصد بالفساد الإداري سوء استخدام السلطة وتحقيق مكاسب خاصة[2]، وبمعنى آخر هو إتباع سلوك مخالف للقوانين، من خلال استغلال الموظف العام لموقعه وصلاحياته عن طريق قيامه بالأفعال البيروقراطية المنحرفة"[3].

- أسباب الفساد الإداري: إن الأسباب التي أدت إلى الفساد الإداري تمثلت في[4]:

- عدم وجود رقابة ومحاسبة من جانب الإدارة لموظفيها المتسببين، حيث يضع الموظف مصالحه الخاصة قبل المصالح العامة، وذلك حين تتعارض مصالحه مع واجباته الوظيفية؛

- وجود مجموعة من العوامل الاقتصادية كضعف الرواتب المقدمة من قبل الدولة لموظفيها، مما يجعل الموظف ذو النفس الضعيفة يميل إلى مخالفة واجبات الوظيفة بمقابل.

انطلاقا من كل ما سبق نقول بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يحقق العديد من المزايا التي تساعد على الحد من الفساد الإداري وتقليل أثاره السلبية على المجتمع وسلوكيات الأفراد، حيث أن انتشار تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يحسم الكثير من مشكلات الحكومة العربية، وتتقدم بذلك آليات الارتقاء بخدمة المواطنين.

4- قدرة المرافق العامة على إشباع احتياجات المواطن: استخدام المجتمع لأدوات التكنولوجية الحديثة، وذلك يجعل المرافق العامة أكثر تكيف وملائمة مع احتياجات المواطن وكل استجابة لاحتياجات المواطنين من الإدارة تكون واضحة وبارزة ولا يمكن الاعتداء عليها، حيث تقوم الجهة الإدارية بوضع Site للرسائل الإلكترونية والمعلومات، وتكون الوسائل الإلكترونية هي الوسيط بين الإدارة والأفراد وبذلك تظهر مميزات

---

[1] أمل لطفي حسن جاب الله، **نفس المرجع السابق**، ص56.

[2] خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر آل الشيخ، **الفساد الاداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته –نحو بناء نموذج تنظيمي– دراسة تطبيقية على المدانين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص13

[3] بن عودة حورية، **الفساد وآليات مكافحته في اطار الاتفاقيات الدولية والقانون الجزائري**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، التخصص قانون دولي وعلاقات دولية، جامعة سيدي بلعباس، 2016/2015، ص49.

[4] أمل لطفي حسن جاب الله، **نفس المرجع السابق**، ص57.

العمل المركزي والعمل الجماعي بالإضافة أن السلطة تلبي احتياجات المواطنين بطريقة سريعة وبأقل تكلفة وبإجراءات مبسطة.

وبذلك فإن الإدارة الإلكترونية أكثر فاعلية من الإدارة التقليدية، لأنها تؤدي إلى تحقيق إصلاح جوهري وتطور حقيقي للمرافق العامة، مما يؤدي إلى استقرار الثقة بين الإدارات والموطنين.

بالإضافة لما سبق هناك مجموعة من الفوائد الأخرى والتي يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها ووقت انجازها واعطاء خدمة أكثر جودة؛
- تسهيل اجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة ويعالج مشكلة حفظ وتوثيق المعاملات.

ثانيا: السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية: إن تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية يستوجب تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال، آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها بسبب ما، أو بسبب سلبية من السلبيات المحتملة والمصاحبة لها، ومن بين هذه السلبيات نذكر[2]:

1- التجسس الإلكتروني: بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، تم تقليص الاعتماد على المورد البشري بشكل ملحوظ، على الرغم من الأهمية والأولوية التي تظهر في كثير من المجالات، والتجسس إحدى هذه المجالات، فمن الطبيعي أنه بعد ان تقوم دولة ما بتبني مشروع الإدارة الإلكترونية وجب عليها الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني، وهو الأمر الذي يعرضها إلى خطر كبير يكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذا فالمعلومات والوثائق وحتى أرشيف الإدارة معرض للخطر سواء تعلق بالأشخاص، المؤسسات، الإدارات وحتى الدول، فمصدر الخطر لا يكمن في الإدارة الإلكترونية وإنما يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني لها، فإهمال هذا الجانب يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني،

[1] السعيد مبروك ابراهيم، **نفس المرجع السابق**، ص ص165-166.

[2] فداء حامد، **نفس المرجع السابق**، ص ص231-232.

فمصدر هذا الخطر يأتي غالبا من الفئات التالية[1]: الأفراد العاديون، الهاكرز (القراصنة) وأجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

2- زيادة التبعية للخارج: تعتمد الإدارة الإلكترونية بشكل كبير على التكنولوجيا الغربية، مما يزيد من شدة التبعية للدول الصناعية، وهو ما يولد انعكاسات سلبية كثيرة خاصة فيما يتعلق بالجانب الأمني لها، إذ أن الاعتماد الكلي على التقنيات الأجنبية للحفاظ على أمن وسلامة المعلومات، وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية يعرض أمنها الوطني للخطر، ووضعه تحت سيطرة الدول الغربية بغض النظر عن صفة هذه الدولة (صديقة أو عدوة)، فالأمر لا يقتصر على التجسس عليها لأهداف عسكرية وسياسية بل تعدى ذلك ليصل إلى القطاع التجاري، والغرض من كل هذا هو حصول المؤسسات الكبرى على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق، لذلك وجب دعم وتشجيع الإنفاق على البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا عامة والأمن التكنولوجي خاصة، بالإضافة إلى وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي نرغب في استخدامها تحت الاختبارات المكثفة والدراسات المعمقة، والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية[2].

3- شلل الإدارة: إن التطبيق غير السليم والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون الاعتماد على التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، لأن التخلي عن النمط التقليدي للإدارة دون انجاز نمط الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، يؤدي إلى خسارة الأولى دون ربح الثانية، والذي يؤدي بدوره إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة، أو ايقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني، أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا الأمر الذي لا تسعى أي دولة للوصول اليه[3].

4- المنافسة على الانترنت: تواجه المؤسسة منافسة شديدة خاصة من قبل داخلين جدد من كل البيئات، فبغض النظر عن امكاناتهم فهم يقدمون نماذج أعمال جديدة تمكنهم من احتلال الصداة في السوق، بحيث أن ارتفاع تكاليف شراء الأجهزة والمعدات والوسائل الإلكترونية الحديثة، وكذا تكاليف تدريب العاملين واستقطاب الأفراد أصحاب الخبرات العالية، واعتماد المؤسسات بشكل متزايد على التكنولوجيا في مختلف

[1] مدحت محمد أبو النصر، **التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017، ص173.

[2] جمعه اسماعيل العياط، **نفس المرجع السابق**، ص ص59-60.

[3] فداء حامد، **نفس المرجع السابق**، ص ص 234-235.

نشاطاتها وعملياتها مما يفقدها الحس الإنساني، فعلى المؤسسة عدم إهمال الفرد باعتباره مورد رئيسي ولا نهائي لها مهما كانت التطورات، بالإضافة إلى أن عدم الثقة هي الأكثر شيوعا في الأعمال الإلكترونية خاصة فيما يتعلق بعلاقة الزبون بالمؤسسة لذا عليها اتخاذ سياسة محددة لحماية زبائنها وتعزيز ثقتهم بها[1].

بالإضافة إلى السلبيات السابقة يمكن إضافة ما يلي[2]:

- انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة؛
- رداءة البرمجيات المطورة، أو ضعف صيانتها، وعدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية؛
- البطالة: حيث يتم الاستغناء عن عدد من الموظفين نتيجة ميكنة الخدمات؛
- المساس بالصحة العامة: حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى استخدام الحاسوب لساعات طويلة، مما قد ينجم عنه ضعف النظر.

المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يمكنه أن يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل، وسوف يسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد.

أولا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: الإدارة ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات وذلك على النحو التالي:

1- المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: يتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة[3].

---

[1] فاطمة الزهراء طلحي، **تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2017، ص155.

[2] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص ص46-47.

[3] بدر محمد السيد القزاز، **نفس المرجع السابق**، ص366.

– **القيادة والدعم الإداري:** يعد دعم والتزام الإدارة العليا أمرا مهما وحيويا لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية[1].

– **الهيكل التنظيمي:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي يستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي، إذ أن المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات، هما من الجوانب المهمة في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، التي لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهيكل الشبكي، لاعتباره من التنظيمات الإدارية الملائمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أسلوب الإدارة الإلكترونية يتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء بعض الإدارات الأخرى أو دمج إدارات مع بعضها البعض، وإعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة وسرعة الإنجاز[2].

– **التعليم، التدريب والتثقيف:** بما أن التقنية علم وثقافة وأداة عمل جديدة ومغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير، فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة وحسب، بل ينبغي أيضا تثقيفهم بالتقنية[3]، فالثقافة التنظيمية للعاملين تؤثر بدرجة كبيرة على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، فكلما كانت ثقافة المؤسسة إيجابية في موقفها من التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا العاملين عن أدوارهم في المؤسسة وبالتالي تقل مقاومتهم للتغيير[4].

تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك[5]:

- ✓ تطوير نظم التعليم التقليدية من خلال إدراج التقنية وتطبيقاتها ضمن المناهج والمقررات الدراسية خلال مراحل التعليم المختلفة؛

---

[1] حسين محمد الحسن، **نفس المرجع السابق**، ص61.

[2] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص ص61-62.

[3] حسين محمد الحسن، **نفس المرجع السابق**، ص149.

[4] ايمان عبد المحسن زكي، **نفس المرجع السابق**، ص73.

[5] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص ص62-63.

- ✓ الاهتمام بالتفكير الابتكاري في التعليم بمراحله المختلفة لإعداد وتأهيل خريج لديه مهارات وقدرات إبداعية معارفية متراكمة ويهتم بالرغبة في الإنجاز والسعي للتميز وتحمل المخاطر والابتكار والتجديد وتقبل واستيعاب التغيير؛
- ✓ عقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات وتحديد التغييرات المطلوب إحداثها في قيم ومعتقدات العاملين وعاداتهم وتقاليدهم وسلوكياتهم في العمل والتي تمثل فجوة ثقافية يجب التغلب عليها لنشر ثقافة العمل الإلكتروني.

2- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو اليها، لذلك فان الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري.

إذ ينبغي تدريب وبناء قدرات كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف الى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الإلكترونية" وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا بنفس الطريقة السابقة[1].

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

4- المتطلبات القانونية: يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، وفي

[1] بدر محمد السيد القزاز، **نفس المرجع السابق**، ص368.

هذا الصدد فان هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته.

5- المتطلبات الأمنية: تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في ضمان أمن وحماية معلوماتها، هذه الأخيرة تعد ثروة ذات قيمة عالية وثمينة مما يجعلها عرضة للتهديد والتعدي والخرق من قبل العابثين والمتلصصين وقراصنة الحاسوب، ومن أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها لابد من توفر مجموعة من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتوفير الحماية الكافية للمعلومات، وهذه العناصر هي[1]:

- **السرية (التوثيق):** تعني التأكد من أن المعلومات لا تكشف ولا يطلع عليها من قبل أشخاص غير مخولين بذلك؛

- **التكامل وسلامة المحتوى:** إن عملية التكامل يقصد بها تكامل الرسائل المرسلة بين الأطراف وعبر الشبكات كشبكة الانترنت وشبكة الاتصالات اللاسلكية حيث أنه لضمان التكامل بين الرسائل لابد من استلام الرسائل نفسها بدون أن يتم اعتراضها أو تغيير محتوياتها وعادة يتم ذلك بتقنيات بسيطة لمعرفة ما إذا تم تغيير محتوى الرسالة أم لا؛

- **استمرارية توفر المعلومات:** تعني التأكد من استمرارية عمل نظام المعلومات واستمرار القدرة على التفاعل مع المعلومات وتقديم الخدمة لمواقع المعلومات، وضمان عدم تعرض مستخدمي تلك المعلومات إلى منع استخدامها؛

- **عدم الإنكار:** يقصد به عدم إنكار المرسل للرسالة التي ارسلها الى أحد الأشخاص أو المؤسسات، أي لابد من استخدام طريقة تثبت من أن الذي أرسل هذه الرسالة هو شخص معروف وتحميل توقيعه ولا يمكن لأحد ما أن يقوم بتزوير هذا التوقيع ولا يمكن لمرسل الرسالة أن ينكر أنه أرسل هذه الرسالة حيث تحمل توقيعه الإلكتروني المعتمد.

ثانيا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمؤسسات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، بحيث أن الكثير من الإدارات تعاني العديد من السلبيات والتي تتمثل في كثرة

[1] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص ص64-65.

الإجراءات الروتينية، ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، عدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية ومن بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي[1]:

– التخبط السياسي الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الإلكترونية" وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الإلكترونية؛

– عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الإلكترونية" لا سيما في حالة تدني العائدات المالية الحكومية؛

– تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ "للإدارة الإلكترونية"؛

– الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي التي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية؛

– عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا؛

– التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري، بالإضافة للنظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري والرؤية الضبابية لها وعدم استيعاب أهدافها؛

– معارضة الموظفين للحكوميين لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لعدم فهمهم لها من ناحية ومن ناحية أخرى خوفهم على مستقبلهم الوظيفي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية؛

– نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية[2].

[1] جمعة اسماعيل العياط، **نفس المرجع السابق**، ص ص61-62.

[2] أمل لطفي حسن جاب الله، **نفس المرجع السابق**، ص ص61-62.

خلاصة الفصل:

تفرض الإدارة الإلكترونية واقعا مغايرا تمارس فيه عملها، حيث تقوم بكسر العزلة التي تدور داخل ممارسات الإدارة التقليدية ومعاملاتها، فتنفي هيمنة الإدارات المركزية على حركة العمل، وتختفي معها قيود البيروقراطية على المعاملات والمعلومات، فالإدارة الإلكترونية ما هي إلا عصب إنجازات مجتمعات تقنية جديدة، تمثل أسلوب حضاري متطور في إدارة المؤسسات وترتكز على استخدام التقنية كوسيلة لتحقيق الأهداف الإدارية، بحيث لا يمكنها أن تنشأ من فراغ، بل لابد لها من متطلبات أساسية لضمان نجاحها واستمرارها، فالإدارة الإلكترونية كغيرها من التطبيقات والبرامج الأخرى لها مجموعة من المعوقات التي تواجهها، فإذا ما تم القضاء على هذه المعوقات فإن الإدارة الإلكترونية سوف تظهر في حيز الواقع العلمي.

فإدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة؛ لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفاعليته وأدائه، وتحتم علينا ظروف العصر التي نعيشها اليوم بذل مجهودات كبيرة في سبيل إنجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير، فقبل ان يتم الانتقال من الإدارة الإلكترونية كان العمل تقليديا يعتمد على الورق، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل التالي.

الفصل الثاني:

التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية

تمهيد:

عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تنطلق من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة تقدم الخدمات للراغبين فيها، في الوقت والمكان المناسبين، ووفق المواصفات المرغوب فيها، فاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات يتيح لنا الفرص لتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية التي تعتمد بدورها على برمجيات لتحقق التكامل بين أجزاء المؤسسة، بما يمنع التناقض ويحقق متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.

فالإدارة الإلكترونية لا تعنى فقط بتطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المتخصصة والمتعاملين بها، بل تتضمن أيضا نفس درجة الأهمية من تطور أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المؤسسة وأقسامها، وكذا بين المؤسسات والجهات الإدارية ذات العلاقة، كل هذا أدى بنا إلى التطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- الأسباب والدوافع التي أدت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها؛
- مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل تأمينها؛
- الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات؛
- منهجية تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية ونظرياتها.

المبحث الأول: الأسباب والدوافع التي أدت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها

يعتبر التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية عملية صعبة تعتمد على أساليب علمية وتقنية تتطلب توافر خبرات وتخصصات رائدة إلى غيرها من المتطلبات، فهي تستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، الأمر الذي يجب على القيادات الإدارية العليا أن تتيحه بصبر، وكذا يجب عليها أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.

المطلب الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

يمثل التحول إلى التعامل إلكتروني عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفقا للمواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص، ومن مقتضى هذا التحول بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل إعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلا والأعلى تدريبا، مما يعني وبوضوح أن يفقد كثير من العاملين وشاغلي وظائف الإدارة الوسطى وظائفهم.

ومن أجل دعم حركة التحول إلى الإدارة الإلكترونية ينبغي وضع استراتيجية شاملة على مستوى الجهاز الإداري لتحقيق هذه الغاية، كما يجب على مؤسسات التعليم الجامعي وما قبل الجامعي أن تطور مناهج وتقنيات التعليم لتكوين الطلاب تكوينا يتفق ومعطيات العصر الإلكتروني الذي نعيشه، واعداد خريجين قادرين على التعامل مع تقنيات الاتصالات والمعلومات، ومن ثم التوافق مع متطلبات سوق العمل وكذا توفير الخبرات اللازمة، سعيا منها للأخذ بتقنيات الاتصالات والمعلومات والتحول إلى مؤسسات تعيش العصر الإلكتروني[1].

أولا: العلاقة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية: قبل التطرق إلى العلاقة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وجب التعريف بالمصطلحين وذلك على النحو التالي:

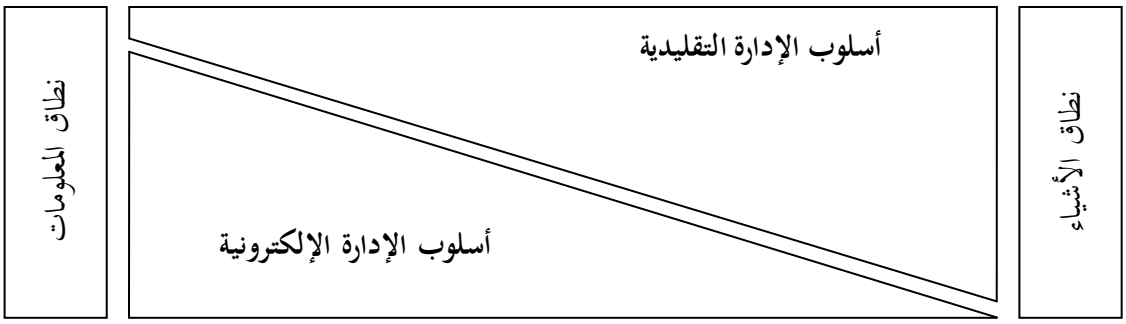
الإدارة التقليدية هي عبارة عن: "العمل مع أشخاص آخرين أو من خلالهم من اجل تحقيق أهداف كل من المنشأة وأعضائها ويتضمن مفهوم الإدارة العديد من الانشطة أو الوظائف".

[1] علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، **نفس المرجع السابق**، ص ص 61-63.

كما يمكن تعريفها بأنها: "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للتيسيرات (الإمكانيات) المتاحة"[1].

وذلك على عكس الإدارة الإلكترونية التي تمثلت في: "عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق"[2].

الشكل رقم (14): التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية



المصدر: حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات**، الطبعة الأولى، 2011، ص52.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإلكترونية: يمكن تحديد أوجه الاختلاف الجوهرية بين المفهومين على النحو التالي[3]:

1- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: تعتمد الإدارة التقليدية على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما تتم الاتصالات في الإدارة الإلكترونية باستخدام الشبكات الإلكترونية.

2- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: تشير ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى أنه غالبا ما توجد علاقة مباشرة بين أطراف التعامل كما قد توجد علاقة غير مباشرة بين هذه الأطراف بحيث تستخدم الاتصالات الشخصية والتلفونات والمراسلات لإنجاز الأعمال، أما فيما يخص المفهوم الإلكتروني للإدارة فيشير إلى انتفاء

[1] محمد سمير احمد، **نفس المرجع السابق**، 2009، ص46.

[2] عبد الله حسن مسلم، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2015، ص205

[3] جمعة اسماعيل العياط، **نفس المرجع السابق**، ص ص15-16.

وعدم وجود العلاقة المباشرة وأن ذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، حيث يوجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات التي يتعاملون بها وتعتبر بمثابة الوسيط الدائم بينهم[1].

3- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل: تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما يتسم بالسرعة في الإدارة الإلكترونية، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

4- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات: تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق، بينما تتسم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام وثائق رسمية.

5- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية: توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

6- نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربعة وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية[2].

7- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي[3]، يمكن عرض أهم الفروقات بشكل مختصر فيما يلي:

---

[1] محمد صادق اسماعيل، **نفس المرجع السابق**، ص16

[2] محمد مدحت محمد، **الحكومة الإلكترونية Electronic Government**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2016، ص37

[3] محمد حمود علي النعمان، **درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المرحلة الثانوية بأمان العاصمة صنعاء وسبل تطورها من وجهة نظر مدراء المدارس**، مجلة جامعة الناصر، السنة الرابعة، العدد الثامن، ديسمبر 2016، ص158.

الجدول رقم (07): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ والوثوقية	الملفات معرضة للتلف وأقل وثوقية.	الملفات في مأمن عن التلف وتتوفر على برامج لأمن الشبكات الإلكترونية.
الضياع	أكثر عرضة للضياع.	نادرة الضياع.
التكاليف	مكلفة.	اقتصادية.
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية.	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا.
سرعة انجاز الأعمال	بطيئة.	استجابة فورية.
الجودة	جودة أقل.	جودة عالية جدا.
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام للإدارة.	متوفرة 24 ساعة.
وسائل التعامل بين الأطراف	اتصال مباشر، مراسلات ورقية.	وسيط إلكتروني (شبكات الاتصال الإلكترونية).
طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	علاقة مباشرة.	علاقة غير مباشرة (عن طريق شبكات الاتصالات الالكترونية)
المعلومات	هرمية.	متاحة للجميع.
اتخاذ القرار	في قمة الهرم.	تشاركية بين العاملين والإدارة.
تكنولوجيا المعلومات	دورها منفصل عن الإدارة وتقتصر على توفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات.	تضمين تكنولوجيا المعلومات في كافة وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.
مدى الاعتماد على الإمكانات المادية والبشرية	تعتمد على استخدام أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف.	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف.

المصدر: فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2015، ص27.

المطلب الثاني: دوافع وأسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تتسم المؤسسات الحديثة بنشاطها في بيئة سريعة التغير بصفة مستمرة، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة الاتجاه نحو البحث عن أساليب حديثة ومتطورة في الإدارة، بحيث تستطيع من خلاله التعامل مع هذه التغيرات، فالإدارة الإلكترونية هي من بين أهم الأساليب اللازمة لذلك، فمن خلالها تستطيع المؤسسات مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في بيئتها التكنولوجية.

أولا: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية: لم تكن احتياجات الإدارات والمؤسسات أو الحكومات هي الدوافع الوحيدة فقط وراء سعيها للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، بل إن تطلعات المجتمعات الحديثة إلى خوض تجربة التقنية، والاختلافات النوعية التي طرأت على طموح المجتمعات وسعيها إلى تحقيق مستوى أفضل من الخدمات الإدارية، وحالة التذمر في أوساط الفئات المتعاملة مع الأساليب التقليدية في ظل وقوف هذه الأساليب عاجزة عن إرضاء مراجعيها وفئاتها المستهدفة، ومن أبرز الدوافع التي أدت إلى هذا التحول نذكر[1]:

1- تسارع التقدم التقني والثورة المعرفية المرتبطة به: أدت الثورة التقنية إلى ظهور مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع، فهذه الثورة تمثل فرصة متميزة للأفراد والحكومات لتحسين كمية الحياة الإنسانية المتاحة ونوعيتها، وحجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيره لتسهيل الحياة والرفاهية الانسانية عموما.

2- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية: ساهمت هذه الأخيرة في الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة، إذ تمثل هذه الظاهرة فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية، اقتصادية، اجتماعية، إدارية، قانونية وبيئية متكاملة، وتقدم الثورة التقنية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس، حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكات الانترنت والاتصالات الفضائية وما إلى ذلك من

[1] بدر محمد السيد القزاز، **نفس المرجع السابق**، ص 313.

أدوات رقمية، ويشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية، الخدمات والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية، الإدارية، العلمية والتقنية وغيرها[1].

3- التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات شعبية: حيث ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغيرات جذرية في البناء المجتمعي عموما أو طبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغيرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده، ويأتي في ذلك مؤسساته السياسية والإدارية والقضائية ويشمل ذلك تطوير فعالية القطاع العام والارتقاء بمستوى أداء مؤسساته كما ونوعا وتوقيتا وأسلوبا، فالإدارة الإلكترونية تمثل فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في القطاع العام[2].

4- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة: إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المؤسسات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنبا لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، والتنافس في تقديم الخدمات بناءا على معايير السهولة والفعالية والكفاية والنوعية والكمية الملائمة، أي أنه لا يمكن لأية دولة أو مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة[3].

ثانيا: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية: إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، فقد فرض التقدم العالمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، فعامل الوقت يمثل أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، إذ لم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى

---

[1] السعيد مبروك ابراهيم، **إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2012، ص293.

[2] بدر محمد السيد القزاز، **نفس المرجع السابق**، ص 313.

[3] عنترة بن مرزوق وآخرون، **إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2018، ص ص39-40.

التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت، ويمكن تلخيص أهم الأسباب التي دعت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية[1]:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- ضرورة توفير وتوحيد البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل[2]؛
- تحسين مستوى الخدمة، وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة.

بالإضافة إلى كل ما سبق هناك العديد من الأسباب والدواعي التي أدت إلى التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية منها: التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، العولمة، انتشار الثقافة الإلكترونية، تزايد اهتمام المنظمات بالتغيير والتطوير ومواكبة الأحداث التكنولوجية....الخ[3].

المطلب الثالث: أبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية وجها آخر مغايرا لوجه الإدارة التقليدية، ونظرا لسلاسة أدائها وسرعتها أصبحت أداة فاعلة للذين بادروا في تطبيقها، وغاية يتطلع إليها الذين لم يحظوا بها، أو طبقوها بدرجة غير كافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم المختلفة، فالكل يرغب في التخلص من أكوام الملفات الورقية والانتقال إلى العصر الإلكتروني، فأبعاد الإدارة الإلكترونية تختلف باختلاف طبيعة ونشاط وأحجام

[1] رأفت رضوان، **الإدارة الإلكترونية**، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة حول: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2004، ص05.

[2] محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، **نفس المرجع السابق**، ص293.

[3] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص37.

المؤسسة وإداراتها والتكنولوجيا المستخدمة فيها، فمن خلال كل هذا يمكن تحديد أهم أبعاد الإدارة الإلكترونية على النحو التالي[1]:

1 – البعد الإداري: يتوقف هذا البعد على توجهات القيادة الإدارية العليا التي تلعب دورا مهما يتوقف عليه نجاح الإدارة أو فشلها، فقناعة وتفهم المسؤولين ووضوح الرؤية الاستراتيجية في المؤسسة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في التخطيط، التنفيذ والتطوير، والسعي لتكوين ثقافة جديدة في المؤسسة، بالإضافة إلى خلق القدرات الابتكارية، ومستوى مرونة الهيكل التنظيمي ومدى ملائمته لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، قصد توجيه الإدارة العليا في تطوير أساليب عمليات الرقابة والتقويم والمتابعة، كل هذا له الأثر الكبير في تطبيق ونجاح الإدارة الإلكترونية، إذ أن نمط الإدارة والقيادة يمكن أن يتجدد مع التطورات والتغيرات الحاصلة، فالإدارة الإلكترونية تقوم بقيادة التكنولوجيا والأفراد، حيث أن التطورات الكبيرة في تقنية الاتصالات أدت إلى تغير مهمات الإدارة، خصوصا الاتصالات الإلكترونية التي تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، وبالسرعة والدقة الفائقة، وبتكاليف منخفضة، فالتنظيم الإداري الإلكتروني لأي مؤسسة يمكن أن يقوم على:

– الهيكل التنظيمي الإلكتروني، الأفراد والقوى البشرية، إجراءات وسياسات العمل؛

– الثقافات التنظيمية للمؤسسة وخاصة ظهور ما يعرف بالمنظمة الإلكترونية التي يطلق عليها الثقافة الحاسوبية أو المعلوماتية أو الإلكترونية؛

– مستوى المنظمة الإلكترونية وفهم الأبعاد الفنية للتقنية التي يمكن أن تقدم الحلول الإدارية والتنظيمية التي تفرضها البيئة لتساعد على تأمين القيمة للمؤسسة؛

– مستوى وحدات الأعمال الأساسية وإدارة العلاقات فيما بينها، بالإضافة إلى إدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر المناخ المحيط؛

2 – البعد التكنولوجي التقني: يعتبر هذا البعد أحد أدوات الإدارة، المستخدمة لمعايشة التغيرات إذ يتألف من المكونات المادية والأجهزة والبرمجيات بمختلف أجزاءها وأنواعها والمكونات البرمجية التي تمثل الإيعازات والبرامج التطبيقية المختلفة، وتكنولوجيا التخزين اضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تحدد للإدارة اتجاهات تطويرها واستخدامها، بل أصبحت تحدد خيارات تخصيص الموارد

[1] عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، **نفس المرجع السابق**، ص ص71-73.

واتجاهات الإدارة في الوقت الراهن، حيث جعل منها الانترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجيا أكثر من أي مرحلة مرت بها الإدارة معها، حيث أدى إلى تيسير الأعمال في المؤسسات التي كانت تعتمد على الطرق التقليدية، فمستوى نجاح وتطور الإدارة الإلكترونية يرتبط بمستوى التطور التقني المستخدم، فتوفير البنية التحتية من أجهزة الحاسوب، الأجهزة والمعدات بالنوعية المطلوبة، توفير شبكات ووسائل الاتصال الحديثة سواء كانت سلكية أو لاسلكية لتأمين المعلومات بالكمية والوقت المناسب، بالإضافة إلى استخدام أساليب العمل وفق البرامج المطلوبة، كل ذلك يعد شرطا أساسيا لنجاح الإدارة الإلكترونية.

3 – البعد البشري: تسعى المؤسسة إلى تطوير امكانات موارها البشرية بشكل متواصل، قصد مواكبة التطور الثقافي والمعرفي والتخصصي، للمحافظة على توازنها التنافسي مع المؤسسات الاخرى، كل هذا ادى بها إلى العمل على تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع مواردها البشرية وتنمية قدراتهم الابتكارية التقنية والإدارية، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة التغيير لديهم وتهيئة البيئة المناسبة للعمل من جميع النواحي، قصد تكييفها بما ينسجم مع الواقع الراهن، فالبشر ذوي المعرفة هم رأس مال حقيقي في المنظمة الإلكترونية، حيث يتميزون في الأداء والاستجابة لمتطلبات العملاء ومتطلبات المناخ، فضلا عن الاستيعاب التام لمتطلبات وتقنيات الاتصالات والمعلومات والفرص التي تتيحها، والتي تتطلب بدورها ضرورة التعامل معا بالسرعة المطلوبة مما ينعكس على أدائهم وقدراتهم على الإنجاز، كل هذا يستوجب توافر عدد من السمات في العاملين بمجال الإدارة الإلكترونية نذكر منها[1]:

– أن يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة نتيجة لأعمال مفهوم التمكين؛

– أن يكون قادرا على إدارة العلاقات التبادلية فيما بينهم، حيث يعملون بمنطلق التشابك والتكامل والترابط؛

– أن يكون لديه مستوى عالي من الخبرات والمعرفة، تترجم في شكل مهارات وقدرات على الأداء، والإبداع في تنفيذ المهام وخدمة العملاء، الابتكار والتجديد.

4 – البعد المعرفي والمعلوماتي: تعتبر وحدة المعلومات والمعرفة من الأسس الهامة في زيادة الرصيد المعرفي لدى المؤسسة، فهي الشغل الشاغل للإدارة، على عكس الإدارة التقليدية التي كانت منشغلة بإدارة الأصول المادية، حيث تهيئ المعرفة للإدارة الإلكترونية فرص أفضل للتعامل مع العديد من إشكاليات التغير والتعامل مع المستجدات العصرية والتغيرات السريعة، إذ تركز المؤسسات على:

[1] عمر أحمد أبو هاشم وآخرون، **نفس المرجع السابق**، ص73.

– التنمية التنظيمية وتحسين عمليات المؤسسة والتعامل الإيجابي مع عناصر المناخ المحيط والتكيف مع المتغيرات؛

– تنمية قدرات المنظمة التنافسية في صراعها من أجل البقاء.

المطلب الرابع: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ومن بين تلك المراحل نذكر ما يلي[1]:

– قناعة ودعم الإدارة العليا في المؤسسة: ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية؛

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

– 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 لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها لكي 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؛

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

– البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا: ينبغي حفظ المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية إلكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners)، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها؛

[1] لمين علوطي، **الادارة الالكترونية للموارد البشرية**، بحوث اقتصادية عربية، العدد 42 ربيع، 2008، ص ص146-147.

– **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:** البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام، وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق، وعلى سبيل المثال نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء، فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه[1].

إن أفضل سيناريو للوصول الى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول الى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل طبعا على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي، لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه، وعلى العموم فإن هذه المراحل هي[2]:

- ✓ **مرحلة الإدارة التقليدية الفعالة:** في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها، في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي، بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة؛
- ✓ **مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل:** تعتبر هذه المرحلة الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون 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 وبحيث 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 الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية لأن هذه المرحلة يكون

[1] جمعه اسماعيل العياط، **نفس المرجع السابق**، ص38.

[2] محمود القدوة، **نفس المرجع السابق**، ص ص111-112.

عدد المستخدمين للإنترنت 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؛

✓ **مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25-30% 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 الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب، بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها[1].

المبحث الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات المختلفة، إذ أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على المؤسسات والمجتمعات بصفة متزايدة بتزايد تطور التكنولوجيا وانتشارها، فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات.

المطلب الاول: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها

قصد تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية تقوم المؤسسات العامة منها والخاصة بمكننة مهامها ونشاطاتها الإدارية، وذلك بالاعتماد على تقنيات المعلومات وصولا إلى تحقيق أهداف هذه الإدارة الجديدة المتمثلة في التقليل من الاستخدام الورقي وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين...الخ، وللوصول إلى الإدارة الإلكترونية هناك عدة أمور وجب القيام بها والتي تساعد على تطبيق هذا المفهوم بشكل.

أولا: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية: لكي تتمكن كل المؤسسات من الاستفادة من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل المؤسسات من مؤسسات ورقية إلى مؤسسات رقمية تتعامل بكل الوسائل التقنية الحديثة في إنجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية، وجب عليها أن تتبع مجموعة من الخطوات التي تتمثل في[2]:

[1] فداء حامد، **نفس المرجع السابق**، ص 244.

[2] جمعه اسماعيل العياط، **نفس المرجع السابق**، ص42.

1- إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية؛

فمن خلال هذه الخطوة يتوصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية[1]:

- حاجة الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، ووجود تكنولوجيا معلومات سابقة تحتاج إلى تطوير؛

- انسجام كل من التطورات الحديثة مع استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة الى عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

2- وضع خطة تنفيذ: عند إقرار الفريق من قبل الإدارة العليا الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ؛

3- تحديد المصادر: ويتم ذلك من خلال تحديد المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن بين هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، الأجهزة، المعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة؛

4- تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة اليها[2].

5- متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فان هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهي العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية[3].

ثانيا: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية: تقوم الإدارة الإلكترونية بتوجيه خدماتها الى ثلاثة جهات وتربط معها بشكل أساسي يتسم بالاستمرار والديمومة، وهي على النحو التالي[4]:

---

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **الادارة الالكترونية**، نفس المرجع السابق، ص64

[2] جمعه اسماعيل العياط، **نفس المرجع السابق**، ص43.

[3] علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، نفس المرجع السابق أعلاه، ص64

[4] بدر محمد السيد القزاز، **نفس المرجع السابق**، ص ص308-309

1- تقديم الخدمات الحكومية إلى المواطنين إلكترونيا: تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تقديم جميع الخدمات العامة التي يحتاجها المواطنين من خلال منفذ واحد يسهل الدخول على موقع أي قطاع حكومي وطلب الخدمة، وكل هذا يحتاج الى توفر بيئة تحتية للاتصالات تكون قادرة على إيصال تلك الخدمات، سواء من المنازل أو عن طريق نقاط اتصال عامة، وتوفير التشريعات الملائمة وضمان حماية البيانات والمعلومات لزيادة الثقة المتبادلة ورفع مستوى ثقافة المواطن، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحويل المجتمع إلى مجتمع إلكتروني، والعمل على توفير الحد الأدنى من المهارات لدى المواطنين للتعامل مع أدوات تقنية المعلومات.

2- تبادل الخدمات والمعلومات بين القطاعات الحكومية إلكترونيا: تحتاج القطاعات الحكومية إلى تبادل الخدمات والمعلومات-بشكل أو بآخر- وفقا لنوعية العلاقة أو الارتباط ونوع النشاط من حيث التشابه أو التكامل، مما يستلزم ضرورة توحيد المعايير التي تشمل توحيد نماذج الطلبات والبرمجيات ووسائل الاتصال[1].

3- تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بين القطاع العام والقطاع الخاص إلكترونيا: تقوم الحكومة بحماية ودعم القطاع الخاص، ويقوم قطاع الأعمال بتقديم العديد من الخدمات لصالح القطاع العام في نشاطاته الإدارية والتجارية.

إن مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتسم بشمولية علاقة القطاع العام بكافة الأطراف ذات العلاقة بالحكومة، وبخاصة علاقته بالمواطن الذي أسس القطاع العام من أجل تقديم خدماته العامة، بالكم والكيف المطلوبين.

المطلب الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الأعمال الإلكترونية

إن الدخول في عصر ما يعرف بالعصر الإلكتروني وما نتج عنه من تقليص للمسافة والوقت، وتوفير الجهد لإنجاز الأعمال على نطاق واسع، كان له أثر واضح على قدرة وإمكانية أداء المؤسسات، وعلى خلق ميزة تنافسية بالاعتماد على ما يعرف بالأعمال الإلكترونية كبديل للأعمال التقليدية.

أولا: مفهوم الأعمال الإلكترونية: ظهر مفهوم الأعمال الإلكترونية لأول مرة عندما استخدمت شركة IBM هذا المصطلح في إطار سعيها للتمييز بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، وذلك من خلال

[1] الياس شاهد وآخرون، **تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة ورقلة، عدد 2016/03، ص127.

استخدام تكنولوجيا الانترنت في أداء أعمالها بصورة مبسطة ومرنة، فمن خلال كل هذا يمكن تعريف الأعمال الإلكترونية بأنها:

– تعرف الأعمال الإلكترونية بأنها: "توظيف التقنية في الأداء والانتاج وتقديم الخدمة، فهي تشمل كافة العلاقات بين أطراف الأعمال"[1].

– كما يمكن تعريفها بأنها: "عبارة عن نظرية متكاملة تقوم بتزويد المؤسسة بقيمة خاصة، وذلك عن طريق تطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال"[2].

فالأعمال الإلكترونية تعتبر إعادة خلق وسائل الأداء الانتاجي والخدمي والمالي، فهي توظيف متكامل لوسائل الاتصال وإدارة المعلومات في مختلف الجوانب الإدارية والمالية للإعمال، واستثمار قدرات التصميم والإبداع وتنفيذ الأعمال الدقيقة في حقل الإنتاج، واستثمار للقدرات التبويبية ومهارات المتابعة في حقل أداء الخدمات ورصد رغبات العملاء.

ثانيا: أهم المجالات التي يتم فيها تطبيق الأعمال الإلكترونية: يمكن النظر إلى الأعمال الإلكترونية من خلال:

1– التجارة الإلكترونية: تعتبر التجارة الإلكترونية حقلا جديدا وشاملا يتضمن مجموعة واسعة من العلوم التقنية والإدارية مثل الحاسوب وتقنية المعلومات والتسويق والمالية والاقتصاد ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية وإدارة الأعمال والقانون الإداري وغير[3].

أ– تعريف التجارة الإلكترونية: هناك العديد من التعاريف التي تخص التجارة الإلكترونية من بينها ما يلي:

– التجارة الإلكترونية هي: "منهج حديث في الأعمال موجه إلى السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويتضمن استخدام شبكة الاتصالات في البحث واسترجاع المعلومات من أجل دعم اتخاذ قرارات الأفراد والمؤسسات"[4].

---

[1] عبد الرحمن توفيق، **نفس المرجع السابق**، ص43.

[2] Amor D, Révolution e-business, vivre travailler en ligne, Pearson Education, Campus press, Paris, P07.

[3] محمد نور برهان، عز الدين خطاب، **التجارة الإلكترونية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2008، ص12.

[4] فداء حامد، **نفس المرجع السابق**، ص74.

– كما يمكن تعريفها بأنها: "مزيج من التكنولوجيا والخدمات من أجل الإسراع في أداء التبادل التجاري وإيجاد آلية من أجل تبادل المعلومات داخل مؤسسة الأعمال وبين المؤسسات المختلفة وكذا بين المؤسسات والعملاء، أي عمليات البيع والشراء"[1].

ب– تطبيقات التجارة الإلكترونية: يمكن تلخيص تطبيقات التجارة الإلكترونية في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تطبيقات التجارة الإلكترونية

الوظيفة	تطبيقات التجارة الإلكترونية	نظم وأدوات التجارة الإلكترونية
التسويق	الترويج للمنتج، قنوات بيعية جديدة، تقليل الدورة الزمنية لتسويق المنتج أو الخدمة، تقديم الخدمات للمستهلك والتواصل مع العملاء.	التجارة الإلكترونية من مؤسسة أعمال إلى مؤسسة أعمال أخرى، إعطاء الأوامر باستخدام الانترنت، موقع الواب الخاص بالمؤسسة.
الشراء	إعطاء أوامر الشراء، تحويل مدفوعات الشراء، اختيار مصدر التوريد.	تبادل البيانات إلكترونيا، الشراء الإلكتروني عبر الانترنت.
التصميم	المعلومات المرتدة من المستهلك، البحث عن متطلبات المستهلك، تصميم المنتج، وظيفة تحسين الجودة، البحث عن مصادر البيانات.	تبادل البيانات والمعلومات....
الإنتاج	تخطيط ومراقبة الإنتاج، إدارة المخزون، الجدولة، الرقابة على الجودة.	التجارة الإلكترونية من مؤسسة أعمال إلى مؤسسة أعمال أخرى.
البيع والتوزيع	البيع عبر الانترنت، اختيار قنوات التوزيع، النقل، الجدولة، الأنشطة اللوجستية.	نقل الأموال إلكترونيا، إدارة المخزون من خلال التواصل مع الاتصالات العالمية، التواصيل الإلكتروني للمبيعات والخدمات.
إدارة الموارد البشرية	الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب والتعليم باستخدام شبكة الاتصالات العالمية.	البريد الإلكتروني، مواقع الواب التفاعلية، تطبيقات الوسائط المتعددة على شبكة الاتصالات العالمية.
تجارة الجملة	إدارة المخزون، التنبؤ، جدولة قوة العمل، التواصل مع العملاء ورجال البيع.	تبادل البيانات إلكترونا، إدارة المخزون بالتكامل مع شبكة الاتصالات العالمية.
تنمية مصادر التوريد	المشاركة، تنمية مصادر التوريد.	اختيار مصادر التوريد بالاعتماد على شبكة الاتصالات العالمية، البريد الإلكتروني، البحث عن مصادر التوريد والمنتجات على شبكة الاتصالات العالمية.

المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجار، **التسويق الإلكتروني**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص60.

[1] خيري مصطفى كتانة، **التجارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص50.

2- إدارة علاقات الزبائن: يجب أن تهتم المؤسسات بخدمة الزبائن وتركز الأعمال الإلكترونية على العلاقات الفعالة معهم سواء كانوا أفراد أو مؤسسات أو عن طريق شبكات المعلومات، وذلك من خلال الاهتمام بالعناصر التالية[1]:

- ✓ زيادة المنافسة تستوجب الاهتمام بالزبائن للإبقاء عليهم؛
- ✓ يعتبر العملاء مصدر أساسي للمعلومات؛
- ✓ يعتمد الزبون الإلكتروني على الانترنت لزيادة المعرفة؛
- ✓ يتوقع الزبون المزيد من الخصوصية للمعلومات الخاصة بهم؛
- ✓ تحقق الانترنت فرصا لإنجاز الصفقات من أي مكان؛
- ✓ تؤدي الثقافة الجديدة والمتطورة للزبائن الى طلبات أكثر من المؤسسات.

لقد قامت التجارة الإلكترونية بدمج إدارة علاقات الزبائن من خلال تقديم خدمات جديدة للزبائن مثل الرد الآلي للإجابة عن الاستفسارات والملاحظات، الاتصال بالزبائن بشكل فردي واستقبال طلباتهم ورغباتهم مع مراعاتها بشكل جيد[2].

تتولى نظم إدارة علاقات الزبائن وظيفة ربط أنشطة التسويق والمبيعات وخدمات الزبائن مع إدارة سلسلة البيع والأنشطة الخاصة بتطبيقات نظم ودعم القرارات بالإضافة إلى أنشطة أتمتة المكاتب وإدارة تدفقات العمل في داخل المؤسسة، وعلاوة على ذلك تتولى نظم إدارة علاقات الزبائن مهام إدارة علاقات المؤسسة مع زبائنها وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم الفورية وبصورة خاصة طلبات الشراء التوريد التجهيز، الاستفسار أو طلب خدمات ما بعد البيع وجميع المجالات ذات العلاقة[3].

- تعرف إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) على أنها: "مزيج من العمليات التجارية والتكنولوجيا لفهم زبائن المؤسسة من عدة زوايا لتحديدهم، الحصول عليهم والاحتفاظ بهم، وخلافا للاعتقاد السائد فإن إدارة العلاقات مع العملاء هو استراتيجية تجارية وليس مجموعة من البرمجيات"[4].

---

[1] فريد النجار وآخرون، **التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006، ص298.

[2] خيري مصطفى كتانة، **نفس المرجع السابق**، ص65.

[3] يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، **التسويق الإلكتروني**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص147.

[4] Amrit Tiwana**, Gestion de Connaissances**: Applications CRM et e-business, France: CampusPress, 2001, P68.

– كما يمكن أن نعرفها بأنها: "مجموعة من البرامج والأساليب والأنشطة التكنولوجية التي تساعد المؤسسة في عملية إدارة علاقاتها مع عملائها الحاليين والمرتقبين من خلال تنظيم العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية ودراسة دوافع المستهلكين وسلوكهم"[1].

3– إدارة سلسلة التجهيز: يمكن أن يؤدي الاتصال مع الزبائن الى زيادة المبيعات، لكن من المستحسن استخدام التكنولوجيا للارتقاء بأسلوب شراء المواد التي يتطلبها العمل، وذلك من خلال إصلاح إدارة سلسلة التجهيز (التدابير) خفض المبالغ التي يتم دفعها من أجل شراء المكونات والمواد، مما يزيد من كفاءة عملية الشراء، فإدارة سلسلة التجهيز تعتبر عملية القيام بجميع المهام المتعلقة بتدبير المواد ومستلزمات الإنتاج ومن ثم الحرص على توزيع المنتجات بما يتماشى ورغبات العملاء والأخذ بعين الاعتبار مرتجعات البضائع وهذا مع وجود نظام معلوماتي فعال يسمح بتحقيق فاعلية في أداء هذه الإدارة[2].

كما يمكن تعريفها بأنها: "كل الأنشطة المتصلة بتدفق المعلومات وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية بالإضافة إلى توصيلها للمستهلك النهائي"[3].

من أكبر أقسام نمط الأعمال للأعمال (B2B) وأهمها عملية إدارة سلسلة التجهيز، التي أتاحت تقنيات متعددة مثل ribas وcommerceones للمؤسسات التي تقوم بتدبير احتياجاتها من المنتجات إلكترونيا من خلال كتالوجات إلكترونية للمنتجات على شبكة الانترنت، بالإضافة إلى ذلك وجود برامج أخرى مثل: CRER برامج الفلترة وهي عبارة عن روتينات من البرامج تقوم على قواعد rule-based، والتي يمكن بها أن تنتج أشياء مثل التنبؤات التي يقوم النظام بوضعها للحاجة من المنتجات المختلفة بناء على أنماط الشراء السابقة.

على الجانب الآخر نجد أن الأعمال الإلكترونية ذات البوابات الرأسية أو من النوع B2B (الأعمال للأعمال) يتم تهيئتها لتلائم بعض الصناعات كتصميم أسواق التجارة الإلكترونية التي ما هي في الواقع إلا عبارة عن مواقع على شبكة الويب للتعامل مع كافة المجالات من المستلزمات الكيميائية الى الملابس، فالتصميم يعد أحد الأسواق أو المتاجر التي تعمل في مجال الأعمال للأعمال أو الانضمام الى أحدها من القرارات ذات

---

[1] محمد سمير أحمد، **نفس المرجع السابق**، ص48.

[2] أقاسم عمر، ساوس الشيخ، **اهمية تقييم دورة حياة المنتج في تحقيق التنمية المستدامة لسلاسل الامداد**، مقال منشور، 2007، الموقع: http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/2534.

[3] Sohal A. S., Power D. J., & Terziovski M, **"Supply Chain Management in Australian Manufacturing - Two Case Studies"**, Computers & Industrial Engineering, Vol. 43, Issue. 1-2,2002, p.97.

الأهمية، فشراء تجهيزات مكتبية يتم بعمليات الشراء الإلكتروني من خلال مواقع خاصة تم انشاؤها من قبل المؤسسات الكبرى أو الصغرى العاملة في مجال تجهيزات المكاتب[1].

4- تخطيط موارد المشروع: تعمل نظم تخطيط موارد المشروع على تحقيق التكامل بين المعلومات والعمليات التي تستند على المعلومات في جميع مراحلها وعبر المجالات الوظيفية الرئيسية في المؤسسة، وتعد هذه النظم أدوات لا غنى عنها لتحقيق التكامل الوظيفي في الأنشطة والعمليات التي يجرى تنفيذها في داخل المؤسسة والتي تعتبر البيئة التحتية لإدارة أنشطة الأعمال الإلكترونية عبر شبكة الانترنت[2].

المطلب الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة العامة الإلكترونية

يقصد بها استخدام الحاسب الآلي بطريقة معلوماتية لإرسال المعلومات الحكومية وإنجاز المعاملات بين القطاعات الحكومية أو المتعاملين معها سواء من قبل المواطن أو المقيم أو القطاع الاقتصادي وفق الضمانات الأمنية التي تحمي المستفيد والجهة المقدمة للخدمة وتطبيق هذا المفهوم سيؤثر إيجابيا في تطوير أداء الأجهزة الإدارية والفنية الحكومية والذي يعتبر تطورا جوهريا لما فيه من تقليص للتكاليف الإدارية والمالية والجهد والزمن ناهيك عن كثرة المراجعين لدوائر الحكومية وطوال فترات انتظارهم وازدحام الطرق وما إلى ذلك[3].

أولا: محتوى الحكومة الإلكترونية: تحتوي الحكومة الإلكترونية على الأجزاء التالية[4]:

- المحتوى المعلوماتي: يغطي هذا المحتوى كافة الاستعلامات اتجاه الجمهور أو فيما بين المؤسسات أو فيما بينها وبين مؤسسات الأعمال؛

- المحتوى الخدمي: من مميزات هذا الجزء أنه يقوم بإتاحة كافة الخدمات التي نحتاجها في الحياة وخدمات الأعمال إلكترونيا؛

---

[1] بوزكري الجيلالي، **نفس المرجع السابق**، ص140.

[2] يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، **نفس المرجع السابق**، ص147.

[3] بوزكري الجيلالي، **نفس المرجع السابق أعلاه**، ص145.

[4] تمتان موراد، شويرب جلول، **تحديات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول متطلبات وتحديات ارساء الحكومة الالكترونية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، جامعة خميس مليانة --الجزائر، 26-27 أفريل 2017، ص05.

– **المحتوى الإتصالي (تكوين المجتمعات)**: يتيح لنا هذا المحتوى إمكانية ربط الفرد الحكومي والجهاز الحكومي معا في جميع الأوقات وبوسيلة تفاعل متيسرة، فمهما كان الإنجاز والمستوى في بناء الحكومة الإلكترونية فإن الأولوية للقطاعات التالية:

- البيانات والوثائق، تعريف الشخصية وسجلات الأحوال، التعليم من خلال الخدمات الأكاديمية الإلكترونية؛
- خدمات الأعمال، والديموقراطية والمشاركة، والخدمات الاجتماعية، شؤون النقل والسلامة العامة والأمن؛
- الضرائب، والرعاية الصحية، بالإضافة إلى الخدمات المالية ووسائل الدفع.

ثانيا: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة الإلكترونية:

تعتبر التطبيقات الإدارية نفسها في كل من القطاع الحكومي والخاص، والاختلاف بينهما يكمن في طبيعة العمل وحجم التعاملات وذلك كما يلي[1]:

1– الأعمال الإدارية: تشمل هذه الأخيرة تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات، بالإضافة إلى حفظ الصور والوثائق الإلكترونية، مما يسهل عملية الرجوع إلى تلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان، إضافة إلى تسجيل مختلف أعمال الاتصالات الإدارية من مصادر المعاملات وروادها وتصويرها رقميا في شكل منظم ومفهرس ومبوب.

2– الأعمال المالية: تضم هذه الأخيرة وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو بموقع المؤسسة، بالإضافة إلى إجراء المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.

3– أعمال الميزانية: والتي تشمل أعمال التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونيا.

4– الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: والتي تضم كل من ادارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها، الاعلان عن الوظائف والاختيار، التعيين، الاجازات، الترقيات، التأدية والرواتب، التنقلات، المكافآت، الانتدابات، الفصل، الترشيح للتدريب والتأهيل والابتعاث.

5– أعمال المشتريات والتموين: تتضمن هذه الأخيرة تحديد احتياجات المؤسسة الخاصة والحكومية وتأمينها، الإعلان عن المناقصات والمشاريع، إضافة إلى مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصروفة.

6– المؤتمرات الإلكترونية: تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين من مقرهم.

[1] حسين محمد الحسن، **نفس المرجع السابق**، ص ص 200-202.

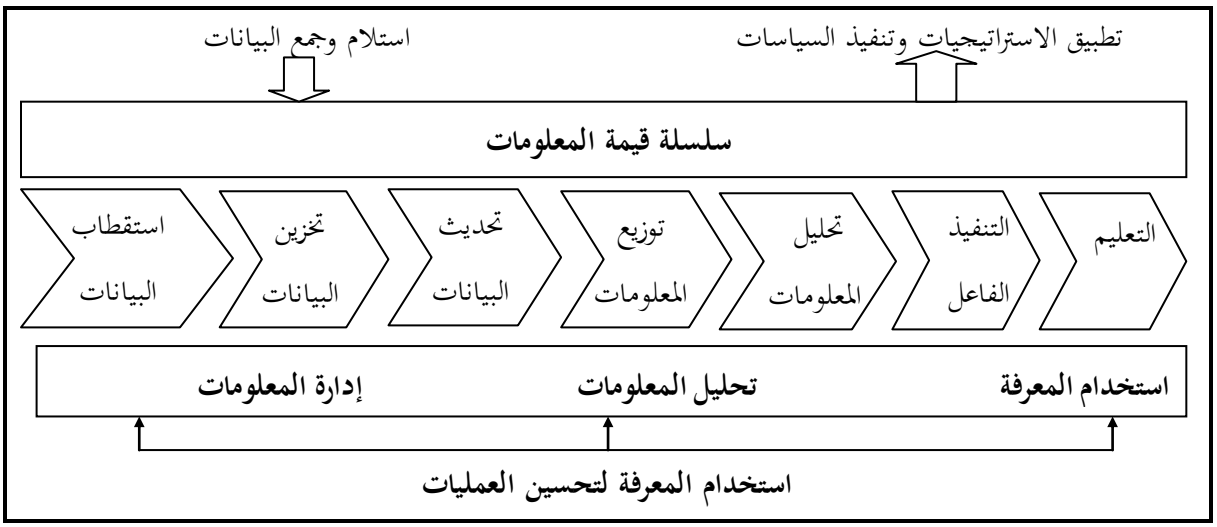
7- المتابعة الإلكترونية: تتم عملية المراقبة والمتابعة عن بعد، واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا ما يوفر المعالجة الفورية للأخطاء.

تعتبر هذه المجالات أحد المجالات التي يمكن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية فيها، إلا أنه هناك مجالات أخرى لا يمكن تطبيق هذا الأسلوب فيها كتلك التي تحتاج إلى مجهود حركي أو تخصصات فنية تحتاج إلى القيام بعمل معين، إذ أنه لا يمكنها تنفيذ الإجراءات الإدارية إلكترونيا بشكل متكامل دفعة واحدة، فلابد من قيام العنصر البشري بتنفيذ إجراءاتها العملية كصيانة السيارات والحاسوب والاتصالات وما شابهها.

المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية ومجتمع المعرفة

تعتبر الإدارة الإلكترونية بمثابة شبكة نظم المعرفة الموزعة في منظمات الأعمال الحديثة، وبالأخص المؤسسات التي تستند إلى كثافة استخدام التكنولوجيا العالية أو رأس المال الفكري، فالقاعدة الأساسية لنظم المعرفة تكمن في قدرة الإدارة الإلكترونية من خلال نظمها وتقنياتها على تكوين سلسلة قيمة معلومات تبدأ من أنشطة استلام أو استقطاب البيانات وتخزينها، ومن ثم تحديثها وتوزيعها وتحليل مكوناتها، بالإضافة إلى تنفيذ الأنشطة واتخاذ القرارات والتعلم التنظيمي من هذه العمليات والنتائج، أي القيام بإدارة المعلومات وتحليلها وتوظيفها مع الخبرات العملية المكتسبة من العمل والتجارب لتكوين معرفة تنظيمية جديدة واستخدامها بفاعلية من أجل تحسين الأنشطة والعمليات في المنظمة كما يظهر كل ذلك في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (15): سلسلة قيمة المعلومات لدعم نظم المعرفة



المصدر: سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص180.

[1] سعد غالب ياسين، **الادارة الالكترونية**، نفس المرجع السابق، ص180.

أولا: تعريف مجتمع المعرفة: هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم مجتمع المعرفة وذلك على النحو التالي:

– يمكن تعريف مجتمع المعرفة بأنه: "المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة، إنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي (الاقتصاد، المجتمع المدني، السياسة والحياة الخاصة وصولا إلى ترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي ترقية التنمية الإنسانية)[1].

لقد ازدادت أهمية المعلومة والمعرفة اليوم، بل تخطت ذلك لتظهر السلع المعرفية والخدمات المعرفية والتي بالإمكان وصفها بشكل رقمي أو إلكتروني، فالمؤسسة تستطيع توليد وإيجاد المعرفة والمحافظة عليها من خلال الحالات المعبر عنها على النحو التالي:

الشكل رقم (16): توليد المعرفة والمحافظة عليها



المصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص184.

[1] سمرة كحلات، **المكتبة الجامعية واسهامها في تأسيس مجتمع المعرفة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2014/2013، ص92.

ثانيا: مراحل مجتمع المعرفة: توجد عديد من المراحل المترابطة فيما بينها والتي تكوين مجتمع المعرفة وهي على النحو التالي[1]:

أ- المرحلة الأولى: يكون منطلق هذه المرحلة وجود رأس مال بشري يشكل طليعة لمجتمع المعرفة، بحيث يمكن له ان يكون في ظروف مغايرة بنية أساسية لقيام النهضة التنموية (وجود طليعة مجتمع المعرفة ومستخدمي التقنية الحديثة).

ب- المرحلة الثانية: تتطلب هذه الأخيرة تكثيف الإصلاح، واستخدام العلم والتكنولوجيا الحديثة في كل المسافات، مما يشكل الأرضية والبيئة والمناخ الصالح لنمو مجتمع المعرفة، عن طريق إعداد الإنسان القادر على استخدام المعلومات والتكنولوجيا في مختلف نواحي الحياة، والتي يمكن حصرها في ثلاث مستويات وذلك على النحو التالي:

- ✓ **مستوى تربوي:** يتعلم فيه الأفراد طرق برمجة المعلومات الجديدة في إطار المعرفة، فيزداد وعيهم المعرفي اتساعا وإدراكه للقوة؛
- ✓ **مستوى بحثي:** يمكن هذا المستوى من معرفة الأشياء واستكشاف القوانين بالإضافة إلى استخدام المفاهيم؛
- ✓ **مستوى العمل التجريبي:** يقوم هذا الأخير بتحويل المعلومة إلى معرفة، والمعرفة إلى ابتكار، وبالتالي إيجاد نخبة من المفكرين والمبدعين تكون قادرة على إنتاج أعمال متميزة، كما أنها تضيف أشياء إلى المعرفة أو تحسين استخدام المعرفة والتكنولوجيا بعمل تطبيقي.

ج- المرحلة الثالثة: تمثل تكامل لمجتمع المعرفة ومستخدمي التقنية الحديثة، فضمن هذه المرحلة يتكامل مجتمع المعرفة، ويرتفع عدد المستخدمين للتقنية، والذي يصاحبه زيادة المبتكرين والمبدعين، ومن بين متطلبات هذه المرحلة دعم البحث العلمي والتطوير، وكذا إقامة البنى التحتية للاتصالات ودعم التعليم الإلكتروني.

إن الإدارة الإلكترونية تساعد على توفير بيئة لتكوين المعرفة والمشاركة بالمعرفة من قبل الزبائن في الداخل (المديرين والعاملين) والمستفيدين في الخارج (الموردين، الموزعين والزبائن) وذلك من خلال توجيه وتنظيم التحولات للمعرفة الصريحة والضمنية، وعلى هذا الأساس تستطيع المؤسسة الاستفادة من التعاضد

[1] عبد الرحمن عبد السلام جامل، محمد عبد الرزاق إبراهيم، **التعليم الإلكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة – دراسة تحليلية-**، بحث مقدم للمشاركة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول حول التعليم الإلكتروني، مركز التعليم الالكتروني، البحرين، أفريل 2006، ص ص07-10.

الاستراتيجي بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة في تحقيق حزمة نوعية من المنافع كضمان الدخول الأسرع إلى المعرفة واستقطابها بالمقارنة مع المنافسين، المشاركة الفضل بالمعرفة، تجنب التكلفة وتحقيق وفورات من خلال تخفيض التكاليف وزيادة الربحية ونمو اسرع للإيرادات.....الخ[1].

المطلب الخامس: الإدارة الإلكترونية ومجتمع المعلومات

بدأ ظهور مصطلح مجتمع المعلومات في الدراسات النظرية خلال الثمانينات من القرن العشرين، كمفهوم جديد للدلالة على وضع المجتمع في العصر الجديد "عصر المعلومات" الذي ظهر نتيجة لتأثير التغيرات السريعة والقوية لثورة تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.

1- تعريف مجتمع المعلومات: هناك العيد من التعاريف التي تناولت مجتمع المعلومات نذكر من بينها أن مجتمع المعلومات ما هو إلا المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصورة أساسية على المعلومات وشبكات الاتصال والحواسيب"[2].

- كما يمكن تعريفه بأنه: "دائرة متحدة تهتم بالأوضاع العامة من حشود وروابط ومصادر متنوعة تتشكل ما بين المؤسسات والأفراد لرعاية اهتمامات المجتمع حول توفير وتبادل المعلومات والمعرفة الهادفة إلى سرعة الحصول على المعلومات وزيادة المعرفة"[3].

لقياس درجة تحول المجتمعات إلى مجتمعات معلومات هناك معيارين يتم الاعتماد عليهما والمتمثلان في[4]:

أ – مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: هذا المؤشر وضع من قبل الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)، إذ يشمل كل من عدد الحواسيب، نسبة النفاذ إلى الانترنت وعدد المشتركين؛

ب – مؤشر التنمية البشرية: وضع هذا المؤشر من طرف برنامج الأمم المتحدة التنموي (UNDP)، والذي يعتمد بدوره على مجموعة من المؤشرات التي تتمثل في:

---

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، نفس المرجع السابق، ص181.

[2] صدقاوي صورية، **أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز القدرات الابتكارية للمؤسسة وتأثيرها على إدارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الصناعة التحويلية في الجزائر–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر03، 2015/2014، ص07.

[3] علوي هند، **المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر: قياس النفاذ الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري –ولايات قسنطينة، عنابة، سطيف نموذجا–**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم المكتبات تخصص اعلام علمي وتقني، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007، ص41.

[4] صدقاوي صورية، **نفس المرجع السابق أعلاه**، ص08.

- العمر المتوقع بعدد السنوات؛ - متوسط سنوات الدراسة؛

- العدد المتوقع لسنوات الدراسة؛ - الدخل الوطني الخام للفرد.

2- الأسباب التي أدت إلى ظهور مجتمع المعلومات: هناك جملة من الأسباب التي أدت إلى ظهور مجتمع المعلومات والتي يمكن تلخيصها في [1]:

- تحديات ظاهرة العولمة: تعتبر هذه الظاهرة الحدث المميز لعصر المعلومات، بحيث تلاشت فيها الحدود الجغرافية والسياسية بين أطراف التبادل، ومن بين العوامل التي ساعدت على ظهور واتساع وشمولية ظاهرة العولمة نجد التطور العلمي والتكنولوجي في شتى المجالات، التكتلات الإقليمية الدولية، الشركات العالمية متعددة الجنسيات، معايير الجودة العالمية وتزايد حركة التجارة والاستثمارات العالمية؛

- التحديات التكنولوجية: إن التزايد المستمر للمنافسة، وتوسع نطاق تدفق السلع، الخدمات، عوامل الإنتاج والمعلومات بصورة لم يعرفها من قبل، يستدعي التجديد المستمر من أجل ضمان الاستمرار للتكنولوجيا المستخدمة في أداء أعمالها ونشاطاتها، والمتوقع إدخالها لاحقا من قبل منافسين موجودين، أو منافسين محتملين، وذلك من خلال متابعة أنشطة البحث القائمة؛

- التطور الاقتصادي طويل الأجل: نتيجة للتطور التكنولوجي المستمر ظهر ما يعرف بمورد المعلومات، فالبنية الاقتصادية عرفت تغيرات جذرية إذ اعتمد كل مجتمع على مقومات ثابتة وأساسية، ففي العصر الزراعي كان الاعتماد منصب على الطاقة الطبيعية والجهد العضلي، وفي العصر الصناعي الاعتماد كان منصب على الطاقات المولدة، أما أول أسباب أو دعائم مجتمع المعلومات فقد تمثل في المعلومات، نظم الاتصالات، البرمجيات وغيرها؛

- زيادة انتشار المعلومات: تعتبر بمثابة أهم حدث تميزت به مرحلة الاقتصاد الرقمي، فهو يشير إلى اتساع المجال الذي تعمل فيه المعلومات ليشمل كافة مجالات النشاط الإنساني، بحيث تحول نشاط المعلومات إلى "صناعة" لها سوق كبير لا يتخلف عن الأسواق الأخرى كسوق البترول أو الذهب، إذ قد يزيد الإنفاق على إنتاج المعلومات (على المستوى العالمي) عما ينفق على الكثير من السلع الاستراتيجية المعروفة في العالم.

[1] محمد فتحي عبد الهادي، **المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتاب قرن جديد**، الطبعة الرابعة، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2001، ص21.

المبحث الثالث: أمن معلومات الإدارة الإلكترونية

إن ظهور نظم وشبكات التبادل الإلكتروني للبيانات كانت المهاد المادي والتقني لولادة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية، وانبثاق وظائفها وأدوارها الجديدة المرتبطة بصورة جوهرية بالتقنيات الشبكية الجديدة وخاصة منظومات شبكات الانترانت والاكسترانت، وفضائها الرقمي الانترنت بالإضافة إلى مكونات البنية التقنية والتحتية لتكنولوجيا المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم أمن المعلومات

توجد العديد من المفاهيم التي تتعلق بأمن المعلومات منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، فمن بين هذه التعاريف نذكر:

– يعرف أمن المعلومات على أنه: "مجموعة من الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية مصادر المعلومات الخاصة بالإدارة الإلكترونية (مثل: الأجهزة، البرمجيات، البيانات المتعلقة بالتطبيقات وكذا الأفراد العاملين ضمن هذا المجال) فمن بين التجاوزات غير المسموح بيها والتي تقع عن طريف الصدفة أو العمد أو حتى عن طريق التسلل أو كنتيجة لإجراءات مستخدمة من طرف إدارة هذه المصادر"[1].

–كما يمكن تعريفه من طرف هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات على أنه: "إبقاء معلومات تحت السيطرة المباشرة والكاملة، بغرض عدم إمكانية الوصول إليها من قبل أي شخص آخر دون إذن منك، وأن تكون على علم بالمخاطر المترتبة على السماح لشخص ما بالوصول إلى معلوماتك الخاصة"[2]، كما تعرف بأنها: " حماية المعلومات ونظم المعلومات، ويتضمن كل البنية التحتية التي تسهل استخدامه في العمليات، النظم، الخدمات والتكنولوجي"[3].

يمكن للإدارة الإلكترونية أن تصل إلى حالة الثقة بإجراء عدد من الخطوات الأمنية التالية[4]:

– وضع السياسات والخطط الأمنية التي تضمن سرية المعلومات؛

---

[1] دلال صادق الجواد، حميد ناصر الفتال، **أمن المعلومات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص ص11–12

[2] عمر بن محمد العتيبي، **الأمن المعلوماتي في المواقع الإلكترونية ومدى توافقه مع المعايير المحلية والدولية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص08.

[3] SIFT Pty.Ltd, **Secure Your Information: Information Security Principles for Enterprise Architecture**, the Department of Communications, Information Technology and the Arts on behalf of the Information Technology Security Expert Advisory Group, Australia, 2007, p 19.

[4] حسين محمد الحسن، **نفس المرجع السابق**، ص ص161–162.

– تخصيص فريق أمني تابع للإدارة لمتابعة المتطلبات الأمنية لها، وتطوير تلك المتطلبات في ضوء المستجدات العالمية لمواجهة ما يستجد من حيل (القراصنة) بما يضمن خصوصية المعلومات وتأمين البيانات الشخصية؛

– وضع القوانين والتشريعات وتحديد العقوبات المترتبة عن محاولات التعدي على شبكة الإدارة واختراقها، مع مراعاة أن تشمل هذه التشريعات كل صور التعدي والتجاوز والاختراق الممكنة، بما في ذلك نظم المدفوعات الإلكترونية؛

– التنبيه على جميع المستويات الإدارية بضرورة استخدام برامج الحماية، وتطبيق أنظمتها لديهم، وتبصيرهم بخطورة التفريط أو الاستهانة بهذا الأمر، ومتابعة التزامهم من قبل الإدارات العليا، والإدارات الأم، فلا مانع في هذا الشأن من الاستعانة بالخبرات الدولية في المجالين التقني والقانوني؛

– الاعتماد على استخدام بعض الوسائل الأمنية، كالبطاقة الذهبية لإثبات هوية المتعامل، رخصة القيادة، البصمة الإلكترونية وغيرها من الوسائل التقنية الحديثة، الغرض من هذه الوسائل زيادة الأمان والاطمئنان إلى سلامة الإجراء ودقته أمنيا؛

– تطوير أدوات التشفير (مفاتيح التشفير العام PKF) التي تسمح للأفراد بالدخول على المعلومات والبيانات، وكذلك التي تسمح للإدارات بالوصول إلى حسابات الأفراد أو المؤسسات البنكية، وخاصة التعاملات التي تكون فيها الانترنت وسيطا لنقلها.

فأمن المعلومات لم يظهر على حالته الراهنة منذ بداية الحاسوب لكنه تدرج في اهتمامه ونطاقه وذلك كما هو موضع في الجدول التالي:

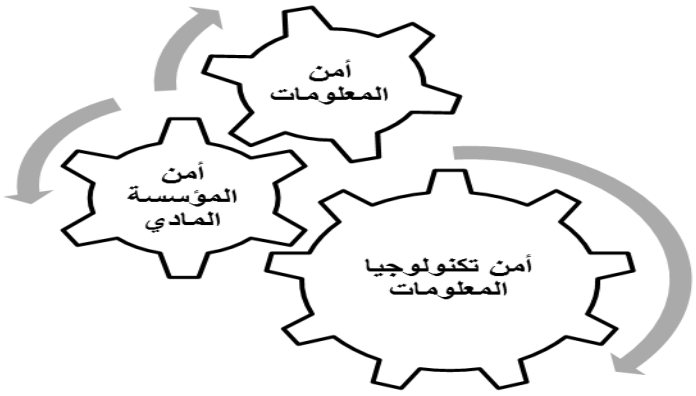
الجدول رقم (09): مراحل تطور مفهوم أمن المعلومات ومجال اهتمامه

المرحلة	طبيعة التركيز	طبيعة الاهتمام
الأولى	أمن تشغيل الأجهزة	الأمن يدور حول تحديد الوصول، أو الاطلاع على المعلومات، وذلك من خلال منع الأشخاص الخارجيين من التلاعب أو الاعتداء على الأجهزة، وتوفير البيئة الملائمة والمناخ المناسب.
الثانية	أمن الحاسوب ذاته	الإجراءات المختلفة لضمان أمن مواقع الحواسيب ومرافقها وتسهيلاتها.
الثالثة	أمن البيانات	تركيز الأمن بعد التوسع في استخدامات الحاسوب وتطبيقاته على البيانات وحمايتها.
الرابعة	أمن المعلومات	المحافظة على المعلومات، سريتها، تماميتها واتاحتها.

المصدر: محمد عبد حسين الطائي، ينال محمود الكيلاني، **إدارة أمن المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص42.

يعتمد مجال أمن المعلومات على ثلاثة مجالات رئيسية لأمن المؤسسة، يتم وضع إداراتها في تشكيلات تنظيمية مختلفة ومنفصلة ومستقلة بعضها على البعض الآخر، كما هو موضع في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): مجالات الأمن الرئيسية في المؤسسة



المصدر: محمد عبد حسين الطائي، ينال محمود الكيلاني، **إدارة أمن المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص49.

يجب أن يشمل الأمن المادي التحقق ومراقبة الصلاحيات المتاحة للوصول إلى المناطق الحساسة والتي يجب أن لا تكون متاحة إلا للأشخاص المصرح لهم بها وذلك بشكل محدد، بالإضافة إلى أنها تتخذ التدابير اللازمة لضمان أن المعدات والبيانات التي تمتلكها المؤسسة لا تتم إزالتها دون صلاحية، مع الأخذ بعين الاعتبار الأجهزة الصغيرة، كما أن أي جهاز مفقود أو مسروق يتم التعامل معه بشكل مناسب، كإلغاء الصلاحية عن بعد ومسح المحتوى، ليليها في ذلك منح التراخيص والتي تأخذ أشكالا مختلفة مثل "**الزوار**" حيث يتم إصدار إشارة مبرمجة مسبقا لفتح الأبواب و/أو أن تستخدم كرمز للوصول إلى نظام الحاسب.

كما أن أمن المعلومات فيعد النشاط الموزع تنظيميا، وهو النشاط الذي يتعامل مع أصول / موجودات المعلومات الفعلية للمؤسسة أي كان الشكل الذي يحتفظ بها فيها (ورقية أو إلكترونية) وأينما كانت محفوظة (الأرشيف، الكومبيوتر،...) هذا من جهة ومن جهة أخرى إدارة نظم المؤسسة (أجزاء المؤسسة التي تعتمد على شبكات وحاسبات وتطبيقات محددة) من خلال تحديد صلاحيات الوصول لهذه النظم من خلال أذونات تتسق مع دور ومسؤولية كل موظف[1].

[1] محمد عبد حسين الطائي، ينال محمود الكيلاني، **إدارة أمن المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص49-50.

أما أمن تكنولوجيا المعلومات المكون الأكثر وضوحا لوجود الأنشطة الضرورية اللازمة لحماية المعلومات من الوصول غير المصرح به والتعديل عليها، لكن هذا النوع من الأنشطة لا يتواجد في كل المؤسسات، كما هو الحال عندما يتم توفير عمليات وخدمات تكنولوجيا المعلومات من خلال المزود (المورد) الخارجي في إطار ما يصطلح عليه الاستعانة بالمصادر الخارجية.

المطلب الثاني: اجراءات أمن معلومات الإدارة الإلكترونية والمخاطر التي تهددها

يعتبر أمن المعلومات أحد الهواجس الكبرى التي تؤرق القائمين على العمل الإداري في الإدارات الإلكترونية، بشأن المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا، إذ يجب الحفاظ على أمنها، فضعف الأمن في مجال العمل إلكترونيا يعد ضعفا للثقة، مما يدفع الإدارات بشكل دائم إلى التفكير فيما يوفر هذه الثقة، فهذه الأخيرة تعتبر مع أمن معلوماتي وجهان لعملة واحدة.

أولا: الإجراءات الإدارية والتقنية والتشريعية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية: هناك العديد من الإجراءات التي يجب مراعاتها في أمن معلومات الإدارة الإلكترونية والتي يمكن أن نذكر منها ما يلي:

1- الإجراءات الإدارية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية: من واجب الإدارة العليا القيام بعدة مهام اتجاه أمن المعلومات كالرقابة والإشراف على أمن المعلومات، وذلك على النحو التالي[1]:

أ- السياسة الأمنية المثقفة: تعتبر تقنية النص التشعبي المعروفة لدى مصممي صفحات الوب من بين الطرائق التي يمكن من خلالها تحقيق أمن المعلومات الإلكترونية، فعند استعمال هذه الطريقة نكتب في أول صفحتين عرضا موجزا عن المبادئ الأمنية الهامة ومعايير الحماية، بالإضافة إلى أنه يجب أن نضمن فيهما ارتباطات تهدف لإعطاء المزيد من التفاصيل.

ب- توفير أمن الأجهزة: لتأمين الأجهزة لابد من تأمين المبنى كعدم السماح لغير المصرح لهم بالدخول إلى غرف الحاسب الآلي ومخزن وسائط التخزين، إذ يفضل استخدام التكنولوجيا الحديثة للدخول على الأنظمة (بصمة الإصبع، بصمة العين، البطاقة الممغنطة....الخ).

ج- توفير أمن البيانات: ويكون ذلك من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي بما يضمن رفع المستوى الأمني، تقليص الجرائم، وضع آلية يتم من خلالها النسخ الاحتياطي وتأمين وسائط الحفظ

[1] يحياوي محمد، **الحكومة الإلكترونية كأداة لبسيط الاجراءات الإدارية- الجزائر نموذجا-**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2013، ص ص135-136.

الخارجية بما يكفل أمنها وتحديثها، ويجب صياغة الضوابط المنظمة لعمليات التشغيل، مبرمجي قواعد البيانات ومدراءها، إدارة الشبكات وخطوط الاتصال، عمليات الإدخال والإخراج والضوابط الأمنية لبناء وتشغيل البرامج التطبيقية.

د- توفير أمن الأفراد: ويكون ذلك بإتباع ما يلي:

- منع التوظيف المؤقت نهائيا، مراعاة اجراءات إنهاء خدمة الموظف بطلب تسليم كل ما كان بحوزته كالمفاتيح والبطاقات الممغنطة، وتغيير كلمة المرور قبل مغادرته؛
- متابعة العاملين ونقلهم إجباريا بين الأقسام المختلفة والإدارة، وملاحظة الذين لا يطلبون إجازة بإجبارهم على الإجازة ومراقبة النظام بعد ذلك للتأكد من عدم وجود خلل كانوا يتفادونه بوجودهم؛
- عقد ندوات ومؤتمرات ومحاضرات بشكل دوري في مجال المعلومات؛
- دفع العاملين لحضور المعارض العالمية للأجهزة والبرامج، وإرسالهم إلى الدورات المتخصصة بأمن المعلومات؛
- منح الحوافز وربط الترقية والدورات بمدى التقيد بأمن المعلومات.

هـ- توفير قسم متخصص بأمن المعلومات: تقوم المؤسسات ذات الحجم الكبير بتعيين مدير أمن نظم المعلومات يرتبط بالإدارة العليا مباشرة لأهمية التقارير التي يعدها، بحيث يترأس مدير الأمن قسما مستقلا من المتخصصين في مجال أمن المعلومات ومن ذوي الخبرة الفنية والأمنية في معالجة البيانات والبرمجة حسب نظم التشغيل ولغات البرمجة وقواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة، ومدربين على التنسيق الأمني ولديهم المقدرة الكافية للتعامل مع جرائم المعلومات والحالات الطارئة.

و- التصريح بالمرور عبر الشبكة: تتميز السياسة الأمنية الجيدة بقدرتها على تنظيم المرور عبر شبكة الاتصال من خلال قبول أو رفض بعض الملفات على الشبكة.

2- الإجراءات التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية: هناك العديد من نظم تأمين وحماية معاملات الإدارة الإلكترونية، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية فيما يلي[1]:

أ- التشفير الإلكتروني: هو استخدام خوارزمية أو رموز لتشويش المعلومات المرسلة بحيث تصبح غير مقروءة حتى يتم فك التشفير[2].

---

[1] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **نفس المرجع السابق**، ص ص67-68.

[2] Tamara Dean, Traduit et adapté par: Véronique Bessens, William Piette, Michèle Simond, **Martin Villeneuve, "Réseaux informatiques"**, 2e édition, les éditions Reynald Goulet, Canada, 2002 , p 781 .

يقوم التشفير الإلكتروني بحماية المعلومات عندما تكون مخزنة في وسيط للتخزين كالأقراص الصلبة، أو عندما يتم تحويلها عبر وسائط الاتصال، وبالتالي يحقق الضمانات التالية:

– لا يمكن تغيير المعلومات بعد ارسالها من المرسل، بالإضافة إلى عدم إمكانية تغييرها قبل وصولها إلى المستقبل؛

– لا يمكن معاينة المعلومات إلا من طرف المستقبل لها.

ب– التوقيع الإلكتروني: يوفر التوقيع الإلكتروني درجة عالية من التأمين وحماية الخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية، لاسيما أن التوقيع الإلكتروني لا يمكن إعادة إنتاجه باستخدام عمليات النسخ واللصق، فالتوقيع الإلكتروني يأخذ صورا متعددة قد يكون على شكل توقيع بيو متري معتمد على الخواص الفيزيائية أو الجسدية للموقع، أو مجموعة أحرف، أو يتم استخدام القلم الإلكتروني وغيرها من الصور الأخرى، إذ تتباين هذه الصور فيما بينها من حيث درجة الثقة ومستوى ما تقدمه من ضمان بحسب الإجراءات المتبعة في إصدارها وتأمينها والتقنيات التي تتيحها.

من بين المتطلبات التي يجب توافرها في التوقيع الإلكتروني وهي على النحو التالي[1]:

– لا يمكن نقل التوقيع إلى وثائق أخرى، فهو مرتبط بوثيقة معينة؛

– لا يمكن إدخال تغييرات على الوثائق التي تم التوقيع عليها؛

– لا يستطيع الموقع إنكار توقيعه.

ج– التأمين والحماية ضد الفيروسات: يعرف الفيروس بأنه برنامج يقوم بتخريب المعلومات عن طريق اختراق ثغرة في نظام الأمن المعلوماتي[2]، ويمكن إيجاز أهم وسائل التأمين والحماية ضد الفيروسات فيما يلي:

– استخدام برامج خاصة لتأمين وحماية برامج حواسيب المؤسسة من الفيروسات المختلفة؛

– اعداد نسخ احتياطية من برامج المؤسسة تتضمن أعمالها وكل معاملاتها وذلك بشكل دوري؛

– اجراء الاختبارات المطلوبة للتأكد من عدم وجود أية فيروسات على أية ملفات يتم الحصول عليها من شبكة الانترنت وذلك قبل حفظ هذه الملفات على حواسيب المؤسسة.

---

[1] بوشارب أحمد، **مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016/2015، ص197.

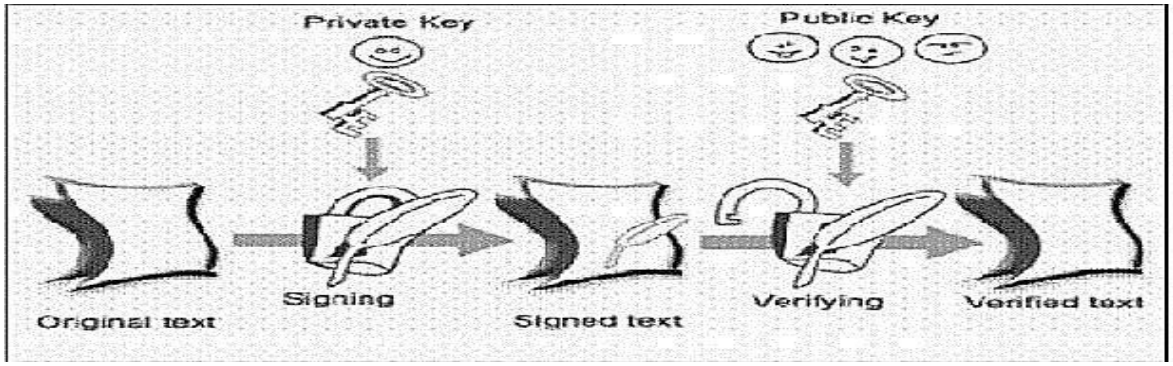
[2] Jacques Philipp, **"l'architecture des réseaux TCP/IP: services_utilisations_ implémentation_ administration_ sécurité"**, ellipses, Paris, 2006, p 359 .

د- البصمة الإلكترونية: هي عبارة عن بصمة رقمية تشتق وفقا لخوارزميات محددة تسمى دوال التمويه، وتعتمد هذه الدوال على تطبيق حسابات رياضية على الرسالة لتوليد بصمة (سلسلة صغيرة) تمثل ملفا كاملا أو رسالة (سلسلة كبيرة) حيث يمكن من خلال البصمة الإلكترونية التحقق بأن الرسالة أصلية إذ أن أي تغيير في الرسالة سينتج عنه بصمة مختلفة عن البصمة الأصلية، كما أنه من غير الممكن اشتقاق نفس البصمة الإلكترونية لرسالتين مختلفتين[1].

تتكون البصمة الإلكترونية من بيانات لها طول ثابت (يتراوح عادة ما بين 128 و160 بت) تؤخذ من الرسالة المحوّلة ذات الطول المتغير، إذ تستطيع هذه البصمة أن تميز بين الرسالة الأصلية والتعرف عليها بدقة، حتى أن أي تغيير في الرسالة – ولو كان في بت واحد- سيفضي إلى بصمة مختلفة تماما.

من غير الممكن اشتقاق البصمة الإلكترونية ذاتها من رسالتين مختلفتين، فهذه الأخيرة تتميز عن بعضها البعض بحسب المفاتيح الخاصة التي أنشأتها، فلا يمكن فك شفرتها إلا باستخدام المفتاح العام العائد اليها، لهذا يطلق على اقتران التمويه المستخدم في انشاء البصمة الإلكترونية اسم آخر هو اقتران التمويه الأحادي الاتجاه، فالجدير بالذكر أن استخدام خوارزمية البصمة الإلكترونية أسرع من القيام بعملية التشفير اللامتماثل (تشفير نص باستخدام المفتاح العام)، لهذا تستخدم خوارزمية البصمة الإلكترونية كثيرا في انشاء تواقيع رقمية[2].

الشكل رقم (18): البصمة الإلكترونية



المصدر: بوزكري جيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة العمال والتسويق، جامعة الجزائر 03، 2016/2015، ص158

[1] بوشارب أحمد، **نفس المرجع السابق**، ص198.

[2] بوزكري الجيلالي، **نفس المرجع السابق**، ص156.

3- الإجراءات التشريعية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية: تم اصدار أول قانون فيديرالي لجرائم الحصول أو الوصول غير المخول به إلى المعلومات المصنفة عن الأمن القومي أو السجلات المالية في الو م أ عام 1984م، ليأتي بعده صدور قانون آخر عام 1986م، لكن معظم الدول في العالم المتقدمة منها والنامية لم تعالج موضوع جرائم الحاسوب بشكل دقيق ومحدد، باستثناء القانون الفرنسي الذي صدر عام 1988 والمتعلق ببعض جرائم المعلوماتية واعتباره بابا مستقلا، خلق جنائي معلوماتي، بحيث عالج موضوع الاعتداء على البرامج والمعلومات، لكن رغم هذا فإن هناك فراغ قانوني في مجال جرائم سرقة المال المعلوماتي المعنوي...

ففي عام 1990 اتخذت الأمم المتحدة قرارا في المؤتمر الثامن لجريمة ومعاملة السجناء المنعقد في هافانا يؤكد على ضرورة دراسة ووضع الإجراءات اللازمة للحد من جرائم الحواسيب وتشريع القوانين لمكافحة عمليات اساءة استخدامها وتحديث القوانين الوطنية لهذا الغرض، فالرأي القانوني ينقسم في معالجة جرائم الحواسيب والتجاوز على المعلومات المخزنة بها إلى اتجاهين أساسيين: أن العقوبة يجب أن تتناسب مع تأثير الجريمة، فإذا كانت بدافع التسلية والعبثية تكون العقوبة خفيفة، أما في الحالة الثانية التي تمس سلامة الحقوق وسرقة المعلومات أو الجهود فان العقوبات تكون شديدة وقاسية.

لكن رغم المجهودات التي يتم بذلها إلا أن المشرعين لم يستجيبوا بصورة عامة للتطور التقني الكبير الذي يصاحبه اعتداءات اجرامية على الموال المعلوماتية، فالنصوص الجنائية التقليدية قد تكون قابلة للتطبيق على جرائم الحاسوب، أما في حالة عدم مناسبتها فلا بد من ملئ الفراغ التشريعي في هذا المجال[1].

ثانيا: المخاطر التي تهدد أمن شبكات الإدارة الإلكترونية: يمكن تقسيم المخاطر التي تهدد أمن الشبكات في الإدارة الإلكترونية إلى صنفين وذلك على النحو التالي[2]:

1- المخاطر الأمنية الداخلية: والتي بدورها تصنف إلى:

أ- المخاطر التقنية: وهي عبارة عن تلك المخاطر الناتجة عن أحداث قد تؤثر على البيانات وإمكانية الحصول عليها للأشخاص المخول لهم ذلك عند الحاجة لها أو إفشاء بيانات سرية لأشخاص غير مصرح لهم بمعرفتها وذلك من خلال تعطيل في ذاكرة الحاسوب، أو إدخال فيروسات للحاسوب قد تفسد البيانات أو جزء منها وتلك المخاطر قد تؤثر على الموقف التنافسي للمؤسسة.

[1] بوزكري جيلالي، **نفس المرجع السابق**، ص159.

[2] سمير عماري، **نفس المرجع السابق**، ص82-83.

من أبرز الأخطاء التي تهدد أمن الشبكات في الإدارة الإلكترونية هي:

- تسهيل ارتباط الأنظمة بالأنترنت قبل تشغيل أنظمة الحماية؛
- ربط الأنظمة التي يتم اختيارها بالأنترنت باستخدام كلمات مرور وحسابات افتراضية؛
- عدم القيام بتحديث الأنظمة عند اكتشاف فجوات وثغرات أمنية فيها؛
- التصريح بكلمات مرور المستخدمين عبر الهاتف أو تغيير كلمات المرور بناء على طلب الأفراد عبر الهاتف ومن قبل أفراد لا يتم التحقق من هويتهم، بالإضافة إلى عدم الاحتفاظ بنسخ احتياطية واختبارها.

ب- المخاطر البشرية: يشكل الموظفون والعاملون في المؤسسة نسبة (75%-80%) من مصادر التهديدات الداخلية، فتلك الأخطاء قد تحدث من طرف الأشخاص بشكل مقصود وبهدف الغش والتلاعب أو بشكل غير مقصود نتيجة الجهل أو السهو أو الخطأ.

المعلومات غير المقصودة تؤدي إلى وصول المعلومات إلى جهات غير مخول لها، كما تؤدي إلى فقدان ومسح المعلومات الهامة أو تغيير في محتوى هذه المعلومات أو غير ذلك من المشاكل المرتبطة بأمن المعلومات، والتي تكون في الغالب نتيجة إلى الضغط الشديد في العمل، أما بالنسبة للأفعال المقصودة فهي تشمل إطلاع الآخرين على بيانات ومعلومات غير مسموح لهم بالاطلاع عليها، أو نقل بعض البرامج والبيانات الخاصة أو تدمير برنامج أو معلومة أو غير ذلك من الأفعال المقصودة والمهددة لأمن البيانات والمعلومات.

2- المخاطر الأمنية الخارجية: إن مصادر المخاطر الأمنية الخارجية يمكن تصنيفها إلى:

أ- الكوارث الطبيعية: شبكات المعلومات هي جزء من العالم الذي نعيش فيه تتأثر بما تتأثر به الأشياء الأخرى ومن ضمن ما يمكن أن يكون خطراً على الشبكات وبنيتها هي الكوارث الطبيعية التي يمكن أن تقع دون سابق إنذار ودون أي تدخل بشري، مثل الزلازل والبراكين والانفجارات والحرائق وغيرها، ولذا يجب الاحتياط وعمل النسخ الاحتياطية بشكل منتظم لمحتويات الشبكة وتكون هذه النسخ الاحتياطية في أماكن بعيدة عن المكان الرئيسي للشبكة الأم حتى يمكن حماية المعلومات واسترجاعها في حالة حدوث أي نوع من هذه الكوارث للشبكة نفسها[1].

ب- المحترفون والقراصنة: القراصنة هم من يحاولون الدخول لأنظمة الحاسوب والمعلومات بطريقة غير شرعية وذلك بهدف البحث عن نقاط الضعف في أنظمة الحماية الأمنية، أما المحترفون فهم أصحاب الخبرة

[1] رجب الحصن الحميد حسنين، أمن شبكات المعلومات الالكترونية: المخاطر والحلول، Cybrarians Journal، العدد 30، ديسمبر 2012، http://www.journal.cybrarians.org، تاريخ الاطلاع: 2018/04/20 على الساعة: 20:15

والإدراك للمهارات التقنية ويتميزون بالتنظيم والتخطيط للأنشطة التي ترتكب من قبلهم، والهدف من اعتداءاتهم هو تحقيق الكسب المادي لهم أو للجهات التي يتم الاعتداء لصالحها، كما قد يكون لبعضهم أهداف سياسية تتمثل في التعبير عن موقف فكري أو فلسفي أو نظري، إذ تتسم هذه الفئة بالتكتم وعدم تبادل المعلومات بشأن أنشطتهم.

ج- البرمجيات الخبيثة: وهي عبارة عن مجموعة متنوعة ومختلفة من البرمجيات التي تستغل للتدمير سوى تدمير النظام أو البرمجيات أو المعطيات أو الملفات أو الوظائف أو تستثمر للقيام بمهام غير مشروعة مثل الاحتيال أو غش النظام وتختلف في الأغلب هذه البرمجيات عن بعضها البعض من حيث التركيبة، أو أسلوب الهجوم، أو طريقة إحداث النتائج، ومن بين أهم هذه البرمجيات الفيروسات.

المطلب الثالث: الايزو 27000 لأنظمة إدارة أمن المعلومات

تعد ISO 27000 مواصفة متقدمة يمكن من خلالها تلبية متطلبات المؤسسة من خلال إقامة نظام إدارة أمن المعلومات، يصلح لكافة المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية، فضلاً عن تطبيق، تشغيل، مراقبة ومراجعة النظام ككل، كذلك يمكن اعتباره مدخلاً للتحسين المستمر لنظام توثيق وإدارة المعلومات، فمن هذا المنطلق جاء التركيز على إدارة دورة حياة المعلومات (ILM) كواحدة من المبادرات التي يتم حاليا مناقشتها على نحو واسع في صناعة الخزن المعلوماتي.

أولا: التطور التاريخي لمواصفة نظم إدارة أمن المعلومات ISO 27000: تعتبر معايير الايزو 27000 مسؤولة عن جودة أنظمة أداء أنظمة أمن موارد المعلومات، إذ تقوم بالتركيز على دراسة الجوانب النظرية والعلمية في المشروعات التي تؤكد على حماية السرية، السلامة والتكاملية وتوفير المعلومات، فالمعلومات اليوم أصبحت تشكل موردا رأسماليا تنافسيا حساسا إلى جانب رأس المال البشري والمادي[1].

ظهر تعبير نظم إدارة أمن المعلومات ISMS رسميا كأحد معايير الجودة، لقد جاءت المواصفة ISO 27001 وهي أحد أفراد عائلة نظم إدارة أمن المعلومات المعيارية ISO/IED 27000 بالاعتماد على المواصفة البريطانية BS 7799 والتي كانت نتيجة مبادرة مشتركة من القطاع التجاري والصناعي البريطاني والتي بدأت العمل عام 1992 حيث أصدرت المواصفة البريطانية الأولى BS 7799 في شباط عام 1995، حيث مثلت قاعدة ممارسات لإدارة أمن تكنولوجيا المعلومات، ثم استمرت المؤسسات بتطوير نظام حماية المعلومات

[1] بوزكري جيلالي، **نفس المرجع السابق**، ص160.

التي أفرزت حل سميَّ بذلك الوقت (العلاج C) الذي تبنى إطار لتطبيق المعايير الخاصة بحماية المعلومات والتي تم إطلاقها في نيسان عام 1997، لكن بسبب الصعوبات التي واجهتها عملية التطبيق (للعلاج C) تم تنفيذه عام 2000، ذلك بسبب أن BS 7799 مر بمراجعة هامة عام 1998 والتغذية العكسية رُتبت وتم مراجعتها مرة أخرى وأطلقت النسخة الكاملة الأولى لـ BS 7799 عام 1999 كنسخة أصلية لقاعدة الممارسات وحفظت وسميت بـ BS 7799 الجزء الأول، أما الجزء الثاني من المواصفة البريطانية BS 7799 سميت بـ (المواصفات لأنظمة إدارة حماية المعلومات) والذي يعتبر نظام مقيّم ومصدق وهو موجه لإدارة أنظمة حماية المعلومات.

بعد كل هذا مرت المواصفة البريطانية BS 7799 بمراجعة أخرى عام 2002 وحصلت على العديد من التغيرات، ثم بقيت كما هي حتى تم إصدار المواصفة الدولية ISO 27001 في عام 2005 كقاعدة للممارسات والتي تأخذ توجيهاتها ووصياتها من المواصفة الدولية ISO 17799:2000 الموازية للمواصفة البريطانية BS 7799، وبهذا يمكن أن تعتبر ISO 27001 كقاعدة لتقييم نظام إدارة حماية المعلومات (ISMS) المتكامل، أو هي وثيقة التي يتم بها تقييم أي نظام لإدارة أمن المعلومات[1].

المعيار 27002 يحدد متطلبات المفهوم الرئيسي لنظام إدارة أمن المعلومات في المؤسسة وتنصب هذه المتطلبات على تصميم أنظمة لأمن المعلومات، وتنفيذها ومراجعتها والمحافظة عليها.

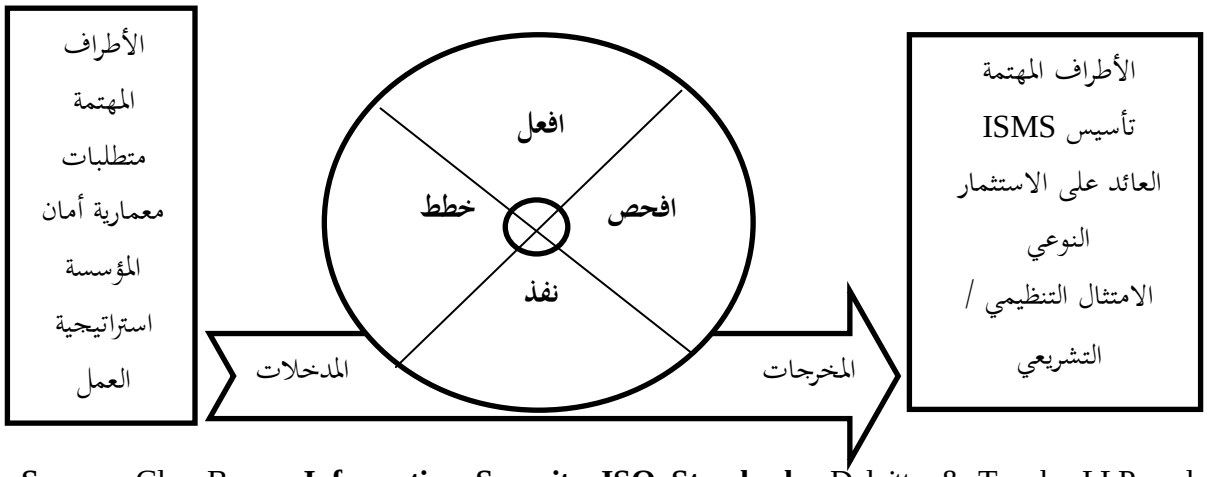
المعيار 27003 يتضمن دليل عن كيفية إدخال أنظمة إدارة أمن المعلومات موضوع التنفيذ، والمعيار 27004 يحدد التدابير اللازمة لإدارة أمن المعلومات، أما فيما يخص المعيار 27005 فهو يخص مواصفات إدارة أخطار أنظمة إدارة أمن المعلومات، والمعيار 27007 لمنح شهادة الايزو في أمن المعلومات.

إدارة أمن نظم المعلومات مسؤولة عن ايجاد الترابط المنطقي بين مجموعاتها المختلفة وعملياتها، وخلق نظام فعال لأمن المعلومات يضمن سرية المعلومات وسلامتها، وتوافرها ويقلل من الأخطار التي تتعرض لها.

ثانيا: توجيهات ISO/ IEC: تقوم هذه التوجيهات بتحديد الإجراءات الأساسية التي يجب اتباعها في تطوير المعايير الدولية والمنشورات الأخرى.

[1] علي عبد الستار عبد الجبار الحافظ، أحمد هاني محمد النعيمي، **دور (ISO 27001:2005) في تعزيز مفهوم إدارة دورة حياة المعلومات (أنموذج مقترح)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 17، 2010، ص60.

الشكل رقم (19): توجيهات ISO



Source: Glen Bruce**, Information Security ISO Standards,** Deloitte & Touche LLP and affiliated entities, 11 Feb 2015, P05

يمكن تلخيص هذه التوجيهات في النقاط التالية:

– افعل Act (كيفية التحسين في الوقت القادم؟): أي التصحيح والتحسين وذلك من خلال التعلم من الأخطاء وتحسين الأنشطة لتحقيق نتائج أفضل؛

– افحص Check (هل الأشياء تحدث وفق التصميم المخطط له؟): وذلك من خلال قياس ورصد وتحسين الأنشطة لتحقيق نتائج أفضل[1].

– نفذ Do (افعل ما تم التخطيط له): وذلك من خلال:

– صياغة خطة معالجة المخاطر وتنفيذها؛ – تنفيذ الضوابط؛ – تنفيذ التدريب والتوعية؛

– إدارة العمليات وإدارة الموارد؛ – تنفيذ المباحث والضوابط التفاعلية للأحداث الأمنية.

– خطط Plan (ما الذي تفعله؟ – كيف تفعله؟): يقصد به وضع الأهداف والخطط وذلك على النحو التالي: – تعريف نطاق ISMS وتحديد سياسة ISMS؛ – تحديد المنهج المنظم لتقييم المخاطر؛

– تحديد وتقييم المخاطر؛ – تحديد وتقييم خيارات معالجة المخاطر؛

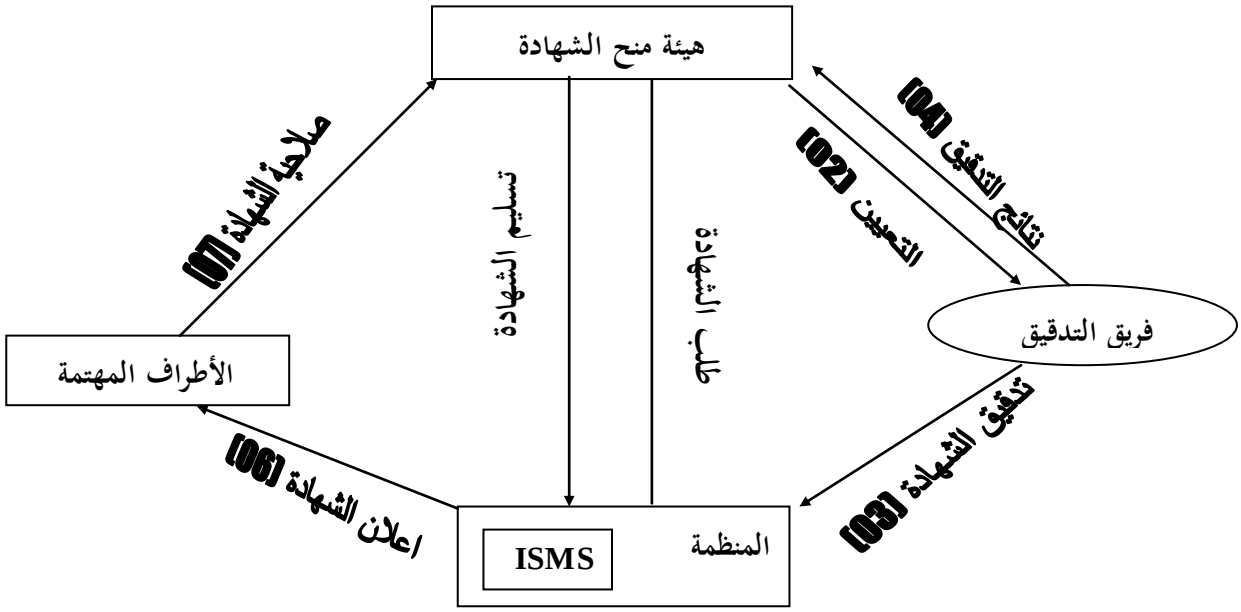
– تحدد الضوابط لعلاج المخاطر؛ – اعداد بيان القابلية للتطبيق.

[1] المواصفة القياسية الدولية، **أيزو 27000: تقنية المعلومات– تقنيات التأمين– نظم إدارة تأمين المعلومات– نظرة عامة والمفردات**، طبعت في الأمانة المركزية ISO في جنيف بسويسرا كترجمة عربية رسمية بالإنابة عن 10 هيئات أعضاء في ISO، الرقم المرجعي 2009: ISO 27000 (E)، ص ص19–20.

توفر توجيهات ISO توجيهات لتطوير جميع معايير نظام إدارة ISO بما في ذلك[1]:

- ISO 30301: 2011، المعلومات والتوثيق – أنظمة الإدارة للسجلات؛
- ISO 22301: 2012، الأمن المجتمعي – استمرارية العمل؛
- ISO 20121: 2012، أنظمة إدارة الاستدامة للأحداث؛
- ISO 39001، أنظمة إدارة السلامة على الطرق (RTS)؛
- ISO / IEC 27001 – أنظمة إدارة أمن المعلومات؛
- ISO 55001، إدارة الأصول؛
- ISO 16125، إجراءات مكافحة الغش والتدابير المضادة – نظام إدارة الأمن.

الشكل رقم (20): آلية المعالجات للحصول على شهادة ISO27001



Source: Herve' Schaner , **2007, ISO 27001Certification**, Eurose Forum, Paris, www.hsc.fr, P:2

المبحث الرابع: التقييم الإلكتروني للأداء

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة تحتاج إليها المنافسة لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، قصد خلق مستقبل مشرق وأداء متميز لتحقيق أعلى أداء وتوقعات، فمنفذي القرارات هم أساس الأداء التنظيمي الابتكاري والأداء الفعال، خاصة إذا توفر هذا الأخير على المعرفة التي تضيف إلى رأس المال الفكري

[1] Glen Bruce, **Information Security ISO Standards**, Deloitte & Touche LLP and affiliated entities, 11 Feb 2015, P05.

بالمؤسسات قدرات عالية، وكذا تَوَفُره على وسائل مساعدة كتكنولوجيا المعلومات والانترنت والحاسبات...الخ، كل هذا يساعد على تحقيق الإدارة الإبداعية وتحسين الأداء.

المطلب الأول: تقييم الأداء الإلكتروني بالمعلومات والمعرفة

إن التقييم الإلكتروني للأداء ما هو إلا استخدام تقنية المعلومات في إجراء أي تقييم يتعلق بنشاط معين وذلك بإتباع مجموعة من الخطوات، ذلك كونه يشتمل على نوعين من التقييم الأول تقييم يعتمد على الكمبيوتر دون تقنيات الاتصال بالشبكات، والثاني التقييم الذي يعتمد على الشبكات (التقييم الفوري)، فهذا الأخير يتم عن طريق شبكات الكمبيوتر، بالإضافة إلى ذلك فإن التقييم الإلكتروني له عدة طرق أشهرها الاختبارات الإلكترونية، إن القيام بتقييم الأداء إلكترونيا من خلال استخدام المعلومات والمعرفة يساعد على[1]:

- توفر المعرفة والعاملين بالمعرفة عنصرا تنافسيا فعالا في الاقتصاد المعاصر؛
- يوفر العاملين بوظائف المعرفة في المؤسسات معلومات ذكية؛
- يوفر رأس المال الفكري مشاركة العاملين في المعلومات لتحقيق الثروة؛
- يطلق على المعرفة برأس المال الفكري مما يؤدي إلى تحقيق الأداء؛
- تعتمد إنتاجية المعرفة وإنتاجية العاملين بالمعرفة على:
  - جدارة الحاسبات الإلكترونية؛
  - جدارة المعلومات.
- تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد التطبيقات العملية لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي.

المطلب الثاني: انعكاسات وتأثير تكنولوجيا المعلومات على تقييم الأداء

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا للمؤسسات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت المؤسسات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقة في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي، تحسين القرارات الإدارية، تبسيط وتسهيل الإجراءات والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلا عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات (الهيكل، العمليات، إدارة

[1] فريد النجار، **الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر 2008، ص293

المؤسسة) وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفؤ التي تسعى المؤسسة لتحقيقه، إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية تقييم الأداء له عدة انعكاسات والتي يمكن تلخيصها في مجموعة من النقاط والتي تتمثل في[1]:

- ✓ تسهيل الاتصال والمشاركة في المعلومات بين المدير والعاملين؛
- ✓ تحقيق المستويات التنظيمية والعمل بعدد أقل من المديرين، وفرصا أفضل لتقييم الأداء؛
- ✓ تبسيط الهيكل التنظيمي وعملية تقييم الأداء؛
- ✓ الإسراع باتخاذ القرارات وتفصيل تطبيقات تقييم الأداء؛
- ✓ زيادة التنسيق والرقابة وتقييم الأداء بالأهداف؛
- ✓ مساعدة المؤسسة بإدارة سلاسل التوريد وتحقيق أعلى قيمة؛
- ✓ مساعدة البحث عن المصادر البديلة للموارد البشرية محليا ودوليا.

فتكنولوجيا المعلومات وتقنياتها المختلفة تؤثر بشكل كبير على عملية تقييم الاداء وذلك من خلال:

– **تحسين الأداء في بيئة عدم التأكد:** تعتبر بيئة عدم التأكد من أهم الحقائق والتحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، فعدم التأكد يشير إلى نقص المعلومات المرتبطة بالتطورات والتغيرات الممكن حدوثها في البيئة، مما يترتب عليه المزيد من الصعوبات التي تواجه المؤسسة في التنبؤ والتوقع وعدم الفهم المرتبط بغموض المستقبل[2]، لكن ومع ظهور تقنيات المعلومات التكنولوجية أصبح الحصول على المعلومات وتخزينها أكثر سهولة مما سهل من عملية تحسين الأداء وتقييمه؛

– **مشاركة العاملين في الملفات الإلكترونية:** الملفات الإلكترونية ما هي إلا حصيلة جهد وعمل فترة من الزمن، يتم حفظها وحمايتها في أجهزة الحاسوب ومواقع خاصة لتلافي إمكانية فقدانها نهائيا بسبب عطب أو سرقة الأجهزة ....الخ[3]، فكل عامل ملزم على وضع المعلومات التي يتحصل عليها في هذه الملفات، مع إمكانية وصول العاملين إليها وقت الحاجة.

---

[1] فريد النجار، **نفس المرجع السابق**، ص293

[2] سيد محمد جاد الرب، **التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة– مصر، 2016، ص48

[3] محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، **تطبيق الإدارة الإلكترونية: المفهوم، المزايا، المعوقات**، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016، ص225.

– **الجودة العالية:** ينبغي أن تنعكس الجودة على كافة أنشطة المؤسسة، فهي تتطلب التزاما كاملا من قبل جميع العاملين المؤهلين والمؤمنين بها، لآن العمل والتسليم بمنطق الجودة العالية أمر حتمي لا يتجزأ[1]؛

– يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على تقييم الأداء بشكل كامل وواضح، كما يساعده كذلك في تقييم كل ما له صلة بالموضوع، وفي الوقت المناسب؛

– يساهم في استخدام البيانات والمعلومات المفيدة التي يتم تحليلها لاتخاذ القرارات وتقييم الأداء بفعالية.

المطلب الثالث: دور المعلومات في تقييم الأداء

تشكل المعلومات دورا أساسيا في عملية تقييم الأداء يمكن توضيحها فيما يلي:

1– الحاجات المعلوماتية في المؤسسات: يعمل محللو النظم على تحديد الاحتياجات المعلوماتية عن طريق المستخدمين[2]، ويمكن توفير هذه الاحتياجات من خلال:

أ– تبادل المعلومات مع البيئة المحيطة: يقصد بالبيئة المحيطة البيئة الداخلية (الجزئية)، الخارجية (الكلية) والخاصة (الوسيطة)[3]، فتبادل المعلومات مع هذه البيئة يتم من خلال:

- **جمع المعلومات الذكية:** هي المعلومات المتوفرة بصفة إلكترونية، يمكن أن يطلع عليها كل الافراد أو تكون خاصة بفئة معينة فقط؛
- **توفير المعلومات العامة:** يمكن لأي شخص الاطلاع عليها وهي متوفرة في أشكال مختلفة كالكتب، منشورات....الخ.

ب– تبادل المعلومات داخل المؤسسة[4]: وهنا يكون ذلك إما بين الإدارات أو في مستويات إدارية مع بعضها البعض أو العمال التنفيذيين....الخ، والغرض من ذلك هو:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتقييم الأداء؛
- تسهيل عملية حل المشكلات.

---

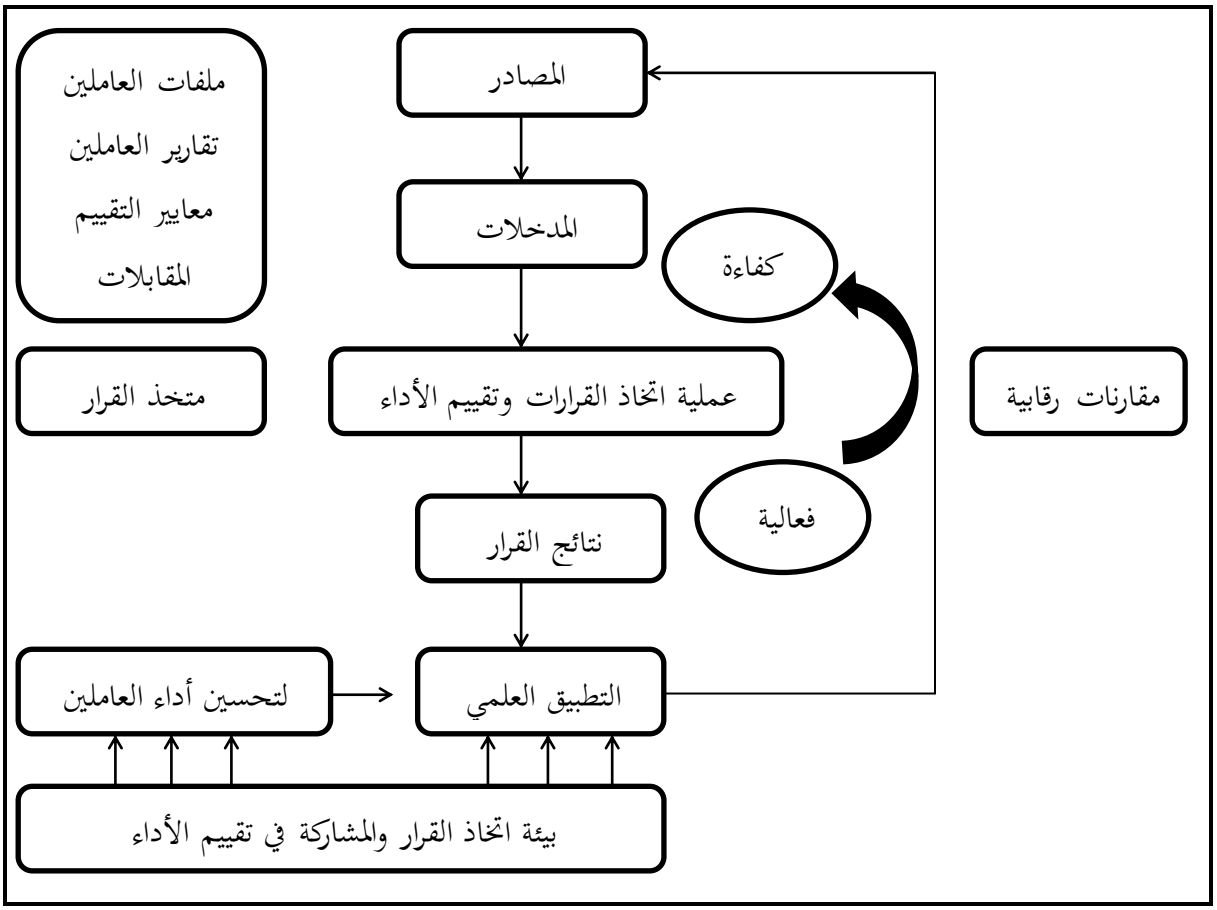
[1] سلمان زيدان، عبد الوالي اسحاق، **تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص80

[2] فايز جمعة النجار، **نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري**، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص338.

[3] محمد عبد المنعم شعيب، **إدارة المستشفيات منظور تطبيقي: الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات**، الجزء الثاني، دار النشر للجامعات، القاهرة–مصر، 2014، ص77

[4] فريد النجار، **نفس المرجع السابق**، ص295

الشكل رقم (21): الاحتياجات المعلوماتية للمديرين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقييم الأداء



المصدر: فريد النجار، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر 2008، ص295

2- يستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتنظيم وتوزيع البيانات في عملية اتخاذ القرارات وتقييم الأداء

3- نظام المعلومات الإدارية: يعتبر نظام المعلومات الإدارية بمثابة نظام تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات توفير وإرسال وتخزين ومعالجة وعرض المعلومات اللازمة، بهدف تدعيم الأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسة[1].

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **نظم إدارة المعلومات**، الطبعة الثالثة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2013، ص33.

المطلب الرابع: إدارة المعرفة ومنظمة المعرفة لتقييم الأداء

تعتبر إدارة المعرفة ومنظمة المعرفة لتقييم الأداء بمثابة عمليات تنمية وتنظيم ومشاركة المعرفة لتحقيق المزايا التنافسية بالتقييم الفعال للأداء الفردي والمؤسسي، فإدارة المعرفة تحتاج إلى ثقافة تحقيق قيمة التعليم ويشجع على بناء منظمة المعرفة وبناء قدرات العاملين Capability building.

أولا: نموذج اتخاذ القرارات الرشيد في تقييم الأداء: إن نموذج اتخاذ القرار الرشيد في تقييم الأداء يقوم على مجموعة من الخطوات التي ترتبط وتكمل بعضها البعض، فهذه الخطوات تتمثل في:

– **الاعتراف بالمشكلة:** إن الاقتناع بوجود مشكلة هو بداية أول مرحلة لاتخاذ القرار الرشيد، وتظهر هذه القناعة عندما يكون الأداء الحالي للأعمال مختلفا عما كان عليه الحال سابقا[1]؛

– **تحديد المشكلة الرئيسية والفرعية:** في هذه المرحلة يتم تحديد طبيعة الموقف أو الموضوع الذي تريد الوصول إلى قرار بشأنه ولابد من تحديد الموضوع تحديدا واضحا وتحديد أبعاده والنتائج المترتبة عنه[2]، فإن لم يكن تحديدها وصياغتها بشكل سليم ودقيق تصبح الخطوات التالية غير مجدية او عديمة الفائدة[3]؛

– **تحديد البدائل (القرارات البديلة):** والمقصود بهذه المرحلة هو اعداد قائمة بالبدائل المتاحة التي يتم الاختيار بينها، وذلك من أجل اتخاذ القرار المطلوب[4]؛

– **تحديد الأهداف والأولويات:** ان عملية تحديد الأهداف لا تتم مرة واحدة فقط، بل هي عملية مستمرة، فهي تساعد على توضيح ما هي النتائج التي نسعى لتحقيقها، بالإضافة الى ذلك فهي عنصر مهم في التحفيز وعنصر مهم في اتخاذ القرارات[5]، فلا يمكن تحديد هذه الأهداف دون تحديد الأولويات اذ تتناسب درجة الأولوية تناسبا طرديا مع الحاجات الملحة والمشكلات التي تتطلب حلولا سريعة،[6] فتحديد الأولويات ما هي

---

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، **نظريات اتخاذ القرارات –منهج كمي–**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص19.

[2] طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب عيسى المصري، **صناعة واتخاذ القرار**، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص63.

[3] منال أحمد البارودي، **الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات**، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة–مصر، 2015، ص68.

[4] مؤيد عبد الحسين الفضل، **نفس المرجع السابق**، ص20.

[5] مدحت محمد أبو النصر، **التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة–مصر، 2009، ص186.

[6] شيماء قطب، شيماء محمود أبو السعد، **الاقتصاد المنزلي مفهومه ومميزاته ومجالاته وأهميته للمرأة الريفية**، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2009، ص11

الا تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية المبنية على درجة الأهمية لهدف مقابلة الاحتياجات الملحة، فهي عملية تحديد الموائمة بين الحاجات والموارد[1]؛

– **الاختيار الأمثل (النموذج والمعايير)**: ان الاختيار الأمثل يتطلب توفر امرين اساسيين فالأول يتمثل في اختيار النموذج، بحيث ان النموذج ما هو الا تعبير عن الواقع لأنه يجب مقارنة النتائج التي يصل اليها والتي تعرف بالحل النظري بما يحدث فعلا في الواقع، فهذا الامر يساعد على تقويم حل النموذج وتحديد ما ان كان مناسبا ام لا[2]، أما فيما يخص المعايير فيمكن القول بان معيار اتخاذ القرار أي معيار الاختيار بين البدائل المختلفة، يتمثل في تعظيم العائد أو تخفيض التكلفة أو تخفيض الوقت ...الخ، وذلك حسب طبيعة المشكلة المدروسة[3]؛

– **غياب قيود الوقت والتكلفة وتحقيق أقصى عائد**: والمقصود بهذه الخطوة أن اتخاذ القرار الرشيد في تقييم الأداء ليس مربوط لا بوقت محدد ولا بتكلفة معينة، لكن الهدف الذي يسعى للوصول إليه هو تحقيق أكبر عائد يمكن الوصول إليه من وراء هذه العملية؛

– **قياس الفجوة بين المعايير والواقع العلمي في التقييم**: يقصد بالمعايير تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف إلى معايير نواتج الأداء التي تخص كمية وجودة الأداء، معايير سلوك الأداء كمعالجة شكاوى العملاء وأخيرا معايير صفات شخصية كالمبادأة والانتباه والدافعية...الخ[4]، فالغرض من هذه المرحلة هو معرفة الفجوة بين استخدام هذه المعايير في التقييم وبين الواقع العلمي المطبق فعلا في التقييم؛

– **اقتراح برنامج لتحسين الأداء PIP**: يمكن النظر الى برنامج PIP على أنه عملية تحديد وتطوير تنظيمي مستمر تتصف بسلسلة من التقدمات نحو مستويات أعلى من الأداء المؤسسي المتميز الفعال، ويمكن اتخاذ البرنامج كمنهجية ثابتة من استراتيجية المؤسسة للتحسين والتطوير[5]؛

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **نفس المرجع السابق**، ص ص12-13.

[2] محمود عبد الفتاح رضوان، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2013، ص84.

[3] نوال عبد الكريم الأشهب، ، **اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص127

[4] محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2013، ص29

[5] عائشة يوسف الشميلي ، **برنامج تحسين الأداء** Performance Improvement Program (PIP)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-القاهرة-مصر، 2017، ص89

– **اعادة التقييم:** بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة، ويسمى ذلك بتقييم القرار فبناءا عليه يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو تنفيذ خيار اخر بديل[1].

ثانيا: قيود تقييم الأداء: عملية تقييم الأداء لغيرها من العمليات التي تتم داخل اي مؤسسة لها مجموعة من القيود التي تحول دول امكانية تنفيذها بالشكل المطلوب نذكر منها ما يلي:

– **تقييم الأداء (المعايير، المشاركة والفعالية):** يقوم تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي يكون فيها الأداء مُرضياً، فهذه المعايير عبارة عن عناصر تستخدم كركائز للتقييم وتصنف الى معايير نواتج الأداء تختص بقياس كمية وجودة الأداء، معايير سلوك الأداء مثل معالجة شكاوى العملاء وادارة الاجتماعات، واخيرا معايير صفات شخصية مثل المبادأة والانتباه[2]، أما فيما يخص المشاركة والفعالية فالمقصود بهما هنا العلاقة القائمة بين جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة من مرؤوسين ومنفذين وغيرهم؛

– **نظام المكافآت:** يشجع هذا النظام العاملين في المؤسسة على اختيار نظام من مجموعة النظم المقدمة كالامتيازات الطبية أو الاجازات الطويلة، فمن أجل وضع نظام المكافآت يحتاج المديرون الى فهم احتياجات العاملين وفهم الأهداف القصيرة والطويلة للمؤسسة، والقدرة على تطبيق نظريات الدافعية بشكل فاعل، وفهم مزايا وعيوب نظام المكافآت المختلفة[3]، بحيث يمكن للمؤسسة بحد ذاتها أن تؤثر في سلوك الموظف من خلال نظام المكافآت، فهذا النظام يركز على نوع المكافآت التي تستخدمها المؤسسة (مادية أو اجتماعية)، كيفية توزيع المكافآت وأخيرا معيار التوزيع (النتائج، السلوك وقضايا لا تتعلق بالأداء)[4]؛

– **اللوائح الرسمية في تقييم الأداء:** إن اللوائح الرسمية هي التي تحدد مسؤوليات العمل والمؤهلات الثابتة على امتداد السلم الوظيفي، وتضمن توزيعا عادلا للقوى العاملة ذات المؤهلات العالية فيها[5]، بحيث يمكن أن تكون هذه اللوائح من بين القيود التي تحول دون عملية التقييم؛

---

[1] منال أحمد البارودي، **نفس المرجع السابق**، ص68

[2] محمود عبد الفتاح رضوان، **نفس المرجع السابق أعلاه**، ص29.

[3] موفق حديد محمد، **وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال**، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010، ص214.

[4] جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة: عبد المحسن نعساني، **تنمية الموارد البشرية**، الجزء الأول، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012، ص55.

[5] تشارلز دبليو وآخرون، ترجمة: سمة عبد ربه، **التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي: تطبيق نظام بالدريدج في الجامعات والمعاهد**، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص224.

– **القيود الزمنية في تقييم الأداء:** هناك العديد من القيود التي تؤثر على عملية تقييم الأداء، من بينها القيود الزمنية فهذا النوع من القيود يجبر صانعي القرار على اختيار أول بديل مقبول يظهر أمامهم، فهي تحدد نتيجة صنع القرار[1]؛

– **تأثير القرارات السابقة على كيفية الاختيار الآن:** إن المؤسسة وعلى مر الزمن تمر بمجموعة من المشاكل التي تستدعي القيام باتخاذ قرارات فورية وغير فورية، وهذه القرارات تتغير حسب الحالة وحسب درجة معالجتها للمشكل القائم، فالقرارات السابقة تؤثر بشكل كبير على القرارات الجديدة وبالتالي تؤثر على عملية تقييم الأداء؛

– **التقييم السنوي/التقييم الدوري:** تختلف فترة التقييم من مؤسسة لأخرى ومن دولة لأخرى، ففي بعض الدول يستخدم التقييم الدوري ومن ثم السنوي، وفي دول أخرى كاليابان مثلا يستخدم أسلوب التقييم طويل الأجل أي لفترة تزيد عن السنة، فاعتماد أسلوب التقييم الدوري يكون حسب الحاجة وذلك للوقوف على أداء الموظف تحت التجربة أو لغرض اتخاذ القرار المناسب ببقاء الموظف في وظيفته أو نقله الى وظيفة أخرى ...الخ، أما التقييم السنوي فإنه عادة ما يستخدم باعتباره محطة مناسبة في فترتها ومؤشراتها للوقوف على أداء العامل، كما قد يأخذ التقييم صفة عدم الدورية في بعض الأحيان وذلك يعود لعدة أسباب منها[2]:

- ✓ تقييم أداء الموظفين الذين يخضعون للتجربة؛
- ✓ في حالة انخفاض انتاجية الموظف.

المطلب الخامس: خصائص اتخاذ القرارات إلكترونيا وتقييم الأداء

يمكن تلخيص خصائص اتخاذ القرار إلكترونيا وتقييم الأداء في النقاط التالية[3]:

– **اكتشاف المشاكل بدلا من حل المشكلات:** والمقصود هنا بأن الوقاية خير من العلاج، إذ تمكننا عملية اتخاذ القرارات إلكترونيا وتقييم الأداء من اكتشاف المشكل قبل وقوعه وبالتالي تجنبه؛

– التجهيز الناجح لاتخاذ القرارات والإجراءات التنفيذية بدلا من تحديد الاجتماعات؛

– الإنجازات بدلا من المتابعة، واستعراض المحتويات بدلا من القراءة؛

---

[1] زيد منير عبوي، **الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2006، ص92

[2] مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص148.

[3] أسامة السيد محمود، **الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات –العدد السادس والثلاثون**، كتاب دوري محكم يصدر مؤقتا مرتين في السنة، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2011، ص31.

– البريد الإلكتروني بدلا من الصادرة والوارد؛

– إدارة الملفات بدلا من حفظ الملفات ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابة الوثيقة؛

– المؤسسة الذكية التي تعتمد على عمالة المعرفة وتعمل في الزمن الحقيقي (24 ساعة/ 365 يوم)؛

– إنتاج ما تبيع بدلا من بيع ما تنتج؛

– قرارات بلا مكان –العمل عن بعد– المؤسسة الافتراضية –التليفون المحمول– التليفون الدولي، بالإضافة إلى قرارات غير ورقية وتصميم أداء الإلكترونيات مثل:

- الأرشيف الإلكتروني لسجلات تقييم الأداء؛
- البريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية؛
- الرسائل الصوتية نظم المتابعة الإلكترونية لتقييم الأداء.

– عدم وجود علاقة مباشرة بين متخذي القرارات في تقييم الأداء والعاملين محل التقييم، وعدم وجود وثائق ورقية في تقييم الأداء؛

– التفاعل الجماعي أو الموازي في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء مع إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونيا والتقييم الفوري؛

– الابتكارية والإبداعية: يقصد بالابتكارية القدرة على جمع الأفكار ومزجها بأسلوب يتسم بالحداثة والطلاقة والمرونة والأصالة، أما فيما يخص الإبداعية فما هي إلا عملية تطبيق الأفكار الجديدة المبتكرة وتقديمها على شكل سلع وخدمات واعتمادها أسلوبا جديدا من عمليات الأعمال[1]؛

– المعلوماتية والعالمية (لغات/ثقافة): والتي يقصد بها علم المعالجة المنظمة والفعالة للمعلومات على وجه الخصوص بواسطة استخدام المعدات الآلية، وبذلك فإنه ينظر إليها كوسيلة للمعرفة البشرية ومسار الاتصالات التي تنقلت بالمضامين العلمية، الفنية والاقتصادية، فلكل مجتمع لغة وثقافة خاصة به إذ توفر لنا التكنولوجيا إمكانية التحكم بذلك حسب ما هو مرغوب.

[1] سيد محمد جاد الرب، **نفس المرجع السابق**، ص257

خلاصة الفصل:

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية، رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، لكنها في الواقع قضية إدارية تعتمد على الفكر الإداري المتطور والقيادات الإدارية الواعية، إذ أنها تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة، والغرض من كل هذا تحقيق مسؤولياتها الرئيسية المتمثلة أساسا في خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل، فلا يمكن الانتقال من نظام تقليدي مهتلك إلى نظام إلكتروني متطور وحديث دفعة واحدة، بل وجب التقيد بمراحل وخطوات في سبيل تحقيق خطة الإدارة الإلكترونية، بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث إن تم تطبيقها دفعة واحدة، وبالتالي إمكانية رفضها ومقاومتها، كما أن هذا الرغبة في هذا التحول لم تأتي صدفة بل أتت بسبب ودافع وكذا فهو قائم على نماذج ونظريات تساعد على التطبيق السليم لما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

إن التطورات والتغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال، جعلت اهتمام المؤسسات ينصب على تطبيق التقنيات في تسيير مختلف وظائفها قصد الاستفادة القصوى مما تقدمه لرفع الأداء، ومواكبة الأحداث التكنولوجية الأمر الذي من شأنه تحسين تنافسيتها، فتجربة الإدارة الإلكترونية مست العديد من الدول، بحيث أصبحت تتنافس على المراتب الأولى في مجال الإدارة الإلكترونية كل هذا سيتم التطرق إليه في الفصل التالي.

الفصل الثالث:

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية أجنبيا وعربيا –دراسة مقارنة–

تمهيد:

يتوقف نجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية بمختلف أنواعها علي مدى ملائمتها للواقع وفرص تطويرها في الإدارة لتحقيق فرصة ممكنة للاستثمار الفعال لهذه التطبيقات، فمشروع الإدارة الإلكترونية بمفهومه وإدارته يمثل ثورة تنموية للأعمال الإدارية إذ يربط بين تكنولوجيا المعلومات وبين مهام ومسؤوليات الجهاز الإداري من خلال إتباع استراتيجيات وسياسات واضحة، تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات في مجال صناعة المعلومات وانعكاس ذلك على الأعمال الإدارية، ويجمع المعنيون بهذا المجال وفي المؤسسات الإدارية علي ضرورة مواجهة التحدي في التعامل مع التطبيقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، من خلال نشر الوعي والفكر الإلكتروني، ودعم التوجه نحو الإدارة الإلكترونية بصورة اكبر وأوسع، فكل هذا أدى بنا للتطرق إلى النقاط التالية:

- التقييم الإلكتروني للأداء؛
- التجارب الأجنبية والعربية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؛
- دراسة مقارنة بين التجارب الأجنبية والعربية بالتجربة الجزائرية.

المبحث الأول: التجارب الأجنبية والعربية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية

يشهد العصر الحديث تطبيق واسع لما يعرف بالإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تبني مفاهيمها لإنجاز أنشطتها وأعمالها كي تقدم خدماتها للعينة المستهدفة، إذ يمكن ملاحظة أن هناك العديد من التجارب الناجحة في ميدان الإدارة الإلكترونية أجنبيا وعربيا، ومن بين أفضل التجارب تجربة الولايات المتحدة الامريكية، لتليها تجربة الاتحاد الأوربي، ألمانيا، فرنسا، كندا، ايرلندا وسنغافورا، حيث أن الإدارة الإلكترونية فيها استطاعت أن تختزل الإجراءات المعقدة وتقدم أفضل وأسرع الخدمات للمواطنين وبأساليب لا مركزية فضلا عن تقليل التكاليف المترتبة عن العمل التقليدي.

أما فيما يخص الدول العربية فتعد الإمارات العربية من أفضل التجارب لتليها السعودية، الكويت، الأردن، فلسطين، المغرب، الجزائر وليبيا، والمثير للاهتمام هو أن فلسطين ورغم كل العوائق المعروفة استطاعت أن تطبق الإدارة الإلكترونية بشكل واسع، وذلك من خلال تأهيل الكوادر البشرية الفلسطينية فنيا، وتحقيق استثمارات واسعة في قطاع النقل.

المطلب الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

إن تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال حوسبة المهام قديمة جدا منذ اختراع الحاسوب في هذه الدولة، حيث بدأت بحوسبة النشاطات البسيطة إلى أن وصلت إلى ما وصلت إليه في إقامة إدارات إلكترونية موحدة ومتكاملة لإدارة الدولة الأمريكية، بحيث جعلت الخدمة متوفرة للمواطن الأمريكي والإدارات الحكومية، فيما بينها وبين القطاع الخاص على مدار الساعة وفي متناول الجميع من خلال الانترنت، المراكز والأكشاك الخاصة بهذه الإدارات، حيث تسعى من خلالها إلى تحقيق الآتي[1]:

- ✓ تقديم الخدمات مباشرة للمواطن؛
- ✓ الابتعاد عن الإجراءات المعقدة؛
- ✓ اعتماد اللامركزية في إنجاز المعاملات؛
- ✓ تقليل كلف العمل التقليدي باستخدام الإدارات الإلكترونية.

[1] مروش أمال، **الادارة الالكترونية وفعالية التسيير بالمؤسسة الجزائرية –دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS–**، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص اجتماع العلاقات العامة والاتصال، جامعة البليدة 02، 2016/2015، 193.

بدأت شبكات الحاسوب في الولايات الأمريكية في الستينات بدعم من وزارة الدفاع الأمريكية لأغراض عسكرية بالتعاون مع الجامعات الأمريكية، ثم استحدث البريد الإلكتروني E-Mail عام 1972 وبعد ذلك توسعت الشبكة لتعمم مراكز البحوث والجامعات في جميع أنحائها.

أما تطبيق تقنيات الإدارة والتعليم في مدارسها بدأ عام 1996 بتظافر الجهود بين القطاعين العام والخاص وتوجيهها للاستثمار الأمثل في تطوير ونشر تقنيات الإدارة والتعليم وأثمرت الخطة عن ربط 98% من مدارسها بالإنترنت لتكتمل خطوة مهمة من خطوات تعميم الإدارة الإلكترونية في المدارس الأمريكية[1]، أما بالنسبة لمستخدمي الحاسوب الشخصي فقد بلغ عددهم 70% تقريبا في حين أن 60% من المواطنين في أمريكا أصبحوا مواطنين إلكترونيين[2].

وفي الوقت الحاضر فإن الحاسوب متوفر في جميع المدارس الأمريكية بنسبة 100% بدون استثناء، وتعتبر تقنية المعلومات لدي صانعي القرار في الإدارة الأمريكية من أهم ست قضايا في التعليم الأمريكي، بحيث بدأت بسباق مع الزمن من أجل تطبيق منهجية التعليم عن بعد وتوظيفها في مدارسها حيث اهتمت بتدريب المعلمين، وتوفير البنية التحتية الخاصة بالعملية من أجهزة حاسب آلي وشبكات تربط المدارس مع بعضها، إضافة إلى برمجيات تعليمية فعالة لكي تصبح جزءاً من المنهج الدراسي.

1– خدمات الجامعات الافتراضية: دعما للتواصل المعرفي وتطوير البحث العلمي، طبقت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج الخدمات الإلكترونية للجامعات الافتراضية، والتي كان تطبيقها في الحرم الافتراضي بكاليفورنيا، والذي يأخذ شكل تآلف 128 مؤسسة من مؤسسات التعليم الجامعي، تقدم ضمنه 173 برنامجا، تغطي نحو 3462 مادة دراسية، ويضم الحرم الافتراضي بكاليفورنيا مؤسسات تعليمية راقية كجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس، وله مهام وأنشطة عديدة أهمها[3]:

[1] حسين سلامة عبد العظيم، **الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم**، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية–مصر، 2006، ص600.

[2] عقبي آمال، عاشور نصر الدين، **الإدارة الإلكترونية رؤية مستقبلية في تطوير العمل الإداري –تجارب بعض الدول في العالم–**، مجلة المفكر، العدد 17، جوان 2018، ص234.

[3] محمد الطعامة، طارق العلوش، **نفس المرجع السابق**، ص127.

- ✓ مساعدة الطالب (عن طريق موقع موسع على الانترنت) في البحث عن البرنامج الذي يناسبه إذ أن هذا الموقع يوضح شروط كل برنامج؛
- ✓ ارشاد الطالب إلى الإجراءات الواجب إتباعها؛
- ✓ تقديم برنامج التعليم في الحرم الافتراضي ضمن قسم خاص يطلق عليه اسم قسم الدراسة عن بعد.

2– تجارب المدارس الأمريكية: والتي نذكر منها ما يلي:

أ– تجربة مدرسة بيدي: تقع مدرسة بيدي بمدينة هايتستاون بولاية نيوجيرسي حيث يمكن الاستفادة من تجربة بيدي في اهتمامها بتخصيص ميزانية لإدخال تقنية المعلومات للمدرسة وتوزيعها على الأجهزة والبرمجيات وغيرها والبحث عن شركاء محليين للمساعدة والدعم[1].

ب– تجربة مدارس تيمز: وهي من التجارب الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق الإدارة والتعليم الإلكتروني، حيث تم تطبيق تقنيات الإدارة والتعليم الإلكتروني من المرحلة الابتدائية وحتى المرحلة الثانوية، وقد غطى نشاط مدارس تيمز إحدى وعشرين ولاية أمريكية، بدأ نشاطها في العام 1990 من خلال دعم مالي مقدم من إدارة التعليم بالولايات المتحدة، وقد اعتمدت في تقديم خدماتها الإدارية والتعليمية في بداياتها على الأقمار الاصطناعية، فلقد أنشأت مدارس تيمز أول موقع لها على شبكة الإنترنت عام 1994، وكانت بذلك أول المؤسسات التعليمية التي تنشئ موقعاً لها على شبكة الإنترنت بحيث أتاحت للجميع من إداريين ومعلمين وطلاب وأولياء الأمور الفرصة للدخول للموقع والاستفادة من خدماته المختلفة[2].

المطلب الثاني: التجربة الكندية والكورية

يشكل تطوير الإدارة الإلكترونية محور اساسي لاستراتيجيات الدول الإلكترونية والذي يشمل التسريع باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصالات في الإدارات، وذلك من خلال إدخال هذه التكنولوجيا الجديدة وتعزيز استعمالها مما يؤدي إلى حصول تغيير جذري لأنماط التنظيم وعمل الإدارة العامة وحملها على تبسيط نمط سيرها وتقديم الخدمات بطريقة أكثر ملائمة لاسيما من خلال إدراج مختلف خدماتها عبر الانترنت.

---

[1] محمد بن سعيد العريشي، **امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة أم القرى–مكة المكرمة، 2008، ص104.

[2] فاطمة عبد الحميد، **نماذج لتطبيقات التعليم الإلكتروني**، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد 03، 2016، الموقع: http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=159#، تاريخ الاطلاع 2018/06/12

أولا: التجربة الكندية: نجحت كندا في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية نجاحا متميزا من خلال حوسبة أغلب المهام والنشاطات التي تهم الإدارات، بحيث أصبح العامل لا يحتاج وقتا كبيرا في إنجاز المعاملات، فتجربة كندا من التجارب الرائدة في الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية[1].

بحيث اتخذت الحكومة الكندية خطوات متقدمة لدمج مواقع معلوماتية جمعت محتوياتها تلبية لحاجة المواطنين والمقيمين مثل توفير معلومات للعاملين الذين يبحثون عن التعلم أو وظائف شاغرة أو التدريب، فهذا الموقع يحتوي على العديد من الخدمات المتعلقة بالتعلم عن بعد أو الاستثمار أو التصدير أو المساعدة في القيام بأنشطة اقتصادية وملء النماذج الضرورية لذلك بشكل مباشر، إذ يمكن للمواطن الحصول على معلومات تهم حماية المستهلك، كما يمكنهم تقديم مقترحاتهم وآرائهم حول هذه الخدمات وماذا يريدون من الخدمات الجديدة[2].

1– **الاستراتيجيات والمبادرات الكندية:** أدركت الحكومة الكندية منذ عام 1995 ضرورة إعادة تحديد خدماتها وعيا منها بالدور الرئيسي الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين مستوى تقديم الخدمات، فأعدت مختلف الاستراتيجيات والمبادرات لتحقيق هذا الغرض من خلال[3]:

– وضع استراتيجية لتوجيه إدارة تكنولوجيا المعلومات، بحيث تضمنت خطة موجهة تركز على المواطن أولا من حيث نوعية الخدمات التي تلبي احتياجاته وتحديد الأولويات المساعدة على زيادة الاستثمارات في إدارة تكنولوجيا المعلومات، وهذا في اتجاه إنشاء نموذج حكومي إلكتروني متعاون ومتكامل؛

– إنشاء بنية تحتية تحتوي على ما يلزم لجميع الدوائر والمقاطعات بالإضافة إلى الحكومة نفسها، حيث أن أكثر من 70% من الأسر الكندية تستخدم الحاسب الآلي، كما أن كل جهاز من أجهزة الحكومة في كندا يملك موقعا إلكترونيا يمكن استخدامه لتحميل البيانات وإدراج الكثير من المعلومات فيه، بالإضافة إلى توفير

---

[1] صفاء فتوح جمعة، **مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الفكر والقانون، مصر، 2014، ص66

[2] طويل آسيا، تيتام دليلة، **متطلبات بناء الحكومة الإلكترونية وأهم معوقاتها –دراسة مجموعة من التجارب الدولية–**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول متطلبات وتحديات ارساء الحكومة الالكترونية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية بخميس مليانة، يومي 26-27 أفريل 2017، ص16.

[3] لشهب وسيلة، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر –دراسة حالة بلدية الدار البيضاء (2010–2016)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: ادارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر 03، 2017/2016، ص57-58.

الأكشاك الإلكترونية التي يمكن للمواطن عن طريقها الحصول على العديد من الخدمات، وهذا يعكس الاهتمام بمجال تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل الحكومة الكندية.

2 – التجربة الإلكترونية الكندية في مجال التعليم: لم تستطع المساحة الكبيرة لكندا أن تقف حائلا امام التواصل بين المدن والمقاطعات والقرى الكندية بمختلف مستوياتها، بحيث استطاعت تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تتميز بها كندا ان تحقق الأهداف التربوية التي تتمثل في حصول أكبر عدد ممكن من السكان على حقهم في التعليم ومتابعته لأعلى المراحل الدراسية سواء لسكان المدن أم القرى، بحيث تعتبر كندا من بين أهم الدول في مجال التعليم الجامعي، فهي تنفق من الدخل القومي على التعليم نسبة أعلى مما تنفقه أي دولة أخرى[1].

ثانيا: التجربة كوريا الجنوبية: تعتبر التجربة الكورية تجربة تستحق الاشادة والدراسة، بحيث استطاع هذه الدولة أن يتحول إلى دولة متقدمة في فترة لا تتعدى 50 عاما بفضل اهتمامه بالتعليم الجيد وتنمية القوى البشرية، فعلى الرغم من أن كوريا الجنوبية واجهت تحديات هائلة خلال القرن العشرين إلا أنها تمكنت من جعل نظامها التربوي أداة فعالة في مسيرة التنمية الشاملة، حيث يهتم هذا النظام بصورة فعالة بإكساب المهارات، وتعزيز القدرات الأساسية، والتطوير النوعي للتربية العلمية، كما ويضع التقنيات الرقمية الحديثة نصب عينيه الأمر الذي أدى إلى تميز مجتمع التعلم في مجال الإدارة الرقمية والفصول الذكية[2].

بدأت حكومة كوريا الجنوبية في استخدام وإنتاج نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منذ أواخر الثمانينات وفي بداية عام 2001 وتحت رقابة اللجنة الرئاسية للحكومة الإلكترونية، بحيث كان ضمن المبادئ الأساسية لهذا البرنامج أن يتصل اتصالا وثيقا بالحياة اليومية للمواطنين حتى يشعر المواطن بمزايا الخدمات الإلكترونية وبذلك أصبحت كوريا أكثر منافسة مع باقي دول العالم في تطبيق الحكومة الإلكترونية، فلقد

[1] حذيفة مازن عبد المجيد، مزهر شعبان العاني، **التعليم الإلكتروني التفاعلي**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان–الأردن، 2015، ص31.

[2] زينات حامد عبد كحيل، **تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الاسلامية بغزة، 2016، ص56.

كانت لها رؤية خاصة في تصميم إطار عمل يكون أساسا للتحول إلى حكومة تتسم بالوضوح والشفافية والكفاءة، وذلك من خلال ثلاثة مشاريع أساسية تتضمن أحد عشر برنامجا نوضحها فيما يلي[1]:

– **مشروع الحكومة من أجل المواطن:** يهدف هذا المشروع إلى انشاء بوابة إلكترونية للخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين مع إعادة هندسة الإجراءات الإدارية للقضاء على الازدواج والتعقيد في الإجراءات وتتضمن هذه البوابة خريطة كاملة للقضاء على الازدواج والتعقيد في الإجراءات، كما تتضمن خريطة كاملة للمعلومات عن أربعة آلاف خدمة حكومية مبينا بها النماذج المستخدمة لكل خدمة، والوقت المستغرق في أدائها، وتكلفة الخدمة والقوانين والتشريعات التي تنظم الحصول عليها؛

– **مشروع الشبكة المعلوماتية للحكومة المحلية:** يركز هذا المشروع على مشاركة الأطراف المتعددة للمجتمع المحلي في تقديم الخدمات للمواطنين إلكترونيا من خلال مشاركة 232 مدينة ومقاطعة محلية، وذلك من خلال تجميع مجالات العمل في 21 مجالا ونشاطا مشتركا للإدارة المحلية، وقم تم عمل مشروع اختباري رائد على نطاق صغير في خمس مدن كورية لاكتشاف الأخطاء والمعوقات أثناء مرحلة تطوير وتنفيذ النظام؛

– **مشروع الشبكة المعلوماتية في القرى:** تم انشاء هذا المشروع بواسطة وزارة الإدارة الحكومية والشؤون الداخلية بهدف تمكين المواطنين في الأماكن البعيدة من الاطلاع والاستفادة بمحتويات هذه الشبكة المعلوماتية في مجالات مثل التعليم والصحة والمهارات الزراعية وغيرها، كما أنه يوفر الدعم الفني اللازم لتقديم المنتجات المحلية مباشرة الى العملاء.

المطلب الثالث: تجربة الإمارات المتحدة

تعد الإمارات العربية المتحدة من الدول المتقدمة في ميدان المعلوماتية، لكونها أدركت أهمية المعلومات والاتصالات، ووضعت الخطط اللازمة للحاق بركب المعلوماتية المتقدم، فقد أنشأت حكومة دبي أول منطقة حرة للتجارة الإلكترونية في العالم أسمتها (مدينة دبي للإنترنت)، واستقطبت منذ إنشائها في عام 2000 حوالي 200 شركة عالمية وإقليمية في عالم الإلكترونيات، بحيث تسابقت الشركات الصغيرة والكبيرة فيها إلى ممارسة التدريب والتأهيل والبرمجيات، كما أنها وفرت البنية التحتية المناسبة للمشروعات، وزودتها بالمرافق الحيوية

[1] سمية بو مروان، **الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية: دراسة مقارنة**، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض–المملكة العربية السعودية، 2014، ص ص108–109.

الخدمية الأخرى، مما شجع على استقطاب الكفايات العالية والمهارات الإبداعية، وخلق الأجواء المشجعة والمبادرات الحكومية لدعم الأعمال.

ومن الجدير بالذكر أن دولة الإمارات قد حددت خطة طموحة لبناء نظام إلكتروني شامل، من بينها ما ذهبت إليه وزارة المالية والصناعة بتقديم خدماتها من خلال تقنية الإنترنت بغية تحسين الخدمات التي تقدمها هذه الوزارة إلى العملاء والمواطنين من خلال تطوير آلية تحصيل الإيرادات الحكومية وتسديد رسوم الخدمات، حيث وفر النظام الجديد إمكانية استقبال طلبات الرخص من العملاء والمواطنين الراغبين في الاشتراك والتسجيل في الخدمة بعد إدخال العميل لجميع البيانات بدون تحمل عناء الحضور شخصيا إلى مقر تلك الوزارات[1].

1– استراتيجية الحكومة الإلكترونية الإماراتية: بدأت الإمارات العربية المتحدة عملية التحول الإلكتروني منذ عام 2001 وفق استراتيجية تلخص رؤيتها في "الارتقاء بتنافسية الإمارات العربية المتحدة من خلال تبني ممارسات عالمية المستوى في كافة مجالات الحكومة الإلكترونية" أي تبني تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة والمتجددة لتحسين الأداء الحكومي ورفع جودة الخدمات المقدمة لمختلف الأطراف، إذ تتضمن هذه الاستراتيجية النقاط التالية[2]:

أ– الرسالة: تتحدد رسالة الحكومة الإلكترونية الإماراتية في "حكومة إلكترونية مبدعة، ملتزمة بالمساهمة في رفع تنافسية الدولة وتوفير خدمات عالمية المستوى متعددة القنوات قائمة على رغبات المتعاملين، من خلال حكومة مترابطة كفؤة، تستفيد من بنية تحتية رقمية متقدمة، وموارد بشرية مؤهلة ضمن إطار ذكي" تسعى دولة الإمارات من خلال تبنيها للحكومة الإلكترونية إلى تطوير وتنمية الاقتصاد والمجتمع الإماراتي والانتقال به إلى مصاف الدول المتقدمة من خلال تقديم أفضل الخدمات وتوفير كل الظروف المناسبة للمواطنين وللأجانب والمستثمرين لخلق مناخ مشجع للاستثمار وجاذب لرؤوس الأموال والكفاءات البشرية المؤهلة والتي تساهم في تطوير الدولة في مختلف المجالات.

شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة إطلاق العديد من برامج الحكومة الإلكترونية الناجحة على المستوى المحلي، وتضم البوابات الرسمية لإمارات أبو ظبي، دبي، الشارقة، رأس الخيمة، عجمان، أم القيوين،

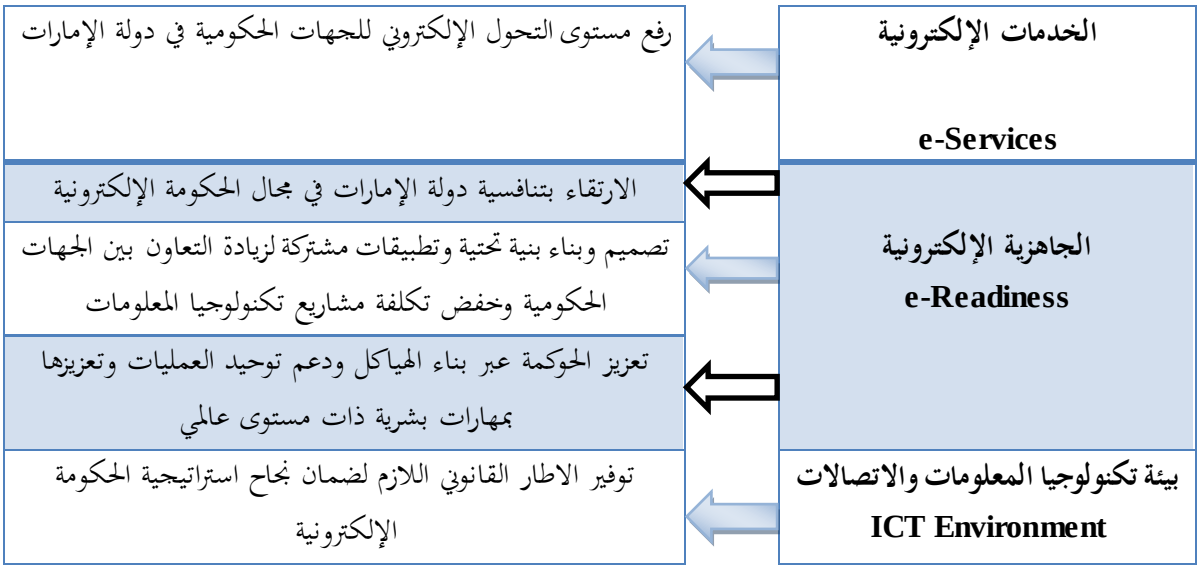
[1] عبان عبد القادر، **نفس المرجع السابق**، ص87.

[2] سارة بهلولي، **الحكومة الإلكترونية آلية لترقية الخدمة العمومية – التجربة الإماراتية نموذجا –**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (3) جوان 2017، ص ص47-48.

والفجيرة العديد من الخدمات الحكومية والمعلومات الخاصة بكل إمارة، وتجمعها في مكان واحد يسهل الوصول إليه في أي وقت ومن أي مكان.

ب– أهداف الاستراتيجية: تم تحديد خمسة أهداف استراتيجية لخطة الحكومة الإلكترونية الاتحادية من بينها رفع مستوى التحول الإلكتروني للخدمات الحكومية والارتقاء بتنافسية دولة الإمارات في مجال الحكومة الإلكترونية وتعزيز الجاهزية الإلكترونية للجهات الحكومية وحوكمتها وتوفير البنية التشريعية والقانونية في مجال الخدمات الإلكترونية مع الإشارة إلى أنه تم تخصيص 38 مبادرة لتنفيذ هذه الأهداف[1].

الشكل رقم (22): الابعاد والأهداف الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية الاتحادية



Source : EL KHOURI Ali M, E-Government Strategies : The Case of the United Arab Emirates, European Journal of epracttice. N17, September 2012, P139 (www.epracticejournal.eu)

ج– الخدمات المقدمة: من بين الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية في الإمارات ومختلف الدوائر (دبي، الشارقة ....) نذكر:

- ✓ **خدمات الأفراد:** والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: – خدمات المنح الإسكانية؛
- – معادلة الشهادات الدراسية؛ – إصدار الوثائق المدنية؛ – دفع المخالفات المرورية؛
- – دفع الزكاة؛ – خدمة القروض الإسكانية ....الخ.

[1] نادية حمدي باشا، نصيرة محاجبية، **عرض تجربة دولة الامارات العربية المتحدة في ارساء حكومة الكترونية اتحادية**، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد الثاني، العدد الأول، 2013، ص89

- ✓ **خدمات الزوار**: والتي تتمثل في: – حجز الفنادق؛ – إذن الدخول سياحة؛
- الاستفسار عن التأشيرات؛ – الحصول على خرائط المترو....الخ.
- ✓ **خدمات الأعمال**: – إجراءات الرخصة التجارية؛ – استقبال عروض الشركات؛
- إصدار شهادة انجاز مبنى؛ – الاستعلام عن حالة الطلب؛
- إصدار تصريح استيراد شتلات وبذور ومنتجات السمكية؛ – إصدار تصريح بناء فندق....الخ.

تعتبر دولة الإمارات بصورة عامة وإمارة دبي بصورة خاصة مركزاً للتجارة والصناعة وسوقاً عالمياً للتجارة الإلكترونية والحاسوب، وترتكز جهود تحويل اقتصاد الإمارات إلى اقتصاد المعرفة والإدارة الإلكترونية على بنية تقنية ومعلوماتية متطورة، متمثلة بمنظمة دبي للتكنولوجيا والتجارة الإلكترونية والإعلام، حيث أنشأت ثلاثة مشاريع أساسية هي: مدينة دبي للإعلام، ومدينة دبي للإنترنت، وواحة دبي للمشاريع[1].

وبدأت الإمارات في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية من خلال مدرسة ديره الابتدائية للفتيات والتي افتتحت فيها القاعة الإلكترونية باسم ديره نت وذلك لاستخدام التكنولوجيا الإدارية والتعليمية في خدمة العملية التعليمية وإدارتها، ولا تقتصر هذه التجربة على خدمة الحاسوب والإنترنت فقط للإدارة والهيئة التدريسية والطالبات، وإنما إلى ربط جسور التعاون مع الهيئة المحيطة بالمدرسة والتي تتمثل في أولياء الأمور وغيرهم من المهتمين بشؤون العملية التربوية، وقد تم تجهيز القاعة بكل ما يلزم وإمدادها بأكثر من 30 جهاز حاسوب، وقدمت الإمارات مشروعين ناجحين في مجال الإدارة المدرسية الإلكترونية وهما مشروع العين النموذجية، ومشروع مدرسة الشارقة النموذجية، حيث تم إنشاء بنية تحتية للشبكة المعلوماتية بهما وتوفير التجهيزات اللازمة من أجهزة وبرامج وأرشيف إلكتروني، والعمل على تأهيل الإداريين والمعلمين وتقديم الدعم الفني للشبكة وتدريس نظم المعلومات والانترنت في المناهج المدرسية[2].

ويتضح من خلال السياسة التعليمية لوزارة التربية والتعليم والخطط المستقبلية المنبثقة عن رؤية التعليم حتى عام 2020 أن من أهم الأهداف التي تسعى للوصول إليها[3]:

---

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، معهد الادارة العامة، الرياض–المملكة العربية السعودية، 2005، ص300.

[2] نبيل متولي، **تجديد منظومة التعليم الثانوية في ضوء مفهوم التعليم الإلكتروني –تصور مقترح–**، مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق، العدد 45، 2004، ص140.

[3] سعاد محمد السيد، **تجارب من دول العالم في مجال التعليم الإلكتروني**، 2009، الموقع: http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.thtml?id=365، تاريخ الاطلاع 2018/08/24

– إعداد الطلاب للتعامل بكفاءة مع عصر المعلومات وذلك بإكسابهم المهارات المتصلة بالتعلم الذاتي واستخدام الحاسوب وشبكات الاتصال للوصول إلى مصادر المعلومات الإلكترونية المحلية والدولية؛

– تطوير شبكة اتصال معلوماتي فيما بين الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس لمساعدة مراكز اتخاذ القرار في الوصول بسرعة إلى مختلف أنماط المعلومات المتصلة بالطلاب والمعلمين والهيئات الإشرافية والإدارية وغيرها؛

– تطوير عمليات تدريب للمعلمين أثناء الخدمة وإكسابهم الكفاءات التعليمية المطلوبة لتنفيذ المناهج الجديدة والمطورة، وذلك بإنشاء المراكز التدريبية في كل منطقة تعليمية؛

– تطوير عمليات التقويم وذلك بإنشاء بنوك الأسئلة لكل مادة من المواد الدراسية والتوسع في استخدام الاختبارات الإلكترونية.

2– الرؤية المستقبلية للحكومة الإلكترونية: تطمح رؤية دولة الإمارات، إلى تطوير اقتصاد قائم على المعرفة بقيادة إماراتيين ذوي خبرة ومهارة ترتكز على الإنجازات التي تم تحقيقها مع التطلع إلى تحقيق المزيد.

أ– رؤية الإمارات 2021–2030: تزخر هذه الفترة بالعديد من الإنجازات التي تعتزم دولة الإمارات تحقيقها. وتشمل هذه الإنجازات رؤية أبو ظبي الاقتصادية 2030، والرؤية البيئية 2030 (أبو ظبي)، وخطة أبو ظبي 2030، واستراتيجية إدارة حركة التنقل لإمارة أبو ظبي، وخطة النقل البري الشاملة (أبو ظبي)، واستراتيجية دبي للتنقل الذكي ذاتي الحركة، واستراتيجية دبي الصناعية 2030، واستراتيجية دبي للطباعة ثلاثية الأبعاد، وأجندة الأمم المتحدة 2030، والتي يمكن ذكرهم أن نذكر منها ما يلي[1]:

– استراتيجية دبي للطباعة ثلاثية الأبعاد: تهدف هذه المبادرة إلى استغلال التكنولوجيا لخدمة الإنسانية، وتعزيز مكانة دولة الإمارات العربية المتحدة ودبي كمركز رائد على مستوى المنطقة والعالم في مجال الطباعة ثلاثية الأبعاد بحلول العام 2030، وتعتزم دبي طباعة 25% من المباني بتقنية الطباعة الثلاثية الأبعاد بحلول عام 2030؛

– استراتيجية دبي للتنقل الذكي ذاتي القيادة: تهدف استراتيجية دبي للتنقل الذكي ذاتي القيادة لتحويل 25 في المائة من إجمالي وسائل النقل في دبي لذاتية القيادة بحلول عام 2030، فمن المتوقع أن تحقق الاستراتيجية 22 مليار درهم إماراتي بشكل عائدات اقتصادية سنوية في العديد من القطاعات من خلال خفض تكاليف

[1] البوابة الرسمية لدولة الإمارات العربية المتحدة، https://www.government.ae، تاريخ الإطلاع: 2019/07/15

النقل وانبعاثات الكربون والحوادث، ورفع إنتاجية الأفراد، وكذلك توفير مئات الملايين من الساعات المهدورة في وسائل النقل التقليدية، تهدف الاستراتيجية كذلك إلى الحد من الحوادث المرورية والخسائر الناجمة عنها بنسبة 12%، بما يوفر ملياري درهم سنوياً، كما أنها تسهم في رفع إنتاجية الأفراد بنسبة 13% عبر تجنب هدر 396 مليون ساعة على الطرقات سنوياً، كما أنها تسهم في تقليل الحاجة إلى المواقف بنسبة تصل إلى 20%، وترتكز استراتيجية دبي للتنقل الذكي على أربعة محاور رئيسية، هي: الأفراد، والتكنولوجيا، والسياسات والتشريعات، والبنية التحتية؛

– الرؤية الاقتصادية 2030 لإمارة أبو ظبي: أعلنت حكومة أبو ظبي عن إطلاق خطة طويلة المدى لتحويل اقتصاد الإمارة إلى اقتصاد قائم على المعرفة، وتقليل الاعتماد تدريجياً على قطاع النفط كمصدر رئيسي للنشاط الاقتصادي، بحيث حددت الرؤية الاقتصادية 2030 لإمارة أبو ظبي الأولويات الاقتصادية الفورية للإمارة كما يلي:

- ✓ بناء بيئة أعمال منفتحة وفاعلة ومؤثرة ومندمجة في الاقتصاد العالمي؛
- ✓ تبني سياسات مالية منضبطة لديها القدرة على التجاوب مع الدورات الاقتصادية؛
- ✓ تأسيس بيئة سوق نقدي ومالي مرنة بمستويات تضخم يمكن السيطرة عليها؛
- ✓ تحفيز تطبيق تحسينات ضخمة على كفاءة سوق العمل؛
- ✓ تطوير بنية تحتية فعالة ومرنة، وقادرة على دعم النمو الاقتصادي المتوقع؛
- ✓ تطوير قوة عاملة تتمتع بمستوى عال من المهارات والإنتاجية؛
- ✓ تمكين الأسواق المالية لتصبح الممولة الرئيسية للقطاعات والمشاريع الاقتصادية.

ب– مئوية الإمارات 2071: تشمل هذه الأخيرة رؤية شاملة وطويلة الأمد تمتد خمسة عقود، وتشكّل خريطة واضحة للعمل الحكومي الطويل المدى، لتعزيز سمعة الدولة وقوتها، بحيث تسعى "المئوية" إلى الاستثمار في شباب الدولة، وتجهيزهم بالمهارات والمعارف التي تستجيب مع التغيرات المتسارعة، والعمل كي تكون دولة الإمارات أفضل دولة في العالم بحلول الذكرى المئوية لقيام دولة الإمارات العربية المتحدة وذلك في العام 2071، فهذه المئوية تقوم على أربعة محاور والتي تتمثل في[1]:

[1] البوابة الرسمية لدولة الإمارات العربية المتحدة، https://www.government.ae، تاريخ الإطلاع: 2019/06/30

– **حكومة تستشرف المستقبل**: وهي حكومة تُقاد أو تُدار بوعي، وفق رؤية بعيدة المدى، تسعى إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي، وتقدم رسائل إيجابية للعالم، إثر تبني أفضل التجارب والممارسات النابعة من استراتيجية وطنية لتعزيز قوة للدولة، وضمان وجود مصادر جديدة ومتنوعة للإيرادات الحكومية المستدامة والقدرات المالية والاستثمارية بعيدًا عن النفط، وتطوير آلية لرصد المتغيرات التي تطرأ على مختلف القطاعات؛

– **تعليم للمستقبل**: يتم هذا بتعزيز مستوى تدريس العلوم والتكنولوجيا المتقدمة، لا سيما في مجالات الفضاء والهندسة والابتكار والعلوم الطبية والصحية، وترسيخ القيم الأخلاقية والتوجهات الإيجابية، وتلك التي تُعلي من مستوى الاحترافية والمهنية في المؤسسات التعليمية، وتكوين عقول منفتحة على تجارب الدول المتقدمة، ووضع آليات لاستكشاف المواهب الفردية للطلبة منذ المراحل الدراسية الأولى، والتركيز على تمكين المدارس من أن تكون بيئة حاضنة في مجال ريادة الأعمال والابتكار، وتحويل المؤسسات التعليمية في الدولة إلى مراكز بحثية عالمية؛

– **اقتصاد معرفي متنوع**: هناك طموح ليكون اقتصادًا بوسعه منافسة أفضل اقتصادات العالم، بحيث يتم هذا عبر تطبيق آليات عدة، من بينها: رفع مستوى الإنتاجية في الاقتصاد الوطني، ودعم الشركات الوطنية للوصول إلى العالمية، والاستثمار في البحث، والتطوير في القطاعات الواعدة، والتركيز على تلك التي تعتمد على الابتكار والريادة والصناعات المتقدمة، وتطوير استراتيجية اقتصادية وصناعية وطنية تستشرف المستقبل، وتضع الإمارات ضمن الاقتصادات المهمة في العالم، وتربية وتنمية جيل من المخترعين والعلماء الإماراتيين، ودعم إسهامهم في تطور العلوم والتقنية، والتنسيق والتكامل مع الدول المتقدمة في هذا الشأن، وتحسين المستوى المهني لدى الإماراتيين، وإكسابهم ثقافة عمل جديدة، وتشجيع تصدير المنتجات والخدمات الوطنية المتقدمة لمختلف أنحاء العالم عن طريق برامج متخصصة ومكثفة، ودعم وتشجيع زيادة نماذج الشركات الإماراتية الرائدة؛

– **مجتمع أكثر تماسكًا**: يتحقق هذا بترسيخ قيم التسامح والتماسك والتواضع والاحترام والولاء للوطن في ربوع المجتمع، وكذلك تمكين الشباب والنساء، وجعل السعادة والإيجابية أسلوب حياة، وتوفير جودة عالية في مجالي الصحة والرياضة، وتوظيف كل الطاقات البشرية في طريق التكاتف والتعاون، وتكوين أسر واعية بمتطلبات المرحلة المقبلة، وتطوير برامج تجعل أجيال المستقبل قادرة على إعطاء نموذج جيد عن دولة الإمارات في الخارج، والأهم هو زيادة مستوى التفاف الإماراتيين حول وطنهم.

ويشمل برنامج عملها: – تعزيز سمعة الدولة، وتنويع الإيرادات وضمان وجود مصادر متنوعة لها بعيداً عن النفط، والاستثمار في التعليم الذي يركز على التكنولوجيا المتقدمة، وبناء منظومة قيم أخلاقية إماراتية في أجيال المستقبل، بالإضافة إلى رفع مستوى الإنتاجية في الاقتصاد الوطني وتعزيز التماسك المجتمعي.

المطلب الرابع: تجربة قطر

أطلقت الحكومة الالكترونية لأول مرة في قطر عام 2003 وبعد ذلك تم وضع خطط استراتيجية لبرنامج الحكومة الالكترونية المتكاملة، بحيث تم افتتاح البوابة الحكومية في 2008 ثم تم اطلاق نسختها الجديدة في 2010، لتوفر إمكانية الوصول على مدار الساعة إلى جميع الخدمات والمعلومات الحكومية التي يحتاجها كل من يعيش أو يعمل في الدولة، بالإضافة الى ذلك فان التحدي الأكبر الذي واجه تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية يتمثل في توفير القدرات والمهارات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، على الرغم من أن دولة قطر حاولت التغلب على نقص القدرات والمهارات المحلية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهو ما قلل من المشروعات الطموحة التي ترغب في تنفيذها عن طريق الاستعانة بالخبراء والاستشاريين الدوليين في هذا المجال، إلا أن إمكانية تطوير القدرات المحلية تعتبرا أمرا أساسيا لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التنموية، وضمانا لاستمرارية برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدولة، ولعلاج هذه المشكلة قام المجلس الأعلى للاتصالات بتأسيس شركة معلوماتية[1].

تستخدم الحكومة الالكترونية التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لتحقيق قيمة حقيقية للعملاء الذين يصلون لخدماتها، بما في ذلك اجراء المعاملات عبر الانترنت وترقية الانترنت لجعل استخدامها أكثر سهولة وبساطة، وايجاد خدمات أو تطبيقات مبتكرة تعمل على تحسين الجوانب المختلفة لحياة الأفراد[2]، فاستراتيجية الحكومة الالكترونية القطرية 2020 ستعمل على تطويع التكنولوجيا لتحقيق القيمة الحقيقية للحكومة الالكترونية لجميع العملاء.

1– استراتيجية الحكومة الإلكترونية القطرية 2020: تهدف الحكومة الإلكترونية في دولة قطر إلى توفير حياة أفضل للمجتمع، حيث أن استخدام التكنولوجيا على مستوى العالم يسعى إلى تقديم حلول أبسط

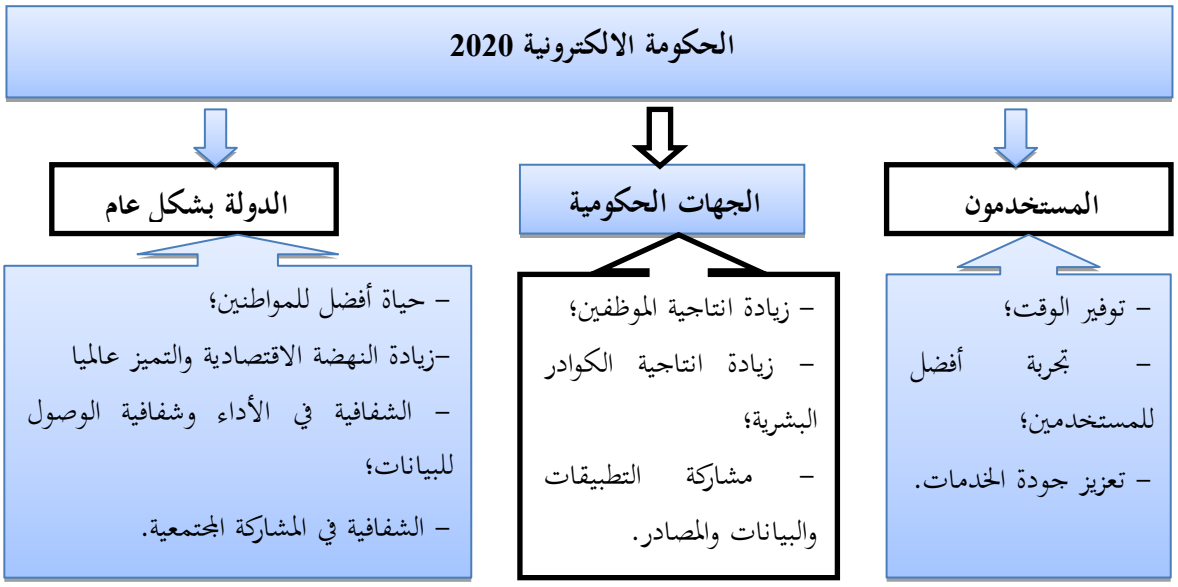
[1] مريم خالص حسين، **الحكومة الالكترونية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص454.

[2] وزارة المواصلات والاتصالات، **استراتيجية الحكومة الرقمية لدولة قطر 2020**، 2014، الموقع: http://www.motc.gov.qa/ar/documents/document/qatar-digital-government-2020، تاريخ الاطلاع 2019/02/15

وأسرع، بحيث تقدم التكنولوجيا للجهات الحكومية فرصًا جديدة للتواصل مع الجمهور وعالم الأعمال لتلبية احتياجاتهم، فضلاً عن توفير الأدوات التي يحتاجها موظفو الحكومة لتقديم خدمة متميزة ذات مستوى عالمي تتسم بالفعالية والابتكار[1].

تعود استراتيجية الحكومة الالكترونية 2020 بالفائدة على شرائح المجتمع كافة، بحيث تشمل المستخدمين والجهات الحكومية بشكل عام، وذلك بالاستناد الى التجارب الدولية والمتطلبات الوطنية كما هو موضع في الشكل التالي:

الشكل رقم (23): استراتيجية الحكومة الالكترونية 2020



المصدر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، **استراتيجية الحكومة الالكترونية لدولة قطر 2020 –الملخص التنفيذي–**، ص03.

من خلال الشكل اعلاه يمكن القول بأن[2]:

– المستخدمون: ستحقق الحكومة الإلكترونية قيمة كبيرة للمستخدمين، إذ ستوفر على العميل الوقت الذي يقضيه في تنقلاته من وإلى المكاتب الحكومية، كما أنها ستحسن من تجربة المستخدم في المعاملات التي لا تستلزم تقديم نماذج أو شهادات ورقية، كما انها سترتقي بمستوى الخدمات حيث أن الخدمات الإلكترونية تتميز بالسرعة وتقلل من احتمالية وقوع الأخطاء؛

[1] حكومة قطر الالكترونية، **استراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر 2020**، 2019، الموقع: https://portal.www.gov.qa/wps/portal/about-hukoomi/integrated-e-government، تاريخ الاطلاع: 2019/06/10

[2] **حكومة قطر الالكترونية**، الموقع: https://portal.www.gov.qa، تاريخ الاطلاع: 2019/01/15

– **الجهات الحكومية:** تنظم الحكومة الإلكترونية مجموعة واسعة النطاق من العمليات الإدارية، إذ يمكن للحكومة عن طريق أتمتة العمليات المعقدة زيادة الإنتاجية وتوجيه الموارد والكوادر إلى الأولويات الأكثر أهمية، بالإضافة الى أنها تساعد الحكومة الإلكترونية في تحسين الكفاءة التشغيلية للحكومة عبر كافة الجهات الحكومية، وذلك من خلال الاستفادة بالمنصات والبيانات والموارد المشتركة؛

– **الدولة بشكل عام:** على المستوى العام فان الحكومة الإلكترونية تعزز المزايا والمكاسب التي تعود على الدولة بالكامل، بحيث يساعد تحسين الخدمات في دولة قطر على النهوض بمستوى معيشة المواطنين والوافدين على السواء، كما أن تسريع وتيرة الخدمات المقدمة إلى المؤسسات وتزويدها بقواعد البيانات المفتوحة القيّمة من شأنه دفع عملية التنمية الاقتصادية الوطنية، فمن المعلوم أيضًا أن نجاح الحكومة الإلكترونية سوف يعزز من سمعة ومكانة الدولة على مستوى العالم، بالإضافة الى ان زيادة الشفافية من شأنه تعزيز الثقة وتسهيل التواصل والتفاعل بين الأطراف المختلفة، وعلى وجه التحديد تدعم الحكومة الإلكترونية شفافية الأداء الحكومي من خلال إتاحة القدرة على متابعة سرعة وجودة التنفيذ، كما يمكن تعزيز هذه الشفافية أيضًا من خلال إتاحة الوصول إلى البيانات المفتوحة التي تتعلق على سبيل المثال بنتائج الرعاية الصحية، وختامًا فان القنوات الإلكترونية تسمح للمواطنين بزيادة شفافية وانفتاح مشاركة شرائح المجتمع في إعداد السياسات.

2– الأهداف الاستراتيجية: تعد الجودة والفعالية والانفتاح الركائز الرئيسية لمستقبل قطر الرقمي، بحيث تم دعم رؤية الحكومة الإلكترونية 2020 من خلال ثلاثة أهداف استراتيجية مترابطة بالإضافة إلى غايات كمية مستهدفة لتحقيق احتياجات وطموحات جميع المستفيدين[1]:

– **الهدف الاستراتيجي الأول:** الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية للأفراد والشركات – يركز هذا الهدف على المستفيدين النهائيين بما فيهم الأشخاص الذين يعيشون ويعملون في دولة قطر والمؤسسات التي تدعم النمو الاقتصادي؛

– **الهدف الاستراتيجي الثاني:** رفع كفاءة العمليات الإدارية الحكومية – يسعى هذا الهدف إلى تعظيم الاستفادة من الموارد العامة للدولة، كما يعمل بشكل أساسي على إفادة العملاء والمساهمة في تحقيق الهدف الأول؛

[1] **حكومة قطر الإلكترونية**، الموقع: https://portal.www.gov.qa، تاريخ الاطلاع: 2019/01/15

– **الهدف الاستراتيجي الثالث:** زيادة مستوى الشفافية والمشاركة المجتمعية – يتعلق هذا الهدف بالتعرف على القيمة السياسية والاقتصادية التي يمكن تحقيقها من خلال الانفتاح والتواصل مع جميع الشركاء وتقديم الخدمات التي تلبي احتياجاتهم في أفضل صورة.

المطلب الخامس: تجربة مصر

تعد مصر من الدول العربية التي أولت تكنولوجيا المعلومات اهتماما كبيرا في الارتقاء الإداري ومواكبة التطور الحاصل في العالم، فاتخذت كل المبادرات اللازمة وعلى جميع المستويات لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، من خلال عقد المؤتمرات الوطنية، وبناء القرية الذكية على مساحة 300 فدان، وأنشأت فيها الأنشطة المعلوماتية، واتخذت مصر سبيلا للحكومة الإلكترونية من خلال إتباعها للخطوات التالية[1]:

- أتمتة القطاع العام والمكاتب الحكومية بشكل كامل، وتحسين البنية التحتية للاتصالات والمعلوماتية؛
- تنمية روح القناعة بتكنولوجيا المعلوماتية لدى المواطنين، واتخاذ القرارات السياسية والاقتصادية الداعمة للعملية؛
- توفير المناخات الملائمة لاستمرارية العملية ودفعها إلى الأمام، من خلال جعل الاشتراكات في الإنترنت بشكل يكاد يكون مجانيا.

فالحكومة المصرية قامت في عام 2001 بالإعلان عن التزامها بتنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية، والذي يمس حياة المواطنين بحيث حددت له هدفين رئيسيين[2]:

الأول: تحسين الخدمة الحكومية والالتزام بمعايير الكفاءة والجودة؛

الثاني: ضمان مكانة مميزة لمصر في عصر الاقتصاديات القائمة على المعرفة.

تضم بوابة الحكومة الإلكترونية في مصر بيانات تفصيلية لأكثر من 331 خدمة، والتي تعتبر الجزء الأول من مجموع الخدمات الحكومية التي يصل الى 1000 خدمة.

---

[1] عبان عبد القادر، **نفس المرجع السابق**، ص88

[2] جميل أحمد، بلطرش حياة، **التجربة الجزائرية في تطبيق الحكومة الإلكترونية مقارنة بتجارب بعض الدول**، الملتقى الدولي السادس حول متطلبات وتحديات ارساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، جامعة خميس مليانة، يومي 27/26 أفريل 2017، ص13.

يعد تحديث نظم العمل بالوزارات والهيئات من أهم أهداف برنامج الحكومة الإلكترونية في مصر، حيث يهيئ الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي، نظرا لاشتراك مصر في كثير من الاتفاقيات الدولية، مثل اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوربي، فانّ ذلك يتطلب تحقيق مستوى أداء حكومي معين يتواكب مع النظم الحديثة، كما يساعد البرنامج على تقليص النفقات، وتوفير المعلومات الدقيقة لدعم اتخاذ القرار والتخطيط للمستقبل، ومتابعة تنفيذ مشاريع التنمية، وقد وضعت الحكومة المصرية بعض السياسات لتنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية والتي تتمثل في[1]:

– التعاون بين جميع الوزارات والهيئات الحكومية المصرية، ومشاركة القطاع الخاص في التنفيذ؛

– عمل نموذج يعتمد على صياغة تنفيذ المشروعات بالتمويل الذاتي؛

– ايجاد نماذج استثمارية جديدة للتعاقد وادارة المشاريع المشتركة؛

– اللامركزية في تقديم الخدمة، وذلك عن طريق زيادة منافذ تقديم الخدمات الحكومية؛

– خلق وتفعيل الهيكل المعلوماتي للحكومة وتحقيق أقصى استفادة من المعلومات المتراكمة داخل الجهاز الحكومي لصالح المستثمر والمواطن؛

– اعتماد التوثيق الإلكتروني حتى يتسنى له سرعة تبادل المراسلات والوثائق بين الجهات الحكومية، وسهولة تخزينها واسترجاعها باستخدام الأرشيف الإلكتروني؛

– تطبيق أساليب الادارة الحديثة، التي تراعي عنصر الكفاءة وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد؛

– ايجاد نظام التحفيز المناسب لجذب مختصين في تكنولوجيا المعلومات للعمل بالحكومة.

المبحث الثاني: واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

لقد تأخرت الدولة الجزائرية في وضع استراتيجية وطنية لتعميم استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المؤسسات والادارات العمومية والخاصة والمجتمع ككل، وبقي التفكير في الانتقال إلى بيئة الإدارة الإلكترونية منحصرا في وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال الى غاية سنة 2008 تقريبا حين بدأ التخطيط الفعلي لإقامة استراتيجية متماسكة وقوية للتحول إلى بيئة التعاملات الإلكترونية، وتجسد ذلك من خلال مشروع استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2009–2013.

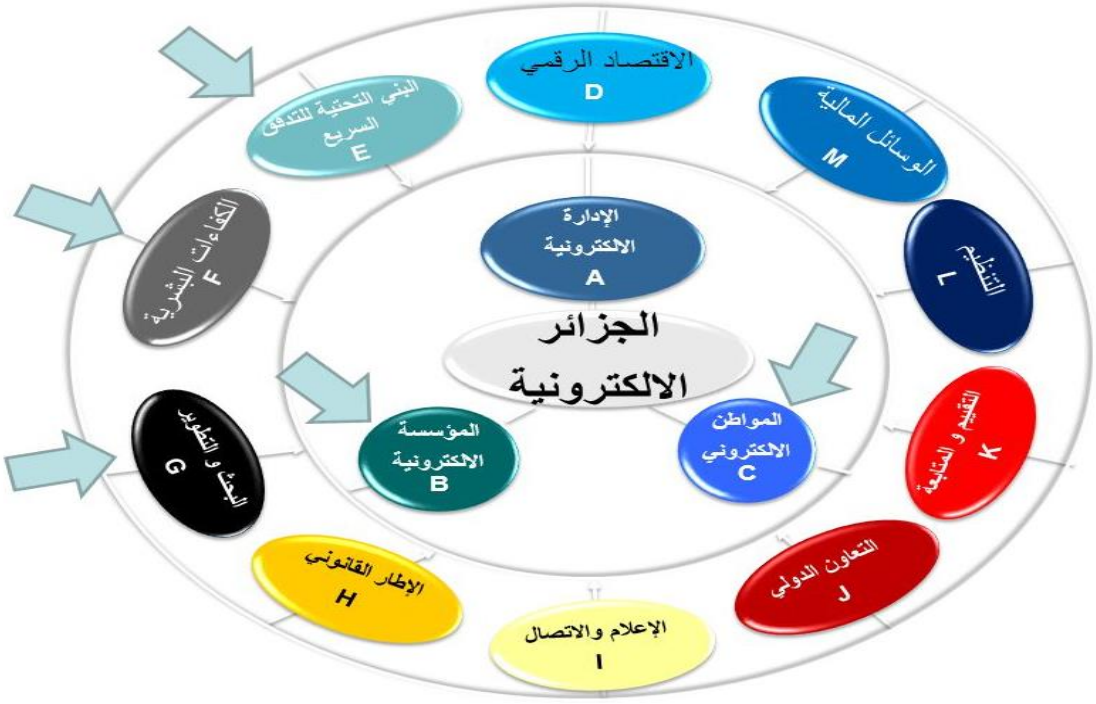
[1] جميل أحمد، بلطرش حياة، **نفس المرجع السابق**، ص 13.

المطلب الأول: برنامج الجزائر الإلكترونية

لقد صدرت الوثيقة التي تضمنت مشروع الجزائر الإلكترونية في ديسمبر 2008 وهي الوثيقة التي تمثل حسب ما ورد فيها أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة إلكترونية متكاملة في الجزائر، إذ يهدف هذا المشروع الذي تم الاعتماد في بنائه على النموذج الكندي والكوري الجنوبي، إلى النهوض بالاقتصاد الوطني وتحسين مكانة المواطن من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتطور ودعم المؤسسات الإدارية والاقتصادية، وتحسين مستوى معيشة المواطنين عن طريق استخدامهم لتكنولوجيات المعلومات والاتصال.

أولا: استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2009-2013: تعتمد استراتيجية الجزائر الإلكترونية على عدة محاور رئيسية، تم الاعتماد عليها قصد تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذه المحاور تتمثل في[1]:

الشكل رقم (24): المحاور الرئيسية لبرنامج الجزائر الإلكترونية 2013



المصدر: بوحدة رشيدة، **البنية التحتية للتدفق السريع في الجزائر: الوضعية والآفاق**، اليوم البرلماني حول التدفق السريع والاقتصاد الرقمي ودورهما في التنمية، 03 جوان 2010، على الخط Online، http://www.mptic.dz/fr/docs/hautdebit/BOUHADDARachida.ppt، تاريخ الإطلاع: 2018/09/15.

[1] مشروع الجزائر الإلكترونية موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال www.mptic.dz، تاريخ الإطلاع: 2018/03/26.

– **تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسات:** استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى المؤسسات ولهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية:

- دعم تملك تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير تطبيقات لتحسين أداء المؤسسات؛
- تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف المؤسسات.

– **تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال:** إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات متعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة .. إلخ؛

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

– **تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة:** تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات تأمين الشبكات نوعية خدمات الشبكات التسيير الفعال لاسم نطاق "DZ"؛

– **تطوير الكفاءات البشرية:** يكمن الهدف الرئيسي فيها في تنفيذ برنامج ذي أولوية في التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، من خلال توفير مهندسين وتقنيين وخبراء فنيين في هذا المجال، بالإضافة الى تلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية[1]؛

[1] Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (e-COMMISSION), **e-Algérie 2013**, Document de synthèse de la stratégie e-Algérie 2013, Décembre, 2008, P28

– **تدعيم البحث والتطوير والابتكار**: يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛

– **ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني**: يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشييد مجتمع المعلومات وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات؛

– **الإعلام والاتصال**: إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر إقامة نسيج جمعوي كامتداد للمجهود الحكومي؛

– **تثمين التعاون الدولي**: المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية إقامة شراكات استراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات؛

– **آليات التقييم والمتابعة**: إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية، إعداد قائمة مؤشرات ملائمة؛

– **إجراءات تنظيمية**: تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات، تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة؛

– **الموارد المالية**: يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية استراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

ثانيا: برامج تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2013: يأتي هذا البرنامج ضمن المشاريع والمبادرات التي تتبناها الحكومة لتحقيق التنمية المستدامة ويتمثل هذا البرنامج في[1]:

– **برنامج تطوير التشريعات**: والذي يتضمن اعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة؛

– **برنامج تطوير البنية المالية**: يعمل هذا البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة؛

[1] تهتان مراد، اسماعيل صاري، **المتطلبات الأساسية لتطبيق الحكومة الإلكترونية ومعوقاتها –تجربة الامارات وحالة الجزائر–**، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 01، 2014، ص95

– **برنامج التطوير الاداري والتنفيذي:** يشمل هذا الاخير تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الالكترونية؛

– **برنامج التطوير الفني:** يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يتضمن هذا المشروع تحسين الكفاءة التشغيلية؛

– **برنامج تنمية الكوادر البشرية:** من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الالكترونية واعداد خطط مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في المشروع؛

– **برنامج الاعلام والتوعية:** يتم من خلال اعداد خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول الى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الالكترونية.

المطلب الثاني: انجازات مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر

حقق مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر العديد من الانجازات وسأذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي[1]:

– تنصيب شبكة حكومية داخلية Intranet فهي عبارة عن نظام شامل يتضمن مجموعة من الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية؛

– تم وضع برنامج IDARA على مستوى الوظيف العمومي ومصلحة الموارد البشرية، أما فيما يخص التسيير التنبؤي لعمال الوظيف العمومي، تم تنصيب شبكة معلومات تربط الادارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالوظيف العمومي؛

– اطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيو مترية والالكترونية بالإضافة إلى اطلاق جواز السفر البيو متري؛

–اعداد نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية المتعلقة بمختلف الدوائر الحكومية؛

–اعداد شبكة الصحة الجزائرية مع ربط مختلف المؤسسات الصحية؛

[1] بلعربي عبد القادر وآخرون، مداخلة بعنوان " **تحديات التحول إلى الحكومة الالكترونية في الجزائر**" ،مداخلة مقدمة للمشاركة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي الخامس الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، مارس 2012، ص ص11-12

– اعداد نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية، بالإضافة لإنشاء موزعات بنكية TPE ,DAB ,CAB وتوزيع بطاقات السحب والدفع الإلكتروني؛

– انشاء شبكة للاطلاع على نتائج امتحانات شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط؛

– أتمتة العديد من المعلومات المتعلقة بمختلف الدوائر الحكومية عبر مواقع الويب مثل موقع ادارة الضرائب، موقع وكالة تطوير الاستثمار...الخ؛

– اصدار السجل التجاري الإلكتروني "هذا السجل الذي سيكون على شكل شهادة رقمية دائمة على الخط يعوض الصيغة الورقية التي ستختفي بشكل نهائي، هذا المكسب العصري سيسمح بحل مشاكل عدة أهمها: القضاء على البيروقراطية، تسهيل الحصول على المعلومة فضلا عن مواجهة ظاهرة الغش والاحتيال في استعمال السجل" وقد دخل حيز التنفيذ في مارس 2014؛

– خدمة بطاقة الشفاء في قطاع الضمان الاجتماعي، وما توفره من مزايا فيما يخص سهولة خدمة المؤمن لهم في شراء الأدوية وإمكانية استعمالها في جميع أنحاء الوطن.

المطلب الثالث: معوقات وآفاق تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر

إن عملية التحول من الادارة التقليدية إلى النمط الإلكتروني ليس بالأمر الهين، فهي عملية شاملة ومتشابكة، تحتاج لتطبيقها على أرض الواقع التخلص من المعوقات التي تحول بينها وبين امكانية تطبيقها، فاحتمالية تطبيق هذا المشروع يأخذنا الى آفاق بعيدة تسعى الدولة الجزائرية للوصول اليها.

أولا: معوقات تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر: مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر لم يتجسد بعد على أرض الواقع وذلك بسبب جملة من العقبات نذكر من بينها ما يلي[1]:

– عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على ايصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الانترنت؛

– تأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة الى أخرى، وتأسيسا عليه فان الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدم في هذا المجال؛

[1] مراد تهتان، اسماعيل صاري، **نفس المرجع السابق**، ص96.

– محدودية انتشار استخدامات الانترنت في الجزائر، ان نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لازال ضعيفا في الجزائر مقارنة بالدول المجاورة؛

– التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها، رغم تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، الا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة، فعلى سبيل المثال ان فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني والتأخير الكبير في تحيين حساباته؛

– محدودية الجانب التشريعي المتخصص في هذا المجال.

ثانيا: أهم الإجراءات الواجب اتخاذها لآفاق تجسيد مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر:

يعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 مشروعا متكاملا على المستوى النظري، إذ أنه يتضمن قيما عامة وخطوات لتطبيق الحكومة الإلكترونية أو على الأقل الوصول إلى إمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية، حيث تدرج المشروع في رسم محاور لهذه الاستراتيجية، بالإضافة إلى أنه يتطرق كذلك إلى منهجية تطبيق هذه المحاور التي من أهمها[1]:

– الإسراع بإصدار التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها الشرعية والمصداقية، مع ضرورة تكييف المنظومة القانونية والتشريعية من أجل تسهيل مشاركة القطاع الخاص النوعي في مجهود إقامة الإدارة الإلكترونية، وتشجيع الشراكة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص في هذا المجال؛

– توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية لحماية المعلومات الشخصية والوطنية والأرشيف الإلكتروني من أي عبث، نظرا لما لهذا الأمر من أهمية وخطورة على الأمن القومي للدولة والأفراد؛

– دمج جميع الخدمات التي تقدمها الإدارة تحت سقف واحد أو ما يسمى بالبوابة الموحدة، إذ يكتسي المشروع الموقع الرئيسي الموحد للحكومة أهمية حيوية باعتباره واجهة وبطاقة إلكترونية رسمية للحكومة ووسيلة تواصل وتفاعل مع العالم ومصدر رسمي أساسي للمعلومات المتعلقة بالحكومة والخدمات التي يحتاجها المواطن، وخطوة أساسية في مسار تقدمي الخدمات بطريقة إلكترونية والاتجاه نحو مجتمع المعلومات والتهيئة للحكومة

[1] دنداني محمد أمين، **بوابة الجيل الثالث للهاتف النقال كحافز لزيادة فاعلية الحكومة الإلكترونية وترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة الجزائر 03، 2019/2018، ص ص249 -250

الإلكترونية، ويجب تطوير هذا الموقع الموحد و تحديث محتواه باستمرار لأن ذلك يعتبر إحدى الركائز المهمة للحصول على موقع ديناميكي يستطيع تقدمي خدمات تفاعلية لزواره؛

– التكوين والتدريب و بناء الكفاءات، ويشمل تدريب كافة المواطنين على استعمال أجهزة الحاسوب وإدارة الشبكات وقواعد البيانات وكل ما من شأنه المساهمة في إدارة وتوجيه الحكومة الإلكترونية بشكل سليم، كما يجب تحسيس المواطنين ونشر ثقافة الحكومة الإلكترونية بينهم؛

– اعتماد خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الحكومة الإلكترونية، وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها من خلال إشراك وسائل الإعلام الوطنية سواء منها العمومية أو الخاصة، وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة المناخ المناسب وجعل الرأي العام يقبل بالتعامل مع مفهوم الحكومة الإلكترونية؛

– إنشاء أقطاب جهوية للكفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع تشجيع وتحفيز هذه الأقطاب للمساهمة في خلق الآليات الكفيلة بنقل ونشر تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الاقتصادية والمرافق الخدمية وبين المواطنين، فدعم الدولة في هذا المجال ضروري للتوفيق بين مختلف الجهود المالية والبشرية لمختلف الفاعلين في الميدان؛

– ضرورة انتشار الانترنت: يعد انتشار الانترنت احدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها الحكومة الالكترونية، ذلك أن نمو انتشار استخدام الانترنت يشكل ظاهرة تولد نطاقا لتأسيس الاتصال بين مستخدمي الانترنت سواء كان ذلك بين القطاعات الحكومية، أو الخاصة على حد سواء[1].

المبحث الثالث: دراسة مقارنة بين التجارب الأجنبية والعربية والتجربة الجزائرية

يعتبر تطبيق الادارة الالكترونية امر جد مهم في الوقت الحاضر سواءا على المستوى الأجنبي عموما او الدول العربية خصوصا، ومما لا شك فيه أن هذه التجارب كانت ولا تزال هدفا للعديد من الأبحاث والدراسات التي اهتمت بالحكومات الالكترونية وما واجهته من معوقات في التطبيق، وما نالها من سلبيات وما حققته من نجاحات.

[1] عبد المؤمن بن صغير، إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر "المعوقات– الأفاق"، المركز الديموقراطي العربي، 2016، الموقع: https://democraticac.de/?p=38171، تاريخ الاطلاع: 2019/07/04

المطلب الأول: مقارنة التجارب الأجنبية والعربية بالتجربة الجزائرية

يمكن تلخيص تجارب الدول الأجنبية في بعض النقاط الاساسية ومقارنة تلك النقاط بالتجربة الجزائرية وذلك في النقاط التالية:

الجدول رقم (10): ملخص التجارب الأجنبية والعربية الجزائرية

الولايات المتحدة الأمريكية	
هدف التجربة	– الاستثمار الأمثل في تطوير ونشر تقنيات الادارة والتعليم؛ – تحسين الخدمات للمواطنين وأصحاب الأعمال؛ – تعميم الادارة الالكترونية في المدارس الأمريكية.
المؤسسة التعليمية	كافة المدارس الأمريكية
مجالات التطبيق	الادارة المدرسية، العملية التعليمية
تقييم التجربة	تجربة قوية وفيها الكثير من النقاط التي يمكن الاستفادة منها على الصعيد الوطني والتي من أهمها: – توفر الحاسوب في جميع المدارس الأمريكية بنسبة 100%؛ – إنشاء مواقع إلكترونية لكافة المدارس الأمريكية.
كندا	
هدف التجربة	– وضع استراتيجية لتوجيه ادارة تكنولوجيا المعلومات؛ – انشاء بنية تحتوي على ما يلزم لجميع الدوائر والمقاطعات بالإضافة الى الحكومة نفسها؛ – حصول اكبر عدد من السكان على حقهم في التعليم.
المؤسسة التعليمية	كافة المدارس الكندية
مجالات التطبيق	الادارة المدرسية، العملية التعليمية
تقييم التجربة	تجربة قوية كذلك وفيها الكثير من النقاط التي يمكن الاستفادة منها على الصعيد الوطني والتي من أهمها: – حوسبة أغلب المهام والنشاطات؛ – دمج مواقع المعلوماتية تلبية لحاجات المواطن؛ – توفير معلومات للعاملين مثل البحث عن التعلم والتعلم عن بعد، وظائف شاغرة، التدريب والاستثمار في التصدير للمساعدة في القيام بأنشطة اقتصادية وملء النماذج الضرورية.

كوريا الجنوبية	
هدف التجربة	الاهتمام بالتعليم الجيد وتنمية القوى البشرية من خلال جعل نظامها التربوي أداة فعالة في مسيرة التنمية الشاملة.
المؤسسة التعليمية	المدارس الحكومية بشكل عام.
مجالات التطبيق	الادارة المدرسية والعملية التعليمية.
تقييم التجربة	تجربة متميزة جدا حققت انجازات هامة منها: – تميز مجتمع التعلم في مجال الإدارة الرقمية والفصول الذكية؛ – تحقيق مدرسة الوسائط الرقمية الكورية أعلى تحصيل دراسي في كوريا الجنوبية؛
الامارات العربية المتحدة	
هدف التجربة	– استخدام التكنولوجيا الإدارية والتعليمية في خدمة العملية التعليمية وإدارتها؛ – إعداد الطلاب للتعامل بكفاءة مع عصر المعلومات من خلال تطوير شبكات الاتصال بالإنترنت، ورفع مستوى النضج الالكتروني؛ – الارتقاء بتنافسية الدولة في المجال الالكتروني بالإضافة الى تصميم وبناء الهياكل ودعم توحيد العمليات وتعزيزها بمهارات بشرية ذات مستوى عالمي؛ – تحديث الحكومة، تحسين الجودة، الموثوقية وسهولة الدخول إلى المعلومات، السرعة في تقديم الخدمات الحكومية؛ – تطوير عمليات تدريب العاملين بالإضافة لتطوير عمليات التقويم.
المؤسسة التعليمية	كافة المدارس الاماراتية.
مجالات التطبيق	الادارة المدرسية، العملية التعليمية
تقييم التجربة	تجربة متميزة عربياً وتستحق الدراسة والتدقيق في نقاط القوة التي ظهرت فيها والتي من أبرزها: – إنجاز مشروع العين النموذجية، ومشروع مدرسة الشارقة النموذجية الذي اشتمل على إنشاء بنية تحتية للشبكة المعلوماتية بهما وتوفير التجهيزات اللازمة من أجهزة وبرامج وأرشيف إلكتروني؛ – تأهيل الإداريين والمعلمين وتقديم الدعم الفني وتدريس نظم المعلومات والإنترنت في المناهج المدرسية.
قطر	
هدف التجربة	– الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية للأفراد والمؤسسات؛ – رفع كفاءة العمليات الإدارية الحكومية؛

	– زيادة مستوى الشفافية والمشاركة المجتمعية.
المؤسسة التعليمية	كافة المدارس القطرية.
مجالات التطبيق	الادارة المدرسية، العملية التعليمية
تقييم التجربة	توفير وسائل علمية تتيح قياس النوعية والأداء في توفير الخدمات إنشاء عدة قنوات للدخول واستخدام خدمات الحكومة مثل: الشبكة الدولية للمعلومات، والخدمات عبر الهاتف، والتلفزيون الرقمي، ومحطات الخدمة العمومية، مع إمكانية تفعيل الحصول على البيانات وإجراء المعاملات إلكترونياً، وإجراء الخدمة بشكل آني بين الوزارات ومقدمي الخدمة الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك فهي تقوم بتوفير قنوات توصيل متعددة للخدمة بين الوزارات ومقدمي الخدمة
مصر	
هدف التجربة	– تحسين الخدمة الحكومية والالتزام بمعايير الكفاءة والجودة؛ – ضمان مكانة مميزة لمصر في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة.
المؤسسة التعليمية	كافة المدارس المصرية.
مجالات التطبيق	الادارة المدرسية، العملية التعليمية
تقييم التجربة	– انشاء بيئة اتصال بالمستثمرين؛ – توفير قاعدة معلومات دقيقة وحديثة لدعم عملية اتخاذ القرار والمساهمة في تخطيط ومتابعة المبادرات طويلة الأجل؛ – تطبيق فلسفات الادارة الحديثة في القطاع الحكومي وتحديث نظم العمل بالوزارات والهيئات بما يضمن أداء الخدمة بكفاءة وفاعلية وبتكلفة منخفضة؛ – تقديم نماذج لتنفيذ المشتريات الحكومية الكترونيا وتخطيط موارد المؤسسة؛ – زيادة التنافسية المحلية وتهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي؛
الجزائر	
هدف التجربة	– تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛ – تطوير القدرات البشرية ودعم البحث في مجال التطوير والابداع؛ – تعزيز البنية الاساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة.
المؤسسة التعليمية	كافة المدارس الجزائرية.
مجالات التطبيق	الادارة المدرسية، العملية التعليمية.

تقييم التجربة	تجربة متوسطة تعاني ممن بعض السلبيات كغيرها من التجارب لكنها تحتوي على بعض نقاط القوة والتي تتمثل في: – تنصيب شبكة حكومية داخلية Intranet والتي اختصارها RIG وهي نظام شامل يتضمن مجموعة الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية؛ – على مستوى الوظيف العمومي وعلى مستوى مصلحة الموارد البشرية تم وضع برنامج IDARA اما فيما يخص التسيير التنبؤي لعمال الوظيف العمومي، تم تنصيب شبكة معلومات تربط الادارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالوظيف العمومي؛ – شبكة للاطلاع على نتائج امتحانات شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط؛ – خدمة بطاقة الشفاء في قطاع الضمان الاجتماعي، وما توفره من مزايا فيما يخص سهولة خدمة المؤمن لهم في شراء الأدوية وإمكانية استعمالها في جميع أنحاء الوطن.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاطلاع على المبحث الخاص بتجارب الدول المدروسة

المطلب الثاني: تحليل نتائج مقارنة التجارب الأجنبية بالتجربة الجزائرية

تقوم منظمة الأمم المتحدة بإصدار تقرير بخصوص التقدم في تطبيق هذا المشروع، وهو تقرير يصدر كل عامين الغرض منه رصد مستوى التقدم لمختلف دول العالم، فهو يعتبر التقرير الوحيد عالميا الذي يقيم حالة تنمية الحكومة الالكترونية في الدول الأعضاء في الأمم المتحدة والبالغ عددهم 193 دولة، فأول صدور لهذا التقرير كان سنة 2003، إذ يتضمن عدة مؤشرات (مؤشر رئيسي وثلاثة مؤشرات فرعية) والتي تتمثل في:

أولا– مؤشر تطور الحكومة الالكترونية EGDI: يعرض مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية حالة تطوير الحكومة الإلكترونية للدول الأعضاء في الأمم المتحدة، جنبا إلى جنب مع تقييم أنماط تطوير الموقع في بلد ما[1]، بحيث يستخدم هذا المؤشر لقياس استعدادية وقدرة الإدارات الوطنية لاستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات العامة، ولهذا المعيار نفعه للموظفين الحكوميين وصناع السياسات والباحثين وممثلي المجتمع المدني والقطاع الخاص لاكتساب فهم أعمق للمعايير المقارنة للوضع النسبي للدولة عند الاستفادة من الحكومة الإلكترونية لتوفير الخدمات الشاملة والمسؤولة والمرتكزة على المواطن؛

[1] UN E-Government Knowledgebase الموقع: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index، تاريخ الاطلاع: 2019/04/25

الجدول رقم (11): مؤشر تطور الحكومة الالكترونية في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بتجارب أجنبية 2008-2018

	الولايات المتحدة الأمريكية		كندا		كوريا الجنوبية		الجزائر	
	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب
2008	0.8644	04	0.8172	07	0.8317	06	0.3515	121
2010	0.8510	02	0.8448	03	0.8785	01	0.3181	131
2012	0.8687	05	0.8430	11	0.9283	01	0.3608	132
2014	0.8748	07	0.8418	11	0.9462	01	0.3106	136
2016	0.8420	12	0.8285	14	0.8915	03	0.2999	150
2018	0.8769	11	0.8258	23	0.9010	03	0.4227	130

Source: Etabli par les chercheurs en se référant à: United Nations, E-Gouvernement Survey: 2008, 2010, 2012, 2014,2016 et 2018, from: https://publicadministration.un.org telecharge le:25/09/2018

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر تطور الحكومة الالكترونية بالنسبة للدول المدروسة كان متذبذبا من سنة لأخرى، بحيث نلاحظ أنه:

– في الولايات المتحدة الامريكية كان مؤشر التطور يرتفع وينخفض بصفة مستمرة لكن بنسبة قليلة ليستقر في سنة 2018 على 0.8769 وهي اكبر قيمة مقارنة بالسنوات السابقة أما فيما يخص الترتيب الدولي لها فهي تتراجع بشكل ملحوظ الا انها وفي سنة 2018 تقدمت بخطوة واحدة لتحتل الرتبة 11؛

– وفي كندا نلاحظ أن مؤشر التطور مثله مثل مؤشر الو م أ كان متذبذبا من سنة لأخرى بحيث أنه بعد الارتفاع الذي شهده سنة 2010 استمر هذا المؤشر في الانخفاض ليستقر سنة 2018 عند قيمة 0.8258 وهي أصغر قيمة بعد قيمة 2008 بالمقارنة بالسنوات السابقة كذلك، أما بالنسبة للترتيب الدولي فقد كان استمرت في التراجع ليستقر عند المرتبة 23، والملاحظ أن كندا شهدت تراجع كبيرة خلال هذه السنوات من المرتبة 7 الى المرتبة 23؛

– أما فيما يخص كوريا الجنوبية فقد كان مؤشر التطور فيها متذبذبا من سنة لأخرى بحيث أن أكبر قيمة لهذا المؤشر كانت سنة 2014 بقيمة 0.9462 لينخفض في سنة 2018 الى 0.9010، أما فيما يخص الترتيبي العالمي لها فقد كان متذبذبا هو الآخر بين التقدم والتراجع ليستقر سنة 2018 في المرتبة 03؛

– وفي الأخير الجزائر اذ نلاحظ أن مؤشر التطور فيها كان متذبذبا هو الاخر بحيث وصلت قيمته في سنة 2018 الى 0.4227 بمرتبة 130، نلاحظ ان الجزائر كذلك تحسن مؤشر التطور فيها وتقدمت بـ 20 خطوة وهو امر ايجابي.

نلاحظ مما سبق أن كوريا الجنوبية تحتل اكبر قيمة 0.9010 بمرتبة 03 عالميا، لتليها الولايات المتحدة الأمريكية بقيمة 0.8769 بالمرتبة 11، ثم كندا بقيمة 0.8258 بالمرتبة 23، وفي الأخير الجزائر بقيمة 0.4227 بمرتبة 130، كل هذا تم ملاحظته من خلال نسبة التطور، ومنه يمكن القول أنه رغم أن الجزائر تعتبر متأخرة عن الدول المدروسة الا انها تسعى الى تحسين وضعها وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال القفزة التي أظهرها الترتيب الدولي وكذا مؤشر التطور.

1– مؤشر الخدمات عبر الانترنت OSI: يحسب هذا المؤشر الفرعي من خلال معاينة عدد من المواقع والبوابات الإلكترونية الوطنية على الانترنت في كل من الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، وتشمل هذه المواقع بوابة الحكومة الإلكترونية الرئيسية ومواقع عدد من الوزارات المعنية، مثل وزارات التعليم والعمل والخدمات الاجتماعية والصحة والمالية والبيئة، وبالإضافة إلى تقييم جودة المحتوى ونوعيته وتطور الخدمات الحكومية المقدمة عبر الانترنت وفق أربع مراحل من التطور (الإطار)، يجري اختبار مدى قدرة هذه المواقع على تقديم المعلومات لذوي الاحتياجات الخاصة والمعوقين، وذلك وفق ما جاء في كتيب اتحاد شبكات الواب العالمي World Wide Web Consortium حول" إرشادات النفاذ إلى محتوى الواب لذوي الاحتياجات الخاصة، فوفق هذا المؤشر هناك اربع نماذج يقوم عليها تبعا لدرجة التقدم التدريجي في تقديم الخدمات للأفراد، بحيث انه كلما كانت الدول متقدم تصنف في رتب متقدمة ضمن هذا النموذج، فهذه المراحل الأربعة تتمثل فيما يلي[1]:

✓ **المرحلة الأولى**: عرض الخدمات (الخدمات المعلوماتية الصاعدة) وهي المرحلة الأولى في هذا النموذج أين تكون المعلومات أساسية ومحدودة، فالحضور الإلكتروني للحكومة الإلكترونية في هذه المرحلة يتضمن صفحات الانترنت والمواقع الرسمية، ومختلف الروابط مع الوزارات، بعض المعلومات حول رئاسة الدولة، بعض الوثائق مثل الدستور، وأغلب هذه المعلومات تكون ساكنة ولا تتيح خيارات كبيرة للمواطنين؛

[1] بولحية الطيب، سالمي سمير، **تقييم جاهزية الدول العربية لإرساء الحكومة الإلكترونية**، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2013، ص120.

✓ **المرحلة الثانية:** تطوير الخدمات (الخدمات المعلوماتية المحسنة) ففي هذه المرحلة توفر الحكومة سياسة حكومية أفضل تسمح بالوصول الى مختلف المعلومات، حيث يتوفر عدد كبير من الوثائق الحكومية حيث يصبح بإمكان المستخدم البحث عن الوثائق التي يحتاجها مع توفر ميزة المساعدة وخريطة للموقع، الا أن التفاعل يبقى أوليا فتدفق المعلومات يتم فقط من الحكومة الى المواطنين؛

✓ **المرحلة الثالثة (مرحلة التواصل):** يزداد تعقيد التكنولوجيا، إلا أن قيمة جمهور المستخدمين تزداد لحد كبير أين يصبح بالإمكان اجراء المعاملات الكاملة وإمدادها للجمهور عن بعد دون الذهاب للمكتب المعين، ومن أمثلة ذلك توفير الخدمات على الشبكة كما في حالة نموذج ضريبة الدخل، ونموذج ضريبة الممتلكات، وتجديد الإجازات، والتصويت على الشبكة، وتعتبر هذه المرحلة معقدة بسبب قضايا الأمن والسرية والخصوصية؛

✓ **المرحلة الرابعة (الخدمات المترابطة):** تمثل هذه المرحلة المستوى الأكثر تطورا في مبادرات الحكومة الالكترونية على الانترنت حيث تتميز بالتفاعل المتبادل بني الحكومة ومؤسساتها المختلفة، والحكومة والمواطنين، والحكومة وقطاع الاعمال، حيث تشجع الحكومة المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، ومدى ارادتها وقدرتها في اشراك المجتمع في حوار مفتوح من خلال المواقع التفاعلية وآليات التشاور الالكتروني، ويتم الوصول الى هذه المرحلة عند تكامل كل نظم المعلومات وتمكين جمهور المتعاملين من المواطنين ومؤسسات الأعمال من الحصول على الخدمات من خلال بوابة افتراضية تمثل أحد نقاط الاتصال.

الجدول رقم (12): مؤشر الخدمات عبر الانترنت في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بتجارب أجنبية 2018–2008

	الولايات المتحدة الأمريكية	كندا	كوريا الجنوبية	الجزائر
	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر
2008	0.9532	0.7659	0.8227	0.2241
2010	0.3184	0.3001	0.3400	0.0335
2012	1.0000	0.8889	1.0000	0.2549
2014	0.9449	0.9134	0.9764	0.0787
2016	0.9275	0.9565	0.9420	0.0652
2018	0.9861	0.9306	0.9792	0.2153

Source: Etabli par les chercheurs en se référant à: United Nations, E-Gouvernement Survey : 2008, 2010, 2012, 2014,2016 et 2018, from: https://publicadministration.un.org telecharge le:25/09/2018

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر الخدمات عبر الانترنت بالنسبة للدول المدروسة كان متذبذبا من سنة لأخرى، بحيث نلاحظ أنه:

– في الولايات المتحدة الامريكية كان مؤشر الخدمات يرتفع وينخفض بصفة مستمرة لكن ليستقر في سنة 2018 على 0.9861 وهي نسبة كبيرة مقارنة بالسنوات الاخرى لكن سنة 2012 كانت تحتل اكبر قيمة بـ 1.0000؛

– وفي كندا نلاحظ أن مؤشر الخدمات كان متذبذبا كذلك من سنة لأخرى ليصل سنة 2018 الى قيمة 0.9306 وهي أكبر قيمة مقارنة بالسنوات السابقة كذلك ما عدا سنة 2016 التي تعتبر أكبر منها بقيمة 0.9565؛

– أما فيما يخص كوريا الجنوبية فقد كان مؤشر الخدمات فيها متذبذبا من سنة لأخرى بحيث كانت سنة 2012 بقيمة 1.0000، أما فيما يخص سنة 2018 فقد قدرت قيمتها بـ 0.9792؛

– وفي الأخير الجزائر اذ نلاحظ أن مؤشر الخدمات فيها كان متذبذبا هو الاخر بحيث وصلت قيمته في سنة 2018 الى 0.2153، فهذه القيمة تعتبر منخفضة مقارنة بالسنوات الأخرى فأعلى قيمة له كانت سنة 2012 بقيمة 0.2549

ومنه يمكن القول أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المرتبة الاولى لتليها كوريا الجنوبية وكندا ثم الجزائر من حيث مؤشر الخدمات، ومن نلاحظ كذلك ان قيمة مؤشر الخدمات كان متقاربا بين الدول الثلاث اما الجزائر فقد كانت بقيمة بعيدة عنهم.

2– مؤشر البنية التحتية للاتصالات TII: مؤشر الاتصالات هو متوسط حسابي مركب من خمسة مؤشرات متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يتولى الاتحاد الدولي للاتصالات جمعها وحسابها، وتشمل هذه المؤشرات عدد مستخدمي الانترنت لكل مائة فرد من السكان، وعدد خطوط الهاتف الثابت لكل مائة فرد من السكان، وعدد مشتركي خدمة الهاتف النقّال لكل مائة فرد من السكان، وعدد اشتراكات خدمات الانترنت الثابت لكل مائة فرد من السكان، وعدد المرافق العامة التي تقدم خدمة الانترنت الثابت العريض الحزمة لكل مائة فرد من السكان.

الجدول رقم (13): مؤشر البنية التحتية للاتصالات في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بتجارب أجنبية 2008–2018

	الولايات المتحدة الأمريكية	كندا	كوريا الجنوبية	الجزائر
	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر
2008	0.6663	0.6966	0.6886	0.1230
2010	0.2128	0.2244	0.2109	0.0412
2012	0.6860	0.7163	0.8356	0.1812
2014	0.7406	0.7168	0.9350	0.1989
2016	0.7170	0.6717	0.8530	0.1934
2018	0.7564	0.6724	0.8496	0.3889

Source: Etabli par les chercheurs en se référant à: United Nations, E-Gouvernement Survey : 2008, 2010, 2012, 2014,2016 et 2018, from: https://publicadministration.un.org telecharge le:25/09/2018

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر البنية التحتية للاتصالات بالنسبة للدول المدروسة كان متذبذبا من سنة لأخرى، بحيث نلاحظ أنه:

– في الولايات المتحدة الامريكية كان مؤشر البنية التحتية يرتفع وينخفض بصفة مستمرة ليستقر في سنة 2018 عند القيمة 0.7564 وهي نسبة كبيرة مقارنة بالسنوات الاخرى؛

– وفي كندا فنلاحظ أن مؤشر البنية التحتية كان مرتفعا سنة 2008 ثم انخفض سنة 2010 ليعاود الارتفاع بشكل مستمر من سنة لأخرى ليصل سنة 2018 الى قيمة 0.6724 وهي أكبر قيمة مقارنة بالسنوات السابقة كذلك؛

– أما فيما يخص كوريا الجنوبية فقد كان مؤشر البنية التحتية متذبذبا بحيث كانت أكبر قيمة له سنة 2014 بقيمة 0.9350، أما في سنة 2018 فقد وصلت قيمته الى 0.8496؛

– وفي الأخير الجزائر اذ نلاحظ أن مؤشر البنية التحتية فيها كان متذبذبا هو الاخر بحيث وصلت قيمته في سنة 2018 الى 0.3889، فهذه القيمة تعتبر مرتفعة مقارنة بالسنوات الأخرى.

بناءا على ما سبق يمكن القول أن كوريا الجنوبية تحتل المرتبة الاولى لتليها الولايات المتحدة الأمريكية ثم كندا وأخيرا الجزائر من حيث مؤشر البنية التحتية للاتصالات علما بأن القيم كانت متقاربة ما عدا مؤشر الجزائر فقد كان بعيدا عنهم.

3– مؤشر رأس المال البشري HCI: مؤشر رأس المال البشري هو متوسط حسابي مركب من مؤشرين فرعيين: معدل إلمام البالغين بالقراءة والكتابة؛ ونسب الالتحاق الإجمالي بمراحل التعليم الابتدائي والثانوي والعالي مجتمعة، وتحسب قيمة هذا المؤشر بتحديد أوزان مختلفة لكل من مؤشراته الفرعية بحيث يخص ثلثا الأوزان لمعدل إلمام البالغين بالقراءة والكتابة، ويتصل الثلث الباقي بنسبة الالتحاق الإجمالي بمراحل التعليم، وتتولى منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) جمع هذه المؤشرات الفرعية وتحصيلها.

الجدول رقم (14): مؤشر رأس المال البشري في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بتجارب أجنبية 2018–2008

	الولايات المتحدة الأمريكية	كندا	كوريا الجنوبية	الجزائر
	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر
2008	0.9711	0.9908	0.9841	0.7114
2010	0.3198	0.3204	0.3277	0.2435
2012	0.9202	0.9238	0.9494	0.6463
2014	0.9390	0.8952	0.9273	0.6543
2016	0.8815	0.6717	0.8795	0.6412
2018	0.8883	0.8744	0.8743	0.6640

Source: Etabli par les chercheurs en se référant à: United Nations, E-Gouvernement Survey: 2008, 2010, 2012, 2014,2016 et 2018, from: https://publicadministration.un.org telecharge le:25/09/2018

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر رأس المال البشري بالنسبة للدول المدروسة كان متذبذبا من سنة لأخرى، بحيث نلاحظ أنه:

– في الولايات المتحدة الامريكية كان مؤشر رأس المال البشري يرتفع وينخفض بصفة مستمرة بحيث أن أكبر قيمة كانت سنة 2008 لتليها سنة 2014 ثم سنة 2012، ليستقر في سنة 2018 عند القيمة 0.8883؛

– وفي كندا فنلاحظ أن مؤشر رأس المال البشري كان متذبذبا من سنة لأخرى ليستقر 2018 عند قيمة 0.8744، علما أن أكبر قيمة كانت سنة 2008 لتليها سنة 2012؛

– أما فيما يخص كوريا الجنوبية فقد قدرت قيمة مؤشر رأس المال البشري لسنة 2018 بـ 0.8743، علما بأن أكبر قيمة كذلك كانت سنة 2008؛

– وفي الأخير الجزائر اذ نلاحظ أن مؤشر رأس المال البشري فيها كان متذبذبا هو الاخر بحيث وصلت قيمته في سنة 2018 الى 0.6640، لكنها ليست أكبر قيمة اذ تعتبر سنة 2008 أكبر قيمة بـ 0.7114.

وعليه يمكن القول أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المرتبة الاولى لتليها كندا ثم كوريا الجنوبية وأخيرا الجزائر من حيث مؤشر البنية التحتية للاتصالات، علما بأن القيم كانت متقاربة من بعضها البعض، ففي هذا المؤشر نلاحظ أن الجزائر كانت قريبة من باقي الدول من حيث القيمة.

ثانيا– مؤشر المشاركة الالكترونية (EPI): هو عبارة عن مؤشر تكميلي لدراسة الأمم المتحدة الاستقصائية حول الحكومة الالكترونية، فهو يوسع من نطاق الدراسة من خلال التركيز على استخدام الخدمات الالكترونية، يمكن قياس هذا المؤشر عن طريق تصميم نموذج بثلاثة مستويات: المعلومات الإلكترونية (e-information)، الاستشارة الإلكترونية (e-consultation)، صناعة القرار الإلكترونية (e-decision-making).

الجدول رقم (15): مؤشر المشاركة الالكترونية في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بتجارب أجنبية 2018–2008

	الولايات المتحدة الأمريكية		كندا		كوريا الجنوبية		الجزائر	
	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب
2008	1.0000	01	0.6136	11	0.9773	02	0.0227	153
2010	0.7571	06	0.7286	08	1.0000	01	0.0143	157
2012	0.9211	03	0.6842	07	1.0000	01	0.0526	30
2014	0.9216	09	0.8235	14	1.0000	01	0.0784	172
2016	0.8983	12	0.9153	08	0.9661	04	0.1186	167
2018	0.9831	05	0.9101	27	1.0000	01	0.2022	165

Source: Etabli par les chercheurs en se référant à: United Nations, E-Gouvernement Survey : 2008, 2010, 2012, 2014,2016 et 2018, from: https://publicadministration.un.org telecharge le:25/09/2018

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر المشاركة الالكترونية بالنسبة للدول المدروسة كان متذبذبا من سنة لأخرى، بحيث نلاحظ أنه:

– في الولايات المتحدة الامريكية كان مؤشر المشاركة الالكترونية يرتفع وينخفض بصفة مستمرة لكن بنسبة قليلة ليستقر في سنة 2018 على 0.9831 وهي اكبر قيمة مقارنة بالسنوات السابقة وذلك بعد سنة 2008 التي بلغت قيمتها 1.0000 أما فيما يخص الترتيب الدولي لها فهو متذبذب بشكل ملحوظ وفي سنة 2018 استقرت عند المرتبة 05؛

– وفي كندا نلاحظ أن مؤشر المشاركة الالكترونية كان متذبذبا من سنة لأخرى بحيث أنه استمر هذا المؤشر في الانخفاض والارتفاع بشكل ملحوظ ليستقر سنة 2018 عند قيمة 0.9101 وهي أكبر قيمة بعد قيمة 2016 بالمقارنة بالسنوات السابقة كذلك، أما بالنسبة للترتيب الدولي فقد استمرت في التراجع ليستقر عند المرتبة 27، والملاحظ أن كندا شهدت تراجع كبيرة خلال هذه السنوات من المرتبة 7 التي احتلتها سنة 2012 الى المرتبة 27؛

– أما فيما يخص كوريا الجنوبية فقد كان مؤشر المشاركة الالكترونية فيها متذبذبا من سنة لأخرى ولكن بنسبة ضئيلة بحيث أن أكبر قيمة لهذا المؤشر كانت سنة 2010 و2012 و2014 بقيمة 1.0000 لينخفض في سنة 2016 الى 0.9661، لكنه وفي سنة 2018 عاود الارتفاع الى 1.0000 أما فيما يخص الترتيبي العالمي لها فقد كان متذبذبا هو الآخر بين التقدم والتراجع ليستقر سنة 2018 في المرتبة 01 بعد ان تراجعت في سنة 2016 الى المرتبة 04 عالميا؛

– وفي الأخير الجزائر اذ نلاحظ أن هذا المؤشر كان متذبذبا هو الاخر بحيث وصلت قيمته في سنة 2018 الى 0.2022 بمرتبة 165، نلاحظ ان الجزائر كذلك تحسن مؤشر التطور فيها وتقدمت بـ بخطوتين مقارنة بالسنة التي قبلها.

نلاحظ من خلال ما تم التطرق اليه اعلاه أن كوريا الجنوبية تحتل اكبر قيمة 0.1000 بمرتبة 01 عالميا، لتليها الولايات المتحدة الأمريكية بقيمة 0.9831 بالمرتبة 05، ثم كندا بقيمة 0.9101 بالمرتبة 27، وفي الأخير الجزائر بقيمة 0.2022 بمرتبة 165، كل هذا تم ملاحظته من خلال نسبة المشاركة الالكترونية، ومنه يمكن القول أنه رغم أن الجزائر تعتبر متأخرة بشكل كبير عن الدول المدروسة الا انها تسعى الى تحسين وضعها وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال قيمة المؤشر من سنة لأخرى.

المطلب الثالث: تحليل نتائج مقارنة التجارب العربية بالتجربة الجزائرية

يمكن تحليل نتائج المقارنة بين الدول المدروسة من خلال المؤشرات التالية:

1– مؤشر تطور الحكومة الالكترونية EGDI: والذي يمكن تلخيصه فيما يلي:

الجدول رقم (16): مؤشر تطور الحكومة الالكترونية في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بالتجارب العربية

	الامارات العربية المتحدة		قطر		مصر		الجزائر	
	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب
2008	0.6301	32	0.5314	53	0.4767	79	0.3515	121
2010	0.5349	49	0.4928	62	0.4518	86	0.3181	131
2012	0.7344	28	0.6405	48	0.4611	107	0.3608	132
2014	0.7136	32	0.6362	44	0.5129	80	0.3106	136
2016	0.7515	29	0.6699	48	0.4594	108	0.2999	150
2018	0.8295	21	0.7132	51	0.4880	114	0.4227	130

Source: Etabli par les chercheurs en se référant à: United Nations, E-Gouvernement Survey : 2008, 2010, 2012, 2014,2016 et 2018, from: https://publicadministration.un.org telecharge le:25/09/2018

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر تطور الحكومة الالكترونية بالنسبة للدول الثلاثة كان متذبذبا من سنة لأخرى، بحيث نلاحظ أنه:

– في الامارات العربية المتحدة فنلاحظ أن مؤشر التطور كان متذبذبا من سنة لأخرى ليستقر سنة 2018 عند قيمة 0.8295 وهي أكبر قيمة مقارنة بالسنوات السابقة كذلك، أما بالنسبة للترتيب الدولي فقد كان متذبذبا هو الاخر ليستقر عند المرتبة 21، والملاحظ أن الامارات العربية المتحدة بعد التراجع الذي كانت تعاني منه تقدمت بثمانية مراتب مقارنة بسنة 2014؛

– وفي قطر نلاحظ أن مؤشر التطور مثله مثل مؤشر الامارات العربية المتحدة كان متذبذبا من سنة لأخرى ليستقر سنة 2018 عند قيمة 0.7132، وهي تمثل أكبر قيمة خلال السنوات المدروسة، أما فيما يخص الترتيب العالمي لها فقد استقر عند المرتبة 51، علما أنها في السنة التي سبقتها كانت متقدمة عن هذه السنة؛

– أما فيما يخص مصر فقد كان مؤشر التطور فقد كان متذبذبا بقيم متقاربة، ليستقر سنة 2018 عند قيمة 0.4880، علما أن أكبر قيمة كانت سنة 2014، أما فيما يخص الترتيب العالمي لها فقد بلغ خلال سنة 2018 المرتبة 114 وهو تراجع ملحوظ من خلال المقارنة بالسنوات التي سبقتها؛

– وفي الأخير الجزائر اذ نلاحظ أن مؤشر التطور فيها كان متذبذبا هو الاخر بحيث وصلت قيمته في سنة 2018 الى 0.4227 بمرتبة 130، نلاحظ ان الجزائر كذلك تحسن مؤشر التطور فيها وتقدمت بـ 20 خطوة وهو امر ايجابي.

نلاحظ من خلال ما سبق أن الامارات العربية المتحدة تحتل اكبر قيمة 0.8295 لتليها قطر 0.8295 ثم مصر 0.4880، وأخيرا الجزائر بـ 0.4227 من حيث نسبة التطور، ومنه يمكن القول أن الجزائر ومصر متأخرتان عن باقي الدول والفرق بينهما ليس كبيرا جدا.

2– مؤشر الخدمات عبر الانترنت OSI: يمكن تلخيص نتائج هذا المؤشر في الجدول أدناه:

الجدول رقم (17): مؤشر الخدمات عبر الانترنت في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بالتجارب العربية

	الامارات العربية المتحدة	قطر	مصر	الجزائر
	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر
2008	0.7157	0.3913	0.6054	0.2241
2010	0.0853	0.0950	0.1803	0.0335
2012	0.8627	0.7386	0.6013	0.2549
2014	0.8819	0.6535	0.5906	0.0787
2016	0.8913	0.6739	0.4710	0.0652
2018	0.9444	0.7917	0.5347	0.2153

Source: Etabli par les chercheurs en se référant à: United Nations, E-Gouvernement Survey : 2008, 2010, 2012, 2014,2016 et 2018, from: https://publicadministration.un.org telecharge le:25/09/2018

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر الخدمات عبر الانترنت بالنسبة للدول الثلاثة كان متذبذبا من سنة لأخرى، بحيث نلاحظ أنه:

– في الامارات العربية المتحدة فنلاحظ أن مؤشر الخدمات كان يرتفع بشكل مستمر من سنة لأخرى ليصل سنة 2018 الى قيمة 0.9444 وهي أكبر قيمة مقارنة بالسنوات السابقة كذلك؛

– وفي قطر نلاحظ أن مؤشر الخدمات كان متذبذبا من سنة لأخرى بشكل طفيف، ليصل سنة 2018 الى 0.7917، وهي أكبر قيمة مقارنة بالسنوات السابقة؛

– أما في مصر فان قيمة هذا المؤشر كانت متذبذبة من سنة لأخرى، فأعلى قيمة كانت سنة 2008 اذ بلغت 0.6054، لتصل سنة 2018 الى 0.5347؛

– وفي الأخير الجزائر اذ نلاحظ أن مؤشر الخدمات فيها كان متذبذبا هو الاخر بحيث وصلت قيمته في سنة 2018 الى 0.2153، فهذه القيمة تعتبر منخفضة مقارنة بالسنوات الأخرى فأعلى قيمة له كانت سنة 2012 بقيمة 0.2549.

من خلال ما تم التطرق اليه اعلاه يمكن القول أن الامارات العربية المتحدة تحتل المرتبة الاولى لتليها كل من قطر ثم مصر وفي الأخير الجزائر من حيث مؤشر الخدمات، فلو قارنا بين الامارات والجزائر للاحظنا وجود فرق شاسع بين القيمتين، لو قارناها باخر دولة مدروسة (مصر) للاحظنا وجود فرق ملحوظ بينهما.

3– مؤشر البنية التحتية للاتصالات TII: وهو على النحو التالي:

الجدول رقم (18): مؤشر البنية التحتية للاتصالات في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بالدول العربية

	الامارات العربية المتحدة	قطر	مصر	الجزائر
	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر
2008	0.3813	0.3549	0.0886	0.1230
2010	0.1793	0.1046	0.0414	0.0412
2012	0.5568	0.4513	0.2232	0.1812
2014	0.5932	0.5879	0.3571	0.1989
2016	0.6881	0.6041	0.3025	0.1934
2018	0.8564	0.6797	0.3222	0.3889

Source: Etabli par les chercheurs en se référant à: United Nations, E-Gouvernement Survey : 2008, 2010, 2012, 2014,2016 et 2018, from: https://publicadministration.un.org telecharge le:25/09/2018

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر البنية التحتية للاتصالات بالنسبة للدول الثلاثة كان متذبذبا من سنة لأخرى، بحيث نلاحظ أنه: – في الامارات العربية المتحدة فنلاحظ أن مؤشر البنية التحتية كان مرتفعا سنة 2008 ثم انخفض سنة 2010 ليعاود الارتفاع بشكل مستمر من سنة لأخرى ليصل سنة 2018 الى قيمة 0.8564 وهي أكبر قيمة مقارنة بالسنوات السابقة كذلك؛

– اما في قطر فقد كان مؤشر البنية التحتية يرتفع وينخفض بصفة مستمرة ليستقر في سنة 2018 عند القيمة 0.6797 وهي نسبة كبيرة مقارنة بالسنوات الاخرى؛

– وفي مصر فنلاحظ أن مؤشر البنية التحتية كان مرتفعا سنة 2008 ثم انخفض سنة 2010 ليعاود الارتفاع بشكل مستمر من سنة لأخرى ليصل سنة 2018 الى قيمة 0.3222؛

– وفي الأخير الجزائر اذ نلاحظ أن مؤشر البنية التحتية كان مرتفعا سنة 2008 ثم انخفض سنة 2010 ليعاود الارتفاع بشكل مستمر من سنة لأخرى ليصل سنة 2018 الى 0.3889، فهذه القيمة تعتبر مرتفعة مقارنة بالسنوات الأخرى.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الامارات العربية المتحدة تحتل المرتبة الاولى لتليها كل من قطر ثم الجزائر وفي الأخير نجد مصر من حيث مؤشر البنية التحتية للاتصالات.

4– مؤشر رأس المال البشري HCI: والذي يلخص فيما يلي:

الجدول رقم (19): مؤشر رأس المال البشري في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بالتجارب العربية

	الامارات العربية المتحدة	قطر	مصر	الجزائر
	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر
2008	0.7908	0.8521	0.7323	0.7114
2010	0.2703	0.2932	0.2301	0.2435
2012	0.7837	0.7316	0.5588	0.6463
2014	0.6657	0.6671	0.5912	0.6543
2016	0.6752	0.7317	0.6048	0.6412
2018	0.6877	0.6683	0.6072	0.6640

Source: Etabli par les chercheurs en se référant à: United Nations, E-Gouvernement Survey : 2008, 2010, 2012, 2014,2016 et 2018, from: https://publicadministration.un.org telecharge le:25/09/2018

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر رأس المال البشري بالنسبة للدول الثلاثة كان متذبذبا من سنة لأخرى، بحيث نلاحظ أنه: – في الامارات العربية المتحدة فنلاحظ أن مؤشر رأس المال البشري كان متذبذبا من سنة لأخرى ليستقر 2018 عند قيمة 0.6877، علما أن أكبر قيمة كانت سنة 2008 لتليها سنة 2012؛ – في قطر كان مؤشر رأس المال البشري يرتفع وينخفض بصفة مستمرة بحيث أن أكبر قيمة كانت سنة 2008 لتليها سنة 2016 ثم سنة 2012، ليستقر في سنة 2018 عند القيمة 0.6683؛

– أما في مصر ف نلاحظ أن مؤشر رأس المال البشري كان مرتفعا سنة 2008 ثم انخفض سنة 2010 ليعاود الارتفاع بشكل مستمر من سنة لأخرى ليصل سنة 2018 الى 0.6072، فهذه القيمة تعتبر ثاني اكبر قيمة بعد سنة 2008 وذلك مقارنة بالسنوات الأخرى. – وفي الأخير الجزائر اذ نلاحظ أن مؤشر رأس المال البشري فيها كان متذبذبا هو الاخر بحيث وصلت قيمته في سنة 2018 الى 0.6640، لكنها ليست أكبر قيمة اذ تعتبر سنة 2008 أكبر قيمة بـ 0.7114.

نظرا لما تم التطرق اليه سابقا يمكن القول أن الامارات العربية المتحدة تحتل المرتبة الاولى لتليها كل من قطر ثم الجزائر وفي الأخير نجد مصر من حيث مؤشر البنية التحتية للاتصالات، كما نلاحظ بان قيم هذا المؤشر متقاربة بشكل كبير جدا وهو ما يدل على حرص كل دولة على تعزيز ما يعرف بالرأس المال البشري.

5– مؤشر المشاركة الالكترونية:

الجدول رقم (20): مؤشر المشاركة الالكترونية في ظل تقرير الامم المتحدة المتعلق بالتجارب العربية

	الامارات العربية المتحدة		قطر		مصر		الجزائر	
	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب
2008	0.2955	44	0.1818	73	0.2500	50	0.0227	153
2010	0.1286	86	0.1286	86	0.2857	42	0.0143	157
2012	0.7368	06	0.6316	09	0.6842	07	0.0526	30
2014	0.8431	13	0.6078	45	0.5490	54	0.0784	172
2016	0.7458	32	0.6441	55	0.4068	107	0.1186	167
2018	0.9438	17	0.7135	67	0.5393	109	0.2022	165

Source: Etabli par les chercheurs en se référant à: United Nations, E-Gouvernement Survey : 2008, 2010, 2012, 2014,2016 et 2018, from: https://publicadministration.un.org telecharge le:25/09/2018

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر المشاركة الالكترونية بالنسبة للدول المدروسة كان متذبذبا من سنة لأخرى، بحيث نلاحظ أنه:

– في الامارات العربية المتحدة فنلاحظ أن مؤشر المشاركة الالكترونية انخفض من سنة 2008 الى 2010 ليعاود الارتفاع سنة 2012 بنسبة (17.45%) ليستقر سنة 2018 عند قيمة 0.9438 وهي أكبر قيمة مقارنة بالسنوات السابقة كذلك، أما بالنسبة للترتيب الدولي فقد كان متذبذبا هو الاخر ليستقر عند المرتبة 17، والملاحظ أن الامارات العربية المتحدة بعد التراجع الذي كانت تعاني منه سنة 2016 تقدمت بخمسة عشر مرتبة مقارنة بسنة التي قبلها؛

– وفي قطر نلاحظ أن مؤشر المشاركة الالكترونية مثله مثل مؤشر الامارات العربية المتحدة كان متذبذبا من سنة لأخرى ليستقر سنة 2018 عند قيمة 0.7132، وهي تمثل أكبر قيمة خلال السنوات المدروسة، أما فيما يخص الترتيب العالمي لها فقد استقر عند المرتبة 51، علما أنها في السنة التي سبقتها كانت متقدمة عن هذه السنة؛

– أما فيما يخص مصر فقد كان المؤشر فقد كان متذبذبا بقيم متقاربة بعض الشيء، ليستقر سنة 2018 عند قيمة 0.5393 علما ان اكبر قيمة كانت سنة 2012، أما فيما يخص الترتيب العالمي لها فقد بلغ خلال سنة 2018 المرتبة 109 وهو تراجع ملحوظ من خلال المقارنة بالسنوات السابقة؛

– وفي الأخير الجزائر اذ نلاحظ أن هذا المؤشر كان متذبذبا هو الاخر بحيث وصلت قيمته في سنة 2018 الى 0.2022 بمرتبة 165، نلاحظ ان الجزائر كذلك تحسن مؤشر التطور فيها وتقدمت بـ بخطوتين مقارنة بالسنة التي قبلها.

نلاحظ من خلال ما سبق أن الامارات العربية المتحدة تحتل اكبر قيمة 0.9438 لتليها قطر 0.7135 ثم مصر 0.5393، وأخيرا الجزائر بـ 0.2022 من حيث نسبة المشاركة الالكترونية، ومنه يمكن القول أن الجزائر متأخرة عن باقي الدول بفرق جد ملحوظ.

خلاصة الفصل:

إن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لا تبرر البقاء على الوضع التقليدي وعدم التغيير، فمن النادر أن نجد حالة تغيير لا تواجهها عوائق بل ومخاطر كبيرة في بعض الأحيان، لذلك لابد من الأخذ بنظر الاعتبار العوامل المساهمة في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، فإذا لم يتم استيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية جيداً، فقد يكون ذلك سبباً في إهدار الموارد والفشل في تقديم الخدمات المفيدة مما يؤدى إلى عدم رضا العملاء كما ينبغي أن تراعى الإدارة الإلكترونية بعض الظروف الاستثنائية وأن تستوعب الاحتياجات والعوائق، مثل العادات والأعراف السائدة، عدم توافر البنية التحية، النظام المالي والإداري، الاتجاهات نحو المعاملات الإلكترونية، والخلفية المتعلقة بالحاسب الآلي ... الخ، كل هذا جعل الجزائر تتصدر مراتب متأخرة عن الدول التي تمت مقارنتها بها، وأول دولة من حيث أغلب المؤشرات التي وضعتها الو م أ هي كوريا الجنوبية.

فالشبكة الإدارية تعتبر بشكل أساسي في تقديم خدماتها عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) كوسيلة رئيسية في تبادل المعلومات والاتصال والتواصل، وتقدم حلولها واستشاراتها الإدارية في أفضل الآليات والطرق لتحويل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية بما يحقق تطلعات العملاء وأهدافهم ويتوافق مع إمكانياتهم، إذ يحتاج أي مشروع من مشاريع الإدارة الإلكترونية إلى عدة مهارات حتى يكتب له النجاح، ويجب ملاحظة أنه لا يمكن فصل هذه المهارات عن بعضها البعض من الناحية الواقعية، ذلك لضمان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في أي مكان، ولكي تصل الجزائر إلى مراتب عالية من حيث مؤشرات التطبيق عليها أن تتقيد بها.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي يفرض واقعا جديدا ومتطورا كظروف العمل داخل هذه المؤسسات وغيرها من التطورات، فمؤسسات التعليم العالي تواجهها مجموعة من التحديات التي فرضتها مجموعة من التحولات أبرزها التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال بمكوناته المختلفة، نتيجة لهذا التغير تم انتقل من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني الذي اصبح من ضروريات العصر، كل هذا سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

دراسة تحليلية للإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية –

–جامعات الجزائر وسط

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الإطار النظري لكل متغيرات الدراسة ومختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، وبما أننا نركز في بحثنا هذا على الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية –جامعات الجزائر وسط–، خصصنا فصل تطبيقي درسنا فيه تجارب دول في مجال الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال تقديم إحصائيات حوله وبرامجه المستقبلية في كل دولة الغرض منها إجراء مقارنة ومعرفة السلبيات والإيجابيات الموجودة فيه ومحاولة اقتراح تعديلات عليه، وبهدف تقديم صورة أوضح وأشمل حول الموضوع الذي كان الغرض منه القيام بدراسة حالة في الجامعات الجزائرية وسط سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي بالتحديد الى الدراسة التحليلية بحيث تم اللجوء في دراستنا هذه على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمه وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، ولتحليله اعتمدنا على التحليل المنهجي مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامته وقدرته على الوصول لما هو مطلوب، وغيرها من الاختبارات المطلوبة للوصول إلى الغرض المرغوب، ومنه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى:

- واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية؛
- تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية؛
- عرض نتائج الدراسة الميدانية؛
- اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية

إن استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعة له دور كبير في تحسين جودة الخدمات الجامعية (التعلمية والإدارية)، بحيث تعود بالفائدة على جميع الأطراف المستفيدة من عمل بالجامعة، والطلبة الذين يدرسون فيها يتلقون الخدمات بشكل أفضل من السابق، مما يسهل الاطلاع عليها دون عناء السفر.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة تتمثل فيما يلي:

– تطوير نظم التعليم التقليدية من خلال إدراج التقنية وتطبيقاتها ضمن المناهج والمقررات الدراسية خلال مراحل التعليم المختلفة، والاهتمام بالتفكير الابتكاري في التعليم بمراحله المختلفة لإعداد وتأهيل خريج لديه مهارات وقدرات إبداعية معارفية متراكمة ويهتم بالرغبة في الإنجاز والسعي للتميز وتحمل المخاطر والابتكار والتجديد وتقبل واستيعاب التغيير؛

– عقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية؛

– تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات وتحديد التغييرات المطلوب إحداثها في قيم ومعتقدات العاملين وعاداتهم وتقاليدهم وسلوكياتهم في العمل والتي تمثل فجوة ثقافية يجب التغلب عليها لنشر ثقافة العمل الإلكتروني؛

– تنظيم إداري من أجل إدارة إلكترونية أفضل، بما يتطلب ذلك من إعادة تشكيل الهرم الإداري، وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات، بالإضافة إلى استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج الإدارات القائمة؛

– تشكيل لجنة تتولى عملية وضع الاستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط؛

– وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات، وتطوير وتجديد برامج الإدارة الإلكترونية والتركيز على القدرات الفنية؛

– نشر ثقافة التعليم الإلكتروني عند المجتمع المحلي؛

– حصول الطلاب على مصادر تعليمية دقيقة علمياً وبشكل سريع وآمن؛

– تنظيم ورش عمل وأيام دراسية للفئات المستهدفة على استخدام أدوات التعليم الإلكتروني والتكنولوجيا الحديثة في الجامعات؛

– يجب توافر الموارد البشرية التي تملك الخبرة والمهارة في مجال المعرفة والمعلومات والقدرة على التعامل مع الإدارة الإلكترونية؛

– إعادة تأهيل الكوادر البشرية الحالية والارتقاء بها، قصد الحفاظ على مستويات عالية من المهارة، وذلك من خلال إقامة دورات تكوينية وعقد البرامج التدريبية المختلفة في المجال الإلكتروني؛

– نشر الوعي المعلوماتي لدى كل طالب وموظف في الجامعة لتكوين جمهور واع ولديه القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، وتوافر نظام فاعل لتحديد الأشخاص المخولين للوصول الى المعلومات المحوسبة؛

– الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة، واستخدام برامج أصلية لأمن وحماية المعلومات؛

– توافر سياسات واضحة ورادعة للموظفين الذين ينتهكون أمن وسلامة المعلومات.

فعلى مستخدمي الإدارة الإلكترونية في الجامعة أن تتوفر لديهم مجموعة من المهارات والتي نذكر من بينها[1]:

– مهارة استخدام البريد الإلكتروني لتبادل الرسائل والوثائق والمعلومات والبيانات باستخدام الحاسب؛

– توافر مهارة استخدام برامج المحادثة على الإنترنت والتي تساعد على التحدث مع الآخرين عبر مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة؛

– توافر مهارة استخدام الشبكة العنكبوتية التي تمثل مركز المعلومات العالمية، حيث يمكن من خلالها الحصول على معلومات نصية وسمعية ومرئية عن طريق التصفح الإلكتروني؛

– مهارة استخدام تطبيقات الحاسب الآلي المختلفة مثل (معالج النصوص، وقواعد البيانات، والجداول الإلكترونية، وبرامج الرسوم، والوسائط المتعددة)؛

– القدرة على التطوير والتجديد مع التقنية الحديثة، والقدرة على استخدام الماسحات الضوئية والكاميرات الرقمية؛

– القدرة على تركيب وصيانة الأجهزة الحاسوبية وملحقاتها وشبكات الاتصال؛

[1] زينات حامد عبد كحيل، **نفس المرجع السابق**، ص50.

– مهارة التعامل مع شبكات الاتصال المحلية في تنفيذ المهام الإشرافية، والقدرة على نقل الملفات الإلكترونية وإرسالها وتلقيها.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية

يعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية بعض المعيقات التي ينبغي وضعها في الاعتبار عند التوجه نحو تطبيقها في الجامعات، وتتلخص أهمها في ضعف الثقافة الإلكترونية لدى العاملين بالجامعات، وعدم الثقة في الوسائل الإلكترونية، إلى جانب العائق اللغوي المتمثل في أن معظم البرمجيات الإلكترونية تعتمد على اللغة الإنجليزية أو الفرنسية بصفة أساسية، والنقص في العنصر البشري من المبرمجين والفنيين، ومقاومة بعض المديرين ذوي الإمكانيات المحدودة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، إلى جانب بعض المعوقات الأخرى، ويمكن تصنيف المعوقات التي تواجه الإدارة الجامعية حال تطبيقها للإدارة الإلكترونية من خلال ما تم ملاحظته أو الحصول عليه من الجامعات محل الدراسة فيما يلي:

– ضعف البنية التحتية الملائمة لتطبيق مشروع الادارة الالكترونية، بالإضافة الى ضعف الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق هذا المشروع؛

– الكلفة العالية لتقنيات وبرامج شبكة الاعلام والاتصال؛

– تقادم الأجهزة المتوفرة في المحيط الجامعي وعدم القيام بتحديثها وصيانتها بشكل دوري؛

– عدم توفر برامج حماية للأجهزة الموجودة في الجامعة من الفيروسات المهددة لها؛

– أغلب أو بعض موظفي وأساتذة الجامعة لديهم ضعف كبير في الجانب التكنولوجي، بالإضافة الى أن البعض منهم لديهم ما يعرف بمقاومة التغيير؛

– الافتقار إلى المواقع المساندة لتوفير الرقابة والحماية لتجنب التدمير من قبل مخربي الإنترنت؛

– عدم توافر برامج نسخ إلكترونية قوية يصعب اختراقها كبديل لنظام التصوير التقليدي للكتب؛

– ارتفاع تكاليف الأجهزة الخاصة لربط المكتبة بشبكة اتصالات داخلية وبشبكة الإنترنت؛

– ارتفاع تكاليف الحصول على مصادر المعلومات الرقمية من المكتبات العالمية؛

– قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحاسبات الآلية وانشاء المواقع وربط الشبكات؛

– عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين والطلبة في مجال نظم المعلومات؛

– ارتفاع تكاليف خدمات الصيانة للأجهزة؛

– توقف البرنامج في فترات ضغط العمل الهامة مثل فترة تسجيل نقاط الطلبة والاطلاع عليها وفترة استخراج النتائج النهائية وإعداد الشهادات المدرسية....الخ؛

– عدم تفعيل حضور وانصراف الطلاب والعاملين بشكل يومي؛

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات لا يعني استخدام الحاسوب في التعليم أو التدريس أو العمل الإداري فقط، ولكن ما يعنيه هو إدارة العملية الإدارية والتعليمية داخل الجامعة باستخدام الحاسوب الآلي والأجهزة الإلكترونية المختلفة، فالهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تحسين العملية التعليمية وزيادة فاعليتها خلال التعامل مع كم هائل من البيانات، بعضها له صلة بالطلبة والبعض الآخر له صلة بالعاملين والمحاضرين ورؤساء الأقسام والعمداء وغيرهم، ويمكن تقسيم مجالات التطبيق في الجامعة إلى:

أولا: في المجال الإداري: والذي ينقسم بدوره إلى:

1– خاص بشؤون الطلبة: يقصد بشؤون الطلبة: "كل ما له علاقة بالطلبة وما يخص شؤونهم في الجامعة، من تسجيل وبيانات عامة وخاصة بحسب ما يحق للجامعة الحصول عليه، كذلك ما يهم الطلبة داخل المجتمع الجامعي، وما يتعلق بمستواهم التعليمي والصحي، وأحوالهم الاجتماعية مما يساعد الجامعة على القيام بدورها نحوهم"[1]. ومن بين خدمات الإدارة الإلكترونية المطبقة في الجامعات الجزائرية بخصوص هذا الجزء نجد:

– تسجيل الطلبة إلكترونيا؛

– قيام الأستاذ بوضع نقاط الطلبة في موقع خاص بالجامعة يسمح لكل طالب بالاطلاع إلكترونيا عليها، وذلك من خلال قيام إدارة الجامعة بمنح الطالب رقم سري ورقم تسجيل خاص به يمكنه من الدخول إلى ما يعرف بفضاء الطالب، لكن ليست كل الجامعات تطبق ذلك بل هناك العديد منها لا تزال تتبع الطريقة التقليدية ألا وهي التعليق على حائط الجامعة؛

[1] ساري عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص ادارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة–مصر، 2011، ص46.

– حفظ وأرشفة سجلات الطلبة إلكترونيا كالسجلات الاجتماعية والصحية للطلبة؛

– بناء قاعدة بيانات جامعية متطورة خاصة بالطلبة لاتخاذ القرار الأنسب، وتصنيفهم حسب الكليات؛

– طلب تغيير الأفواج والأقسام والتخصصات إلكترونيا؛

– انشاء بريد الكتروني خاص بكل طالب؛

– استقبال آراء الطلبة ومقترحاتهم بشكل إلكتروني من خلال المواقع المختلفة سواءا كان البريد الإلكتروني أو مواقع التواصل الاجتماعية الأخرى؛

– توزيع الطلبة حسب المجموعات والأفواج في مختلف التخصصات بشكل إلكتروني في موقع الجامعة.

2– خاص بشؤون الموظفين: يقصد بشؤون الموظفين هنا شؤون جميع العاملين بالمؤسسات الجامعية من إداريين وأساتذة وعمداء ورؤساء أقسام وغيرهم، والذين يقومون بوظائف رئيسية داخل هذه المؤسسات بحسب المهام الموكلة إليهم، بحيث تعتبر متابعة شؤون الموظفين عملية تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت حيث أن الكثير من التعديلات يجب إدخالها باستمرار في سجلات الموظف من حيث: التعيينات الجديدة، والتنقلات والترقيات، وما يتعلق بالأمور المالية، والضمان الاجتماعي وغيرها من الأمور المماثلة[1]، ففي هذا الجزء يمكن تلخيص اهم المهام فيما يلي:

– توفير مختلف الخدمات التي يحتاجها الأساتذة والعمال الإداريين إلكترونيا؛

– متابعة تقييم الأداء عن طريق البرامج التطبيقية الخاصة بمتابعة الأداء؛

– نشر جداول المحاضرات والأعمال التطبيقية وتوزيعه بأقل جهد ووقت ممكن؛

– حفظ بيانات الموظفين، وتوفير الخدمات اللازمة لهم.

3– خاص بشؤون الجامعة: تقوم الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها الخاصة بدور كبير في رعاية الشؤون الجامعية المختلفة، احتياجاتها القادمة من خلال ما توفره من معلومات، والمساعدة في التعرف إلى احتياجاتها الحالية، وتقدير احتياجاتها القادمة من خلال ما توفره من معلومات احصائية وما تقدمه من خدمات مختلفة[2]، والتي نذكر منها على سبيل المثال:

– التفاعل السريع بين جميع الأطراف المتواجدة بالجامعة، وإلمامهم بكل ما يحدث فيها بطريقة سهلة وواضحة؛

[1] عوض عبد اللاوي، **واقع استخدام تطبيقات الحاسوب الألي في مجالات الإدارة المدرسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الإدارة التربوية، الجامعة الخليجية، البحرين، 2008، ص ص57–58.

[2] ساري عوض الحسنات، **نفس المرجع السابق**، ص47.

– نشر البرامج الخاصة بجميع الأقسام وكل السنوات للتحضير لها من طرف الطلبة والأساتذة والتفاعل فيما بينهم لتطويرها من خلال الإدلاء بالمشكلات والصعوبات التي تعترضهم في بعض المواد؛

– تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونيا؛

– بناء نظام لإصدار البطاقات الممغنطة لكل من (الطلاب–العاملين–المكتبة)؛

– تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادرات وواردات المعاملات وتصويرها رقميا؛

– الإعلان عن أنشطة الجامعة المختلفة من خلال الموقع الإلكتروني لها وحسابها على مواقع التواصل؛

– إنجاز كافة الأعمال الإدارية داخل الجامعة عن طريق برنامج الإدارات الجامعية الإلكترونية؛

– تحديث البيانات على الموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة؛

– الاحتفاظ بنسخ احتياطية من المعلومات الإلكترونية في أماكن آمنة؛

– المساعدة في الرجوع إلى الخطابات والمعلومات الخاصة بالشؤون الإدارية بسرعة ودقة لا تتوفران في الإدارة التقليدية التي لا تستخدم تقنية الحاسوب.

ثانيا: في المجال التعليمي: تعرف العملية بأنها سلسلة من الخطوات صممت من أجل إنتاج منتج أو تسليم خدمة، كما عرفت أيضا بأنها ظاهرة تدل على بعض الأحداث حيث تبدأ بحدث وتنتهي بحدث آخر غيره، وتوصف العملية بالحالة التي تمثلها، فإذا كانت أعمالاً سميت بعملية الأعمال، أما إذا كانت تعليماً جامعياً سميت بالعملية التعليمية الجامعية[1]، فانطلاقا مما سبق ذكره يمكن ذكر أهم الأعمال الإلكترونية في المجال التعليمي الجامعي فيما يلي:

– انشاء وتطوير معامل الحاسوب في الجامعة لتنسجم مع المقررات الدراسية في الخطط الأكاديمية؛

– أتمتة نظام المحاضرات، بحيث توجد كل المحاضرات الدراسية على موقع الجامعة الخاص بخدمات الطلبة؛

– مساعدة المحاضرين في أتمتة المساقات الخاصة بهم؛

– التعليم الإلكتروني الخاص بطلبة الماستر عن بعد وغيرها؛

– استخدام الحاسوب وتقنياته كوسيلة تعليمية ومادة دراسية؛

– عدم التقيد بالساعات الدراسية حيث يمكن وضع المادة التعليمية على الإنترنت ويستطيع الطلبة الحصول عليها من أي مكان وفي أي وقت؛

[1] سمير عماري، **نفس المرجع السابق**، ص154.

– تتيح للطلبة الوصول إلى المعلومات وقواعد البيانات على شبكة الاتصالات العالمية والتواصل مع زملائهم ومشرفيهم الأكاديميين مباشرة، والمشاركة في جماعات التحاور أو النقاشات والمنتديات العلمية وطرح تساؤلاتهم وملاحظاتهم إلكترونياً؛

– يمكن استدعاء مشرفين أكاديميين على شاشة الإنترنت إذ دعت الحاجة إلى ذلك، أو كان هناك نقص في عددهم في مكان ما، كما يمكن تنظيم لقاءات مع الطلبة من خلال الإنترنت بتكلفة عادية، ومناقشة المذكرات إلكترونيا؛

ثالثا: في المجال المكتبي: تُعد المكتبات الجامعية من المؤسسات العلمية التي تسعى إلى تقديم خدمات المعلومات ومصادرها إلى المجتمع الذي تقوم على خدمته، وبظهور التقنيات الإلكترونية بما فيها أجهزة الحاسوب ومكوناتها وشبكات المعلومات والاتصالات التي دفعت المكتبات الجامعية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، أي التحول من المكتبات التقليدية إلى المكتبات التي تقدم خدماتها إلكترونياً، وذلك من أجل الاستخدام الأفضل لمواردها والارتقاء بمستوى أدائها، من هذا المنطلق يأتي هذا المبحث بغرض الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بموضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية[1]، فمن بين الأعمال التي تقوم بها المكتبة الجامعية نذكر:

– تقديم خدمات الإعارة والقوائم الإلكترونية بشكل إلكتروني؛

– امكانية الحصول على المذكرات الخاصة بالطلبة بشكل إلكتروني وفي أي مكان تكون؛

– تحرير المراسلات البريدية والكتب إلكترونيا الصادرة والواردة للمكتبة؛

– التسجيل الإلكتروني لكل المصادر والمراجع الموجودة بالمكتبة في سجلات واعطائها أرقام تسلسلية وترتيبها ضمن قوائم؛

– اعداد نماذج وبطاقات الإعارة الخاصة بالمكتبة بشكل إلكتروني، واعداد قاعدة بيانات بالكتب والدوريات والرسائل والأطروحات الجامعية مرتبطة بفهرس إلكتروني خاص بالمكتبة.

ومنه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية في الجامعات يصبح لها فوائد كثيرة، تتمثل أساسا في توفير الخصوصية والأمان والسرية والسرعة والدقة في التخزين، بالإضافة إلى الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية مما يؤدي الى تحقيق رضا المستفيدين، وتقديم خدمات شاملة بأقل

[1] سمير عماري، **نفس المرجع السابق**، ص177.

التكاليف والجهد والوقت، وإظهار الشفافية في أداء العمل والتخلص من البيروقراطية والروتين في أداء الأعمال، وضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات من خلال الشبكة العنكبوتية دون الحاجة إلى الحضور للجامعة باستمرار[1].

المبحث الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى اجراءات الدراسة الميدانية التي تم اجراءها على الأساتذة والأساتذة الذين يشغلون منصب إداري بجامعات الجزائر وسط، حيث قامت الباحثة في المطلب الأول تحضير الدراسة الميدانية وذلك من خلال تقديم الدراسة الميدانية وكذا إعداد استبيان، أما المطلب الثاني فقد تم وضعه تحت عنوان الاختبارات الأولية لأداة القياس قدمت فيه الباحثة صدق المحكمين وكذا معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha Cronbach**) وفي الأخير إلى صدق الاتساق الداخلي، أما فيما يخص أدوات التحليل وأنموذج الدراسة فقد تم ادراجها ضمن المطلب الثالث.

المطلب الأول: تحضير الدراسة الميدانية

بعد استكمال الجانب النظري ننتقل إلى الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية، نبدأه بأول خطوة وهي تحضير الدراسة الميدانية والتي تعتبر من بين أهم الخطوات نظرا لصعوبة القيام بها حيث تتطلب جهد فكري وكذا عملي ومجموعة من الأدوات الإحصائية.

أولا: منهج الدراسة الميدانية: حتى يتسنى لنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، والتأكد من صحة الفرضيات، قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع بعض المسؤولين في بعض الجامعات، محاولة منا لمعرفة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعات محل الدراسة حتى نتمكن بذلك من معرفة العناصر الموجودة والتي يمكن أن تأثر على أداء هذه المؤسسات والعناصر غير الموجودة فيها، بعد ذلك قمنا بإعداد استبيان لغرض القيام باستقصاء مجموعة من المدراء حول تقييمهم للإدارة الإلكترونية، ومن ثم باختيار عينة من نفس القطاع

[1] حروش رفيقة، **استخدام الادارة الالكترونية لتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الجزائرية**، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر 03، دالي ابراهيم، العدد الرابع، جوان 2015، ص27.

قصد التسهيل والتحكم في هذه الدراسة، إضافة إلى أن هذا القطاع يقوم بتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بشكل واسع وملحوظ وبشكل متقدم.

ثانيا: أدوات الدراسة: قصد القيام بهذه الدراسة بشكل صحيح، وجمع المعلومات اللازمة للدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1– الملاحظة: في هذه الدراسة تم القيام بملاحظة مجموعة من الأمور التي تتعلق بموضوع الدراسة وذلك من خلال الانتقال إلى مكان اجراء الدراسة (جامعات الجزائر وسط) والقيام بجولات في الكليات التابعة للجامعة قصد توزيع الاستبيان واجراء مقابلة مع بعض المسؤولين.

2– المقابلة: تعتبر هذه الأداة أداة رئيسية ومهمة لجمع البيانات، ففي هذه الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المقابلة المباشرة مع بعض المسؤولين في الجامعات (عمداء، رؤساء أقسام، نواب....الخ)، بحيث كان الهدف الأساسي من هذه المقابلة الحصول على أكبر حجم ممكن من المعلومات والاستعانة بها في تحليل نتائج الدراسة.

3– الاستبيان: تم الاعتماد على هذه الأداة كوسيلة أساسية للقيام بهذه الدراسة، وذلك قصد التأكد من المعلومات التي تم جمعها والتي تم التوصل إليها في الجانب النظري ومعرفة مدى مطابقتها للجانب التطبيقي.

ثالثا: المعلومات ومصادر الحصول عليها: تمت معرفة نوع المعلومات التي نود الحصول عليها من خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة، حيث وجدنا أن المعلومات المطلوبة من أجل الإجابة على هذه الإشكالية هي معلومات أولية يتم الحصول عليها من خلال الأشخاص المتواجدين في مؤسسات التعليم العالي، فهذا النوع من المعلومات غير متوفر في المكتبات أو الدراسات السابقة كما هو الحال بالنسبة للمعلومات الثانوية.

رابعا: مجتمع وعينة الدراسة: من خلال الدراسة التي نريد القيام بها سنحاول التطرق إلى كل من مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

1– مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة الموظفين بجامعات الجزائر وسط والأساتذة الذين يشغلون منصب إداري فيها والذين لديهم إطلاع كبير على تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فلقد تم الحصول على الإحصائيات المطلوبة من وزارة التعليم العالي وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): مجتمع الدراسة

جامعات الجزائر وسط	الاساتذة ككل	الاساتذة الذين يشغلون منصب اداري	النسبة المئوية للأساتذة %	النسبة المئوية يشغلون منصب %
جامعة البويرة	687	199	3.80	8.26
جامعة الجلفة	946	209	5.24	8.67
جامعة غرداية	387	117	2.14	4.86
جامعة خميس مليانة	671	91	3.72	3.78
جامعة المدية	768	156	4.25	6.47
جامعة الجزائر 01	2439	77	13.50	3.19
جامعة بجاية	1659	206	9.19	8.55
جامعة شلف	1183	269	6.55	11.16
جامعة بومرداس	1417	136	7.85	5.64
جامعة تيزي وزو	2094	323	11.59	13.40
جامعة الأغواط	905	204	5.01	8.46
جامعة البليدة 01	1357	114	7.51	4.73
جامعة البليدة 02	891	66	4.93	2.74
جامعة الجزائر 02	1358	57	7.52	2.37
جامعة الجزائر 03	1300	186	7.20	7.72
المجموع الكلي	18062	2410	%100	%100

المصدر: من اعداد الباحثة، بالاعتماد على المعطيات المقدمة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لسنة 2018

2– عينة الدراسة: بالنسبة لحجم العينة فإن هناك العديد من البحوث والدراسات التي أظهرت العديد من الطرق في تحديد حجم العينة، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم تصميم استبيان والقيام بتوزيعه على عينة من أساتذة جامعات الجزائر وسط والأساتذة الذين يشغلون منصب إداري، بحيث تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني للجامعات محل الدراسة، فقد أخذنا عينة من (377) أستاذ وذلك استنادا إلى الجدول الإحصائي المبين في الملحق رقم (03)، وبعد ذلك تم توزيع العينة اعتمادا على طريقة العينة الحصصية وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (22): عدد الاستبيانات الموزعة

جامعات الجزائر وسط	% عدد الأساتذة الإجمالي	%عدد الاساتذة الذين لديهم منصب إداري	الاستبيانات الموزعة على الأساتذة ككل	الاستبيانات الموزعة حسب التصنيف	
				أساتذة	لديهم منصب إداري
جامعة البويرة	3.80	8.26	14	10	04
جامعة الجلفة	5.24	8.67	20	15	05
جامعة غرداية	2.14	4.86	8	5	03
جامعة خميس مليانة	3.72	3.78	14	12	02
جامعة المدية	4.25	6.47	16	12	04
جامعة الجزائر 01	13.50	3.19	51	49	02
جامعة بجاية	9.19	8.55	35	30	05
جامعة شلف	6.55	11.16	25	19	06
جامعة بومرداس	7.85	5.64	30	27	03
جامعة تيزي وزو	11.59	13.40	44	37	07
جامعة الأغواط	5.01	8.46	19	14	05
جامعة البليدة 01	7.51	4.73	28	25	03
جامعة البليدة 02	4.93	2.74	18	16	02
جامعة الجزائر 02	7.52	2.37	28	26	02
جامعة الجزائر 03	7.20	7.72	27	23	04
المجموع الكلي	%100	%100	377	377	

المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد الاستبيانات المقبولة للدراسة حسب الملحق (03) يقدر بـ 377 استبيان، وعليه يمكن اعتماد وتعميم نتائج هذه الدراسة عند مجال ثقة مقدر بـ 95% وقبول 5% كخطأ للمعاينة.

رابعا: اعداد الاستبيان: من أجل معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، تم الاعتماد على أنموذج يعتمد على دراسة عدة مكونات، قصد معرفة العلاقة بين هذه المكونات وكذا الطريقة التي تساهم بها في تكوين الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

الأسئلة الموجودة في الاستبيان أنظر الملحق رقم (01) صممت على أساس هذه المكونات أي وفق أنموذج الدراسة، ومن أجل تكوين الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية تم الاعتماد على برنامج Spss 19.

1– تحديد أهداف الاستبيان: هناك هدف رئيسي وأهداف ثانوية، فالهدف الرئيسي يتمثل في معرفة دور بين المتغيرات قصد تأكيد أو نفي الفرضيات والحصول على اجابات التي من شأنها أن تجيب على الإشكالية الرئيسية الملخصة في السؤال المحوري " **ما مدى اسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء جامعات الجزائر وسط؟**".

أما الأهداف الثانوية تتمثل في معرفة كيف تساهم المكونات في تكوين دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، وكذا درجة اسهامها في ذلك.

2– تحديد فرضيات الدراسة: صمم الاستبيان على أساس فرضيات الدراسة، التي على ضوئها يتم تحديد الأسئلة من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها، وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

أ– الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية؛

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى الى متغير الجنس ؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى إلى متغير العمر؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى إلى متغير المؤهل العلمي؛

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى إلى متغير سنوات الخبرة ؛
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى إلى متغير المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية؛
- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى إلى متغير المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء الموظف؛
- **الفرضية الفرعية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى إلى متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر؛

ب– الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط؛

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمجال الإداري على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمجال التعليمي على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمجال المكتبي على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق الادارة الإلكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط؛
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات تفعيل الادارة الالكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط؛

ج– الفرضية الرئيسية الثالثة: اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية سالبة.

3– تحديد الاسئلة: في اعداد الاستبيان تم الاعتماد على الجداول، والسبب يرجع لاستعمال سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر استخداما في قياس الاتجاهات، بالإضافة إلى كونه يحتوى على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة به.

من أجل معرفة الهدف من كل سؤال في الاستبيان وكيفية استغلاله سنقدم الشرح التالي:

الأسئلة من (01–24) والتي تدخل ضمن– المجال الإداري هي عبارة عن أسئلة تعبر عن شؤون الطلبة، شؤون المستخدمين، وشؤون الجامعة، والغرض منها هو الإلمام بمختلف الجوانب التي تتعلق بالمجال الإداري والذي خصص له الجانب الأكبر من الأسئلة، إذ يبدأ من السؤال (01 الى 24).

أما فيما يخص باقي الاسئلة فقد قسمت على المجال التعليمي من (25–32) والمكتبي من (33–38)، لكن لا يمكن لنا تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال هذه المجالات فقط بل وجب أيضا معرفة معوقات وآليات التطبيق، لذا فقد كان لها جزء من الاستبيان أيضا إذ خصص لجانب المعوقات الأسئلة من (39–43) والآليات من (44–51) وهذا ما يوضحه الملحق (01).

الغرض من القيام بهذه الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات الجامعة، لذا وجب تخصيص الجزء الباقي من الاستبيان له والتي تكونت من 13 سؤال.

المطلب الثاني: الاختبارات الأولية لأداة القياس

حتى يتم التأكد من صلاحية الاستبيان أو عدمها تم اجراء مجموعة من الاختبارات، وذلك من خلال اللجوء الى محكمين بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك.

أولا: الصدق الظاهري: من أجل التأكد من صدق الاستبيان ومناسبة فقراتها قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والذين هم من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بكل من جامعة المدية، جامعة الجلفة والمملكة العربية السعودية حسب ما هو موضح في الملحق رقم (02)، حيث قاموا بإصدار حكمهم على درجة مناسبة الأسئلة ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، ومن ثمة تم تدوين ملاحظات وعلى ضوئها قمنا بإجراء التعديلات التي أشار اليها المحكمون، وفي الأخير تم الوصول الى الشكل النهائي للاستبيان كما هو موضح في الملحق رقم (01).

ثانيا: الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة والبالغ عددها 377 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، ومن هنا سنقوم بحساب الاتساق الداخلي لجزئيين في الاستبيان (واقع تطبيق الإدارة الكترونية في الجامعات والأداء في المؤسسات الجزائرية –جامعات الجزائر وسط–)، بحيث يتضمن الجزء الأول (واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات) الذي يشمل المحاور التالية (المجال الاداري، المجال التعليمي، المجال المكتبي، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات وآليات تفعيل الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي)، والجزء الثاني يتمثل في الأداء في المؤسسات الجزائرية –جامعات الجزائر وسط–.

1– الاتساق الداخلي لفقرات واقع تطبيق الإدارة الكترونية في الجامعات (الجزء الأول): يحتوي هذا الجزء على خمسة محاور تتمثل في (المجال الاداري، المجال التعليمي، المجال المكتبي، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات وآليات تفعيل الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي).

أ– الاتساق الداخلي لفقرات المجال الاداري (المحور الأول): يتكون هذا المكون من مجموعة فقرات (من 01 الى 24)، حتى نتمكن من معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا الى استخدام معامل الارتباط سبيرمان حتى نوضح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الأول لاستبيان الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	تتوفر الكلية على نظام الكتروني يتم من خلاله متابعة الطلبة اكاديميا من الدخول الى الخروج	**0.631	0.000	دال
02	يتم الاعلان عن آجال التسجيل والبرنامج الدراسي وكذا جدول الامتحانات السداسية بشكل الكتروني	**0.460	0.000	دال
03	يسجل الطلبة الجدد في الجامعة انفسهم الكترونيا بشكل مباشر بعد استكمال شروط القبول	**0.411	0.000	دال
04	يتم الاحتفاظ بسجلات الطلبة الكترونيا ويتم تحديثها بشكل مستمر	**0.636	0.000	دال
05	توفر الكلية للطلبة امكانية التحقق من المعلومات الشخصية وتحرص على أمنها وسلامتها الكترونيا	**0.731	0.000	دال
06	يتم حفظ درجات الطلبة عبر برنامج الكتروني كما يتم تقديم طلبات	**0.482	0.000	دال

	مراجعة علامات الطلبة الكترونيا			
07	توفر الكلية موقع الكتروني خاص للتعليم عبر شبكة الانترنت	**0.569	0.000	دال
08	تحتفظ الكلية ببيانات الموظفين الكترونيا وتقوم بتحديثها بشكل دوري	**0.636	0.000	دال
09	تتوفر الكلية على انظمة حماية آلية متطورة لحماية بيانات الموظفين والطلبة من أي اختراق	**0.690	0.000	دال
10	تقوم الكلية بتبني ما يعرف بالنشر الالكتروني قصد اطلاع الاساتذة والباحثين بكل ما هو جديد كإعلانات التوظيف وغيرها	**0.505	0.000	دال
11	تقدم الكلية الدعم الفني والارشادات المهنية للموظفين الكترونيا	**0.718	0.000	دال
12	تستثمر الكلية أوقات الفراغ والاجازات في تدريب العاملين على تقنيات تكنولوجيا المعلومات	**0.621	0.000	دال
13	يوجد نظام الكتروني لإدارة العاملين بالكلية كما يتم توفير بريد الكتروني خاص بكل موظف للاطلاع على كل ما يتعلق بالشؤون الوظيفية	**0.555	0.000	دال
14	تتوفر الكلية على كوادر بشرية مؤهلة	**0.451	0.000	دال
15	تتوفر الكلية على امكانيات فنية وبنية تحتية لتطبيق العمل الالكتروني	**0.576	0.000	دال
16	يتم تحديث الموقع الخاص بالكلية بشكل دوري	**0.523	0.000	دال
17	يتم اعداد خطط لتطوير برنامج الادارة الالكترونية ومحاولة مواكبة الجامعات المتقدمة في استخدامه	**0.644	0.000	دال
18	تستخدم الكلية برامج تتيح امكانية التواصل بين الادارة والموظفين في اي زمان ومكان	**0.706	0.000	دال
19	يتم اعداد كل الأعمال والأنشطة الادارية كالتقارير والتوقيت الدراسي....الخ الكترونيا	**0.560	0.000	دال
20	يتم نقل وتبادل الملفات داخل الكلية الكترونيا	**0.567	0.000	دال
21	تقوم الكلية بعقد اجتماعات الكترونيا وذلك عن طريق استخدام نظام الاجتماعات عن بعد	**0.575	0.000	دال
22	تقوم الكلية بمحاولة تكييف الأنظمة المعمول بها لتتلاءم مع تطبيقات الادارة الالكترونية	**0.668	0.000	دال
23	تسعى الكلية الى زيادة فاعلية نظم الحفظ والارشفة الالكترونية للمستندات	**0.638	0.000	دال
24	تساعد ادارة الوثائق الالكترونية في حفظ كافة الوثائق والمخاطبات والملفات الخاصة بالأعمال الادارية	**0.536	0.000	دال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الاداري والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ب– الاتساق الداخلي لفقرات المجال التعليمي (المحور الثاني): يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 25 الى 32)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا الى استخدام معامل الارتباط سبيرمان من اجل معرفة الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (24): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثاني لاستبيان الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
25	تنظم الكلية للطلبة ندوات عبر تقنيات التواصل عن بعد	**0.649	0.000	دال
26	تخصص الكلية موقعا الكترونيا لاستقبال آراء الطلبة ومقترحاتهم بشكل الكتروني	**0.785	0.000	دال
27	يتم تنشيط الاستعانة بنظام الاستاذ الزائر في بعض التخصصات والمقاييس غير المتوفرة بشكل كبير الكترونيا	**0.811	0.000	دال
28	يتم تقديم البيانات الخاصة بالأساتذة الكترونيا كالبرنامج الدراسي، الحجم الساعي المعتمد، عدد الطلبة في مختلف التخصصات والافواج.....الخ	**0.681	0.000	دال
29	تتوفر الكلية على منتدى الكتروني خاص بالطلبة والاساتذة قصد زيادة وتسهيل عملية الاتصال والتواصل بينهم	**0.590	0.000	دال
30	عملية الاشراف ومناقشة المذكرات والاطروحات في الجامعة تتم بطريقة الكترونية	**0.692	0.000	دال
31	يتم تقديم واجبات واعمال دراسية للطلبة وتصحيحها واعادتها لهم الكترونيا	**0.678	0.000	دال
32	تقوم الكلية بتجهيز مرافقها البيداغوجية والعلمية بأحدث الأجهزة والمعارف الالكترونية	**0.716	0.000	دال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال التعليمي والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ج– الاتساق الداخلي لفقرات المجال المكتبي (المحور الثالث): يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 33 الى 38)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا الى استخدام معامل الارتباط سبيرمان من اجل معرفة الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (25): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثالث لاستبيان الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
33	تتبنى الكلية مشروع المكتبة الالكترونية وتسعى الى تطويره	**0.829	0.000	دال
34	تقوم مكتبة الكلية بإعداد دليل سنوي الكتروني عن الدراسات والأبحاث العلمية المنجزة	**0.824	0.000	دال
35	يتم نشر البحوث المحكمة علميا الكترونيا	**0.792	0.000	دال
36	تتوفر المكتبة على خدمة الاستعلام عن المصادر والمراجع العلمية الحديثة الكترونيا	**0.762	0.000	دال
37	توفر المكتبة للطلبة والباحثين موقع الكتروني للاستفادة من مختلف المؤتمرات والندوات العلمية وكذا توفير قائمة لمختلف المواقع البحثية العلمية المتخصصة في هذا الموقع	**0.805	0.000	دال
38	تتوفر المكتبة على قاعدة معلومات الكترونية مرتبطة بمختلف الجامعات وهي متاحة الكترونيا	**0.753	0.000	دال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال المكتبي والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

د– الاتساق الداخلي لفقرات معوقات تطبيق الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في أداء الجامعات (المحور الرابع): يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 39 الى 43)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا الى استخدام معامل الارتباط سبيرمان من اجل معرفة الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (26): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الرابع لاستبيان الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
39	قلة الموارد المادية والبشرية والبنية التحتية التي تساعد في عملية تحسين الأداء الجامعي	**0.691	0.000	دال
40	ضعف التخطيط الاستراتيجي للتحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية	**0.815	0.000	دال
41	نقص الدورات التدريبية التي تسهم في انجاح الادارة الالكترونية وبالتالي تحسين الأداء	**0.817	0.000	دال
42	ضعف التشريعات الحالية التي تدعم وترسخ عملية التحول الى الادارة الالكترونية	**0.767	0.000	دال
43	عدم وجود ثقة في أمن حماية البيانات والمعلومات	**0.672	0.000	دال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات معوقات تطبيق الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في أداء الجامعات والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

هـ– الاتساق الداخلي لفقرات آليات تفعيل الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي (المحور الخامس): يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 44 الى 51)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا الى استخدام معامل الارتباط سبيرمان من اجل معرفة الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (27): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الخامس لاستبيان الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
44	دعم الادارة العليا لتطبيق الادارة الالكترونية والتحول من العمل اليدوي الى العمل الالكتروني	**0.656	0.000	دال
45	تقوم الجامعة بتوفير الموارد البشرية المؤهلة وتدريبهم وتقديم الدعم لهم	**0.732	0.000	دال
46	توفر الجامعة بنية تحتية مساعدة على العمل الالكتروني	**0.716	0.000	دال
47	سن تشريعات ولوائح لتنظيم العمليات الالكترونية	**0.804	0.000	دال
48	جذب خبراء ومختصين في مجال الحاسوب وبرمجياته المختلفة	**0.764	0.000	دال
49	توفير برامج لحماية البيانات والمعلومات من عمليات الاختراق والتلف وغيرها	**0.847	0.000	دال
50	تشجيع الابحاث التي تهتم وتتناول الادارة الالكترونية وانماطها المختلفة (حكومة الالكترونية، تعليم الكتروني، نشر الكتروني ....الخ)	**0.744	0.000	دال
51	تحديد الاجهزة والبرمجيات وتحديثها بشكل مستمر ودوري	**0.791	0.000	دال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات آليات تفعيل الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

2– الاتساق الداخلي لفقرات الأداء في المؤسسات الجزائرية – جامعات الجزائر وسط – (الجزء الثاني): يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 44 الى غاية 51)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطوقنا الى استعمال معامل الارتباط سبيرمان حتى نبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (28): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات الجزء الثاني لاستبيان الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	تساعد الادارة الالكترونية في التقليل من الأخطاء في العمل وزيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري	**0.316	0.000	دال
02	يتم فحص أنظمة المعلومات للتحقق من الالتزام بمعايير الأداء الأمني	**0.627	0.000	دال
03	يتم تقييم أداء العاملين الكترونيا	**0.680	0.000	دال
04	تتبنى الكلية معايير الايزو 27000 الخاصة بنظام ادارة أمن المعلومات قصد حماية المعلومات واستغلالها في اتخاذ القرارات التي تساعد بدورها في تحسين الأداء	**0.687	0.000	دال
05	تتوفر الكلية على بيئة عمل تساعد على البحث العلمي كما تهتم بجودة المعارف العلمية التي يتحصل عليها الطلبة وتسعى الى تحسينها	**0.733	0.000	دال
06	تقوم الكلية بفتح الباب امام الكفاءات الخارجية واستقطابها للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم كما تقوم بالاستفادة من التجارب الاجنبية الناجحة في مجال التعليم والخدمات الالكترونية	**0.757	0.000	دال
07	تشجع الكلية المبادرات والاقتراحات الجديدة المقدمة من طرف الاساتذة والطلبة والموظفين	**0.734	0.000	دال
08	يتم استخدام البرامج الالكترونية الحديثة في العملية التعليمية	**0.734	0.000	دال
09	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في توفير المعلومات لكل الأقسام وبالتالي السرعة في اداء الأعمال وتوفير الوقت	**0.629	0.000	دال
10	معايير الأداء التي تستخدمها الكلية قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال	**0.720	0.000	دال
11	تعتمد أساليب تقييم الأداء الالكتروني على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل	**0.696	0.000	دال
12	الاعتماد على الادارة الالكترونية يقلل من الجهد والوقت والتكلفة لتنفيذ الخدمات الالكترونية	**0.372	0.000	دال
13	تقديم الخدمات الالكترونية للمستفيدين في أي مكان يتواجدون فيه بأسرع وقت ممكن	**0.544	0.000	دال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا الجزء والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

3– الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداء الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول اليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29): الاتساق البنائي لأداة الدراسة

محاور الاستبيان		معامل الارتباط	Sig	النتيجة
واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة	المجال الاداري	**0.807	0.000	دال
	المجال التعليمي	**0.723	0.000	دال
	المجال المكتبي	**0.821	0.000	دال
	معوقات تطبيق الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات	**0.340	0.000	دال
	آليات تفعيل الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي	**0.600	0.000	دال
جميع فقرات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة		**0.983	0.000	دال
الأداء في المؤسسات الجزائرية – جامعات الجزائر وسط–		**0.678	0.000	دال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: ثبات فقرات الاستبيان وأدوات التحليل وأنموذج الدراسة

حتى نتأكد من استقرار نتائج الاستبيان في حالة تم توزيعها أكثر من مرة وفي نفس الظروف والشروط، لا بد من قياس ثبات فقراتها لذا سنقوم باستعمال طريقة ألفا كرو نباخ، قصد تسهيل هذه الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الأدوات الاحصائية حتى نتمكن خلالها من معالجة البيانات والوصول إلى مختلف النتائج، كذلك اعتمدنا على أنموذج حتى يتضح لنا مخطط الدراسة.

أولا: معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha): قمت باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان كما هو موضح في الملحق رقم (05)، بحيث تكون ألفا كرو نباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.60 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة، وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان

محاور الاستبيان		معامل Cronbach's Alpha		
		معامل الارتباط	الثبات	عدد العبارات
واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة	المجال الاداري	0.839	0.916	24
	المجال التعليمي	0.852	0.923	08
	المجال المكتبي	0.838	0.915	06
	معوقات تطبيق الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات	0.894	0.945	05
	آليات تفعيل الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي	0.867	0.931	08
جميع فقرات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة		0.821	0.906	38
الأداء في المؤسسات الجزائرية – جامعات الجزائر وسط–		0.856	0.925	13
الاستبيان ككل		0.821	0.906	64

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل ألفا كان مرتفعا بالنسبة للاستبيان ككل حيث قدرت قيمته بـ 0.821، كذلك هو الحال بالنسبة لقيمة الثبات فقد كانت مرتفعة حيث بلغت 0.906، كل هذا الارتفاع المسجل في قيمة ألفا كرو نباخ وقيمة ثباته يدل على ثبات فقراتها، ومنه نستنتج أن الأداة التي أعددناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي Test Distribution Normality: تم استخدام اختبار كولمجوروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (S-K) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

الجدول رقم (31): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	قيمة الاختبار	Sig
الاستبيان ككل	0.866	0.442

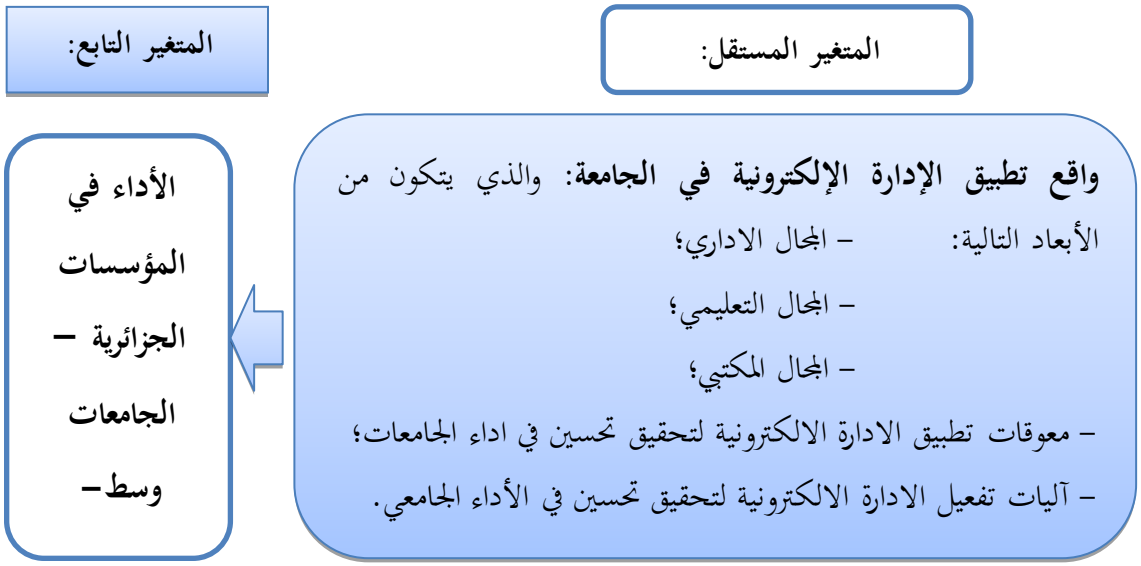
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدالة 0.05 أي (0.442>0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

ثالثا: أدوات تحليل البيانات: من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عملية الاستقصاء بشكل دقيق استعملنا كل من جداول التكرار والنسب وكذا جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباط من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، هذا بالإضافة الى معامل الثبات Cronbach's Alpha ومعامل الارتباط سبيرمان Spearman، ولمعرفة الدلائل الاحصائية للنتائج المحصل عليها استعملنا تحليل التباين T- Tste وANOVA لاختبار صحة الفرضيات، بالإضافة الى استعمال اختبار لانحدار الخطي البسيط لمعرفة ان كان هناك اثر ام لا.

رابعا: أنموذج الدراسة: بناءا على الدراسة النظرية والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، تم تشكيل أنموذج الدراسة والمتمثل في متغيرين، متغير تابع (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة) والذي يحتوي بدوره على متغيرات تتمثل في (المجال الاداري، المجال التعليمي، المجال المكتبي، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات، آليات تفعيل الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي) كما نجد متغير مستقل (الأداء في المؤسسات الجزائرية – جامعات الجزائر وسط–)

الشكل رقم (25): أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة النظرية والدراسات السابقة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

بعد جمع البيانات اللازمة من عينة قدرها (377) شخص تم ترميزها وحجزها ومعالجتها في جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على كل من برنامج SPSS .V 19، اللذان يسهلان الحصول على النتائج في وقت قصير، بحيث تم الحصول على النتائج أنظر في الملحق رقم (05)، كما هي مبينة في الجداول والأشكال المستعملة في عرض النتائج بالاعتماد على برنامجي SPSS .V 19.

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان وهذا في ثلاثة مطالب، المطلب الأول سنقوم بعرض وتحليل نتائج البطاقة الشخصية للمستقصى منه أما في المطلبين المتبقيين سنقوم بعرض نتائج وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم بالتطرق الى عرض نتائج البيانات الشخصية للمستقصى والتي تظهر كما يلي:

أولا: عرض النتائج الشخصية: قبل التطرق إلى عرض نتائج مضمون البحث نقوم في البداية بالتحليل الوصفي للأسئلة المتعلقة بالمستقصي والتي أدرجت في الأخير بهدف كسب ثقته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية

النتائج الشخصية	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	249	66%
	أنثى	128	34%
العمر	من 28 سنة إلى 35 سنة	137	36.3%
	من 36 سنة إلى 45 سنة	161	42.7%
	من 46 سنة فأكثر	79	21%
المؤهل العلمي	ماجستير	81	21.5%
	دكتوراه	289	76.5%
	أخرى	7	1.9%
مجال الوظيفة	نائب مدير جامعة	5	1.3%
	عميد الكلية	5	1.3%
	نائب عميد الكلية	22	5.8%
	رئيس قسم	42	11.1%
	نائب رئيس قسم	59	15.6%
	أخرى	32	8.5%
	الذين لا يشغلون منصب في الادارة	212	56.2%
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	112	29.7%
	أستاذ محاضر	222	58.9%
	أستاذ تعليم عالي	37	9.8%
	أخرى	6	1.6%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	77	20.4%
	من 5 الى 10 سنوات	130	34.5%
	من 11 الى 15 سنة	104	27.6%
	أكبر من 15 سنة	66	17.5%
المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية	لم أشارك	275	72.9%
	مرة	56	14.9%
	مرتين	25	6.6%
	أكثر من مرتين	21	5.6%
عدد الدورات التدريبية التي حصلت	لم أشارك	261	69.2%

عليها في مجال تحسين أداء المؤسسات	مرة	62	16.4%
	مرتين	26	6.9%
	أكثر من مرتين	28	7.4%
القدرة على التعامل مع الكومبيوتر	عالية	221	58.6%
	متوسطة	141	37.4%
	محدودة	15	4%
معدل ساعات استخدام الحاسوب يوميا في العمل	من 1 الى 5	264	70.03%
	من 6 الى 10	98	25.99%
	من 10 الى 20	15	3.98%
المجموع		377	100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ ان:

– اغلب الذين اجابوا على الاستبيان هم من الذكور اي بنسبة 66%؛

– أغلب افراد العينة من عمر كبير وهذا لديه امور ايجابية وسلبية في نفس الوقت، فمن بين الأمور الايجابية في الامر ان لهم تفكير واسع واطلاع اكبر مقارنة بالأقل عمر لكن من الامور السلبية نجد ان لديهم مقاومة نحو التغيير؛

– اغلب الفئة المستجوبة من اساتذة لديهم تأهيل علمي؛

– من حيث مجال الوظيفة فان اغلب الاساتذة الذين لديهم منصب في الادارة لديهم اعمال يمكن انجازها الكترونيا لتسهيل الامور عليهم وعلى اصحاب العلاقة؛

– الرتبة العلمية لأغلب الأساتذة المستجوبين عالية؛

– الفئة المستهدفة لديها خبرة كبيرة في الجامعات، وهذا يساعد على تجنب الامور الروتينية التي تتعلق بطريقة العمل والتركيز على الامور الالكترونية فقط اثناء ادخال الادارة الالكترونية بمختلف انواعها في الجامعات؛

– اغلب الاساتذة لم يشاركوا في دورات تدريبية تتعلق بالإدارة الالكترونية وتحسين الاداء، وهذا يدل على ان الجامعة لا تدعم هذا النوع من الدورات ولا تسعى الى تطوير الوضع الراهن وتحسينه؛

– فيما يتعلق بالقدرة على التعامل مع الكمبيوتر فان قدرات اغلب الاساتذة عالية، لكن معدل استخدامهم للحاسوب في العمل يوميا ضعيف جدا وهذا راجع اما لتفضيل الطرق التقليدية ورفض التغيير او التقنيات المتوفرة لا تساعد على انجاز الاعمال بشكل جيد.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض وتحليل نتائج المحاور الخمسة للجزء الأول من الاستبيان وذلك على النحو التالي:

أولا: عرض وتحليل نتائج المحور الأول من الاستبيان: من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل المجال الاداري في الجامعات محل الدراسة، لكن قبل ذلك يجب توضيح المقياس الذي اتبع في الدراسة والمتمثل في مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (33): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع**، جدة السعودية،2007، ص541.

الجدول رقم (34): درجة الموافقة عن عبارات المجال الاداري

العبارات	استجابة أفراد العين قرالتكرار و النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجة الاستجابة
	غ موافق تماما		غ موافق	محايد	موافق	موافق تماما					
01	48	%12.7	55	46	473	55	3.35	1.257	0.350	51.762	0.000	محايد
02	23	6.1%	29	17	222	86	3.85	1.053	0.846	70.906	0.000	موافق
03	17	4.5%	33	39	205	83	3.81	1.022	0.806	72.303	0.000	موافق
04	30	8%	33	73	181	60	3.55	1.105	0.552	62.400	0.000	موافق
05	28	7.4%	59	77	152	61	3.42	1.153	0.422	57.617	0.000	موافق
06	35	9.3%	68	56	458	60	3.37	1.214	0.371	53.927	0.000	محايد
07	45	11.9%	77	52	156	47	3.22	1.245	0.220	50.224	0.000	محايد
08	45	11.9%	44	63	179	46	3.36	1.195	0.363	54.635	0.000	محايد

09		31	8.2%	114	30.2%	141	37.4%	36	9.5%	3.25	1.081	0.255	58.447	0.000	محايد
10		21	5.6%	46	12.2%	210	55.7%	68	18%	3.72	1.034	0.721	69.904	0.000	موافق
11		36	9.5%	98	26%	148	39.3%	34	9%	3.22	1.119	0.220	55.880	0.000	محايد
12		73	19.4%	100	26.5%	107	28.4%	36	9.5%	2.93	1.265	-0.074	44.898	0.000	محايد
13		39	10.3%	83	22%	163	43.2%	43	11.4%	3.32	1.153	0.321	55.626	0.000	محايد
14		16	4.2%	68	18%	219	58.1%	54	14.3%	3.73	0.920	0.729	78.690	0.000	موافق
15		25	6.6%	76	20.2%	182	48.3%	43	11.4%	3.44	1.071	0.443	62.438	0.000	موافق
16		15	4%	96	25.5%	182	48.3%	41	10.9%	3.51	0.968	0.507	70.346	0.000	موافق
17		28	7.4%	131	34.7%	132	35%	32	8.5%	3.23	1.040	0.228	60.290	0.000	محايد
18		42	11.1%	78	20.7%	145	38.5%	28	7.4%	3.09	1.160	0.088	51.672	0.000	محايد
		55	14.6%	61	16.2%	61	16.2%	49	13%	20	5.3%	51	13.5%	43	11.4%	54	14.3%	84	22.3%
		32	8.5%	61	16.2%	73	19.4%	39	10.3%	16	4.2%	25	6.6%	15	4%	28	7.4%	42	11.1%

19		**20**		**21**		**22**		**23**		**24**		الكلي							
38	10.1%	47	12.5%	123	32.6%	52	13.8%	34	9%	40	**10.6%**								
64	17%	74	19.6%	107	28.4%	78	20.7%	48	12.7%	44	11.7%								
78	20.7%	128	34%	62	16.4%	96	25.5%	123	32.6%	109	28.9%								
150	39.8%	107	28.4%	71	18.8%	133	35.3%	141	37.4%	146	38.7%								
47	12.5%	21	5.6%	14	3.7%	18	4.8%	31	8.2%	38	10.1%								
3.28		3.16		2.33		2.97		3.23		3.26		3.3216							
1.182		3.180		1.215		1.142		1.068		1.126		0.69221							
0.276		0.162		-0.674		-0.034		0.231		0.260		0.31620							
53.812		19.303		37.182		50.411		58.733		56.225		92.923							
0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000							
محايد		محايد		غير موافق		محايد		محايد		محايد		محايد							

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، وهي بذلك تعبر عن موافقة العاملين عن عبارات هذا المحور إلا أنه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (0.920 و3.180) باستثناء العبارة (21) التي كانت بمتوسط حسابي أقل من المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، مما يدل على أن كل الفقرات الموجودة ذات دلالة احصائية.

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات المجال الاداري بلغ 3.3216 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي 3 ويزيد عنه بفارق بلغ 0.3216، أي أن اتجاهات اجابات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T دالة إحصائيا وهذا ان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات العاملين في جامعات الجزائر وسط متوافقة فيما يخص المجال الاداري.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان

يتضمن هذا المحور 08 عبارات تعبر في مجملها عن المجال التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): درجة الموافقة عن عبارات المجال التعليمي

العبارات	استجابة أفراد العين ةالتكرار و النسبة المئوية)						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T الدلالة Sig	مستوى Sig الدلالة	درجة الاستجابة
	غ موافق تماما		غ موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
01	87	23.1%	78	20.7%	94	24.9%	78	20.7%	40	10.6%	2.75	1.305	-0.249	40.919	0.000	محايد
02	82	21.8%	77	20.4%	108	28.6%	98	23.6%	21	5.6%	2.71	1.205	-0.292	43.641	0.000	محايد
03	87	23.1%	91	24.1%	101	26.8%	76	20.2%	22	5.8	2.62	1.206	-0.385	42.093	0.000	محايد
04	55	14.6%	82	21.8%	82	21.8%	115	31%	41	10.9%	3.01	1.246	0.008	46.820	0.000	محايد
05	57	15.1%	110	29.2%	92	24.4%	74	19.6%	44	11.7%	2.84	1.240	-0.164	44.413	0.000	محايد
06	102	27.1%	130	34.5%	82	21.8%	50	13.3%	13	3.4%	2.32	1.110	-0.684	40.499	0.000	محايد
07	102	27.1%	125	33.2%	76	20.2%	61	16.2%	13	3.4%87	2.36	1.142	-0.642	40.081	0.000	محايد
08	60	15.9%	111	29.4%	87	23.1%	88	23.3%	31	8.2%	2.79	1.205	-0.215	44.893	0.000	محايد
الكلي											2.673	0.85208	-0.32792	60.748	0.000	محايد

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، وهي بذلك تعبر عن موافقة العاملين عن عبارات هذا المحور الا أنه هناك تباين كبير في الاجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (1.110 و1.305)، مما يدل على أن كل الفقرات الموجودة ذات دلالة احصائية.

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات المجال التعليمي بلغ 2.6730 ، أي أن اتجاهات اجابات العينة ايجابية نوعا ما وأن قيمة الاختبار T دالة إحصائيا وهذا ان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات العاملين في جامعات الجزائر وسط متوافقة بشكل مقبول فيما يخص المجال التعليمي.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث من الاستبيان

يتضمن هذا المحور 06 عبارات تعبر في مجملها عن المجال المكتبي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): درجة الموافقة عن عبارات المجال المكتبي

العبارات	استجابة أفراد العين ق(التكرار و النسبة المئوية)				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجة الاستجابة
	غ موافق تماما	غ موافق	محايد	موافق	موافق تماما					
01	44	57	52	152	72	3.40	0.401	51.731	0.000	موافق
	11.7%	15.1%	13.8%	40.3%	19.1%					
02	37	74	61	121	84	3.37	0.374	50.761	0.000	محايد
	9.8%	19.6%	16.2%	32.1%	22.3%					
03	21	41	60	154	101	3.72	0.724	63.647	0.000	موافق
	5.6%	10.9%	15.9%	40.8%	26.8%					
04	23	49	72	140	93	3.61	0.613	60.144	0.000	موافق
	6.1%	13%	19.1%	37.1%	24.7%					
05	43	79	64	109	82	3.29	0.286	48.272	0.000	محايد
	11.4%	21%	17%	28.9%	21.8%					
06	45	88	81	108	55	3.11	0.106	48.074	0.000	محايد
	11.9%	23.3%	21.5%	28.6%	14.6%					
الكلي						3.4173	0.41733	88.060	0.000	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، وهي بذلك تعبر عن موافقة العاملين عن عبارات هذا المحور الا أنه هناك تباين كبير في الاجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (1.136 و1.291)، مما يدل على أن كل الفقرات الموجودة ذات دلالة احصائية، أما من ناحية ترتيبها حسب أعلى درجة للموافقة فكان الترتيب كالآتي (3، 4، 1، 2، 5، 6).

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات المجال المكتبي بلغ 3.4173 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي 3 ويزيد عنه بفارق بلغ 0.4173، أي أن اتجاهات اجابات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T دالة إحصائيا وهذا ان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات العاملين في جامعات الجزائر وسط متوافقة فيما يخص المجال المكتبي.

رابعا: عرض وتحليل نتائج المحور الرابع من الاستبيان

يتضمن هذا المحور 05 عبارات تعبر في مجملها عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): درجة الموافقة عن عبارات معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

العبارات	استجابة أفراد العين ةالتكرار و النسبة المئوية)				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجة الاستجابة
	غ موافق تماما	غ موافق	محايد	موافق	موافق تماما					
01	35	39	77	152	74	3.51	1.188	0.507	57.335	0.000	موافق
	9.3%	10.3%	20.4%	40.3%	19.6%						
02	25	13	68	173	98	3.81	1.069	0.812	69.236	0.000	موافق
	6.6%	3.4%	18%	45.9%	26%						
03	15	16	65	155	126	3.96	1.018	0.958	75.516	0.000	موافق
	4%	4.2%	17.2%	41.1%	33.4%						
04	17	19	100	142	99	3.76	1.040	0.761	70.236	0.000	موافق
	4.5%	%5	26.5%	37.7%	26.3%						
05	14	14	129	137	83	3.69	0.976	0.692	73.440	0.000	موافق
	3.7%	3.7%	34.2%	36.3%	22%						
الكلي						3.7459	0.82594	0.745890	88.060	0.000	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، وهي بذلك تعبر عن موافقة العاملين عن عبارات هذا المحور الا أنه هناك تباين كبير في الاجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (0.976 و 1.188)، مما يدل على أن كل الفقرات الموجودة ذات دلالة احصائية، أما من ناحية ترتيبها حسب أعلى درجة للموافقة فكان الترتيب كالآتي (3، 2، 4، 5، 1).

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بلغ 3.7459 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي 3 ويزيد عنه بفارق بلغ 0.745890، أي أن اتجاهات اجابات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T دالة إحصائيا وهذا ان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات العاملين في جامعات الجزائر وسط متوافقة فيما يخص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

خامسا: عرض وتحليل نتائج المحور الخامس من الاستبيان

يتضمن هذا المحور 08 عبارات تعبر في مجملها عن آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): درجة الموافقة عن عبارات آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية

العبارات	استجابة أفراد العين قرالتكرار و النسبة المئوية)						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجة الاستجابة
	غ موافق تماما		غ موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
01	18	4.8%	31	8.2%	85	22.5%	166	44%	77	20.4%	3.67	1.041	0.671	68.493	0.000	موافق
02	22	5.8%	64	17%	99	26.3%	142	37.7%	50	13.3%	3.36	1.090	0.355	59.795	0.000	محايد
03	30	8%	67	17.8%	108	28.6%	122	32.4%	50	13.3%	3.25	1.136	0.252	55.592	0.000	محايد
04	26	6.9%	44	11.7%	131	34.7%	109	28.9%	67	17.8%	3.39	1.115	0.390	59.017	0.000	محايد
05	19	5%	42	11.1%	117	31%	137	36.3%	62	16.4%	3.48	1.052	0.480	64.233	0.000	موافق
06	23	6.1%	37	9.8%	102	27.1%	145	38.5%	70	18.6%	3.54	1.089	0.536	63.052	0.000	موافق
07	30	8%	44	11.7%	106	28.1%	131	34.7%	66	17.5%	3.42	1.144	0.422	58.084	0.000	موافق
08	25	6.6%	42	11.1%	95	25.2%	129	34.2%	86	22.8%	3.55	1.152	0.554	59.899	0.000	موافق
الكلي											3.4576	0.84180	0.45756	79.750	0.000	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، وهي بذلك تعبر عن موافقة العاملين عن عبارات هذا المحور الا أنه هناك تباين كبير في الاجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (0.976 و1.188)، مما يدل على أن كل الفقرات الموجودة ذات دلالة احصائية.

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية بلغ 3.4576 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي 3 ويزيد عنه بفارق بلغ 0.45756، أي أن اتجاهات اجابات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T دالة إحصائيا وهذا ان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات العاملين في جامعات الجزائر وسط متوافقة فيما يخص آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الجزء الثاني من الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض وتحليل نتائج عبارات الجزء الثاني من الاستبيان، والذي يتكون من 13 عبارة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (39): درجة الموافقة عن عبارات الأداء في المؤسسات الجزائرية – جامعات الجزائر وسط –

العبارات	استجابة أفراد العين ةالتكرار و النسبة المئوية)						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجة الاستجابة
	غ موافق تماما		غ موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
01	6	1.6%	20	5.3%	26	6.9%	206	54.6%	119	31.6%	4.09	0.856	1.093	92.796	0.000	موافق
02	12	3.2%	41	10.9%	106	28.1%	149	39.5%	69	18.3%	3.59	1.010	0.589	69.019	0.000	موافق
03	65	17.2%	68	18%	112	29.7%	89	23.6%	43	11.4%	2.94	1.250	-0.061	45.648	0.000	محايد
04	69	18.3%	64	17%	134	35.5%	77	20.4%	33	8.8%	2.84	1.198	-0.156	46.080	0.000	محايد
05	67	17.8%	57	15.1%	79	21%	137	36.3%	37	9.8%	3.05	1.273	0.053	46.581	0.000	محايد
06	79	21%	62	16.4%	71	18.8%	122	32.4%	43	11.4%	2.97	1.336	-0.032	43.121	0.000	محايد
07	66	17.5%	58	15.4%	79	21%	133	35.3%	41	10.9%	3.07	1.281	0.066	46.464	0.000	محايد
08	32	8.5%	70	18.6%	85	22.5%	153	40.6%	37	9.8%	3.25	1.125	0.247	56.024	0.000	محايد

09			10			11			12			13			الكلي				
25	6.6%		37	9.8%		26	6.9%		11	2.9%		11	2.9%						
49	13%		90	23.9%		53	14.1%		7	14.1%		7	1.9%						
56	14.9%		93	24.7%		116	30.8%		33	30.8%		33	8.8%						
183	48.5%		118	31.3%		135	35.8%		188	35.8%		188	49.9%						
64	17%		39	10.3%		47	12.5%		138	12.5%		138	36.6%						
3.56			3.08			3.33			4.15			3.82			3.3656				
1.117			1.164			1.081			0.877			1.092			0.74651				
0.562			0.085			0.329			1.154			0.825			0.2900				
61.946			51.466			59.804			91.983			68.004			87.539				
0.000			0.000			0.000			0.000			0.000			0.000				
موافق			محايد			محايد			موافق			موافق			محايد				

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، وهي بذلك تعبر عن موافقة العاملين عن عبارات هذا المحور الا أنه هناك تباين كبير في الاجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (0.856 و 1.336) باستثناء العبارات (3-4-6) التي كانت بمتوسط حسابي أقل من المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، مما يدل على أن كل الفقرات الموجودة ذات دلالة احصائية.

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات الأداء في المؤسسات الجزائرية – جامعات الجزائر وسط – بلغ 3.3656 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي 3 ويزيد عنه بفارق بلغ 0.3656، أي أن اتجاهات اجابات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T دالة إحصائيا وهذا ان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات العاملين في جامعات الجزائر وسط متوافقة فيما يخص الأداء في المؤسسات الجزائرية – جامعات الجزائر وسط –.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من مدى صحتها من عدمها هذا من خلال المطالب التي سنستعرض من خلالها نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتمثل هذه الفرضية في دراسة الفروق بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية والأداء في جامعات الجزائر يعزى إلى البيانات الشخصية، بحيث تنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى عشر فرضيات فرعية، سنقوم من خلال هذا المطلب باختبارها قصد التمكن من تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى الى متغير الجنس؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى الى متغير الجنس.

نتائج اختبار" T لعينتين مستقلتين" لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار T "لعينتين مستقلتين" – الجنس–

محاور الاستبيان		المتوسطات		قيمة T	Sig
		ذكر	أنثى		
واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة	المجال الاداري	3.3062	3.3519	0.006	0.940
	المجال التعليمي	2.6356	2.7451	0.798	0.372
	المجال المكتبي	3.3126	3.6211	7.863	0.005
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات	3.6924	3.8500	0.955	0.329
	آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي	3.3886	3.5918	0.534	0.465
جميع فقرات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة		3.2640	3.4326	2.034	0.155
الأداء في المؤسسات الجزائرية – جامعات الجزائر وسط–		3.2629	3.5655	1.004	0.317
الاستبيان ككل		3.2627	3.4548	1.500	0.222

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05<0.222) للإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر، وبذلك يمكن استنتاج أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى إلى متغير العمر؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى إلى متغير العمر.

الجدول رقم (41): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – العمر–

محاور الاستبيان		المتوسطات			قيمة T	Sig
		من 28 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	46 سنة فأكثر		
واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة	المجال الاداري	3.2460	3.2528	3.5907	7.847	0.000
	المجال التعليمي	2.6131	2.5901	2.9529	5.379	0.005
	المجال المكتبي	3.3394	3.3644	3.6603	3.105	0.046
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات	3.7810	3.7876	3.6000	1.566	0.210
	آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي	3.5575	3.3502	3.5032	2.409	0.091
جميع فقرات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة		3.3065	3.2690	3.4548	2.847	0.059
الأداء في المؤسسات الجزائرية –جامعات الجزائر وسط–		3.4301	3.2312	3.5278	5.091	0.007
الاستبيان ككل		3.3268	3.2627	3.4646	3.513	0.031

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05>0.031)، وبذلك يمكن استنتاج أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى الى العمر".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى إلى متغير المؤهل العلمي؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (42): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي–

محاور الاستبيان		المتوسطات			قيمة T	Sig
		ماجستير	دكتوراه	أخرى		
واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة	المجال الاداري	3.3714	3.3079	3.3036	0.267	0.766
	المجال التعليمي	2.7330	2.6516	2.8571	0.454	0.636
	المجال المكتبي	3.4506	3.4146	3.1429	0.319	0.727
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات	3.9136	3.6872	4.2286	3.645	0.027
	آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي	3.5401	3.4286	3.6964	0.841	0.432
جميع فقرات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة		3.4017	3.2949	3.4457	1.273	0.281
الأداء في المؤسسات الجزائرية –جامعات الجزائر وسط–		3.4435	3.3508	3.0769	1.021	0.361
الاستبيان ككل		3.4087	3.3032	3.3842	1.186	0.307

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05<0.307)، وبذلك يمكن استنتاج أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى الى المؤهل العلمي".

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى إلى متغير سنوات الخبرة؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (43): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – سنوات الخبرة–

محاور الاستبيان		المتوسطات				قيمة T	Sig
		أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	أكبر من 15 سنة		
واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة	المجال الاداري	3.2722	3.1774	3.4804	3.4085	4.261	0.006
	المجال التعليمي	2.6591	2.5933	2.7608	2.7090	0.791	0.499
	المجال المكتبي	3.1991	3.4256	3.5946	3.3763	2.456	0.063
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات	3.6649	3.7954	3.8173	4.6303	1.093	0.352
	آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي	3.4692	3.4337	3.4748	3.4640	0.055	0.983
جميع فقرات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة		3.2529	3.2840	3.4256	3.3067	1.726	0.161
الأداء في المؤسسات الجزائرية – جامعات الجزائر وسط–		3.4685	3.3645	3.3617	3.2541	0.980	0.402
الاستبيان ككل		3.2888	3.2969	3.4149	3.2936	1.202	0.309

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05<0.309)، وبذلك يمكن استنتاج أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى الى الخبرة المهنية".

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى الى متغير المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى الى متغير المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

نتائج اختبار التباين الأحادي لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (44): نتائج اختبار "التباين الاحادي" – المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية –

محاور الاستبيان		المتوسطات				قيمة T	Sig
		لم أشارك	مرتين	مرتين	أكثر من مرتين		
واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة	المجال الاداري	3.2998	3.4182	3.3483	3.3155	0.465	0.707
	المجال التعليمي	2.6482	2.7857	2.8207	2.5357	0.815	0.486
	المجال المكتبي	3.3782	3.6190	3.5200	3.2698	1.179	0.318
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات	3.6895	3.8464	3.9040	4.0286	1.842	0.139
	آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي	3.4109	3.5848	3.5550	3.6131	1.059	0.366
جميع فقرات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة		3.2846	3.4508	3.4070	3.3525	1.533	0.205
الأداء في المؤسسات الجزائرية – جامعات الجزائر وسط–		3.3642	3.4396	3.4154	3.1282	0.928	0.427
الاستبيان ككل		3.2977	3.4490	3.3988	3.3152	1.298	0.275

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05<0.275)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى الى متغير المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء الموظف؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى الى متغير المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء الموظف.

الجدول رقم (45): نتائج اختبار "التباين الاحادي" – المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء الموظف–

محاور الاستبيان		المتوسطات				قيمة T	Sig
		لم أشارك	مرتين	مرتين	أكثر من مرتين		
واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة	المجال الاداري	3.2930	3.3636	3.4904	3.3363	0.742	0.528
	المجال التعليمي	2.6681	2.8500	2.5673	2.4375	1.722	0.162
	المجال المكتبي	3.4304	3.4247	3.4744	3.2262	0.396	0.756
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات	3.7609	3.6323	3.7077	3.8929	0.732	0.533
	آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي	3.4531	3.5202	3.4712	3.3482	0.275	0.843
جميع فقرات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة		3.3206	3.3469	3.3422	3.2482	0.203	0.894
الأداء في المؤسسات الجزائرية – جامعات الجزائر وسط–		3.3834	3.3672	3.4438	3.1236	1.127	0.338
الاستبيان ككل		3.3309	3.3464	3.3591	3.2274	0.358	0.783

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05<0.783)، وبذلك يمكن استنتاج أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى الى المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء الموظف".

سابعا: اختبار الفرضية الفرعية السابعة

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى الى متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط يعزى الى متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

الجدول رقم (46): نتائج اختبار "التباين الاحادي" – القدرة على التعامل مع الكمبيوتر–

محاور الاستبيان		المتوسطات			قيمة T	Sig
		عالية	متوسطة	محدودة		
واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة	المجال الاداري	3.4427	3.1505	3.1222	8.585	0.000
	المجال التعليمي	2.7426	2.5629	2.6917	1.919	0.148
	المجال المكتبي	3.5626	3.2104	3.2222	5.974	0.003
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات	3.8145	3.6553	3.5867	1.898	0.151
	آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي	3.5769	3.3218	3.9750	6.718	0.001
جميع فقرات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة		3.4256	3.1777	3.1196	9.365	0.000
الأداء في المؤسسات الجزائرية –جامعات الجزائر وسط–		3.4163	3.3213	3.0359	2.235	0.108
الاستبيان ككل		3.4231	3.2012	3.1056	8.415	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05>0.000)، وبذلك يمكن استنتاج أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى الى القدرة على التعامل مع الكمبيوتر".

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، سنقوم من خلال هذا المطلب باختبارها هذا حتى نتمكن من تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمجال الاداري على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمجال الاداري على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة احصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

– **قبول الفرضية الصفرية اذا كانت**: قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05؛

– **قبول الفرضية البديلة اذا كانت**: قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى:

الأداء في جامعات الجزائر وسط = $A+B_0$ (المجال الاداري)

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمجال الاداري على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				المعنوية الكلية		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
R2	R	Sig	T	B		SIG	قيمة F				
0.230	0.479	0.000	12.501	1.817	Constant	0.000	111.604	41.604	1	41.604	الانحدار
		0.000	10.571	0.446	الأداء في جامعات الجزائر وسط			0.372	375	139.624	الخطأ
									376	181.228	الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بين المجال الاداري والأداء في جامعات الجزائر وسط بلغ R=0.479 وهو معنوي حيث قيمة F المحسوبة 111.604 أكبر من قيمة F المجدولة 1.425 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 375) وأن قيمة معامل التفسير R2 = 0.230 وهذا يعني أن المجال الاداري قد فسر 23 % من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء، والباقي 77% راجع الى عوامل أخرى.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0، A.

قاعدة: اذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة 'T' المحسوبة فان معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع الى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية A: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن a=1.817 معنوي.

بالنسبة لاختبار معنوية B_0: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الأداء يودي الى زيادة العمل في المجال الاداري بقيمة 0.446

ومنه أنموذج الرياضي هو: الأداء في جامعات الجزائر وسط = 1.817 + 0.446 (المجال الإداري)

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمجال الاداري على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمجال التعليمي على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

الفرضية البديلة H_1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمجال التعليمي على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة احصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

– **قبول الفرضية الصفرية اذا كانت:** قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05؛

– **قبول الفرضية البديلة اذا كانت:** قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى:

الأداء في جامعات الجزائر وسط = $A+B_0$ (المجال التعليمي)

الجدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمجال التعليمي على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				المعنوية الكلية		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
R2	R	Sig	t	B		SIG	قيمة F				
0.164	0.405	0.000	6.039	1.119	Constant	0.000	73.733	44.628	1	44.628	الانحدار
		0.000	8.587	0.462	الأداء في جامعات الجزائر وسط			0.605	375	226.974	الخطأ
									376	271.602	الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المجال التعليمي والأداء في جامعات الجزائر وسط بلغ R=0.405 وهو معنوي حيث قيمة F المحسوبة 73.733 أكبر من قيمة F المجدولة 1.425 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 375) وأن قيمة معامل التفسير R^2=0.164 وهذا يعني أن المجال التعليمي قد فسر 16.4 % من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء، والباقي 83.6% راجع الى عوامل أخرى.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0، A.

قاعدة: اذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة 'T' المحسوبة فان معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع الى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية A: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن a=1.119 معنوي.

بالنسبة لاختبار معنوية B_0: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الأداء يودي الى زيادة العمل في المجال التعليمي بقيمة 0.462

ومنه أنموذج الرياضي هو: الأداء في جامعات الجزائر وسط = 1.119 + 0.462 (المجال التعليمي)

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمجال التعليمي على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمجال المكتبي على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

الفرضية البديلة H_1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمجال المكتبي على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة احصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

– **قبول الفرضية الصفرية اذا كانت:** قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05؛

– **قبول الفرضية البديلة اذا كانت:** قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى:

الأداء في جامعات الجزائر وسط = $A+B_0$ (المجال المكتبي)

الجدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمجال المكتبي على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط

المصدر	مجموع	درجة الحرية	متوسط	قيمة F	SIG		B	T	Sig	R	R2
الانحدار	**88.851**	1	88.851	212.044	0.000	**Constant**	1.226	6.007	0.000	0.494	0.244
الخطأ	**275.267**	375	0.734			الأداء في جامعات الجزائر وسط	0.651	11.002	0.000		
الكلي	**364.118**	376									

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المجال المكتبي والأداء في جامعات الجزائر وسط بلغ R= 0.494 وهو معنوي حيث قيمة F المحسوبة 212.044 أكبر من قيمة F المجدولة 1.425 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (1،375) وأن قيمة معامل التفسير R^2=0.244 وهذا يعني أن المجال المكتبي قد فسر 24.4% من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء، والباقي 75.6 % راجع الى عوامل أخرى.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0، A.

قاعدة: اذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة 'T' المحسوبة فان معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع الى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية A: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن a=1.226 معنوي.

بالنسبة لاختبار معنوية B_0: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الأداء يودي الى زيادة العمل في المجال المكتبي بقيمة 0.651

ومنه أنموذج الرياضي هو: الأداء في جامعات الجزائر وسط = 1.226 + 0.651 (المجال المكتبي)

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمجال المكتبي على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعوقات تطبيق الادارة الالكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

الفرضية البديلة H_1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعوقات تطبيق الادارة الالكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة احصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

– قبول الفرضية الصفرية اذا كانت: قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05؛

– قبول الفرضية البديلة اذا كانت: قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى:

الأداء في جامعات الجزائر وسط = $A+B_0$ (معوقات تطبيق الادارة الالكترونية)

الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعوقات تطبيق الادارة الالكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط

R2	R	Sig	T	B		SIG	قيمة F	متوسط	درجة الحرية	مجموع	المصدر
		0.000	18.127	3.566	Constant	0.350	0.877	0.598	1	**0.598**	الانحدار
0.151	0.388	0.350	0.936	0.053	الأداء في جامعات الجزائر وسط			0.682	375	**255.898**	الخطأ
									376	**256.496**	الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء في جامعات الجزائر وسط بلغ R= 0.388 وهو معنوي حيث قيمة F المحسوبة 0.877 أصغر من قيمة F المجدولة 1.425 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (375،1) وأن قيمة معامل التفسير R^2=0.151 وهذا يعني أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية قد فسرت 15.1% من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء، والباقي 84.9 % راجع الى عوامل أخرى.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0، A.

قاعدة: اذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة 'T' المحسوبة فان معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع الى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية A: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن a=3.566 معنوي.

بالنسبة لاختبار معنوية B_0: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.350 وهي أكبر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 **غير** معنوي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الأداء يؤدي الى زيادة في معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقيمة 0.053

ومنه أنموذج الرياضي هو: الأداء في جامعات الجزائر وسط = 3.566 + 0.053 (معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية)

الاستنتاج: نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 أي لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الصفرية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لآليات تفعيل الادارة الالكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

الفرضية البديلة H_1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لآليات تفعيل الادارة الالكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة احصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

– قبول الفرضية الصفرية اذا كانت: قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05؛

– قبول الفرضية البديلة اذا كانت: قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى:

الأداء في جامعات الجزائر وسط = $A+B_0$ (آليات تفعيل الادارة الالكترونية)

الجدول رقم (51): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لآليات تفعيل الادارة الالكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط

R2	R	Sig	T	B		SIG	قيمة F	متوسط	درجة الحرية	مجموع	المصدر
0.148	0.385	0.000	10.777	1.997	Constant	0.000	65.234	39.482	1	**89.482**	الانحدار
		0.000	8.077	0.434	الأداء في جامعات الجزائر وسط			0.605	375	**226.964**	الخطأ
									376	**266.446**	الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين آليات تفعيل الادارة الالكترونية والأداء في جامعات الجزائر وسط بلغ R= 0.385 وهو معنوي حيث قيمة F المحسوبة 65.234 أكبر من قيمة F المجدولة 1.425 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (375،1) وأن قيمة معامل التفسير R^2=0.148 وهذا يعني أن آليات تفعيل الادارة الالكترونية قد فسرت 14.8% من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء، والباقي 85.2 % راجع الى عوامل أخرى.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0، A.

قاعدة: اذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة 'T' المحسوبة فان معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع الى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية A: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن a=1.997 معنوي.

بالنسبة لاختبار معنوية B_0: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الأداء يودي الى زيادة العمل في آليات تفعيل الادارة الالكترونية بقيمة 0.434

ومنه أنموذج الرياضي هو: الأداء في جامعات الجزائر وسط = 1.997 + 0.434 (آليات تفعيل الادارة الالكترونية)

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لآليات تفعيل الادارة الالكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة احصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

– قبول الفرضية الصفرية اذا كانت: قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05؛

– قبول الفرضية البديلة اذا كانت: قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى:

الأداء في جامعات الجزائر وسط = $A+B_0$ (الإدارة الإلكترونية)

الجدول رقم (52): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				المعنوية الكلية		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
R2	R	Sig	T	B		SIG	قيمة F				
0.281	0.530	0.000	9.368	1.387	Constant	0.000	146.250	56.533	1	56.533	الانحدار
		0.000	12.093	0.519	الأداء في جامعات الجزائر وسط			0.387	375	144.957	الخطأ
									376	201.490	الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية والأداء في جامعات الجزائر وسط بلغ R=0.530 وهو معنوي حيث قيمة F المحسوبة 146.250 أكبر من قيمة F المجدولة 1.425 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 375) وأن قيمة معامل التفسير R2=0.281 وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية قد فسر 28.1% من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء، والباقي 71.9 % راجع الى عوامل أخرى.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0، A.

قاعدة: اذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة 'T' المحسوبة فان معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع الى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية A: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن a=1.387 معنوي.

بالنسبة لاختبار معنوية B_0: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الأداء يودي الى زيادة العمل في الإدارة الإلكترونية بقيمة 0.519

ومنه أنموذج الرياضي هو: الأداء في جامعات الجزائر وسط= 1.387+ 0.519 (الإدارة الإلكترونية)

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

كخلاصة لنتائج الفرضية الرئيسية الثانية نقترح الجدول التالي:

الجدول رقم (53): ملخص الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

	متغيرات الفرضية		R_2 القدرة التفسيرية	نتيجة الفرضية	التفسير	قوة التفسير
	التابع	المستقل				
الفرضية الرئيسية الثانية	الإدارة الإلكترونية	الأداء في جامعات الجزائر وسط	0.281	قبول البديلة	هذا يعني أن الإدارة الإلكترونية فسرت 28.1% من التغيرات التي تحدث في الأداء	قدرة تفسيرية ضعيفة
الفرضية الفرعية الأولى	المجال الإداري		0.230	قبول البديلة	هذا يعني أن المجال الاداري قد فسر 23% من التغيرات التي تحدث في الأداء	
الفرضية الفرعية الثانية	المجال التعليمي		0.164	قبول البديلة	هذا يعني أن المجال التعليمي قد فسر 16.4% من التغيرات التي تحدث في الأداء	قدرة تفسيرية ضعيفة جدا
الفرضية الفرعية الثالثة	المجال المكتبي		0.244	قبول البديلة	هذا يعني أن المجال المكتبي قد فسر 24.4% من التغيرات التي تحدث في الأداء	قدرة تفسيرية ضعيفة
الفرضية الفرعية الرابعة	معوقات تطبيق الادارة الإلكترونية		0.151	قبول الصفرية	هذا يعني أن الإدارة الإلكترونية فسرت 15.1% من التغيرات التي تحدث في الأداء	قدرة تفسيرية ضعيفة جدا
الفرضية الفرعية الخامسة	آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية		0.148	قبول البديلة	هذا يعني أن الإدارة الإلكترونية فسرت 14.8% من التغيرات التي تحدث في الأداء	قدرة تفسيرية ضعيفة جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H_0: اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية سلبية.

H_0: اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية إيجابية.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الذي يعبر عن الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (54): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الأبعاد:		المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:
واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة	المجال الإداري	3.3216	0.69221
	المجال التعليمي	2.673	0.85208
	المجال المكتبي	3.4173	0.98407
المتوسط الحسابي (اتجاهات عمال جامعات الجزائر وسط)		3.1352	0.73204

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

حسب ما يوضحه الجدول بلغ المتوسط الحسابي العام لاتجاهات العاملين نحو الإدارة الإلكترونية (3.1352)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبالتالي اتجاهات العاملين نحو الإدارة الإلكترونية إيجابية، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن اتجاهات العاملين نحو الإدارة الإلكترونية ايجابية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة تحليلية للإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية –جامعات الجزائر وسط–، وقصد تسهيل الدراسة استخدمنا طريقة الاستبيان، قمنا من خلاله بعرض وتحليل النتائج التوصل إليها، بحيث اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات التي تصنف في الوسط وهي 15 جامعة حيث تم في البداية تحديد حجم المجتمع وحجم العينة بـ 377 عينة، افرغت في برنامج SPSS V-19، وبعد ذلك استخدمنا مجموعة من الأدوات الاحصائية اللازمة للدراسة، وقصد الوصول إلى النتائج المرجوة تم اختبار فرضيات البحث، والتي أثبت من خلالها ما يلي:

1- تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى مع كل من (الجنس، الخبرة المهنية، المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء المؤسسات، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر) واتضح من خلال هذا الاختبار أنه لا توجد علاقة بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية والأداء في جامعات الجزائر يعزى مع كل من (الخبرة المهنية، المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء المؤسسات) بينما هناك علاقة بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية والأداء في جامعات الجزائر يعزى مع كل من (الجنس، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)، هذا بالاعتماد على (تحليل التباين ANOVA).

ومن أجل معرفة ما مدى مساهمة المكونات في صحة الفرضية الرئيسية مع (الحالة العائلية، الخبرة المهنية، المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء المؤسسات، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر) وعدم صحتها، تم اختبار علاقة المكونات الثلاثة مع كل من المتغيرات المذكورة سابقا وقد توصلنا إلى:

أ. جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء لها علاقة مع الجنس مما يجعل الفرضية المطروحة صحيحة؛

ب. جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء ليس لها علاقة مع العمر هذا ما ساهم في رفض الفرضية؛

ج. كذلك جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء لها علاقة مع المؤهل العلمي هذا جعل جميع الفرضية الصفرية صحيحة؛

د. كذلك جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء ليس لها علاقة مع سنوات الخبرة هذا جعل جميع الفرضية الصفرية صحيحة؛

هـ. كذلك جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء ليس لها علاقة مع المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية هذا جعل جميع الفرضية الصفرية صحيحة؛

و. كذلك وجدنا جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء ليس لها علاقة مع المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء الموظف هذا جعل جميع الفرضية الصفرية صحيحة؛

ي. جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء لها علاقة مع القدرة على التعامل مع الكمبيوتر هذا جعل جميع الفرضية الصفرية غير صحيحة؛

1– رفض الفرضية الرئيسية الثانية: تبين من خلال هذه الفرضية أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05، أما من خلال اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية قد تم إثبات ما يلي:

أ– عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المجال الإداري وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

ب– عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المجال التعليمي وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

ج– عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المجال المكتبي وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

د– صحة الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المجال الإداري وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

هـ– عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المجال الإداري وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية تم التوصل إلى أن كل المكونات تتأثر بتحسين الأداء وهم من ساهموا في عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وتم الاعتماد على اختبار (تحليل التباين ANOVA) وتحليل الانحدار البسيط لإثبات صحة الفرضيات من عدمها.

3– عدم صحة الفرضية الثالثة: حيث تبين أن اتجاهات العاملين نحو الإدارة الإلكترونية إيجابية، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.1352) لإثبات صحة هذه الفرضية أو عدمها وقياسها على مقياس ليكرت الخماسي.

خـاتمة

خاتمة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية نتاج مجموعة من التطورات التكنولوجية والتحولات الإدارية التي مست الممارسات الإدارية المختلفة، فالإبداع التكنولوجي المتواصل مثلا أدى إلى إدماج التكنولوجيا في مختلف مجالات الحياة وفروع النشاط قد ترك بالفعل أثاره على المعاملات الإدارية التي تقوم بها مختلف المؤسسات، بما فيها المؤسسات والهيئات الجزائرية التي تحتاج لهذه التطورات التكنولوجية، فالإدارة الإلكترونية وبصفتها منظومة إدارية وتقنية متكاملة لم تعد خيارا يمكن قبوله أو رفضه، وإنما صارت تمثل حتمية ينبغي للمؤسسات الراغبة في البقاء تبنيها واستغلالها على أحسن وجه.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية الوسيلة الأنجع في الإدارة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي نعيشه اليوم، فحتى تستطيع المؤسسة اليوم البقاء والاستمرار في ظل هذه التغيرات ما عليها سوى مسايرة ومواكبة التطورات الحاصلة بإدخال هذه التكنولوجيات الجديدة في أداء أعمالها وضرورة الاقتناع بهذا التغيير الذي يحدث في مختلف مجالات وجوانب عملها، قصد الوصول الى ما هو مرغوب ومنه تحسين الأداء.

اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي أجريناها في جامعات الجزائر وسط، واعتمادا على المقابلة والاستبيانات الموزعة واختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى الإجابات على الفرضيات والإشكالية وذلك كما يلي:

– **الفرضية الأولى:** والتي تنص في محتواها على أن العملية الادارية عملية قائمة على الامكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الاعمال في التخطيط، التوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة فقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية ذلك لأن جل ما تم التطرق إليه في الفصل الأول يثبت ذلك؛

– **الفرضية الثانية:** والتي تنص في محتواها على أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يؤدي الى تخفيض الأعمال الإدارية، هذه الفرضية صحيحة وذلك حسب ما هو مذكور في الفصل الثاني، حيث أن الغرض من التحول الى الإدارة الإلكترونية هو التحول من النمط التقليدي الذي يعتمد على الورق بصفة أساسية الى النمط الإلكتروني الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

– **الفرضية الثالثة:** والتي تنص في محتواها على أن البيئة الجزائرية تتوفر على مختلف الامكانيات والمتطلبات التي تسمح لها بتطبيق الإدارة الإلكترونية ومواكبة الدول الرائدة في هذا المجال، هذه الفرضية صحيحة جزئيا ذلك كون أن البيئة الجزائرية تسمح لها بتطبيق ما يعرف بالإدارة الإلكترونية وذلك حسب ما هو واضح من خلال المؤشرات المذكورة في الفصل الثالث؛

– **الفرضية الرابعة:** والتي تنص في محتواها على أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية وسط مرتفع فقد تم قبول هذه الفرضية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين على موافقتهم لعبارات الأبعاد الأربعة (3.1352) على مقياس ديكارت الخماسي وهذا يدل على أن الإدارة الإلكترونية لها أثر ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء.

ومنه يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في: "**ما مدى اسهام الادارة الالكترونية في تحسين أداء جامعات الجزائر وسط؟**" فبالنظر الى نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها والفرضيات التي تم اختبارها، تم التوصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء فمثلا عند دراستنا اتجاهات الموظفين نحو الادارة الالكترونية لاحظنا أن اتجاهاتهم كانت ايجابية، وعند دراستنا لأثر كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء لاحظنا وجود أثر كبير بينهما وهو ما دل على إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء.

إن النتائج سابقة الذكر يمكن اعتبارها بمثابة أمر محفز لتحسين الأداء خاصة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية الموجودة بالجامعات محل الدراسة، إلا انه هناك بعض النقائص التي يجب تداركها .

نتائج الدراسة:

إضافة إلى النتائج سابقة الذكر، وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع، يمكن إضافة النتائج التالية:

– لا توجد علاقة بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية والأداء في جامعات الجزائر يعزى مع كل من (الخبرة المهنية، المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء المؤسسات) بينما هناك علاقة بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية والأداء في جامعات الجزائر يعزى مع كل من (الجنس، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)، هذا بالاعتماد على (تحليل التباين ANOVA)؛

– يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05؛

– اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية إيجابية، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.1352)؛

– تبقى الإدارة الإلكترونية مرتبطة ارتباطا وثيقا مع شبكة الانترنت وفي غيابها تغيب أهميتها واستخدامها في مختلف القطاعات؛

– تساعد الإدارة الإلكترونية في القضاء على الغش وتنفيذ القوانين البيداغوجية بصرامة؛

– نقص الضمير المهني للموظفين الذي يتسم بالإهمال، كما أن المواقع لا تحدث ولا يتم نشر كل شيء فيها؛

– تساهم الرقابة الإلكترونية في تجنب الوقوع في الأخطاء وتفادي الانحرافات؛

– الإدارات الجامعية الجزائرية تسير بخطى متثاقلة نحو الإدارة الإلكترونية؛

– غياب ما يعرف بالإرادة السياسية فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية وكذا الإمكانيات المادية الموجودة في الجامعات لازالت عتيقة نوعا ما مقارنة بالفقرات النوعية في هذا الميدان؛

– قلة البيانات حول البحوث المحلية الإلكترونية في مجالات معينة وقلة الموظفين المختصين في مجال الإعلام الآلي؛

– إن التكاليف الكبيرة والمعوقات الكثيرة لتطبيق مشروعات الإدارة الإلكترونية التي تختلف من دولة إلى أخرى بحسب الخصائص التي تتميز بها كل دولة على حدة، لم تحد من ذلك التوجه رغم أنها عرقلت مسيرة أغلب المشروعات.

التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ودراسة يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تصب في مجملها في تطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، نقترح في هذه الأطروحة ما يلي:

– لابد من تبني طريقة التسويق الداخلي في الجامعات حتى يتقبل عمال الإدارة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؛

– يجب تهيئة الذهنيات بالدرجة الأولى للحث على التعامل بالإدارة الإلكترونية، فالواقع يبرز ويوضح مقاومة التغيير حتى في وسط الأساتذة؛

– اجراء دورات تدريبية لتحسين مستوى الموظفين بالأخص الذين لا يستخدمون الكمبيوتر بشكل جيد فما بالك التعامل الإلكتروني، بالإضافة إلى إعداد دورات تكوينية خاصة للتعريف بما يعرف بالتعليم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية؛

– الاعتماد على أشخاص مختصين للقيام بالتعاملات الإلكترونية المهمة، وتقنيين وخبرات يعملون في مجال أمن المعلومات بها؛

– تحسين خدمة الإنترنت وتعزيز الإدارات بالمؤهلات البشرية ومساعدتها على تطوير كفاءتها في المجال الإلكتروني؛

– يجب أن يأتي أمن المعلومات في مقدمة اهتمام المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة لأهميته القصوى كأهم التحديات؛

– ضرورة متابعة التنفيذ خطوة بخطوة، وتطبيق كل الطرق والأساليب العلمية لقياس الأداء والتقييم والمتابعة للإدارة الإلكترونية؛

– العمل على تحديث كل ما يتعلق بملفات الموظفين والأساتذة والطلبة إلكترونيا وفق ما هو معمول به دوليا؛

– يجب على الإدارة الجامعية أن توفر محيط العمل الملائم للعاملين والاستماع لمشاكلهم واقتراحاتهم في المجال الإلكتروني؛

– تفعيل أرضية رقمية خاصة بجميع العمال والطلبة وكذا البحوث ومذكرات التخرج لكل الجامعات وتفعيل أنظمة الحماية الكفؤة؛

– ضرورة توفير تشريعات وقوانين تدعم البيئة الإلكترونية؛

– العمل على تطوير تنفيذ مشروعات وبرامج الإدارة الإلكترونية وفقًا لمواصفات البنية التحتية الموجودة في بلادنا، وتشجيع القطاع الخاص على المشاركة في تنفيذ بعض تلك المشروعات وفق للمواصفات التي يتم تحديدها مسبقًا وبدقة عالية، والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

– تصميم البرامج والتطبيقات محليا بما يتناسب والمتغيرات الضرورية، وبيئة العمل والخصوصية والسرية، وأمن المعلومات، وتوفير نظم الأمن عالية التقنية ومستلزماتها؛

– الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال ومحاولة إقامة علاقات تبادلية معها للاستفادة بشكل أكبر منها.

آفاق الدراسة:

اقتصرت دراستنا على معالجة موضوع الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية وذلك في حدود ما تم طرحه كإشكالية لهذه الدراسة، وحسب ما توفر لنا، فمهما ألممنا بجوانبه يبقى دائما الموضوع في تغير مستمر نظرا لتغير التكنولوجيا وذلك لارتباطها بعدة جوانب.

من خلال كل هذا يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تمثل مواضيع مستقبلية:

- دور أمن المعلومات والشرطة الإلكترونية في محاربة الجرائم الإلكترونية وتحسين الأداء؛
- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين؛
- دور الثقافة الإلكترونية في تفعيل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الحكومي في الجزائر؛
- إعادة الهندسة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخاصة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا– مراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

01- ابراهيم بختي، **التجارة الالكترونية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005

02- أبو بكر محمود الهوش، **الحكومة الالكترونية: الواقع والآفاق**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006

03- أحمد المعاني وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الاولى**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011

04- أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015

05- أحمد محمد غنيم، **الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الاولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009

06- أسامة السيد محمود، **الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات**، العدد السادس والثلاثون، كتاب دوري محكم يصدر مؤقتا مرتين في السنة، 2011

07- أمل لطفي حسن جاب الله، **أثر الوسائل الالكترونية على مشروعية تصرفات الادارة القانونية: دراسة مقارنة**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2013

08- ايمان عبد المحسن زكي، **الحكومة الالكترونية: مدخل اداري متكامل**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009

09- بدر محمد السيد القزاز، **الادارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الاداري: دراسة مقارنة بالفقه الاسلامي**، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2015

10- تشارلز دبليو وآخرون، ترجمة: سمة عبد ربه، **التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي: تطبيق نظام بالدريدج في الجامعات والمعاهد**، الطبعة الاولى، مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006

11- جعفر صادق الحسني، سرحان سلمان داود، **تكنولوجيا شبكات الحاسوب**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006

12- جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010

13- جمعه اسماعيل العياط، **الادارة الالكترونية**، دار امجد للنشر والتوزيع، الاردن، 2015

14- جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة: عبد المحسن نعساني، **تنمية الموارد البشرية**، الجزء الأول، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012

15- حذيفة مازن عبد المجيد، مزهر شعبان العاني، **التعليم الالكتروني التفاعلي**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، 2015

16- حسين سلامة عبد العظيم، **الادارة الذاتية ولا مركزية التعليم**، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية-مصر، 2006

17- حسين محمد الحسن، **الادارة الالكترونية: المفاهيم- الخصائص- المتطلبات**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011،

18- خالد ممدوح ابراهيم، **أمن الحكومة الالكترونية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008

19- خضر مصباح الطيطي، **ادارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011

20- خيري مصطفى كتانة، **التجارة الالكترونية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009

21- داود عبد الرزاق الباز، **الادارة العامة (الحكومة) الاليكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه**، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2004

22- دلال صادق الجواد، حميد ناصر الفتال، **أمن المعلومات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008

23- ريم الألفي، وآخرون، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010

24- زيد منير عبوي، **الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006

25- سعاد نائف برنوطي، **الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008

26- سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009

27- سعد غالب ياسين، **الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، معهد الادارة العامة، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2005

28- سعد غالب ياسين، **الادارة الالكترونية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

29- سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الادارية MIS**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2012

30- السعيد مبروك ابراهيم، **ادارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- ادارة المعرفة- الادارة الالكترونية**، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2012

31- السعيد مبروك ابراهيم، **ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2014

32- سلمان زيدان، عبد الوالي اسحاق، **تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء ادارة الجودة**، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2016

33- سمية بو مروان، **الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية: دراسة مقارنة**، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2014

34- سيد محمد جاد الرب، **التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2016

35- شيماء قطب، شيماء محمود أبو السعد، **الاقتصاد المنزلي مفهومه ومميزاته ومجالاته وأهميته للمرأة الريفية**، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2009

36- صدام الخمايسة، **الحكومة الالكترونية الطريق نحو الاصلاح الاداري**، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013

37- صفاء فتوح جمعة، **مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الفكر والقانون، مصر، 2014

38- طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب عيسى المصري، **صناعة واتخاذ القرار**، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2016

39- عامر ابراهيم قنديلجي، **الحكومة الالكترونية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الاردن، 2015

40- عائشة يوسف الشميلي ، **برنامج تحسين الأداء (Performance Improvement Program (PIP**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2017

41- عبد الرحمن توفيق، **الادارة الالكترونية في الشؤون الادارية**، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك، 2015

42- عبد الله حسن مسلم، **ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2015

43- عبد الله صالح حامد وآخرون، **البيت متوحد**، الطبعة الأولى، مركز المزماة للدراسات والبحوث، الامارات العربية المتحدة، 2014

44- عبد المجيد ميلاد، **المعلوماتية وشبكات الاتصال الحديثة**، اندماج التكنولوجيات، سنباكت، 2003

45- عزب محمد عزب، **الادارة الالكترونية في الشؤون الادارية**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2013

46- علاء عبد الرزاق السالمي، **الادارة الالكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008

47- علاء عبد الرزاق السالمي، **نظم ادارة المعلومات**، الطبعة الثالثة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2013

48- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، **أتمتة المكاتب المتقدمة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008

49- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، **شبكات الادارة الالكترونية: أساسيات وأنواع الشبكات الالكترونية وأمن ورقابة الشبكات والتجارة الالكترونية والعمل عن بعد،** الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005

50- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، **الادارة الالكترونية،** دار وائل للنشر، الاردن، 2006

51- علي شريف، **الإدارة المعاصرة،** الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر،2003

52- عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين،** دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006

53- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، **الادارة الالكترونية: مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة،** الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2013

54- عنترة بن مرزوق وآخرون، **إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية،** الطبعة الاولى، مركز الكتاب الاكاديمي، الاردن، 2018

55- غسان قاسم اللامي، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال،** دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010

56- فاطمة الزهراء طلحي، **تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الادارة الالكترونية،** الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2017

57- فايز جمعة النجار، **نظم المعلومات الإدارية: منظور اداري،** الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013

58- فداء حامد، **الادارة الالكترونية: الاسس النظرية والتطبيقية،** الطبعة الاولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015

59- فريد النجار وآخرون، **التجارة والأعمال الالكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة،** الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006

60- فريد النجار، **الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق،** الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر 2008

61- فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، **الادارة الالكترونية،** الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2015

62- مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية،** دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2014

63- محمد الصيرفي، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية-مصر، 2006

64- محمد الطعامنة محمود، طارق العلوش شريف، **الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2004

65- محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، **تطبيق الادارة الالكترونية: المفهوم، المزايا، المعوقات**، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016

66- محمد سعيد أحمد اسماعيل، **أساليب الحماية القانونية لمعاملات التجارة الالكترونية: دراسة مقارنة**، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، دمشق، 2009

67- محمد سمير أحمد، **الادارة الالكترونية**، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009

68- محمد صادق اسماعيل، **الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية**، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2010

69- محمد عبد العظيم أبو النجار، **التسويق الالكتروني**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008

70- محمد عبد المنعم شعيب، **ادارة المستشفيات منظور تطبيقي: الادارة الصحية وادارة المستشفيات**، الجزء الثاني، دار النشر للجامعات، القاهرة-مصر، 2014

71- محمد عبد حسين الطائي، ينال محمود الكيلاني، **إدارة أمن المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015

72- محمد عبده حافظ، **الادارة الالكترونية للفنادق**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر-، 2011

73- محمد فتحي عبد الهادي، **المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتاب قرن جديد**، الطبعة الرابعة، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2001

74- محمد مدحت محمد، **الحكومة الالكترونية Electronic Government**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2016

75- محمد نور برهان، عز الدين خطاب، **التجارة الالكترونية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2008

76- محمود القدوة، **الحكومة الالكترونية والادارة المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010

77- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، **المعرفة والإدارة الإلكترونية**، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011

78- محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2013

79- محمود عبد الفتاح رضوان، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **صناعة القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2013

80- مدحت محمد أبو النصر، **التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2009

81- مدحت محمد أبو النصر، **التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017

82- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، **الادارة الالكترونية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2014

83- مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الالكترونية**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2012

84- منال أحمد البارودي، **الطرق الابداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات**، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة-مصر، 2015

85- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، **مبادئ ادارة الأعمال**، الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، تخصص ادارة مكتبية، المملكة العربية السعودية، 2008

86- موسى خليل، **الإدارة المعاصرة**، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005

87- موفق حديد محمد، **وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال**، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010

88- مؤيد عبد الحسين الفضل، **نظريات اتخاذ القرارات –منهج كمي–**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013

89- نبأ عبد المحسن الطائي، **امكانية تطبيق الادارة** الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011

90- نبيل سعد خليل، **ادارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة –مصر، 2014

91- نبيل محمد مرسي، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2005

92- نجم عبود نجم، **الادارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية– الوظائف– المجالات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009

93- نعيم ابراهيم الظاهر، **الطريق نحو الحكومة الالكترونية: رؤية متكاملة**، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2014

94- نوال عبد الكريم الأشهب، **اتخاذ القرارات الادارية: أنواعها ومراحلها**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015

95- هاني وجيه العطار، **التجارة الالكترونية**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016

96- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، **التسويق الالكتروني**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000

II. الرسائل والأطروحات:

97- أسيا تيش سليمان، **واقع الادارة الالكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الاداري –دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2014

98- أمال أيوب، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين صورة المؤسسة الصناعية في الجزائر –دراسة حالة مركب تكريري البترول بسكيكدة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الجزائر 03، 2014

99- أمينة قدايفة، **أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي –دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص الادارة التسويقية، جامعة أمحمد بوقرة-بومرداس، 2014

100- باية سيفون، **تأثير تكنولوجيا الاتصال على النشر الالكتروني للصحف اليومية الجزائرية المكتوبة –دراسة تحليلية ميدانية–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015/2014

101- بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013

102- بن عودة حورية، **الفساد وآليات مكافحته في اطار الاتفاقيات الدولية والقانون الجزائري**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، التخصص قانون دولي وعلاقات دولية، جامعة سيدي بلعباس، 2016/2015

103- بوزكري الجيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص ادارة أعمال وتسويق، جامعة الجزائر 03، 2016/2015

104- بوشارب أحمد، **مدى نجاعة التسيير الاداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الالكترونية**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016/2015

105- خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر آل الشيخ، **الفساد الاداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته –نحو بناء نموذج تنظيمي– دراسة تطبيقية على المدانين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007

106- دنداني محمد أمين، **بوابة الجيل الثالث للهاتف النقال كحافز لزيادة فاعلية الحكومة الالكترونية وترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة الجزائر 03، 2019/2018

107- رحماني سناء، **دور الادارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016

108- زينات حامد عبد كحيل، **تصور مقترح لتفعيل الادارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الاسلامية بغزة، 2016

109- ساري عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص ادارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة–مصر، 2011

110- سمرة كحلات، **المكتبة الجامعية واسهامها في تأسيس مجتمع المعرفة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2014/2013

111- سمير عماري، **دور الادارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي –دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017-2018

112- صدقاوي صورية، **أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز القدرات الابتكارية للمؤسسة وتأثيرها على إدارة الجودة الشاملة –دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الصناعة التحويلية في الجزائر–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر03، 2015/2014

113- عبان عبد القادر، **تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر –دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص ادارة وعمل، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2016

114- علوي هند، **المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر: قياس النفاذ الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري –ولايات قسنطينة، عنابة، سطيف نموذجا–**،

اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم المكتبات تخصص اعلام علمي وتقني، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007

115- عمر بن محمد العتيبي، **الأمن المعلوماتي في المواقع الإلكترونية ومدى توافقه مع المعايير المحلية والدولية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010

116- عوض عبد اللاوي، **واقع استخدام تطبيقات الحاسوب الألي في مجالات الادارة المدرسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الادارة التربوية، الجامعة الخليجية، البحرين، 2008

117- فرخة ليندة، **دور تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج –جيجل–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2016-2017

118- لشهب وسيلة، **دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر –دراسة حالة بلدية الدار البيضاء (2010–2016)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: ادارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر 03، 2017/2016

119- محمد بن سعيد العريشي، **امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة أم القرى–مكة المكرمة، 2008

120- مروش أمال، **الادارة الالكترونية وفعالية التسيير بالمؤسسة الجزائرية –دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS–**، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص اجتماع العلاقات العامة والاتصال، جامعة البليدة 02، 2016/2015

121- نعيمة بن ضيف الله، **المصادر الرقمية داخل أنظمة التعليم الالكتروني ومتطلبات مناهج التعليم العالي بالجزائر: دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم المكتبات والتوثيق تخصص اعلام علمي وتقني، جامعة قسنطينة، 2018/2017

122- يحياوي محمد، **الحكومة الإلكترونية كأداة لبسيط الاجراءات الإدارية– الجزائر نموذجا–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2013

III. المجلات والدوريات:

123- بولحية الطيب، سالمي سمير، **تقييم جاهزية الدول العربية لإرساء الحكومة الالكترونية**، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الرابع

124- تهتان مراد، اسماعيل صاري، **المتطلبات الأساسية لتطبيق الحكومة الالكترونية ومعوقاتها –تجربة الامارات وحالة الجزائر–**، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 01، 2014

125- حروش رفيقة، **استخدام الادارة الالكترونية لتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الجزائرية**، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر 03، دالي ابراهيم، العدد الرابع، جوان 2015

126- خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، **مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 9، عدد 2، 2013

127- سارة بهلولي، **الحكومة الالكترونية آلية لترقية الخدمة العمومية – التجربة الاماراتية نموذجا–**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (3) جوان 2017

128- عدي غانم الكواز وآخرون، **البناء العاملي لمقياس التخطيط الاداري في الاتحادات الرياضية في نينوى، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية**، جامعة الموصل، المجلد 7، العدد 3، 2008

129- عقبي آمال، عاشور نصر الدين، **الادارة الالكترونية رؤية مستقبلية في تطوير العمل الاداري – تجارب بعض الدول في العالم–**، مجلة المفكر، العدد 17، جوان 2018

130- علي عبد الستار عبد الجبار الحافظ، أحمد هاني محمد النعيمي، **دور (ISO 27001:2005) في تعزيز مفهوم إدارة دورة حياة المعلومات (أنموذج مقترح)**، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 17، 2010

131- عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، **الادارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017

132- فلاق محمد، حدو سميرة أحلام، **دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري –تجارب دولية–**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة شلف، العدد 01، 2015

133- فؤاد يوسف عبد الرحمن، **تقييم واقع الادارة الالكترونية والادارة عن بعد "دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية"**، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 09، العدد 37، 2013

134- كامل محمد الحواجرة، **المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي**، مجلة علوم إنسانية، العدد45، 2010

135- لمين علوطي، **الادارة الالكترونية للموارد البشرية**، بحوث اقتصادية عربية، العدد 42 ربيع، 2008

136- محمد حمود علي النعمان، **درجة توافر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس المرحلة الثانوية بأمان العاصمة صنعاء وسبل تطورها من وجهة نظر مدراء المدارس**، مجلة جامعة الناصر، السنة الرابعة، العدد الثامن، ديسمبر 2016

137- مريم خالص حسين، **الحكومة الالكترونية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013

138- نادية حمدي باشا، نصيرة محاجبية، **عرض تجربة دولة الامارات العربية المتحدة في ارساء حكومة الكترونية اتحادية**، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد الثاني، العدد الأول، 2013

139- نبيل متولي، **تجديد منظومة التعليم الثانوية في ضوء مفهوم التعليم الالكتروني –تصور مقترح–**، مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق، العدد 45، 2004

140- الياس شاهد وآخرون، **تقييم تجربة تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة ورقلة، عدد 2016/03

IV. الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

141- بلعربي عبد القادر وآخرون، **مداخلة بعنوان "تحديات التحول إلى الحكومة الالكترونية في الجزائر"**، مداخلة مقدمة للمشاركة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي الخامس الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، مارس 2012

142- تهتان موراد، شويرب جلول، **تحديات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول متطلبات وتحديات ارساء الحكومة الالكترونية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، جامعة خميس مليانة --الجزائر، 26-27 أفريل 2017

143- جميل أحمد، بلطرش حياة، **التجربة الجزائرية في تطبيق الحكومة الالكترونية مقارنة بتجارب بعض الدول،** الملتقى الدولي السادس حول متطلبات وتحديات ارساء الحكومة الالكترونية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، جامعة خميس مليانة، يومي 27/26 أفريل 2017

144- رأفت رضوان، **الادارة الالكترونية،** الملتقى الاداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة حول: الادارة والمتغيرات العالمية الجديدة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2004

145- طويل آسيا، تيتام دليلة، **متطلبات بناء الحكومة الالكترونية وأهم معوقاتها –دراسة مجموعة من التجارب الدولية–،** مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول متطلبات وتحديات ارساء الحكومة الالكترونية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية بخميس مليانة، يومي 26-27 أفريل 2017

146- عبد الرحمن عبد السلام جامل، محمد عبد الرزاق إبراهيم، **التعليم الالكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة – دراسة تحليلية–،** بحث مقدم للمشاركة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول حول التعليم الالكتروني، مركز التعليم الالكتروني، البحرين، أفريل 2006

147- كرماش هاجر، **مفهوم المرفق العام الالكتروني،** داخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية بالمسيلة، يومي 26 و27 نوفمبر 2018

V. التقارير والمنشورات

148- المواصفة القياسية الدولية، **أيزو 27000: تقنية المعلومات– تقنيات التأمين– نظم إدارة تأمين المعلومات– نظرة عامة والمفردات،** طبعت في الأمانة المركزية ISO في جنيف بسويسرا كترجمة عربية رسمية بالإنابة عن 10 هيئات أعضاء في ISO، الرقم المرجعي (ISO 27000 :2009 E)

149- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، **استراتيجية الحكومة الالكترونية لدولة قطر 2020 – الملخص التنفيذي.**

VI. الملفات الالكترونية ومواقع الإنترنت

150- أقاسم عمر، ساوس الشيخ، **اهمية تقييم دورة حياة المنتج في تحقيق التنمية المستدامة لسلاسل الامداد،** مقال منشور، 2007، الموقع: http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/2534.

151- بوحدة رشيدة، **البنية التحتية للتدفق السريع في الجزائر: الوضعية والآفاق، اليوم البرلماني حول التدفق السريع والاقتصاد الرقمي ودورهما في التنمية**، 03 جوان 2010، على الخط Online، http://www.mptic.dz/fr/docs/hautdebit/BOUHADDARachida.ppt

152- حكومة قطر الالكترونية، **استراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر 2020**، 2019، الموقع: https://portal.www.gov.qa/wps/portal/about-hukoomi/integrated-e-government، تاريخ الاطلاع: 2019/06/10

153- رجب الحصن الحميد حسنين، **أمن شبكات المعلومات الالكترونية: المخاطر والحلول**، **Cybrarians Journal**، العدد 30، ديسمبر 2012، http://www.journal.cybrarians.org، تاريخ الاطلاع: 2018/04/20

154- سعاد محمد السيد، **تجارب من دول العالم في مجال التعليم الالكتروني**، 2009، تاريخ الاطلاع 2018/08/24، الموقع: http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.thtml?id=365

155- عبد المؤمن بن صغير، **إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر "المعوقات– الأفاق"**، المركز الديموقراطي العربي، 2016، الموقع: https://democraticac.de/?p=38171، تاريخ الاطلاع: 2019/07/04

156- عبد المومن بن صغير، **إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر: المعوقات– الأفاق**، المركز الديموقراطي العربي، 5 أكتوبر 2016، الموقع الالكتروني: https://democraticac.de/?p=38171، تاريخ الاطلاع: 2018/02/24

157- فاطمة عبد الحميد، **نماذج لتطبيقات التعليم الالكتروني**، مجلة التعليم الالكتروني، العدد 03، 2016، الموقع: http://emag.mans.edu.eg/index.php?page#، تاريخ الاطلاع 2018/06/12

158- مجدي محمد يونس، **التحول نحو الادارة الالكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي**، دار الفكر، افاق معرفة متجددة، 2016/01/27، مقال منشور في الموقع الالكتروني: https://darfikr.com/node/10401، تاريخ الاطلاع: 2018/03/03

159- مشروع الجزائر الإلكترونية موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال www.mptic.dz

160- وزارة المواصلات والاتصالات، استراتيجية الحكومة الرقمية لدولة قطر 2020، 2014، الموقع: http://www.motc.gov.qa/ar/documents/document/qatar-digital-government-2020، تاريخ الاطلاع 2019/02/15

ثانيا– مراجع باللغة الأجنبية:

I. الكتب:

161- Amor D, **Révolution e-business**, vivre travailler en ligne, Pearson Education, Campus press, Paris

162- Amrit Tiwana, **Gestion de Connaissances: Applications CRM et e-business,** France: CampusPress, 2001

163- BENOT Aubect, **The Information Technology and Organization**, Goëtan, Marin, Québec, Canada, 1997

164- Gode Fray darg Nguyen , **L'entreprise numérique** , Paris, France, 2001

165-JACOBS, kai , **Trying to keep The Internets Standards Setting Process in Perspective,** Computer Science Department, Informatics IV, Technical University Of Aachen Ahornstr, Germany, 2003

166- Jacques Philipp, **l'architecture des réseaux TCP/IP: services_utilisations_ implémentation_ administration_ sécurité**, ellipses, Paris, 2006

167- JEAN Brilman, **les Meilleurs Pratiques du Management**, Les Editions D'organisation, Paris, France, 2001

168-Joe Habraken et Matt Hayden, les réseaux,3e édition, PEARSON Education, PARIS, 2007

169- Laudon Kenneth, Laudon Jane, **Management Information System Management The Digital Firm**, th edition, Prentice Hall, Nez Jersey, 2006

170-SIFT Pty.Ltd, **Secure Your Information: Information Security Principles for Enterprise Architecture**, the Department of Communications, Information Technology and the Arts on behalf of the Information Technology Security Expert Advisory Group, Australia, 2007

171- Solange Ghernaouti-Hélie**, guide de la cyber sécurité pour les pays en dévoloppement,** union international des télécommunications (ITU), Genéve, Edition 2007

172- Stiglitz Joseph**, Public policy for knowledge Economy Remarks at The Development for trade and Industry**,center for Economic Policy Research, 1998
173- Tamara Dean, Traduit et adapté par: Véronique Bessens, William Piette, Michèle Simond, Martin Villeneuve, "Réseaux informatiques", 2e édition, les éditions Reynald Goulet, Canada, 2002
174- TRUBAN E and Others, **Electronic Commerce: Managerial Perspective**, Prentice-Hall, Upper Saddle River, USA, 2000
175- VICTOR Sandoval, **Les autoroutes de L'information**, Edition Shermés, Paris, France, 1995

II. الرسائل والأطروحات:

176- Nidal Farid Aljaidi, **The application of electronic management at the central bank of Jordan in impact total quality management**, This Thesis provide as an requirement for Statistics and research methodology course, Hashemite University, Economics and Administrative Sciences college, Business Administration Department

III. المجلات والدوريات:

177- AVOLIO Bruce J, KAHAI Surinder, **DODGE George E, E-Leadership Implications For Theory-Research-And Practice**, Leadership Quarterly, Vol 11, No 04, 2000
178- EL KHOURI Ali M, **E-Government Strategies : The Case of the United Arab Emirates**, European Journal of epracttice. N17, September 2012, P139 (www.epracticejournal.eu)
179- Sohal A. S., Power D. J., & Terziovski M, **Supply Chain Management in Australian Manufacturing - Two Case Studies,** Computers & Industrial Engineering, Vol. 43, Issue. 1-2,2002

IV. الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

180- Vlado DIMOVSKI, Sandra PENGER,**Virtual Management Across-Section Of The Management Process Illustrating Its Fundamental Function Of Planning, Organization, Leading And Controlling In A New Era Organization**, international business & economics reasearch conference, las vegas, nevada, 2002

V. التقارير والمنشورات

181- Etabli par les chercheurs en se référant à: United Nations, **E-Gouvernement Survey: 2008, 2010, 2012, 2014,2016 et 2018,** from: https://publicadministration.un.org telecharge le:25/09/2018

182- Glen Bruce, **Information Security ISO Standards**, Deloitte & Touche LLP and affiliated entities, 11 Feb 2015

183- Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (e-COMMISSION), **e-Algérie 2013**, Document de synthèse de la stratégie e-algérie 2013, Decembre, 2008

184-Herve' Schaner , **2007, ISO 27001Certification**, Eurose Forum, Paris, www.hsc.fr

الملاحق

المحلق رقم (01): نموذج الاستبيان المستخدم

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

دكتوراه

استبانة بحث حول: "الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية –دراسة حالة جامعات الجزائر وسط–".

الأخ الفاضل ....الأخت الفاضلة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تحية طيبة وبعد.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها، فهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على كافة محاور الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نتمنى منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير.

من اعداد الطالبة:

بصاشي هدى

تحت اشراف الدكتور:

"سلام عبد الرزاق"

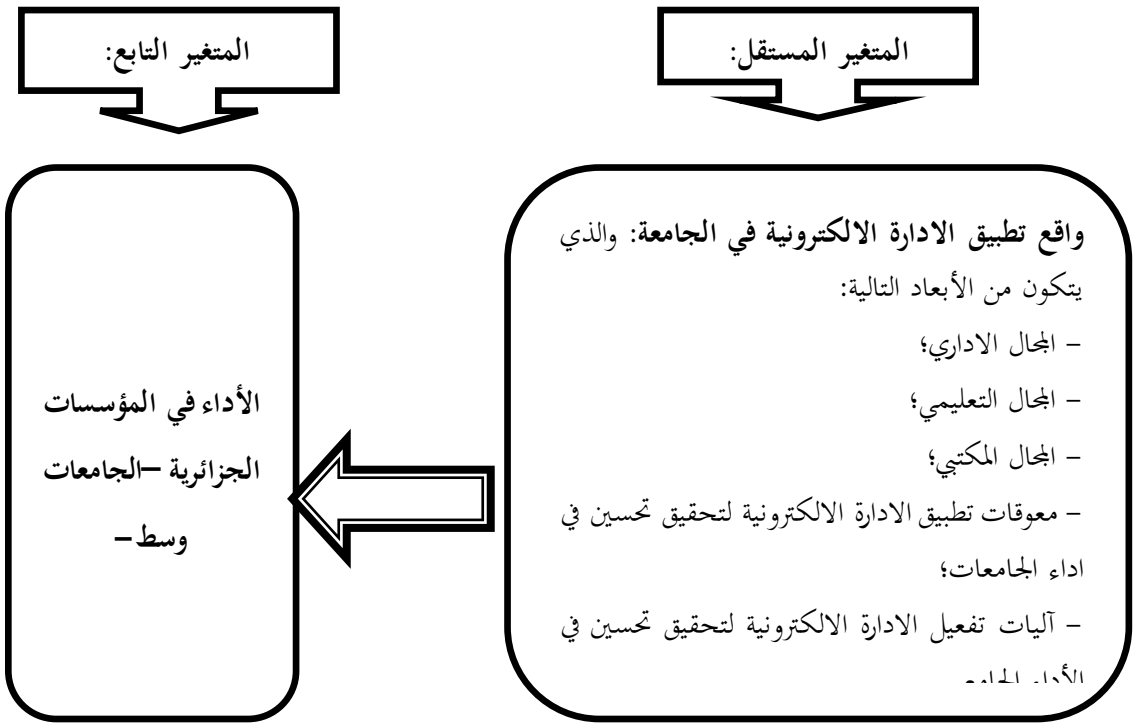
مصطلحات الدراسة:

الإدارة الإلكترونية: "هي الإدارة التي تستخدم فيها التقنيات الحديثة مثل الكمبيوتر وشبكات الاتصالات المحلية والعالمية أثناء أداء المهام الإدارية والتواصل بين الإدارة في مستوياتها الإشرافية والتنفيذية، كما أنها جميع عمليات التحول في أداء أعمال المؤسسة إلكترونيا عن طريق إعادة هيكلة أداء تلك الأعمال لما يحقق التطور والاقتصاد في الأداء والمرونة وحسن استغلال الموارد".

التعليم الإلكتروني: "ذلك النوع من التعلم الذي يعتمد اعتمادا كليا في الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة وتبادلها وتشاركها، واكتساب المهارات المختلفة وتطوير القدرات، على توظيف التقنية الإلكترونية، ممثلة في استخدام برمجيات وتطبيقات الحاسوب القائمة على استخدام شبكات الاتصالات المختلفة العالمية والمحلية منها، والتي تتضمن استخدام الأنترنت، والانترانت والاكسترانت، لتحقيق حالتي التعليم والتعلم".

النشر الالكتروني: "هو استخدام أجهزة وأنظمة تعمل بالحاسوب في الابتكار والابداع والصف وإعداد الصفحات وانتاج صفحات نموذجية واخراجها كاملة ومنتهية"

أنموذج الدراسة:



القسم الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا التقسيم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي وأساتذة الجامعة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك :

1- اسم الجامعة: .....

2- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

3- العمر: من 28 إلى 35 سنة ☐ من 36 الى 45 سنة ☐ 46 سنة فأكثر ☐

4- المؤهل العلمي: ماجستير ☐ دكتوراه ☐

أخرى حدد:.....

5- مجال الوظيفة: مدير الجامعة ☐ نائب مدير جامعة ☐

عميد الكلية ☐ نائب عميد الكلية ☐ رئيس قسم ☐

نائب رئيس قسم ☐ أخرى حدد:.....

6- الرتبة العلمية: أستاذ مساعد ☐ أستاذ محاضر ☐

أستاذ تعليم عالي ☐ أخرى حدد:.....

7- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐

من 11 الى 15 سنة ☐ أكبر من 15 سنة ☐

8- المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية:

لم أشارك ☐ مرة ☐ مرتين ☐ أكثر من مرتين ☐

9- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها في مجال تحسين أداء الموظف:

لم أشارك ☐ مرة ☐ مرتين ☐ أكثر من مرتين ☐

10- القدرة على التعامل مع الكومبيوتر: عالية ☐ متوسطة ☐

محدودة ☐

11- معدل ساعات استخدام الحاسوب يوميا في العمل .....

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مجموعة من المؤشرات التي تم انتقائها والمرتبطة بموظفي وأساتذة الجامعة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	واقع تطبيق الادارة الإلكترونية في الجامعة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01- في المجال الإداري						
01	تتوفر الكلية على نظام الكتروني يتم من خلاله متابعة الطلبة اكاديميا من الدخول الى الخروج					
02	يتم الاعلان عن آجال التسجيل والبرنامج الدراسي وكذا جدول الامتحانات السداسية بشكل الكتروني					
03	يسجل الطلبة الجدد في الجامعة انفسهم الكترونيا بشكل مباشر بعد استكمال شروط القبول					
04	يتم الاحتفاظ بسجلات الطلبة الكترونيا ويتم تحديثها بشكل مستمر					
05	توفر الكلية للطلبة امكانية التحقق من المعلومات الشخصية وتحرص على أمنها وسلامتها الكترونيا					
06	يتم حفظ درجات الطلبة عبر برنامج الكتروني كما يتم تقديم طلبات مراجعة علامات الطلبة الكترونيا					
07	توفر الكلية موقع الكتروني خاص للتعليم عبر شبكة الانترنت					
08	تحتفظ الكلية ببيانات الموظفين الكترونيا وتقوم بتحديثها بشكل دوري					
09	تتوفر الكلية على انظمة حماية آلية متطورة لحماية بيانات الموظفين والطلبة من أي اختراق					
10	تقوم الكلية بتبني ما يعرف بالنشر الالكتروني قصد اطلاع الاساتذة والباحثين بكل ما هو جديد كإعلانات التوظيف وغيرها					
11	تقدم الكلية الدعم الفني والارشادات المهنية للموظفين الكترونيا					
12	تستثمر الكلية أوقات الفراغ والاجازات في تدريب العاملين على تقنيات تكنولوجيا المعلومات					

13	يوجد نظام الكتروني لإدارة العاملين بالكلية كما يتم توفير بريد الكتروني خاص بكل موظف للاطلاع على كل ما يتعلق بالشؤون الوظيفية					
14	تتوفر الكلية على كوادر بشرية مؤهلة					
15	تتوفر الكلية على امكانيات فنية وبنية تحتية لتطبيق العمل الالكتروني					
16	يتم تحديث الموقع الخاص بالكلية بشكل دوري					
17	يتم اعداد خطط لتطوير برنامج الادارة الالكترونية ومحاولة مواكبة الجامعات المتقدمة في استخدامه					
18	تستخدم الكلية برامج تتيح امكانية التواصل بين الادارة والموظفين في اي زمان ومكان					
19	يتم اعداد كل الأعمال والأنشطة الادارية كالتقارير والتوقيت الدراسي....الخ الكترونيا					
20	يتم نقل وتبادل الملفات داخل الكلية الكترونيا					
21	تقوم الكلية بعقد اجتماعات الكترونيا وذلك عن طريق استخدام نظام الاجتماعات عن بعد					
22	تقوم الكلية بمحاولة تكييف الأنظمة المعمول بها لتتلاءم مع تطبيقات الادارة الالكترونية					
23	تسعى الكلية الى زيادة فاعلية نظم الحفظ والارشفة الالكترونية للمستندات					
24	تساعد ادارة الوثائق الالكترونية في حفظ كافة الوثائق والمخاطبات والملفات الخاصة بالأعمال الادارية					
02– في المجال التعليمي						
25	تنظم الكلية للطلبة ندوات عبر تقنيات التواصل عن بعد					
26	تخصص الكلية موقعا الكترونيا لاستقبال آراء الطلبة ومقترحاتهم بشكل الكتروني					
27	يتم تنشيط الاستعانة بنظام الاستاذ الزائر في بعض التخصصات والمقاييس غير المتوفرة بشكل كبير الكترونيا					
28	يتم تقديم البيانات الخاصة بالأساتذة الكترونيا كالبرنامج الدراسي، الحجم الساعي المعتمد، عدد الطلبة في مختلف التخصصات والافواج.....الخ					
29	تتوفر الكلية على منتدى الكتروني خاص بالطلبة والاساتذة قصد زيادة وتسهيل عملية الاتصال والتواصل بينهم					

30	عملية الاشراف ومناقشة المذكرات والاطروحات في الجامعة تتم بطريقة الكترونية					
31	يتم تقديم واجبات واعمال دراسية للطلبة وتصحيحها واعادتها لهم الكترونيا					
32	تقوم الكلية بتجهيز مرافقها البيداغوجية والعلمية بأحدث الأجهزة والمعارف الالكترونية					
03- في المجال المكتبي						
33	تتبنى الكلية مشروع المكتبة الالكترونية وتسعى الى تطويره					
34	تقوم مكتبة الكلية بإعداد دليل سنوي الكتروني عن الدراسات والأبحاث العلمية المنجزة					
35	يتم نشر البحوث المحكمة علميا الكترونيا					
36	تتوفر المكتبة على خدمة الاستعلام عن المصادر والمراجع العلمية الحديثة الكترونيا					
37	توفر المكتبة للطلبة والباحثين موقع الكتروني للاستفادة من مختلف المؤتمرات والندوات العلمية وكذا توفير قائمة لمختلف المواقع البحثية العلمية المتخصصة في هذا الموقع					
38	تتوفر المكتبة على قاعدة معلومات الكترونية مرتبطة بمختلف الجامعات وهي متاحة الكترونيا					
معوقات تطبيق الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في اداء الجامعات						
39	قلة الموارد المادية والبشرية والبنية التحتية التي تساعد في عملية تحسين الأداء الجامعي					
40	ضعف التخطيط الاستراتيجي للتحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية					
41	نقص الدورات التدريبية التي تسهم في انجاح الادارة الالكترونية وبالتالي تحسين الأداء					
42	ضعف التشريعات الحالية التي تدعم وترسخ عملية التحول الى الادارة الالكترونية					
43	عدم وجود ثقة في أمن حماية البيانات والمعلومات					
آليات تفعيل الادارة الالكترونية لتحقيق تحسين في الأداء الجامعي						
44	دعم الادارة العليا لتطبيق الادارة الالكترونية والتحول من العمل اليدوي الى العمل الالكتروني					
45	تقوم الجامعة بتوفير الموارد البشرية المؤهلة وتدريبهم وتقديم الدعم					

	لهم					
46	توفر الجامعة بنية تحتية مساعدة على العمل الالكتروني					
47	سن تشريعات ولوائح لتنظيم العمليات الالكترونية					
48	جذب خبراء ومختصين في مجال الحاسوب وبرمجياته المختلفة					
49	توفير برامج لحماية البيانات والمعلومات من عمليات الاختراق والتلف وغيرها					
50	تشجيع الابحاث التي تهتم وتتناول الادارة الالكترونية وانماطها المختلفة (حكومة الالكترونية، تعليم الكتروني، نشر الكتروني ....الخ)					
51	تجديد الاجهزة والبرمجيات وتحديثها بشكل مستمر ودوري					

المحور الثاني: الأداء في المؤسسات الجزائرية –جامعات الجزائر وسط–

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء بجامعات الجزائر وسط، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختيارك :

الرقم	الأداء في المؤسسات الجزائرية –الجامعات وسط– وعبارات القياس:	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تساعد الادارة الالكترونية في التقليل من الأخطاء في العمل وزيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري					
02	يتم فحص أنظمة المعلومات للتحقق من الالتزام بمعايير الأداء الأمني					
03	يتم تقييم أداء العاملين الكترونيا					
04	تتبنى الكلية معايير الايزو 27000 الخاصة بنظام ادارة أمن المعلومات قصد حماية المعلومات واستغلالها في اتخاذ القرارات التي تساعد بدورها في تحسين الأداء					
05	تتوفر الكلية على بيئة عمل تساعد على البحث العلمي كما تهتم بجودة المعارف العلمية التي يتحصل عليها الطلبة وتسعى الى تحسينها					
06	تقوم الكلية بفتح الباب امام الكفاءات الخارجية واستقطابها للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم كما تقوم بالاستفادة من التجارب الاجنبية الناجحة في مجال التعليم والخدمات الالكترونية					
07	تشجع الكلية المبادرات والاقتراحات الجديدة المقدمة من طرف					

	الاساتذة والطلبة والموظفين					
08	يتم استخدام البرامج الالكترونية الحديثة في العملية التعليمية					
09	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في توفير المعلومات لكل الأقسام وبالتالي السرعة في اداء الأعمال وتوفير الوقت					
10	معايير الأداء التي تستخدمها الكلية قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال					
11	تعتمد أساليب تقييم الأداء الالكتروني على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل					
12	الاعتماد على الادارة الالكترونية يقلل من الجهد والوقت والتكلفة لتنفيذ الخدمات الالكترونية					
13	تقديم الخدمات الالكترونية للمستفيدين في أي مكان يتواجدون فيه بأسرع وقت ممكن					

أخرى رجاء ذكرها:.....

.....

.....

.....

.....

اقتراحات واراء حول الموضوع والتي يمكن ان تثري هذا العمل:.....

.....

.....

.....

.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

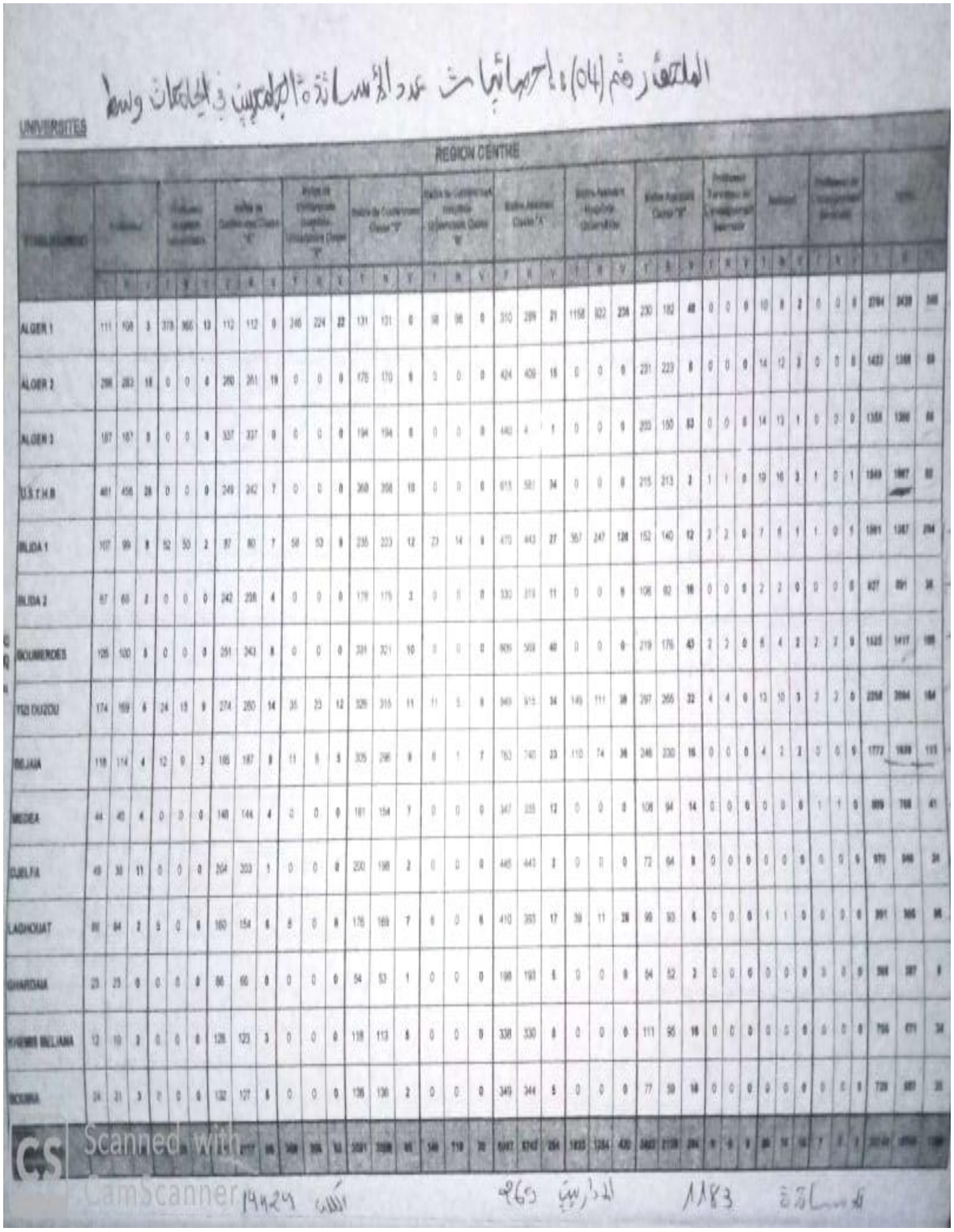
الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة
01	سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
02	سالمي رشيد	أستاذ	جامعة المدية
03	علوطي لمين	أستاذ	جامعة المدية
04	بولصنام أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
05	يرقي حسين	أستاذ	جامعة المدية
06	هدروق أحمد	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية
07	تهتان مراد	أستاذ	جامعة المدية
08	قتدوز عبد الكريم	أستاذ المالية	جامعة الملك فيصل السعودية
09	دروم أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة

الملحق (03): مجتمع وعينة الدراسة عند مستوى ثقة 95%

المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
5	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	358
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

Source: Sekaran Uma, **Research methods for business: A skill-building approach**, 4th edition, New York, 2003

الملحق رقم (04): احصائيات عدد الأساتذة الجامعيين في الجامعات وسط



الملحق رقم (04): احصائيات عدد الأساتذة الجامعيين في الجامعات وسط

UNIVERSITES

REGION CENTRE

ALGER 1	111	108	3	378	365	13	112	112	0	246	224	22	131	131	0	98	98	0	310	289	21	1158	922	236	230	182	48	0	0	0	10	8	2	0	0	0	2784	2439	345
ALGER 2	298	283	15	0	0	0	280	261	19	0	0	0	178	170	8	0	0	0	424	409	15	0	0	0	231	223	8	0	0	0	14	12	2	0	0	0	1433	1388	69
ALGER 3	187	187	0	0	0	0	337	337	0	0	0	0	194	194	0	0	0	0	440	4	1	0	0	0	203	150	53	0	0	0	14	13	1	0	0	0	1358	1300	58
U.S.T.H.B	481	456	25	0	0	0	249	242	7	0	0	0	368	356	12	0	0	0	615	581	34	0	0	0	215	213	2	1	1	0	19	16	3	1	0	1	1849	1847	02
BLIDA 1	107	99	8	52	50	2	87	80	7	58	53	5	235	223	12	23	14	9	470	443	27	367	247	120	152	140	12	2	2	0	7	6	1	1	0	1	1391	1387	294
BLIDA 2	67	63	2	0	0	0	242	238	4	0	0	0	179	175	2	0	0	0	330	319	11	0	0	0	106	92	16	0	0	0	2	2	0	0	0	0	927	891	36
BOUMERDES	105	100	5	0	0	0	251	243	8	0	0	0	331	321	10	0	0	0	809	569	40	0	0	0	219	176	43	2	2	0	6	4	2	2	2	0	1625	1417	195
TIZI OUZOU	174	159	6	24	15	9	274	260	14	35	23	12	326	315	11	11	5	6	949	915	34	149	111	38	297	266	32	4	4	0	12	10	3	2	2	0	2258	2094	164
BEJAIA	118	114	4	12	9	3	185	187	8	11	8	3	305	296	9	8	1	7	763	740	23	110	74	36	246	230	16	0	0	0	4	2	2	0	0	0	1772	1659	113
MEDEA	44	40	4	0	0	0	148	144	4	0	0	0	161	154	7	0	0	0	367	355	12	0	0	0	106	94	14	0	0	0	0	0	0	1	1	0	809	768	41
DJELFA	49	38	11	0	0	0	254	253	1	0	0	0	200	198	2	0	0	0	445	443	2	0	0	0	72	64	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	970	946	24
LAGHOUAT	80	84	2	5	0	5	160	154	6	8	0	8	176	169	7	6	0	6	410	393	17	39	11	28	99	93	6	0	0	0	1	1	0	0	0	0	991	905	86
GHARDAIA	23	23	0	0	0	0	86	86	0	0	0	0	54	53	1	0	0	0	198	193	5	0	0	0	84	52	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	398	387	9
KHEMIS MILIANA	12	10	2	0	0	0	126	123	3	0	0	0	118	113	5	0	0	0	338	330	8	0	0	0	111	95	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	756	721	34
BOUIRA	34	31	3	7	0	6	132	127	5	0	0	0	136	130	2	0	0	0	349	344	5	0	0	0	77	59	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	728	693	35

Scanned with CamScanner

وضعية تعدادات المناصب العليا للجامعات موقوفة بتاريخ 2016/12/31

المؤسسة : المؤسسات التابعة للثروة المعدنية لتوسط الجزائري

منصب العمل	الرقم الاستدلالي	بجاية			المدية			الجلفة			الأغواط			غرداية			خنشلة			قسنطينة		
		نظري	ظرفي	شاغر	نظري	ظرفي	شاغر	نظري	ظرفي	شاغر	نظري	ظرفي	شاغر	نظري	ظرفي	شاغر	نظري	ظرفي	شاغر	نظري	ظرفي	شاغر
الوظيفة العليا																						
مدير البحث	1200	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0
مدير مركز البحث	720	1	4	0	4	3	1	4	2	1	4	3	1	4	2	1	4	3	1	4	3	1
المدير العلمي لمعهد تكنولوجي	433	1	4	1	4	3	0	4	2	1	4	3	0	4	2	1	4	3	0	4	3	1
الوظيفة القاعدية																						
رئيس قسم	1008	8	7	1	6	4	2	7	5	2	9	7	2	6	4	0	6	6	0	6	4	2
رئيس مصلحة	605	16	13	3	12	11	1	14	11	3	18	11	7	12	10	2	12	11	1	12	11	1
رئيس فرع	605	35	33	2	25	24	1	24	24	0	27	24	3	25	15	10	19	19	0	15	11	4
رئيس قسم	478	70	28	42	34	34	0	48	21	27	54	24	30	30	20	10	38	38	0	30	27	3
المجموع الجزئي		131	86	45	81	77	4	97	63	34	112	69	43	77	51	26	94	77	17	67	56	11
مستشار في مجال التكوين	894	11	9	2	10	8	2	12	10	2	10	10	0	10	8	2	10	10	0	11	8	3
مستشار في مجال التكوين	405	52	24	28	26	26	0	34	34	0	34	34	0	34	20	14	20	20	0	18	16	2
مستشار في مجال التكوين	335	217	86	131	98	91	5	136	100	36	157	95	62	114	52	62	57	41	16	34	18	16
المجموع الجزئي		280	119	161	134	125	9	182	144	38	201	139	62	158	80	78	87	71	16	63	42	21
المجموع العام		411	205	206	215	202	13	279	207	72	313	208	105	235	131	104	181	148	33	130	98	32
مدير البحث	997	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
مدير مركز البحث	358	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
المدير العلمي لمعهد تكنولوجي	358	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
المجموع الجزئي		0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0
المجموع العام		411	205	206	215	202	13	279	207	72	316	211	105	237	131	106	181	148	33	130	98	32

منصب العمل	الصنف	القسم	المستوى	الرقم الاستدلالي	الجزائر 1 نظري	الجزائر 1 حقيقي	الجزائر 1 شاغر	الجزائر 2 نظري	الجزائر 2 حقيقي	الجزائر 2 شاغر	الجزائر 3 نظري	الجزائر 3 حقيقي	الجزائر 3 شاغر	العلوم و التكنولوجيا الجزائر نظري	العلوم و التكنولوجيا الجزائر حقيقي	العلوم و التكنولوجيا الجزائر شاغر	البليدة 1 نظري	البليدة 1 حقيقي	البليدة 1 شاغر	البليدة 2 نظري	البليدة 2 حقيقي	البليدة 2 شاغر	بومرداس نظري	بومرداس حقيقي	بومرداس شاغر	تيزي وزو نظري	تيزي وزو حقيقي	تيزي وزو شاغر
ديرية الجامعة																												
ير الجامعة	ا	1	م	1200	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0
ائب مدير الجامعة	ا	1	م	720	4	3	1	4	2	2	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	1	3	4	2	2	4	4	0
سؤول فرع النشاط الثقافي	ا	1	م1	433	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1
الكلية																												
العميد	ا	2	م	1008	4		4	4		4	3		3	8		8	4	4	0	4	2	2	5	4	1	9		9
ائب العميد	ا	2	م	605	8		8	8		8	6		6	16		16	8	6	2	8	6	2	10	8	2	18		18
ئيس القسم	ا	2	م	605	12		12	13		13	7		7	29		29	17	15	2	12	9	3	25	21	4	36		36
ائب رئيس القسم	ا	2	م1	363	24		24	26		26	14		14	58		58	34	17	17	24	0	24	50	11	39	72		72
سؤول فريق ميدان التكوين		12		491	2	2	0	3	1	2	4	4	0	5	5	0	4	2	2	5	0	5	9	8	1	11	11	0
سؤول فريق شعبة التكوين		11		404	2	1	1	14	0	14	14	0	14	33	16	18	17	9	8	12	11	1	44	17	27	27	22	5
سؤول فريق الاختصاص		10		325	40	22	18	129	0	129	100	0	100	243	60	183	142	39	103	74	36	38	219	62	157	203	150	53
المعهد																												
دير المعهد	ب	1	م	397	0	0	0	2	2	0	1	1	0	0	0	0	4	3	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
مساعد	ب	1	م	358	0	0	0	4	0	4	2	0	2	0	0	0	8	6	2	0	0	0	2	1	1	0	0	0
ات بالمعهد	ب	1	م	358	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	7	5	0	0	0	3	1	2	0	0	0

الملحق رقم (04): نتائج مخرجات برنامج SPSS.V19

Correlations

		س1 ج1	س2 ج1	س3 ج1	س4 ج1	س5 ج1	س6 ج1	س7 ج1	س8 ج1	س9 ج1	س10 ج1	س11 ج1	المجال الاداري
س1 ج1	Correlation Coefficient	1,000	,540**	,380**	,488**	,434**	,293**	,413**	,356**	,521**	,336**	,344**	,631**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س2 ج1	Correlation Coefficient	,540**	1,000	,431**	,425**	,361**	,235**	,363**	,358**	,338**	,445**	,256**	,460**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س3 ج1	Correlation Coefficient	,380**	,431**	1,000	,484**	,361**	,326**	,306**	,302**	,269**	,304**	,115*	,411**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,026	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س4 ج1	Correlation Coefficient	,488**	,425**	,484**	1,000	,561**	,450**	,444**	,500**	,478**	,345**	,374**	,636**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س5 ج1	Correlation Coefficient	,434**	,361**	,361**	,561**	1,000	,486**	,454**	,529**	,571**	,317**	,516**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س6 ج1	Correlation Coefficient	,293**	,235**	,326**	,450**	,486**	1,000	,302**	,368**	,374**	,250**	,349**	,482**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س7 ج1	Correlation Coefficient	,413**	,363**	,306**	,444**	,454**	,302**	1,000	,582**	,370**	,299**	,377**	,569**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س8 ج1	Correlation Coefficient	,356**	,358**	,302**	,500**	,529**	,368**	,582**	1,000	,523**	,316**	,437**	,636**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س9 ج1	Correlation Coefficient	,521**	,338**	,269**	,478**	,571**	,374**	,370**	,523**	1,000	,397**	,538**	,690**

		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س10ج1	Correlation Coefficient	,336**	,445**	,304**	,345**	,317**	,250**	,299**	,316**	,397**	1,000	,413**	,505**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س11ج1	Correlation Coefficient	,344**	,256**	,115*	,374**	,516**	,349**	,377**	,437**	,538**	,413**	1,000	,718**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,026	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	المجال.الاداري	Correlation Coefficient	,631**	,460**	,411**	,636**	,731**	,482**	,569**	,636**	,690**	,505**	,718**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377

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

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

Correlations

			س12ج1	س13ج1	س14ج1	س15ج1	س16ج1	س17ج1	س18ج1	س19ج1	س20ج1	س21ج1	س22ج1	س23ج1	س24ج1	المجال.الاداري
Spearman's rho	س12ج1	Correlation Coefficient	1,000	,509**	,203**	,247**	,270**	,440**	,422**	,322**	,314**	,429**	,396**	,372**	,230**	,621**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س13ج1	Correlation Coefficient	,509**	1,000	,262**	,288**	,341**	,369**	,446**	,356**	,255**	,149**	,291**	,394**	,293**	,555**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س14ج1	Correlation Coefficient	,203**	,262**	1,000	,506**	,417**	,354**	,223**	,236**	,208**	,166**	,249**	,233**	,212**	,451**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س15ج1	Correlation Coefficient	,247**	,288**	,506**	1,000	,457**	,460**	,404**	,324**	,283**	,264**	,352**	,312**	,198**	,576**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377

س16ج1	Correlation Coefficient	,270**	,341**	,417**	,457**	1,000	,584**	,349**	,223**	,263**	,161**	,388**	,346**	,216**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س17ج1	Correlation Coefficient	,440**	,369**	,354**	,460**	,584**	1,000	,495**	,317**	,334**	,272**	,489**	,480**	,294**	,644**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س18ج1	Correlation Coefficient	,422**	,446**	,223**	,404**	,349**	,495**	1,000	,516**	,441**	,456**	,520**	,468**	,402**	,706**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س19ج1	Correlation Coefficient	,322**	,356**	,236**	,324**	,223**	,317**	,516**	1,000	,513**	,317**	,347**	,347**	,345**	,560**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س20ج1	Correlation Coefficient	,314**	,255**	,208**	,283**	,263**	,334**	,441**	,513**	1,000	,495**	,412**	,426**	,415**	,567**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س21ج1	Correlation Coefficient	,429**	,149**	,166**	,264**	,161**	,272**	,456**	,317**	,495**	1,000	,523**	,384**	,266**	,575**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س22ج1	Correlation Coefficient	,396**	,291**	,249**	,352**	,388**	,489**	,520**	,347**	,412**	,523**	1,000	,683**	,485**	,668**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س23ج1	Correlation Coefficient	,372**	,394**	,233**	,312**	,346**	,480**	,468**	,347**	,426**	,384**	,683**	1,000	,676**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377

س24ج1	Correlation Coefficient	,230**	,293**	,212**	,198**	,216**	,294**	,402**	,345**	,415**	,266**	,485**	,676**	1,000	,536**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
المجال.الاداري	Correlation Coefficient	,621**	,555**	,451**	,576**	,523**	,644**	,706**	,560**	,567**	,575**	,668**	,638**	,536**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377

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

Correlations

			س1 ج2	س2 ج2	س3 ج2	س4 ج2	س5 ج2	س6 ج2	س7 ج2	س8 ج2	المجال.التعليمي
Spearman's rho	س1 ج2	Correlation Coefficient	1,000	,512**	,484**	,289**	,257**	,401**	,361**	,384**	,649**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س2 ج2	Correlation Coefficient	,512**	1,000	,669**	,452**	,341**	,468**	,467**	,554**	,785**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س3 ج2	Correlation Coefficient	,484**	,669**	1,000	,553**	,339**	,556**	,479**	,469**	,811**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س4 ج2	Correlation Coefficient	,289**	,452**	,553**	1,000	,438**	,345**	,376**	,393**	,681**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س5 ج2	Correlation Coefficient	,257**	,341**	,339**	,438**	1,000	,316**	,322**	,377**	,590**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س6 ج2	Correlation Coefficient	,401**	,468**	,556**	,345**	,316**	1,000	,500**	,473**	,692**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س7 ج2	Correlation Coefficient	,361**	,467**	,479**	,376**	,322**	,500**	1,000	,439**	,678**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س8 ج2	Correlation Coefficient	,384**	,554**	,469**	,393**	,377**	,473**	,439**	1,000	,716**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	المجال.ا	Correlation Coefficient	,649**	,785**	,811**	,681**	,590**	,692**	,678**	,716**	1,000

لتعليمي	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377

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

Correlations

			س1 ج3	س2 ج3	س3 ج3	س4 ج3	س5 ج3	س6 ج3	المجال.المكتبي
Spearman's rho	س1 ج3	Correlation Coefficient	1,000	,760**	,571**	,564**	,535**	,522**	,829**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377
	س2 ج3	Correlation Coefficient	,760**	1,000	,633**	,536**	,555**	,484**	,824**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377
	س3 ج3	Correlation Coefficient	,571**	,633**	1,000	,632**	,576**	,568**	,792**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377
	س4 ج3	Correlation Coefficient	,564**	,536**	,632**	1,000	,646**	,433**	,762**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377
	س5 ج3	Correlation Coefficient	,535**	,555**	,576**	,646**	1,000	,568**	,805**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377
	س6 ج3	Correlation Coefficient	,522**	,484**	,568**	,433**	,568**	1,000	,753**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377
	المجال.المكتبي	Correlation Coefficient	,829**	,824**	,792**	,762**	,805**	,753**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	377	377	377	377	377	377	377

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

Correlations

			س 1 ج4	س 2 ج4	س 3 ج4	س 4 ج4	س 5 ج4	المعوقات
Spearman's rho	س 1 ج4	Correlation Coefficient	1,000	,476**	,414**	,306**	,287**	,691**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377

س 2 ج4	Correlation Coefficient	,476**	1,000	,680**	,583**	,473**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377
س 3 ج4	Correlation Coefficient	,414**	,680**	1,000	,641**	,498**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377
س 4 ج4	Correlation Coefficient	,306**	,583**	,641**	1,000	,495**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377
س 5 ج4	Correlation Coefficient	,287**	,473**	,498**	,495**	1,000	,672**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	377	377	377	377	377	377
المعوقات	Correlation Coefficient	,691**	,815**	,817**	,767**	,672**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	377	377	377	377	377	377

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

Correlations

			س 1 ج5	س 2 ج4	س 3 ج4	س4 ج4	س 5 ج4	س 6 ج4	س 7 ج4	س 8 ج4	الآليات
Spearman's rho	س 1 ج5	Correlation Coefficient	1,000	,495**	,434**	,444**	,412**	,510**	,360**	,408**	,656**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س 2 ج4	Correlation Coefficient	,495**	1,000	,662**	,487**	,488**	,517**	,435**	,486**	,732**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س 3 ج4	Correlation Coefficient	,434**	,662**	1,000	,581**	,423**	,484**	,414**	,423**	,716**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س4 ج4	Correlation Coefficient	,444**	,487**	,581**	1,000	,645**	,664**	,560**	,599**	,804**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	س 5 ج4	Correlation Coefficient	,412**	,488**	,423**	,645**	1,000	,667**	,559**	,631**	,764**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377

س 6 ج4	Correlation Coefficient	,510**	,517**	,484**	,664**	,667**	1,000	,700**	,733**	,847**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س 7 ج4	Correlation Coefficient	,360**	,435**	,414**	,560**	,559**	,700**	1,000	,621**	,744**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
س 8 ج4	Correlation Coefficient	,408**	,486**	,423**	,599**	,631**	,733**	,621**	1,000	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
الآليات	Correlation Coefficient	,656**	,732**	,716**	,804**	,764**	,847**	,744**	,791**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377

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

Correlations

			q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	الاداء
Spearman's rho	q1	Correlation Coefficient	1,000	,413**	,137**	,077	,175**	,083	,136**	,139**	,186**	,118*	,183**	,340**	,341**	,316**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,008	,137	,001	,106	,008	,007	,000	,022	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	q2	Correlation Coefficient	,413**	1,000	,473**	,320**	,372**	,330**	,365**	,425**	,391**	,438**	,413**	,205**	,407**	,627**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	q3	Correlation Coefficient	,137**	,473**	1,000	,633**	,407**	,457**	,437**	,441**	,287**	,472**	,369**	,062	,327**	,680**
		Sig. (2-tailed)	,008	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,233	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	q4	Correlation Coefficient	,077	,320**	,633**	1,000	,571**	,618**	,531**	,414**	,296**	,378**	,320**	,154**	,240**	,687**
		Sig. (2-tailed)	,137	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	q5	Correlation Coefficient	,175**	,372**	,407**	,571**	1,000	,788**	,695**	,433**	,296**	,377**	,347**	,209**	,300**	,733**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377

q6	Correlation Coefficient	,083	,330**	,457**	,618**	,788**	1,000	,786**	,482**	,318**	,442**	,392**	,190**	,202**	,757**
	Sig. (2-tailed)	,106	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
q7	Correlation Coefficient	,136**	,365**	,437**	,531**	,695**	,786**	1,000	,431**	,383**	,380**	,392**	,213**	,245**	,734**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
q8	Correlation Coefficient	,139**	,425**	,441**	,414**	,433**	,482**	,431**	1,000	,565**	,668**	,673**	,259**	,411**	,734**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
q9	Correlation Coefficient	,186**	,391**	,287**	,296**	,296**	,318**	,383**	,565**	1,000	,582**	,646**	,380**	,476**	,629**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
q10	Correlation Coefficient	,118*	,438**	,472**	,378**	,377**	,442**	,380**	,668**	,582**	1,000	,727**	,173**	,368**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,022	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,001	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
q11	Correlation Coefficient	,183**	,413**	,369**	,320**	,347**	,392**	,392**	,673**	,646**	,727**	1,000	,284**	,356**	,696**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
q12	Correlation Coefficient	,340**	,205**	,062	,154**	,209**	,190**	,213**	,259**	,380**	,173**	,284**	1,000	,598**	,372**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,233	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	.	,000	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
q13	Correlation Coefficient	,341**	,407**	,327**	,240**	,300**	,202**	,245**	,411**	,476**	,368**	,356**	,598**	1,000	,544**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
الاداء	Correlation Coefficient	,316**	,627**	,680**	,687**	,733**	,757**	,734**	,734**	,629**	,720**	,696**	,372**	,544**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377

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

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

Correlations

			المجال.الاداري	المجال.التعليمي	المجال.المكتبي	المعوقات	الآليات	الادارة.الالكترونية	الاداء	الجزء1	الكلي1
Spearman's rho	المجال.الاداري	Correlation Coefficient	1,000	,699**	,682**	,064	,313**	,875**	,474**	,918**	,893**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,216	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	المجال.التعليمي	Correlation Coefficient	,699**	1,000	,567**	-,073	,252**	,860**	,409**	,796**	,753**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,158	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	المجال.المكتبي	Correlation Coefficient	,682**	,567**	1,000	,126*	,303**	,873**	,504**	,799**	,796**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,015	,000	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	المعوقات	Correlation Coefficient	,064	-,073	,126*	1,000	,177**	,047	,032	,052	,172**
		Sig. (2-tailed)	,216	,158	,015	.	,001	,359	,541	,316	,001
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	الآليات	Correlation Coefficient	,313**	,252**	,303**	,177**	1,000	,330**	,365**	,364**	,527**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	.	,000	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	الادارة.الالكترونية	Correlation Coefficient	,875**	,860**	,873**	,047	,330**	1,000	,532**	,951**	,923**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,359	,000	.	,000	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	الاداء	Correlation Coefficient	,474**	,409**	,504**	,032	,365**	,532**	1,000	,707**	,699**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,541	,000	,000	.	,000	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	الجزء1	Correlation Coefficient	,918**	,796**	,799**	,052	,364**	,951**	,707**	1,000	,973**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,316	,000	,000	,000	.	,000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	الكلي1	Correlation Coefficient	,893**	,753**	,796**	,172**	,527**	,923**	,699**	,973**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	.
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,824	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	64

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الكلي1	المجال.الاداري	المجال.التعليمي	المجال.المكتبي	المعوقات	الآليات	الادارة.الالكترونية	الاداء
N		377	377	377	377	377	377	377	377
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,3064	3,3162	2,6721	3,4173	3,7459	3,4576	3,1352	3,3656
	Std. Deviation	,56628	,69425	,84991	,98407	,82594	,84180	,73204	,74651
Most Extreme Differences	Absolute	,045	,075	,085	,083	,128	,083	,079	,059
	Positive	,038	,059	,085	,054	,064	,054	,073	,048
	Negative	-,045	-,075	-,061	-,083	-,128	-,083	-,079	-,059
Kolmogorov-Smirnov Z		,866	1,454	1,660	1,609	2,476	1,604	1,525	1,143
Asymp. Sig. (2-tailed)		,442	,029	,008	,011	,000	,012	,019	,147

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المجال.الاداري	ذكر	249	3,3062	,69015	,04374
	انثى	128	3,3356	,70450	,06227
المجال.التعليمي	ذكر	249	2,6345	,82625	,05236
	انثى	128	2,7451	,89294	,07893
المجال.المكتبي	ذكر	249	3,3126	1,03192	,06540
	انثى	128	3,6211	,85105	,07522
المعوقات	ذكر	249	3,6924	,84528	,05357
	انثى	128	3,8500	,77966	,06891

الآليات	ذكر	249	3,3886	,85431	,05414
	انثى	128	3,5918	,80330	,07100
الادارة.الالكترونية	ذكر	249	3,0844	,73866	,04681
	انثى	128	3,2339	,71148	,06289
الاداء	ذكر	249	3,2629	,75695	,04797
	انثى	128	3,5655	,68562	,06060
الجزء1	ذكر	249	3,1906	,63514	,04025
	انثى	128	3,3352	,62859	,05556
الكلي1	ذكر	249	3,2545	,56378	,03573
	انثى	128	3,4075	,55958	,04946

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
المجال.الاداري	Equal variances assumed	,018	,893	-,389	375	,698	-,02939	,07559	-,17802	,11925
	Equal variances not assumed			-,386	251,827	,700	-,02939	,07609	-,17925	,12048
المجال.التعليمي	Equal variances assumed	,968	,326	-1,197	375	,232	-,11058	,09238	-,29223	,07107
	Equal variances not assumed			-1,167	239,625	,244	-,11058	,09472	-,29716	,07600
المجال.المكتبي	Equal variances assumed	7,863	,005	-2,911	375	,004	-,30851	,10598	-,51690	-,10012
	Equal variances not assumed			-3,095	302,908	,002	-,30851	,09967	-,50465	-,11237
المعوقات	Equal variances assumed	,955	,329	-1,760	375	,079	-,15763	,08958	-,33377	,01851
	Equal variances not assumed			-1,806	275,358	,072	-,15763	,08728	-,32946	,01420
الآليات	Equal variances assumed	,534	,465	-2,232	375	,026	-,20324	,09107	-,38232	-,02416
	Equal variances not assumed			-2,276	270,741	,024	-,20324	,08929	-,37903	-,02745
الادارة.الالكترونية	Equal variances assumed	1,309	,253	-1,884	375	,060	-,14949	,07935	-,30551	,00653
	Equal variances not assumed			-1,907	265,055	,058	-,14949	,07840	-,30385	,00487
الاداء	Equal variances assumed	1,004	,317	-3,793	375	,000	-,30261	,07978	-,45948	-,14573
	Equal variances not assumed			-3,915	279,766	,000	-,30261	,07729	-,45475	-,15047
الجزء1	Equal variances assumed	,108	,743	-2,101	375	,036	-,14461	,06884	-,27996	-,00925

	Equal variances not assumed			-2,108	258,786	,036	-,14461	,06861	-,27971	-,00951
الكلي1	Equal variances assumed	,364	,547	-2,501	375	,013	-,15295	,06116	-,27322	-,03269
	Equal variances not assumed			-2,507	258,126	,013	-,15295	,06102	-,27310	-,03280

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
الكلي1	لم أشارك	275	3,2804	,56805	,03425	3,2130	3,3478	1,64	4,72
	مرة	56	3,4166	,54531	,07287	3,2705	3,5626	1,97	4,52
	مرتين	25	3,3781	,50943	,10189	3,1678	3,5884	2,67	4,30
	أكثر من مرتين	21	3,2686	,65388	,14269	2,9710	3,5662	2,41	4,23
	Total	377	3,3064	,56628	,02916	3,2491	3,3638	1,64	4,72
المجال.الاداري	لم أشارك	275	3,2926	,68722	,04144	3,2110	3,3742	1,71	5,54
	مرة	56	3,4182	,68640	,09172	3,2343	3,6020	1,75	4,25
	مرتين	25	3,3483	,73597	,14719	3,0445	3,6521	2,21	4,58
	أكثر من مرتين	21	3,3155	,77946	,17009	2,9607	3,6703	2,04	4,54
	Total	377	3,3162	,69425	,03576	3,2459	3,3865	1,71	5,54
المجال.التعليمي	لم أشارك	275	2,6482	,83572	,05040	2,5490	2,7474	1,00	5,00
	مرة	56	2,7857	,88025	,11763	2,5500	3,0214	1,25	4,75
	مرتين	25	2,7950	,89550	,17910	2,4254	3,1646	1,00	3,88
	أكثر من مرتين	21	2,5357	,91442	,19954	2,1195	2,9520	1,00	3,75
	Total	377	2,6721	,84991	,04377	2,5860	2,7582	1,00	5,00
المجال.المكتبي	لم أشارك	275	3,3782	,99268	,05986	3,2603	3,4960	1,00	5,00
	مرة	56	3,6190	,91823	,12270	3,3731	3,8650	1,83	5,00
	مرتين	25	3,5200	,97458	,19492	3,1177	3,9223	1,83	5,00
	أكثر من مرتين	21	3,2698	1,03746	,22639	2,7976	3,7421	1,17	4,67
	Total	377	3,4173	,98407	,05068	3,3177	3,5170	1,00	5,00
المعوقات	لم أشارك	275	3,6895	,83762	,05051	3,5900	3,7889	1,00	5,00
	مرة	56	3,8464	,77880	,10407	3,6379	4,0550	1,20	4,80
	مرتين	25	3,9040	,77485	,15497	3,5842	4,2238	2,20	5,00
	أكثر من مرتين	21	4,0286	,79821	,17418	3,6652	4,3919	2,20	5,00
	Total	377	3,7459	,82594	,04254	3,6622	3,8295	1,00	5,00
الآليات	لم أشارك	275	3,4109	,82254	,04960	3,3133	3,5086	1,00	5,00
	مرة	56	3,5848	,92445	,12353	3,3373	3,8324	1,50	5,00
	مرتين	25	3,5550	,79964	,15993	3,2249	3,8851	1,38	4,50
	أكثر من مرتين	21	3,6131	,90735	,19800	3,2001	4,0261	2,38	4,88

	Total	377	3,4576	,84180	,04336	3,3723	3,5428	1,00	5,00
الادارة.الالكتروني ة	لم أشارك	275	3,1063	,73066	,04406	3,0196	3,1931	1,60	4,85
	مرة	56	3,2743	,67213	,08982	3,0943	3,4543	1,72	4,33
	مرتين	25	3,2211	,78188	,15638	2,8984	3,5439	1,68	4,28
	أكثر من مرتين	21	3,0403	,83683	,18261	2,6594	3,4213	1,74	4,10
	Total	377	3,1352	,73204	,03770	3,0611	3,2093	1,60	4,85
الاداء	لم أشارك	275	3,3642	,75457	,04550	3,2746	3,4538	1,08	5,00
	مرة	56	3,4396	,74676	,09979	3,2396	3,6395	1,77	4,92
	مرتين	25	3,4154	,76923	,15385	3,0979	3,7329	2,31	4,92
	أكثر من مرتين	21	3,1282	,59601	,13006	2,8569	3,3995	2,08	3,85
	Total	377	3,3656	,74651	,03845	3,2900	3,4412	1,08	5,00
الجزء1	لم أشارك	275	3,2198	,64014	,03860	3,1438	3,2958	1,76	4,90
	مرة	56	3,3480	,58478	,07814	3,1914	3,5046	1,73	4,47
	مرتين	25	3,2988	,62651	,12530	3,0402	3,5574	2,27	4,27
	أكثر من مرتين	21	3,1401	,72186	,15752	2,8115	3,4686	1,90	4,10
	Total	377	3,2397	,63579	,03275	3,1753	3,3040	1,73	4,90

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الكلي1	Between Groups	1,024	3	,341	1,065	,364
	Within Groups	119,549	373	,321		
	Total	120,573	376			
المجال.الاداري	Between Groups	,761	3	,254	,525	,666
	Within Groups	180,466	373	,484		
	Total	181,228	376			
المجال.التعليمي	Between Groups	1,648	3	,549	,759	,518
	Within Groups	269,953	373	,724		
	Total	271,602	376			
المجال.المكتبي	Between Groups	3,420	3	1,140	1,179	,318
	Within Groups	360,697	373	,967		
	Total	364,118	376			
المعوقات	Between Groups	3,745	3	1,248	1,842	,139
	Within Groups	252,751	373	,678		
	Total	256,496	376			
الآليات	Between Groups	2,251	3	,750	1,059	,366
	Within Groups	264,195	373	,708		
	Total	266,446	376			
الادارة.الالكترونية	Between Groups	1,687	3	,562	1,050	,371
	Within Groups	199,804	373	,536		
	Total	201,490	376			

الاداء	Between Groups	1,552	3	,517	,928	,427
	Within Groups	207,986	373	,558		
	Total	209,539	376			
الجزء1	Between Groups	1,062	3	,354	,875	,454
	Within Groups	150,930	373	,405		
	Total	151,992	376			

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
الكلي1	لم اشارك	261	3,2999	,53861	,03334	3,2342	3,3655	1,97	4,72
	مرة	62	3,3450	,57218	,07267	3,1997	3,4903	1,97	4,52
	مرتين	26	3,3786	,76926	,15086	3,0679	3,6893	1,64	4,52
	أكثر من مرتين	28	3,2154	,60591	,11451	2,9805	3,4503	2,30	4,23
	Total	377	3,3064	,56628	,02916	3,2491	3,3638	1,64	4,72
المجال.الاداري	لم اشارك	261	3,2854	,68346	,04231	3,2021	3,3687	1,71	5,54
	مرة	62	3,3636	,63582	,08075	3,2021	3,5250	1,75	4,25
	مرتين	26	3,4904	,92077	,18058	3,1185	3,8623	2,17	5,00
	أكثر من مرتين	28	3,3363	,68680	,12979	3,0700	3,6026	2,25	4,54
	Total	377	3,3162	,69425	,03576	3,2459	3,3865	1,71	5,54
المجال.التعليمي	لم اشارك	261	2,6681	,85291	,05279	2,5641	2,7721	1,00	5,00
	مرة	62	2,8387	,82121	,10429	2,6302	3,0473	1,25	4,75
	مرتين	26	2,5673	,89947	,17640	2,2040	2,9306	1,00	3,75
	أكثر من مرتين	28	2,4375	,80615	,15235	2,1249	2,7501	1,38	3,75
	Total	377	2,6721	,84991	,04377	2,5860	2,7582	1,00	5,00
المجال.المكتبي	لم اشارك	261	3,4304	,95583	,05916	3,3139	3,5469	1,00	5,00
	مرة	62	3,4247	,96367	,12239	3,1800	3,6695	1,50	5,00
	مرتين	26	3,4744	1,28382	,25178	2,9558	3,9929	1,00	5,00
	أكثر من مرتين	28	3,2262	1,01045	,19096	2,8344	3,6180	1,17	4,67
	Total	377	3,4173	,98407	,05068	3,3177	3,5170	1,00	5,00
المعوقات	لم اشارك	261	3,7609	,84244	,05215	3,6582	3,8636	1,00	5,00
	مرة	62	3,6323	,72807	,09247	3,4474	3,8172	1,20	4,80
	مرتين	26	3,7077	,91430	,17931	3,3384	4,0770	1,40	4,80
	أكثر من مرتين	28	3,8929	,79904	,15100	3,5830	4,2027	2,20	5,00
	Total	377	3,7459	,82594	,04254	3,6622	3,8295	1,00	5,00
الآليات	لم اشارك	261	3,4531	,78703	,04872	3,3571	3,5490	1,00	5,00
	مرة	62	3,5202	,97777	,12418	3,2719	3,7685	1,38	5,00
	مرتين	26	3,4712	,88622	,17380	3,1132	3,8291	1,00	4,38
	أكثر من مرتين	28	3,3482	,99731	,18847	2,9615	3,7349	1,25	4,88

	Total	377	3,4576	,84180	,04336	3,3723	3,5428	1,00	5,00
الادارة.الالكترونية	لم اشارك	261	3,1280	,71880	,04449	3,0404	3,2156	1,60	4,85
	مرة	62	3,2090	,70848	,08998	3,0291	3,3889	1,72	4,33
	مرتين	26	3,1774	,92522	,18145	2,8036	3,5511	1,60	4,44
	أكثر من مرتين	28	3,0000	,72588	,13718	2,7185	3,2815	1,88	4,10
	Total	377	3,1352	,73204	,03770	3,0611	3,2093	1,60	4,85
الاداء	لم اشارك	261	3,3834	,72919	,04514	3,2946	3,4723	1,08	5,00
	مرة	62	3,3672	,81377	,10335	3,1606	3,5739	1,77	5,00
	مرتين	26	3,4438	,89979	,17646	3,0804	3,8072	1,46	4,92
	أكثر من مرتين	28	3,1236	,57003	,10773	2,9026	3,3447	1,92	3,85
	Total	377	3,3656	,74651	,03845	3,2900	3,4412	1,08	5,00
الجزء1	لم اشارك	261	3,2306	,62421	,03864	3,1546	3,3067	1,90	4,90
	مرة	62	3,2894	,62198	,07899	3,1314	3,4473	1,73	4,47
	مرتين	26	3,3318	,80729	,15832	3,0058	3,6579	1,76	4,65
	أكثر من مرتين	28	3,1282	,61018	,11531	2,8915	3,3648	2,27	4,10
	Total	377	3,2397	,63579	,03275	3,1753	3,3040	1,73	4,90

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الكلي1	Between Groups	,471	3	,157	,488	,691
	Within Groups	120,102	373	,322		
	Total	120,573	376			
المجال.الاداري	Between Groups	1,186	3	,395	,819	,484
	Within Groups	180,042	373	,483		
	Total	181,228	376			
المجال.التعليمي	Between Groups	3,552	3	1,184	1,647	,178
	Within Groups	268,050	373	,719		
	Total	271,602	376			
المجال.المكتبي	Between Groups	1,155	3	,385	,396	,756
	Within Groups	362,962	373	,973		
	Total	364,118	376			
المعوقات	Between Groups	1,502	3	,501	,732	,533
	Within Groups	254,994	373	,684		
	Total	256,496	376			
الآليات	Between Groups	,588	3	,196	,275	,843
	Within Groups	265,858	373	,713		
	Total	266,446	376			
الادارة.الالكترونية	Between Groups	,909	3	,303	,564	,639
	Within Groups	200,581	373	,538		
	Total	201,490	376			

الاداء	Between Groups	1,882	3	,627	1,127	,338
	Within Groups	207,657	373	,557		
	Total	209,539	376			
الجزء1	Between Groups	,743	3	,248	,611	,608
	Within Groups	151,249	373	,405		
	Total	151,992	376			

Descriptives

						95% Confidence Interval for Mean			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
الكلي1	عالية	221	3,4066	,56336	,03790	3,3319	3,4813	1,97	4,67
	متوسطة	141	3,1738	,54230	,04567	3,0835	3,2641	1,64	4,72
	محدودة	15	3,0781	,54101	,13969	2,7785	3,3777	2,31	3,97
	Total	377	3,3064	,56628	,02916	3,2491	3,3638	1,64	4,72
المجال.الاداري	عالية	221	3,4427	,70740	,04758	3,3489	3,5365	1,75	5,54
	متوسطة	141	3,1386	,63517	,05349	3,0328	3,2443	1,71	4,67
	محدودة	15	3,1222	,66059	,17056	2,7564	3,4880	2,04	4,00
	Total	377	3,3162	,69425	,03576	3,2459	3,3865	1,71	5,54
المجال.التعليمي	عالية	221	2,7404	,84711	,05698	2,6281	2,8527	1,00	5,00
	متوسطة	141	2,5629	,84906	,07150	2,4216	2,7043	1,00	4,88
	محدودة	15	2,6917	,84893	,21919	2,2215	3,1618	1,25	4,00
	Total	377	2,6721	,84991	,04377	2,5860	2,7582	1,00	5,00
المجال.المكتبي	عالية	221	3,5626	,99098	,06666	3,4312	3,6940	1,00	5,00
	متوسطة	141	3,2104	,91908	,07740	3,0574	3,3634	1,00	5,00
	محدودة	15	3,2222	1,15068	,29711	2,5850	3,8594	2,00	5,00
	Total	377	3,4173	,98407	,05068	3,3177	3,5170	1,00	5,00
المعوقات	عالية	221	3,8145	,83697	,05630	3,7035	3,9254	1,00	5,00
	متوسطة	141	3,6553	,83533	,07035	3,5162	3,7944	1,00	5,00
	محدودة	15	3,5867	,38889	,10041	3,3713	3,8020	2,80	4,20
	Total	377	3,7459	,82594	,04254	3,6622	3,8295	1,00	5,00
الآليات	عالية	221	3,5769	,78454	,05277	3,4729	3,6809	1,38	5,00
	متوسطة	141	3,3218	,88618	,07463	3,1743	3,4694	1,00	5,00
	محدودة	15	2,9750	,92002	,23755	2,4655	3,4845	1,00	4,00
	Total	377	3,4576	,84180	,04336	3,3723	3,5428	1,00	5,00
الادارة.الالكترونية	عالية	221	3,2486	,72746	,04893	3,1521	3,3450	1,72	4,85
	متوسطة	141	2,9706	,70666	,05951	2,8530	3,0883	1,60	4,85
	محدودة	15	3,0120	,76851	,19843	2,5865	3,4376	2,10	4,28
	Total	377	3,1352	,73204	,03770	3,0611	3,2093	1,60	4,85
الاداء	عالية	221	3,4163	,75525	,05080	3,3162	3,5164	1,08	5,00
	متوسطة	141	3,3213	,72314	,06090	3,2009	3,4417	1,46	4,92

	محدودة	15	3,0359	,77299	,19959	2,6078	3,4640	1,92	4,00
	Total	377	3,3656	,74651	,03845	3,2900	3,4412	1,08	5,00
الجزء1	عالية	221	3,3399	,63741	,04288	3,2554	3,4244	1,73	4,90
	متوسطة	141	3,1033	,59936	,05048	3,0035	3,2031	1,76	4,75
	محدودة	15	3,0444	,70208	,18128	2,6556	3,4332	2,00	4,10
	Total	377	3,2397	,63579	,03275	3,1753	3,3040	1,73	4,90

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الكلي1	Between Groups	5,481	2	2,741	8,906	,000
	Within Groups	115,092	374	,308		
	Total	120,573	376			
المجال.الاداري	Between Groups	8,548	2	4,274	9,257	,000
	Within Groups	172,680	374	,462		
	Total	181,228	376			
المجال.التعليمي	Between Groups	2,716	2	1,358	1,889	,153
	Within Groups	268,886	374	,719		
	Total	271,602	376			
المجال.المكتبي	Between Groups	11,272	2	5,636	5,974	,003
	Within Groups	352,846	374	,943		
	Total	364,118	376			
المعوقات	Between Groups	2,577	2	1,288	1,898	,151
	Within Groups	253,920	374	,679		
	Total	256,496	376			
الآليات	Between Groups	9,240	2	4,620	6,718	,001
	Within Groups	257,206	374	,688		
	Total	266,446	376			
الادارة.الالكتروني	Between Groups	6,885	2	3,443	6,616	,002
ة	Within Groups	194,605	374	,520		
	Total	201,490	376			
الاداء	Between Groups	2,475	2	1,237	2,235	,108
	Within Groups	207,064	374	,554		
	Total	209,539	376			
الجزء1	Between Groups	5,413	2	2,707	6,906	,001
	Within Groups	146,579	374	,392		
	Total	151,992	376			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,530[a]	,281	,279	,62173

a. Predictors: (Constant), الاداء

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,533	1	56,533	146,250	,000[a]
	Residual	144,957	375	,387		
	Total	201,490	376			

a. Predictors: (Constant), الاداء

b. Dependent Variable: الالكترونية.الادارة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,387	,148		9,368	,000
	الاداء	,519	,043	,530	12,093	,000

a. Dependent Variable: الالكترونية.الادارة