



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الموضوع

صعوبات تجسيد الإدارة الالكترونية وأثرها على العملية التسييرية
لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
بجامعة مولود معمري بتيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ

أ.د. بن تونس الطاهر

من اعداد الطالبين

هدور عبد الحكيم

لورقيوي شاهيناز

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه وسلم أما بعد

نحمد الله على جوده ومنه وفضله واحسانه بتوفيقه لنا لهذا العمل المتواضع

ونقدم شكرنا وتقديرنا الى استاذنا الفاضل والكريم

الأستاذ الدكتور: "بن تونس الطاهر"

المشرف على الدراسة على ما بذله من جهود مخلصه ومساعدة قيمة وتوجيهات سديدة كان لها الأثر الكبير على تطور وإتمام هذا البحث ، فله منا وافر التقدير والامتنان والدعاء له بالصحة والعافية وان يجزيه الله عنا خير الجزاء

ولا يفوتنا ان نقدم تحياتنا الخالصة الى كل أساتذة المدرسة والأساتذة الذين ساهموا في تقديم النصائح القيمة التي تخدم البحث

والى كل من الطلبة والزملاء و اخص بالذكر بوخنوفة عبد المالك

الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى و اهله ومن وفى اما بعد
الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد والنجاح، بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله
وأدامهما نورا لدربي
أهدي هذا العمل المتواضع الى إخوتي وكل من ساندي كل باسمه و الى عائلتي
الكريمة، و الى زملائي في الدراسة
اللهم سهل لهم طريق العلم
شكرا لكم

هدور عبد الحكيم

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الحمد لله رب العالمين ، أسأل الله رب العرش العظيم أن يتقبل مني عملي هذا وأن يجعله مقربا بالفوز في جنات النعيم ، على الرغم مما حوى من نقائص فجل من لا يخطئ أما

بعد :

لو سئل القلب عن الأحبة بعد الله والرسول لا يعرف إلا هؤلاء.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع للولدين الكريمين، إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا إلى من

قال الله فيهم ﴿ وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا ﴾ ومن كان دعاؤهما لي سندا ومازال :

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من وضعتني على طريق الحياة وحملتني وأنارت دربي وتعبت من أجل تربيتي وتعليمي حتى صرت كبيرة ، إلى التي أعانتني بالصلوات والدعوات فسهلت

لي الشدائد ، إلى التي أرضعتني الحب والحنان إلى وإلى من علمتني مكارم الأخلاق وحسن المعاملة

ومؤنستي في السراء والضراء، إلى رمز الحب وشعاع حياتي صاحبة القلب الواسع التي جاءت

لأشبع وسهرت لأنام وتعبت لأرتاح وبكت لأضحك وسقتني من نبعي رقتها وصدقها، إلى التي ربتني

صغرا ونصحتني كبرا إلى الإنسانية العظيمة وقودتي وعزتي وسر نجاحي التي لطالها تمت أن تقر

عينها لرؤيتي في يوم كهذا إلى أعلى ما رأت عيني وإلى ما أروع في الوجود أمي الحبيبة الغالية

فازية حفظها الله وأطال في عمرها، أدامها الله تاجا فوق رؤوسنا .

أمي العزيزة

كما أهديه إلى الذي زرعتني في هذه الدنيا واعتنى بي وتكبد المصاعب والمتاعب، إلى من كلل العرق

جبينه وعمل بكد من أجلي وسقاني مكارم الأخلاق وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

وإلى من علمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه، إلى من أشعل مصباح عقلي وأطفأ ظلمة

جهلي وكان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة، إلى النور الذي أثار دربي وسراح الذي لا ينطفئ نوره

في قلبي أبدا من بذل الغالي والنفيس واستقديت منه قوتي واعتزالي بذاتي، وإلى من عجز اللسان

ويجف القلم عن وصفه جميلا وكان لي سرجا منيرا، إلى صاحب القلب الكبير أبي الغالي سعيد

حفظه الله وأطال في عمره .

أبي العزيز

إلى ضلع الثابت وأماني أيامي إلى ما شدت عضدي بهم فكانوا لي ينباع أرتوي منها ، إلى خيرة
أيامي ، إلى القلوب الطاهرة والراقية والنفوس البريئة وصفوتها ، إلى قوة عيني أخواتي وأخواتي
الأعزاء الذين تقاسموا معي تعب مشروعهم وكانوا لي السند في إنجاز هذا العمل .

إلى إخوتي وأخواتي الغاليين

إلى من علمني الصبر والنجاح.

إلى أستاذي المشرف جزاه الله خيرا على كل اهتمامه .

إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي وأناروا طريقي بالعلم وساهموا جاهدتين
على إيصال المعلومة.

الإهداء

إلى جميع أصدقائي الذين عرفتهم أو درست معهم بقربهم وكل ومن عرفتهم من قريب أو بعيد الذين

كان لهم الفضل في التوجيه والنصح والمساندة .

إلى كل من أناروا لي السبل

اهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي الصغيرة .

إلى كل سقط من قلبي سهوا من فتح هذه الورقات وتصفحها من بعدي ...

شاهيناز

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
ب	مشكر وعرفان
ت-ج	إهداء
ح-ذ	فهرس المحتويات
ر	فهرس الجداول
ر	فهرس الأشكال
ز-س	ملخص الدراسة باللغة العربية
س-ص	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	الموضوع
2-1	المقدمة
	الاطار العام للدراسة
	تمهيد
4-7	1. إشكالية الدراسة
8	2. فرضيات الدراسة
8	1.2. الفرضية الرئيسية
8	2.2. الفرضية الجزئية
9	3. أسباب اختيار الموضوع
9	1.3. اسباب ذاتية
9	2.3. أسباب موضوعية
9	4. أهمية الموضوع
10	5. اهداف الدراسة
11	6. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
11	1.6. الإدارة الالكترونية
11	2.6. العملية التسييرية

12	7. الدراسات السابقة
12	1.7 الدراسات المتعلقة بالإدارة الالكترونية
19	2.7 الدراسات المتعلقة بالعملية التسييرية
27-21	3.7 التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية	
24	تمهيد
24	1. مفهوم الانترنت والتكنولوجيا
24	• مفهوم الانترنت
25	• مفهوم التكنولوجيا
25	2. مفهوم الإدارة
26	3. مفهوم الإدارة الالكترونية
28	4. اهمية الإدارة الالكترونية
28	5. أهداف الإدارة الالكترونية
29	6. سمات الإدارة الالكترونية
29	7. عناصر الإدارة الالكترونية
30	8. وظائف الإدارة الالكترونية
32	9. أبعاد الإدارة الالكترونية
33	10. خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية والمتطلبات الواجب مراعاتها
33	1.10. خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
34	2.10. المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإدارة الالكترونية
36	11. الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية وأسباب التحول
36	1.11. الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الالكترونية
38	2.11. اسباب التحول الى الإدارة الالكترونية
38	3.11. العوامل التي ساعدت على نجاح الإدارة الالكترونية

39	12. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والحلول المقترحة
40	1.12 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
40	2.12 الحلول المقترحة للإدارة الإلكترونية
41	خلاصة
الفصل الثالث: العملية التسييرية	
43	تمهيد
43	1. تعريف التسيير
44	2. أهمية التسيير
45	3. مستويات التسيير
46	4. مكونات العملية التسييرية
47	5. تعريف المسير
48	6. صفات ومهارات المسير
48	7. العمليات التسييرية
49	1.7 التخطيط
51	2.7 التنظيم
54	3.7 التوجيه
55	4.7 الرقابة
56	8. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العملية التسييرية
57	9. معوقات تطوير العمل التسييري و الحلول المقترحة له
57	1.9 صعوبات تطوير العملية التسييرية
58	2.9 الحلول المقترحة لتطوير العملية التسييرية
58	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
61	تمهيد

61	1. الدراسة الاستطلاعية
62	2. حدود الدراسة
63	1.2 المجال المكاني
63	2.2 المجال الزمني
63	3.2 المجال البشري
63	3. منهج الدراسة
64	4. مجتمع وعينة الدراسة
66	5. أدوات جمع البيانات
66	1.5. الخصائص السيكومترية
69	6. الاساليب الإحصائية
70	خلاصة
الفصل الخامس: عرض النتائج و مناقشتها	
72	تمهيد
73	1- عرض وتحليل الفرضية الأولى
79	2- عرض وتحليل الفرضية الثانية
85	3- عرض وتحليل الفرضية الثالثة
94	4- عرض وتحليل الفرضية الرابعة
الاستنتاج العام	
100	1. الاستنتاج العام
101	2. اقتراحات الدراسة
102	3. توصيات الدراسة
104	الخاتمة
105	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
36	يوضح جوانب المقارنة بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية	01
67	يوضح مقياس ليكرت	02
68	نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ	03
75	استجابات افراد العينة (المحور الأول)	04
81	استجابات افراد العينة (المحور الثاني)	05
87	استجابات افراد العينة (المحور الثالث)	06
94	استجابات افراد العينة (المحور الرابع)	07

فهرس الملاحق:

العنوان	رقم الملحق
يمثل الهيكل التنظيمي للكلية	01
يمثل نموذج الاستبيان	02
أسماء المحكمين	03
نموذج المقابلة	04
معاملات الارتباط الفا كرونباخ	05
الإحصاءات الوصفية	06
قيم الكاي مربع	07

ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا إلى تحديد صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري في تيزي وزو. بعد استعراض الجانب النظري للموضوع، قمنا بإجراء دراسة ميدانية باستخدام المنهج الوصفي. شمل مجتمع الدراسة 100 موظف من الكلية، وتم اختيار عينة عشوائية من 60 موظفاً. اعتمدنا في تصميم استبيان الدراسة على الأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومعامل ارتباط سبيرمان، أظهرت النتائج أن الصعوبات الإدارية تؤثر بشكل كبير على العملية التسييرية. تمثلت هذه الصعوبات في مقاومة المدراء للتغيير بهدف حماية مصالحهم، وعدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، مما أدى إلى إبطاء عملية التنفيذ. كما أن ضعف التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي زاد من تعقيد الوضع.

كشفت الدراسة أيضاً عن تأثير الصعوبات البشرية، مثل مقاومة الموظفين للتغيير، مما أدى إلى تأخير اعتماد الأنظمة الإلكترونية وتعزيز الاعتماد على الأساليب التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص المهارات التقنية لدى الموظفين صعب من استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة، كما أن ضعف الوعي بأهمية التحويل الرقمي أثر سلباً على تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

أما من حيث الصعوبات التقنية، فقد تبين أن نقص البنية التحتية، مثل ضعف الإنترنت والخوادم، يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية. كما أن مشكلات الأمن السيبراني وحماية البيانات تعرقل التحويل الرقمي، في حين أن ببطء الإنترنت وصعوبة تعريب البرامج تعطل سير العمليات التسييرية.

أخيراً، تبين أن الصعوبات المالية تؤثر بشكل ملحوظ على العملية التسييرية. فالموارد المالية المحدودة تعيق الاستثمار في التقنيات الحديثة وتدريب الموظفين، في حين أن نقص التمويل يحد من قدرة الجامعة على تطوير وصيانة البنية التحتية اللازمة للإدارة الإلكترونية. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر ضعف الميزانية على تقديم التدريب المناسب للموظفين على الأنظمة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: صعوبات الإدارة الإلكترونية، العملية التسييرية.

Study Summary:

OUR STUDY AIMED TO EXPLORE THE DIFFICULTIES IN IMPLEMENTING ELECTRONIC ADMINISTRATION AND THEIR IMPACT ON THE MANAGEMENT PROCESS AMONG THE STAFF OF THE FACULTY OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES AT MOULoud MAMMERI UNIVERSITY IN TIZI OUZOU. AFTER ADDRESSING THE THEORETICAL FRAMEWORK OF THE SUBJECT, WE CONDUCTED A FIELD STUDY USING THE DESCRIPTIVE METHOD. THE STUDY POPULATION CONSISTED OF 100 EMPLOYEES FROM THE FACULTY, AND WE SELECTED A SAMPLE OF 60 WORKERS RANDOMLY. THE STUDY'S QUESTIONNAIRE WAS DESIGNED BASED ON PREVIOUS RESEARCH RELEVANT TO THE TOPIC.

UPON ANALYZING THE DATA USING THE STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES (SPSS) AND SPEARMAN'S CORRELATION COEFFICIENT, WE FOUND THAT ADMINISTRATIVE DIFFICULTIES SIGNIFICANTLY AFFECT THE MANAGEMENT PROCESS. THESE DIFFICULTIES INCLUDE RESISTANCE FROM MANAGERS TO CHANGE, WHICH HINDERS DIGITAL TRANSFORMATION AS THEY SEEK TO PROTECT THEIR INTERESTS. ADDITIONALLY, THE INCOMPATIBILITY OF CURRENT ORGANIZATIONAL STRUCTURES WITH THE REQUIREMENTS OF ELECTRONIC ADMINISTRATION SLOWS THE IMPLEMENTATION PROCESS. WEAK STRATEGIC PLANNING AND INADEQUATE PREPARATION FOR DIGITAL TRANSFORMATION FURTHER EXACERBATE THESE CHALLENGES.

THE STUDY ALSO REVEALED THAT HUMAN DIFFICULTIES, SUCH AS EMPLOYEE RESISTANCE TO CHANGE, DELAY THE ADOPTION OF ELECTRONIC SYSTEMS AND ENCOURAGE CONTINUED RELIANCE ON TRADITIONAL METHODS. FURTHERMORE, THE LACK OF TECHNICAL SKILLS AMONG STAFF LEADS TO DIFFICULTIES IN EFFICIENTLY USING ELECTRONIC SYSTEMS, WHILE LIMITED AWARENESS OF THE IMPORTANCE OF DIGITAL TRANSFORMATION NEGATIVELY IMPACTS THE IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC ADMINISTRATION.

IN TERMS OF TECHNICAL DIFFICULTIES, THE STUDY FOUND THAT INADEQUATE INFRASTRUCTURE, INCLUDING UNRELIABLE INTERNET AND SERVER CAPABILITIES, POSES A SIGNIFICANT OBSTACLE TO THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC ADMINISTRATION. CYBERSECURITY CONCERNS AND DATA PROTECTION CHALLENGES FURTHER IMPEDE THE DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS. ADDITIONALLY, SLOW INTERNET SPEEDS AND DIFFICULTIES IN LOCALIZING SOFTWARE DISRUPT DAILY MANAGEMENT OPERATIONS.

FINANCIAL DIFFICULTIES WERE ALSO FOUND TO HAVE A PROFOUND IMPACT ON THE MANAGEMENT PROCESS. FINANCIAL CONSTRAINTS LIMIT INVESTMENT IN MODERN TECHNOLOGIES AND EMPLOYEE TRAINING, WHILE INSUFFICIENT FUNDING RESTRICTS THE UNIVERSITY'S ABILITY TO DEVELOP AND MAINTAIN THE NECESSARY INFRASTRUCTURE FOR ELECTRONIC ADMINISTRATION. FINALLY, LIMITED BUDGETS AFFECT THE UNIVERSITY'S ABILITY TO PROVIDE PROPER TRAINING FOR EMPLOYEES IN THE USE OF ELECTRONIC SYSTEMS.

KEYWORDS:ELECTRONIC ADMINISTRATION DIFFICULTIES, MANAGEMENT PROCESS.

مقدمة

تُعَدُّ الإدارة الإلكترونية إحدى الركائز الأساسية في عملية التحديث الإداري، خاصة في ظل التقدم السريع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. وقد ساهم هذا التقدم بشكل كبير في تغيير أساليب العمل الإداري، مما جعل العمليات أكثر كفاءة وفاعلية. فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد وسيلة لتقليص الإجراءات الروتينية، بل هي نظام شامل يعتمد على التقنيات الحديثة مثل الإنترنت والحوسبة، لربط الوحدات التنظيمية وتسهيل الوصول إلى البيانات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة بأسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

مع ظهور الإنترنت وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، شهدت المؤسسات تغييرات جوهرية في عملياتها الإدارية، حيث أصبح الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية أمراً أساسياً، مما قلل من الاعتماد على الأساليب التقليدية وساهم في تحسين الأداء الإداري. ومع ذلك، فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية لا يخلو من التحديات، حيث تواجه المؤسسات صعوبات إدارية، بشرية، تقنية ومالية تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية بشكل فعال.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن هذه الصعوبات وأثرها على العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري ببتيزي وزو. في ظل العولمة والتحول التكنولوجي المتسارع، أصبحت المؤسسات الجامعية بحاجة ماسة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لتعزيز كفاءة عملياتها الإدارية والتسييرية. ومع ذلك، تعاني هذه المؤسسات من تحديات متعددة تشمل مقاومة التغيير من قبل المدراء والموظفين، ضعف البنية التحتية التقنية، ونقص التمويل اللازم لتطوير وتطبيق الأنظمة الإلكترونية.

انطلاقاً من هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لاستكشاف صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري ببتيزي وزو، واقتراح الحلول الممكنة للتغلب عليها. تهدف الدراسة إلى تحقيق تحول رقمي ناجح يساهم في تحسين العملية التسييرية ورفع كفاءة الأداء الإداري.

تتكون الدراسة بعنوان "صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية وأثرها على العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري ببتيزي وزو" من جانبين: الجانب النظري، الذي يتضمن ثلاثة فصول. في الفصل الأول، تم التطرق إلى الإطار العام للدراسة، وطرح الإشكالية

وتقديم الفرضيات، بالإضافة إلى ضبط المفاهيم الإجرائية وذكر أسباب اختيار الموضوع وأهدافه وأهمية الدراسة. كما تمت الإشارة إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين أو أحدهما. أما الفصل الثاني، فقد تم فيه استعراض مفهوم الإدارة الإلكترونية، مع ذكر أهميتها ووظائفها والفروق بينها وبين الإدارة التقليدية، وكذلك متطلباتها والمعوقات التي تواجهها. بينما تناول الفصل الثالث العناصر المتعلقة بالمتغير التابع "العملية التسييرية"، مثل خصائص ومستويات العملية وأهم العمليات التسييرية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

أما الجانب التطبيقي فقد تضمن فصلين. الفصل الرابع خصص للإجراءات الميدانية للدراسة الاستطلاعية، حيث تم تناول ميدان الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، خصائص العينة، والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة. في حين جاء الفصل الخامس لعرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة وتفسيرها بناءً على الإحصاءات الفصلية لمحاور الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. تحديد المفاهيم الأساسية
7. الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الفصل الأول من هذه الدراسة "المدخل العام" حجر الأساس الذي يُمهّد لفهم الموضوع الأساسي حول صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية وأثرها على العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ويهدف هذا الفصل إلى وضع الإطار النظري والمنهجي للدراسة، حيث يتناول بناء الإشكالية والفرضيات، وتحديد الأسباب التي دفعت لاختيار هذا الموضوع الهام، بالإضافة إلى استعراض أهمية الدراسة وأهدافها ومفاهيمها الأساسية. كما يُلقي الضوء على الدراسات السابقة التي تعنى بنفس المجال أو مواضيع مشابهة.

1. إشكالية الدراسة:

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى بروز نموذج أو نمط جديد من الإدارة، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الإلكترونية. وبذلك فإن ظهور هذا النمط الإداري لم يأت من فراغ، وإنما جاء نتيجة تطور موضوعي تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدام الحاسوب يعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد. (سعد غالب ياسين، 2005، ص 49)، فالإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، حيث اتجه التطور التكنولوجي من البداية إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية. ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، ليتنقل بعد ذلك إلى العمليات الذهنية من خلال الذكاء الاصطناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة. فالإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأكثر عولمة والأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، مما يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تعاملت فيها الإدارة التقليدية. (عبد نجم، 2004، ص 130)

تعيش الإدارات اليوم نوعاً من التحول الديناميكي في مجال العمل الإداري وتقديم الخدمات للعملاء، مما ألزم تلك الإدارات إعادة هندسة أعمالها ونظمها ومكاتبها ووقت إنجاز الخدمات وفق ما دعت إليه الحاجة الإنسانية لتلبية حاجات الأفراد في أي وقت وفي أي مكان دون وجود القيود الزمانية أو الحدود المكانية التي تعيق وصول وتأدية خدمات الإدارة لمستحقيها.

أصبحت المؤسسات تعتمد على الأساليب الإلكترونية من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة في إدارة الموارد البشرية بطرق تعزز كفاءة عملها، وتساعد في توفير الوقت والتكاليف في اتخاذ القرارات، وتجنيد أفضل الموظفين وتدريبهم باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة. كما تساهم في توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب. وتتمثل المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إدارة المعلومات الشخصية وإدارة الأفراد بفاعلية أكبر مثل عمليات التوظيف، الترقية، التكوين، وقت الحضور، إدارة العلاوات والأداء. فتسهل التعاون والتفاعل والتدريب والمشاركة ونشر المعلومات، وتؤدي إلى التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت، وتحسين الخدمة المقدمة لهم. (الباز، حسن منصور السيد عوض، 2016، ص 89-146)

أدت القفزة النوعية في مجال الفكر الإداري والعمل التسييري إلى ضرورة استحداث هياكل وأنظمة وكذا إطارات وعاملين بدرجة كفاءة عالية، إضافة إلى مداخل إدارية معاصرة تتماشى مع المجتمع الحديث، مثل الإدارة في دقيقة واحدة، الإدارة بالاستثناء، الإدارة الاستراتيجية، والإدارة الإلكترونية. ويعد هذا المدخل الأخير من بين المداخل الإدارية المعاصرة الذي تتبعه أغلب الإدارات المتطورة في المجتمعات المتقدمة إداريًا. كما أن حتمية التكيف مع الإدارة الإلكترونية واعتماد أغلب المؤسسات عليها زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

دراسة "مكيد علي" توصلت إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية - المركز الجامعي بتيسمسيلت محل الدراسة - تعرقها مجموعة من المعوقات الإدارية، التنظيمية، التقنية، البشرية، المالية، والأمنية، وأن هذه المعوقات تتفاوت في الأهمية. ودراسة "حسن عبد السلام، فتيحة محمد عيسى الهوني" (2018) أثبتت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (تطبيق الإدارة الإلكترونية) والمعوقات، حيث تبين أن أي اهتمام بالإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى القضاء على هذه المعوقات بشكل دائم. تتفق هذه الدراسات على أهمية الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها الإيجابية على العاملين والمؤسسات من خلال زيادة جودة الحياة العملية.

يمثل مدخل الإدارة الإلكترونية مدخلاً إدارياً حديثاً تم تطبيقه في الدول المتقدمة من أجل التحكم في المعلومات وتيسير إدارتها وفق الحاجة، مع توفير الوقت في تخزينها واستعمالها وتوزيعها بفضل المنجزات التقنية التي أدت إلى التطور في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات حديثة واستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في تقديم خدمات الإدارة إلى العملاء بطريقة إلكترونية تساهم بفاعلية كبيرة في حل العديد من المشكلات التي كانت تواجه الإدارة التقليدية. تأسيساً على ما سبق يبرز إشكال موضوعنا الأساسي المتجاذب بين المفاهيم الأساسية الإدارة الإلكترونية، و العملية التسييرية و المؤسسة وهو كالاتي: هل تؤثر صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ؟

ومن هذا التساؤل العام نقتبس مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. اشل تؤثر الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ؟
2. هل تؤثر الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ؟
3. هل تؤثر الصعوبات البشرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ؟
4. هل تؤثر الصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ؟

2.بناء فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول لأهداف الدراسة ومعرفة اثر صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية و اثرها على العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- 1.2.الفرضية الرئيسية : تؤثر صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

2.2. الفرضيات الجزئية:

- تؤثر الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو .
- تؤثر الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو .
- تؤثر الصعوبات البشرية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو .
- تؤثر الصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو .

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يعد اختيار موضوع صعوبات تجسيد الإدارة الالكترونية وأثرها في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو لم يأتي عشوائيا أو بمحض الصدفة ومهما كانت طبيعة العمل البحثي بوجود أسباب واعتبارات لهذا الموضوع وأهم هذه الدوافع هي:

1.3. الأسباب الذاتية:

- ✓ رغبة الباحثان لمعرفة العراقيل التي تواجه الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها في العملية التسييرية .
- ✓ الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع وروح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع.
- ✓ إضاءة جانب من جوانب الحياة السوسولوجية وإثراء البحث العلمي والمعرفة العلمية.

2.3. الأسباب الموضوعية:

- ✓ معرفة صعوبات تجسيد الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجامعية وأثرها على العملية التسييرية
- ✓ علاقة الموضوع وتوافقه بتخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

4. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العلمية في سد الفجوة البحثية التي تم التوصل اليها من الدراسات السابقة التي تناولت جانبا من هذه الدراسة، كما تعتبر الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الادارة الالكترونية أو العملية التسييرية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في حيوية موضوعها وأهميته، حيث تتصدى لموضوع الإدارة الإلكترونية والصعوبات التي تحول دون الاستفادة من مزاياها المتعددة ويمكن إجمال أهميتها في النقاط التالية:

- إبراز أهمية الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجامعية خاصة جامعة مولود معمري فهي من القضايا المعترف بها في عصرنا الحالي، اذا تعتبر مقياسا لتطوير المؤسسات و مدى فعاليتها و مساهمتها داخل المجال الإداري
- الوقوف على الصعوبات التي تصادف الموظفين في جامعة مولود معمري فيما يخص التطبيق الفعال والناجح للإدارة الالكترونية
- نشر الوعي بأهمية استعمال التكنولوجيا في المؤسسات الوطنية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية بشكل فعال.
- تكمن أهميتها في التعرف على أهم الآليات والميكانيزمات التي تساعد في تذليل تلك الصعوبات و التغلب عليها

5.أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع من الوصول إلى جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

- ✓ الكشف عن أهم الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الالكترونية التي تؤثر على العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري ببنيزي وزو.
- ✓ الكشف عن أهم الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الالكترونية التي تؤثر على العملية التسييرية ف لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري ببنيزي وزو .
- ✓ الكشف عن أهم الصعوبات البشرية لتجسيد الإدارة الالكترونية التي تؤثر على العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري ببنيزي وزو.
- ✓ الكشف عن اهم الصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الالكترونية التي تؤثر على العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري ببنيزي وزو.

6. تحديد المفاهيم الأساسية الإجرائية:

سوف نتطرق في هذا العنصر الى تحديد أهم مفاهيم الدراسة الأساسية إجرائيا:

1.6. الإدارة الالكترونية:

إجرائيا فنقصد بالإدارة الالكترونية، الإدارة التي تستعمل وتستخدم فيها كافة التقنيات الالكترونية الحديثة في تطبيق العمليات الإدارية بهدف زيادة فعالية الأداء بما يناسب مع التقدم والتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

2.6. العملية التسييرية :

إجرائيا فنقصد بالعملية التسييرية يطلب من كل مسير أداء مجموعة من النشاطات المتداخلة مع بعضها البعض متمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

7. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة بمثابة الإطار العلمي و النظري الذي ينطلق منه الباحث ليكمل بحوث قد تم البحث و الخوض فيها أو البدء في أعمال تكون قريبة بشكل او بآخر من الأعمال الفارطة ، فهي الدعامة الأساسية للموضوع الذي هو قيد الدراسة بجانبه سواء العملياتي او النظري ، وتهدف الى تحديد الجوانب التي سبق بحثها ودراستها فيما يتعلق بموضوع الدراسة ، وكذلك الجوانب التي لم يتم دراستها ليتمكن الباحث من ان يبدا البحث انتهى من سبقه و المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة و بيان أهميه الدراسة و توجيه الباحث للاستفادة من العديد من الكتب و المراجع المتعلقة بمشكلة الدراسة و مساعدة الباحث في تحديد منهج الدراسة و اختيار أدوات الدراسة الأكثر ملائمة وكذلك الاستفادة من توصيات و نتائج الدراسات السابقة وهذه من جوانب الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة

وتشمل الدراسات السابقة كل الدراسات المتصلة بالموضوع سواء متشابهة او متطابقة مع موضوع البحث من هنا كانت جل الدراسات المتعلقة بعنوان دراستنا الحالية المتشابهة معها، فهناك دراسات متعلقة بمتغير الإدارة الالكترونية و دراسات متعلقة بالعمل التسييري و لا توجد دراسات متطابقة بشكل فعلي مع

عنوان الدراسة المعنون بـ : صعوبات تجسيد الإدارة الالكترونية و أثرها على العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو .

1.7. الدراسات المتعلقة بالإدارة الالكترونية:

الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة: عبان عبد القادر

عنوان الدراسة: تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر

الهدف العام من الدراسة : عالجت هذه الدراسة موضوع " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر " و الإدارة الالكترونية كما نعرف مثل باقي الإدارات الا ان عملها رقمي أكثر منه ورقي ، و الذي يتشابه مع موضوعنا الراهن في متغير الإدارة الالكترونية و تطوير عمل الإدارات ، حيث ساعدت الإدارة الالكترونية الانتقال من الإدارة التقليدية الى إدارة عصرنة المعلومات و استعمال وسائل الاتصال و اتساع شبكة المعلومات و التكنولوجيا ، لأنها توفر خدماتها للعملاء وقت مايشاءوون و اينما يريدون وعمل الإدارة الالكترونية لا زمان و لا مكان محدود لتأدية المهام و تنفيذ الأوامر ، الا ان عملها تواجهه تحديات العصر

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي: ماهي تحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر؟

وانبثقت عن هذا السؤال تساؤلات فرعية وهي:

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر؟
- ما درجة مساهمة الإدارة الالكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية و درجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

فرضيات الدراسة: وتتجلى كالتالي: هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر، و التي تمحورت في ثلاث فرضيات و هي :

- هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر .
- تساهم الإدارة الالكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر .
- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر .

المنهج المتبع في الدراسة: الأسلوب الكيفي (المنهج الوصفي) و الأسلوب الكمي (المنهج الاحصائي)

الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان وذلك من اجل جمع المعلومات و البيانات الميدانية

المفاهيم المستخدمة: الإدارة الإلكترونية، البلدية، الإدارة التقليدية

اهم النتائج المتوصل اليها:

ان هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر حيث تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية و منها :

- التحديات البشرية: عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا
- التحديات التنظيمية: نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية
- التحديات الاجتماعية: انخفاض وعي المواطنين للتكنولوجيا الحديثة
- التحديات التقنية: عدم توفر الأجهزة الالكترونية بالشكل اليسير الذي يساعد على بناء بنية معلوماتية للإدارة الإلكترونية، هذا ما جعل الإدارات الجزائرية لازلت تعاني من مخالفات العمل التقليدي

الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة: عاشور عبد الكريم

عنوان الدراسة: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية

الهدف العام من الدراسة: عالجت هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في ترشيد الخدمة العمومية للإدارات المتقدمة من خلال نماذج الولايات المتحدة الأمريكية للإدارات الإلكترونية وواقع

التجربة الجزائرية للإدارة الإلكترونية، تقاطعت هذه الدراسة مع موضوعي في دراسة الدور الذي تبرزه الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة المؤسسات

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟
وانبثقت عن هذا السؤال تساؤلات فرعية وهي:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟ و ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟
- ما هي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكيف تساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة؟
- ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

فرضيات الدراسة: وتتجلى كالتالي:

- التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية) في ترشيد الخدمة العمومية.
- تحسين مستوى الاستجابة، والفعالية والنزاهة في الخدمة العمومية، مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية.
- نجاح الخدمة العامة الإلكترونية في النموذج الأمريكي، يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية والسياسية ووضوح الرؤية الاستراتيجية للإدارة العامة الإلكترونية.
- عرفت الخدمات العامة الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية، بسبب ضعف مؤشرات الجاهزية الإلكترونية.
- المنهج المتبع في الدراسة :** المنهج الوصفي التحليلي، منهج تحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة.
- الأدوات المستخدمة في الدراسة:** الاستبيان وذلك من أجل جمع المعلومات و البيانات الميدانية
- المفاهيم المستخدمة:** الإدارة الإلكترونية، الخدمة العمومية.

اهم النتائج المتوصل اليها:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية، وهذا من خلال آلياتها المتمثلة في المعدات التقنية والتكنولوجية.
- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد، و التحول إلى روابط الافتراضية، بما يحسن من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.
- نجحت تجربة الخدمة العامة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية انطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وارتفاع نسبة مستخدمي الانترنت، ونمو مجتمع المعلومات.
- عرف نموذج الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تطورات مرحلية دفعت نحو الارتقاء بخدمة الأفراد والوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية والتي كانت نتيجة لوضوح الرؤية الفلسفية لمبادرة الإدارة الإلكترونية.
- على الرغم من توافر معظم المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، يبقى النموذج الأمريكي يعاني من مشاكل التحول للإدارة الإلكترونية وفي مقدمتها مخاطر الأمن الإلكتروني.
- يسجل فقدان الجزائر إلى بيئة الكترونية مناسبة لاستراتيجياتها سنة 2013م، وهو ما يدعو إلى ضرورة النظر فيما خطط وفيما سينفذ، ومخططات وبرامج التحول الإلكتروني في الجزائر يغلب عليها طابع التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى وهو ما لا يخدم مسار الخدمة العامة الإلكترونية خاصة أمام الافتقار في عملية المتابعة والتنسيق في أداء المهام.
- يعترض الخدمة الإلكترونية في الجزائر مشكل الأمية الإلكترونية التي تكاد تمس جل فئات المجتمع إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي شكل تهديداً لواقع الجاهزية الإلكترونية وأضعف مردود المحتوى الرقمي، مما يطرح ضرورة الاهتمام بمشكل الأمية التقنية ودعم برامج التعليم الخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف المستويات، بهدف خلق مجتمع معلومات قادر على التواصل والتفاعل مع التقنية الحديثة.
- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الإلكترونية، ولحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية.
- تتميز بعض الخدمات الإلكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الإلكترونية.

- عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية العمومية تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية والاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول.
- الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبة والمساءلة، الرقابة وسرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية، ويقربها من المواطن غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر، تبعا لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق

الدراسة الثالثة:

صاحب الدراسة: بدرية بنت فهد سبيل الحربي

عنوان الدراسة: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم

الهدف العام من الدراسة : عالجت هذه الدراسة موضوع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية و الكشف عن المعوقات التنظيمية و البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و التي تتشابه مع موضوع دراستنا في متغير الإدارة الإلكترونية و التي تتضمن في محتواها صعوبات او معوقات تجسيد الإدارة الإلكترونية

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي: ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية و الأكاديمية بالجامعة ؟

وانبثقت عن هذا السؤال تساؤلات فرعية وهي:

- ما المعوقات التقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم ، من وجهة نظر القيادات الإدارية و الأكاديمية بالجامعة ؟
- ما المعوقات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم ، من وجهة نظر القيادات الإدارية و الأكاديمية بالجامعة ؟
- ما المعوقات البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم، من وجهة نظر القيادات الإدارية و الأكاديمية بالجامعة ؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (الفا = 0.05) بين متوسطات استجابات افراد مجتمع الدراسة حول معوقات في تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر مجتمع الدراسة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي و الخبرة ؟

فرضيات الدراسة: وتتجلى كالتالي:

- التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية) في ترشيد الخدمة العمومية.
- تحسين مستوى الاستجابة، والفعالية والنزاهة في الخدمة العمومية، مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية.
- نجاح الخدمة العامة الإلكترونية في النموذج الأمريكي، يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية والسياسية ووضوح الرؤية الاستراتيجية للإدارة العامة الإلكترونية.
- عرفت الخدمات العامة الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية، بسبب ضعف مؤشرات الجاهزية الإلكترونية.
- **المنهج المتبع في الدراسة:** المنهج الوصفي المسحي الذي يدرس الظواهر الطبيعية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية الراهنة .

الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان وذلك من اجل جمع المعلومات والبيانات الميدانية

المفاهيم المستخدمة: الإدارة الإلكترونية، المعوقات ، القيادات الإدارية ، القيادات الأكاديمية .

اهم النتائج المتوصل اليها:

- درجة المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم كانت بدرجة متوسطة .
- درجة المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم كانت ما بين العالية والمتوسطة
- درجة المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم كانت بدرجة متوسطة .

الدراسة الرابعة:

صاحب الدراسة: ريم بنت عمر بن منصور الشريف

عنوان الدراسة: دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي

الهدف العام من الدراسة: عالجت هذه الدراسة موضوع التطوير الإداري والجوانب الرئيسية للتطوير الإداري المتعلقة بدعامات الإدارة وتوظيف نظم المعلومات والتي تتقاطع مع موضوع دراستي في متغير تطوير الإداري وعمل الإدارات

تساؤلات الدراسة: التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز؟

ومن خلال طرح الإشكال انبثق عنه تساؤلات فرعية وندرجت كالتالي:

- ما هو الدور الذي تسعى لتحقيقه إدارة التطوير بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟

- ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين ؟

- ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري؟

- ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير وطرق التغلب عليها؟

- ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟

المنهج المتبع في الدراسة :المنهج الوصفي و المنهج التحليلي

المفاهيم المستخدمة: الأداء ، الإدارة ، التطوير ، التطوير الإداري ، تقييم أداء العاملين.

اهم النتائج المتوصل إليها:

- أن للتطوير الإداري أثرا كبيرا على أداء العاملين في كل إدارة .

- قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع الإدارة التطوير الإداري.

وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

- تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع

الإدارات والأقسام داخل الجامعة .

- عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين

2.7 الدراسات على العملية التسييرية :

الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة: زوقاع جمال

عنوان الدراسة: أثر مؤهلات مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على استعمال بعض الأدوات التسييرية

الهدف العام من الدراسة: تسعى هذه الدراسة الى الكشف عن أثر مؤهلات مدراء المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة على استعمال بعض الأدوات التسييرية ، وكيف ان هذه المؤهلات تؤثر بطريقة او أخرى

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي: الى أي مدى يمكن ان تؤثر مؤهلات مدير المؤسسة

الصغيرة و المتوسطة على استعمال بعض أدوات التسيير ؟ و ماواقع ذلك على المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة بولاية البويرة ؟

وانبثقت عن هذا السؤال تساؤلات فرعية وهي:

- ماهي صفات التي يتميز بها مدير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟
- هل يعتمد مدراء و مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إدارة مؤسساتهم على استعمال بعض الأدوات التسييرية ؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤهلات مدراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بين أدوات

التسيير عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لدى العينة المدروسة في ولاية البويرة ؟

فرضيات الدراسة: وتتجلى كالتالي: لا يوجد أثر لمؤهلات مدير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

البويرة على استعمال بعض الأدوات التسييرية ، و التي تمحورت في ثلاث فرضيات و هي :

- استعمال أدوات التسيير دالة تابعة لمؤهلات مدير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- استعمال أدوات التسيير ترتبط بخصائص المؤسسة

المنهج المتبع في الدراسة: الأسلوب الكيفي (المنهج الوصفي) و الأسلوب الكمي (المنهج الاحصائي)

الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان وذلك من اجل جمع المعلومات و البيانات الميدانية .

المفاهيم المستخدمة: المدير المالك، المدير ، أدوات التسيير ، المؤسسات الصغيرة

اهم النتائج المتوصل اليها:

ان هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر حيث تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية و منها :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مدى استعمال الأدوات التسييرية يرجع خصائص المؤسسة باستثناء متغير عدد العمال في المؤسسة .

3.7.التعليق على الدراسات السابقة

ختاماً للدراسات السابقة من بينها المحلية والدولية، فيها ما يتشابه مع موضوع دراستنا في المتغير الأول الإدارة الإلكترونية، وفيها ما يتشابه مع متغير تطوير العمل الإداري و التسييري. احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية ، فقد أشارت اغلب الدراسات السابقة والمشابهة الى الإدارة الإلكترونية وكذلك العملية التسييرية في مختلف المجالات "الصناعية والأمنية والتجارية " ، كما ان الإدارة الإلكترونية تؤثر على المؤسسات ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالإدارة الالكترونية للمؤسسات وتوظيف مختلف الإمكانيات المتاحة لتسهيل مختلف الأعمال و تحقيق قفزة نوعية في مجال التكنولوجيا و المعلومات داخل المؤسسات وكل هذا يؤدي الى تحقيق أهدافها وتدل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها مايلي :

أن الدراسة الأولى عالجت موضوع تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر استفدت من هذه الدراسة كونها من تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، تمثلت جوانب الاختلاف بينها وبين دراستي الحالية استخدام المنهج الإحصائي من خلال دراسته لفرضية هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية و درجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟. و تمحورت جوانب الاتفاق في استخدام

المنهج الوصف لمساهمة الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر . كما أوضحت في نتائجها المعوقات التي تواجه تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ؛ وما تطرقت إليه في موضوع دراستي العوامل التي ساعدت على تطبيق ونجاح الإدارة الإلكترونية واقتراح حلول لمعوقاتها .

الدراسة الثالثة التي كانت تتمحور موضوع معوقات الإدارة الإلكترونية والحلول المقترحة لها، هذا ما جعلها تتفق مع موضوع دراستي في استخدام المنهج الوصفي لدراسة الظواهر الطبيعية والاجتماعية ؛ تمثلت نتائجها على أهم المعوقات التي تواجهها الإدارات والمؤسسات عامة على تطبيق الإدارة الإلكترونية ما استفدت منها في البحث لدراستي كل ما يعيق تطبيق الإدارة الحديثة و إعطاء حلول كإقتراحات لمواجهة مثل هذه المعوقات التي تعاني منها جل المؤسسات لتطبيق الإدارة الإلكترونية

أما الدراسة الرابعة التي عالجت موضوع دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي ما يتشابه مع موضوع دراستنا في تطوير العمل الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي ، توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج التي تطرقت إليها في موضوع دراستي، كما استفدت من هذه النتائج لفرضيات المتغير التابع تطوير العمل الإداري وذلك من خلال تطوير أداء العاملين وتطوير الإدارة في العديد من الأنشطة و الوظائف؛ تقاطعت دراستي مع هذه الدراسة بناء على ما تطرقت إليه من المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري.

و من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تقترب من الدراسة الحالية في دراسة موضوع صعوبات تجسيد الإدارة الالكترونية و اثرها على العملية التسييرية ، إلا ان الدراسة الحالية تنفرد وتتميز بمحاولة الوقوف على صعوبات تجسيد الإدارة في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتييزي زو

وقد اختلفت هذه الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بأن لكل منهم مجال مختف عن الدراسة الحالية ، حيث تركز الدراسة الحالية على أهم موضوع صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية و اثرها على العملية التسييرية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتييزي زو بشكل خاص ، من تعدد لادوات الدراسة و المتغيرات العصرية تنوع العينة وكذلك الدراسة الحالية تنفرد بالوقوف على اشكال الصعوبات (الإدارية -البشرية -التقنية - المالية) وهذا من اجل معرفة اثر صعوبات تجسيد الإدارة الالكترونية على العملية التسييرية بجامعة مولود معمري ، كما اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات من حيث هدفها ، و مجتمع وعينة الدراسة ، وكذلك الخلفية النظرية للدراسة .

خلاصة :

في ختام هذا الفصل الذي تناول الإطار العام للدراسة، تم تسليط الضوء على الإشكالية الرئيسية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، حيث تم توضيح الأبعاد المختلفة للمشكلة وأهميتها في سياق الإدارة الإلكترونية. كما تم استعراض فرضيات الدراسة التي توجهت نحو استكشاف العلاقة بين صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية وأثرها على العملية التسييرية. وتطرقنا إلى الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع باعتباره ذا صلة كبيرة بالتطورات التقنية والإدارية في المؤسسات الحديثة. كذلك، تم إبراز أهمية الدراسة وأهدافها المتمثلة في تقديم حلول لتجاوز هذه الصعوبات وتعزيز فعالية الإدارة. أخيرًا، تم استعراض الدراسات السابقة التي قدمت نظرة شاملة حول الموضوع وأسهمت في توجيه الدراسة نحو منهجية أكثر دقة وشمولية.

الجانِب النظري

الفصل الثاني :

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

- 1- مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.
- 2- أهداف الإدارة الإلكترونية.
- 3- سمات الإدارة الإلكترونية.
- 4- عناصر الإدارة الإلكترونية.
- 5- وظائف الإدارة الإلكترونية.
- 6- أبعاد الإدارة الإلكترونية.
- 7- خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية والمتطلبات الواجب مراعاتها.
- 8- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وأسباب

التحول

الخلاصة

تمهيد

لقد شهد العالم تحولات كبيرة من مختلف مجالات الحياة، وكان لتطورات التكنولوجيا المتسارعة و خاصة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات دورا بارزا في هذه التحولات، فاصبح نجاح المؤسسات مقترنا بمدى قدرتها على مواكبة التطورات الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، ولقد توج هذا التطور بروز مصطلح الإدارة الالكترونية، و الذي اصبح من اكثر المفاهيم تداولاً و اقلها إدراكاً و عملاً ، لذلك سوف نتعرف في هذا الفصل الى ماهية الإدارة الالكترونية

قبل الولوج في مفهوم الإدارة الالكترونية من الضروري ان نتعرج على مفهوم الانترنت والتكنولوجيا كونهما الميكانيزم الأساسي والعنصر المهم في بروز الإدارة الالكترونية، ومن اهم المفاهيم هي:

1. مفهوم الانترنت والتكنولوجيا

مفهوم الانترنت:

✓ لغة: كلمة انترنت لم تكن معروفة في اللغة الإنجليزية قبل مسماها بل نشأت نتيجة ادخال كلمة INTER التي تشير الى العلاقة بين شيئين او اكثر و كلمة NET التي تعني الشبكة لتعكس حقيقة ان الانترنت هي شبكة واسعة تربط بين العديد من الشبكات المحدودة. (فؤاد شعبان ، 2012، ص 173)

✓ اصطلاحاً: عبارة عن استخدام تكنولوجيا الانترنت على مستوى المؤسسة هذه التكنولوجيا تتمثل في البرمجيات منخفضة التكاليف. (محمود القدوة، 2010، ص 277)

كما تعرف شبكة من أجهزة الكمبيوترات مرتبطة ببعضها البعض و منتشرة في العالم و تستخدم أنظمة الاتصالات مثل خطوط الهاتف و شبكات الاتصالات بالأقمار الصناعية في الربط بين هذه الأجهزة (عيسى مومني ، 2008 ، ص 66)

نستنتج ان الانترنت هي شبكة تكنولوجيا واسعة يتم استخدامها على مستوى المؤسسات عامة و الإدارات خاصة، و تتمثل في استخدام و سائل الاتصال و برمجة المعلومات على مختلف الأجهزة الالكترونية.

مفهوم التكنولوجيا:

لغة كلمة تكنولوجيا مصطلح مركب إغريقي الأصل، ويتألف من كلمتين TECHNO وتعني مجموع الحرف والفنون الإنسانية مهارة الحرفة Logos ويعني المنطق الذي يثير الجدل، وقد استعملت لأول مرة في إنجلترا في القرن السابع عشر، وكانت تعني دراسة الفنون النافعة. (فداء صفاء محمد علي، 2004، ص 1)

اصطلاحاً: جملة المعارف العلمية والمهارات والخبرات وأدوات العمل المتراكمة التي تكون موضوع تحديث وتغيير مستمر وذلك بغرض زيادة مستوى التحكم والفعالية (ناصر قاسيمي، 2011، ص 44)

نستنتج أن التكنولوجيا هي مجموعة المعارف والمعلومات الحديثة، التي تساعد على التغيير المستمر وخاصة على مستوى الإدارة والعمل الإداري من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والتسيير المحكم للعمليات الإدارية.

2. مفهوم الإدارة:

لغة: دور الشيء: جعله يدور، دار الشيء: تعاطاه، تولى السهر على حسن عمله أدار مؤسسة، الأمر أو الرأي: أحاط به، إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة: جهاز يسير أمورها ويشرف على أعمالها (جبران مسعود الرائد، 2003، ص 45)

اصطلاحاً: يعتبر مفهوم الإدارة من المفاهيم التي اختلفت فيها وجهات النظر وتعددت فيها التخصصات لهذا لم يتفق الخبراء والباحثين على تعريف واضح وشامل، من بين هذه التعريفات ما يلي :

يعرفها قاموس الموارد البشرية بأنها: مجموعة المهام ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين ويتم مكافئتهم. (بلقاسم سلاطنية ، 2013، ص 11)

وتعرف أيضاً: الإدارة هي المؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية وتُسند لها صناعة وتنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة أو متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجهات المركزية (ناصر قاسيمي : 2011، ص 10)

بالإضافة إلى ذلك: هي ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسة محددة تعتمد على كل من وضوح الأهداف التنظيمية والقيادة العقلانية وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل فيها. (السعيد مبروك إبراهيم، 2012، ص 18)

هي ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2005، ص. 161)

أوضحت هذه التعاريف أن الإدارة هي هيكل تنظيمي محدد تتمتع بطبيعة إدارية ولها سياسة محددة، تقوم بعدة مهام من تخطيط وتنظيم، تنفيذ وقيادة، رقابة؛ لتطوير كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية (عبد الرزاق السالمي، 2008، ص 13)

كما تعتبر أنها: مجموعة من التضافر بين جهود أفراد المنشأة في سبيل الوصول إلى أهدافها (محمد صاحب سلطان، 2011، ص 29).

استنتاجا لما سبق الإدارة هي مجموع تضافر جهود المؤسسة واستغلال الموارد البشرية وتمييزها والموارد المادية وتطورها للوصول إلى الأهداف المطلوبة للمؤسسة، كما تساعدها على الاستمرارية والتقدم.

أما الموسوعة الإعلامية فتعرف الإدارة بأنها: تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة للمنظمة لتحقيق بعض الأهداف فهي بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بأسلوب علمي يستخدم وسائل، لتعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان (بلقاسم سلاطنية، 2013، ص 12.11).

تأسيسا على ما سبق نستنتج: أنها عملية اجتماعية أولا، ومؤسسة تنظيمية ثانيا، تتبع سياسة محددة ضمن إطار عمل محدد في استثمار الموارد المتاحة منها البشرية والمادية) الهياكل والمعدات، (والتكنولوجية من خلال العمليات الإدارية، تخطيط، توجيه، تنفيذ، رقابة، قيادة...) للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها واستمراريتها وتساعد على المنافسة والتطور والتقدم.

3. مفهوم الإدارة الالكترونية:

لغة: تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة "العمل الالكتروني" "أو الإدارة بلا أوراق"؛ وتعمل الإدارة الالكترونية على تطوير

البنية المعلوماتية داخل المؤسسة، وبعبارة أخرى إن تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فقط. (محمود القدوة: 2010، ص23)

اصطلاحاً: هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات (عاشور عبد الكريم، 2010، ص25)

فهي تشمل جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال نحو الأفضل.

(أفنان عبد العلي الأسدي ، 2009 ، ص 115)

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسية وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية. (السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص315)

ويتضح أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساساً على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي. (موسى عبد الناصر ، 2011 ، ص 89)

كما هي عبارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز في تحقيق الأهداف المرجوة. (نائل عبد الحافظ العواملة، 2003، ص 26)

وعليه، تعددت التعاريف واختلفت الرؤى حول مفهوم الإدارة الإلكترونية غير أنها تجمع على مجموع وظائف الإدارة والعمليات الإدارية، وذلك من خلال استعمال الوسائل التكنولوجية واتساع شبكة المعلومات، وخلق نظم رقمية حديثة، تساعد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة من أجل تحسين وتطوير العمل الإداري والوقوف على تحديات عصر التكنولوجيا والمعلومات وتحقيق الأهداف المنشودة والمستمرة التي تسعى إليها المؤسسة.

4. أهمية الإدارة الإلكترونية:

- لقد أسهمت الإدارة الإلكترونية بصورة إيجابية في تنظيم الوقت، بواسطة البرامج المعدة لتحقيق الغرض والغاية المرجوة من أجلها، وتكمن أهميتها فيما يلي:
- ✓ الإدارة الإلكترونية هي نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي جعل المؤسسات تستخدم التكنولوجيا في معاملاتها الداخلية والخارجية. (بدرية بنت فهد سبيل الحربي، 2015، ص 30)
 - ✓ تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة
 - ✓ سرعة الوصول إلى الوثائق والمعلومات بوجود نظام متكامل في أي وقت وأي مكان
 - ✓ المساعدة في اتخاذ القرار وتقديم المعلومات بشكل مستمر
 - ✓ تطوير مهارات الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم وباستخدام برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (عيدوني كافية، 2017، ص 224)

5. أهداف الإدارة الإلكترونية:

- يعتبر السعي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع كفاية وفاعلية الجهاز الإداري، وأن أهداف الإدارة الإلكترونية هي التي تحقق فوائد ومكتسبات على المستوى التنظيمي والإداري وهي:
- ✓ تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات الإدارية في أي وقت وتحسين مستوى أدائها.
 - ✓ سهولة انسياب المعلومات الإدارية والتخلص من مركزية المعلومات والتقليل من التعقيدات الإدارية.
 - ✓ فرصة لتغيير المحيط الذي تعمل فيه الأجهزة الإدارية وزيادة مبادرات الإبداع والابتكار وفتح قنوات جديدة غير معتادة لتقديم الخدمات.
 - ✓ أن يساهم العمل الإلكتروني في زيادة وتعزيز القدرة التنافسية لإدارات المؤسسات بمختلف أنواعها، وما يتبع ذلك من دفع للعملية الإدارية من حيث الكم والنوع.
 - ✓ تكامل أجزاء التنظيم وتوحيده كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
 - ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
 - ✓ توظيفها من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين.
 - ✓ التعليم المستمر وبناء المعرفة (ماجد بن عبد الله الحسن، 2011، ص 57-58).

6. سمات الإدارة الإلكترونية:

تتأسب الإدارة الإلكترونية ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، والذي يتسم بإلغاء المسافات والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المؤسسات، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة، والقدرة على البقاء والاستمرار والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتتميز الإدارة الإلكترونية بسمات أساسية تمكنها من تحقيق هذه المتطلبات، ومن هذه السمات ما يلي:

- ✓ عدم وجود علاقة مباشرة بين الأطراف المتعاملة.
 - ✓ تنفيذ كافة العمليات الإدارية والتنظيمية إلكترونياً
 - ✓ انتشار الوثائق الإلكترونية وإحلالها محل الوثائق الورقية.
 - ✓ التفاعل المتكامل وتوسيع حدود التعامل.
 - ✓ الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والاتصالات باعتبارها الأساس لتنفيذ العمليات
 - ✓ زيادة القدرة على الابتكار والتجديد لمواكبة التغيرات
 - ✓ الاستفادة من النظم غير التقليدية في دعم وتطوير العمليات الإدارية.
- استخدام الأنظمة الإلكترونية مثل: أنظمة الخدمات المتكاملة والاتصال عن بعد والشراء الإلكتروني والمتابعة الفورية وغيرها. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص 19-20)

7. عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربع عناصر وهي:

عتاد الحاسوب: يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، وجميع ما يساعد على اكتمال الأعمال التي يتطلب تنفيذها عبر الإدارة الإلكترونية

البرمجيات: وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل: برامج البريد الإلكتروني وقواعد البيانات والبرامج المحاسبية ونظم إدارة الشبكة ومترجمات لغة البرمجة وغيرها، فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة إلى جهة أخرى تختلف من حيث العناصر المطلوب تعبئتها، فإن هذه البرمجيات تكون على الواجهة الأساسية في تفعيل الخدمات وتلقي إجابة من قبل الإدارة الإلكترونية. (بدرية بنت فهد سبيل الحربي، 2015، ص 30)

شبكة الاتصالات :هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترنات ، وهي تمثل القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية.

صناع المعرفة: ويقع في قلب المكونات، ويتكون من القيادات الرقيمة والمديرين والمحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة. (بدرية بنت فهد سبيل الحربي، 2015، ص 30)

8. وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتغييرا جذريا وتطويرا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف فيما يلي:

التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في أربع سمات:

✓ يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.

✓ أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقيمة دائمة التدفق.

✓ أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

✓ تعطي البيئة الرقيمة قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقيمة من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية.

التنظيم الإلكتروني: في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيه انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ويتم ذلك من خلال:

✓ إجراء تعديلات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي وذلك على اعتبار أن الهياكل التنظيمية الأفقية تؤدي إلى وجود تدفق أفضل للمعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصال بالمنظمة.

✓ إعادة تجميع الوظائف وتوزيع الاختصاصات، واستحداث بعض الوظائف وإضافتها الى الخريطة التنظيمية الحالية التي تعمل وفقا للنظام الإلكتروني

✓ و في ضوء هذا التنظيم الإلكتروني فإن الأنماط التنظيمية الجديدة المستخدمة تتسم بالسرعة والتغيير، كما أنها قادرة على التكيف مع كافة العوامل والمتغيرات الخاصة بالبيئة التنظيمية (ماجد بن عبد الله الحسن، 2011، ص 63)

الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة، مما يعطي إمكانيات تقليص الفجوة الزمنية بين عملية الاكتشاف وعملية التصحيح.

✓ كما أنها عملية مستمرة ومتجددة. (عبان عبد القادر، 2015، ص 82)

✓ تساعد على إنهاء الخدمات إلكترونياً عبر الشبكة المعلوماتية، وذلك بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة. (ماجد بن عبد الله الحسن، 2011، ص 68)

القيادة الإلكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

✓ القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، كما تمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، كما تتسم بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات (عبان عبد القادر، 2015، ص 83)

✓ القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي والمؤهلات العالية، وتتسم هذه القيادة على إدارة المنافسة، والتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات، والابتكار والمنافسة قائمة على الجودة الشاملة. (ماجد بن عبد الله الحسن، 2011، ص 66)

✓ القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من الموصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت وشبكات الاتصال ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة الكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة، وتتصف هذه القيادة بالخصائص التالية: (عبان عبد القادر، 2015، ص 83).

✓ الاستقامة التي تدعو إلى المنظمة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها

✓ الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

✓ المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

اتخاذ القرار الإلكتروني: تؤثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على وظيفة اتخاذ القرار، حيث تتيح وتزيد القدرة على تحسين صياغة واتخاذ القرارات، نتيجة القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتحسين عملية اتخاذ القرار الإلكتروني في عدة جوانب وهي

✓ زيادة القدرة على تشخيص المشاكل نتيجة القدرة على تحصيل المعلومات.

✓ زيادة القدرة على محاكاة الواقع أو النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.

✓ القدرة على تفعيل ودعم القرارات باللجوء إلى نظم معلوماتية موجهة لذلك كنظم دعم ومساندة

القرارات ونظم الخبرة) ماجد بن عبد الله الحسن، 2011 ص 70 (

9. أبعاد الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أبعاد الإدارة الإلكترونية بما يلي:

إدارة بلا ورق: حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات للمتابعة الإلكترونية (ماجد بن عبد الله الحسن، 2011، ص 71)

إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات واستخدام الاتصال الإلكتروني والهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013 ص 21)

إدارة بالزمن المفتوح: حيث العمل 24 ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.

إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. (ماجد عبد الفتاح رضوان، 2013 ص 21)

وتنفيذ هذه الأبعاد يحتاج إلى:

✓ الأجهزة والمعدات

✓ البرمجيات المختلفة

✓ الاتصالات

✓ نظم المعلومات

✓ الكوادر البشرية

✓ التوعية بالحاسب الآلي. (السعيد مبروك إبراهيم، 2012، ص328)

10. خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية والمتطلبات الواجب مراعاتها:

1.10 خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من الأمور عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذا يجب القيام بالخطوات التالية:

1. إعداد الدراسة الأولية :إنشاء فريق عمل للوصول إلى القرارات التالية:

- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير
- انسجام مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2. وضع خطة التنفيذ : عند إقرار توصية الفريق لتطبيق الإدارة الإلكترونية، يجب إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مراحل التنفيذ.

3. تحديد المصادر :ومن هذه المصادر (الكوادر البشرية، الأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة) أي تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

4. متابعة التقدم التقني :هناك مسؤولية عند استخدام الإدارة الإلكترونية وهو العمل على الحصول على آخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها.) السعيد مبروك إبراهيم، 2012، ص 330-331 (

هناك العديد من الخطوات عند تنفيذ وتطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية بداية بإعداد دراسة أولية حول برامج الإدارة الإلكترونية من وجود بنية تحتية للمعلومات وتحتاج للتحسين والتطوير، للوصول إلى أغراض الإدارة الإلكترونية، ثم تأتي مرحلة وضع خطة التنفيذ حيث أنه توجد بيئة مستوعبة لتطبيق برامج

الإدارة الحديثة ونشر ثقافة التكنولوجيا والمعلومات من خلال إعداد استراتيجية متكاملة لكل مراحل التنفيذ ومراقبتها، وصولاً إلى مرحلة تحديد المصادر من خلال استغلال القوى البشرية والمادية في سبيل تحقيق الإدارة الإلكترونية والوصول إلى الأهداف المنشودة، ثم تليها آخر مرحلة من مراحل التنفيذ وهي متابعة التقدم ، واستخدام أحدث الابتكارات لمواكبة التطور والثورة التكنولوجية لتطوير عمل الإدارة بكل كفاءة وفعالية واستمرارية المؤسسة.

2.10 المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر أهمها:

1. المتطلبات الإدارية: تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يمكن أن تشمل إدارة لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ.
- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحويل التي تستدعي على شبكة واسعة ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية.
- **تطوير التنظيم الإداري والخدمات وفق تحول تدريجي:** بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الإدارية.
- **متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.
- **وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:** قبل التطبيق هو تحديد الإطار القانوني الذي يقرب بالتحول الإلكتروني، وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفرغ القانوني اللازم، وبعد التطبيق وضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

- **متطلب الإصلاح الإداري:** في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية والحاجة إلى قيادات وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية (**عبد القادر**، 2015، ص73-74-75)

2. المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام، ودعم اللقاءات والندوات بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات الإدارية مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا ومعلومات والاتصال.

3. المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وأي مؤسسة أو منظمة، وذلك من خلال:

- تدريب القيادات والعاملين على مهارات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.
- توفير قاعات تدريب للموظفين متكاملة بها جميع الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات والعاملين اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية . * تعزيز الجانب الرقابي على القائمين ببرامج تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- الاستعانة بخبراء في هذا المجال لإعداد البرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية
- نشر ثقافة أهمية الإدارة الإلكترونية بين العاملين والمؤسسات.
- تنمية القيم والأخلاق المهنية لدى العاملين على البرامج التطبيقية للإدارة الإلكترونية (**عبد الكريم سعيد**، 2018، ص130-131)

4. المتطلبات التقنية: يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها

ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها ومصادقيتها، أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها على أوسع نطاق ممكن. (عبان القادر، 2015، ص75)

5. المتطلبات الأمنية: توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد (كلثوم محمد الكبسي، 2008، ص37-38)

11. الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وأسباب التحول والعوامل التي ساعدت على نجاح الإدارة الإلكترونية:

1. الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

- ✓ الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة التعامل مع الزمن اللامحدود، بينما الإدارة التقليدية هي إدارة التعامل في إطار حدود زمنية محددة مسبقاً.
 - ✓ الولاء في الإدارة الإلكترونية الرقمية يكون من حصة شبكة الاتصال، بينما في الإدارة التقليدية يعتمد على الأفراد والمعلومات.
 - ✓ يكمن سر نجاح الإدارة الإلكترونية في قدرتها على العمل والتفاعل في بيئة تتسم بشفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين، بينما تعتمد الإدارة التقليدية في نجاحها على حجب المعلومات لاعتبارات السرية.
- (ماجد بن عبد الله الحسن ، 2011 ، ص 76)

وهناك جوانب للمقارنة بين المفهومين وهي:

جدول رقم (01) يوضح جوانب المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة التكنولوجية

الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية	جوانب المقارنة
الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكتروني	طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف
ورقية	إلكترونية	نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات
تعتمد على الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	استخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف	مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية
تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف	إرسال الرسالة إلى عدد لانهائي في الوقت ذاته والوصول إلى الهدف وتحقيقه بسرعة	طبيعة العلاقة والتفاعل بين أطراف التعامل
صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا	الوصول إلى البيانات

هناك عدة جوانب للفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الحديثة تمثلت معظمها في طبيعة الوسائل المستخدمة، كانت تعتمد الإدارة التقليدية على المعاملات الورقية والاتصالات المباشرة في حين تعتمد الإدارة الحديثة على الاتصالات التكنولوجية والمعاملات الورقية، كذلك جوانب المكان والزمان لإنجاز المهمات والوظائف الإدارية كان للعمل التقليدي مكان و زمان محدودان لتنفيذ المهام في حين تطور العمل من خلال استخدام التكنولوجيا، وجوانب العلاقة بين المتعاملين كانت الإدارة التقليدية تستغرق وقتا طويلا

لكي يتم التفاعل بخلاف ذلك اعتمدت الإدارة الحديثة على الاتصالات التكنولوجية وسرعة التفاعل للوصول إلى الهدف وتحقيقه بسرعة. (ساري عوض الحسان، 2011، ص31)

2. أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة ليس دربا من دروب الرفاهية والعالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- ✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- ✓ 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. (محمود القدوة، 2010، ص203)

3. العوامل التي ساعدت على نجاح الإدارة الإلكترونية:

- هناك عدة عوامل ساعدت في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من أهمها:
- ✓ وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المؤسسة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وتطوير.
 - ✓ التطوير المستمر لإجراءات العمل.
 - ✓ التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه
 - ✓ التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية
 - ✓ الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء
 - ✓ التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المؤسسة. (محمود القدوة، 2010، ص110-109)

12. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والحلول المقترحة لها:

1. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

ان الإدارة الإلكترونية ظهرت نتيجة التطورات السريعة في مجال تقنيات المعلومات، ولذلك فهي تعتبر قيد التجارب ولا بد من وجود مشاكل و صعوبات تقف أمام تطبيقها ، تتمثل فيما يلي :

معوقات تنظيمية:

- ✓ انعدام التخطيط والتنسيق لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- ✓ ضعف اقتناع الإدارة بدواعي التحول ومتطلباته.
- ✓ غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات
- ✓ قلة المعرفة الحاسوبية.
- ✓ ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع على الإدارات الإلكترونية
- ✓ ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ الانتقال إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة

معوقات تقنية:

- ✓ ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة
- ✓ ضعف البنية التحتية ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.
- ✓ قلة الخبرات الفنية المؤهلة
- ✓ خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة

معوقات بشرية:

- ✓ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى التنظيمي والاجتماعي داخل المؤسسة
- ✓ قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المؤسسة.

✓ ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.

✓ قلة تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية
تقنية المعلومات

معوقات مالية :

✓ قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج. قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية

✓ التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية. (ساري عوض الحسنات ، 2011، ص 53-54-55)

2. الحلول المقترحة للإدارة الإلكترونية:

هناك إمكانية لنجاح تطبيق هذا المشروع ويعتمد نجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية بمختلف أنواعها على مدى وملاءمتها للواقع، وفرص تطويرها في الإدارة، ومن هذه الإمكانيات والاقتراحات ووضع الحلول المناسبة التي تيسر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ومنها:

✓ توضيح خطط الإدارة الإلكترونية وأهدافها للموظفين للإسهام في سرعة تطبيقها

✓ إعادة هندسة العمليات الإدارية لكي تلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ تطوير استراتيجية تنمية المعلومات وتوفيرها على الموقع الإلكتروني.

✓ تطوير برامج حماية أمن البيانات والمعلومات وسريتها. (عيدوني كافية، 2017، ص 233-234)

✓ العمل على نشر التقنية الإدارية الإلكترونية، وتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

✓ تشجيع العاملين وتهيئتهم على التحول نحو الإدارة الإلكترونية

✓ نشر ثقافة العمل الإلكترونية ونشر المزايا والفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ ضرورة مشاركة مختلف المستويات الإدارية في التخطيط ووضع الأهداف والبرامج المتعلقة بسياسة

تطبيق واستخدام الإدارة الإلكترونية (زرزار العياشي، 2013، ص 40)

الخلاصة

تعد الإدارة الالكترونية من ابرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت في الوقت الحالي مرتبطة بثورة المعلومات و التكنولوجيا الحديثة لذا اخذت الدول و المؤسسات تتنافس في تطبيق هذه التقنيات الحديثة ، وبالرغم من الاهتمام الذي اولته بعض الجامعات بقطاع تقنية المعلومات الا ان مؤسسات التعليم العالي فيها لم تصل بعد الى المستويات المنشودة في هذا المجال ، فقد اخذ موضوع الإدارة الالكترونية يستحوذ على الاهتمام مختلف المستويات الإدارية في الجامعة ، وذلك لأهميته في تطوير تلك الجامعات ، وفي ضوء ما سبق يمكن القول ان تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية و إخراجها الى حيز الواقع العملي في الجامعة يحتاج الى توفير متطلبات عديدة و متكاملة في مقدمتها فكر ادري متطور و قيادات إدارية واعية و مدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة تعتمد التخطيط الاستراتيجي أسلوبا لعملية التحول نحو تطبيق هذا المشروع ، وان توفير هذه المتطلبات جميعها ضرورة لا غنى عنها ، لكي يضمن نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية .

الفصل الثالث

العملية التسييرية

تمهيد

- 1 : تعريف التسيير
 2. أهمية التسيير
 - 3 : مستويات التسيير
 4. مكونات العملية التسييرية
 5. تعريف المسير
 6. صفات ومهارات المسير
 7. العمليات التسييرية
 8. مساهمة الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية
 9. معوقات تطوير العمل التسييري والحلول المقترح
- له

الخلاصة

تمهيد :

تُعد العمليات التسييرية والإدارية العمود الفقري لضمان الأداء الفعال والكفاء للمؤسسات التعليمية العليا في الجزائر. فهي تشمل مجموعة واسعة من الوظائف الحيوية كإدارة الموارد البشرية، والتخطيط المالي الاستراتيجي، وتصميم المناهج الدراسية، ومتابعة الجودة الأكاديمية، وصيانة البنية التحتية. في ظل التحديات المتنامية التي تواجهها الجامعات الجزائرية، من أبرزها الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة والقيود المالية المفروضة، برزت الحاجة الملحة لتحسين وتطوير العمليات الإدارية والتسييرية لتتمكن هذه المؤسسات من تحقيق رسالتها التعليمية والبحثية بمستويات عالية من الكفاءة والجودة.

1. تعريف التسيير :

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية بقصد تحقيق الأهداف المنوطة ، و تتم هذه الطريقة باتباع أربعة مراحل أو عمليات أساسية وهي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

قبل كذلك التطرق إلى التعاريف المختلفة للتسيير، يجب الإشارة إلى مصطلح أو مفهوم له علاقة مباشرة بالتسيير ألا وهو الإدارة " **Management** " حيث أن هذه الكلمة يقابلها باللغة الفرنسية كلمة **gestion** أي التسيير، وهذه الكلمة الأكثر استخداما عند المغاربة مقارنة بدول المشرق العربي الذي يستخدمون مصطلح الإدارة ، كما حاول بعض الكتاب التفرقة بين معنى المصطلحين (التسيير والإدارة)، إلا أن مصطلح الإدارة في حد ذاته يواجه بعض الغموض، فكلمة الإدارة في النظام الانجليزي تختلف في معناها ومدلولها عن النظام الأمريكي ولم تتفق آراء الباحثين على تعريف موحد له، وذلك كون الإدارة مفهوما معنويا ومعقدا في ذات الوقت، أيضا الحداثة في هذا العلم، مما جعل كل من ساهم فيه يتناوله من وجهة نظرة وطبيعة عمله . (محمد سمير أحمد، 2009، ص 20)

وعليه ومن هذا المدخل يمكن اعتبار التسيير على أنه مصطلح يتضمن جميع المفاهيم المرتبطة بمصالح الإدارة وينضوي تحتها ما يلي :

من خلال ما سبق يمكن إعطاء بعض التعريفات الخاصة بالتسيير على النحو الآتي:

- يعرفه « frederick taylor » على أنه ، " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أن يقوموا بعملهم بأفضل اربخص طريقة "(مصطفى يوسف كافي ، 2011، ص 14)

- يعرف جورج تييري التسيير على " أنه عملية مميزة تشمل التخطيط، التنظيم ، الدفع و الرقابة و يتطلع الى تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني بمختلف الموارد " (G.R.Terry,1985,p05)
- عرفه كذلك « henri fayol » التسيير بأنه : " أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتراقب" محمد (إسماعيل بلال ، 2004 ، ص 20)
- كما عرف أحمد بن عبد الرحمان الشميمري التسيير على أنه: " وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية' (أحمد بن عبد الرحمان الشميمري ، 2009 ، ص 24)
- كما يعرف محمد رفيق الطيب التسيير بأنه: " تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساس التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا جوهر المسير، إن التنسيق، شأنه في ذلك شأن اتخاذ قرارات وظيفية تسييرية تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة' (محمد رفيق الطيب ، 2011 ، ص 13)
- مما سبق ومع تعدد التعاريف لمصطلح التسيير، يمكن إعطاء التعريف الشامل لتسيير المؤسسة كالآتي: " الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المادية والبشرية والمالية في المؤسسة عن طريق تنسيق وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في المؤسسة ومن أجل تحقيق الفعالية والأهداف المسطرة"

2. أهمية التسيير:

يمكن توضيح الأهمية التي تظهر من خلال التسيير في العناصر الآتية:

- ✓ يعتبر التسيير علم قائم على أساس عملية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة، وتستخدم أرقى أساليب البحث والدراسات في حل المشاكل، وفي التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المادية والمعنوية والإنسانية لكل الأطراف، فالتسيير بذلك يعتبر بمثابة نظام متطور لتبسيط اجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات المادية والبشرية، وخلق وتكوين طاقات متجددة (من خلال التدريب والتأهيل) من خلال العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات
- ✓ إن بقاء المؤسسات ونموها مرهونا بالدرجة الأولى بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، وبطبيعة الحال فإن التسيير يتحمل مسؤولية تحقيق هذه الأهداف.

- ✓ يعتبر التسيير محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها، ويعمل على جمع المعلومات وتحليلها وتصورها، ويتنبأ بالأحداث، ويخطط استراتيجيا ويراقب، كما يعمل التسيير على إيجاد الحلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة.
- ✓ التسيير هو عين المؤسسة الخارجية والداخلية، وهو الذي يمدّها بالإبداع والتصور والبناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله فلقد أصبح التسيير مهنة راقية ومحترمة تمارس من قبل خبراء ومخططين ومحالين بارعين باستخدام المعارف الهائلة في الميدان من أجل بلوغ أهداف المؤسسة وتطلعات المجتمع.
- ✓ يقدم التسيير قيادات واعية وملتزمة، فهي تمثل عنصرا حيويا في عمليات التنمية
- ✓ التسيير العلمي الملتزم بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والرامي لتحقيق الأهداف المسطرة.

3. مستويات التسيير:

نظرا لتطور محيط المؤسسة بما يحمله من مخاطر وفرص ونظرا لتطور مفهوم المؤسسة وتعدد نشاطاتها وما تحمله من عوامل النجاح وعوامل الفشل، تعددت وتعددت مهام التسيير وتنوعت الضغوطات، و ذكر أحمد بن عبد الرحمن الشميمري في كتابه مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات و الاتجاهات الحديثة) مستويات التسيير لذلك تم تقسيم مهمة التسيير إلى ثلاث مستويات:

• مسيرو القمة الإدارية الإدارة العليا و يسمى كذلك التسيير الاستراتيجي:

يمارس المسيرون في هذا المستوى مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمؤسسة، ويختصون في تحديد الأهداف الشاملة لها وتحديد الاستراتيجيات والسياسات التشغيلية، ويتمثل عملهم الأساسي في التخطيط ورسم السياسة العامة وتنسيق وظائف المسيرين الأواسط، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى مسيري الطبقة الدنيا، كما عليهم وضع الأهداف ومراقبة تنفيذها، وعليهم أن يكونوا واعين بكل العوامل المحيطة بالمؤسسة والتغيرات المحتملة فيها والتي ستعكس على المؤسسة فهم بمثابة الدماغ الذي يوجه كامل أطراف الجسم، وتتميز غالبية القرارات الاستراتيجية التي يتخذونها في هذا المستوى بالشمولية و الأجل الطويل

• المسيرون الأواسط الإدارة الوسطى: يسمى أيضا التسيير التكتيكي

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين في الطبقة العليا، والمسيرين في الطبقة الدنيا، ويختصون أساساً بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعة من طرف مسيري الطبقة العليا، ويتخذون القرارات التكتيكية المرتبطة بتسيير المؤسسة أو القطاعات الأساسية لها، ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور

الاجتماعات جراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية ، مدير الإنتاج، مدير العمليات، رئيس قسم، رئيس وحدة...

• **مسير الإشراف الأول الإدارة الدنيا: (ويطلق عليه بالتسيير التشغيلي أو التنفيذي)**

يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، وهم في علاقة مباشرة مع من ينفذون العمل اليومي وكذلك يقومون بتنفيذ التوجيهات، والسياسات، وقرارات الميسرين في الطبقة الوسطى ويتخذون قرارات دورية روتينية لسير العمل اليومي في الوحدات التسييرية التي يشرفون عليها (احمد بن عبد الرحمان الشميري ، 2009 ، ص 28)

4. مكونات العملية التسييرية :

هي مجموعة من العمليات المنسقة من تخطيط وتنظيم و توجيه ، و بالتالي نجد ان التسيير من المنظر الحركي يمثل عملية دائرية و مستمرة ، تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط و تنتهي عند الرقابة ، فالرقابة لا بد ان تكتشف عن وجود انحرافات ، وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب اجراء تعديلات جذرية او تعديلات طفيفة على السياسات و الإجراءات و غيرها من الخطط ، وتشمل العملية التسييرية في المؤسسة مايلي :

• **مدخلات التسيير (input) :** و تشمل الوسائل المادية من معدات و آلات و المواد الخام و

الوسائل المالية و البشرية من موظفين و اداريين و ميسيرين و طرق العمل

• **العمليات التسييرية (processing):** تتمثل في التخطيط لاتخاذ القرارات ، التنظيم ،

التنسيق ، إضافة الى التوجيه و الرقابة ، ومختلف الأنشطة و التي من شأنها ان تحقق أهداف المؤسسة ، قد تكون هذه العمليات هي عمليات الإنتاج و الخدمات مثل تصنيع المنتج او تقديم الخدمة

• **مخرجات العملية التسييرية (out put) :** قد تكون المخرجات نتجات او خدمات او قرارات

او أي نتائج أخرى تحقق اهداف المنظمة (محمد رفيق الطيب، 2011، ص20)

5..تعريف المسير : يعتبر المسير الحلقة القوية في العملية التسييرية داخل المؤسسة للقيام بالتسيير من

خلال الوظائف الأساسية المكونة لها، وهذا نظرا للمكانة والخصائص والسمات التي يتمتع بها

قبل التطرق إلى تعريف المسير تجدر الإشارة إلى وجود عدة مسميات تستعمل

للتعبير عن المسير في الواقع العملي منها: الرئيس، رجل الإدارة، الموجه، المشرف (غول فرحات، 2008،

ص 23)

كما نجد أن بعض الكتاب يشير إلى المسير من خلال مصطلح المدير (Manager) من خلال هذا

المدخل يمكن تعريف المسير كالآتي:

فالمسير هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط و إدارة و تنظيم و رقابة فهو الذي يقوم بإنجاز

الأعمال و تحقيق الأهداف من خلال العاملين معه ، وذلك بالكفاءة و استغلال الموارد المادية و البشرية و

الفاعلية في تحقيق اهداف المؤسسة .(رفيق محمد الطيب، 2009، ص27)

يعرف موسى قاسم الفرويقي المسير بأنه : " الفرد الذي يترأس مجموعة من العاملين ويسعى لتنفيذ

الأعمال بواسطتهم، ويشرف على تنفيذ النشاطات لتحقيق أهداف المؤسسة(موسى قاسم الفرويقي ،

2006، ص 28

يعرف المسير كذلك بأنه: " الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي

يترأسها ويقدم لهم الدعم والامداد "، ويغطي مفهوم المسير مسميات عديدة في جميع المؤسسات فهم

يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة: رئيس، مدير عام، مدير مشروع، رئيس قسم، مدير إدارة

وغيرها (صالح مهدي محسن العامري ، ، 2008 ، ص 31)

يعرف كذلك بأنه: " أحد أعضاء المؤسسة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين، فمهمة المسير ليس

مقتصرة على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره إلى أن يكون دورا تنسيقا

لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على انجاز العمل المطلوب (أحمد بن عبدالرحمان الشميمري

، 2009، ص 27)

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الشامل للمسير بأنه: " الفرد الذي لديه مسؤولية في

بعض أو كل جوانب وظائف المؤسسة والذي يعمل على تنسيق وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف

المطلوبة.

6. صفات و مهارات المسير:

1.6. صفات المسير: تتحدد صفات المسيرين حسب شويح محمد فيمايلي :

- ✓ الايمان بأهداف المنظمة وأفكارها و الاعتقاد بإمكانية الوصول الى الهدف
- ✓ العلم واكتساب المعارف و المعلومات و التي يحقق المسير بواسطتها أهدافه
- ✓ حسن الخلق و الشخصية السوية و المشاركة ، المبادرة و الابداع (شويح محمد، ص238)

2.6. مهارات المسير: إن ممارسة المسير لعلم التسيير في المؤسسة تتطلب منه التمتع بمجموعة من المهارات أهمها:

1.2.6. المهارات الفنية: تتمثل بالقدرات و القابليات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية و التسويقية و الهندسة و غيرها و يحصل المسير على هذه المهارات خلال الدراسة و كذلك التدريب اثناء الوظيفة، و يلاحظ ان هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت و ازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاستخدام الواسع للحاسوب و من المعلوم ان هذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات التسييرية الدنيا (صالح مهدي محسن العامري ، ص 36، 2006)

2.2.6. المهارات الإنسانية: تعني المهارات الإنسانية القدرة على التعامل مع الافراد و إيجاد روح التعاون في الفريق الذي يعمل المسير على قيادته، بصفة أخرى المهارات الإنسانية تتعلق بالعمل مع الاتجاهات و مع موضوع الاتصال، و مع الافراد و الجماعات واهتماماتهم ، و باختصار يمكن القول بانها تتعلق بالعمل على الافراد و القدرة على تحفيزهم و القدرة على إدارة الصراع و القدرة على التأثير في الآخرين و التكيف معهم (عبد الله عبد الله السنفي ، ص 25)

3.2.6. المهارات الفكرية : هي قدرة المسير على التعامل مع الأفكار و العلاقات المجردة أي انها القابلية الذهنية للمسير على النظر الى المؤسسة ككل متكامل وقابليته أيضا على إدراك او تصور العلاقات المتبادلة التي تحدث بين أجزاء المؤسسة المختلفة من جهة و بين المؤسسة و بيئتها الخارجية من جهة أخرى و تظهر أهمية المهارات الفكرية في المستويات التسييرية العليا(محمد الصيرفي ،ص 25 ، السنة)

7. العمليات التسييرية : من أجل تحقيق التسيير الفعال في المؤسسة، يتطلب من كل مسير أداء مجموعة من النشاطات المتداخلة مع بعضها البعض بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة ، إن هذه النشاطات تمثل العمليات الأساسية للتسيير و هي التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

1.7. التخطيط : وظهر التخطيط لتطوير العمل الإداري كأسلوب معالج لمتطلبات التطوير واحتياجات البيئة الإدارية، و يعرفه Orek بأنه: عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين، وفيه يحدد ما يجب عمله، زمانه ومكانه، وأدوات التنفيذ و الأفراد القائمين على أمر التنفيذ وكذلك تحديد الأهداف الأساسية .
(بلقاسم سلاطنية، 2013، ص32)

يعرف التخطيط بأنه: " عملية تحديد اهداف المؤسسة، ووضع الاستراتيجية الكلية للوصول إلى هذه الاهداف مع تقديم الخطط الشاملة و تكامل عمل المؤسسة ، (منحى نظامي 2012 .ص 128)

2.1.7. مبادئ التخطيط:

تتمثل مبادئ التخطيط فيما يلي:

- ✓ الأولوية: التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى وتسبق ما عداها من الوظائف الإدارية
- ✓ الواقعية: تتناسب الإمكانيات المتاحة مع الأهداف المنشودة.
- ✓ الشمولية :التخطيط وظيفة كل مدير بغض النظر عن مستواه التنظيمي، سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة .كما يشمل كافة جوانب المنظمة: الإنتاجية، المالية.
- ✓ الاستمرارية : التخطيط من الوظائف المستمرة طوال حياة المنظمة، فالمنظمات تعمل في ظروف غير ساكنة وتتسم بالتغير والديناميكية.
- ✓ التنسيق :ضرورة التناسق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها لكي لا تتعارض فيما بينها.
- ✓ الإلزام :بحيث تكون الخطة ملزمة بالتنفيذ وفقاً للجدول الزمني المحدد لها.
- ✓ المشاركة :مشاركة جميع الأفراد والمؤسسات في تنفيذ الخطة.
- ✓ المرونة :أن تكون الخطة قادرة على مواجهة الظروف الطارئة.
- ✓ السرية : يجب أن تحاط الخطة بالسرية بحيث لا تتوافر محتوياتها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها (عقيل جاسم عبد الله ، 1999، ص 33-43)

3.1.7. أهمية التخطيط:

- **مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:** أصبح التخطيط أمراً ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسير لا يستطيع أن يضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية و التغيرات المحتملة و النتائج المتوقعة و علاقة كل ذلك بأهدافه.
- **التركيز على الأهداف:** إن التخطيط موجه أساسا إلى إنجاز الأهداف و بذلك فهو يركز على إعداد الخطط الفرعية و ربطها ببعضها البعض، و يدفع ذلك المسيرين إلى أخذ الظروف المستقبلية في الاعتبار و مراجعة هذه الخطط و تعديلها وفقا للظروف و بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:** يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاءة لتحقيق الهدف و بذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف، و يمكن ملاحظة ذلك في صناعة السيارات حيث تتدفق الأجزاء و القطع بما في ذلك هيكل السيارة إلى خطوات التجميع في الوقت المحدد و في الموضع المحدد، فالغرض من هذا التخطيط هو تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة و الاستفادة من اقتصاديات تشغيل الآلات المختصة
- **تسهيل عملية الرقابة:** ترجع أهمية التخطيط الى أنه من الصعب على المدير متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن يكون لديه أهداف مخططة، حتى يمكن التعرف على المستوى الإنجاز و مقارنته بهذه الأهداف (عبد الباري درة ، 2012 ، ص 130.131)

4.1.7. خطوات التخطيط:

- إن التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيما يلي:
- **التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها:** لمعرفة جوانب القوة و الضعف فيها، من خلال معالجة الجوانب التالية: لعوامل المحيطة بالمنظمة، مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة، درجة المنافسة السائدة، معرفة رغبات العملاء والمستهلكين، ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد و نوع الآلات و المعدات
 - **وضع أو تحديد الأهداف:** ويتم تحديد الأهداف للمنظمة ككل ثم لكل وحدة من وحداتها، مع ضمان وضوحها والتناسق فيما بينها.

- **وضع المقدمات الافتراضية:** وهي افتراضات أولية على البيئة التي تستعمل فيها الخطط في المستقبل، و تعد من الأمور الضرورية للتنبؤ لأنها تجيب على التساؤلات بشأن طبيعة الأسواق، أنواع المنتجات، حجم المبيعات المتوقعة، التكاليف ومصادر التمويل.
 - **تحديد البدائل:** أي حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف؛
 - **تقييم البدائل:** استخدام المعايير اللازمة لإيجاد البديل الأقل عيوب و الأكثر، حيث نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق و الأساليب الجديدة من بحوث العمليات و التحليل الرياضي و أيضا الحاسب الآلي للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.
 - **اختيار البديل المناسب:** اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة و أقل تكاليف و أعلى عائد؛
 - **التنفيذ و متابعة التنفيذ:** الشروع في إجراءات التنفيذ) تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، ما هي الموارد المتوفرة له، وكيف ستنفذ الخطة (. ومراقبة التنفيذ، من خلال تقييم النتائج للتأكد من السير الجيد للخطة و اجراء التعديلات إذا لزم الأمر.
- (موسى يوسف حميس ، 1999 ، ص 26-27)

2.7. التنظيم

التنظيم هو الحلقة الثانية في العملية التسييرية ويعتبر من أحد أهم هذه الوظائف لأنه يعبر عن بنية المؤسسة، فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المسير لتحديد الواجب ات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أو متى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به بأكمل وجه.

و التنظيم يعتبر " الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد وينسقها من أجل تحقيق أهداف محددة". ويمثل إحدى وظائف الإدارة. ويقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف... وغيرها في سبيل تحقيق الهدف (طارق طه ، 2007 ، ص 34)

1.2.7. أنواع التنظيم: التنظيم نوعان:

- **التنظيم الرسمي:** هو التنظيم المقصود الذي يهتم بـ "الهيكل التنظيمي" وبتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة.
- **التنظيم الغير الرسمي:** وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة.

من مظاهر التنظيم غير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا. وللتنظيم الغير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزماً لأعضاء هذا التنظيم.

وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم الغير رسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين. ومن فوائد التنظيم الغير الرسمي إمكانية دعمه للتنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال و تبادل المعلومات المفيدة لتطوير العمل من خلال أحاديث الاستراحة مثلاً، تسهيل التنسيق بين الأعمال و الأفراد خلق روح الفريق بين العاملين، وتسهيل عملية تكيفهم في المؤسسة. (طارق طه، 2007، ص 40)

2.2.7. أهداف التنظيم:

يسعى التنظيم إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل المصادر البشرية والمادية والمالية؛
- وضع القواعد والإجراءات لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة؛
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك (علي عباس، 2001، ص

3.2.7. المشاكل التي تؤثر على كفاءة التنظيم:

قد تتأثر عملية التنظيم بمجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي :

- **عدم مجارات التنظيم للتغير**، وهذا بإهمال التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية؛
- **عدم الوضوح في تبين العلاقات الإدارية**، وتظهر هذه المشكلة بوضوح عندما يتضمن الهيكل التنظيمي مزيجا من علاقات السلطة دون توضيح دقيق ومحدد لمجالاتها ولمسؤولية نطاقها، الأمر الذي يترتب عليه احتكاك والتضارب وتسبب المسؤولية؛
- **عدم كفاءة التنظيم** وهذا راجع إما للمغالاة في التفويض، مما يؤدي لدفع القرارات في المستويات الدنيا حيث لا تتوفر الكفاءات لذلك، أو المغالاة في تجنب التفويض، وهذا راجع لعدة أسباب منها- عدم الثقة في المرؤوسين، خوف المسيرين من إعطاء فرصة التدريب على اتخاذ القرارات لغيرهم؛
- **اختلاف التكافؤ بين المسؤولية والسلطة**؛
- **تعدد الرئاسات** :من مبادئ التنظيم وحدة الجهة الآمرة، إلا أنه في كثير من الأحيان يولد التنظيم علاقات كثيرة للسلطات الوظيفية، بالتالي مشكلة التعدد الرئاسي لذلك يجب تضيق نطاق هذه السلطات بقدر الإمكان مع التعريف الدقيق لمضمونها.
- **المغالاة في تطبيق أساليب التنظيم** :وتتخذ هذه الظاهرة أشكالا عديدة، منها المبالغة في توصيف الوظائف بتفاصيلها الفرعية، مما لا يترك مجالا للحركة في الظروف الطارئة، هناك أيضا كثرة المستويات الإشرافية بين قمة التنظيم وقاعدته. (محمود سلمان العميان ، ص 342)

3.7.التوجيه : يعتبر التوجيه من العناصر الأساسية في العملية التسييرية ، ولهذا سننتظر في هذا

الجزء الى المفاهيم الأساسية المرتبطة به

عرفه موسى قاسم القرويتي بأنه احد الوظائف التسييرية الذي يمثل عملية ارشاد نشاطات افراد المؤسسة في اتجاه محدد و يقود الى تحقيق الأهداف ، ويركز على توجيه أعضاء المؤسسة ، كما يهدف الى قيادة الافراد و الاشراف عليهم و تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم و تنمية التعاون داخل التنظيم بشكل اختياري (موسى قاسم القرويتي،ص149)

وعرفه كذلك عبد الله السنقي بأنه " ارشاد المرؤوسين اثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق اهداف المؤسسة "

من خلال ذلك كله يمكن تعريف التوجيه بأنه "عملية ارشاد المسير لمؤوسيه اثناء أداء مهامهم و قيادتهم و تحفيزهم بغية تحقيق الأهداف المطلوبة "

1.3.7. أهمية التوجيه:

- اصدار الأوامر للمؤوسين و ان تكون هذه الأوامر مقنعة للحصول على التعاون و التفاهم
 - تزويد المؤوسين بالإرشادات لإنجاز الاعمال
 - حفز الافراد للقيام بعملهم على اكمل وجه
 - قيادة الافراد ليعملوا بكفاءة عالية
 - المحافظة على النظام و تشجيع الآخرين للعمل بنشاط و اتقان (موسى قاسم القريوتي، ص149)
1. مبادئ التوجيه : من أهم مبادئ التوجيه :

1.3. مبدأ تجانس الأهداف : وهو مبدأ الغرض من التوجيه ، حيث ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس اهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لتكون الرضا و الوفاء و الانتماء و الولاء .

2.3. مبدأ وحدة الرئاسة: وينادي هذا المبدأ بأن التوجيه من خلال وحدة الرئاسة أن يكون للمؤوس رئيس واحد كي لا يكون احتكاك او ازدواجية و التجاوب يكون ممتازا مع تجنب المشاكل و الأوامر المتنازعة . (علي فلاح الزغبى، ص255)

2.3.7. القيادة:

تعتبر القيادة أحد الركائز الأساسية لوظيفة التوجيه وهذت نظرا للدور الفعال الذي تؤديه في التأثير على الفرد لأداء مهامه بشكل جيد

• مفهوم القيادة:

القيادة هي "عملية إنسانية وفكرية بالأساس، تعتمد على التوجيه و التأثير، من أجل تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة، باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها" و هي أيضا " القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف (عبود نجم ، 2001 ، ص 21)

كما يمكن تعريف القيادة على أنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين (خضير كاظم فريجات ، 2009 ، ص 02)

2.2 القائد و المسير: رغم ان هناك علاقة بين القيادة و التسيير الا نهما لا يعنيان نفس الشيء فالشخص يمكن ان يكون مسيرا ، قائدا او مسيرا و قائدا ، ان المسير الفعال هو قائد لأنه يتمتع بقابليات في التسيير و القيادة يشترط ان يضعها في خدمة المؤسسة ، فالمهم بالنسبة لها ان يكون كافة مسيرها على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القيادة الفعالة و يستطيعون أن يؤدو الدور القيادي المطلوب منهم لإنجاز الأهداف ، و بالتأكيد فإن هناك البعض من المسيرين ممن لا يحملون هذه الصفات و انهم مجرد مديرين يؤدون الأنشطة التسييرية بأسلوب لا يترقى على افضل ما يكون (صالح مهدي محسن العامري، 2008، ص 458)

3.3.7. أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في العديد من النقاط نذكر منها

- ✓ تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة
- ✓ تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المنظمة
- ✓ إشباع الحاجات البشرية المختلفة لاسيما وأن العاملين في التنظيمات يتطلعون دائما للقيادة من أجل تحقيق الذات وتقديم أفضل ما يمكن تقديمه
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر المستطاع
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل و حلها و القضاء على الخلافات و النزاعات

4.3.7. الرقابة: وتمثل إحدى الوظائف الإدارية وعرفها علي الشريف عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

وهي كذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة واستغلال موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها. (علي الشريف ، 2003 ، ص 365)

نستنتج من هذه التعاريف أن الرقابة هي تعبير شامل على الإشراف والمتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير و مقارنتها بالإنجازات.

5.3.7. أهداف الرقابة: يمكن تحديد أهداف الرقابة في العمل الإداري بما يلي :

- التحقق من بلوغ الأهداف المقررة للمنظمة في البرامج والخطط، وقياس مدى الإنجاز في ذلك لرفع كفاءة إدارة المنظمة بشكل عام، ومن ثم تقويم مدى نجاح أساليب الإدارة وسياستها.
- تهدف الرقابة إلى اكتشاف الاختلافات بين المخطط مقدماً والمنفذ فعلاً، حتى يتسنى للمسؤولين اكتشاف أسباب الانحرافات وتحديد المسؤولين عنها.
- اتخاذ الإجراءات الصحيحة التي تعمل على التقليل من الانحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان.
- الكشف عن مواطن الضعف والقصور في التخطيط والتنظيم الإداري ونظم الاتصالات فيه، وبالتالي إزالة المعوقات التي تعترضها، وتعديل الخطط وتطويرها لتكون أكثر دقة وواقعية.
- المساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة و الرشيدة، وفقاً للبيانات والمعلومات الدقيقة الحقيقية والواقعية التي أسفر عنها التنفيذ.
- توفير الانضباط والاستقرار بالمنظمة، وتقييم الإنجاز في العمل لغايات الثواب والعقاب. (علي الشريف ، 2003 ، ص366)

8. مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العملية التسييرية :

- تطوير العملية التسييرية ليس فقط استخدام التكنولوجيا الحديثة و الحاسب الآلي، بل يتعدى ذلك ليكون منهجية للتفكير والثقافة التي تقنن في تقبل ما هو جديد ومفيد، وتطوير العمل التسييرية هو مطلب جوهري في العصر الحاضر وفي الوقت الراهن، يتم فتح قنوات الكترونية في التعامل مع المستخدمين فيما يسمى بالخدمة الالكترونية. (فيصل بن مغيض آل سمير ، 2014، ص92)
- تسعى هذه الأخيرة إلى خلق نمط جديد من الإدارة، وتركت آثارها الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها و وظائفها وفي الواقع أن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه، أهمها: (موسى عبد الناصر ،محمد قريشي ، 2011، ص93)

1. الانتقال من إدارة النشاط المادي الى إدارة النشاط الالكتروني

2. الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه الى الإدارة عن بعد

3. الانتقال من التنظيم الهرمي (الإدارة العليا و الوسطى و الدنيا) القائم على سلسلة من الأوامر الى التنظيم الشبكي ، وهناك أيضا انتقالات في عمليات الإدارة الرقابة و التخطيط و التنسيق بين مختلف المهام و الوظائف ، وهذا يأتي عن طريق تشجيع الابتكار و نشر الفكر و العمل و البناء وان هذه التغيرات وجدت اتجاهين واضحين في تقييم اثار هذه المتغيرات على الإدارة و العمل الإداري و وظائفه:

الأول : يرى أن التكنولوجيا و الثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع المهام للعمليات الإدارية، وبالتالي فإن الثورة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية تطايرت منها نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد قائم وهو الإدارة الإلكترونية في ظل الثورة الرقمية والمعلوماتية

الثاني : يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرون على أن الأعمال هي الأعمال وبالتالي فإن الإدارة و وظائفها رغم تأثرها العميق بثورة التكنولوجيا وإعادة النظر في أبعادها وماضيها تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات وأن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية.

9. معوقات تطوير العمل التسييري والحلول المقترحة له:

1.9. صعوبات تطوير العملية التسييرية:

على الرغم من تطور العمليات الإدارية، وامتلاكها لخصائص تنظيمية وتعدد وظائفها الإدارية ومساهمة التكنولوجيا والرقمنة المعلوماتية في تطويرها وتحديثها إدخال نظم إلكترونية كثيرة ومتعددة؛ إلا أنها واجهت عدة معوقات ونذكر أهمها:

1.1.9. الصعوبات التكنولوجية:

- ان استخدام التكنولوجيا المعلومات تتطلب اجراء العديد من التغيرات التنظيمية لتكون المؤسسة قادرة على استيعاب مظاهر تكنولوجيا المعلومات
- التغيير السريع و التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات ، يجعل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات دائما في تغيير وهذا ما يؤدي الى عرقلة أداء عملها . (ماجد احمد عبد العزيز

بشر، 2015، ص64-65)

2.1.9. المعوقات التنظيمية:

- التخطيط الغير سليم للتطوير او عدم جمع المعلومات اللازمة لتطوير العمل الإداري
- عدم وجود نظام يحكم المجهودات و الأنشطة التي تهدف الى التطوير و وجود القيود الرتبية و الجامدة و خاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير و التطوير التنظيمي .(روش

إبراهيم محمد ،ص47)

3.1.9. المعوقات البشرية:

- نقص العمالة التقنية المتخصصة و الماهرة
- ان اغلبية الموظفين قليلي الخبرة فيما يخص استخدام الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات (ماجد

أحمد عبد العزيز بشر ،2015،ص66.67)

4.1.9. المعوقات الاقتصادية:

عدم التوفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية و القيام بالتحليل المالي اللازم اتجاء استخدام تكنولوجيا المعلومات(ماجد أحمد عبد العزيز بشر ،2015،ص66.67)

2.9. الحلول المقترحة لتطوير العملية التسييرية :

- تمثلت الحلول المقترحة في تطوير العملية التسييرية في بعض الخطوات وهي :
- تدوين المشكلة الحاصلة في العمل :تعد الخطوة الأساسية لمواجهة المعوقات و لتطوير العمل التسييري
- تحديد الأهداف و التطلعات المراد تحقيقها : وذلك من خلال وضع مجموعة من الحلول التي تكون متلائمة مع احتياجات الإدارة و العاملين
- وضع استراتيجيات: في هذه المرحلة يتم وضع استراتيجيات تقوم بالتنسيق والتنظيم بين عمليات الإدارة،
- كما تتسم هذه الاستراتيجيات بالمرونة أي قابلة للتعديل والتغيير حتى تساهم في نجاح وتحقيق تطوير أهداف العمل الإداري.
- معرفة الموارد :وهنا تقوم المؤسسة على معرفة مواردها المادية وتحديدها، والبشرية الذين يتميزون بالخبرة الكبيرة التي تساعد في مواجهة المعوقات وتساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف.
- دراسة ومراجعة ومتابعة تطوير عمل المؤسسة :وهي مؤشرات يمكن من خلالها معرفة مدى نجاح مكانية تحقيقها للأهداف، عملية التطوير التي تقوم بها المؤسسة وا يحدث هذا من خلال معرفة جوانب النجاح والفشل لتطوير عمل الإدارة حتى يتم تقادي الأخطاء وإصلاحها و وضع خطة بديلة

الخلاصة

بعد العرض الكلي لمختلف محاور هذه المطبوعة، يمكن لطلبتنا الأعزاء تكوين صورة واضحة و شاملة على مضمون مقياس تسيير المؤسسات، انطلاقا من تعريف المؤسسة و التسيير فيها و إبراز أهميته، و معرفة مختلف أشكال المؤسسة و أنواعها و معايير تصنيفها، كذلك كيفية إنشاء المؤسسة و المراحل التاريخية لتطورها، و معرفة الوظائف الأساسية في المؤسسة كالوظيفة المالية، ووظيفة الموارد البشرية ، ووظيفة التموين، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق ، و وظيفة البحث و التطوير، كما سيسهل على الطلبة معرفة الجوانب الأساسية لنظرية اتخاذ القرار في المؤسسة، و أخيرا معالجة المفاهيم الأساسية لوظائف التسيير (تخطيط - تنظيم - توجيه - و رقابة) بكل بساطة . لقد حظي مفهوم التسيير في المؤسسة باهتمام الكثير من المؤسسات والحكومات في الدول، وهذا ما شجع على تدريسه في الجامعات والموارد البشري المؤهل، كما جعل أيضا الباحثين أيضا يهتمون بتطوير نظريات جديدة تتناسب مع التطورات الحاصلة في عصرنا الحالي، و هذا ما يجعلنا نوجه الطلبة نحو الاطلاع على الكتب و الأبحاث و الدراسات الجديدة في هذا الميدان.

الاطار التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
2. حدود الدراسة
3. منهج الدراسة
4. مجتمع وعينة الدراسة
5. أدوات جمع البيانات
6. الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد

يعتبر فصل الإجراءات المنهجية همزة وصل بين المدخل العام للدراسة وتحليل وتفسير النتائج، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض لكل الخطوات المنهجية التي اتبناها من أجل تحقيق أهداف الدراسة وعليه سيتم خلال هذا الفصل التطرق إلى المجالات الثلاث التي في حدودها تسير الدراسة متخذة مجراها المنهجي، ليتم بعدها تحديد المنهج الملائم، ثم مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة ليتم في الأخير تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات حول الدراسة من أجل اختيار فرضيات الدراسة والتحقق منها .

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة الميدانية هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموماً وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعطي منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعينة التي حددناه للإجابة على فرضياتنا المقترحة:

1. الدراسة الاستطلاعية:

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديدة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنو قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين. (رويشد زرواتي، 2008، ص176)

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح، للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد

فروضه، والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث، الإطار وظرف البحث (منسي عبد الحليم، 2003، ص 61)

ان الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصوراتهِ الأولى حول دراسة وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للبحث

وقد كانت الدراسة الاستطلاعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيّزي وزو . حيث كانت في الفترة ما بين 10-11 ماي 2024، بهدف:

- ✓ الحصول على بعض الوثائق التي تخدم الدراسة
- ✓ التحقق من صدق أداة الدراسة
- ✓ التعرف من ثبات أداة الدراسة
- ✓ التعرف على الصعوبات التي تعيق الدراسة
- ✓ التمكن من التدريب على الدراسة الميدانية
- ✓ إجراء مقابلة مع مصلحة المستخدمين بغية تزويدنا ببعض المعلومات

وقد التجأنا كذلك في الدراسة الاستطلاعية الى **المقابلة** والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقلات للمكاتب التابعة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيّزي وزو، والتي سمحت لنا بالتعرف على سيرورة العملية التسييرية والمهام الإدارية هناك.

كما استعينا **بالملاحظة** في المواقف التي يرفض فيها المبحوثين إعطاء معلومات للباحث تتعلق بموضوع الدراسة أو الإجابة عن أسئلته، ومن خلال دراستنا لاحظنا عدة نقاط حول الإدارة الإلكترونية و العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية في جامعة مولود معمري بتيّزي وزو تتمثل في ضعف أداء العاملين في تنفيذ مهامهم كذلك تأثر العمل التسييري في المجال التقني و واكتفاء العامل بالإدارة الورقية ، لاحظنا أيضا ان هناك صعوبات تعاني منها الإدارات الالكترونية مما لا يساعدها على تطوير العملية التسييرية .

2. حدود الدراسة:

1.2. المجال المكاني والزمني:

2.2. المجال المكاني: وهو المكان ذو الحدود الجغرافية الذي يختاره الباحث لتطبيق الدراسة الاستطلاعية ضمنه، وقد يرتبط اختيار مكان الدراسة بعدة عوامل لعل أهمها طبيعة المشكلة والأهداف المسطرة المراد الوصول إليها أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بتجارة تابعة إداريا لبلدية واقنون ولاية تيزي وزو

2.2. المجال الزمني: تمت الانطلاقة التطبيقية الأولى لموضوع الدراسة منذ 08 ماي وهذا من خلال معرفة عدد الإداريين واختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة، لأن العامل الزمني مهم جداً لاختيار العينة. وهكذا تم توزيع استمارة الاستبيان على العينة لتجميع البيانات الشاملة التي تفيد موضوع دراستنا من الشق الكمي والكيفي، وحاولنا أن نغطي جميع جوانب الدراسة لإثراء البحث العلمي والدراسة العملية الى غاية 23 ماي 2024

3.2. المجال البشري: يعد تحديد مجتمع الدراسة أو مجتمع البحث الخطوة المهمة من بين خطوات البحث العلمي، حيث يتطلب من الطالب تحديد المجتمع الذي يريد أن يؤدي فيه الدراسة، وهذا له علاقة بالتحديد المكاني والزمني، لذلك فإن حصر مجتمع البحث أمر مهم، ويرجع لأسباب عدة أهمها:

✓ عدم تحديد مجتمع الدراسة قد يؤدي لا محالة إلى فشل الدراسة.

✓ يسهل على الطالب القيام بدراسته بشكل منظم وهذا اختصارا للجهد والوقت

عدم تحديد عناصر مجتمع الدراسة ومواصفاتها يصعب على الباحث تحديد العينة التي تمثله. (نبيل احمد عبد الهادي، 2006، ص 260-261)

و يمكن اعتبار مجتمع البحث لهذه الدراسة هم الإداريين الجامعيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذي يبلغ عددهم (100) اداري، أتاحت لنا الا (60) عاملا فقط. التي قمنا بتوزيع الاستبيان عليهم

3. منهج الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى

تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية

و المنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة لو بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها و جمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، و التعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً . (انجرس، 2004، ص102)

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث . (ملحم، 2022، ص352)

و تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي المسحي من خلال محاولة التعرف على صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية و اثرها على العملية التسييرية في جامعة مولود بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتييزي وزو .

4. مجتمع وعينة الدراسة:

1.4. مجتمع الدراسة:

هم عمال وموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتييزي وزو مجتمع الدراسة (100) عامل بمختلف التخصصات والرتب و المستويات.

2.4. العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجري عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال و يمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات

النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (بشير صابح الراشدي، 2000، ص 62)

وفي دراستنا هذه فإن العينة هي مجتمع الدراسة وتتكون من (60) من عمال و موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو بمختلف التخصصات و الرتب، فبعد توزيع 60 استبيان استرجعنا 57 استبيان (03 ملغاة) عينة دراستنا النهائية بنسبة 57% من المجتمع الأصلي، حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية .

3.4. ضبط متغيرات الدراسة:

إذا عرفنا على مجموعة القيم التي يأخذها المتغير س وذلك على الصورة ص=ق (س) فإننا نسمي س متغيرا مستقلا و ص متغيرا تابعا، حيث نحدد قيمة ص بمعرفة قيمة س، ولا يعني وجود مصطلح " مستقبل " و "تابع" وجود علاقة سببية بينهما وقد يكون في العلاقة أكثر من متغير مستقل واحد مثل مستوى الطالب، في اقتران الطالب لسلعة ما نجد انه يتوقف على عدة عوامل كالدخل، عدد المستهلكين والبيئة الاجتماعية لهم.

وفي البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار إلى المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويقع تحت سيطرة الباحث متغير المعالجة فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتما بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغير معتمدا على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة

(فريد كامل أبو زينة، 2006، ص 27، 28)

✓ **المتغير المستقل:** هو المتغير او العامل الذي يغير الباحث في مقداره ليدرس الاثار المترتبة على ذلك في متغير آخر. (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص 72)

✓ **المتغير التابع:** هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل ، اذا كانت ثمة علاقة مع متغيرين (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص 72)

5. أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمدة عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، و الهدف المراد الوصول اليه وبما أننا بصدد معرفة اثر صعوبات تجسيد الإدارة الالكترونية و اثرها على العملية التسييرية ، و تماشيا مع

طبيعة الموضوع فقد إعتدنا على الاستبيان، إذ يعتبر هذا الأخير من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي تم طرحها في بداية البحث.

ويعرف الاستبيان على أنه النموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية. (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص72)

1.5.1. الاستبيان:

تم الاعتماد في دراستنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، كما تم الاعتماد أيضا على المقابلة كأداة داعمة للأداة الأساسية.

و انطلاقا من موضوع و مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستبيان، حيث تم تقسيم الاستبيان الى :

القسم الأول (البيانات الأولية) : اشتمل الاستبيان على الخصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة وتكونت من خمسة متغيرات هي: الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، المنصب او الوظيفة الحالية

القسم الثاني: (محاور الدراسة) : اشتملت الدراسة على أربعة محاور رئيسة تضمنت (31) بند :

(07) بند لكل من المحور الأول والثاني

(09) بند للمحور الثالث و (08) بند للمحور الرابع

وقد جاءت المحاور على النحو التالي:

- المحور الأول: تؤثر الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الالكترونية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مولود معمري بتيزي وزو .
- المحور الثاني: تؤثر الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الالكترونية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مولود معمري بتيزي وزو .
- المحور الثالث : تؤثر الصعوبات البشرية لتجسيد الإدارة الالكترونية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مولود معمري بتيزي وزو .
- المحور الأول : تؤثر الصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الالكترونية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مولود معمري بتيزي وزو .

• تنقيط الاستبيان:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، حيث تساوي درجة (5) موافق بشدة و درجة (1) غير موافق بشدة، كما هو موضح في الجدول رقم (02)

الجدول رقم (02) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

• الخصائص السيكومترية للأداة:

صدق الاستبيان:

حيث يحسب هذه الصدق (صدق المحكمين) بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، وبذلك يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء (خير الدين علي عويس، 1997، ص38)

و للوقوف على مدى تناسب بنود الاستبيان مع البيئة الجزائرية، قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة مختلfi الدرجات العلمية شوهدهم لهم تجربة وخبرة في مجال البحث العلمي والذين كان عددهم ثلاثة (03) أساتذة محكمين من قسم علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية قصد تحكيمه، حيث اجمع جميع الأساتذة علي مناسبة الاستبيان بعد ادخال التعديلات اللازمة والضرورية، وقد أجمعوا على صدق محتوى الاستمارة وتحقيق الغرض الذي وضع من أجله و حول مدى صدقه وكفاءته في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة .

ثبات الاستبيان:

يفيد بثبات أداة الدراسة في معرفة مدى قياس الاستبيان للعوامل المراد قياسها و التثبيت من صدقها، حيث تم اختيار مدى الاتساق الداخلي للفقرات، اذ تم تقييم تماسك القياس بحساب معامل الفا كرونباخ بعد أذخال البيانات في برنامج spss و ترميزها تأكدنا من خلال الخطوات المتبعة تحصلنا الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الدراسة (من اعداد الطالبين)

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ ان معامل الارتباط ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغت 0.722 وهي

	عدد العبارات Nombre d'elements	معامل ألفا كرونباخ Alpha de cronbach	
صعوبات تجسيد الإدارة و أثرها على العملية التسييرية	31	0.722	
المحور والابعاد	عدد البنود		معامل الثبات
المحور الأول	7	المحور الأول	0.848
المحور الثاني	7	المحور الثاني	0.26
المحور الثالث	9	المحور الثالث	0.541
المحور الرابع	8	المحور الرابع	0.869

قيمة عالية ، و تشير الى صدق الاستبيان بدرجة عالية بالنظر الى المحاور ، رغم ما يعيها من نقص في بعد صعوبات البشرية الذي بلغت قيمته 0.026، والذي نفسره بنقص البنود حول هذا البعد وعدم التوفيق في صياغة أسئلة واضحة ومفهومة لأفراد العينة، كما تدل معاملات الثبات (هي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات مرتفع مما يؤشر على قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة والاعتماد عليها في الدراسة الحالية..، وهذه النسبة تدل على ان الثبات مرتفع للاستبيان وهو ممتاز ، وانه يعتمد به لقياس ما وجد لقياسه و ينصح بتوزيعه على باقي افراد العينة .

وقد اظهر حساب ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ ان قيمة ثبات المحور الاول (تؤثر الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الالكترونية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية في جامعة مولود معمري بتيزي وزو) هي 0.848 و ثبات قيمة المحور الثاني (تؤثر الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الالكترونية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية في جامعة مولود معمري بتيزي وزو) هي 0.026 وثبات قيمة المحور الثالث (تؤثر الصعوبات البشرية لتجسيد الإدارة الالكترونية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية في جامعة مولود معمري بتيزي وزو) هي 0.541 وثبات قيمة المحور الرابع (تؤثر الصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الالكترونية لتجسيد الإدارة

الإلكترونية في العملية التفسيرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية في جامعة مولود معمري بتيزي وزو) هي 0.869

وهذا يعني ان جميع هذه المعاملات ذات قيمة مقبولة ، و هذه القيمة مؤشرا لصلاح اداة الدراسة بغرض تحقيق اهدافها من خلال الاجابة على اسئلتها ، مما يشير الى امكانية ثبات النتائج التي يمكن ان تسفر عنها عند تطبيقها .

إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط الاستبيان الخاص بعمال جامعة مولود معمري تيزي وزو ، حيث قمنا بتوزيع عليهم 57 استبيان ابتداء من الفاتح من شهر افريل الى غاية 20 افريل من نفس السنة لأخذ ومعرفة رأيهم حول معرفة صعوبات تجسيد الإدارة الالكترونية و اثرها على العملية التفسيرية .

تم استرجاع الاستبيان الموزع عليهم ابتداء من نفس الشهر وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول ، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك .

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، هو احد وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، و أهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (أسامة امين ربيع، 2007، ص15).

وعموما اعتمدنا في دراستنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون بين درجة العبارة و الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي اليه لتحديد مدى صدق البنائي و الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة المختلفة.
- معامل ألفا كرونباخ cronbach's alpha لقياس ثبات فقرة الاستبيان .

- متوسط الوزن النسبي لتحديد الأهمية النسبية التي تقيس صعوبات تجسيد الإدارة الالكترونية و أثرها على العملية التسييرية وذلك بضرب استجابات (موافق بشدة) في (×) 5، واستجابات (موافق) في (×) 1، واستجابات (محايد) في (×) 3 ، و استجابات (غير موافق) (×) 2 ، و استجابات (غير موافق بشدة) (×) 1
- اختبار (كا2) لحسن المطابقة لاختبار ما إذا كان أفراد المجتمع توزع بالتساوي على الاستجابات الخمسة المختلفة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) للمحاور الأربعة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني و زمني ، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة البحث التي تمحورت حول حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمه هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث انه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما انه يحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم בו ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

وفي الاخير يمكن القول ان الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها .

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد

- 1- عرض وتحليل الفرضية الرئيسية
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
- 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
- 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

خلاصة

تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في الكشف عن صعوبات تجسيد الإدارة الالكترونية و اثرها على العملية التسييرية في جامعة مولود معمري تيزي وزو قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لاستطلاع رؤية موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ، و يخص هذا الفصل بعرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة المسحية وتحليلها و تفسيرها.

ويتضمن هذا الفصل عناصر الاجابة عن اسئلة الدراسة وهي : المحور الأول : هل تؤثر الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو و المحور الثاني : هل تؤثر الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو و المحور الثالث : هل تؤثر الصعوبات البشرية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو والمحور الرابع : هل تؤثر الصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ويقوم الباحث في كل عنصر من تلك العناصر بعرض وتحليل الاجابة عنه ، ثم الوصول الى استنتاجات ترتبط به ، ثم تفسير تلك النتائج .

1. عرض وتحليل الفرضية الأولى:

تتضمن الفرضية الأولى على أن " تؤثر الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو " للإجابة عن السؤال الاول: هل تؤثر الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ؟ تم اجراء تحليل احصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية، الانحراف المعياري، المتوسطات الحسابية، بالإضافة الى اختبار الاحصائي (كاي تربيع χ^2).

انطلاقا من إجابات افراد العينة و بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss ، وبحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الأول "الصعوبات الإدارية " توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي :

ويوضح الجدول رقم (04) استجابات جميع افراد عينة الدراسة لتحديد تأثير الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

رقم	السؤال	الاستجابات						المتوسط الحسابي للمحور الأول	الانحراف المعياري للمحور الأول	الاختبارات الإحصائية ك2 مستوى الدلالة 0.01		القرار
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				K2	دلالة sig	
1	اثر صعوبات تنفيذ الإدارة الإلكترونية في تسيير العمل الإداري	6	27	8	13	3		3.75	0.61	31.33	0.000	دالة
		نسبة %	10.5	47.5	22.8	5.3						
2	يخشى المدراء من التغيير الى أنظمة متطورة لحماية مصالحهم وتجنب فشل التحول	15	18	9	11	4				10.28	0.036	دالة
		نسبة %	26.3	31.6	19.3	7						
3	عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية يعيق تطبيقها	9	33	6	7	2				53.43	0.000	دالة
		نسبة %	15.8	57.9	12.3	3.5						
4	عدم الاعتماد على التطورات التكنولوجية تثبط مهام وخبرات أداء العاملين	10	31	10	3	3				46.42	0.000	دالة
		نسبة %	17.5	54.4	5.3	5.3						
5	ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر على العمل الإداري	10	39	4	1	3				87.47	0.000	دالة
		نسبة %	17.5	68.4	1.8	5.3						
6	غياب القوانين والتشريعات لتطبيق الإدارة الإلكترونية قد يعيق تطبيقها	14	32	5	3	3				53.78	0.000	دالة
		نسبة %	24.6	56.1	5.3	5.3						
7	الافتقار الى التخطيط السليم يعيق عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية	20	32	1	2	2				68.70	0.000	دالة
		نسبة %	35.1	56.1	3.5	3.5						

من خلال الجدول رقم 04 يتضح ان المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (3.75) و بانحراف معياري قدره (0.6183) و بما ان المتوسط الحسابي العام يقع بين (3.75 الى 5.00) وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث ، الذي ينص على ان المتوسط اذا كان بين (3.75 الى 5.00) يدل على دلالة أثر إجابات أفراد العينة

وبما ان متوسط تؤثر الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري يتيزي وزو يقع في تلك الحدود فان ذلك يشير الى ارتفاع أهم الصعوبات الإدارية في تجسيد الإدارة الالكترونية و تأثيرها سلبا على العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو .

وبتحليل كل بند من بنود المحور الأول في الجدول رقم (04) الذي يتضمن استجابات افراد عينة الدراسة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة هل تؤثر الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ؟ كما وردت في الجدول (04) يتضح الآتي :

البند الأول : كانت إجابات افراد عينة الدراسة على اثرت صعوبات تنفيذ الإدارة الالكترونية في تسيير العمل الإداري، حيث أجاب ما نسبته (47.5%) انهم موافقون ، و أجاب ما نسبته (10.5%) موفقون بشدة ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (58%) وهي نسبة فوق المتوسط ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (31.33) بدلالة إحصائية sig (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا ما يدل على دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة إدارية تتمثل في صعوبات تنفيذ الإدارة الالكترونية مما اثر سلبا على العملية التسييرية .

البند الثاني : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة يخشى المدراء من التغيير الى أنظمة متطورة لحماية مصالحهم وتجنب فشل التحول ، حيث أجاب ما نسبته (31.6%) انهم موافقون ، و أجاب ما نسبته (26.3%) موفقون بشدة ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (57.9%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (10.28) بدلالة إحصائية sig (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا

البند له تأثير ، وهذا ما يدل على دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة إدارية تتمثل في خوف المدراء من التغيير مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الثالث : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الالكترونية يعيق تطبيقها** ، حيث أجاب ما نسبته (57.9%) انهم موافقون ، و أجاب ما نسبته (15.8%) موفقون بشدة ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (73.7%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا) قدرت بـ (53.44) بدلالة إحصائية sig (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل على دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة إدارية تتمثل في عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية و عصرنتها مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الرابع : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **عدم الاعتماد على التطورات التكنولوجية تثبط مهام وخبرات أداء العاملين** ، حيث أجاب ما نسبته (54.4%) انهم موافقون ، و أجاب ما نسبته (17.5%) موفقون بشدة ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (71.9%) وهي نسبة مرتفعة و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا) قدرت بـ (46.42) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل على دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة إدارية تتمثل في عدم مواكبة التكنولوجيا مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الخامس : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية يؤثر على العمل الإداري** ، بمتوسط حسابي قدره () حيث أجاب ما نسبته (68.4%) انهم موافقون ، و أجاب ما نسبته (17.5%) موفقون بشدة ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (85.9%) وهي نسبة مرتفعة و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا) قدرت بـ (87.47) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل على دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة إدارية تتمثل في ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند السادس : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة غياب القوانين والتشريعات لتطبيق الإدارة الالكترونية قد يعيق تطبيقها ، حيث أجاب ما نسبته (56.1%) انهم موافقون ، و أجاب ما نسبته (24.6%) موفقون بشدة ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (80.7%) وهي نسبة مرتفعة و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (53.79) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل على دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة إدارية تتمثل في غياب القوانين و التشريعات لتطبيق الإدارة الالكترونية مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند السابع : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة الافتقار الى التخطيط السليم يعيق عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث أجاب ما نسبته (56.1%) انهم موافقون ، و أجاب ما نسبته (35.1%) موفقون بشدة ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (68.70) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل على دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة إدارية تتمثل في الافتقار الى التخطيط السليم مما اثر سلبا على العملية التسييرية

و بالتالي فإن الفرضية الأولى التي تنص على " تؤثر الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري يتيزي وزو " قد تحققت .

تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

و في ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي:

تؤثر الصعوبات الإدارية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية بجامعة مولود معمري وذلك بدرجة مرتفعة وهي:

✓ يخشى المدراء من التغيير الى أنظمة متطورة لحماية مصالحهم وتجنب فشل التحول

- ✓ عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية يعيق تطبيقها
- ✓ ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر على العمل الإداري
- ✓ عدم الاعتماد على التطورات التكنولوجية تثبط مهام وخبرات أداء العاملين
- ✓ ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر على العمل الإداري
- ✓ غياب القوانين والتشريعات لتطبيق الإدارة الإلكترونية قد يعيق تطبيقها
- ✓ الافتقار إلى التخطيط السليم يعيق عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في انه:

تشير نتائج الدراسة إلى أن الصعوبات الإدارية تمثل عائقًا كبيرًا أمام تجسيد الإدارة الإلكترونية وتأثيرها السلبي على العملية التسييرية. فقد أظهرت النتائج أن مخاوف المدراء من التغيير إلى الأنظمة المتطورة تعود إلى رغبتهم في حماية مصالحهم وتجنب مخاطر الفشل، بينما يعيق عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية تنفيذها بشكل فعال. كما أن ضعف الوعي بأهمية هذا التحول يحد من جهود التحسين الإداري، بالإضافة إلى أن الاعتماد المحدود على التطورات التكنولوجية يثبط من كفاءة أداء العاملين. من جانب آخر، يشكل غياب القوانين والتشريعات المنظمة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية تحديًا كبيرًا، إلى جانب الافتقار إلى التخطيط السليم الذي يزيد من تعقيد عملية التحول الرقمي. مجمل هذه الصعوبات تؤثر بشكل مباشر على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، مما ينعكس سلبيًا على كفاءة العمليات التسييرية.

2. عرض و تحليل الفرضية الثانية:

تتضمن الفرضية الثانية على أن " تؤثر الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية

التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو "

للإجابة عن السؤال الثاني: هل تؤثر الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية في جامعة مولود معمري بتيزي وزو ؟ تم اجراء تحليل احصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار، والنسبة المئوية، الانحراف المعياري، المتوسطات الحسابية ، بالإضافة الى اختبار الاحصائي (كاي تربيع chi-square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم () استجابات جميع افراد عينة الدراسة لتحديد تأثير الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية بجامعة مولود معمري لولاية تيزي وز

ويوضح الجدول رقم (05) استجابات جميع افراد عينة الدراسة لتحديد تأثير الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتيبي وزو

رقم	السؤال	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية		القرار
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			K2	sig	
1	تواجه الجامعة نقص في البنية التحتية التقنية مثل الخوادم وشبكات الانترنت مما يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية	تكرار	14	29	4	7	3	3.89	0.59	40.45	0.000	دالة
		نسبة %	24.6	50.9	7.0	12.3	5.3					
2	تؤدي مشاكل الامن السيبراني وحماية البيانات الى تحديات في تطبيق الإدارة الإلكترونية	تكرار	11	32	7	5	2			50.28	0.000	دالة
		نسبة %	19.3	56.1	12.3	8.8	3.5					
3	تواجه صعوبة تعريب (الأنظمة والبرامج) الأجنبية	تكرار	9	29	8	9	2			36.94	0.000	دالة
		نسبة %	15.8	50.9	14.0	15.8	3.5					
4	ضعف صيانة ومتابعة الأجهزة الإلكترونية معيق في سيرورة العملية التسييرية	تكرار	26.3	54.4	7.0	8.8	3.5			50.98	0.000	دالة
		نسبة %	26.3	54.4	7.0	8.8	3.5					
5	يؤدي بطء الانترنت وانقطاعه الى تعطيل العمليات التسييرية	تكرار	25	26	3	2	1			58.35	0.000	دالة
		نسبة %	43.9	45.6	5.3	3.5	1.8					
6	تعتقد ان هناك الحاجة الى لتحسين الدعم التقني لتطبيق ناجح للإدارة الإلكترونية	تكرار	19	32	2	3	1			65.71	0.000	دالة
		نسبة %	33.3	56.1	3.5	5.3	1.8					
7	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة عائق	تكرار	19	23	4	8	3			28.87	0.000	دالة
		نسبة %	33.3	40.4	7.0	14.0	5.3					

من خلال الجدول رقم 05 يتضح ان المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (3.89) و بانحراف معياري قدره (0.5954) و بما ان المتوسط الحسابي العام يقع بين (3.75 الى 5.00) وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث ، الذي ينص على ان المتوسط اذا كان بين (3.75 الى 5.00) يدل على دلالة أثر إجابات أفراد العينة

وبما ان متوسط "تؤثر الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتييزي وزو " يقع في تلك الحدود فان ذلك يشير الى ارتفاع أهم الصعوبات الإدارية في تجسيد الإدارة الالكترونية واثرها العملية التسييرية في جامعة مولود معمري .

وبتحليل كل بند من بنود المحور الثاني في الجدول رقم (05) الذي يتضمن استجابات افراد عينة الدراسة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة هل تؤثر الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتييزي وزو كما وردت في الجدول () يتضح الآتي :

البند الأول : كانت إجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تواجه الجامعة نقص في البنية التحتية التقنية مثل الخوادم وشبكات الانترنت مما يعيق تطبيق الإدارة الالكترونية ،** حيث أجاب ما نسبته (24.6) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (50.9) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (75.5%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (40.46) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة تقنية تتمثل في نقص في البنية التحتية التقنية مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الثاني : كانت إجابات افراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **تؤدي مشاكل الامن السيبراني وحماية البيانات الى تحديات في تطبيق الإدارة الالكترونية ،** حيث أجاب ما نسبته 19.3% موفقون بشدة ، و أجاب ما نسبته (56.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (75.4%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ

(50.28) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة تقنية تتمثل في حماية البيانات مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الثالث : كانت إجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تواجه صعوبة تعريب (الأنظمة والبرامج) الأجنبية** ، حيث أجاب ما نسبته (15.8%) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (50.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدكج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (66.7%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (36.95) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة تقنية تتمثل في **تعريب الأنظمة و البرامج** مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الرابع : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ضعف صيانة ومتابعة الأجهزة الالكترونية معيق في سيرورة العملية التسييرية** ، حيث أجاب ما نسبته (26.3%) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (54.4%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (80.7%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (50.98) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة تقنية تتمثل في **صيانة الأجهزة الالكترونية** مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الخامس : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يؤدي بقاء الانترنت وانقطاعه الى تعطيل العمليات التسييرية**، حيث أجاب ما نسبته (43.9%) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (56.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (89.5%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (58.35) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ،

وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة تقنية تتمثل في بطء الانترنت و انقطاعه مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند السادس : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تعتقد ان هناك الحاجة الى تحسين الدعم التقني لتطبيق ناجح للإدارة الالكترونية** ، حيث أجاب ما نسبته (33.3%) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (45.6%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدكج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (78.9%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت ب (65.72) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة تقنية تتمثل في **تحسين الدعم التقني** مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند السابع : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة عائق** ، وقد احتلت هذه العبارة المركز الأول حيث أجاب ما نسبته (33.3%) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (40.4%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (73.3%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت ب (28.88) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة تقنية تتمثل في **قلة كفاية أجهزة الحاسب** مما اثر سلبا على العملية التسييرية

و بالتالي فإن الفرضية الثانية التي تنص على " تؤثر الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري يتيزي وزو " قد تحققت .

تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

و في ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

أنه يوجد تأثير سلبي تؤثر الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو وذلك بدرجة مرتفعة وهي:

✓ تواجه الجامعة نقص في البنية التحتية التقنية مثل الخوادم وشبكات الانترنت مما يعيق تطبيق الإدارة الالكترونية

✓ تؤدي مشاكل الامن السيبراني وحماية البيانات الى تحديات في تطبيق الإدارة الالكترونية

✓ تواجه صعوبة تعريب (الأنظمة والبرامج) الأجنبية

✓ ضعف صيانة ومتابعة الأجهزة الالكترونية معيق في سيرورة العملية التسييرية

✓ يؤدي ببطء الانترنت وانقطاعه الى تعطيل العمليات التسييرية،

✓ تعتقد ان هناك الحاجة الى تحسين الدعم التقني لتطبيق ناجح للإدارة الالكترونية

✓ قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة عائق

تحليل النتائج وتفسيرها

أظهرت نتائج الدراسة أن الصعوبات التقنية تلعب دورًا سلبيًا كبيرًا في تجسيد الإدارة الإلكترونية وتؤثر بشكل ملحوظ على العملية التسييرية. فقد تبين أن نقص البنية التحتية التقنية في الجامعة، مثل الخوادم وشبكات الإنترنت، يمثل عائقًا أمام تطبيق الأنظمة الإلكترونية بكفاءة. كما أن التحديات المتعلقة بالأمن السيبراني وحماية البيانات تشكل مصدر قلق رئيسي، حيث تعيق عمليات التحول الرقمي بسبب المخاوف من الاختراقات والتهديدات الأمنية. بالإضافة إلى ذلك، يعاني النظام من صعوبة في تعريب الأنظمة والبرامج الأجنبية، مما يزيد من التعقيدات التقنية. ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة الإلكترونية يشكل هو الآخر عائقًا أمام استمرارية العمليات التسييرية بشكل سليم، في حين أن بطء الإنترنت وانقطاعه يؤثران مباشرة على سير العمل اليومي. وأشارت النتائج أيضًا إلى الحاجة إلى تحسين الدعم التقني لضمان تطبيق ناجح للإدارة الإلكترونية، خاصة في ظل قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة، مما يحد من قدرة المنظمة على الاستفادة الكاملة من الإدارة الإلكترونية. مجمل هذه الصعوبات التقنية يؤدي إلى تعطيل العملية التسييرية ويضعف كفاءة الأداء الإداري بشكل عام.

3. عرض وتحليل الفرضية الثالثة:

تتضمن الفرضية الثالثة على أن "تؤثر الصعوبات البشرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو"

للإجابة عن السؤال الثالث: هل تؤثر الصعوبات البشرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو " ؟ تم اجراء تحليل احصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية، الانحراف المعياري، المتوسطات الحسابية، بالإضافة الى اختبار الاحصائي (كاي تربيع chi-square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم (06) استجابات جميع افراد عينة الدراسة لتحديد تأثير الصعوبات البشرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو .

ويوضح الجدول رقم (06) استجابات جميع افراد عينة الدراسة لتحديد تأثير الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ببنزي وزو

رقم	السؤال	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية كا2		القرار
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			K2	sig	
1	تؤدي العقبات البشرية في المؤسسة الى تأخير العمليات التسييرية بسبب عدم تطبيق الإدارة الالكترونية تعتقد ان المقاومة للتغيير من قبل الموظفين تؤثر سلبا على سلامة العمليات التسييرية	تكرار	15	36	4	2		3.84	0.59	51.14	0.000	دالة
		نسبة %	26.3	63.2	7.0	3.5						
2	تعتقد ان عدم تطبيق الإدارة الالكترونية بسبب الصعوبات البشرية يؤدي الى زيادة الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير تواجه مؤسستك عقبات بشرية تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية	تكرار	13	19	9	15	1			16.42	0.003	دالة
		نسبة %	22.8	33.3	15.8	26.3	1.8					
3	تؤثر الصعوبات البشرية سلبا على كفاءة العمل التسييري يعاني الموظفون في المؤسسة من نقص في المهارات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية	تكرار	15	30	4	5	3			46.07	0.000	دالة
		نسبة %	26.3	52.6	7.0	8.8	5.3					
4	تعتقد ان مقاومة التغيير تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعة توجد اثار سلبية نتيجة عدم تطبيق الإدارة الالكترونية	تكرار	14	22	8	9	4			..	0.002	دالة
		نسبة %	24.6	38.6	14.0	15.8	7.0					
5	قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب اثر على العمل التسييري ؟ هل تؤدي العقبات البشرية في المؤسسة الى تأخير العمليات التسييرية بسبب عدم تطبيق الإدارة الالكترونية	تكرار	17	26	11	3				19.84	0.000	دالة
		نسبة %	29.8	46.6	19.3	5.3						
6	تعتقد ان المقاومة للتغيير من قبل الموظفين تؤثر سلبا على سلامة العمليات التسييرية تعتقد ان عدم تطبيق الإدارة الالكترونية بسبب الصعوبات البشرية يؤدي الى زيادة الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير	تكرار	19	26	5	6	1			39.40	0.000	دالة
		نسبة %	33.3	46.6	8.8	10.5	1.8					
7	تواجه مؤسستك عقبات بشرية تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية	تكرار	11	23	10	12	1					دالة

	0.000	21.50			1.8	21.1	17.9	40.4	12.3	نسبة %	تؤثر الصعوبات البشرية سلباً على كفاءة العمل التسييري	
دالة	0.000	65.01			1	1	8	34	13	تكرار	توجد آثار سلبية نتيجة عدم تطبيق الإدارة الالكترونية	8
					1.8	1.8	14.0	59.6	22.8	نسبة %		
دالة	0.000	40.80			2	3	7	27	18	تكرار	توجد آثار سلبية نتيجة عدم تطبيق الإدارة الالكترونية	9
					3.5	9.3	12.3	47.4	31.6	نسبة %		

اعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم 06 يتضح ان المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (3.84) و بانحراف معياري قدره (0.5909) و بما ان المتوسط الحسابي العام يقع بين (3.75 الى 5.00) وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث ، الذي ينص على ان المتوسط اذا كان بين (3.75 الى 5.00) يدل على دلالة أثر إجابات أفراد العينة

وبما ان متوسط " تؤثر الصعوبات البشرية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية بجامعة مولود معمري بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو " يقع في تلك الحدود فان ذلك يشير الى ارتفاع أهم الصعوبات الإدارية في تجسيد الإدارة الالكترونية واثرها العملية التسييرية في الكلية .

وبتحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني في الجدول رقم (06) الذي يتضمن استجابات افراد عينة الدراسة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة هل تؤثر الصعوبات التقنية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية بجامعة مولود معمري بجامعة مولود معمري بتيزي وزو كما وردت في الجدول (06) يتضح الآتي :

البند الأول : كانت إجابات افراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة هل تؤدي العقبات البشرية في المؤسسة الى تأخير العمليات التسييرية بسبب عدم تطبيق الإدارة الالكترونية ، وقد احتلت هذه العبارة المركز الأول بمتوسط حسابي قدره () حيث أجاب ما نسبته 26.3% موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (63.2%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (89.5%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (51.14) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة بشرية تتمثل في العقبات البشرية في المؤسسة مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الثاني : كانت إجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة تعتقد ان المقاومة للتغيير من قبل الموظفين تؤثر سلبا على سلاية العمليات التسييرية ، حيث أجاب ما نسبته (22.8%) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (33.3%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (56.1%) وهي نسبة فوق المتوسط ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2)

قدرت بـ (16.42) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة بشرية تتمثل في المقاومة للتغيير من قبل الموظفين مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الثالث : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على تعتقد ان عدم تطبيق الإدارة الالكترونية بسبب الصعوبات البشرية يؤدي الى زيادة الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير ، حيث أجاب ما نسبته (26.3%) موفقون بشدة ، و أجاب ما نسبته (52.6%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (78.9%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (46.07) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة بشرية تتمثل في الصعوبات البشرية مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الرابع : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة تواجه مؤسستك عقبات بشرية تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث أجاب ما نسبته (24.6%) موفقون بشدة ، و أجاب ما نسبته (38.6%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (63.2%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (16.77) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة تقنية تتمثل في العقبات البشرية مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الخامس : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة تؤثر الصعوبات البشرية سلبا على كفاءة العمل التسييري ، حيث أجاب ما نسبته (29.8%) موفقون بشدة ، و أجاب ما نسبته (46.6%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (76.4%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (19.84) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة بشرية تتمثل في تأثير الصعوبات البشرية سلبا على العملية التسييرية

البند السادس : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يعاني الموظفون في المؤسسة من نقص في المهارات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية** ، حيث أجاب ما نسبته (33.3%) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (46.6%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (79.9%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (39.40) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة بشرية تتمثل في **نقص المهارات التقنية للموظفين** مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند السابع : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تعتقد ان مقاومة التغيير تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعة** ، حيث أجاب ما نسبته (12.3%) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (40.4%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (52.2%) وهي نسبة فوق المتوسط ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (21.51) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة بشرية تتمثل في **مقاومة التغيير** مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الثامن : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **توجد اثار سلبية نتيجة عدم تطبيق الإدارة الالكترونية** ، حيث أجاب ما نسبته (22.8%) موفقون بشدة ، و أجاب ما نسبته (59.6%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (82.4%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (65.02) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة تقنية تتمثل في **وجود اثار سلبية نتيجة عدم تطبيق الادارة الالكترونية** مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند التاسع : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب اثر على العمل التسييري** ، حيث أجاب ما نسبته (31.6%) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (47.4%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدكج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (79%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (40.81) بدلالة

إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة بشرية تتمثل في قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب للموظفين مما اثر سلبا على العملية التسييرية

و بالتالي فإن الفرضية الثالثة التي تنص على " تؤثر الصعوبات البشرية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري يتيزي وزو " قد تحققت .

تفسير و مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

و في ضوء ذلك يمكن استنتاج مايلي :

أنه يوجد تأثير سلبي للصعوبات البشرية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو وذلك بدرجة مرتفعة وهي:

✓ تؤدي العقبات البشرية في المؤسسة الى تأخير العمليات التسييرية بسبب عدم تطبيق الإدارة الالكترونية

✓ تعتقد ان المقاومة للتغيير من قبل الموظفين تؤثر سلبا على سلاية العمليات التسييرية

✓ تعتقد ان عدم تطبيق الإدارة الالكترونية بسبب الصعوبات البشرية يؤدي الى زيادة الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير

✓ تواجه مؤسستك عقبات بشرية تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية

✓ تؤثر الصعوبات البشرية سلبا على كفاءة العمل التسييري

✓ يعاني الموظفون في المؤسسة من نقص في المهارات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية

✓ تعتقد ان مقاومة التغيير تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعة

✓ توجد اثار سلبية نتيجة عدم تطبيق الإدارة الالكترونية

✓ قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب اثر على العمل التسييري ؟

تحليل النتائج وتفسيرها

أظهرت نتائج الدراسة أن الصعوبات البشرية تمثل عائقًا كبيرًا أمام تجسيد الإدارة الإلكترونية، مما يؤثر سلبًا على العملية التسييرية. فقد اتضح أن مقاومة الموظفين للتغيير تشكل عقبة رئيسية تؤدي إلى تأخير العمليات التسييرية، حيث يفضل العديد من العاملين الاستمرار في الأساليب التقليدية على التحول إلى

النظم الإلكترونية الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، تعاني المؤسسات من عقبات بشرية تتمثل في نقص المهارات التقنية لدى الموظفين، مما يجعلهم غير مستعدين لتبني الإدارة الإلكترونية بشكل فعال. وأشارت الدراسة إلى أن هذه الصعوبات البشرية تزيد من الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير، مما يؤثر سلباً على كفاءة العمل ويعطل الجهود الرامية إلى التحول الرقمي. كما أن قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب لدى الموظفين تؤدي إلى ضعف الأداء التسييري، في حين أن المقاومة المستمرة للتغيير تعيق بشكل كبير تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة. وبذلك، تتضح الآثار السلبية المترتبة على عدم تطبيق الإدارة الإلكترونية بسبب هذه الصعوبات البشرية، مما يحد من فعالية وكفاءة العملية التسييرية بشكل عام.

4. عرض و تحليل الفرضية الرابعة:

تتضمن الفرضية الرابعة على أن " تؤثر الصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو " للإجابة عن السؤال الاول : هل تؤثر الصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ؟ تم اجراء تحليل احصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار، والنسبة المئوية، الانحراف المعياري، المتوسطات الحسابية، بالإضافة الى اختبار الاحصائي (كاي تربيع chi-square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال كما يوضح الجدول رقم (07)

ويوضح الجدول رقم (07) استجابات جميع افراد عينة الدراسة لتحديد تأثير الصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتيبي وزو

رقم	السؤال	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية		القرار
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			sig	K2	
1	تعتقد ان القيود المالية تؤثر سلبا على الكفاءة العمليات التسييرية	تكرار	13	24	9	9	2	3.65	0.82	0.000	22.91	دالة
		نسبة %	22.8	42.1	15.8	15.8	3.5					
2	تؤدي الصعوبات المالية الى تقليل الاستثمار في التقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية	تكرار	17	24	6	10				0.004	13.24	
		نسبة %	29.8	42.1	10.5	17.5						
3	تعتقد ان نقص التمويل يحد من قدرة الجامعة على توفير تدريب اللازم للموظفين والأساتذة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية	تكرار	15	27	9	6				0.000	18.15	
		نسبة %	26.3	47.4	15.8	10.5						
4	تؤثر الصعوبات المالية على قدرة الجامعة على الحفاظ على البنية التحتية للإدارة الإلكترونية	تكرار	15	26	9	7				0.002	15.35	
		نسبة %	26.3	45.6	15.8	12.3						
5	تعتقد ان نقص الميزانية يؤثر على قدرة الجامعة على توفير تدريب اللازم للموظفين لاستخدام الأنظمة الإلكترونية	تكرار	12	28	6	11				0.000	19.14	
		نسبة %	21.1	49.1	10.5	19.3						
6	تعتقد ان الإدارة الجامعية تولي أولوية كافية لتخصيص الموارد المالية للإدارة الإلكترونية	تكرار	5	21	14	15	2			0.000	21.15	
		نسبة %	8.8	36.8	24.6	26.3	3.5					

	0.014	12.56			2	14	16	16	19	تكرار	7	تعتقد ان ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية وأنظمة الحماية software صعوبة للجامعة لتطبيق الإدارة الالكترونية
					3.5	24.6	28.1	28.1	15.8	نسبة %		
	0.002	16.59			3	12	17	19	6	تكرار	8	تعتقد ان ارتفاع أسعار قطع الغيار hardware وغياب المجانية فيها صعوبة للجامعة لتطبيق الإدارة الالكترونية
					5.3	21.1	29.8	33.3	10.5	نسبة %		

اعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم 07 يتضح ان المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (3.65) و بانحراف معياري قدره (0.82) و بما ان المتوسط الحسابي العام يقع بين (3.75 الى 5.00) وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث ، الذي ينص على ان المتوسط اذا كان بين (3.75 الى 5.00) يدل على دلالة أثر إجابات أفراد العينة

وبما ان متوسط تؤثر الصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية بجامعة مولود معمري يقع في تلك الحدود فان ذلك يشير الى ارتفاع اهم الصعوبات المالية في تجسيد الإدارة الالكترونية واثرها العملية التسييرية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتييزي وزو .

وبتحليل كل عبارة من عبارات المحور الرابع في الجدول رقم (07) الذي يتضمن استجابات افراد عينة الدراسة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة هل تؤثر الصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية بجامعة مولود معمري بتييزي وزو كما وردت في الجدول () يتضح الآتي :

البند الأول : كانت إجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تعتقد ان القيود المالية تؤثر سلبا على الكفاءة العمليات التسييرية** حيث أجاب ما نسبته (22.8) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (42.1) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج

الاجابتين يتضح انهم يشكلان (64.9%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (22.91) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة المالية تتمثل في القيود المالية مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الثاني : كانت إجابات افراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **تؤدي الصعوبات المالية الى تقليل الاستثمار في التقنيات الحديثة للإدارة الالكترونية** ، حيث أجاب ما نسبته 29.8% موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (42.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (71.9%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (13.25) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة مالية تتمثل في قلة الاستثمار في التقنيات بسبب الصعوبات المالية مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الثالث : كانت إجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تعتقد ان نقص التمويل يحد من قدرة الجامعة على توفير تدريب اللازم للموظفين والأساتذة لاستخدام الأنظمة الالكترونية** ، حيث أجاب ما نسبته (26.3%) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (47.4%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (73.7%) وهي نسبة فوق المتوسط ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (18.16) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة مالية تتمثل في **نقص التمويل** مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الرابع : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على **تؤثر الصعوبات المالية على قدرة الجامعة على الحفاظ على البنية التحتية للإدارة الالكترونية** ، حيث أجاب ما نسبته (26.3%) موفقون بشدة ، و أجاب مانسبته (45.6%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (71.9%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (15.13) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة بشرية تتمثل في **الصعوبات المالية** مما اثر سلبا على العملية التسييرية

البند الخامس : كشفت استجابات افراد عينة الدراسة عن مواقفهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تعتقد ان نقص الميزانية يؤثر على قدرة الجامعة على توفير تدريب اللازم للموظفين لاستخدام الأنظمة الإلكترونية** ، حيث أجاب ما نسبته (31.6%) موفقون بشدة ، و أجاب ما نسبته (47.4%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، و بدمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (79%) وهي نسبة مرتفعة ، و يتضح كذاك من خلال الجدول ان قيمة (كا2) قدرت بـ (40.81) بدلالة إحصائية sig (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) فان هذا البند له تأثير ، وهذا ما يدل دلالة أثر إجابات أفراد العينة بوجود صعوبة مالية تتمثل في **نقص الميزانية لتدريب النوظفين لاتقان الأنظمة الالكترونية** مما اثر سلبا على العملية التسييرية

و بالتالي فإن الفرضية الرابعة التي تنص على " **تؤثر الصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري يتيزي وزو** " قد تحققت .

تفسير و مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

و في ضوء ذلك يمكن استنتاج مايلي :

أنه يوجد تأثير سلبي للصعوبات المالية لتجسيد الإدارة الالكترونية في العملية التسييرية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو وذلك بدرجة مرتفعة وهي:

- ✓ تعتقد ان القيود المالية تؤثر سلبا على الكفاءة العمليات التسييرية
- ✓ تؤدي الصعوبات المالية الى تقليل الاستثمار في التقنيات الحديثة للإدارة الالكترونية
- ✓ تعتقد ان نقص التمويل يحد من قدرة الجامعة على توفير تدريب اللازم للموظفين والأساتذة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية
- ✓ تؤثر الصعوبات المالية على قدرة الجامعة على الحفاظ على البنية التحتية للإدارة الالكترونية
- ✓ تعتقد ان نقص الميزانية يؤثر على قدرة الجامعة على توفير تدريب اللازم للموظفين لاستخدام الأنظمة الإلكترونية

تحليل وتفسير النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن الصعوبات المالية تشكل تحديًا كبيرًا أمام تجسيد الإدارة الإلكترونية في جامعة مولود معمري، مما يؤثر بشكل سلبي على العملية التسييرية. فقد أشارت العينة إلى أن القيود المالية تعيق كفاءة العمليات التسييرية عن طريق تقليل الاستثمارات في التقنيات الحديثة التي تعتبر أساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. كما أن نقص التمويل يحد من قدرة الجامعة على توفير التدريب اللازم للموظفين والأساتذة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة، مما يضعف من القدرة على تحقيق التحول الرقمي المطلوب. علاوة على ذلك، تؤثر الصعوبات المالية على قدرة الجامعة في الحفاظ على البنية التحتية الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يتطلب ذلك صيانة دورية وتحديثات مستمرة. بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص الميزانية يحد من إمكانيات توفير التدريب اللازم للعاملين على استخدام الأنظمة الإلكترونية بفعالية، مما يؤدي إلى تراجع في مستوى الأداء التسييري. هذه الصعوبات المالية تعرقل بشكل مباشر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتؤثر سلبًا على كفاءة وفعالية العمليات التسييرية في الجامعة.

الاستنتاج العام

1. الاستنتاج العام:

بعد دراسة صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية و اثرها على العملية التسييرية ، و بتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة و باستقراء الجداول و تحليلها و تفسيرها و السعي لأثبات صحة الفرضيات جاءت نتائج دراستنا كالآتي :

أبرز نتائج الدراسة:

- ✓ أظهرت النتائج وجود صعوبات إدارية لتجسيد الإدارة الإلكترونية تتمثل في:
 - ✓ يخشى المدراء من التغيير الى أنظمة متطورة لحماية مصالحهم لتجنب فشل التحول
 - ✓ عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية يعيق تطبيقها
 - ✓ ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر على العمل الإداري
 - ✓ غياب القوانين والتشريعات لتطبيق الإدارة الإلكترونية قد يعيق تطبيقها
- 1. أظهرت النتائج وجود صعوبات تقنية لتجسيد الإدارة الإلكترونية تتمثل في :
 - ✓ تواجه الجامعة نقص في البنية التحتية التقنية مثل الخوادم وشبكات الانترنت مما يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية
 - ✓ تؤدي مشاكل الامن السيبراني وحماية البيانات الى تحديات في تطبيق الإدارة الإلكترونية
 - ✓ تواجه صعوبة تعريب (الأنظمة والبرامج) الأجنبية
 - ✓ ضعف صيانة ومتابعة الأجهزة الإلكترونية معيق في سيرورة العملية التسييرية
- 2. أظهرت النتائج وجود صعوبات بشرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية تتمثل في :
 - ✓ ان المقاومة للتغيير من قبل الموظفين تؤثر سلبا على سلامة العمليات التسييرية
 - ✓ ان عدم تطبيق الإدارة الإلكترونية بسبب الصعوبات البشرية يؤدي الى زيادة الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير
 - ✓ تواجه المؤسسة عقبات بشرية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية
 - ✓ يعاني الموظفون في المؤسسة من نقص في المهارات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- 3. أظهرت النتائج وجود صعوبات مالية لتجسيد الإدارة الإلكترونية تتمثل في :
 - ✓ القيود المالية تؤثر سلبا على الكفاءة العمليات التسييرية

- ✓ تؤدي الصعوبات المالية الى تقليل الاستثمار في التقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية
- ✓ ان نقص الميزانية يؤثر على قدرة الجامعة على توفير تدريب اللازم للموظفين لاستخدام الأنظمة الإلكترونية

✓ تؤثر الصعوبات المالية على قدرة الجامعة على الحفاظ على البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

2. اقتراحات الدراسة:

بناءً على النتائج التي أظهرت تأثير الصعوبات الإدارية، التقنية، المالية، والبشرية على تجسيد الإدارة الإلكترونية وأثرها السلبي على العملية التسييرية، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- **تعزيز الوعي والتدريب:** تنظيم حملات تدريبية وتوعوية للمدراء والموظفين حول أهمية التحول الرقمي، مع التركيز على تطوير المهارات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بكفاءة.
- **إعادة هيكلة التنظيم الإداري:** تحديث الهياكل التنظيمية لتكون متوافقة مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، بما يسهم في تحسين سرعة وفعالية التحول الرقمي.
- **تحسين البنية التحتية التقنية:** الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، مثل تحسين شبكات الإنترنت، الخوادم، وأجهزة الحاسوب، لضمان استمرارية العمليات التسييرية دون انقطاع.
- **تعزيز الأمن السيبراني:** وضع سياسات وإجراءات صارمة لحماية البيانات من التهديدات الإلكترونية، وضمان سلامة وأمن المعلومات في ظل التحول الرقمي.
- **زيادة التمويل والدعم المالي:** تخصيص ميزانيات كافية لدعم التحول الرقمي، بما في ذلك تأمين الأجهزة، البرمجيات، والتدريب اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال.
- **إدخال التشريعات المناسبة:** تطوير قوانين وتشريعات خاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية تساهم في تسهيل التحول وتذليل العقبات القانونية والتنظيمية.
- **تعزيز التخطيط الاستراتيجي:** إعداد خطط استراتيجية شاملة للتحول الرقمي، تتضمن أهداف واضحة، مراحل التنفيذ، والموارد المطلوبة لضمان نجاح الإدارة الإلكترونية.
- **مواجهة مقاومة التغيير:** تطبيق استراتيجيات لإدارة التغيير تشمل تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تقبل التكنولوجيا الحديثة، مع معالجة مخاوفهم من التحول الرقمي.
- **تحسين خدمات الدعم التقني:** توفير فرق متخصصة للدعم التقني المستمر لضمان معالجة المشاكل التقنية بسرعة، مما يسهم في تعزيز استمرارية وكفاءة العمليات التسييرية.

- **تعريب الأنظمة الإلكترونية:** العمل على تعريب البرامج والأنظمة الأجنبية لتتناسب مع السياق المحلي، مما يسهل استخدامها ويقلل من الحواجز اللغوية.

3. توصيات الدراسة

1. **إدارية:** تحديث الهياكل التنظيمية لتكون متوافقة مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتطبيق تخطيط استراتيجي فعال لتسهيل التحول الرقمي.
2. **بشرية:** توفير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز المهارات التقنية للموظفين، وتشجيع الموظفين على تقبل التغيير عبر إدارة مقاومة التغيير بفعالية.
3. **تقنية:** تحسين البنية التحتية التقنية مثل شبكات الإنترنت والخوادم، مع تعزيز الأمن السيبراني لضمان حماية البيانات واستمرارية العمليات التشغيلية.
4. **مالية:** تخصيص ميزانيات كافية لدعم التحول الرقمي، بما في ذلك تمويل شراء الأجهزة وتوفير التدريب اللازم للموظفين لضمان تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح.

4. الآفاق المستقبلية:

الآفاق المستقبلية لإجراء دراسات مماثلة حول صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على العملية التشغيلية مع ادخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل:

- ✓ أثر الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية على تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية
- ✓ دور الصعوبات الاقتصادية والابتكار التكنولوجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع التعليمي
- ✓ تأثير مقاومة التغيير والتحول الرقمي على جودة الأداء الإداري في المؤسسات الصحية
- ✓ دور الأزمات الاقتصادية وجائحة كورونا في تسريع التحول نحو الإدارة الإلكترونية وأثرها على العمليات التشغيلية
- ✓ العلاقة بين مشاركة الموظفين والقيادة الإدارية في تحقيق التحول الرقمي وأثرها على الكفاءة التشغيلية
- ✓ تأثير القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية.

الخاتمة

في الختام يمكن القول أن العملية التسييرية تطورت عن سابقتها لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير و تحديث استراتيجيات نظام الإدارة، الذي هو مجموعة العمليات و الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم و توجيه، تنسيق و رقابة من عملها الروتيني إلى الشبكي الإلكتروني، كما ساهمت الإدارة الإلكترونية بتأثير إيجابي على صنع و سرعة اتخاذ القرارات أثناء القيام بالمهام، لأن عمل الإدارة الإلكتروني جاء مكمل و مطوراً للعمل التقليدي لكن تواجهه عراقيل و معوقات مختلفة ومتعددة.

و لما سبق عرضه في الجانب النظري والميداني لموضوع الإدارة الإلكترونية والعملية التسييرية فالإدارة الإلكترونية نظام لا زال حديثاً لتطبيقه على كل المؤسسات عامة و على المجال التسييري خاصة، لأن متطلبات الإدارة الإلكترونية تحتاج متطلبات تغييرية للهياكل التنظيمية والعمل التسييري إضافة أنها ساهمت بشكل كبير وفعال لتطوير أساليب العمل التقليدية، و استخدام أحسن التقنيات التكنولوجية لتطوير العملية التسييرية بكل كفاءة وفعالية، وعلى الجانب الآخر المؤسسة و الجامعة بشكل خاص لا زالت تواجهها صعوبات و عراقيل لإنجاز المهام و العمليات التسييرية التي تعتبر من تحديات القرن الحادي والعشرين.

ساهمت صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية في العملية التسييرية و تطوير العمل الإداري بشكل كبير و سلبي و نقص في كفاءة مواكبة التغيرات الحاصلة في شتى مجالات الحياة الوظيفية والاجتماعية.

قائمة المراجع

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون، (2009) **مبادئ إدارة الأعمال ، الأساسيات و الاتجاهات الحديثة** ، ط6 ، العبيكان للنشر و التوزيع ، الرياض .
2. أسامة ربيع امين ، **التحليل الاحصائي باستخدام spss** ، كلية التجارة بالسادات ، جامعة المنوفية مصر .
3. أفنان عبد العلي الأسدي، (2009) ، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية و متطلبات التطبيق في بيئة منظمات الأعمال العراقية**، العدد الخامس عشر .
4. انجرس ، موريس ، (2004) ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات عملية** ، ترجمة بوزيد صحراوي ، درا القصبة للنشر و التوزيع.الجزائر
5. بدرية بنت فهد سبيل الحربي ، 2015، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والحلول المقترحة لها**، مطلب مكمل لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية
6. بشير صالح الرشدي ، (2000) ، **مناهج البحث التربوي** ، رؤية تطبيقية مبسطة ، ط1، دار الكتاب الحديث ، الكويت
7. بلقاسم سلاطنية ، أسماء بن تركي ، نجاة قريشي سهام بن رحمون (2013) ، **الفعالية الإدارية في المؤسسة (مدخل سوسيولوجي)**، ط 1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة مصر
8. ثابت عبد الرحمان إدريس ، (2005) ، **نظم المعلومات الادرية في المنظمات المعاصرة** ، دار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر
9. ثابت عبد الرحمان إدريس، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر .
10. جبران مسعود الرائد،(2003)، **معجم ألفبائي في اللغة العربية و الاعلام**، دار للملايين للتأليف و الترجمة و النشر ، بيروت ، لبنان
11. خضير كاظم فريجات و آخرون ، (2009) **السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة** ، دار إثراء للنشر ، عمان الأردن
12. خير الدين علي أحمد عويس ،(1997) ، **دليل البحث العلمي** ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة مصر .

13. رشيد زرواتي ،(2008)،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجزائرية ،الجزائر
14. روش إبراهيم محمد ، دور عمليات التطوير الإداري في تقليل من حالات الفساد الادري (دراسة استطلاعية لعينة من الافراد في تربية محافظة نينوي) ، قسم اقتصاد الاعمال ، كلية الدراسات الإنسانية ، مجلة دنانير ، العدد السابع ،جامعة زاخو
15. زرزار العياشي ، (2013) ، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 ، العدد 1 ، جامعة 20 أوت 1995سكيكدة، الجزائر.
16. ساري عوض الحسنات ، 2011 ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، القاهرة.
17. السعيد مبروك إبراهيم ، (2012)، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب ، القاهرة ، مصر
18. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ،(2008)، الإدارة و الاعمال ، ط2،دار وائل للنشر ،عمان ، الأردن .
19. طارق طه ، (2007)، التنظيم :النظرية-الهيكل -التطبيقات-، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر .
20. عبان عبد القادر (2015-2016) ، تحديات الإدارة الإلكترونية دراسة حالة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس،العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة..
21. عبد الباري محفوظ أحمد جودة (2012) ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، ط 2 دار وائل للنشر و التوزيع
22. عبد الرزاق السالمي، (2008) ، خالد إبراهيم السليطي ، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
23. عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس، ناصر سعيد علي محسن، (2018)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية(من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين) ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد الثامن (08) ، كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.

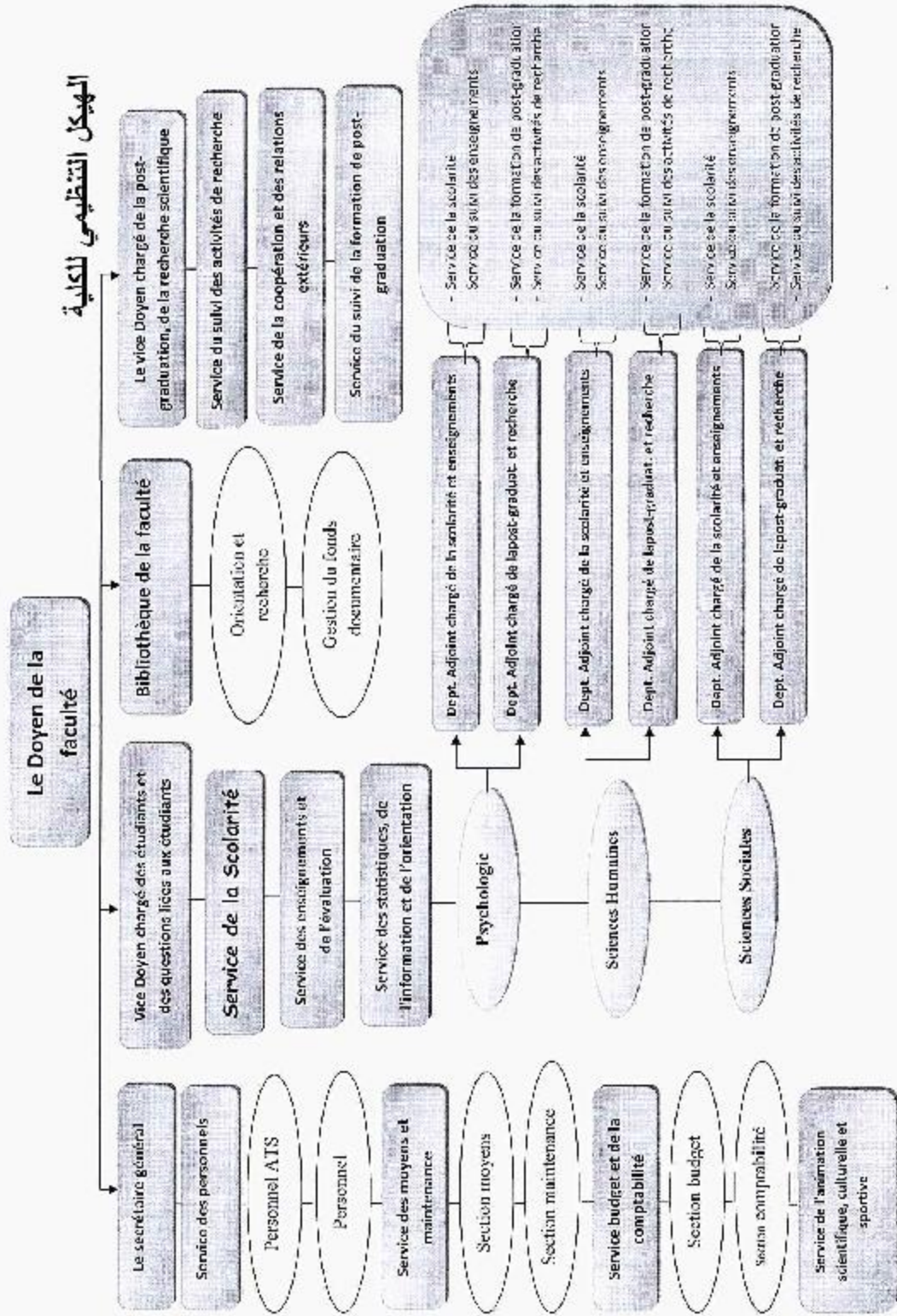
24. عشور عبد الكريم ، (2010،2009) ، *دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر*، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة
25. عقيل جاسم عبد الله (1999) ، *التخطيط الاقتصادي*، دار مجدلاوي للنشر ، الأردن
26. علي الشريف ،(1998)، *الإدارة المعاصرة*، ط2،الدار الجامعية ،مصر
27. علي عباس ،2014، *اساسيات علم الإدارة*، ط8 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن
28. علي عباس و آحرون (2001)، *وظائف منظمات الاعمال، مبادئ الإدارة* ، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .
29. عيدوني كافية، بن حجوبة حميد (2017) ، *الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها(واقع و آفاق)* ، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عباس لغرور، خنشلة.
30. عيسى مومني ، (2008)، *المنار قاموس لغوي عربي-عربي* ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الحجار ، عنابة
31. غول فرحات ، (2008)، *الوجيز في اقتصاد المؤسسة* ، ط1،دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر.
32. فداء صفاء محمد علي ، (2007) ، *التطور التكنولوجي في الصناعة*، المركز العراقي الدولي للعلوم والصناعة، الندوة العالمية الثامنة لتاريخ العلوم عند العرب، الجلسة الأولى.
33. فريد كامل أبو زينة ،(2006)، *منهج البحث العلمي الكتاب الثاني في البحث العلمي* ، ط1 ، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن
34. فؤاد شعبان، عبدة صبطي، (2012) ، *تاريخ وسائل الاتصال وتكنولوجياته الحديثة، مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر*، جامعة محمد خيضر بسكرة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر
35. كلثم محمد الكبيسي (2008) ، *متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر*، أعدت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، جامعة قطر
36. ماجد بن عبد الله الحسن ، (2001) ، *الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية* ،المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للتوزيع، القاهرة، مصر .

37. ماجد بن مغيض آل سمير (2014) ، *استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري و دورها في تعزيز الأمن الوطني* ، ط1 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .
38. محمد إسماعيل بلال 2004 ، "مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق " ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية .
39. محمد رفيق الطيب، (2011) ، *مدخل الى التسيير : أساسيات ، وظائف ، تقنيات* ، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
40. محمد سمير أحمد ، (2009) ، *الإدارة الالكترونية* ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن
41. محمد صاحب سلطان (2011) ، *إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة* ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن
42. محمود القدوة (2010) ، *الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة* ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
43. محمود سلمان العميان ، (2004) ، *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال* ، ط2، دار وائل للنشر ، الأردن .
44. محمود عبد الفتاح رضوان ، (2013) ، *الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية*، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر
45. مصطفى يوسف حميس ، (1999) ، *مدخل الى التخطيط* ، دار الشروق ، الأردن
46. مصطفى يوسف كافي، (2011) ، *الإدارة الالكترونية ...إدارة بلا أوراق* ، مؤسسة رسلان للطباعة و النشر ، دمشق، سوريا
47. ملحم سامي محمد ، (2002)، *مناهج البحث في التربية و علم النفس* ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن .
48. منجي نظامي و آخرون ، (2012) ، *الأساسيات في الإدارة المعاصرة* ، دار وائل للنشر التوزيع ، المركز العربي للخدمات الجامعية ، عمان ، الأردن .
49. منسي عبد الحليم ، (2003)، *منهج البحث العلمي* ، دار المعرفة ، الإسكندرية، مصر
50. موسى يوسف حميس ، (1999)، *مدخل الى التخطيط*، دار الشروق، الأردن
51. موسي عبد الناصر، محمد قريشي، 2011 ، *مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي* (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة- الجزائر) مجلة الباحث، العدد(09) ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
52. ناصر قاسيمي ، (2011) ، *دليل مصطلحات علم اجتماع في التنظيم و العمل* ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع بن عكنون . الجزائر

53. نائل عبد الحافظ العوالمه، 2003، توعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي (دراسة استطلاعية)، مجلة الملك سعود ، العدد 15.
54. نجم عبود نجم ، (2001) ، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرون ، دار صفاء ، عمان
55. نجم عبود نجم، (2004)، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية، الوظائف والمشكلات، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية
56. سعد غالب ياسين، (2005)، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
57. الباز حسن منصور والسيد عوض، (2016)، معايير كفاءة الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والإنسانية بكليات بريدة الأهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (كلية التجارة) جامعة قناة السويس، المجلد 07، العدد (02)، مصر.

الملاحق

المهكل التنظيمي للكلية



جامعة مولود معمري

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان بحث حول موضوع:

صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية و أثرها على العملية التسييرية
- دراسة ميدانية بجامعة مولود معمري تيزي وزو -

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية بعنوان "صعوبات تجسيد الإدارة الإلكترونية و أثرها على العملية التسييرية" في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري، نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان، وذلك بوضع علامة (X) امام الإجابة المناسبة.

ونحيطكم علما ان كل المعلومات المقدمة لن تستخدم الا لأغراض علمية فقط.
ولكم في الأخير منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة الى 40 سنة ☐
 من 41 سنة الى اقل من 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐
- 3-المستوى التعليمي: بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
- 4-عدد سنوات الخبرة: اقل من 05 سنوات ☐ من 05 سنوات الى 10 سنوات ☐
 من 11 سنوات الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- 5-المنصب أو الوظيفة الحالية:.....

المحور الثاني: هناك صعوبات إدارية تحول دون تجسيد الادارة الالكترونية وتؤثر على العملية التسييرية

رقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موفق بشدة
1	اثرث صعوبات تنفيذ الإدارة الالكترونية في تسيير العمل الإداري					
2	يخشى المدراء من التغيير الى أنظمة متطورة لحماية مصالحهم وتجنب فشل التحول					
3	عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الالكترونية يعيق تطبيقها					
4	عدم الاعتماد على التطورات التكنولوجية تثبط مهام وخبرات أداء العاملين					
5	ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية يؤثر على العمل الإداري					
6	غياب القوانين والتشريعات لتطبيق الإدارة الالكترونية قد يعيق تطبيقها					
7	الافتقار الى التخطيط السليم يعيق عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية					

المحور الثالث: هناك صعوبات تقنية تحول دون تجسيد الادارة الالكترونية وتؤثر على العملية التسييرية

رقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موفق بشدة
1	تواجه الجامعة نقص في البنية التحتية التقنية مثل الخوادم وشبكات الانترنت مما يعيق تطبيق الإدارة الالكترونية					
2	تؤدي مشاكل الامن السيبراني وحماية البيانات الى تحديات في تطبيق الإدارة الالكترونية					

3	تواجه صعوبة تعريب (الأنظمة والبرامج) الأجنبية				
4	ضعف صيانة ومتابعة الأجهزة الالكترونية معيق في سيرورة العملية التسييرية				
5	يؤدي بطء الانترنت وانقطاعه الى تعطيل العمليات التسييرية				
6	تعتقد ان هناك الحاجة الى تحسين الدعم التقني لتطبيق ناجح للإدارة الالكترونية				
7	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة عائق				

المحور الرابع: هل هناك صعوبات بشرية تحول دون تجسيد الادارة الالكترونية و تؤثر على العملية التسييرية ؟

رقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هل تؤدي العقبات البشرية في المؤسسة الى تأخير العمليات التسييرية بسبب عدم تطبيق الإدارة الالكترونية					
2	تعتقد ان المقاومة للتغيير من قبل الموظفين تؤثر سلبا على سلاية العمليات التسييرية					
3	تعتقد ان عدم تطبيق الإدارة الالكترونية بسبب الصعوبات البشرية يؤدي الى زيادة الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير					
4	تواجه مؤسستك عقبات بشرية تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية					
5	تؤثر الصعوبات البشرية سلبا على كفاءة العمل التسييري					
6	يعاني الموظفون في المؤسسة من نقص في المهارات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية					
7	تعتقد ان مقاومة التغيير تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعة					
8	توجد اثار سلبية نتيجة عدم تطبيق الإدارة الالكترونية					
9	قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب اثر على العمل التسييري ؟					

المحور الخامس: هل هناك صعوبات مالية تحول دون تجسيد الادارة الالكترونية و تؤثر على العملية التسييرية ؟

رقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

1	تعتقد ان القيود المالية تؤثر سلبا على الكفاءة العمليات التسييرية				
2	تؤدي الصعوبات المالية الى تقليل الاستثمار في التقنيات الحديثة للإدارة الالكترونية				
3	تعتقد ان نقص التمويل يحد من قدرة الجامعة على توفير تدريب اللازم للموظفين والأساتذة لاستخدام الأنظمة الالكترونية				
4	تؤثر الصعوبات المالية على قدرة الجامعة على الحفاظ على البنية التحتية للإدارة الالكترونية				
5	تعتقد ان نقص الميزانية يؤثر على قدرة الجامعة على توفير تدريب اللازم للموظفين لاستخدام الأنظمة الإلكترونية				
6	تعتقد ان الإدارة الجامعية تولي أولوية كافية لتخصيص الموارد المالية للإدارة الإلكترونية				
7	تعتقد ان ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية وأنظمة الحماية software صعوبة للجامعة لتطبيق الإدارة الالكترونية				
8	تعتقد ان ارتفاع أسعار قطع الغيار hardware وغياب المجانية فيها صعوبة للجامعة لتطبيق الإدارة الالكترونية				

الملحق (03) يمثل أسماء الأساتذة المحكمين:

الرقم	أسماء الأساتذة المحكمين	الرتبة	التخصص
01	حديبي سمير	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم
02	عثمان قدور	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم
03	حمر العين عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم

الملحق (04) يمثل نموذج المقابلة مع مصلحة المستخدمين:

01. كم عدد العمال بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ؟

.....

02. كم عدد التخصصات الموجودة في الكلية؟

.....

03. ماذا يحتوي الهيكل التنظيمي للكلية؟

.....

04. ما هي العمليات التسييرية او الوظائف الإدارية التي تتم في الكلية ؟

.....

الملحق (05) يمثل معاملات الثبات ألفا كرونباخ :

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 4227

GET

FILE='C:\Users\pc info ghaza\Documents\شهيغاز\تفريغ.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1

WINDOW=FRONT.RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 C15 C16 C17

C18 C19 C20D25 D26 D27 D28 D29 D30 D31

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

[Jeu_de_données1] C:\Users\pc info ghaza\Documents\شهيغاز\تفريغ.sav

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des
observations

	N	%
--	---	---

Observations	Valide	10	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,722	31

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	7

RELIABILITY

/VARIABLES=B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,026	7

```

RELIABILITY
/VARIABLES=C15 C16 C17 C18 C19 C20 C21 C22 C23
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

/VARIABLES=A1 A3 A5 A7 B9 B11 B13 C15 C17 C19 C21 C23 D25 D27 D29
D31 A2A4 A6 B8 B10 B12 B14 C16
C18 C20 C22 D24 D26 D28 D30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,538
		Nombre d'éléments	16 ^a
	Partie 2	Valeur	,372
		Nombre d'éléments	15 ^b
	Nombre total d'éléments		31
Corrélation entre les sous-échelles			,911
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		,954

Brown	Longueur inégale	,954
Coefficient de Guttman		,954

a. Les éléments sont : A1, A3, A5, A7, B9, B11, B13, C15, C17, C19, C21, C23, D25, D27, D29, D31.

b. Les éléments sont : D31, A2, A4, A6, B8, B10, B12, B14, C16, C18, C20, C22, D24, D26, D28, D30.

الملحق (06) يمثل الإحصاءات الوصفية للدراسة:

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 ech
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[DataSet1] C:\Users\Lyes\Desktop\87 qstnr.sav

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1	57	1.71	5.00	3.7519	,61831
A2	57	1..86	4.86	3.8997	,59454
A3	57	1.56	4.89	3.8402	,59094
A4	57	2.25	7.88	3.6579	,82697
ech	57	2.90	5.29	3.7866	,44124
N valide (liste)	57				

الإحصاء الوصفي للمحور الأول:

FREQUENCIES VARIABLES=r1 A1 A2 A3 A4
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[DataSet1] C:\Users\Lyes\Desktop\87 qstnr.sav

Tableau de fréquences

Q1					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	3	5.3	5.3	5.3
	pas accord	13	22.8	22.8	27.1
	ntr	8	14.0	14.0	42.1
	d'accord	27	47.4	47.4	89.5
	daccord	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100	100.0	

Q2					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	4	7	7.0	7.0
	pas accord	11	19.3	19.3	26.3
	ntr	9	15.8	15.8	42.1
	d'accord	18	31.6	31.6	73.7
	daccord	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	
Q3					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	2	3.5	3.5	3.5
	pas accord	7	12.3	12.3	15.8
	ntr	6	10.5	10.5	26.3
	d'accord	33	57.9	57.9	84.2
	daccord	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57		100.0	
Q4					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	3	5.3	5.3	5.3
	pas accord	3	5.3	5.3	10.5
	ntr	10	17.5	17.5	28.1
	d'accord	31	54.4	54.4	82.5
	daccord	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100,0	100,0	
Q5					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	3	5.3	5.3	5.3
	pas accord	1	1.8	1.8	7.0
	ntr	4	7.0	7.0	14.0
	d'accord	39	68.4	68.4	82.5

	daccord	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100,0	100,0	
Q6					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	3	5.3	5.3	5.3
	pas accord	3	5.3	5.3	10.5
	ntr	5	8.8	8.8	19.3
	d'accord	32	56.1	56.1	75.4
	daccord	17	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100,0	100,0	
Q7					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	2	3.5	3.5	3.5
	pas accord	2	3.5	3.5	7.0
	ntr	1	1.8	1.8	8.8
	d'accord	32	56.1	56.1	64.9
	daccord	20	35.1	35.1	100.0
	Total	57	100,0	100,0	

الإحصاء الوصفي للمحور الثاني:

FREQUENCIES VARIABLES=r1 A1 A2 A3 A4
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[DataSet1] C:\Users\Lyes\Desktop\87 qstnr.sav

Tableau de fréquences

Q8					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	3	5.3	5.3	5.3
	pas accord	13	22.8	22.8	27.1
	ntr	8	14.0	14.0	42.1
	d'accord	27	47.4	47.4	89.5
	daccord	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100	100.0	

Q9					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	3	5.3	5.3	5.3
	pas accord	13	22.8	22.8	27.1
	ntr	8	14.0	14.0	42.1
	d'accord	27	47.4	47.4	89.5
	daccord	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100	100.0	

Q10					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	3	5.3	5.3	5.3
	pas accord	13	22.8	22.8	27.1
	ntr	8	14.0	14.0	42.1
	d'accord	27	47.4	47.4	89.5
	daccord	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100	100.0	

Q11					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	3	5.3	5.3	5.3
	pas accord	13	22.8	22.8	27.1
	ntr	8	14.0	14.0	42.1
	d'accord	27	47.4	47.4	89.5
	daccord	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100	100.0	

Q12					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	3	5.3	5.3	5.3
	pas accord	13	22.8	22.8	27.1
	ntr	8	14.0	14.0	42.1
	d'accord	27	47.4	47.4	89.5
	daccord	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100	100.0	

Q13					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	3	5.3	5.3	5.3
	pas accord	13	22.8	22.8	27.1
	ntr	8	14.0	14.0	42.1
	d'accord	27	47.4	47.4	89.5
	daccord	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100	100.0	

Q14					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	3	5.3	5.3	5.3
	pas accord	13	22.8	22.8	27.1
	ntr	8	14.0	14.0	42.1
	d'accord	27	47.4	47.4	89.5
	daccord	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100	100.0	

الإحصاء الوصفي للمحور الثالث:

Q15					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord				
	pas accord	2	3.5	3.5	3.5
	ntr	4	7.0	7.0	10.5
	d'accord	36	63.2	63.2	73.5
	daccord	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100	100.0	

Q16					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	1	1.8	1.8	1.8
	pas accord	15	26.3	26.3	28.1
	ntr	9	15.8	15.8	43.2
	d'accord	12	33.3	33.3	77.2
	daccord	13	22.8	22.8	
	Total	57	100	100.0	

Q17					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	3	5.3	5.3	5.3
	pas accord	5	8.8	8.8	14.0
	ntr	4	7.0	7.0	21.1
	d'accord	30	52.6	52.6	73.3
	daccord	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100	100.0	

Q18					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	4	7.0	7.0	7.0
	pas accord	2	15.8	15.8	22.8
	ntr	8	14.0	14.0	36.8
	d'accord	22	38.6	38.6	75.4
	daccord	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100	100.0	

Q19					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord				
	pas accord	3	5.3	5.3	5.3
	ntr	11	19.3	12.3	24.6
	d'accord	26	45.6	45.6	70.2
	daccord	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100	100.0	

Q20					
		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tt d'accord	1	1.8	1.8	1.8
	pas accord	6	10.8	10.5	12.3
	ntr	9	8.8	8.8	21.1
	d'accord	26	46.6	48.6	66.7
	daccord	12	33.3	33.3	100
	Total	57	100	100.0	

الملحق (07) يمثل قيم khi-deux كاي مربع للبنود

Descriptives

[DataSet1] C:\Users\Lyes\Desktop\87 qstnr.sav

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Khi-deux	31.33	10.2	53.4	46.2	87.1	53.7	68.7	40.4	50.28	36.94
ddl	4	4		4	4	4	4	4	4	4
Sig asymptotique	.000	0.036	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Khi-deux	50.98	58.3 5	65.7 1	28.8 7	51.1 4	16.42	46.07	16.77	19.84	39.40
ddl	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
Sig asymptotique	.000	.000	.000	.000	.000	0.003	.000	.000	.000	.000

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31
Khi-deux	21.50	65.0 1	40.8 0	22.9 1	13.2 4	18.15	15. 35	19.1 4	21.1 5	12.5 6	16.5 9
ddl	4	4	4	4	4	3	3	34	4	4	4
Sig asymptotique	.000	.000	.000	.000	0.004	.000	0.00 2	.000	.000	0.014	0.002