

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI –TEBESSAUNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: علم إجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

## الإدارة الإلكترونية و التغيير التنظيمي بمديرية التربية تبسة

دراسة ميدانية بمديرية التربية - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعه: 2021

إشراف الأستاذ:

-أ.د صوالحية منير

إعداد الطلبة

- يسعد نادية

- فارس زهية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د- جبلي فاتح	أستاذ محاضر -ب-	رئيسا
أ- د صوالحية منير	أستاذ	مشرفا ومقررا
د- حاتي كريمة	أستاذ مساعد -ب-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020



# الإهداء

الى من أضاء دربي وشجعني بكل إخلاص لأكمل مشواري ابي العزيز

الى نبع الحنان ورمز العطاء امي الحبيبة حفصك الله وأدام عليك الصحة

والعافية والتي إن منحني الحياة فرصة لأكافئها لما إستطعت رد جميلها الى

أخوتي وأخواتي سندي في هاته الحياة ومصدر أنفاسي الى أختي الكبرى التي

ساعدتني ودعمتني طوال مشواري الدراسي الى كل الأصدقاء الذين شجعوني

الشكر الكبير والموصول الى الزميل جمال براهيمية على كل دعمه ومساندته لي.

يسعد نادية

# الإهداء

إلى من ذللا الصعاب لي بدعوتهما الصالحة..

أهدي هذا العمل الى روح أمي الغالية رحمة الله عليها التي كنت أتمنى أن تشهد يوم  
تخرجي لكن لله الأمر من قبل ومن بعد رحمة الله عليك.

إلى من وقف بجانبي و كان لهم الفضل بعد الله فيما وصلت إليه أبي الغالي أطال الله في  
عمره.

إلى إخوتي وأخواتي سندي في هاته الحياة الذين دعموني ولم يبخلو عليا بالمساعدة  
إلى كل من مدوا يد العون لي الأصدقاء والزملاء والأساتذة وما توفيقني ونصري الا بيد  
الله.

فارس زهيدة

# شكرو عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين و على صحبه أجمعين إن أول الشكر هو لله الواحد جل جميع نعمه التي أسبغها علينا و على نعمة العلم خاصة و تسييره لي كل السبل لانجاز هذا البحث الذي أرجو أن يكون فيه إفادة لغيرنا، و أن نكون أحد اثنين ممن قال فيهم الرسول الكريم >> من اجتهد فأصاب فله أجران و من اجتهد و لم يصب فله أجر واحد>>.وإلى أساتذتنا في قسم العلوم الاجتماعية بجامعة تبسة، الى كل من أرشدنا إلى طريق الصحيح وشجعنا و لو بكلمة وخاصة بالدعاء.

كما أوجه شكري وامتناني إلى كل من كان له الفضل في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد وأخص بالذكر أستاذنا ومرشدنا صوالحية منير على كل ما أبداه من صبر ونصح وإرشاد.

## الفهرس

الصفحة	العنوان
IV	شكروعرفان
VI- II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
أ - ث	مقدمة
الباب الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي والنظري للدراسة	
الفصل الاول : الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة	
1-20	
1	1- الإشكالية
3	2- الفرضيات
3	3- مفاهيم الدراسة
9	4- المقاربة النظرية
11	5- المنهج المستخدم
12	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني : ماهية الادارة الالكترونية ووظائفها	
54-24	
24	تمهيد
25	1- أهداف و أهمية الادارة الالكترونية
30	2- وظائف الادارة الالكترونية وخصائصها
35	3- متطلبات و عناصر الادارة الالكترونية
48	4- واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر
55	خلاصة
الفصل الثالث: ماهية التغيير التنظيمي وخصائصه	
74-57	

57	تمهيد
58	1- أنواع التغيير التنظيمي وأهميه
62	2- خصائص التغيير التنظيمي ومراحله
69	3- ماهية مقاومة التغيير التنظيمي
72	4- علاقة الادارة الالكترونية بالتغيير التنظيمي
74	خلاصة
91-75	الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة
75	الفصل الرابع : وصف مجتمع الدراسة والخصائص العامة للعينة
77	تمهيد
78	1- مجالات الدراسة
78	1-1 المجال الجغرافي
84	2-1 المجال الزمني
85	3-1 المجال البشري
85	2- مجتمع الدراسة
86	3- طريقة اختيار العينة
86	4- أدوات جمع البيانات
87	1-4 الملاحظة العلمية
87	2-4 المقابلة
88	3-4 الإستبيان
89	4-4 السجلات والوثائق
92	5- الخصائص العامة للعينة
99	خلاصة

115-101	الفصل الخامس: تؤثر الادارة الالكترونية تأثيرا إيجابيا في الموارد البشرية بمديرية التربية بتبسة
101	1- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
115	2- الاستنتاج الجزئي الأول
137-117	الفصل السادس: تؤثر الادارة الالكترونية تأثيرا سلبيا في الموارد البشرية بمديرية التربية بتبسة
117	1. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
130	2. الإستنتاج الجزئي الثاني
131	الإستنتاج العام
135	خاتمة
137	قائمة المصادر والمراجع
----	الملاحق
----	ملخص الدراسة

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
42	الشكل رقم (1) يبين متطلبات الادارة الالكترونية
43	الشكل رقم (2) يوضح عناصر الادارة الالكترونية
46	الشكل رقم (3) يبين معوقات تطبيق الادارة الالكترونية
61	الشكل رقم (4) يبين أهمية التغيير التنظيمي
66	الشكل رقم (5) يبين مداخل التغيير التنظيمي
79	الشكل رقم (6) يبين الهيكل التنظيمي لمديرية التربية
92	الشكل رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
93	الشكل رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
94	الشكل رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية
95	الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
97	الشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة
98	الشكل رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
70	الجدول رقم (1) أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير
80	الجدول رقم (2) التأطير الحالي لمديرية التربية.
89	الجدول رقم (3) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة.
91	الجدول رقم (4) يوضح إختبار ثبات فقرات الاستبيان
91	الجدول رقم (5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة.
92	الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
93	الجدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
94	الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية
95	الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
96	الجدول رقم (10) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الرتبة
97	الجدول رقم (11) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية
101	الجدول رقم (12) يبين مفهوم مصطلح الادارة الالكترونية بالنسبة للمبجوثين
102	الجدول رقم (13) يبين مدى توفير مديرية التربية وسائل تكنولوجيا ملائمة لتطبيق الادارة الالكترونية
103	الجدول رقم (14) يبين التقنيات الاكثر استخداما في المديرية
104	الجدول رقم (15) يبين الصعوبات التي تواجه الموظف في التعامل مع الحاسب الآلي لاداء الاعمال

105	الجدول رقم (16) يبين تقييم سرعة تدفق الانترنت
105	الجدول رقم (17) يبين الارتباط بالشبكة الالكترونية
106	الجدول رقم (18) يبين التغيير الذي أحدثته أنظمة الادارة الالكترونية
107	الجدول رقم (19) يبين مساهمة تقسيم الادارة الالكترونية للمهام داخل المصالح
108	الجدول رقم (20) يبين التغيير الحالي في المديرية بعد ادخال الرقمنة
109	الجدول رقم (21) يبين استخدامات مصالح المديرية للبرامج التي تقوم بحماية المعلومات
110	الجدول رقم (22) يبين المهام التي تتم ورقيا في المديرية
110	الجدول رقم (23) يبين التوثيق الالكتروني لملفات الموظفين
111	الجدول رقم (24) يبين توسيع الاعمال من خلال توزيع الوظائف
112	الجدول رقم (25) يبين الادوار والتخصصات والاتصال بين الموظفين
113	الجدول رقم (26) يبين الرقابة الالكترونية داخل مصالح المديرية
114	الجدول رقم (27) يبين الرقابة الالكترونية داخل مصالح المديرية
117	الجدول رقم (28) يبين قابلية الموظفين لانظمة الادارة الالكترونية
118	الجدول رقم (29) يبين دور الإدارة في عملية إقناع الموظفين بالتغيير
119	الجدول رقم (30) يبين مدى مقاومة الموظفين للتغيير في حالة تعارض أهدافهم الخاصة
119	الجدول رقم (31) يبين رفض التغيير من قبل الموظفين
120	الجدول رقم (32) يبين مدى تطبيق مبادئ الادارة الالكترونية

121	الجدول رقم (33) يبين وجود نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات
122	الجدول رقم (34) يبين استخدامات تقنيات التكنولوجيا الحديثة
122	الجدول رقم (35) يبين مدى تقبل الموظف للتغيير هل يقلل لديه الالتزام
123	الجدول رقم (36) يبين موقف الموظف من عملية التغيير في المنصب او مكان العمل
124	الجدول رقم (37) يبين نمط التغيير السائد ومدى تأثيره في العلاقة بين الموظفين
125	الجدول رقم (38) يبين قيام المديرية باشتراك العاملين في عمليات التغيير
125	الجدول رقم (39) يبين مدى رضا الموظف عن الوضع الجديد
126	الجدول رقم (40) يبين موقف الموظفين من التغيير
127	الجدول رقم (41) يبين ما ينجم عنه التغيير بالنسبة للموظفين كضياح نفوذ او مركز
128	الجدول رقم (42) يبين مدى رفض وقابلية الموظفين للتغيير
129	الجدول رقم (43) نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط بين الادارة الالكترونية والموارد البشرية و التأثير بينهما.

مقدمة

## مقدمة:

إن من سمات وخصائص عصرنا الحالي هو استخدام التقنيات الإلكترونية هاته التقنية التي نلمسها في كل شكل من أشكال حياتنا اليومية ، وبحسب هاته الثورة الهائلة في عديد المجالات العلمية والتكنولوجية أصبحت هي من الركائز المهمة في إحداث تنمية إقتصادية وإجتماعية الأمر الذي إنعكس على الإدارات العمومية التي هي العجلة التي تحرك عملية التنمية في جل الدول وتقدم خدمة للمواطن أصبح الإعتماد على تقنية المعلومات والإتصالات أحد الدعائم المهمة التي تنبثق منها الادارة الحديثة التي تستخدم نمط جديد من الإدارة ألا وهو الإدارة الإلكترونية التي أساسها التنظيم الشبكي وسرعة إنجاز الأعمال.

لجأت مختلف الدول الى تطوير وتحسين أداء الخدمات الإدارية الأمر الذي حتم على الإدارة تطوير نظم المعلومات المتكاملة بإستخدام الحواسيب وتكنولوجيا الإتصالات أصبح مشروع الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية إختلفتها تفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات، وبإستخدام الأنترنت في وظائف الإدارة تحولت الإدارة الى أنماط جديدة أساسها التكيف مع الأنترنت ومتطلباته في تخطيط وتنظيم الإلكتروني، قيادة ورقابة الكترونية التي توفر الجهد والوقت بتطبيقها في الإدارات والمرافق العمومية يساعد على إختصار مراحل إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وإحداث تغيير تنظيمي في عدة مستويات كانت هيكلية أو على مستوى الموارد أو النظم والتشريعات، هاته المنظمات المعاصرة أضحت أنشطتها تستند الى المعرفة المعلوماتية ، حيث يعد ذلك نتاجا لثورة الإتصال والمعلومات الحديثة والإنفجار المعرفي المتسارع ، مما يستلزم تغيير في هيكل العمليات والمعاملات والإجراءات ، وإمتداد الخدمات على مدار الساعة ، الأمر الذي يتيح إنجاز المعاملات دون حاجز الزمان والمكان وبشفافية تامة، وتبني أساليب إدارية حديثة تكون إستجابة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ، ونظرا لنتائجها الملموسة والمعلومة حدى ذلك من عامل الخوف من المجهول نحو تحقيق تغيير تنظيمي يكون مدخلا لتحقيق تطوير الإدارات.

وهناك العديد من الأسباب التي جعلت الباحث يسعى جاهدا لتشخيص الظاهرة المدروسة ، وهي الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية تبسة ومساهمتها في خلق تغيير تنظيمي على مستواها، هاته الأسباب منها الذاتية التي تسعى لمعرفة مدى تطابق وموائمة المعاني النظرية مع واقع الدراسة ، كذلك وجود عمليات إدارية منخفضة المستوى على مستوى الإدارة الجزائرية وأسباب موضوعية تمثلت في قلة الدراسات السابقة حول موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في التغيير التنظيمي على مستوى الطرح الأكاديمي، وكذلك الإهتمام

بالجانب التطبيقي ومعرفة مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في صنع التعزيز في عدة جوانب داخل المديرية لذلك إستهدت الباحثة الدراسة بمقدمة بعدها القسم النظري الذي يحتوي على ثلاثة فصول ، ثم التطرق في الفصل الأول للإطار التصوري والمفاهيمي من خلال الإشكالية وفرضيات الدراسة ثم تحديد المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالموضوع وتمثلت في الإدارة، الإلكترونية ، الإدارة الإلكترونية، التغيير ، التغيير التنظيمي، مديرية التربية.

- ثم التطرق الى المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة كذلك الدراسات السابقة وأخيرا المنهج المستخدم.
- أما الفصل الثاني:فهو متعلق بمتغير الإدارة الإلكترونية حيث تم التطرق الى أسباب التحول الى الإدارة الإلكترونية والوظائف والأهداف والأهمية والمتطلبات والعناصر والمعوقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتم التطرق الى واقع الإدارة الجزائرية لإعطاء هاته الدراسة نوع من الخصوصية كون أن مديرية التربية من أهم الإدارات العمومية الجزائرية ، وإبراز مشروع الجزائر الإلكتروني ومؤشرات الإدارة الإلكترونية ومستقبلها وعوامل نجاحها.
- أما الفصل الثالث فهو متعلق بالتغيير التنظيمي تطرقنا فيه الى أسباب التغيير التنظيمي وخصائصه وأنواعه ومراحله وأهميته وأهم المداخل التي درسته وعوامل نجاحه وفشله، و التطرق الى مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه وأشكاله وأساليبه حيث أننا من خلال الدراسة تعرفنا على نظرة الموظفين للتغيير بين مؤيد له ومعارض ومقاوم له، تطرقنا أخيرا الى أساليب التغلب على مقاومة التغيير.
- أما القسم التطبيقي فكان من خلال فصلين الفصل الرابع تمثل في إجراءات الدراسة الميدانية تم التطرق فيه الى مجالات الدراسة كذلك مجتمع الدراسة وطريقة إختيار العينة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وصولا الى خصائص العامة للعينة .
- أما الفصل الخامس خصص لتحليل ومناقشة البيانات في ضوء الفرضية الثانية وتقديم إستنتاج جزئي.
- أما الفصل السادس خصص لتحليل ومناقشة البيانات في ضوء الفرضية الثانية وتقديم إستنتاج جزئي، وفي الأخير ختم الفصل بأبرز النتائج التي توصل اليها ثم الخاتمة .

## 1/ أسباب إختيار الموضوع

تتراوح أسباب إختيار الموضوع بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

أ/ الأسباب الذاتية

- توسيع معرفتنا بمفاهيم تطبيقية وأخرى نظرية عن عالم الإدارة الإلكترونية
- ميل شخصي لهاته النوعية من المواضيع ، وكذلك الشغف والفضول لإستكشاف خبايا الموضوع
- وجود عمليات إدارية منخفضة المستوى عل مستوى الادارة الجزائرية.
- التعامل المباشر بوسائل الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية –تبسة-

ب/ أسباب موضوعية

- عنصر الحداثة إعتبار هذا الموضوع من الموضوعات الحديثة التي فرضت نفسها الساحة العلمية والعملية ،ومواكبة التطورات.
- قرب موضوع الدراسة من تخصصنا وخصوصا الجانب التقني والتكنولوجي ، الذي يعتبر أهم متطلبات التنظيم.
- قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي على مستوى الطرح الأكاديمي ، مما يجعل هذا الموضوع يكتسيه الغموض لدى العديد من الدراسيين.علما أن دراستنا هاته تكاد تكون الأولى التي تدرس هاذين المتغيرين مع بعض حيث أن أغلب الدراسات تناولت متغير الادارة الالكتلرونية وتأثيرها في متغيرات أخرى كالتطوير التنظيمي، أداء الموارد البشرية ،المسار المهني للموظف.....

## 2/أهمية الدراسة

- ✓ تكيف منظمات الأعمال مع متطلبات البيئة المعاصرة ومدى تفهم الأوساط الإدارية لطبيعة التطور الإلكتروني.
- ✓ الوصول الى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في صنع التغيير التنظيمي في عدة جوانب داخل المؤسسة.
- ✓ حيوية موضوع الدراسة والندرة النسبية في البحوث والدراسات التطبيقية.
- ✓ إيضاح مفهوم ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ جعل هذه الدراسة كإضافة جديدة للحقل العلمي ونواة للدراسات الأخرى.
- ✓ مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل الإداري من حيث السرعة وتحسين الأداء.

## 3/أهداف الدراسة

- ✓ تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ إمكانية تصميم هيكل تنظيمي مقترح للإدارة الإلكترونية ضمن إدارة مديرية التربية –تبسة-
- ✓ محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمة العامة الإلكترونية ودورها في القضاء على تكديس الأوراق.
- ✓ التوصل الى حلول وتوصيات من أجل إستخدام التكنولوجيا الحديثة في مديرية التربية –تبسة-
- ✓ تقييم مدى فاعلية أنظمة الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية.
- ✓ تساعد هذه الدراسة في رفع مستوى المديرية في مجال استخدام الأساليب الإلكترونية والإستخدام الأمثل في مجال العمل الإداري.
- ✓ -الإطلاع والتحقق من توفر كل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مديرية التربية لولاية تبسة-

# الباب الأول

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

# الفصل الأول

## الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

1/ الإشكالية

2/ فرضيات الدراسة

3/ تحديد المفاهيم والمصطلحات

4/ المقاربة النظرية للدراسة

5/ المنهج

6/ الدراسات السابقة

## 1/ الاشكالية

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات ونظرا لهاته الثورة التقنية المتسارعه واجهت المنظمات مجموعه من التحديات أهمها ضرورة مواكبة التقدم التقني لتمكن من أداء المهام وواجباتها بكفاءة وفعالية بعيدا عن طول الاجراءات والروتين ، حيث تعد الادارة الالكترونية من أبرز نتائج تلك الثورة فظهورها كان بداية لحدوث نقلة نوعية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات للمواطن ، وهذا التحول لا يكفي لنجاحه شراء التقنية من أجهزة وشبكات ومن ثمة ميكنة أعمال المنظمة ، وإنما دراسة المتطلبات التنظيمية أي تنظيم العمل وتغيير الثقافة والمفاهيم الإدارية السائدة في المنظمة حيث بدأت الإدارة العمومة والخاصة تتسابق في إستخدام أحدث الإبتكارات من أجل تحسين أداء الموظف والتحول من الدور التقليدي الى الدور الحديث، لذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات جزء لايتجزء في نجاح أي منظمة وإحداث تغييرات في وظائفها عن طريق مايسمى الإدارة الإلكترونية .

إن الإدارة الإلكترونية هي آخر ماتوصل إليه الفكر الإنساني في مجال الإدارة في مجتمع مابعد الحداثة حيث أن لها آثار كبيرة ولا تنحصر في بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنواوجيا الرقمية وحسب بل أيضا في بعدها الإداري الذي يتجسد في تحقيق أهداف المنظمة ، ولتحقيق النجاح الإداري يجب تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها وخلق تحديات جديدة تواجهها مختلف الأعمال الإدارية والتنظيمية الكبرى ومدخل الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري هو حديث ، ويتم تطبيقه في الدول المتقدمة للتحكم في المعلومات وسهولة تسييمها وفق تتطلبه الحاجة واختصار الوقت في تخزينها وإستعمالها وتوزيعها الأمر الذي أدى الى تطوير وتغيير في مجالات الإتصالات بإستخدام الحاسوب ، وشبكة الأنترنت في تقديم الخدمات الإدارية الى عملائها بطريقة الكترونية ،ولتفادي بطئ العمليات الإدارية والروتين الإداري التقليدي ، كلها أسباب دعت التوجه لإستخدام الطريقة العلمية في إدارة مجالات المنظمة ،وحيث أن الإدارة التقليدية أصبحت غير قادرة على الإستجابة لمتغيرات العصر ، وكذلك التزايد السريع في الأعمال الإدارية هذه البيئة المليئة بالمتغيرات ، إستوجب على تلك المنظمات إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

و في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم والذي وصف بأنه إقتصاد المعرفة وإقتصاد المعلومات الذي إنعكس على قطاع الأعمال والقطاع العام كل هاته الأمور استدعت إحداث تغيير في المنظمات لغرض بقائها وإستمرارها ونجاح عملية التغيير يتوقف على ماتملكه المنظمة من إمكانيات ، لذا يمكن إعتبار التغيير عملية مستمرة

لاسيما والعالم أصبح تتعدد فيه المؤشرات وتمتد فيها الفواصل الزمانية والمكانية ،فهو سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات والمؤسسات دوت إستثناء يمس أيضا الهيكل التنظيمي والتحول الوظيفي على متن المكاتب والأشخاص ويشمل العمليات الوظيفية ،هكذا أصبح التغيير أمر حتمي وعملية متجددة حسب الظروف الطارئة والمستجدات العلمية والقضايا المهمة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة وفي ظل العولمة والتطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتتوقف عملية التغيير التنظيمي على ماتملكه المنظمة من إمكانيات وقدرات تأتي في مقدمتها توفير عناصر ومتطلبات إدارة إلكترونية فعالة بكل مفاهيمها ،ورغم حيوية وأهمية التغيير التنظيمي إلا أن كثير من المنظمات حاولت الوصول اليه دون جدوى .

وفي ظل الظروف الراهنة التي تعيشها المؤسسات الجزائرية خاصة تحت مضلة العولمة أصبحت الإدارة الإلكترونية حاجة ملحة وأمر بالغ الأهمية لضمان تحقيق تطوير وتغيير في بئيه العمل الإداري والتقليل من التراكم الورقي والبيروقراطية الإدارية إرتأينا أن يكون ميدان الدراسة هو مديرية التربية التي تتطلع الى الغاء التعامل الورقي التقليدي للإدارة والتوجه الى مايعرف بالإدارة الإلكترونية ، وفي ضوء إحداث تغيير على مستوى البناء التنظيمي للمؤسسة وعلى مستوى الموارد البشرية وبين تقبل واقع التطور العلمي قد تصل هذه الإدارة العمومية الى تحقيق تغيير إداري إلكتروني ، إرتأينا التوجو إلى مديرية التربية لولاية تبسة لتكون ميدان دراستنا هذه المؤسسة التي تبذل الجهود من أجل الدخول تحت مضلة التطور التقني الرقمي أي الإنتقال من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الإلكترونية و تحقيق النجاح الاداري بوجود تغيير تنظيمي يكون ثمرة من ثمار استخدام وتطبيق نظم الادارة الإلكترونية في المديرية من

هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي :

- هل تؤثر الإدارة الإلكترونية في التغيير التنظيمي بمديرية التربية -تبسة-؟

وعليه فإن دراستنا تنطلق من التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيرا ايجابيا في الهياكل التنظيمية بمديرية التربية-تبسة-؟

2- هل تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيرا سلبيا في الموارد البشرية بمديرية التربية-تبسة-؟

## 2/ الفرضيات

إن الفرضية هي إجابة مؤقتة أو تصريح نتخذه مؤقتا فيما يخص علاقة بين متغيرين أو أكثر وهدف البحث أو الدراسة هاته تأكيده أو نفيه ، وينشغل الباحث بهذا الفرض إنطلاقا بما تجود به ملاحظاته المباشرة وماتجود به البحوث والدراسات ، فهي حل مبدئي للمشكلة في إنتظار أن يثبت صحتها من نفيها وبناءا على التساؤلات السابقة يمكننا صياغة الفرضيتين التاليتين:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيرا إيجابيا على الهياكل التنظيمية بمديرية التربية-تبسة-

- تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيرا سلبيا في الموارد البشرية بمديرية التربية-تبسة-

## 3/ مصطلحات الدراسة

تكتسي المفاهيم أهمية كبيرة في العلوم الإجتماعية وذلك لما تحمله من دلالات ومقاصد نظرية وإمبيريقية لها أثرها المباشر على كل بحث إذ عن طريقها يمكن إزالة جزء كبير من الغموض الذي يكتنف الموضوع بالنسبة للباحث والقارئ معا، ومن هذا فإن لكل بحث خصوصياته المفهومية التي تميزه عن غيره من البحوث .

فالمفاهيم هي مصطلحات تشير الى طبيعه الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها ، كما تعتبر المفاهيم اللغة العلمية التي يتداولها المتخصص في فرع من فروع المعرفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص215.

1-3 الادارة

1-1-3 التعريف اللغوي للإدارة

تعود كلمة إدارة في أصل اشتقاقها اللغوي الى دار دوراننا أي تحرك وعاد الى حيث كان أو الى مكان عليه وعندهم مادار الأمر هو مايجري عليه في الغالب، وقولهم أدار الأمر أي أحاط به وداور على الأمر أي عالجه ومن قولهم مداورة الشؤون أي معالجتها، والإدارة والاسم والمصدر من أدار والمدير هو من تولى النظر في الشيء، وهي أصل اشتقاقها في اللغة العربية تعني ومعالجة الشؤون أي الإحاطة بالشؤون المطروحة<sup>1</sup>

- عرفها هنري فايول: الإدارة هي أن تريد وأن تتنبأ وأن تخطط وتنظم وتصدر الأوامر والتنسيق وأن تراقب<sup>2</sup>
  - عرفها كامبل في كتابه أصول التنظيم الصناعي إن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعمق بإنشاء مشروع من حيث تمويله ووضع السياسة الرئيسية وتوفير مايلزم من معدات<sup>3</sup>
  - تعرفها موسوعة العلوم الإجتماعية للإدارة: على أنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات من الجهد الإنساني الذي يبذل<sup>4</sup>.
- التعريف الإجرائي: ومن جملة التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة على أنها مجموع عمليات تشمل تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وتنفيذ ووضع سياسة تنظم الواجبات والوظائف ومجموع هاته العمليات تهدف الى تحقيق التعاون الفعال المثمر بوجود وتوفير عدة معدات ومتطلبات من أجل تحقيق درجة عالية من الفعالية والكفاءة تكون نتاج للجهد الإنساني وتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد أيضا لتحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة بين النظرية والتطبيق، منشورات حقوقية، بيروت، لبنان، ط1، 2013، ص:11.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:15.

<sup>3</sup> علي حسن باكير: المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، مجلة آراء، الإمارات العربية المتحدة عدد:23، 2006، ص:12.

<sup>4</sup> العلق، بشير: إدارة الحملات الإعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2009، ص:16-18.

3-1-2 تعريف الالكترونية :

لغة :إسم منسوب الى الإلكترون وهو جزء من الذرة دقيق جدا ذو شحنة كهربائية سالبة<sup>1</sup>

إصطلاحا: وهو عملية الإلتقاء بين الحاسوب والشبكات<sup>2</sup>

3-1-3 تعريف الإدارة الإلكتونية :

إندرجت عدة تعاريف للإدارة الإلكترونية لعدد من الباحثين كل حسب زاوية بحثه ويمكن إيجازها في التعاريف التالية:

- نظام تقني يستعمل لخدمة المجتمع بأسلوب فعال ، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تعني إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة ، عن طريق إدماج المعلومات وتكاملها وإمكانية الوصول إليها<sup>3</sup>

-عرفها الحمادي والحميضي:أنها تلك الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم خدمات للمواطنين، وقطاع الأعمال بسرعه عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت المختلفة مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة<sup>4</sup>

- عرفها السالمي: الإدارة الإلكترونية عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة وأعمال المؤسسة الإدارية بالإعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية والمهمة للوصول الى تحقيق أهداف وغايات الإدارة الجديدة وهي أيضا إمكانية التقليل من إستخدام الورق وتبسيط مختلف الإجراءات والعمليات الإدارية المختلفة<sup>5</sup>

- وعرفها آخرون وهو التعريف الأقرب الى دارستنا هي الإنتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الى الشكل الإلكتروني من أجل إستخدام أمثل للوقت والمال والجهد،بمعنى آخر

<sup>1</sup> أحمد مختار عمر: مجمع اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص:93.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، شركة الجلال للطباعة، عالم الكتب، ط2008، 1، القاهرة، ص:93.

<sup>3</sup> محمد المتولي: إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في دول عربية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول، شرطة دبي، من 24-26 أفريل 2008، ص:18.

<sup>4</sup> رحمانى سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين سير المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوغريج، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، باتنة، 2017، ص:22.

<sup>5</sup> فداء محمود حمد: الإدارة الإلكترونية، دارالبداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص:73.

فهي تقوم على مفهوم حديث هو "إتصل ولا تنتقل" وتنقله الى خطوة الى الأمام "أدخل عل الخط ولا تدخل في الخط"<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي: إذن ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية: هي تلك المنظومة الإلكترونية التي تتضافر من خلالها الجهود لتبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر أجهزة الحاسوب وباستخدام شبكة الأنترنت لتجنب إهدار الوقت والقضاء على الروتين من أجل الإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، وكذلك تبسيط الإجراءات، واستغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من أجل تسريع العمل، وتقديم خدمات عامة.

### 2-3 التغيير

إختلفت مفاهيم التغيير كل وفق زاوية النظر اليه حيث يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، تركز على تحول المؤسسة من الواقع الراهن الى واقع مستقبلي حيث يمكن إدراج عدة تعاريف له تزيد المعنى وضوحا ويمكن إدراجها على النحو التالي:

### 1-2-3 التعريف اللغوي

جاء في المعجم الوسيط تعريف التغيير على الشاكلة التالية غير الشيء أي بدله وجعله غير صفته أول أي على غير ماكان عليه ويقال: غيرت بيتي بمعنى بنيتها بناءا يختلف عل الشكل الذي كان عليه.<sup>2</sup>

عرفه العديد من العلماء ومن عدة جوانب كانت نفسية أو إجتماعية أو إدارية نذكر منها:

- عرفها الباحث روبنسون: التغيير هو التحرك من الوضع الحالي الذي نعيش فيه الى الوضع المستقبلي

الأكثر كفاءة وفعالية وبالتالي هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة،<sup>3</sup>

- هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات حيث يعتبر محاولة المنضومات لإحداث تغيير بمثابة

محاولة لإيجاد التوازن البيئي للمتغيرات التي تحدث في المناخ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>حسين باكير: المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث عدد:2011/02 ص:89.

<sup>2</sup>محمد يوسف النمران: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دارالحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2006، ص:91.

<sup>3</sup>سيد سالم عرفة: إدارة التغيير، دارالراية للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2011، ص:17.

<sup>4</sup>ناصر جردات: إدارة التغيير والتنظيم، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص:31.

- هو أيضا التحول الحاصل في جميع الوظائف أو الهياكل والعمليات والسلوكيات أو الأفراد أو التفاعل بين هاته العناصر ككل ،فهو العلاقة بين السبب والنتيجة فهو أيضا بمثابة ردة فعل للأحداث الماضية أو رغبة لتحويل الوضع بناء على عدة إحتتمالات مستقبلية<sup>1</sup>

- هو أيضا التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة أو الإنتقال من حالة لأخرى في المكان والزمان بحيث أنه تحرك ديناميكي يتبع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الإبتكارات العلمية والفكرية.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: إذن ومن جملة التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن التغيير هو مجموعه أو سلسلة من التحولات والتغيرات في الواقع المعاش أو الفترة الراهنة والتحول لواقع مخالف ومغاير مختلف خلال فترة أو حقبة زمنية ، وذلك بإستخدام طرق وأساليب معينة كما يكون هذا التحول من خلال الوظائف والهياكل في المؤسسات كذلك إعطاء طابع الديناميكية والحركية والفاعلية والكفاءة من خلال تجسيد هذا الوضع الجديد.

### 3-2-3 تعريف التغيير التنظيمي:

تعددت تعاريف التغيير التنظيمي وتنوعت حسب رؤية وفهم الباحثين نذكر منها:

- هو تلك العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة للانتقال من حالتها الراهنة إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها.<sup>3</sup>

- يعرفه دافيدس ويلسون: هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين تعبر عن تحولات وتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي الذي يتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية وأنه المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>زيد منير عبودي:إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص:53.

<sup>2</sup>ربيعي مصطفى عليان:إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:25.

<sup>3</sup>طاهر محسن الغالي:التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص:41.

<sup>4</sup>راغب فريد النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2009، ص:299.

- هو تغير موجه ومقصود هادف وواعي سعي لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حمل المشكلات.<sup>1</sup>

- أما فاروق السيد: فقد عرفه على أنه هو إحداث وإجراء تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها أنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ويعني الانتقال من حالة لأخرى في المكان والزمان.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: في ضوء التعاريف السابقة والواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو إجراء تعديل على مستوى عناصر المنظمة من خلال عمليات مخططة ومدروسة مؤطرة بفترة زمنية معينة تهدف لتحسين مستوى أداء المنظمة وذلك من خلال خلق موائمة وتكييف بين متغيرات بيئية داخلية وخارجية لضمان الإستمرارية والتطور وتكريس أهداف محددة يكون نتاج لتلك العمليات المخططة الهادفة الى تحسين مستوى أداء عناصر المنظمة،، واحداث تغير جذري في السلوك التنظيمي أو تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة والانتقال بالمنظمة في فترة زمنية معينة "وضع راهن، إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل "وضع منشود".

#### - مديرية التربية

يستخدم مصطلح المديرية في مراكز الإدارة العامة والمراكز الحكومية وتعرف بأنها الوحدة الإدارية ضمن التقسيم الإداري، و يستخدم في المصالح الحكومية والإدارات مثل التعليم، الصحة وغيرها من مختلف القطاعات الأخرى كما تعرف على أنها إدارة عمومية تابعة لقطاع التربية "تحت وصاية" تقوم بممارسة مجموعة نشاطات تربوية في مجال التعليم و السهر على السير الحسن والإتصال مع الهياكل والهيئات المعنية الأخرى و جمع توفير الشروط والعناصر التي تمكن من الأداء العادي لمختلف الأعمال الأنشطة المدرسية والسير الحسن للمؤسسات التربوية والتكوين التابعة للقطاع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 343.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، ص: 51.

<sup>3</sup> wilaya-tebessa.dov.dz تم الإطلاع بتاريخ: 2021/02/27 على الساعة 19:45.

## 4/ المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة:

تعرف النظرية السوسولوجية بأنها مجموعة من العلاقات التي تفسر ظواهر التفاعل في إحدى مجالات الأنشطة التي يمارسها الإنسان، الفرد، والجماعة الاجتماعية، والمجتمع بوجه عام في علاقات تبادلية متفاعلة بين الفرد والجماعة والمجتمع في إطار ظواهر التفاعل الفيزيقي والاجتماعي داخل البيئة الاجتماعية وتعبير عن مجموعة المعايير والإيديولوجيات والقيم التي تمثلها هذه البيئة لتفسير ما يحدث داخليا، ومن الطبيعي أن تختلف المعايير والإيديولوجيات والقيم باختلاف البيئات واختلاف المجتمعات كما تختلف أيضا في البيئة الواحدة باختلاف الزمان<sup>1</sup> وقد إعتمدنا نظريتين تخدمان الدراسة وهما:

## أ/ الحتمية التكنولوجية :

إن التطور التكنولوجي الذي عرفته وسائل الإعلام مع ظهور الانترنت جعلت من نظرية الحتمية التكنولوجية لصاحبها مارشال ماكلوهان هذا ماتأكد لنا بظهور البيئة الإعلامية الجديدة من خلال ما يعرف بالميديا. فبظهور الانترنت التي أفرزت لنا وسائل التواصل الاجتماعي التي أصبحت هي الأخرى تتسابق للحصول على المعلومة وبثها مع زمن حدوث الواقعة، أين أصبح نشر الخبر مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى استخدام هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة، حيث أنه كلما كانت هذه الأخيرة مستعملة بقوة في

بث الرسالة كلما كانت الرسالة واضحة و مثيرة ومقنعة أكثر. إلا أن هذا التحول الالكتروني في التقنية كانت له خوارزميات و سمات من التفاعلية، التزامنية، التحديث، استخدام الوسائط المتعددة، العمق المعرفي، أدوات الإنذار وغيرها من الخصائص الأخرى<sup>2</sup>.

ويرى ماكلوهان أن كل حقبة زمنية كبرى في التاريخ تستمد شخصيتها المميزة من الوسيلة الإعلامية المتاحة آنذاك على نطاق واسع، قسم ماكلوهان تطور الاتصال إلى أربع مراحل هي:

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، س، ص:14.

<sup>2</sup> صالح فلاق شبيبة: الجديد في صحافة الويب استخدامات الأدوات الرقمية والمنصات التفاعلية، ط1، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 1442هـ، ص:62.

- المرحلة الشفوية: أي مرحلة ما قبل التعلم، أي المرحلة التي كانت تعتمد على الاتصال الشفهي والتي استغرقت معظم التاريخ البشري .
- مرحلة الكتابة : والتي ظهرت في اليونان القديمة واستمرت ألفي عام.
- مرحلة عصر الطباعة: والتي بدأت منذ عام 1522 إلى عام 1922 تقريبا.
- مرحلة وسائل الإعلام الالكترونية: والتي ابتدأت منذ عام 1922 تقريبا حتى الوقت الحاضر

تؤكد نظرية الحتمية التكنولوجية على حتمية استخدام التكنولوجيا، والتي تدفع بقوة نحو المستقبل حيث أصبح العالم مجرد قرية كونية صغيرة بفضل ماتوفره وسائل التكنولوجيا المتطورة من تسهيلات، وقد عرفت إنتشارا واسعا، هذا ما جعل المؤسسات تتسابق نحو الإستفادة من مختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة، وذلك من اجل تطوير أساليب العمل ومواكبة التطورات الحاصلة ، فالتطور التكنولوجي الذي شيده العصر الحالي أصبح من التحديات التي تطرح نفسها وبقوة في المؤسسات المعاصرة، فاستخدام هاته الأخيرة لوسائل التكنولوجيا أصبح ضرورة حتمية وليس أمرا إختياريا<sup>1</sup>

#### ب/المدخل النسقي "مدخل النظم":

تعتبر المدرسة النسقية "مدرسة الأنظمة" من أهم و أحدث المدارس و من الأوائل الذين وضعوا تصور للأنساق في ميدان التنظيمات ويعتبر " لي برتلوتفي" من روادها ، وقد عرفت هاته النظرية تطورا نظرا لغزارة الأعمال فيها والإستعمالات الواسعة لها وإنتشار مفاهيم بسرعة ، خاصة وخاصة أن البيئة و الخاصة بالمؤسسة كانت تعرف تطورا سريعا جدا في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمؤسسة " علاقات مع البيئة ، أهداف و إستراتيجيات، تسيير الموارد البشرية " .

مفهوم النسق: حسب هاته النظرية فالنسق هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها فعندما نريد تقديم تعريف للتنظيم " مؤسسة" حسب النظرية النسقية فالمؤسسة هي نسق يتكون من عدة أجزاء " أنساق فرعية مرتبطة ببعضها البعض ويحدث بينها تفاعل الذي هو عبارة عن علاقة ديناميكية تتواجد بين المركبات الداخلية لكل تنظيم تضاف لها العلاقة الخاصة للتبادل مع البيئة والملاحظ أن هذا التعريف حصر مفهوم المؤسسة في نسق مغلق مستقل ومكتفي ذاتيا لا يحدث بينه وبين البيئة الخارجية أي تفاعل لكن هذا التعريف

<sup>1</sup>المرجع نفسه.

تتطور لتصبح المؤسسة بعد ذلك نسق يستورد بعض العناصر من محيطه ثم تتم عملية تحويلها وتصديرها للبيئة .

تقدم المدرسة النسقية تعاريف وأشكال أكثر مرونة للمؤسسة تسمح لها بالتكيف مع الوضعيات المختلفة والمتنوعة كما إهتمت بالبيئة وإعتبرتها عاملا في التحليل إذ تتواجد المؤسسة ضمن بيئة أوسع يمكن إعتبرها كنسق أكبر يمتاز بالتعقيد ويؤثر عليها من قريب أو من بعيد سواء على نشاطاتها الداخلية أو الخارجية لأنها هي التي توفر لها المدخلات المتعلقة بالجوانب الثقافية التكنولوجية ، السياسية ، التربوية، الإجتماعية.<sup>1</sup> وبإعتبار مديرية التربية نسق مفتوح تأخذ مدخلات من البيئة الخارجية وتصدر مخرجاتها ومن أهم هاته المدخلات هي تكنولوجيا المعلومات ونظم الإدارة الإلكترونية أما المخرجات فهي عبارة عن تقديم خدمات للمواطن أو أبناء القطاع .

#### 5/ المنهج:

إن الدقة المفروضة في البحث العلمي تحتم عل الباحث أن تقدم وصفا دقيقا للإجراءات في دراسة الظاهرة حيث يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث، لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية، وإطار الدراسة ووسيلة جمع البيانات، وكذا تحديد مجتمع البحث وتوضيح مجالات الدراسة، واختيار أي منهج يعتمد على طبيعة الظاهرة المدروسة والموضوع المراد بحثه، فالباحث ليس حرا في إختياره للمنهج، وإنما طبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبو إلى تحقيقها، كلها تفرض عليه المنهج الملائم للدراسة.

وتماشيا مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بأدبيات الادارة الإلكترونية وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها بمتغيرات التغيير التنظيمي ، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي هو الحصول على المعلومات الدقيقة وتصور الواقع الإجتماعي والذي يساهم في تحليل الظاهرة<sup>2</sup> هذا المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، فهو لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى إلى تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها

<sup>1</sup> هشام حجار ،منصر عبد العزيز:الإدارة الإلكترونية والاتصال الرسمي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د،علوم إنسانية تخصص إتصال تنظيمي،جامعة تبسة،2020، ص:22-23.

<sup>2</sup>محمد علي محمد:علم الإجتماع المنهج العلمي،دار المعارف الجامعية،القاهرة،1986،ص:08.

والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديدها وقد فرضت الدراسة الراهنة على الباحثة وصف معمق لمتغيرات الإدارة الإلكترونية في محيط مديرية التربية تبسة، وطبيعة العلاقة التي تربطه بمتغيرات التغيير التنظيمي ابتداء من الإشكالية المطروحة وتحديد الفرضيات، وكذا ضبط وتحديد مجتمع البحث وخصائصه لاختيار العينة، ثم اختيار الأدوات المنهجية لدراسة مشكلة البحث وفي النهاية اعتمدت الباحثة على بعض الأساليب الإحصائية في عملية عرض وتحليل البيانات وتحويل أرقامها من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية.

## 6/الدراسات السابقة للإدارة الإلكترونية

\* الدراسة الأولى: دراسة: 2019 لخديري صورية وجديوي نادية بعنوان: الإدارة الإلكترونية والمسار المهني للموظف دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية تبسة مدمرة مكملة لنيل شهادة الماستار علم إجتماع تخصص تنظيم وعمل.

إشكالية الدراسة: كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية في المسار النهي للموظف؟

فرضيات الدراسة:

- ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تعيين الموظف بمديرية التربية –تبسة-
- ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية الموظف بمديرية التربية –تبسة-
- ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تكوين الموظف بمديرية التربية –تبسة-

منهج الدراسة: اعتمدت المنهج الوصفي الذي يتلائم والدراسة

أدوات جمع البيانات: استخدمت الدراسة أداة الملاحظة والإستبيان.

عينة الدراسة : جميع الموظفين المستخدمين للإدارة الإلكترونية في مديرية التربية تبسة.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة الى النتائج التالية

- ✓ التعيين الإلكتروني وفق تقنيات إدارية حديثة يسهل العمل الإداري
- ✓ البريد الإلكتروني وسيلة هامة تساعد في تبسيط مختلف المعاملات الإدارية بمديرية التربية.
- ✓ الإدارة الإلكترونية عملت على التخفيف من التذمر والضغط الممارس في عملية تعيين الموظف.

✓ استخدام مديرية التربية للبرامج الالكترونية خلق إستراتيجيات حديثة عن طريقها يتم تكوين الموظف.<sup>1</sup>

### \* الدراسة الثانية

دراسة 2010 لحشو عبد الكريم الموسومة ب: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر رسالة مقدمة لنيل شهادة المجستير قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة منتوري قسنطينة.

إشكالية الدراسة: إنطلقت الدراسة من الإشكالية التالية :

✓ الى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية محورية في ترشيد الخدمة العمومية ومن خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية ؟.

### تساؤلات الدراسة:

✓ ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

✓ ماهي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية ؟

✓ كيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة بالجزائر ؟

### الفرضيات:

✓ تحسين مستوى الإجابة والفعالية في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الأمريكية.

✓ عرفت الخدمة الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عقلية ترشيد الخدمة العمومية.

### منهج الدراسة

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المضامين والقوانين منهج دراسة الحالة الملائم لطبيعة الدراسة.

<sup>1</sup> اخديري حورية، جديوي نادية: الإدارة الإلكترونية والمسار المهني للموظف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستار، علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل،، جامعة تبسة، 2019.

## نتائج الدراسة

✓ الإدارة الإلكترونية لها تأثير على الخدمات العمومية وتحسين مستواها وتقدم تكاملا منطقيا بين التخطيط والتقنية والعلاقات الدولية<sup>1</sup>

\* الدراسة الثالثة: دراسة 2007 لمحاد مختار بعنوان:تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ،مذكرة لنيل شهادة المجستار في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري،جامعة الجزائر .

## إشكالية الدراسة :

✓ الى أي مدى يآثر تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على تسسير المرفق العام والمبادئ التي يتضمنها سيره وكيفية إدارته؟

## التساؤلات الفرعية :

- ✓ مامفهوم الإدارة الالكترونية ومنهجية تطبيقها؟
- ✓ ماهو أثر الإدارة الالكترونية عل سير إدارة المرفق العام؟
- ✓ ماهو وضع الإدارة الالكترونية في البلدان العربية ؟.

## فرضيات الدراسة

- ✓ للإدارة الإلكترونية تأثير كبير عل سير المرافق العام وتحديد أهدافها.
- ✓ تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يزيد من فاعلية أداء موظف المرفق العام.

## منهج الدراسة

إعتمدت عل المنهج الوصفي التحليلي ،كما تم الإعتماد عل المنهج المقارن .

<sup>1</sup>حشو عبد الكريم:دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ،رسالة مقدمة لنيل شهادة المجستار، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ،2010.

نتائج الدراسة:

- ✓ عدم الإدراك الكامل والوعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهمها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في الوطن العربي.
  - ✓ تعزيز الإدارات العربية ومؤسسات تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين
  - ✓ بتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية المتخصصة في هذا المجال وإعادة بناء الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات.
  - ✓ أهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات ومراعاة التوزيع الجغرافي بها<sup>1</sup>
- \* الدراسة الرابعة: دراسة:2015-2016 لعبد القادر بعنوان: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر،دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علم الإجتماع تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد خيضر –بسكرة-.

إشكالية الدراسة:

- ✓ ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

التساؤلات الفرعية:

- ✓ هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
- ✓ ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- ✓ هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

الفرضيات

- ✓ هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

<sup>1</sup> محاد مختار:تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2007.

✓ تساهم الإداؤة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر  
 ✓ هناك علاقة إرتباطية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

منهج الدراسة: إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الظاهرة المدروسة وفق عدة أدوات لجمع البيانات منها : الملاحظة والمقابلة ، أداة الإستخبار القياس.

### نتائج الدراسة

✓ ليس هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع لنقص الإمكانيات البشرية ،  
 المادية، المالية، التي تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة  
 ✓ درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية منخفضة نظرا لعدم جاهزية هذه الإدارات لتطبيقها.  
 ✓ هناك معوقات تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر مما يجعلها تتأخر في تطبيق الإدارة  
 الإلكترونية وتتراوح هذه المعوقات بين بشرية ، مادية ، تقنية<sup>1</sup>.

### \*الدراسة الخامسة

دراسة 2020 حجار هشام ومنصر عبد العزيز: الإدارة الإلكترونية والإتصال الرسمي، مذكرة مقدمة لنيل  
 شهادة ماستر " ل.م.د، علوم إنسانية تخصص إتصال تنظيمي، جامعة تبسة.

إشكالية الدراسة :- كيف ساهمت الادارة الالكترونية في تحسين الاتصال الرسمي لدى الموظفين؟

- ما أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية التربية لولاية تبسة؟
- ما مدى إنعكاسات الإدارة الالكترونية على عملية الاتصال الرسمي بمديرية التربية لولاية تبسة؟.
- ماهي انعكاسات الإدارة الالكترونية على عملية الاتصال الرسمي بمديرية التربية لولاية تبسة؟

المنهج: إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الظاهرة المدروسة وفق عدة أدوات لجمع البيانات  
 منها : الملاحظة والمقابلة.

<sup>1</sup>عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد  
 خيضر بسكرة، 2015-2016.

النتائج والتوصيات

أظهرت النتائج المتعمقة أن المؤسسة تمتلك وسائل وتقنيات حديثة نوعا ما تساعد على إنجاز المهام بفعالية.

- نجد بها أجهزة كمبيوتر ، وشبكات اتصال داخلية وخارجية لنقل المعلومات تعمل وفق سرعة تدفق مناسبة لإنجاز العمل بفعالية وبشكل إلكتروني حديث<sup>1</sup>

✓ الدراسات السابقة للتغيير التنظيمي

- الدراسة الأولى

. دراسة 2010 لمحمد محي الدين صالح تحت عنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في القطاع العام، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه إدارة عامة "دراسة حالة وزارة التربية والتعليم، الخرطوم، جامعة النيلين. تمحورت مشكلة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات العامة ومدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى أداء العاملين برئاسة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم.

✓ هدفت الدراسة الى التعرف على وجود التغيير التنظيمي بوزارة ليم ولاية التربية والتعليم ولاية الخرطوم نحو التغيير التنظيمي بالإيجابية .

منهج الدراسة: استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي التحليلي وكان أبرز نتائجها :

1. تتصف إتجاهات العاملين برئاسة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم نحو التغيير التنظيمي بالإيجابية.

2. توجد علاقة إرتباطية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.

✓ من أهم توصيات

تبنى سياسات التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة ووضوح الخطط لتطبيق منهجيات التغيير التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>حجار هشام، منصر عبد العزيز: الإدارة الإلكترونية والاتصال الرسمي، مرجع سبق ذكره.

\* الدراسة الثانية : دراسة 2012-2013 لمرزوق نسيمه تحت عنوان دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ،دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستار lmd تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية .

- إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول مامدى مساهمة التكوين في عملية التغيير .

- ✓ هدفت الدراسة ال تسليط الضوء على موضوع تكوين المورد البشري وكل مايتعلق به من مفاهيم
- ✓ محاولة إبراز أهمية التغيير التنظيمي من خلال التعرض لمفهومه، وأسبابه

-فرضيات الدراسة:

- ✓ إهتمام وتركيز المؤسسة على التكوين يعد إستثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية والوصول لمستوى الكفاءة .
- ✓ التغيير التنظيمي يكون وفق عمليات إدارية مخططة من خلالها يتم الإنتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد.
- ✓ التكوين المستمر للأفراد يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ، ومنه رفع وتيرة التغيير التنظيمي لأفضل مستوى.

-منهج الدراسة: إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز التوصيات

- ✓ أسلوب التغيير التنظيمي إستراتيجية حديثة يمكن أن تتبناها المؤسسة التي ترغب في معالجة نقاط ضعفها وإستغلال الفرص المتاحة.
- ✓ الإهتمام بتنظيم وهيكله مصلحة الموارد البشرية وخلق الأنظمة والحوافز لتحسين مسنو أداء المورد.<sup>2</sup>

\*الدراسة الثالثة

<sup>1</sup>محمد محي الدين:أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في القطاع العام،رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه،إدارة عامة"دراسة حالة وزارة التربية،الخرطوم ،جامعة النيلين،2010.

<sup>2</sup>مرزوق نسيمه:دورالتكوين في عملية التغيير التنظيمي،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إداة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة 2012.

دراسة 2019 لإكرام بودبزة وآمال أيوب تحت عنوان: أثر التغيير التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة.

#### -إشكالية الدراسة

مامدى تأثير تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم بالمؤسسة الوطنية للرخام؟

-هدفت الدراسة الى التعرف على البعد الأكثر تطبيقا للتغيير التنظيمي الذي يظهره العاملون تجاه مؤسستهم.

-منهج الدراسة: إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح يوصف الظاهرة .

-أدوات جمع البيانات:اعتمدت الباحثين عل أداة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

#### -نتائج وتوصيات الدراسة

- ✓ أن التغيير التنظيمي الأكثر تطبيقا بالمؤسسة محل الدراسة هو التغيير في التكنولوجيا والذي جاء تطبيقه بدرجة متوسطة ، يليه التغيير في الأفراد في حين جاء التغيير في الهيكل التنظيمي في الأخير
- ✓ إبداء أهتمام أكثر ببرامج التدريب والتكوين لتحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين لتحسين أدائهم<sup>1</sup>

### \* الدراسة الرابعة

دراسة 2017-2018 لكناف يوسف ريان عبد المالك تحت عنوان التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بؤسسة نيميلوغ بالبويرة مذكرة لنيل شهادة الماستار في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

-إشكالية الدراسة: مامدى مساهمة عملية التغيير التنظيمي في تحسين أداء المواد البشرية ؟

#### -فرضيات الدراسة:

<sup>1</sup> إكرام بودبزة وآمال أيوب:أثر التغيير التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم بالمؤسسة الوطنية للرخام، سكيكدة، 2019.

- ✓ تسعى المنظمة من خلال تبني عملية التغيير التنظيمي الى تحقيق التكيف والتوازن بين البيئة المحيطة .
- ✓ تعد عملية التغيير وسيلة المنظمة لتحقيق النمو والتطور .
- ✓ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد.

- منهج الدراسة: إستندت هاته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر على الظاهرة المدروسة .

- أدوات جمع البيانات: إتمدت الدراسة على أداة الإسابيان والمقابلة وأداة الملاحظة.

- عينة الدراسة: تكونت العينة من 30 عامل تم إختيارهم عشوائيا من كل المستويات الوظيفية .

- أبرز النتائج

\* معرفة الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء المواد البشرية

\* معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة وأن هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي والأداء<sup>1</sup>

### \* الدراسة الخامسة

دراسة 2010-2011 لسوفي نبيل بعنوان دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية.

- إشكالية الدراسة

- كيف هي إتجاهات الموظفين عموما وموظفي الخزينة العمومية لولاية جيجل خصوصا نحو عملية التغيير ؟

- فرضيات الدراسة:

\* أهم دافع للتغيير هو تحقيق نوع من العدالة بين الموظفين .

✓ يتطلع موظفي الأسلاك التقنية العديد من السلبيات والمشاكل بعد حدوث التغيير التنظيمي

<sup>1</sup> كناف يوسف، ريان عبد المالك: التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستار، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة، 2017.

- منهج الدراسة

✓ تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة لإستقصاء إتجاهات عينة الدراسة.

- أبرز النتائج: يعاب على التقسيم الذي يميز بين الأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة غياب العدالة نتيجة الفوارق الكبيرة بين الموظفين .

\* موظفي الأسلاك المشتركة يشاركون الأسلاك التقنية عملهم التفني ولا يشاركونهم إمتيازاته<sup>1</sup>

### علاقة الدراسة بالدراسات السابقة

تهدف دراستنا الى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على التغيير التنظيمي في مديرية التربية ، حيث تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في تناول المتغير المستقل ألا وهو الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية أيضا التشابه في المنهج المستخدم حيث أن أغلبية الدراسات السابقة إعتمدت المنهج الوصفي التحليلي كذلك إستخدام نفس أدوات جمع البيانات منها الملاحظة ، الإستمارة ، لكن رغم إستخدام نفس المنهج لكن يبقى الإختلاف في الحدود الزمانية والمكانية.

كذلك عينة الدراسة التي إختلفت بحسب طبيعة الموضوع المدروس. أيضا دراستنا تنتهي لمجموع الدراسات والبحوث الميدانية التي تهدف لإكتشاف الوقائع ووصف الظاهرة وصفا دقيقا نشير الى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل فجوة علمية تعالجها الدراسة، تضمنت الدراسة مدخلين بحثيين المدخل الكمي والكيفي وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة كان وصفيا في شقها النظري وكميا في شقها الميداني لمعرفة وإكتشاف تأثير المتغيرات. أيضا تشابهت دراستنا الحالية مع دراسة خديري صورية وجديوي نادية من حيث مكان الدراسة ألا وهي مديرية التربية وكذلك إستخدام نفس المنهج " المنهج الوصفي" أيضا نفس أدوات جمع البيانات الإختلاف برز من خلال نوعية العينة التي كانت عينة عشوائية في الدراسة السابقة لخديري وجديوي نادية بينما في دراستنا كانت عينة غرضية قصدية ملائمة لطبيعة الموضوع في دراستنا .

إستفادت دراستنا من الدراسات السابقة في الوصول الى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بالإدارة الإلكترونية والتغيير التنظيمي في مديرية التربية تبسة. وإستفادت أيضا من توصيات وإقتراحات الدراسات

<sup>1</sup>سوفي نبيل :دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية، قسنطينة، 2010.

السابقة في دعم مشكلة البحث وأهميتها خصوصا الدراسة المحلية الجزائرية لمحد مختار تحت عنوان تأثير الإدارة الالكترونية على المرفق العام. وكذلك الإستفادة من دراسة سوفي نبيل التي تحمل عنوان دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي جامعة منتوري وقد ساعدتنا في الشق الخاص بمقاومة الموظف للتغيير في المؤسسة. وكذلك دراسة حجار هشام الادارة الالكترونية والإتصال الرسمي التي كانت مشابهة لدراستنا الى حد بعيد بداية من تناول المتغير المستقل الا وهو الادارة الالكترونية كذلك أيضا استخدام نفس منهج الدراسة

# الفصل الثاني

## الإدارة الإلكترونية

تمهيد

- 1- أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية
- 2- وظائف الإدارة الإلكترونية وخصائصها
- 3- متطلبات وعناصر الإدارة الإلكترونية
- 4- واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

## تمهيد للفصل الثاني

لقد شهد الحقل الإداري تغييرا كبيرا في مفهوم الإدارة العامة والعمل الموجه نحو تقديم الخدمات الذي يركز على تطبيق تقنيات حديثة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات، خاصة أن المنطق الإداري الحديث أصبح يفترض أن بقاء المنظمات لم يقتصر على تحقيق الأداء بل قدرتها على تحقيق التميز على مستوى ذلك الأداء، والأكثر من ذلك تطبيقه والحفاظ على إستدامته ومن هنا أصبح المنظمات المعاصرة مجبرة على تبني أنماط وأساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه المعطيات الجديدة حيث تبرز الإدارة الإلكترونية كمدخل فعال ومتكامل لتحقيق ذلك، لذا جاءت هذه الدراسة مسطرة الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية كمحدد للأساليب في تحقيق تميز أداء المنظمات الإدارية.

1- أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

1-1 الأهداف

إن الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الغدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:

- ✓ تقديم الخدمات لدى المستنفدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
- ✓ تقليل تكلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- ✓ زيادة كافة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- ✓ - استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة<sup>1</sup>
- ✓ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة والتخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتلقة بأحد العملاء.
- ✓ إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهوم الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- ✓ إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينها الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفراس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- ✓ إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2013، ص:51.

<sup>2</sup> حسين السالمي: علاء عبد الرزاق، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:39.

- ✓ التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة كما هي في قاموس الكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان والذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.
- ✓ محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- ✓ إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
- ✓ تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديثها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمة اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### 2-1 أهمية الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في المجال الإداري حيث تعتبر عنصرا جديدا وحديثا في المنظمة ووسيلة فعالة لمواكبة التغيرات العلمية ومن أهمها:

- توفير المعلومات بشكل يساعد على تحديد ومعالجة المشكلات والعقبات الإدارية.
- الانتقال من النظام الروتيني التقليدي إلى النظام الحديث والمتطور ، كالتسجيل و التصنيف وحفظ البيانات.
- تبسيط الإجراءات و سرعة إنجاز الأعمال .
- مواجهة التحديات الخارجية التي تواجه المنظمة في مجال الإنتاج أو التوزيع .
- الحفاظ على سلامة و سرية البيانات و المعلومات الخاصة بالمنظمة.
- المساهمة في الترقية الداخلية للمؤسسة وكذا ربطها بالعالم الخارجي من زبائن وعملاء.

<sup>1</sup> خالد ممدوح ابراهيم: الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2010، ص:49.

- إختصار الوقت مما يضمن زيادة في الإنتاجية و تقليص الضغوط الإدارية.
- تشجيع بيئة العمل على تنمية و تطوير العاملين و الاستفادة من مهارات و معارف الموارد البشرية التي تشارك في بناء و تصميم المعلومات.<sup>1</sup>

### 3-1 أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقنية والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات و ضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الادارة الإلكترونية.

ويمثل عامل الوقت أحد مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن التأخر كتنفيد العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- الاجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- إزدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل.

<sup>1</sup> هشام حجار منصر عبد العزيز: الإدارة الإلكترونية والإتصال الرسمي، مرجع سابق، ص:35.

- حالة عملية: إن نظام الادارة الالكترونية بمركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، يعد مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار بمجلس الوزراء من المراكز التي تعتمد<sup>1</sup> على توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأعمال، ونظرا لطبيعة تكوين المركز وامتداده في عدد من المقارات المتباعدة و كذلك توزيع الأنشطة الخاصة تبعا لتلك المقرات، فقد قام المركز بتطوير نظام إدارة الكترونية يعتمد على ربط جميع مقار المركز وأنشطته من خلال نقطة واحدة تقوم بالربط مع جميع المقار المختلفة لتصبح جميع أنشطة المركز مجمعة في نظام متكامل يساهم بشكل فعال في توفير إدارة مركزية لتلك الأنشطة بطريقة الكترونية تتيح جميع المعلومات في الوقت المناسب وتوفر أدق وأحدث التقارير لمتخذي القرار في المركز الذي يعتمد في هذا التحول على:

- بناء ذاكرة مؤسسية متكاملة.

- تجميع موارد المؤسسة بصورة متكاملة.

- إتاحة المعلومات طوال الوقت.

- متابعة تنفيذ الأعمال.

- التقارير والاحصائيات لمتخذي القرار.

- تطوير أسلوب أداء الأعمال.

- التحول إلى مجتمع لا وريقي.

- تنمية مهارات وقدرات الموظفين<sup>2</sup>

ومن أهم العوامل التي ساهمت في إحداث هذا التحول ما يلي:<sup>3</sup>

✓ ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:

فقد أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الانسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة على السواء للمجتمع

<sup>1</sup> فداء محمود حامد: الادارة الالكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2011، ص: 86، 87.

<sup>2</sup> خالد ممدوح ابراهيم: الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص: 48، 49.

<sup>3</sup> فداء محمود حامد: مرجع سابق، ص: 88.

وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات والمنظمات الأعمال لتحسين كمية ونوعية الحياة الانسانية المتاحة، إن حجم الاستثمارات المتزايدة كبيرة في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة وتسخيرها لتسهيل الحياة وتحقيق الرفاهية الانسانية عموماً.

#### ✓ توجهات العولمة وترابط المجتمعات الانسانية<sup>1</sup>

فقد ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح في الترابط والتكامل بين المجتمعات الانسانية المختلفة في نشوئها ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة والتي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة.

وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس.

حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الانسانية من خلال شبكات الانترنت والاتصال الفضائي وما إلى ذلك من أدوات رقمية ويشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية والخدمات والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والإدارية والعلمية وغيرها.

✓ التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات شعبية: لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الانسان في إحداث تغيرات جذرية في البناء المجتمعي .

✓ وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص وقد رافق هذه التغيرات إرتفاع مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعادها ويأتي في مقدمة هذه الرؤى ضرورة تحسين مستوى الأداء الكلي للقطاع العام بما في ذلك مؤسساته السياسية والإدارية والقضائية.

ويشمل ذلك تعزيز مختلف مظاهر الحياة الديمقراطية مثل المشاركة السياسية في الانتخابات وغيرها من الوسائل وحرية الرأي وتأسيس الأحزاب وتفعيل الرقابة الشعبية على أعمال الحكومة وغيرها.

<sup>1</sup> نائلة العواملة:نوعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي،دراسة استطلاعية،مجلة جامعة الملك سعود،المجلد الخامس عشر للعلوم الإدارية (2)، 2003، ص: 267.

## 2- وظائف الإدارة الالكترونية وخصائصها

## 1-2 الوظائف

مع تغير الإدارة من التقليدية إلى الالكترونية، أصبح لا بد من تغيير في نظم الإدارة المعمول بها، وقد أسفر ذلك على تغيير في وظائف الإدارة التقليدية لتتحول إلى وظائف إدارة الكترونية تتمثل في:

أ. التخطيط الالكتروني: إن التخطيط الالكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف، ويعتمد التخطيط الالكتروني أيضا في ظل الثورة الالكترونية، على استخدام نظم جديدة كنظم دعم القرار والنظم الخبيرة كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم واجراءات العمل<sup>1</sup>. وهناك اختلافات أساسية بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي، وهي كالتالي:

- التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة وقصيرة الأمد قابلة للتطور المستمر لعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في العالم القادم.

- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة، بما فيها التخطيط بتحويله من تخطيط زمني متقطع إلى تخطيط مستمر.

- التخطيط الالكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام بين الإدارة والعاملين بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى، أسفل، بحيث تجسد فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمل<sup>2</sup>.

ب- التنظيم الالكتروني: هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام وعلاقات الشبكة الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز إلى الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم والتنظيم الالكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات على مستويات وشكل الهياكل

التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح للهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين: الإدارة الالكترونية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2010، 1، عمان، الأردن، 2010، ص: 45.

<sup>2</sup>نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص: 237.

كل مشاكل التنظيمات التقليدية في الإدارة والقضاء عليهما.

ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث وحدات تنظيمية حديثة، تتمثل بصفة أساسية في:

1- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً.

2- إدارة الدعم التقني للمستفيد.

3- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

وهناك تغيرات تتوافق مع إعادة التنظيمات داخل المنظمات والمؤسسات في ظل الشبكة العنكبوتية، وثورة الاتصالات والمعلومات التي تسمح بالوصول إلى شركات افتراضية القائمة على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الإلكترونية<sup>1</sup>

ج- التوجيه الإلكتروني:

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والساعية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال المتقدمة، كشبكة الانترنت بحيث يقر انجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

إن قيادة الذات هي الأكثر بروزاً في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساند الاستجابة، فقيادة الذات يتسمون بعد خصائص هي:

1- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.

2- فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.

<sup>1</sup> بشير عباس: الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق مدخل استراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2004، ص:251.

3. الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات. والتكيف مع البيئة المتغيرة<sup>1</sup>

والقيادة الالكترونية تتطلب توفر مهارات أساسية نذكر منها، مهارة المعارف الالكترونية، ومهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ومهارات إدارية ضرورية متابعة كل جديد في نقل التقنيات الالكترونية في هذا العصر<sup>2</sup>

#### د. الرقابة الالكترونية:

الرقابة الالكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائل الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكد على الثقة الالكترونية، والولاء الالكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة ترصيد إلى الرقابة كعملية وتدفع مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الالكترونية منها:

1. تحقيق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.

2. تحقق الرقابة في الوقت الحقيقي في الآن الحقيقي.

3. الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة.

هـ- الرقابة الالكترونية : تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهكذا ما يقلل من الجهد الإداري والمطلوب في الرقابة.

- الرقابة الالكترونية تقلص من الوقت.

-الرقابة الالكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

فكل هذه الوظائف تحققت بعد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، فأصبح هناك

تخطيط الكتروني وتنظيم الكتروني وتوجيه الكتروني ورقابة الكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص: 93.

<sup>2</sup>المرجع نفسه ص: 93.

2-2 الخصائص

تعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها: وتشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الارشيف الإلكتروني والريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل

الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية،<sup>2</sup> بالإضافة إلى التوقيع

الإلكتروني وهذا يعني بالمحصلة عدم الاعتماد أو استخدام الأوراق فيها.<sup>3</sup>

- إدارة بلا مكان: وتعتمد في الأساس على الهاتف النقال والحاسوب المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال مواقع الإدارة المتاحة على الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أم مستلزمات الشبكات الداخلية أو شبكة الانترنت ليست في حاجة إلى مباني ضخمة ومكاتب لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ولوحاتها، يتم داخله انجاز جميع العمليات الإدارية بكل سلاسة.<sup>4</sup>

- إدارة بلا زمان: ونفي من خلالها صفة التواصل الدائم، فهي إدارة تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طوابير الانتظار ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.<sup>5</sup>

- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية، التي تعتمد على

صناعة المعرفة، مما يوفر الخدمات بشكل مباشر ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص: 277.

<sup>2</sup> جيلالي بوزكري: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016، ص: 45.

<sup>3</sup> محسن الندوي: أهمية الإدارة الإلكترونية في عصر العولمة، مجلة شؤون إستراتيجية، مطبعة الخليج العربي، تطوان، العدد 4، يناير 2011، ص: 53.

<sup>4</sup> جيلالي بوزكري: مرجع سابق ص: 47.

<sup>5</sup> عبد الكريم عاشور: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في و. م. أ والجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص: 18.

طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوظائف، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات.

بالإضافة إلى هذه الخصائص يمكن أن نضيف ما يلي:

- السرعة والوضوح: حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على كسر الحواجز والعقبات البيروقراطية، من خلال القضاء على المشاكل المرتبطة بالأوراق من إنجاز نسج حفظ وإرسال، وهذه الأمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشها المجتمعات البشرية في ظل الإدارة التقليدية، التي عجزت عن تغيير هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها عن طريق سيطرة الإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة إنجاز هذه المعاملات، إرسالها واستقبالها.

- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل امكاناتها أن تستجيب بسرعة للأحداث وتتجاوب معها، متجاوزة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال.

- مساعدة الإدارة على تقديم الكثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة التقليدية.

- الرقابة المباشرة والصادقة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات الكاميرا الرقمية المنتشرة في مواقعها الإدارية، وذلك على منافذها وأجهزتها التي يعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها بعيدا عن أسلوب بالمتابعة بالمدكرات والتقارير في الإدارات التقليدية و التقليل من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.<sup>1</sup>

### 3- متطلبات وعناصر الإدارة الإلكترونية:

#### 1-3 متطلبات الإدارة الإلكترونية:

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر منها:

<sup>1</sup>مصطفى يوسف الكافي: الإدارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2011، ص: 69.

• المتطلبات الإدارية: تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:

1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

2- توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية: إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول لتي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى، من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسة.

3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب المختلفة والمحطات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية.

4- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ولما من الخبرة ما يمكنها من ان تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

5- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم.

6- متطلب الاصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الالكترونية، يتطلب تطبيق مبدأ الاصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية، وخبراء

لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغيرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية ومتحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها.<sup>1</sup>

• المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية،

<sup>1</sup>حامد فداء محمود: الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص- ص: 88، 90.

مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.<sup>1</sup>

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

كما يتطلب التحول نحو الإدارة الالكترونية تحويل العمليات القائمة وتظم تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات لتتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة للعمل، ومن هذا المنطلق تعد تطبيقات الإدارة الالكترونية من أبرز عوامل الدفع القوي لإتباع أسلوب التقدم لكي تتمكن المنظمة من التوافق مع المحيط المتغير في كافة المجالات فالإدارة الالكترونية تتطلب إحداث تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات بالإضافة إلى نوعية أفراد المجتمع بفائدة وطبيعة الإدارة الالكترونية.<sup>2</sup>

● **المتطلبات التقنية:** يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الالكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الالكترونية صحتها ومصداقيتها، أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب

<sup>1</sup>عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مرجع سابق، ص: 74.

<sup>2</sup>إيهاب خميس أحمد المنير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الخارجية، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2007، ص: 33.

ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:

أولاً: البنية التحتية للأعمال الالكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونياً.

ثانياً: البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الالكترونية برمجيات التطبيقات من خلالها، وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الالكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة لسلسلة القيمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الالكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الخارجية والداخلية والشبكة الخارجية وتتمثل مكونات البنية التحتية من ما يلي:

1 - تقنيات الاتصال: تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل الكترونياً لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتتكون من عنصرين رئيسيين وهما:

أ/ قنوات الاتصال: تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر سواء عبر القنوات السلكية والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية، أو عبر القنوات اللاسلكية، والتي منها الأرضية المايكرويف، أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

ب/ محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم: وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات الكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة تبعاً لوظائف المحطة، ومن هذه

<sup>1</sup> Naffa, Thaldamn, "Jordane – Gouvernement", initaire, jordan, September, 2005, p 01.

المكونات: أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات الكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها الكترونياً.<sup>1</sup>

2. الحاسب الآلي ومكوناته: ومن أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الالكترونية ما يلي:

أ - المكونات المادية: وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدراتها، إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها، والتي تعتبر ضرورية كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها.

ب - مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمة مثل: المواقع المكانية: التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك.

ج - المكونات المنطقية: وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وخلافه.

3. شبكات الحاسب الآلي: تعني كلمة شبكة توصيل مجموعة من الحاسبات معا بواسطة سلك أو كابل بشكل مباشر، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها بين هذه الحاسبات، وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الشبكات:

(Internnet) شبكة الانترنت: ورغم كبر حجم الكرة الأرضية، هي الشبكة العنكبوتية العالمية وامتدادها الجغرافي إلا أنها باتت تغطي أجزاء كبيرة منها وهي مفتوحة لأي شخص في العالم.

(Extranet) شبكة الاكسترانت: وتعرف بأنها شبكة انترنت خاصة يسمح لبعض المستخدمين المحددين سلفا

بالدخول عبر شبكة الانترنت إلى الانترنت ولكن بصلاحيات محددة بذلك تكون تطوير لشبكة الانترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، وخاصة في المجالات التجارية.<sup>2</sup>

ن - المتطلبات السياسية: وهي كذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية والعمل على إدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة أي هذا الالتزام من طرف القيادة السياسية بالجهود الهادفة للتحويل إلى الإدارة الالكترونية من خلال توفير الجهد والوقت والمتابعة المستمرة يمثل العنصر الأساسي لنجاح عملية التحويل إلى الإدارة الالكترونية، يتطلب التزام القيادات السياسية

<sup>1</sup>عبان عبد القادر:مرجع سابق،ص: 75، 76.

<sup>2</sup>المرجع نفسه،ص: 76، 77.

لتثبيت مشروع الإدارة الالكترونية القيام بعدة اجراءات، ما يؤكد دور السياسة هو الإعلان عن تنفيذ حكومة الكترونية في غضون 18 شهرا.

- تفهم القيادات السياسية ودعمها للتغيرات الإدارية والتنمية التي يجب اتخاذها للتحويل إلى الإدارة الالكترونية.

- دعم ومشاركة رؤساء الأجهزة ومساعدتهم في عملية التحويل والتأكيد عن أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز الإداري يدركون الالتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحويل.<sup>1</sup>

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

- تشريعات تنظيم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار.

- تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الالكترونية.

- تشريعات خاصة بتحريم انتهاك سر التوقيع الالكتروني.<sup>2</sup>

- تشريعات خاصة بضمن حقوق الأطراف المعنية بالعمل الالكتروني.

ولكي يتم تطبيق الإدارة الالكترونية يجب مراعاة بعض الأنظمة واللوائح:

✓ شمولية الأنظمة واللوائح لجميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة.

✓ استقرار الأنظمة واللوائح ووضوحها عامل مساعد على استخدام وسائل التعبئة.

<sup>1</sup> ابراهيم الغوطي:متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في القرارات الفلسطينية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية،غزة، 2006،ص:70.

<sup>2</sup>عمار بوحوش:نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين،دار المغرب الاسلامي،بيروت،2006،ص: 183، 184.

✓ . أن تكون مرنة بما يساعد على إدخال كل ما يستجد من تعبئة وتحديث وتطوير دون تعقيدات أو تأخير.

فلا بد من وضع القوانين والسياسات المنظمة للتعامل الالكتروني، ولن يأتي ذلك إلى بتظافر الجهود نظرا لما يتطلبه الأمر من جهود جبارة ومكثفة على جميع المستويات بحيث تشمل جميع جوانب السلطة القضائية بما فيها التنفيذية والتشريعية فلقد أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية قانون البنية السياسية للمعلومات والاتصالات القومية عام 1993 وفي عام 1995، أقر الكونجرس الأمريكي مشروع تعديل قانون الاتصالات لأحكام الرقابة على المواد الإباحية أما ألمانيا فقد صدر اول قانون عام 1970 وتناول موضوع الخصوصية وأمن البيانات التي تم اعدادها أو مصالحتها بواسطة الحاسوب.<sup>1</sup>

#### و- المتطلبات المالية:

وهذا المطلب له دور حاسم في نجاح مشروع الإدارة الالكترونية إذ يجب على الحكومات توفير مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب الكوادر، والموظفين والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الالكترونية على مستوى العالم.<sup>2</sup>

ي- المتطلبات الامنية: على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات إلا ان هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء اكان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها الكترونيا أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة أو إتاحتها للجميع بشكل متساوي، وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية، التكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات، ونذكر بعض الاجراءات التي تتطلبها الإدارة الالكترونية لتحقيق أمن المعلومات :

1- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.

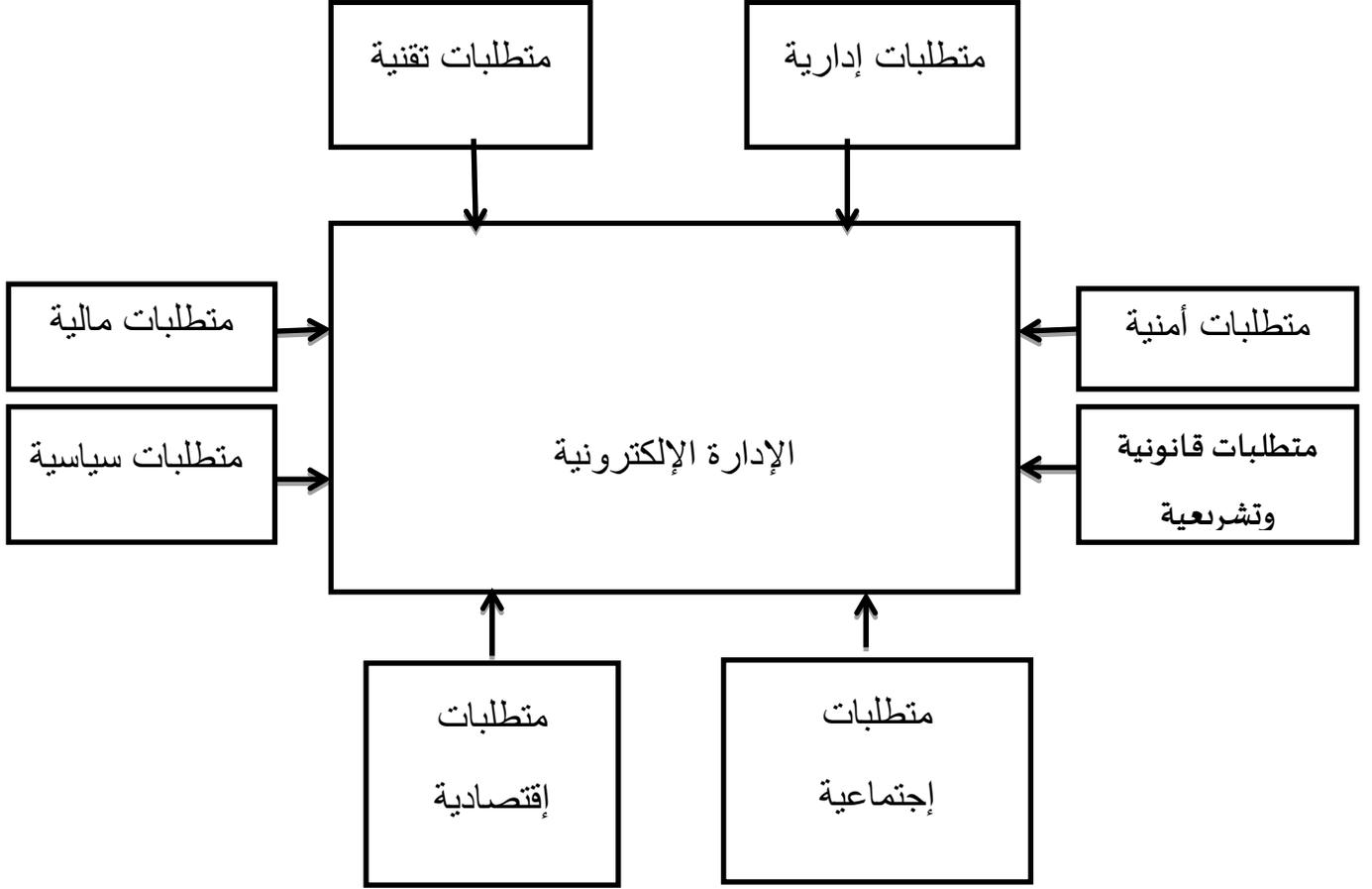
<sup>1</sup> عبد المالك الزناتي: الوظيفة الاعلامية لشبكة الانترنت، دار الفجر والتوزيع، القاهرة، 2003.ص:65.

<sup>2</sup> ابراهيم الغوطي: مرجع سابق، ص:90.

2. وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تعد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومة في الإدارة الإلكترونية.
3. تطوير أدوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على خصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصية وتعاملاته عبر الشبكة.
4. وضع سياسية حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحد حسب طبيعة عمل المنشأة.
5. يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
6. يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددین.
7. تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
8. تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
9. الاحتفاظ بنسخة احتياطية لنظم المعلومات بشكل أمن.
10. تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات. وتشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط<sup>1</sup>.

عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص: 77، 1.78.

الشكل رقم 1: يبين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالب

### 2-3 عناصر الإدارة الإلكترونية:

إن نجاح أي إدارة إلكترونية في مؤسسة لا يحدث إلا بتوفر عناصر مهمة للإدارة الإلكترونية، وأهمها، تقنيات المعلومات الإدارية والعنصر البشري ويمكن إجمال عناصر الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. العنصر التقني: وتتجلى العناصر التقنية للإدارة الإلكترونية كالآتي:

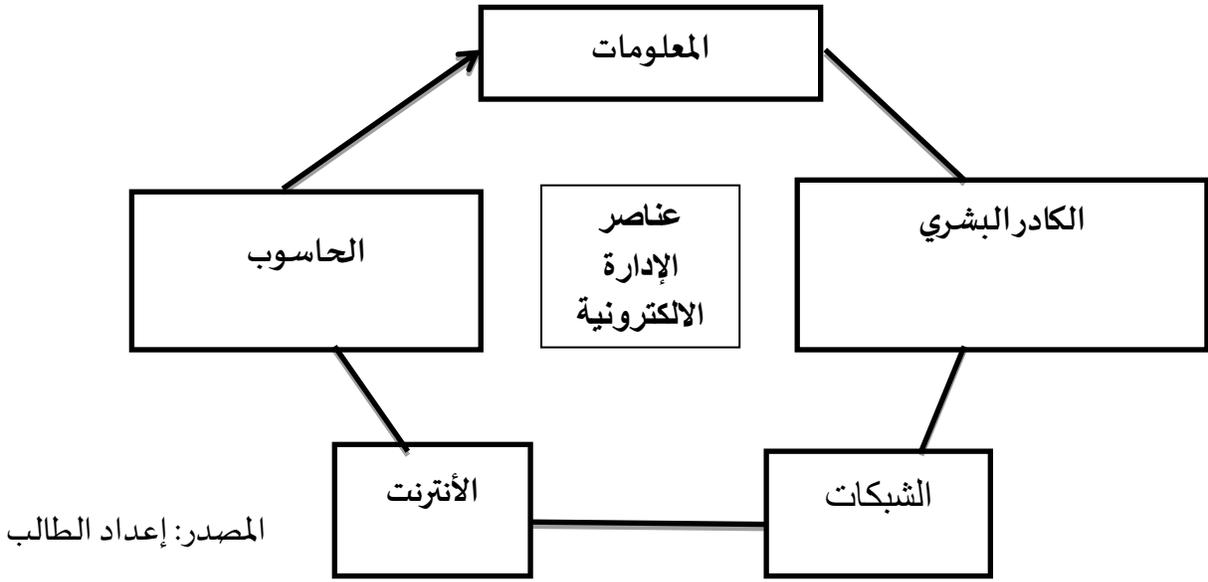
أ. عتاد الحاسوب: ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب من أجهزة وطابعات.

ب. البرمجيات: برامج إدارة النظام ونظم إدارة الشبكة وبرامج التطبيقات سواء العامة أو الخاصة

ج. الشبكات: وتتمثل في الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكتين

2. المورد البشري: يعتبر المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع.<sup>1</sup>

الشكل رقم 2: يوضح عناصر الإدارة الالكترونية<sup>2</sup>



### 3-3 معوقات الإدارة الالكترونية:

تعتبر الإدارة الالكترونية من المصطلحات التي ظهرت في العصر الحديث نتيجة للتطورات التقنية والعلمية الهائلة التي عمت جميع جوانب الحياة، وبالتالي ظهرت بعض المعوقات التي تعيق تقدمها وتطبيقها في المؤسسات، ونجد من بين هذه المعوقات ما يلي:

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب: الإدارة الالكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، ط1، الرياض، السعودية، 2005، ص: 23: 27.

<sup>2</sup> إيهاب خميس أحمد المري: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة نايف، السعودية 2007، ص: 39.

• معوقات تنظيمية: وتتمثل في:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.
- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الغدارة الالكترونية في الغدارات الصغرى.
- ضعف اقتناع بعض الإدارات بدواعي التحول للإدارة الالكترونية ومتطلباتها.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المؤسسات.
- عدم قدرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المؤسسة
- ضعف برامج التوعية الاعلامية المواكبة لتطور تطبيق الغدارة الالكترونية على مستوى المؤسسة.
- ضعف الدعم السياسي من طرف القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

• معوقات تقنية: وتتمثل في:

- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي.
- ندرة وجود مواصفات موحدة للأجهزة المستخدمة من داخل المؤسسة الواحدة.
- ضعف البنية التحتية للمؤسسة ونقص جاهزيتها لاستقبال هذه التقنية الحديثة.
- ضعف شبكات الاتصال في بعض المناطق.
- محدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات المؤهلة.
- خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم، وما يترتب عليها من نقص العمالة وقلة الأجر.<sup>2</sup>

• معوقات بشرية: وتشمل الأفراد سواء كانوا من العاملين في المؤسسة أو المتعاملين مع المؤسسة

<sup>1</sup> حسين السالمي، علاء عبد الرزاق: شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص: 237.

<sup>2</sup> رأفت رضوان: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني لجمعية الإدارة، الرياض، السعودية، 2001، ص: 87.

ومن أهمها:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة.
- قلة البرامج التدريبية المتطورة في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
- تنامي شعور بعض المديرين وأصحاب السلطة أن التغيير نحو الإدارة الإلكترونية يشكل تهديدا لهم.
- نقص المعرفة الكافية لدى الأفراد بتقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته.
- ضعف الثقة في حماية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية.
- مقاومة العاملين لتطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية وضعف الرغبة لدى العاملين،<sup>1</sup> والمتعاملين.

• معوقات مالية:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من مشاريع التحول.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.

- ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الافراد، ما يجعل صعوبة في الوصول المتكافئ لخدمات الانترنت.<sup>2</sup>

• معوقات ومهددات أمنية: وتتمثل في:

- التخوف من التقنية وعدم الاقتران بالتعاملات الإلكترونية، خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، ويمثل فقدان الاحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية، مصر، 2006، ص: 200.

<sup>2</sup> عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 80.

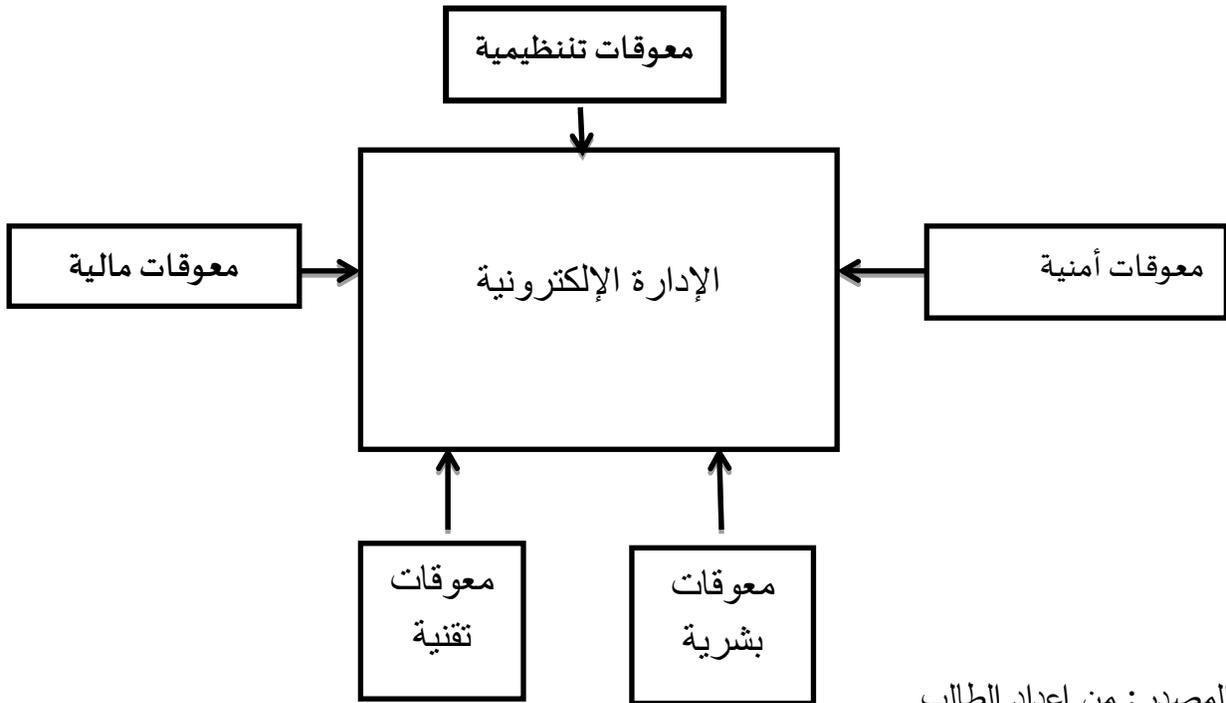
المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يظهر أمن المعلومات في بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

-العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

-العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

-العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.<sup>1</sup>

الشكل رقم 3: بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالب

- الضوابط الحاكمة: إن تطبيق أي قرار أو منهجية جديدة يخضع لاعتبارات وفهم المجتمع الذي يتم تطبيقه فيه، وذلك حتى لا تتم مقاومته وبالتالي كان لا بد قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية أن تتم مراعاة ثوابت المجتمع، وهذه الثوابت تشمل ما يلي:

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص: 81.

- الدين: يمثل أساس التعامل في كل منظومة من منظمات الحياة.

- القانون: من أقوى وسائل الضبط الاجتماعي.

- الثقافة: تقوم بدور حيوي فعال في تحديد نظم المجتمع وصياغة بنائه.

- بالإضافة إلى عمر وحجم وتكوين المجتمع، فكلها ثوابت خاصة بالمجتمع وهي تميز كل مجتمع عن الآخر ما يؤكد ضرورة مراعاتها قبل تطبيق الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

4. الأنظمة: وتشمل الأنظمة على:

1 - الأنظمة والتشريعات: وتتمثل في الضوابط اللازمة لتنفيذ أعمال الغدارة الالكترونية والسيطرة على التجاوزات غير المرغوبة.<sup>2</sup>

2 - الأنظمة القاعدية: وهي العوامل التي تمثل قاعدة لبناء مشروع الإدارة الالكترونية وتشمل الأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، فهي تلعب دور كبير في تحديد نمط الإدارة الالكترونية وكيفية عملها ومتطلباتها.

كل هذه العناصر المذكورة تعد أساسها مهما لتطبيق الوصول إلى إدارة الكترونية ناجحة تحقق الاهداف المنشودة لكل مؤسسة.<sup>3</sup>

4- واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر:

1-4 تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الجزائرية "مشروع الجزائر الالكترونية 2008. 2013"

في الحقيقة لا يمكننا الحديث عن غدارة الكترونية من دون تحقيق مطلب الاصلاح الإداري خاصة بعدما عرفنا المشاكل التي تعني منها الإدارة والتي يبرز من خلال خطاب رئيس الجمهورية امام ولاة الجمهورية سنة

<sup>1</sup> محمد حسن: منظومة الحكومة العربية الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، 2003، ص:10.

<sup>2</sup> قوقل محمود وحسن: الحكومة العربية الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، 2003، ص:9.

<sup>3</sup> أبو معاض ويحي محمد: الحكومة الالكترونية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004،

ص: 135.

2000 حول الإدارة الجزائرية والتي جاء فيها انها "الإدارة غير موصلة بالمواطنين وبأوضاعهم الحقيقية الملموسة وغير مبالية برغبات الناس الذين تشرف عليهم ولا بحاجاتهم وتؤدي في

غالبية الأحيان إلى تشجيع اللاكفاءة وتعميم التفاهة هي أميل إلى ما تكون إلى التبذير منها إلى التسيير،

إدارة متقدمة في مناهجها ولا تكاد تلم بأسباب التقدم العلمي.<sup>1</sup>

يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل يعبر عن تغيير رسمي في ثقافة وممارسة المعلومات كوسيلة لتمكين الحكومة الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة، حيث يمثل انتشار الانترنت كتقنية محورية في استراتيجية التحول الالكتروني في مرحلة هامة في إرهاصات التحول والانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول للخدمات الالكترونية في المؤسسات الحكومية في الجزائر، واعداد مفهوم الإدارة الالكترونية كأداة تطوير منظمات الخدمة العمومية، لقد انطلقت بوادر السياسة لتكنولوجيا المعلومات بداية مع الخطوات الهامة الأساسية في تطوير البنية القاعدية للاتصالات كحلقة محورية مهمة لبناء وإقامة مجتمع المعلومات اهتمت الجزائر بوضع سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تمحورت حول النقاط الأساسية التالية:

\* ايجاد بنية قاعدية قوية واسعة ومتكاملة.

\* اعتماد المعرفة كسبيل لبلوغ التنمية

\* إزدياد أهميتها بفضل العولمة والتطور التكنولوجي في مجال الاتصالات والمعلومات.

\* الانفتاح على الاقتصاد الجديد مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري

\* استغلال الكفاءات أو ما يسمى الرأس المال الفكري.

\* ضرورة توفير آليات جديدة للتنمية

\* ايجاد بنية قاعدية قوية ضامنة لحسن الاستغلال شبكة الدولية للمعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ساقور عبد الله:الحكم الموسع بين المفهوم والآليات في المجتمع الجزائري، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم علم الاجتماع، جامعة فرحات عباس، سطيف يومي 08/09 أفييل 2007، الجزء الثاني، ص: 194 .

تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصرنة القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساس للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رسميا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة، واستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة وتتمحور خطة هذه الاستراتيجية في عدة محاور.

- تسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الإدارة العمومية: سيحدث ادخال تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة بشكل أنسب وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وهي تخص الجوانب التالية:

- استكمال البنى الأساسية المعلوماتية

- وضع نظم إعلام موجهة مندمجة.

- نشر تطبيقات قطاعية متميزة و تنمية الكفاءات البشرية.

- تسريع استعمال تكنولوجيات الاعلام والاتصال: استخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال أضحى أمرا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية.

- تطوير الآليات والاجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطن من الاستفادة من تجهيزات وشبكات الاعلام والاتصال

- توفير حواسيب وحظوظ توصل ذات التدفق السريع، وزيادة الفضاءات العمومية ومحلات الانترنت.

- تطوير الكفاءات البشرية: إعادة النظر في مجال تكنولوجيات الأعلام والاتصال وتلقها لمختلف جميع الفئات الاجتماعية

<sup>1</sup> حفيظة بوميلية: علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية في تنميات سياسية وإدارية، جامعة باتنة، 2003، ص: 167.

- تدعيم البحث والتطوير والابتكار: إن الاقتصاد القائم على المعرفة يستلزم تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعلم الإقتصاد

- الاعلام والاتصال: إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع في الجزائر، وإقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.

- اجراءات تنظيمية: تدعيم الانسجام والتنسيق الوطني بين القطاعات.<sup>1</sup>

#### 2-4 مؤشرات الإدارة الالكترونية في الجزائر: "دراسة لقطاع التربية والتعليم"

يتوقف الامام والمعرفة الكاملة بتجربة الخدمة الالكترونية في الجزائر كأحد افرازات تطبيق الإدارة الالكترونية على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات ومن بين أهم تلك القطاعات هو قطاع التربية والتعليم في الجزائر.

#### - قطاع التربية والتعليم

تشمل التطبيقات الالكترونية في الإدارة التعليمية عددا من الخدمات الإدارية التي تقدمها البرامج التطبيقية الالكترونية في مؤسسات التعليم، استجابة لحاجة المدارس لتطوير العمل الإداري، واستخدام تقنية المعلومات لتسيير شؤون الطلبة وشؤون الأساتذة والمعلمين والموظفين والشؤون المالية والحسابات وبخصوص التطبيقات الطلابية تتضمن تطبيقات الحاسب الآلي وتنظيم الجداول المدرسية وتوزيع الفصول والسجلات الصحية والبيانات الأولية للتلاميذ والتواصل مع أولياء الأمور ونظام القبول والتسجيل ونظام الحضور والغياب والأنشطة المدرسية.

والتقارير بالإضافة الى أن الإدارة الإلكترونية المدرسية تحقق تحقق تعزيزالتواصل التعليمي بين المدرسة والمنزل ، وكذلك نظام الامتحانات ومتابعة الدرجات للحصول على كافة المعلومات المتصلة و بالتحصيل الدراسي ، وإنشاء مواقع تفاعلية عل الأنترنت ، ويتم ذلك كله عن طريق إدارة وتخزين ومعالجة كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالتلاميذ .

<sup>1</sup> مشروع الجزائر الإلكترونية: موقع وزارة البريد تكنولوجيا الإعلام والاتصال، www.mptic.dz تم الإطلاع بتاريخ:29مارس 2021 الساعة 19:00

يسجل قطاع التربية الوطنية في الجزائر إنفتاحا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيره من القطاعات الأخرى ، وقد قدم هذا القطاع بتقديم مبادرات الخدمة الإلكترونية كمدخل لتطوير هاته الخدمات التي ستبرزها في النقاط التالية :

أ- على مستوى التعليم النظامي: هنا تسجل مبادرات محتشمة لا تتعدى شكل الخدمات الضرفية ،

مما يتعلق بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم الأساسي وشهادة البكالوريا على شبكة الهاتف النقال و على شبكة الأنترنت

ب- على مستوى التعليم عن بعد : يقدم هذا المستوى خدمات إلكترونية للطلبة يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني للتكوين عن بعد " بالمراسلة" إذ يتيح الموقع الإلكتروني الخاص بالديوان الوطني للتعليم عن بعد خدمات الكترونية للمسجلين بالمركز ، وفتح فضاء الكتروني للاتصال به والإستعلام مع توفير خدمات الدروس مقررة وفق منهاج تربوي وتعليم لغات أجنبية ، وتقديم جملة من الفروض والإختبارات تحمل إلكترونيا<sup>1</sup>

#### 3-4 عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومستقبلها

الإدارة هي إبنه بيتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتفتح الإدارة يعد قيمة ثمينة يرغب

المواطنين رؤيتها فيها من خلال اثباتها لفعاليتها وأنها جدير بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها ولضمان مشروع الإدارة الإلكترونية يجب على الجزائر مراعاة:

أ/ الرعاية المباشرة والشاملة للجهات العليا: بعيدا عن الارتجالية والقرارات الغير مدروسة ووضوح الرؤية

الاستراتيجية لديها

أيضا الاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية ونشر فكر وثقافة التغيير بين الإداريين تهيئتهم المستمرة لتقنية المعلومات.

<sup>1</sup> موقع وزارة التربية الوطنية: ww.m.education.gov.dz بتاريخ 20-03-2021 الساعة 19:59.

ب/ وضع معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية: التأكيد على اختيار القيادات المتميزة دون التقييد بالأقدمية لوحدها، لأنها ليست معيارا وحيدا للقيادة الفعالة والعمل على تدريب العاملين وتأهيلهم ليكونوا عمال معرفين عن طريق التربصات والدورات التدريبية.<sup>1</sup>

ج/ المتابعة والتقييم المستمر: من أجل الوقوف على النقائص وحصر متطلبات الإدارة وتكاليفها وتحديد مزايا تميمها وتأكيدا، وحصر نقائصها من أجل تصحيحها والحفاظ على ديناميكية المسار الذي تم الالتزام به ودعم المجهودات المبذولة مع ضرورة الحرص أثناء التقييم على أن يكون موضوعيا وواقعيًا وفي الوقت المحدد لأن التكنولوجيات الحديثة ترغم الإدارة العمومية على أن تكون يقضة بالنسبة لعامل الوقت "الزمن" لأن هذه التكنولوجيات تتطور بسرعة وتصبح قديمة وبسرعة.<sup>2</sup>

د/ إعادة هندسة عمليات الإدارة وليس حوسبتها: لكي لا يتعرض مشروع الإدارة الالكترونية للغش ينبغي عدم العمل على مجرد ايجاد حل تكنولوجي لمشكل البيروقراطية الإدارية وحوسبة المهام الإدارية.

لذا ينبغي أن تستهدف بالدرجة الأولى إعادة هندسة عمليا الإدارة من جديد وترافق ذلك مع الهندسة الإدارية والانسانية ضمن مشروع طموح للتحديث والتنمية.

هـ/ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات: يجب النظر إلى ما يصرف ويستمر على الإدارة الالكترونية على انه عامل يساعد على تحقيق عائد ايجابي في الأجل المتوسط أو البعيد<sup>3</sup>، فالصلاح الإداري الفعال يستطيع أن يقضي على التسبب والتعقيد وكثير من الفساد الإداري.

إن الإدارة الالكترونية لا تخلق من عدم بل هي تحويل الممارسات الاعتيادية التي تتم في العالم الواقعي على شكل الكتروني، فهي في الوقت المنظور الشامل أداة لبناء مجتمع قوي من خلال المساهمة في بناء مجتمع قوي، من خلال المساهمة في حل المشكلات بأنواعها وعلى جميع الأصعدة وأول ما يصطدم به هذا المشروع في حال الجزائر، هو الأمية الالكترونية أو هو قلة الخبرة في التعامل مع التقنية الرقمية قلة اليد العاملة المؤهلة إضافة

<sup>1</sup>ساقور عبد الله:مرجع سابق،ص:198.

Organisation de cooperation de developpement economique op Cit p 03et 05 etc de nations Unies Op, Cit P 07.<sup>2</sup>

<sup>3</sup>Organisation de cooperation de developpement economique unimpératif principales conclusions "synthèse de l'OCDE serie (synthèse "L' Observateur. Mars 2004 p 03.

الى الحاجز أو الفجوة الرقمية، والفجوة الاجتماعية، إذ يؤكد ستروسمان،<sup>1</sup> في هذا الإطار أن خرافة هذا العصر هي اعتبار التكنولوجيا حلا لكل المشاكل، لأنه من السهل اقتناء الأجهزة لكن تحويل المعطيات إلى شيء مفيد يتطلب قدرا كبيرا من الذكاء والتركيز للمورد البشري

لذا يمكن توضيح التحديات التي تعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه تواجه المشروع في الجزائر النقاط التالية:

- مشكلة الدخول للشبكة: فلا تزال تعميم استخدام شبكة الانترنت يواجه تحديات كبيرة.
- ضعف البنية التحتية، فليست كل العائلات في الجزائر موصلة بشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية وهذا يعتبر من أهم التحديات على الإطلاق.
- لا يقتصر المشكل على المناطق النائية بل يشمل حتى المدن الكبرى التي يصعب الحصول على خط هاتفي.
- إن التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي الدولي "دايفوس" الذي يبين أن الجزائر تضل 111 عالميا في مجال مالكي أجهزة الكمبيوتر الشخصية وتحتل المرتبة عالميا في مجال مستخدمي الانترنت وكذلك في ما يخص مجال استخدام الانترنت في المدارس احتلت المرتبة 123 عالميا.
- كيفية استخدام الأداة: فلا يزال استخدام الشبكة مقتصرًا على بعض الفئات من المجتمع.
- الأمية الإلكترونية تنتشر بكثرة في الوسط الجامعي وحتى بين بعض الأساتذة.
- صعوبة فهم المضمون: ليس كل من يستطيع الدخول للشبكة قادر على فهم المضمون فالتعامل الورقي يعرف عدة تحديات فالمشكلة عند القراءة التفاعلية، والوثائق الإلكترونية، لكن على ضوء المعلومات المتوفرة حتى الآن ما زال الاستثمار الفعلي للإدارة في مجال تنمية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المحدودة للغاية وفي غياب دراسة دقيقة في الموضوع قد يلاحظ البعض أنه بالرغم من صرف أموال طائلة في اقتناء المعدات المعلوماتية والبرمجيات على مدى سنوات عدة، إلا أن ذلك لم يؤثر ايجاب على المردودية وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الإدارة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سليمان رحال: موقع الحكومة الإلكترونية من الحكم الراشد، بحث مقدم في المنتدى الدولي للحكم الراشد، جامعة فرحات عباس، 08/09 أفريل 2007، الجزء الأول، ص: 91.

<sup>2</sup> جريدة الخبر اليومي: العدد 48 الصادر بتاريخ: 27 مارس 2010 ص: 06.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية تمثل أسلوبا إديا متطورا لتقديم الخدمات حيث أنها تهدف الى رفع الكفاءة وترشيد الإتصال وإختصار تلك الإجراءات الروتينية وتوفير المعلومات والمعطيات بطريقة سهلة للإستفادة من التقدم التكنولوجي والرقمي الحاصل في عالم اليوم، إن الإدارة الإلكترونية تحقق النمو والتطور والتواصل الدائم ورفع درجة الشفافية الإدارية بإعتبارها منهجية جديدة تقوم على الإستيعاب الشامل والإستخدام الواعي والإستثمار لتقنيات المعلومات والإتصال في ممارسة الوظائف الإدارية على مختلف المستويات التنظيمية في الإدارات التي تسعى للتميز كما تم التطرق من خلال هذا الفصل الى إبراز عديد العناصر من أسباب التحول للإدارة الإلكترونية الى وظائفها مع إبراز أهم خصائصها التي تترجمت في عبارة إدارة بلا أوراق بلا مكان بلا زمان أيضا تسليط الضوء عل أهدافها ومعوقاتهما والتعرف على الإدارة الإلكترونية في الجزائر كلها عناصر زادت الموضوع وضوحا وبيانا.

# الفصل الثالث

## التغيير التنظيمي

تمهيد

- 1- أنواع التغيير التنظيمي وأهميته
- 2- خصائص التغيير التنظيمي ومراحله
- 3- ماهية مقاومة التغيير التنظيمي
- 4- علاقة الإدارة الإلكترونية بالتغيير التنظيمي

## تمهيد

نظرا للاعتقاد الخاطئ الذي يوجد لدى الكثيرين، وهو أن التغيير مهدد للاستقرار ومعرقل لتحقيق أهداف الانسان وطموحاته، كان من الضروري تفهم جدول التغيير وأهميته وكيف أنه يمثل مطلبا ملحا في أغلب الأحيان لتحقيق الاستقرار لذلك يجب أن تكون هناك قناعة لدى الجميع بأن التغيير من سنن الحياة وفي مجال التنظيم الاداري يمكن اعتبار الادارة المثلى هي التي تخطط لكافة التغييرات على أسس علمية وعملية ولهذا كان التغيير التنظيمي موضوعا لاهتمام علماء الادارة وأغلب الباحثين بالإضافة إلى اهتمام العديد من منظمات الأعمال خاصة تلك التي تعيش وسط تقلبات وتطورات تفرضها البيئة المحيطة، وجب على المنظمة تبني عملية التغيير التنظيمي في أعمالها ونشاطها وفق أسس وضوابط معينة لذا أصبح التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تجبر المنظمة على التجديد للتكيف مع مختلف المستجدات فهو أيضا من الحلول التي تلجأ اليها المنظمة لحل بعض المشاكل القائمة. وسوف نتناول في هذا الفصل التغيير التنظيمي بالدراسة مسلطين الضوء على التعريف، الأنواع والأهمية والخصائص والمراحل والأسباب والتصنيفات والمداخل النظرية التي تبنت بالدراسة التغيير التنظيمي ومراحل والأساليب وعوامل نجاح التغيير التنظيمي وفشله إضافة الى عنصر مقاومة التغيير التنظيمي وصولا الى بيان العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتغيير التنظيمي.

### 1- أنواع التغيير التنظيمي وأهميته

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه فهناك عدة أنواع حسب المعيار المستخدم للتصنيف.

#### 1- 1 أنواع التغيير

يذكر والباحثين أنواعا مختلفة من التغيير التنظيمي لا يمكن حصرها أو الإحاطة بها لكثرة عددها، غير أنه يمكن إدراج مساهمات جملة من الباحثين أهمها:

1- تصنيف 2007 kreifner صنف التغيير التنظيمي إلى ثلاث أنواع:

- التغيير التكيفي: يتضمن إعادة تنفيذ تغيير معين سبق وأن تم احداثه في نفس الوحدة التنظيمية أو تقليد عملية التغيير بتميز وانخفاض درجة تعقيده وكلفته وعدم التأكد فيه فضلا عن المقاومة المنخفضة من قبل الأفراد.

- التغيير الابداعي: هو تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة في الوقت الحاضر، يتميز هذا النوع من التغيير بأن كل من درجة تعقيده وكلفة ومستوى عدم التأكد فيه ومقاومته ذات درجة متوسطة.

- التغيير الابداعي والجزري: هو تطبيق المنظمة للممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة في الوقت الحاضر، يتميز هذا النوع من التغيير بأن كل من درجة تعقيده وكلفته ومستوى عدم التأكد ومقاومته ذات درجة مرتفعة<sup>1</sup>.

2- تصنيف 2001 2001 daft

ويصنف التغيير التنظيمي إلى ثلاثة أنواع:

- التغيير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> إحسان داهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2011، ص:671.

- التغيير في عمليات العمل وبيئته: يتضمن هذا النوع من التغيير إجراء سلسلة من التغييرات وفق أربعة مجموعات

- حياة العمل: التغيير في تصميم العمل.

- وعمليات الاتصال ادخال تكنولوجيا جديدة.

- والتغير في البنية المادية للعمل.

- التغير الثقافي: هو تغيير في قيم الأفراد ومعاييرهم وتوجهاتهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم.

3 - تصنيف Daft .2001 Gckson et al 2009 يرى هؤلاء الباحثين وجود نوعين من التغيير التنظيمي من حيث درجته:

- التغيير التدريجي: هو تغيير مستمر يؤثر في الوحدات بصورة منفردة يعتمد على الهيكل التنظيمي الاعتيادي والعمليات الادارية الاعتيادية والتطورات التكنولوجية وإجراء تطورات على المنتجات.

- التغيير الجذري: هو تغيير متقطع وانفجاري يؤثر في المنظمة ككل إيجاد هيكل تنظيمي جديد وإدارة جديدة، تكنولوجيا متناهية في التطور، والمنتجات الجديدة التي تدخل وتسهم في دخول أسطورة جديدة.

4 - تصنيف robbins 2003 : صنف التغيير التنظيمي إلى أربعة أنواع:

- تغيير الهيكل التنظيمي:

يمكن تشخيص الهيكل التنظيمي لأي منظمة من خلال الكيفية التي توزع فيها المهام رسمياً، وتجمع وتندسق والتغيير هنا قد يشمل عنصر أو أكثر من عناصر تعميم المنظمة مثلاً: الدمج بين مسؤوليات الوحدات ازالة مستوى تنظيمي عمودي، أو توزيع نطاق الاشراف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه

-تغيير التكنولوجيا:

يتميز التغيير التكنولوجي التعاطي بمعدات أو الآلات أو طرائق جديدة والحوسبة الالكترونية، ففي مجال المعدات والآلات وطرائق التشغيل يلاحظ أنها قد أصبحت عنصر مهما من عناصر التنافس أو التنافس.

. تغيير الأفراد: يتغير اتجاهات وسلوكيات الأفراد بالاعتماد على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات وتغير الأفراد ينطوي على جانبين المقدر "أي الامكانيات المادية والعقلية أما الحافز فإنه يمثل الاستعداد الذي يبديه الفرد للقيام بعمله وتأديته على أفضل ما يرام.<sup>1</sup>

## 2-1 أهمية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير شديد الأهمية، فهي ظاهرة إنسانية تتعد أهميتها وتتجاوز حدودها ما يحققه في الحاضر وتمتد الى المستقبل

\*الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول فالتغيير يؤدي الى انتعاش الآمال ، والى تحريك الثوابت والى سيادة روح التفاؤل.

\* تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة فينبغي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون داخل التنظيم.

\* التوافق مع متغيرات الحياة : حيث يعمل على زيادة التاكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ماواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة .

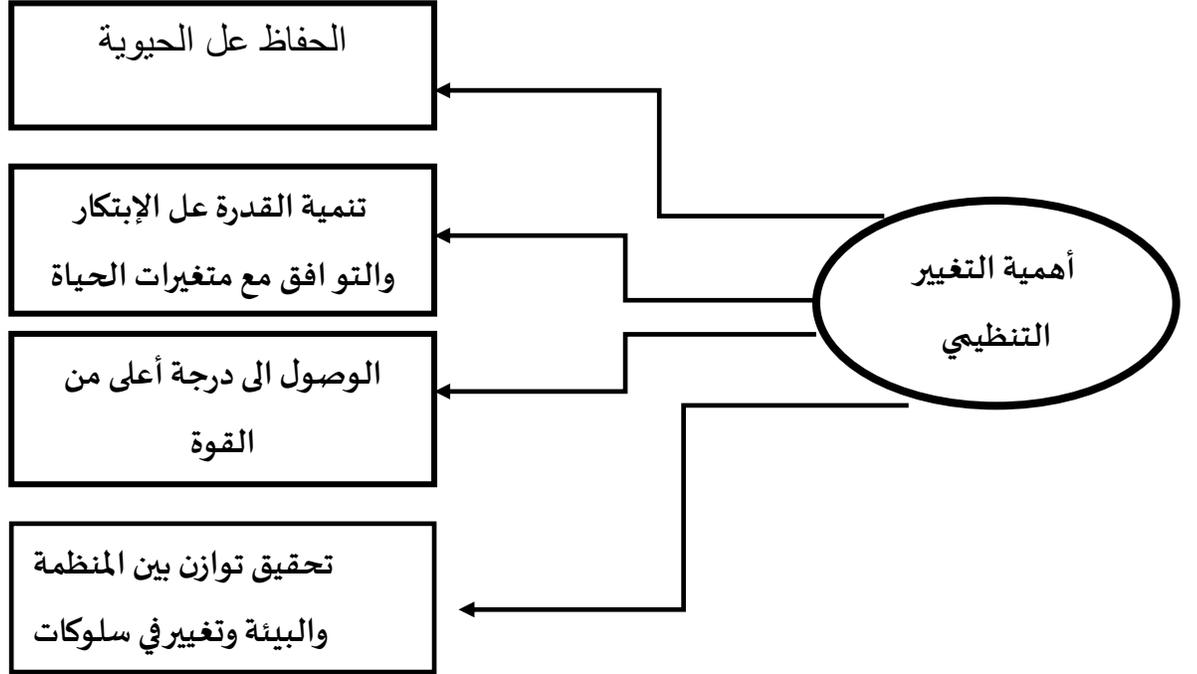
\* الوصول الى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: يعمل التغيير على الوصول الى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال إكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت الى إنخفاض الأداء زمعرفة مجالات القوة وتأكيداها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه،ص:672.

\* تحقيق توازن بين المنظمة والبيئة وزيادة قدرة المنظمة على التأقلم مع التغييرات في البيئة مما يساعدها على البقاء والتطور.

\* تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع المتغيرات التي تحدث في الظروف المحيطة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

الشكل رقم 4 : يبين أهمية التغيير التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، مرجع سابق، ص: 47.

## 2- خصائص التغيير التنظيمي ومراحله

## 1-2 الخصائص

- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذي لا يحدث ارتجالي بل في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة تتجه لتحقيق هدف يسعى إلى غاية مقبولة من قوى التغيير.

- الواقعية: يرتبط أساسا بالواقع العلمي ويتم في إطار امكاناتها ومواردها وظروفها.

- التوافقية: وجود قدر من التوافق العلمي بين التغيير ورغبات واحتياجات القوى المختلفة للتغيير.

- الفاعلية: يتعين أن يكون التغيير فعال ليتمكن من القدرة على الحركة بحرية وعلى التأثير في الآخرين.

المشاركة الايجابية: تفاعل ايجابي لتحقيق مشاركة للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير.<sup>1</sup>

- التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله ودوام الحال من المحال ويتجلى هذا الأمر في عالم اليوم أصبح فيه التغيير قاعدة وليس استثناء فالعصر الذي تحي فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات الاجتماعية، السياسية اقتصادية قانونية.

- التغيير عملية مستمرة: هناك قاعدة تقول أن التغيير مستمر على مر التاريخ يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية قد يكون سريره منظما، فهو يتصف بالديمومة والاستمرار كون أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات.

- التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها واعتبارها نظام كامل فالتغيير استراتيجية تسير المنظمة بأملها تسعى لإحداث تغييرات في كافة جوانبها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زاهد محمد دبري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص: 233.

<sup>2</sup> جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 19.

## 2-2 مراحل التغيير

هناك ثلاث مراحل أساسية للتغيير هي:

أ- البدايات : يتم في تلك المرحلة إدراك المشكلات التي تعاني منها المنظمة ويزداد الوعي بها ، وتبدأ الدراسات التشخيصية، ودراسات الجدوى، وننظر في خبرات المنظمات الأخرى التي يمكن أن نستفيد منها...الخ. وكل هذا يؤدي إلى بدء تخليق إدراك جديد لما يمكن تحقيقه وما يمكن أن تحدثه من تغيير سريع في الجانب التكنولوجي. وإذا كان التركيز الأساسي في هذه المرحلة يكون على خلق الوعي بمشكلات المنظمة فإذا كان يستمر بعد ذلك في المرحلة التالية ؛ بمعنى أنه لا ينتهي بانتهاء هذه المرحلة

ب- التركيز : تستمر في تلك المرحلة الجهود الخاصة ببناء الوعي، ولكن الأفراد يبدأون في التحرك تجاه القرارات والأداء، حيث تتكون قوى العمل من الأفراد والمجموعات التي ستشارك فيه. وإذا كان هؤلاء الأفراد في حاجة إلى إكتساب مهارات جديدة، فنبدأ في تحديد تلك المهارات وتخليقها في المنظمة. ويجب أن نركز جهودنا في تلك المرحلة على خلق التآلف والاندماج بين الأفراد والمجموعات المختلفة في المنظمة في إتجاه دعم التغيير.

ج- التضمين: يكون تركيزنا الأساسي هنا منصبا على توسيع ونشر ممارسات وأنشطة وسلوكيات التغيير، ويتم ذلك من خلال وضع وتنفيذ خطة تواصل جيدة يصاحبها فحص تفصيلي ومتابعة لإجراءات العمل في المنظمة ولنظم المعلومات ويتم تشكيل مجموعات صغيرة تكون مكسؤولة عن حصر وتحديد ما يطرح من أفكار جديده مناسبة ومن تم فإن جوهر هاته المرحلة إذن عملية إتخاذ القارات والتنفيذ العملي لها بحيث ينتشر ذلك في المنظمة كلها رأسيا وأفقيا في ذات الوقت.<sup>1</sup>

أما كيرت ليون Kurt Lion 1951 حاول تحديد مراحل التغيير من خلال عدة مراحل هي<sup>2</sup>

\* مرحلة اذابة الجليد Unfreezing تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد والغاء الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للفرد.

\* مرحلة التغيير: change يتعلم فيها الفرد أفكارا وأساليب ومهارات جديدة وبالتالي يسلك سلوكا جديدا.

<sup>1</sup> معتر سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة الأنجلو المصرية، 2014، ص: 245.

<sup>2</sup> حسين رحيم علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، دوافعه، أهدافه ومدخله، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12-13، 2010، ص: 13.

\* مرحلة "التجميد" Refreezing هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه بمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها من التغيير التنظيمي<sup>1</sup>

### 3-2 أسباب التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية ويوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير وفيما يلي يتم عرض لأهم الأسباب:

أ/ الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات، ويزداد الاحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة

ب/ زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسات التشغيلية من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى الحفاظ على الأداء مثل: الاسراف، الفاقد، الضائع ومعرفة نقاط القوة وتأثيرها مثل عمليات التحفيز وتحسين مناخ العمل.

ج/ تنمية القدرات على التكبير: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف أو السلبي بالرفض وكلا النوعين يتطلب ايجاد وسائل وأدوات مبتكرة ومن ثم يعمل التعبير على تنمية القدرة على الابتكار والارتقاء.

د/ التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح<sup>2</sup>

<sup>1</sup>راتول محمد، مصنوعة أحمد:متطلبات التطوير التنظيمي وإستراتيجيته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال،الملتقى الدولي حول التغيير

التنظيمي كمدخل للتكيف مع المحيط المتغير،البليدة،2011،ص:12.

<sup>2</sup>زيد منير عبودي:إدارة التغيير والتطوير،دار كنوز المعرفة،عمان،2008،ص:25.

## 4-2 مداخل التغيير التنظيمي وأساليبه

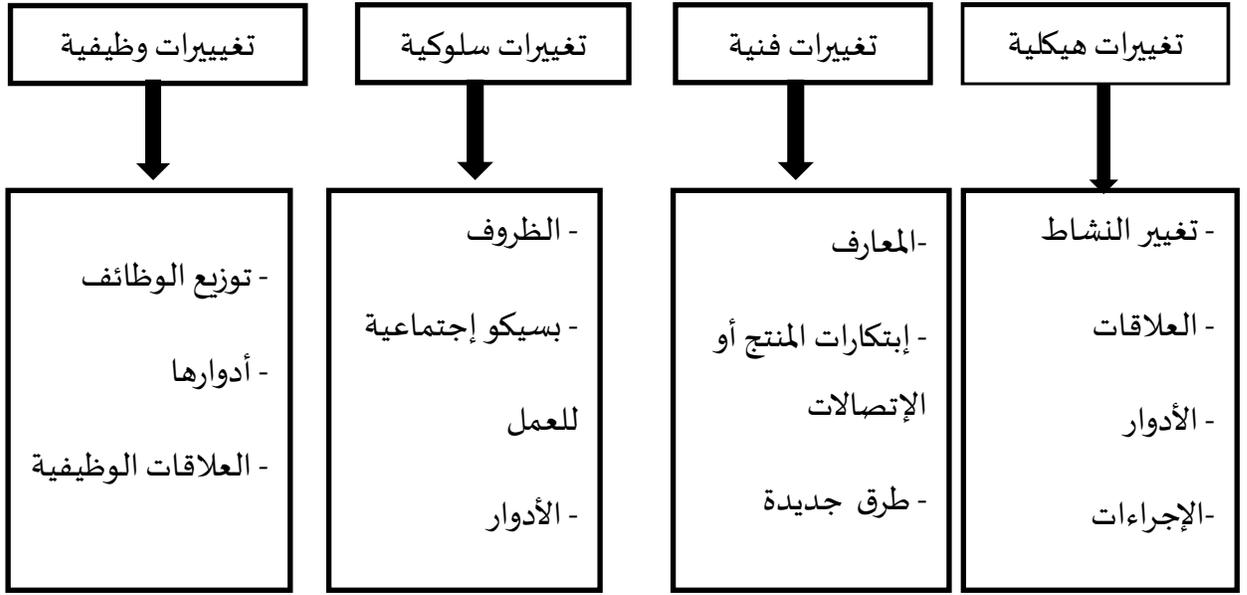
## 1-4-2 مداخل التغيير التنظيمي

إن مجالات التغيير حضرت بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي لأهميتها وسوف نستعرض مجالات التغيير إلى المداخل التالية:

- أ - المدخل الوظيفي: ويهتم برسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة " قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها "
- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة: إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة وإعادة تطوير الموارد وترشيد استخدامها بما يهتم في بلوغ الأهداف الجديدة وتخفيض التكاليف.
- ب - المدخل الانساني: يركز على إحداث تغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين تغيير مادي: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو احلال غيرهم محلهم.
- تغيير نوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد الكفاءات والجزاءات التنظيمية.
- د - المدخل الهيكلي: هو يعمل على إحداث تغيرات من خلال تعديل أو تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكل مكوناته، أقسام، فروع، ومحدد المستويات.
- د - المدخل التكنولوجي: يركز على إحداث تغيير من خلال إعادة ترتيب تدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المتضمنة ادخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل. ومن خلال هذا الشكل سنحاول توضيح مداخل التغيير التنظيمي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي شريف الإدارة المعاصرة: الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 330.

الشكل رقم 5: يبين مداخل التغيير التنظيمية



المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

2-4-2 أساليب التغيير التنظيمي:

أ/ أسلوب العقلانية الميدانية: **empirical Rationa**

تقوم على افتراض أن العدو الرسمي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرسمي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتعميم برامج تدريسية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.<sup>1</sup>

ب/ أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة: **Normative Reducative**

تفترض أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه: فقد يكون التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تتقارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم

<sup>1</sup>زيد منير عبودي: إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص 31.

يقاومونه ولا يقبلونه.

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير ان يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير حيث يصبحون قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من الرفض.

ج/ أسلوب القوة القسرية:<sup>1</sup>

وفقا لهذا الأسلوب يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل لإحداث التغيير فهو يفرض على الجهات المعنية بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام أسلوب العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة

2-5 عوامل نجاح التغيير وأسباب فشله:

2-5-1 عوامل النجاح

هناك العديد من العوامل تساعد على انجاح برامج التغيير تتمثل في:

- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

- إشراك الأفراد والجماعات الذي سيتأثرون بالتغيير في رسم أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه.

- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.

- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزها.

كما أن هناك عوامل أخرى تساعد على إنجاح عملية التغيير:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المرجع نفسه ص:32.

<sup>2</sup>بلحمدو خولة: مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير جامعة أكلي مجند أو لجاج، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال 2014، ص:32

- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.

- أن يبدأ التغيير خلال فرق العمل حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي.

- توضيح أهمية التطوير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الابداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والمقترحات والتفكير فيها ومناقشتها وليس رفضها في أول وهلة.<sup>1</sup>

## 2-5-2 أسباب فشل التغيير التنظيمي

كما يوجد وراء كل عملية تغيير نتجحة عديد من الأسباب كذلك يوجد عديد من الأسباب وراء كل عملية تغيير ونذكر بعضها في مايلي:<sup>2</sup>

- ✓ التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة
- ✓ عدم وضوح أهداف التغيير وغياب التخطيط والنظرة الى التغيير بإعتباره هذا الأخير تغيير قصير المدى فقط.
- ✓ الإتفاق عل أن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس.
- ✓ الدراية الخاطئة كعدم توفر الإلتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير .
- ✓ إعتبار التغيير مجرد خيار وأن تنفيذه غير واجب .
- ✓ الإختلاف في تقديرات وتصورات العاملين .
- ✓ الخوف من المجهول أي خوف العاملين والإدرات من التغيير .
- ✓ عدم معرفة ماسيأتي به التغيير مستقبلا.
- ✓ سوء الفهم وعدم التمكن من إدراك وجود سبب التغيير .
- ✓ تكاليف التغيير أحيانا تكاليف التغيير أكبر بكثير من الأهداف أو النتائج التي سيحققها التغيير .

<sup>1</sup> المرجع نفسه

<sup>2</sup> ناصر جردات: إدارة التغيير والتنظيم، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص:53.

### 3- ماهية مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أم حتمي، فالإنسان بطبعه يميل ال مقاومة التغيير لما يسببه من إرباك وقلق وتوتر نفسي داخلي نظرا لعدم التأكد من النتائج المترتبة عن التغيير ، والتي قد تكعّن سبب في مقاومة عملية التغيير .

### 1-3 تعريف مقاومة التغيير

إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون عل المحافظة على الوضع الحالي<sup>1</sup> فقد أثبتت التجارب والمشهادات أن الأفراد قد يقاومون التغيير الذي تريد الإدارة إدخاله وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت تنفيذه وهناك عدة أسباب وراء هذه المقاومة نلخصها في مايلي:

### 2-3 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

- قد يكون سبب المقاومة الخوف من الجديد والمجهول وعدم الإستعداد لتحمل مخاطر مواجهته أو الخوف من الفشل في التكيف معه.
- وقد ترجع المقاومة الى إعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالي أفضل من الوضع المستحدث
- غياب المعلومات عنهم وعدم التواصل معهم فيجعلهم يتخذوم موقفا سلبيا إتجاه الشئ الجديد المقدم لهم
- الشعور أنه من المفاجئات لذلك يشككون حتى ولو كان مفيدا ويتسائلون بأن هذا التغيير في مصلحتهم أم لا.
- خشية الأفراد من فقدان مكانتهم نتيجة التغيير<sup>2</sup>
- ويمكن ذكر أسباب أخرى
- كعدم وضوح أهداف التغيير، عدم مشاركة الأفراد في التغيير وضعف الإتصالات الإدارية .

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص:355.

<sup>2</sup>أبو الشيخ مصطفى حسين: إدارة التغيير ،وزارة الشباب والرياضة، عمان، 2000، ص:28-30.

- عدم توافر الثقة في القائمين به وإرتباطه بتهديدات وظيفية<sup>1</sup>

الجدول رقم 1: أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير

الأركان المتعلقة بأسباب المقاومة	
الأسباب المتعلقة بالمعلومات والإتصال	
01	ضعف مستوى الإتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له
02	عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين
03	نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين على عملية التغيير من بدايته الى نهايته
الأسباب المتعلقة بالمشاركة	
04	خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لايقابله الإستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه
05	إختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها
06	إستياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير
الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل	
07	خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم
08	خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير
09	تأثر الأفراد العاملين سلبيا من ناحية المزايا الإقتصادية والوظيفية
الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير	
10	مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة
11	وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد لمقاومة التغيير
12	عدم إرتياح الأفراد العاملين للإستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير
الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية	
13	عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ
14	إستياء الأفراد العاملين من القائمين على التغيير لأسباب شخصية بحتة

المصدر: ربيعي محمد مصطفى عليان: إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره: ص: 344

<sup>1</sup>توفيق عبد الرحمان: أساليب أحداث التغيير والتطوير التنظيمي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002، ص: 19-20

### 3-3 أشكال مقاومة التغيير

إن عدم الإمتثال للتغيرات من شأنها أن تزيد احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، وعند ما يقاوم الموظفون التغيير فإن ذلك يجعل الإدارة تعيد النظر في مقترحات التغيير في صحتها وسلامتها ، وبذلك فإنه يمكن النظر الى عملية مقاومة التغيير كأداة للحد من القرارات الإدارية غير المخططة .

إن بعض الأعراض التي تظهر على سلوك العاملين للتغيير عن رفضهم لبرامج التغيير والتطوير ومن أهمها التغيب المستمر عن العمل دون أسباب معقولة أو ترك العمل نهائيا ، ودخول الفرد في صراعات مكشوفة ضد زملائه ورؤسائه والإستهتار والتكاسل وعدم الإكتراث بأي تغييرات<sup>1</sup>

ويمكن أن تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال وصور تعبر عن رفض التغيير تبدأ بمشادة كلامية وقد تصل الى الأعراض عن العمل ، وعدم التعاون ، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير ومن بين الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نجد:

- ✓ قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة .
- ✓ توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس لها صلة بالتغيير .
- ✓ يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى ولو كانت هذه النتائج ليس لها صلة بالتغيير .
- ✓ تقليل الفرد من الحاجة الى التغيير .
- ✓ يقترح الفرد حلا سريعا ليس له علاقة بالتغيير .
- ✓ يقوم الفرد بتحويل المناقشة الى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا الأسلوب الحالي هو الأفضل .
- ✓ تقليل التزام الموظفين معه زيادة الغياب وواتخر قد تصل الى حد التخريب .
- ✓ زيادة الميل نحو الإتحاد وأنشطة النقابات .
- ✓ تأخير سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل إستنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية وجانبية

<sup>1</sup> أبو حمديّة: إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 1994، ص: 135.

✓ محاولة إقناع إدارة المنظمة بأن الوظيفية الحالية أفضل<sup>1</sup>

### 4-3 أساليب التغلب على مقاومة التغيير:

يمثل الدور الرئيسي للمدير أثناء إدخال التغيير في المؤسسة في تعريف العاملين وإشراكهم به ولابد من إجراء عملية التغيير بأقل قدر من الإرباك داخل أقسام المؤسسة والذي غالباً ما يتم من خلال الإدراك المسبق لمدى قبول العاملين للتغيير وقدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة ومن هاته الأساليب:

- التعليم والإتصال: إطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته وأهدافه ومن خلال المناقشات والمذكرات.

- المشاركة: إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير وسماع إقتراحاتهم وأفكارهم وقبول إتجاهاتهم نحو التغيير

- الدعم والمؤازرة والمساواة: مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الأداء التفاوض والإتفاق مع الأطراف المتوقع رفضهم للتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل عدم مقاومتهم للتغيير.

- التحكم: عن طريق إستخدام محاولات وجهود كتزويد العاملين بمعلومات وترتيب الحوادث حيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين

- مناقشة كيفية التغيير: هي الإتفاق على معدل أو طريقة إدخال التغيير .

- تفسير مقاومة التغيير: عندما يعرف الناس لماذا يقاومون التغيير فإن عملية مقاومة التغيير تقل أو تصبح عملية رشيدة، للتغلب على مقاومة التغيير يجب دعم وتوفير كل من المشاركة، الإتصال والتعليم التسهيلات والدعم المفاوضات والإتفاق، الإيجار والإكراه.

### 4- علاقة الادارة الالكترونية بالتغيير التنظيمي

إن العمل بالإدارة الإلكترونية يعني التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي القائم على أعمال

<sup>1</sup>سوفي نبيل:دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير، مرجع سابق، ص:115.

المنظمة الى نموذج جديد للأعمال تستند على موارد الأنترنت والمعرفة ،حيث يتطلب العمل بالإدارة الإلكترونية إجراء تغيير إستراتيجي في مكونات وأنشطة وأعمال المنظمة .

هذا التغيير يبدأ بكسر قواعد العمل التقليدي الذي يهيمن على نظرية الإدارة والتنظيم طيلة عقود من الزمن. إن عملية التحول تتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار<sup>1</sup>يركز الباحثون أثناء استخدام أنظمة التكنولوجيا الرقمية الحديثة على اتجاهين :

- أ- الإتجاه الأول: يهتم بأثر استخدام التكنولوجيا الرقمية " الإدارة الإلكترونية " على الهيكل التنظيمي
- ب- الإتجاه الثاني يركز على أثر استخدام التكنولوجيا الرقمية " الإدارة الإلكترونية" على المورد البشري (سلوكات وإتجاهات العاملين)

✓ **التغيير في الهيكل التنظيمي:** أي توزيع الوظائف وتحديد المسؤوليات وتفويض المهام ، وتحديد نطاق الإشراف والعلاقات الداخلية ،وتحديد مصادر إتخاذ القرارات أيضا درجة المركزية واللامركزية وتحديد نظم الرقابة والأداء. وكذلك إحداث تغيير من خلال هيكل المنظمة الذي يتكون بدوره من "تصميم العمل ، التخصص، التفويض نطاق الإدارة" أي إعادة بناء كل مكونات التنظيم والكشف عن أي خلل موجود. أيضا إعادة البناء مرة أخرى ليكون ملائم للتطور وتوزيع الأدوار وإعادة تصميم طرق الإتصال وإستحداث وإحداث تنظيمية وإستبعاد أخرى<sup>2</sup>

✓ **التغيير في إتجاهات وسلوكات الأفراد:** يمثل المورد أهم عنصر في عملية التغيير فهم جوهر العمل في أي منظمة ويتضمن التغيير في الأفراد تغيير إتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الإتصال .  
وكثيرا ماتصطدم عملية التغيير برفض من طرف العمال وتأخذ أشكال عديدة تصل الى الإحجام عن العمل يتوقف ذلك على الفرد ووعيه لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية ما يقلل الإلتزام لدى الموظفين مع زيادة معدلات الغياب ويصعب الوضع الجديد و يحدث خسارة شخصية كضياع نفوذ أو خسارة مالية أو معنوية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عليان ربحي مصطفى:إدارة التغيير ، مرجع سابق،ص:13.

<sup>2</sup> سميرة صالح:دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة قاصدي مرباح،الجزائر،2016،ص:81

<sup>3</sup> كرمي كريمة:التغيير التنظيمي وأثرها على الولاء التنظيمي،مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة،

كلية الآداب والعلوم الإنسانية،علم الإجتماع،2010،ص:85.

## خلاصة الفصل

كنتيجة للتغيرات المتواصلة في كافة الجوانب أصبحت أغلب المؤسسات في العالم تدرك ضرورة مواكبتها والتعامل معها ومن أهم هذه التحولات إيجاد نوع من التفكير الاستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعرفة والكفاءات والتكنولوجيا الحديثة لخلق وانجاح التغيير، ويمكن القول أن عملية التغيير لها الأثر الفعال والبارز على المورد البشري ومختلف المستويات والأقسام الإدارية لأنه يضع تلك المرونة وانسياب العمليات الإدارية وتوضح العلاقة بين مختلف الأقسام والإدارات وهو أهم محددات نجاح او فشل مختلف الادارات.

# الباب الثاني

الإطار الميداني للدراسة

# الفصل الرابع

## وصف مجتمع الدراسة والخصائص العامة للعينة

3- مجالات الدراسة

1-2 المجال الجغرافي

2-2 المجال الزمني

3-2 المجال البشري

4- مجتمع الدراسة

5- طريقة اختيار العينة

6- أدوات جمع البيانات

1-5 الملاحظة العلمية

2-5 المقابلة

3-5 الإستبيان

4-5 السجلات والوثائق

7 - الخصائص العامة للعينة

## تمهيد

تمثل إجراءات الدراسة الميدانية أهم خطوة في الجانب التطبيقي لأي دراسة ، ورغم أن الدراسات العلمية تختلف عن بعضها حسب طبيعتها أو ميدانها أو منهجها، لكنها تلتقي في نقطة معينة نكاد نجزم أن البحث كله قام عليها ، فالجانب التطبيقي هو إسقاط للخلفية النظرية للدراسة والوصول الى نتائج يستفاد منها على مستوى المؤسسة أو على مستوى البحث العلمي .

وقد تناولنا في هذا الفصل دراسة إجرائية تبحث في الإدارة الإلكترونية والتغيير التنظيمي لمديرية التربية لولاية تبسة ومحتاواة الوقوف على جوانب الموضوع وترجمتها الى وقائع ملموسة بالإعتماد على منهجية متكاملة تظم كل من مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال الجغرافي (المكاني) والمجال الزمني بالإضافة إلى المجال البشري هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقوم على دراسة أدوات جمع البيانات والمتمثلة هنا في كل من أداة الملاحظة، والإستبيان (الإستمارة)، المقابلة بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وكيفية إختيار العينة، وأخيرا الخصائص العامة للعينة.

## 1- مجالات الدراسة

من المعروف أن لكل دراسة لابد أن تتوفر بالضرورة على مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية لها، وهذه الحدود تدور في مجملها بين المجال الجغرافي "المكاني" والمجال البشري والمجال الزمني.

## 1-1 المجال الجغرافي (المكاني)

## 1-1-1 التعريف بمديرية التربية لولاية تبسة "النشأة والمفهوم"

نشأة مديرية التربية لولاية تبسة عقب القسم الإداري لسنة 1974 حيث كان قطاع التربية يسير إدارياً من طرف مدير التربية لولاية عنابة حيث عرفت تحولات عديدة ومسارة فيه بكتلها التنظيمية والبيداغوجية فان مديرية التربية سنة 1974 شهدت تحويل من هيكل إداري وبيداغوجي وإذا أردنا نتبع مسيرة مديرية التربية نجدها مرت بعدة مراحل وتمثل هذه المراحل في مرحلة المفتشية الأكاديمية 1962/1969 مرحلة التربية 1969/1986 ومرحلة قسم استثمار الموارد البشرية والمرحلة الأخيرة 1990 ليومنا هذا فتعتبر مديرية التربية لولاية تبسة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية والاستقلال المادي تابعة لوزارة التربية والتعليم كما تعتبر صرح علمي وثقافي ورمز إشعاع هي ذات طابع اداري وأداء بيداغوجي جيد وهادف.

## 2-1-1 أهداف مديرية التربية

تتمثل في: تربية النشئ وتعليمه وعلى رفع المستوى التعليمي ونشر العلم والمعرفة ومنهجية اكتسابها، وترسيخ حب العلم والإبداع فيه و تكوين المعلم وتدعيمه قصد النجاح في دراسته، وتكوين المؤطرين لتطوير قطاع التربية والتعليم و المحافظة على اكبر عدد ممكن من التلاميذ والتقليل من نسبة التسرب المدرسي. ودفع المجتمع إلى مرتبة الرقي والتقدم الحضاري وتعزيز مكانته بين المجتمعات الأخرى..

## 3-1-1 مهام وصلاحيات المديرية

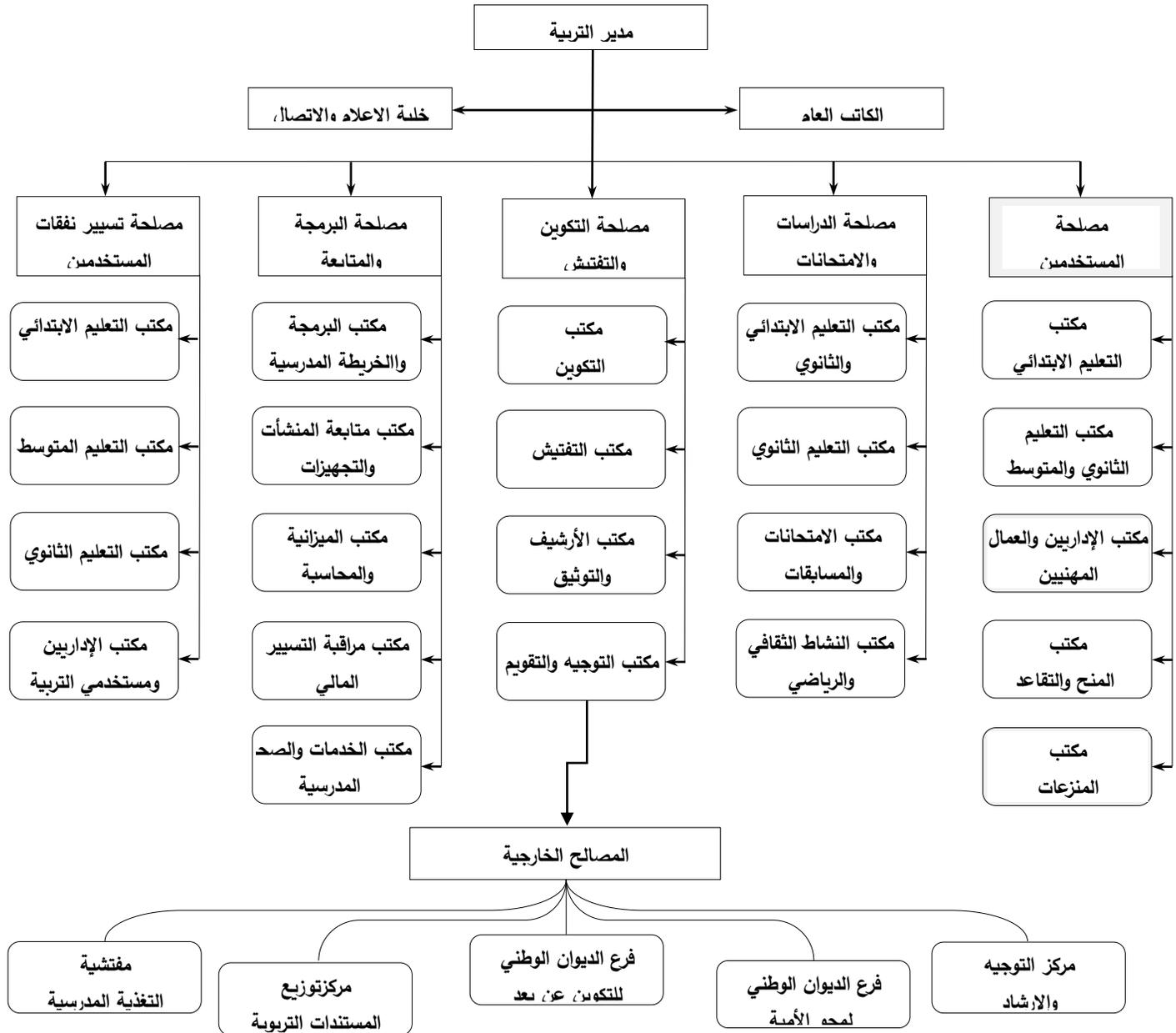
جاء في نص المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي المتعلق بكيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، و تتكفل بها مديرية التربية الموضوعة تحت سلطة الوزير المكلف بالتربية كما اعمل على تنشيط مجموعة من النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والتعليم لاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية على توفر الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف مكتب الإداريين والعمال المهنيين بمصلحة المستخدمين على مستوى مديرية التربية، بتاريخ: 2021/02/22، الساعة: 9:22

1-1-4 الهيكل التنظيمي ومصالح المديرية مع التأطير الحالي

تختلف هيكلية المديرية حسب المراحل التي مرت بها من ولاية إلى أخرى حسب المهام المرسومة والمؤسسات التربوية، حيث يتراوح عدد المصالح فيها بين ثلاثة وستة مصالح ونوضح ذلك في الهيكل التالي:

الشكل رقم 6: يبين الهيكل التنظيمي لمديرية التربية



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مكتب الإداريين والعمال المهنيين بمصلحة المستخدمين على مستوى

مديرية التربية، بتاريخ: 2021/04/02 الساعة: 9:22

5-1 تحليل الهيكل التنظيمي لولاية تبسة

طبقا للمادة 29 من القرار الوزاري المؤرخ في 06/02/2002 المعدلة المتمم للمادة، تحتوي مديرية التربية لولاية تبسة على 05 مصالح موزعة وفق الهيكل التنظيمي الذي تطرقنا إليه، فمن خلال تحليل الهيكل وتنظيمه يمكن القول أن المصلحة تتكون من رئيس مصلحة والأمانة ومجموعة من المكاتب كما هو موضح في الهيكل وهذا الجدول الخاص بالتأطير الحالي للمديرية

الجدول رقم (02): التأطير الحالي لمديرية التربية

الفترة	الأمين العام	المصلحة	مصلحة التمدرس	مصلحة الموظفين	مصلحة تسيير نفقات المستخدمين	مصلحة التكوين والتفتيش	مصلحة البرمجة والمتابعة
2020	معين	رئيس المصلحة	معين	معين	معين	معين	معين
		المكلفين	00	00	00	00	00
		عدد المكاتب	04	04	04	03	04

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مكتب الإداريين والعمال المهنيين بمصلحة المستخدمين على مستوى مديرية التربية، بتاريخ: 02/04/2021 الساعة: 09:22

وفقا للمرسوم رقم 174-90 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1440 الموافق 09 يوليو 1990 المحدد لكيفيات تنظيم المصالح مديريات التربية على مستوى الولاية وسيرها والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ربيع الأول 1423 الموافق ليوليو سنة 1990 المتضمن تنظيم مصالح المديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشيه أكاديمية الجزائر المادة 25 و 28 ومن خلال ما تطرقنا إليه سابقا يمكن حصر مديرية التربية في 05 مصالح حيث يشرف عليها رؤساؤها ويتم ذلك تحت إشراف المدير<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف مكتب الإداريين والعمال المهنيين بمصلحة المستخدمين على مستوى مديرية التربية، بتاريخ: 02/04/2021، الساعة: 9:22

- ✓ مدير التربية: وهو ممثل وزارة التربية على مستوى الولاية ويشرف على كل أعمال القطاع بما في ذلك كل الإمضاءات والأمر بالصرف.
- ✓ الأمانة الخاصة: ومن مهامها معالجة البريد الوارد للسيد مدير التربية وتسجيله وتصنيفه والإشراف على مواعيد الاجتماعات وتحضيرها.
- ✓ الأمين العام: وهو ينوب مدير التربية عند غيابه والمشرف على إدارة شؤون المؤسسة.
- ✓ أمانة الأمين العام: من مهامها استقبال البريد الوارد من جميع المصالح والهيئات الخارجية تسجيله وتصنيفه. وإستقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات والرد عليها، واستقبال المواطنين الطالبين مقابلة السيد الأمين العام.
- ✓ خلية الإعلام الآلي: من مهامها: متابعة جميع القضايا الخاصة بقطاع التربية على مستوى الوطن بصورة عامة.
- ✓ مكتب الضبط: يستقبل البريد الوارد من جميع المؤسسات داخل وخارج الولاية وتسجيله وترقيمه وتوزيع المراسلات والمناشير التنظيمية على كافة المؤسسات التربوية.
- مصلحة المالية والوسائل وتتكون من المكاتب الآتية:
  - ✓ مكتب مراقبة التسيير المالي
  - ✓ مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية
  - ✓ مكتب الوسائل العامة
  - ✓ مكتب النشاط الاجتماعي
- مصلحة البرمجة والمتابعة: تقوم هذه المصلحة بوضع مخطط شامل للتخفيف من حدة مشاكل التمدرس على مستوى الولاية وبرمجة الهياكل الجديدة وتتكون من:
  - ✓ مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية
  - ✓ مكتب البناءات
  - ✓ مكتب التجهيزات المدرسية
  - ✓ مكتب البرمجة والخريطة المدرسية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مكتب الإداريين والعمال المهنيين بمصلحة المستخدمين على مستوى مديرية التربية، بتاريخ: 2021/04/02، الساعة: 9:22

✓ مكتب النشاط الإجتماعي والصحة المدرسية

- مصلحة الدراسة والامتحانات

تسهر مصلحة الدراسة والامتحانات على المتابعة الميدانية لتمدرس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع أطوار التعليم وتسهر أيضا على تطبيق المناهج المقررة وإعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم وتتكون المصلحة من أربعة مكاتب وهي:

✓ مكتب الامتحانات والمسابقات

✓ مكتب التعليم الثانوي العام والتقني

✓ مكتب التعليم المتوسط والابتدائي

✓ مكتب النشاط الثقافي والرياضي

✓ مكتب النشاط الثقافي

✓ مكتب النشاط الرياضي

- مصلحة المستخدمين: وتتكون من المكاتب التالية:

✓ مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة

ويقوم بالمهام التالية: تحضير اللجنة المتساوية الأعضاء الخاصة بالمستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة. ومتابعة حركة سير الإداريين والعمال (أعوان الصيانة وأعوان الأمن) و(مستشاري التربية ومساعدتي التربية) وأعوان المصالح الاقتصادية) وكل ما يتعلق بها.

وإعداد مشاريع القرارات (التعيين والترصص والتثبيت والتحويل والنقل والترقيات ومحاضر التنصيب) ومتابعتها ومتابعة القرارات الغير مفضية من طرف المراقب المالي الخاصة بالمستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة و متابعة القرارات المؤشرة من طرف المراقب المالي الخاصة بالمستخدمين الإداريين

✓ مكتب التعليم الثانوي والمتوسط ويقوم متابعة حركة سير مدرء وأساتذة التعليم الثانوي

والمتوسط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف مكتب الإداريين والعمال المهنيين بمصلحة المستخدمين على مستوى مديرية التربية، بتاريخ: 2021/04/02، الساعة: 9:22

وإعداد مشاريع القرارات (التعيين والتريص والتثبيت والتحويل والنقل والترقيات ومحاضر التنصيب) الخاصة بمدراء وأساتذة التعليم الثانوي والمتوسط ومتابعتها وتحضير اللجنة المتساوية الأعضاء

✓ مكتب التعليم الابتدائي: ويقوم بمتابعة حركة سير مدراء ومعلمي الابتدائي وإعداد مشاريع القرارات (التعيين والتريص والتثبيت والتحويل والنقل والترقيات ومحاضر التنصيب) الخاصة بمدراء وأساتذة التعليم الابتدائي ومتابعتها. ومتابعة القرارات الغير ممضية من طرف المراقب المالي الخاصة بمدراء وأساتذة التعليم الابتدائي متابعة القرارات الغير ممضية من طرف المراقب المالي الخاصة بمدراء وأساتذة التعليم الابتدائي.

✓ مكتب المنازعات ويقوم بمهمة التأديب و يتمثل في: العقوبات التأديبية والإحالة إلى مجالس التأديب ولجان التحقيق الداخلية، وتوقيفات تحفظية. تهتم بمسائل: التقاعد والمنح والمنازعات والأرشيف

- مصلحة التكوين والتفتيش :

وتتكون من المكاتب التالية:

✓ مكتب التكوين

✓ مكتب التفتيش

✓ مكتب الأرشيف

- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين

استمرت مصلحة تسيير نفقات المستخدمين في تطبيق المخططات من أجل التحكم في عملية صرف الرواتب والمستحقات لموظفي مديرية التربية لولاية تبسة وتقوم بمهام التالية:

✓ تسديد رواتب المستخلفين ومردوديتهم لجميع الأطوار (الثانوي، المتوسط، الابتدائي) و تسديد مخلفات المستخلفين و التكفل بكل ملفات الإدماج الجديدة. وتتكون مصلحة تسيير نفقات

المستخدمين من ثلاثة مكاتب هي: مكتب تسيير المستخدمين والإداريين وأعاون الخدمة

مكتب تسيير التعليم المتوسط والثانوي

✓ مكتب تسيير التعليم الابتدائي<sup>1</sup>

2-1 المجال الزمني

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف مكتب الإداريين والعمال المهنيين بمصلحة المستخدمين على مستوى مديرية التربية، بتاريخ: 2021/04/02، الساعة: 9:22

وهو المدة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة الميدانية كانت بداية بتحديد "مكان التبرص" الى الانتهاء من جمع المعلومات وقد إستغرقت الدراسة : من 2021/03/28 إلى 2021/04/28

شرعنا في الدراسة الميدانية بنزولنا للميدان وهو مديرية التربية –تبسة- وقد تمت هاته الدراسة وفق مراحل زمنية كانت وفق التسلسل الزمني التالي:

- تم الدخول الى مديرية التربية –تبسة – بالتماس من إدارة جامعة الشيخ العبي التبسي " كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية " حيث قمنا بدراسة إستطلاعية .
- إجراء عدة مقابلات مع المسؤولين وموظفي المؤسسة وذلك بتوضيح الهدف والقصد من إجراء الدراسة، حيث تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بصورة نهائية
- شرعنا في عملية جمع المعلومات حول المؤسسة

- التعريف بالمؤسسة " النشأة ، الأهداف ، التطرق للهيكل التنظيمي وتحليله

كل هاته المعلومات إستقينها من مصلحة المستخدمين وبالضبط مكتب الإداريين وعمال الخدمات

ويمكن التطرق الى حدود الدراسة الزمنية على النحو التالي :

1/ مرحلة إختيار الموضوع وتحديد العنوان والتي إستغرقت: حوالي الأسبوعين.

2/ مرحلة الإنطلاق في موضوع الدراسة وقد احتوى على :

- أ- الجانب النظري والمفاهيمي: قرابة الشهر تم خلالها جمع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع
- ب- شهر آخر في تجميع وترتيب المعلومات وكتابة عناصر الجزء النظري
- ت- تحديد الإطار التطبيقي والميداني للدراسة: عن طريق زيارة إستطلاعية كان أهم عنصر فيها هي الملاحظة بالمشاركة ، وكذلك المقابلات، وتوزيع الإستمارات هاته المرحلة دامت الشهر
- ث- آخر مرحلة هي مرحلة كتابة المذكرة بالشكل النهائي إستغرقت 20 يوم.

## 3-1 المجال البشري:

أنه يمثل ركيزة ودعامة أساسية في البحوث العلمية ونقصد به مجموع الأشخاص الذين لهم صلة مباشرة بالموضوع وهم كل عمال وموظفي مديرية التربية الذين يعتمدون على الإدارة الإلكترونية من أجل إنجاز المهام المسندة اليهم حيث تعد مديرية التربية من أبرز وأهم القطاعات الضخمة والحساسة لما تكتسبه من ثقل و أهمية حيث يقدم عديد الخدمات التي تعود بالنفع على الفرد والمجتمع

## 2/مجتمع الدراسة

بعد تحديد الباحث مشكلة البحث وفرضياته، وقبل تحديد أداة لقياس أو جمع المعلومات لابد من تحديد مجتمع الدراسة لأن صياغة الفرضية تكون على شكل عبارة تتكون من متغيرات تدل على سمات الأفراد أو أشياء شكل المجتمع الإحصائي، وإذا أراد الباحث إجراء دراسة على جميع أفراد المجتمع، فإن دراسته تكون ذات نتائج أقرب للواقع وأكثر دقة، إذن مجتمع الدراسة هو كامل الأفراد والأحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة<sup>1</sup>

يجد الباحث صعوبة في التعامل مع كل مشاهدة من مشاهدات المجتمع لعدة أسباب مما يضطره لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة وهذه المجموعة هي عينة الدراسة، لذا يمكن تعريفها بأنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة تحمل نفس خصائصه، إن إختيار العينة بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج متشابهة الى حد كبير للنتائج، فكلما كان حجم العينة أكبر كلما زاد تمثيلها لخصائص المجتمع موضوع الدراسة، لذلك يمكن تعميم النتائج التي يتم التوصل اليها من خلال دراسة العينة على مجتمع الدراسة الأصلي

هناك أسباب عيادية تمنع الباحث ولا تساعد لإجراء الدراسة على كامل المجتمع ومن جملة هاته الأسباب

✓ التكلفة والجهد وطول الوقت، قد يكون مجتمع الدراسة يقع على مساحة جغرافية كبيرة مما يجعل الباحث ينتقل مسافة طويلة لفحص عناصر المجتمع مما يكلف مالا وجهدا ووقتا طويلا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عدس عبد الرحمان وآخرون: البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص: 109.

<sup>2</sup> عودة أحمد سليمان: أساسيات البحث العلمي، مكتبة كتابي، أريد، 1992، ص: 167.

وإن إختيار العينة بشكل سليم تجعل البيانات التي تم الحصول عليها منها تصدق على المجتمع الأصلي كله حيث أنها يجب أن تمر بعدة مراحل تمثلت في :

- تحديد المجتمع الأصلي: حيث أن المجتمع المستهدف هو المجتمع الذي يريد الباحث تعميم نتائج عينته عليه وهم كل موظفي وعمال مديرية التربية لولاية تبسة الذين يستخدمون أنظمة الإدارة الإلكترونية والبالغ عددهم: 200 موظف.
- تحديد حجم العينة المطلوبة: تتطلب هذه الخطوة أن تتوافر جميع خصائص أفراد مجتمع الدراسة الذين تم إختيارهم بطريقة عمدية .

### 3/طريقة إختيار العينة:

تم إعتقاد العينة القصدية أو العمدية أو الغرضية كما يصطلح على تسميتها وهي نوع من أنواع العينة للإحتمالية الذي يعتبر ملائما للدراسة يكون الإختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه يحقق هذا الإختيار هدف الدراسة المطلوب مثلا: إختيار الطلبة التي تكون معدلاتهم في الإمتحان النهائي جيد جدا فما فوق لأن هدف الدراسة هو معرفة العوامل التي تؤدي الى التفوق عند هذا النوع من الطلبة<sup>1</sup>

أما من خلال دراستنا التي تحمل عنوان الإدارة الإلكترونية والتغيير التنظيمي في مديرية التربية لولاية تبسة فإننا نستهدف بالدراسة عينة من الموظفين ،الذين يعملون على أداء المهام بتطبيق أساليب وأنظمة الإدارة الإلكترونية ممارسين فعليين للنظم الإلكترونية داخل المديرية كل حسب وظيفته المسندة إليه أي إختيار العينة كان قصديا وتم إختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لامجال فيها للصدفة وقد قدر حجم العينة 40 مفردة.

### 4/أدوات جمع البيانات

تتطلب أي دراسة ميدانية توفر معطيات كمية وكيفية والتي يمكن الحصول عليها من عدة مصادر ، وهي منبع للمعلومات الداخلي "معلومات داخل المؤسسة" ومنبع معلومات خارجي يمكن الباحث من الحصول على المعطيات من جهة أخرى خارج المؤسسة ،ويختار الباحث الأدوات المناسبة وفقا لطبيعة مجتمع الدراسة

<sup>1</sup>عامر إبراهيم قندلجي، ايمان السمراي:البحث العلمي الكمي والنوعي، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص:147.

وأيضاً وفقاً لظروف الباحث من حيث قدراته والوقت المناسب والمتاح له كما يمكن استخدام جميع الأساليب أو بعضها منها ، ومن خلال دراستنا هاته جملة من الأدوات يمكن حصرها فيمايلي:

#### 1-4 الملاحظة العلمية :

تعتبر الملاحظة إحد وأبرز أدوات جمع البيانات في الدراسات الميدانية ، وهي فخص الظاهرة بكل إهتمام وعناية ، وذلك بتسجيل الباحث ما يلاحظه في ميدان الدراسة سواء كان سلوكاً أو كلاماً وهي من أقدم وسائل جمع المعلومات حول ظاهرة معينة فالملاحظة العلمية هي النوع المضبوط لأنها تخضع لدرجة عالية من الضبط العلمي كما يحدد فيها ظروف الملاحظة كالزمان والمكان وهدفها جمع بيانات دقيقة على الظاهرة موضوع البحث من إيجابياتها أن الباحث يمكن أن يسجل المعطيات كما تحصل في الواقع ودراسة السلوك الحقيقي بالإضافة الى دراسة الأشخاص الذي يجدون صعوبات في التعبير اللفظي<sup>1</sup> وقد استخدمنا أداة الملاحظة خلال فترة تربصنا في مديرية التربية –تبسة- حيث قمنا بتسجيل عدة ملاحظات

تخدم دراستنا ووظفناها في مسألة تكوين الفروض والعناصر والجوانب المرتبطة والمتعلقة بالظاهرة محل الدراسة

#### 2-4 المقابلة:

عبارة عن محادثة بين الباحث والمبحوث أو الأشخاص المرتبطة بالدراسة ، يحاول الباحث فيها الحصول على معلومات أو توجهات أو معتقدات شخص ما بالحصول على بيانات موضوعية تتعلق بالموضوع محل الدراسة وتكون في شكل حوار مباشر بين شخصين أو أكثر ويكون الحوار منهجياً ومنظماً ومسيراً من طرف الباحث وليس العكس وبالتالي تنظيم الأسئلة حسب الفصول أو الفرضيات ، وقد تكون المقابلة أسئلة محددة يسعى للإجابة عنها وقد لايقوم الباحث بتقييد الحديث ولكن يحدد المحور فقط بشكل عام .

والمقابلة تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة وقد تكون جماعية بطريقة نصف موجهة وهي تقنية أفضل لكل من يبد إستكشاف الحوافز العميقة للأفراد<sup>2</sup>

<sup>1</sup>موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط2،

2006، ص:32-33.

<sup>2</sup>المرجع نفسه:ص:19.

ومن خلال اللقاءات التي أجريناها خلال فترة التريص و عن طريق دليل المقابلة الذي إحتوى على 109 أسئلة وزيارتنا لمختلف المصالح والمكاتب" وتوجيه عديد الأسئلة للموظفين فيما يخض موضوع الدراسة وساعدتنا أداة البحث " المقابلة " في تسليط الضوء على عدة زوايا دعمتالموضوع بنوع من المصدقية في البحث .

#### 3-4 الإستبيان:

تعتبر الإستبانة من أهم أدوات جمع البيانات وتعتبر وسيلة مكملة إذا تعذر الحصول عل المعلومات عن طريق أدوات أخرى وهي أيضا توجيه مجموعة من الأسئلة مكتوبة لقياس وجهات نظر العينة المدروسة يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة تختار بعناية وتختلف نوعية الأسئلة حسب موضوع الدراسة وتتراوح بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة ، ويجب على الباحث تجنب الأسئلة الحساسة أو المواضيع التي تؤدي الى إجابات نسبية<sup>1</sup>

#### • خطوات تصميم الإستبيان

قبل الوصول الى الإستمارة في صيغتها النهائية كان لزاما علينا الإشارة الى عدة خطوات التي سبقت الصيغة النهائية للإستمارة والتي كانت على النحو التالي:

1. تحديد أهداف الإستبانة والنقاط التي سوف تتناولها : هي أول خطوة مهمة التي لايمكن تنفيذها الا بالنزول الى الميدان والقيام بالدراسة الإستطلاعية التي كان لها بالغ الأثر في الكشف والإلمام بعديد الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ساعدتنا في وضع مجموعة من الأسئلة إنطلاقا من فروض الدراسة وأيضا الجانب النظري في صياغة الأسئلة .
2. تحديد المحاور التي ستتناولها الدراسة وتم صياغة مجموعة من الأسئلة بين مغلقة ومفتوحة بالإعتماد على المؤشرات.
3. بعدها تم عرض الإستمارة على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه حتى تكون أكثر دقة وقابلة للتوزيع على عينة الدراسة ، وقد تم تقديم عديد الملاحظات وحذف بعض الأسئلة وتصحيح صياغة بعضها الآخر

<sup>1</sup>بختي إبراهيم:الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية وفق طريقة imrad، جامعة ورقلة ، الجزائر، ط2015، 4، ص:370.

4. عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين لإبداء رأيهم وزيادة الإستمارة صدقا، لتكون في صيغتها النهائية على الشكل التالي:

✓ المحور الأول: يتعلق بإدراج بيانات شخصية تخص موظفي مديرية التربية و صفتهم ورتبهم وخبرتهم المهنية هذا المحور إحتوى على 06 بنود "الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الرتبة، الأقدمية"

✓ المحور الثاني: تضمن الفرضية الأولى إحتوى على: 15 سؤال.

✓ المحور الثالث: تضمن الفرضية الثانية إحتوى على: 17 سؤال .

وقد تم توزيع 40 إستمارة على المبحوثين وتم إسترجاع 38 إستمارة. واحد لم يتم إسترجاعها وواحدة كانت الاجابات غير مطابقة.

جدول رقم 03 : يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة
01	داود بلقاسم	أستاذ مساعد-أ-
02	بن عزوز حاتم	أستاذ محاضر-أ-
03	مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذ محاض-ب-
04	شارف نور الدين	أستاذ محاض-ب-

4-4 السجلات والوثائق: تعتبر هي الأخرى مصدرا لجمع المعلومات والبيانات لكونها مادة مكتوبة أو مصورة تؤخذ منها المعلومات الخاصة بالموضوع وتوضيح الأدوات التي إستعملها الباحث للحصول على ما يلي:

- بيانات حول المؤسسة والهيكل التنظيمي لها.
- بيانات حول تاريخ المؤسسة.
- بيانات حول عدد العمال في مختلف المصالح.

- الأساليب الإحصائية: في دراستنا تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية: تم الاعتماد عليها بهدف التفريق بين فئات العينة بناء على المعلومات الشخصية لأفرادها، ومعرفة توجه اجابات العينة الى اجمالي العينة.
- المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب اهميتها من وجهة نظر المستجوبين على الاستبيان من فئات الدراسة، حيث تم اعتماد الوسط الحسابي للاجابات
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.
- اختبار ألفا كرونباخ : تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، بحيث يأخذ قيم تتراوح من 0 الى 1، فإن لم يكن هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، اما اذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني زيادة مصداقية البيانات.
- معامل الصدق (Valididty): يساوي الجذر التربيعي لمعامل الفا كرونباخ وإستخدمناه في تحليل بيانات الإستبانة.

#### - إختبار صدق الاستبانة عن طريق اختبارمعامل الفا كرونباخ:

يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right] \text{ فيما بينها. يحسب من المعادلة:}$$

K: عدد مفردات الاختبار؛  $(\sum s_i^2)$ : تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛  $(s_i^2)$ : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

الجدول التالي يبين قيمة الفا كرونباخ المحسوبة باستخدام مقياس الفا كرونباخ.

- اختبار الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronpachs Alpha) :

الجدول رقم 04: إختبار ثبات فقرات الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الادارة الالكترونية والهيكل التنظيمية	15	,727
الادارة الالكترونية والموارد البشرية	15	,750
المجموع	30	,702

المصدر: من اعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

يمكننا القول عن استبيان انه مقبول عندما يبلغ معامل الفا كرونباخ من 0.500 الى 0.600 ونجد في نتائج الاستبيان محل الدراسة ان معامل الفا كرونباخ للاستبيان ككل قدر بـ 0.702 كما نجد ان محور : الادارة الالكترونية و الهيكل التنظيمية قدر معامل صدقها 0.727 و محور : الادارة الالكترونية و الموارد البشرية قدر بـ 0.750 وهي نتائج جيدة ما يدل على مدى صدق وثبات الاستبيان محل الدراسة اي انه اذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس افراد العينة سيجيبون نفس الاجابة الحالة بدرجة كبيرة تل و تفوق 70%.

- اختبار صدق الاستبيان باستخدام معامل ارتباط بيرسون ( Person Correlation): يتم قياس صدق الاستبيان في هذه الطريقة وفقا لمعامل ارتباط بيرسون من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرج الكلية للمحور التابعة له من جهة، وبين محاور الدراسة ومعدل فقرات الاستبيان الكلي من جهة اخرى

الجدول رقم 05: معامل ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسن	مستوى الدلالة
الادارة الالكترونية والهيكل التنظيمية	15	,602**	,000
الادارة الالكترونية والموارد البشرية	15	,645**	,000
المجموع	30	,758**	,000

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال نتائج جدول معامل الارتباط بيرسون نجد ان الاستبيان يتمتع بدرجة ارتباط وصدق مقبولة في كل من محور الادارة الالكترونية و الهياكل التنظيمية حيث قدرت بـ  $0.602^{**}$ , اما محور الادارة الالكترونية و الموارد البشرية بلغت درجة ارتباطه  $0.645^{**}$ , بمستوى دلالة 0,00, فهو دال معنويا اما معامل ارتباط الاستبيان ككل قدر بـ  $0.758^{**}$ , بمستوى دلالة 0,00, وهي قيمة مرتفعة ذات ارتباط وصدق قوي بمستوى دلالة اقل من الجدول رقم (9) معامل ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة لكل من الموظفين و الزبائن  $\alpha < 0.01$

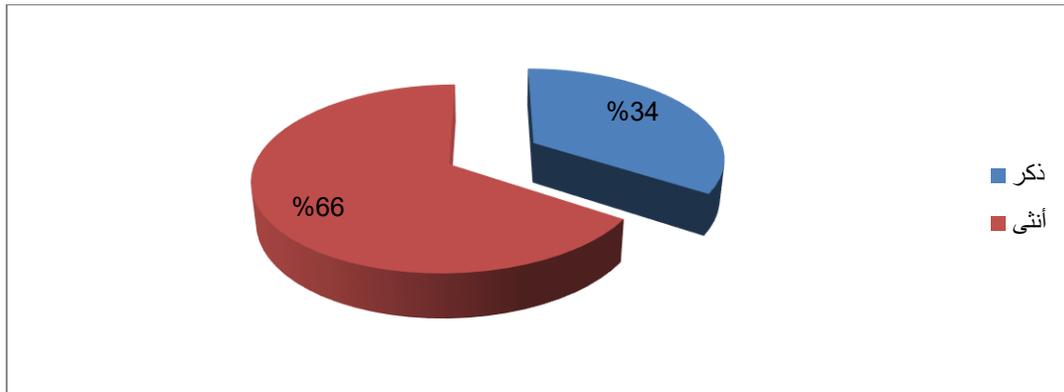
### 5- الخصائص العامة للعينة

أولاً: توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 06: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
رجل	13	34.2
إمرأة	25	65.8
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26



الشكل رقم 07: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال جدول الجنس أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور حيث قدرت نسبتهن  $65.8\%$  اي ما يعادل 25 فرداً في حين نجد ان نسبة الذكور قدرت بـ  $34.2\%$  بمعدل 13 فرداً من إجمالي العينة ما يمكن

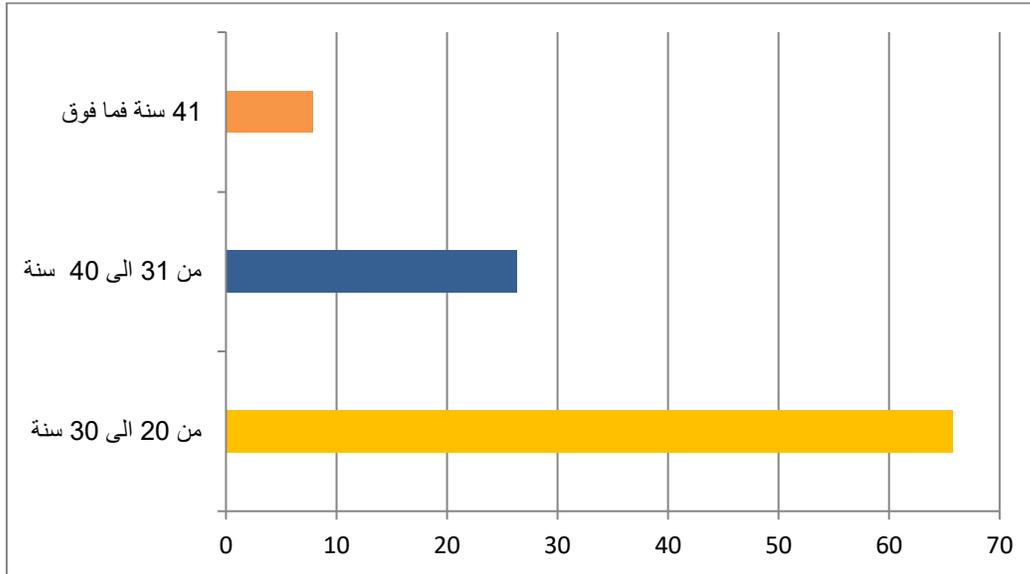
إستخلاصه هو أن معظم الإدارات الجزائرية تغطي عليها فئة الإناث نظرا لطبيعة العمل الإداري، كذلك إكتساح المرأة لميدان الشغل ومشاركتها للأعمال جنبا الى جنب مع الرجل كذلك زيادة نسبة النساء العاملات خصوصا في المجالات العلمية حسب ما أصدره الديوان الوطني للإحصائيات

سنة 2003 حيث بلغ 2275000 امرأة عاملة<sup>1</sup>

الجدول رقم 07: توزيع افراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
من 20 الى 30 سنة	25	65.8
من 31 الى 40 سنة	10	26.3
41 سنة فما فوق	3	7.9
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26



الشكل رقم 08: توزيع افراد العينة حسب متغير السن

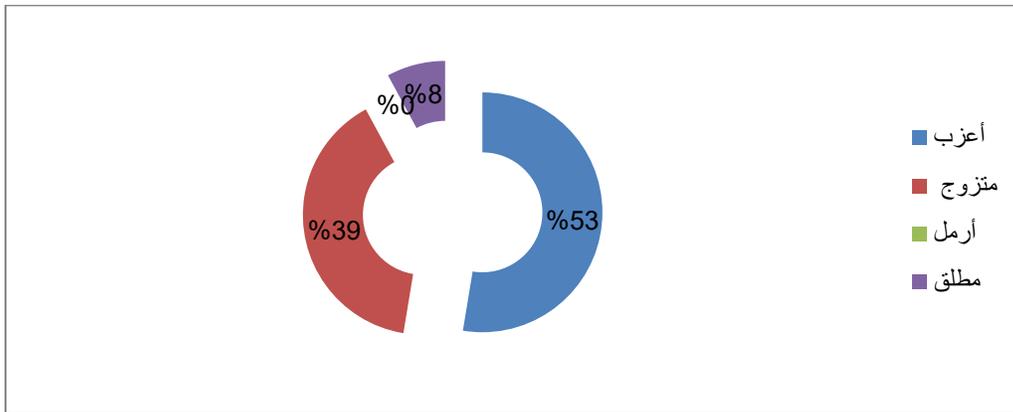
<sup>1</sup> بوابة الشرق في تحقيق للديوان الوطني للإحصائيات، على الرابط: [www.echouroudonline.com](http://www.echouroudonline.com) تم الإطلاع بتاريخ: 2021/04/05 على الساعة: 15:00.

- نجد من نتائج الجدول أعلاه أن الافراد الذين تتراوح أعمارهم [ من 20 الى 30 سنة ] بلغت نسبتهم 65.8% بمعدل 25 فردا، في حين نجد ان افراد العينة الذين تتراوح اعمارهم [ من 31 الى 40 سنة بلغت نسبتهم 26.3% اي ما يعادل 10 افراد، أما ما نسبته 7.9% فكانت من نصيب الافراد الذين تتراوح اعمارهم [ 41 سنة فما فوق] بمعدل ثلاث (3) افراد فقط وهنا نجد ان المؤسسة محل الدراسة يطغى على موظفيها الفئة الشبابية بالدرجة الاولى ولأن المديرية تتمتع بأغلبية شبابية تملك روح العطاء والطاقت العالية وبتالي زيادة فعالية المؤسسة ، فقد إستفادت المديرية من هاته الفئة العمرية التي تعتبر أكثر تجاوبا وتكيفا مع التكنولوجيا الحديثة .

- الجدول رقم 08: توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
52.6	20	أعزب
39.5	15	متزوج
0	0	أرمل
7.9	3	مطلق
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26



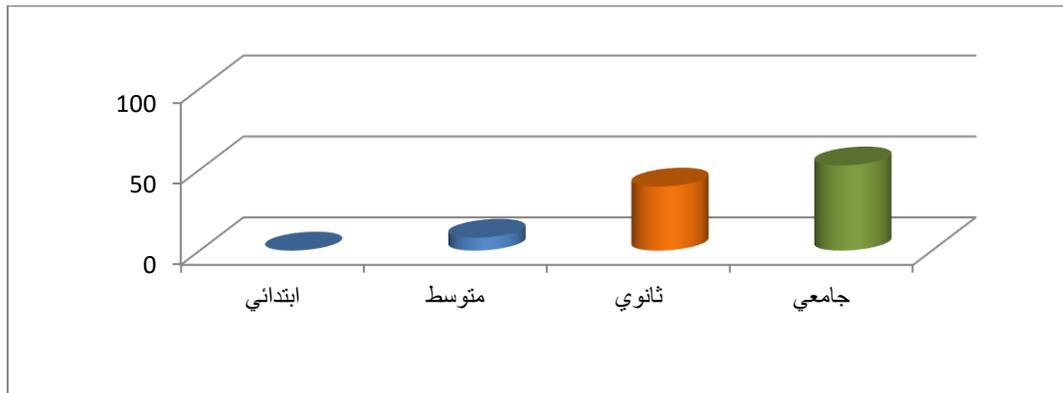
الشكل رقم 09: توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول أعلاه و الذي يدرس الحالة الاجتماعية لافراد العينة محل الدراسة نجد ان نسبة العزاب استحوذت على المرتبة الأولى بنسبة قدرها %52.6 بمعدل 20 فردا ثم يليها بعد ذلك المتزوجون بنسبة بلغت %39.5 اي ما يعادل 15 فردا، ثم نجد هناك فئة من المطلقين بنسبة ضئيلة قدرت بـ %7.9 بمعدل ثلاث (3) افراد فقط يعود ارتفاع نسبة العزاب كونهم معظم أفراد العينة من الفئة الشبابية كما أسلفنا الذكر في جدول السن في طور التكوين وهو كذلك ما يؤكد صحة و صدق الدراسة، هناك تقارب بين فئة العازبين والمتزوجين مايعكس أن الإستقرار النفسي والإجتماعي والوظيفي في المديرية الأمر الذي يتيح تسيير الشؤون الإدارية بشكل واضح وجيد. وإذاحللنا الأمر من جانب سوسيولوجي نجد نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو تترجم فكرة أن إشباع الحاجات النفسية والإجتماعية يغذي الإحساس بالأمن والإستقرار.

الجدول رقم 09: توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	0	0
متوسط	3	7.9
ثانوي	15	39.5
جامعي	20	52.6
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26



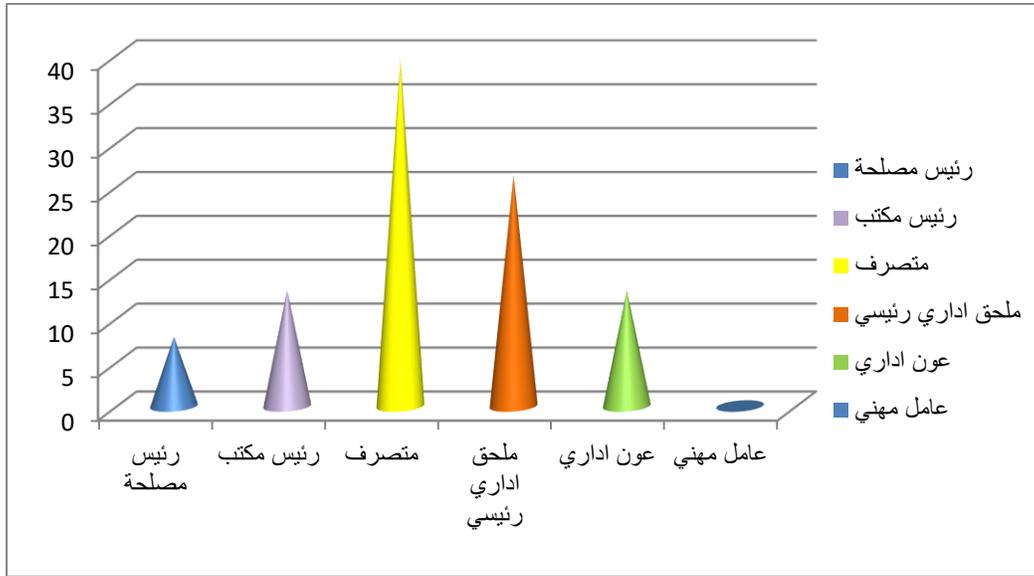
الشكل رقم 10: توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال جدول المستوى التعليمي أن المبحوثين الذين يحوزون على مستوى تعليمي جامعي كانت هي الفئة الطاغية وذلك بنسبة قدرت بـ 52.6% أي ما يعادل 20 فرداً، يليها بعد ذلك المبحوثين الذين يحوزون على مؤهل علمي ثانوي بنسبة قدرت بـ 39.5% بمعدل 15 فرداً أما المبحوثين الحازين على مؤهل علمي متوسط فهم 3 افراد فقط بنسبة 7.9% المستخلص من هاته النسب إعتماد المديرية على فئة حاملي الشهادات فهم أصحاب الكفاءات العليا ولايمكن تجسيد متطلبات الإدارة الإلكترونية إلا بوجود هاته الفئة التي تمثل الدعامة البشرية يليها المستوى التعليمي الثانوي هاته الفئة التي تتلائم مع بعض المناصب الإدارية التي تحتاجها المديرية وهذا ما لمسناه من خلال المقابلات والزيارات التي أجريناها في مختلف الأقسام والمصالح.

الجدول رقم 10: توزيع افراد العينة حسب متغير الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	3	7.9
رئيس مكتب	5	13.2
متصرف	15	39.5
ملحق اداري رئيسي	10	26.3
عون اداري	5	13.2
عامل مهني	0	0
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26



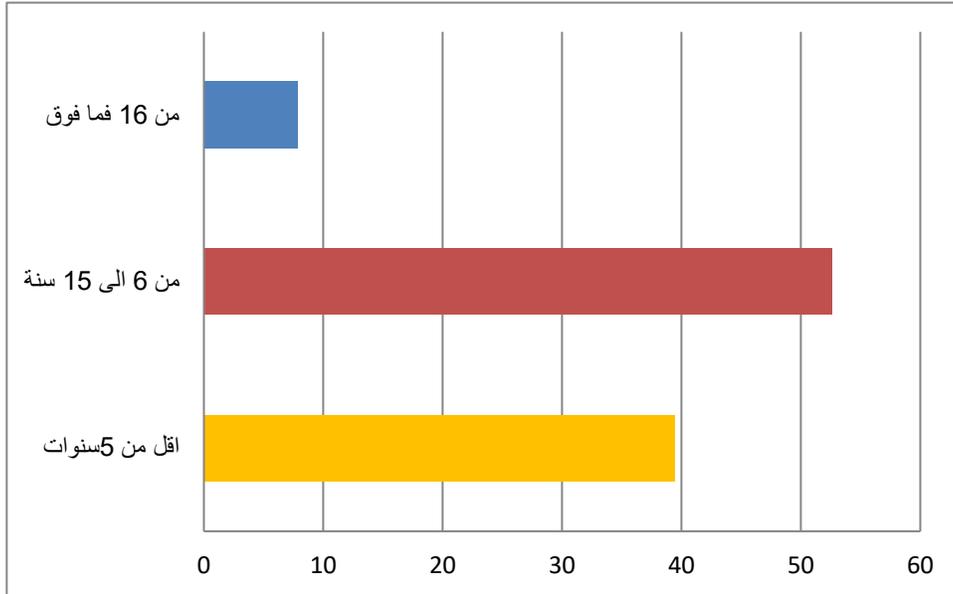
الشكل رقم 11: توزيع افراد العينة حسب متغير الرتبة

من خلال نتائج جدول الرتبة نجد ان المبحوثين الذين يشغلون منصب متصرف قد احتلت المرتبة الاولى بنسبة 39.5% بمعدل 15 فردا اما الافراد الذين يشغلون منصب ملحق رئيسي فبلغت نسبتهم 26.3% بمعدل 10 افراد، نجد ان كل من الرتب: رئيس مكتب و عون اداري قد حظوا على نفس نسبة الاجابة اي ب 13.2% بمعدل 5 افراد و أخيرا نجد رتبة رئيس مصلحة قد احتلت المرتبة الاخيرة بنسبة 7.9% أي ثلاث 3 افراد. الملاحظ أن نسبة المتصرف الإداري هي النسبة الأكبر وهي فئة مؤهلة لإعتلاء المناصب العليا " قيادة إدارية " نظرا للشهادة المتحصل عليها كذلك الكفاءة في التسيير واستخدام نظم الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم 11: توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة %	التكرار	الاقدمية
39.5	15	اقل من 5 سنوات
52.6	20	من 6 الى 15 سنة
7.9	3	من 16 فما فوق
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26



الشكل رقم 12: توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين الذين يملكون خبرة [ من 6 الى 15 سنة ] قد قدرت نسبتهم بـ 52.6% بمعدل 20 فردا، يليها بعد ذلك المبحوثين الذين يملكون أقدمية مهنية [ أقل من 5 سنوات ] قد بلغت نسبتهم 39.5% بمعدل 15 فردا أما المبحوثين الذين لهم أقدمية [ من 16 فما فوق ] قدرت نسبتهم بـ 7.9 بمعدل ثلاث افراد، نستخلص أن أفراد العينة ما بين 6-15 سنة أقدمية هم فئة إكتسبوا خبرة سنوات فعامل الخبرة المهنية بمديرية التربية الأمر يعزز روح الإلتزام والإرتياح المهني لموظفي التربية .

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا إتباع الإجراءات المنهجية التي إقتضتها الدراسة التي إندرجت تحت مضلة البحوث الوصفية التي جعلتنا نختار أنجع الطرق والتقنيات المنهجية التي ساعدتنا على تناول الموضوع والحصول على معطيات نظرية وأخرى ميدانية من أجل الوصول الى نتائج علمية دقيقة بالشكل الذي يحدده الإطار العلمي وذلك وفق الإمكانيات المتوفرة والمتاحة ووفق طبيعة الموضوع التي تتحكم في نوعية المنهج والأدوات المستخدمة وإستخدام منهجية معينة على غرار أخرى.

# الفصل الخامس

تأثير الإدارة الإلكترونية تأثيراً إيجابياً في الهياكل التنظيمية بمديرية التربية بـتيسة

1- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى

2- الإستنتاج الجزئي الأول

## 1- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى

سنعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وذلك من خلال تحليل العبارات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لفهم إجابات أفراد العينة على الإستبانة وعرض النتائج المتعلقة بمحور الإدارة الإلكترونية وإظهار نتائج محور العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والهياكل التنظيمية تم استخدام النسب المئوية و تم الإعتماد على المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري، و الأهمية النسبية و درجة القبول من أجل ترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجوبين على الاستبيان من فئات الدراسة.

الجدول رقم 12: يبين إجابة أفراد مفهوم مصطلح الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمبحوثين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.9511	1.526	71.1	27	الانتقال من انجاز الأعمال بطريقة تقليدية الى طريقة حديثة
		13.2	5	نموذج إداري جديد بديل للإدارة التقليدية
		7.9	3	منظومة حديثة تعتمد على تكنولوجيا رقمية
		7.9	3	استخدام طريقة و اساليب علمية في ادارة المنظمات
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الذي يتمثل في مفهوم أفراد عينة الدراسة للإدارة الإلكترونية بـ 1.526 بانحراف معياري 9511. وهو مؤشر لمعيار ضعيف، وتمثلت نسب إجابات أفراد العينة

في هذا السؤال أن الذين يرون أن الإدارة الإلكترونية هي [ الانتقال من إنجاز الأعمال بطريقة تقليدية إلى طريقة حديثة] بلغت نسبتهم 71.1% أما الذين أجابوا بـ [ نموذج إداري حديث بديل للإدارة التقليدية] قد قدرت نسبتهم 13.2% في حين نجد كل من [ منظومة حديثة تعتمد على تكنولوجيا رقمية ] و [ استخدام طريقة علمية في إدارة المنظمات] تحصلنا على نفس النسبة أي 7.9%

يرى أغلبية أفراد عينة الدراسة أن الإدارة الإلكترونية هو التحول من النظام الورقي التقليدي إلى النظام الرقمي الإلكتروني حيث يمكننا القول أن المبحوثين يملكون فكرة عامة حول الإدارة الإلكترونية. فهذا التحول أصبح أمر حتمي حيث ترى النظرية الحتمية أن التطور التكنولوجي الذي شيدته العصر الحالي أصبح من التحديات التي تطرح نفسها وبقوة في المؤسسات المعاصرة، فإستخدام هاته الأخيرة لوسائل التكنولوجيا أصبح ضرورة حتمية وليس أمراً اختيارياً<sup>1</sup>

جدول رقم 13: يبين إجابات أفراد العينة حول مدى توفير مديرية التربية وسائل تكنولوجية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.5060	1.526	47.4	18	نعم
		52.6	20	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الذي يمثل مدى توفير مديرية التربية وسائل التكنولوجيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.526 بانحراف معياري 5060. وهو مؤشر لمعيار ضعيف، حيث نجد أن المبحوثين الذين يرون أن مديرية التربية لا توفر وسائل تكنولوجية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قد بلغت نسبتهم 52.6% في حين الذين يرون أن مديرية التربية توفر هذه

<sup>1</sup>- صالح فلاق شبيرة: الجديد في صحافة الويب إستخدامات الأدوات الرقمية والمنصات التفاعلية، مرجع سابق، ص: 62.

الوسائل قد بلغت نسبتهم 47.4% وهي نسب متقاربة جدا بين التأييد و الرفض ما يثبت لنا أن مديرية التربية تتبنى فكرة الادارة الالكترونية لكنها لا تعممها على جميع الموظفين.

جدول رقم 14: يبين إجابات أفراد العينة حول التقنيات الأكثر إستخداما في المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.7235	2.736	10.5	4	بريد الكتروني
		10.5	4	رقمنة
		73.7	28	تطبيقات اخرى
		5.3	2	قاعدة بيانات خاصة بالمديرية
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

بينت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الذي يمثل التقنيات الأكثر إستخداما في المديرية أن متوسطها الحسابي قدر بـ 2.736 بانحراف معياري 7235. وهو مؤشر لمعيار متوسط حيث نجد أن ما نسبته 73.7% إتجهوا الى إختيار تطبيقات أخرى والتي تعتبر من بين التقنيات الحديثة الأكثر إستخداما في المديرية أما الذين يرون أن البريد الالكتروني و الرقمنة قد بلغت نسبتهم 10.5% في حين نجد أن المبحوثين الذين يرون ان قاعدة البيانات الخاصة بالمديرية هي الأكثر إستخداما حيث بلغت نسبتهم 5.3% نستخلص أن مديرية التربية تعتمد على عديد التطبيقات لتسهيل العمل الإداري مثلا مصلحة الأجور تستخدم وسائل وتقنيات معينة تتلائم ونوعية الخدمة المقدمة كإنجاز الراتب الشهري للموظفين ،أيضا مخلفات الترقيات والدرجات يتطلب وجود برامج ومعدات معينة وذلك لمسناه من خلال الملاحظة ومختلف الزيارات والمقابلات التي قمنا بها للمصلحة وطرحنا لعدة أسئلة في نفس الموضوع.

جدول رقم 15: يبين إجابات أفراد العينة حول الصعوبات التي تواجه الموظف في التعامل مع الحاسب الآلي لاداء الاعمال

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.7410	1.789	39.5	15	دائماً
		42.1	16	أحيانا
		18.4	7	نادرا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة أعلاه ان المتوسط الحسابي الذي يمثل صعوبات التعامل مع الحاسب الآلي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.789 و انحراف معياري 0.7410. وهو مؤشر لمعيار ضعيف، حيث نجد ان المبحوثين الذين أحيانا ما يواجهون صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي قد بلغت نسبتهم 42.1% في حين نجد أن الذين لديهم صعوبات في ذلك بلغت نسبتهم 39.5% أما الذين نادرا فقط ما يواجهون هذه الصعوبات فقدرت نسبتهم 18.4%، ما يجعلنا القول أن هناك نقص بنسبة معتبرة في تكوين الموظفين داخل المديرية في مجال استخدام الحاسب الآلي. تتفق دراستنا الحالية مع دراسة عبان عبد القادر تحت عنوان: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر على ضرورة تدريب الموظفين في الإدارات على استخدام الحاسوب في عملهم نظرا لعدم تحكم أغلبية الموظفين بتكنولوجيا الإعلام الآلي أي هناك قصور في استخدام الأساليب التقنية أهمها كانت صعوبة تعامل الموظف مع الحاسب الآلي: أي التقنية وهذا ما بينته أيضا زيارتنا لمكتب الرقمنة وتساؤلنا بخصوص أسباب عدم فهم الموظفين لنظام الإدارة الإلكترونية فكانت الإجابة أنه راجع الى صعوبة التقنيات المقدمة ولضعف مهارات اللغة الأجنبية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مرجع سابق، ص: 153.

جدول رقم 16: يبين إجابات أفراد العينة حول تقييم سرعة تدفق الانترنت

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4619	1.947	13.2	5	عالية
		78.9	30	متوسطة
		7.9	3	ضعيفة
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي الذي يمثل تقييم سرعة تدفق الانترنت والذي قدر بـ 1.947 بانحراف معياري 4619. حيث نجد ان المبحوثين الذين يرون ان سرعة تدفق الانترنت داخل المديرية متوسط قد بلغت نسبتهم 78.9% في حين نجد أن الأفراد الذين يجدون أن سرعتها عالية بلغت نسبتهم 13.2% بينما هناك من يرى أن سرعتها ضعيفة وهم 7.9% من إجمالي عينة الدراسة

جدول رقم 17: يبين إجابات أفراد العينة حول الارتباط بالشبكة الالكترونية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4619	1.289	71.1	27	نعم
		28.9	11	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ في نتائج الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي الذي يمثل الارتباط بالشبكة الالكترونية أن متوسطه الحسابي قدر بـ 1.289 و انحراف معياري 4596. وهو مؤشر لمعيار ضعيف حيث نجد أن نسبة 71.1% من افراد العينة يرون ان الارتباط بالشبكة الالكترونية ساهم في إختصار مراحل انجاز الاعمال

في حين هناك من يروى عكس ذلك وقدرت نسبتهم %28.9 نستخلص أن إنجاز المهام إلكترونياً يختصر وقت إنجاز الأعمال ويسهم في مرونة العمل الإداري وتبسيط الإجراءات وقد إتفقت هاته الجزئية مع دراسة أسماء عابد وخولة عزيزي بعنوان إتجاهات الجمهور الداخلي نحو الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

جدول رقم 18: يبين إجابات أفراد العينة حول التغيير الذي أحدثته أنظمة الإدارة الإلكترونية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4953	1.605	39.5	15	نعم
		60.5	23	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الذي يمثل التغيير الذي أحدثته أنظمة الإدارة الإلكترونية حيث نجد أن متوسطها الحسابي قدر بـ 1.605 و انحرافها المعياري 4953. وهو مؤشر لمعيار ضعيف و يرى أفراد عينة الدراسة أن الإدارة الإلكترونية لا تحدث أي تغيير في شكل هيكلها التنظيمية وذلك بنسبة % 60.5 في حين نجد أن هناك من يرى عكس ذلك ونسبتهم %39.5 ما نستخلصه من هاته النتائج هو أن الهيكل التنظيمي بناء متكامل قائم على أساسيات وجزئيات تحكم وتنظم عمل المنظمة ولا يخضع للتغيير أو التبديل، إن الإدارة الإلكترونية تساهم في تغيير الهيكل التنظيمي وجعله مسطح هذا التغيير افتراضي وليس واقعي حيث تلغى الحواجز الإدارية من خلال

<sup>1</sup> أسماء عابد، خولة عزيزي: إتجاهات الجمهور الداخلي نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستار في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، 2016، ص: 124.

شبكات الإتصال وليس الغاء المكاتب الإدارية والأقسام وبنائها هاته الفكرة إتفقت مع الدراسة السالفة الذكر لعبان عبد القادر<sup>1</sup>

جدول رقم 19: يبين إجابات أفراد العينة حول مساهمة تقسيم الادارة الالكترونية للمهام داخل المصالح

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
1.046	3.342	10.5	4	تحديد نطاق الاشراف
		10.5	4	توزيع المهام
		13.2	5	ضعيفة السرعة في حل المشكلات
		65.8	25	مرونة وتدفق العمليات
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

نجد من خلال النتائج المبينة في الجدول أن المتوسط الحسابي الذي يمثل مساهمة التقسيم في الادارة الالكترونية للمهام داخل المصلحة بمتوسط حسابي 3.342 و انحراف معياري 1.046 وهو مؤشر لمعيار قوي فنجد ان ما نسبته 65.8% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة الالكترونية للمهام داخل كل مصلحة ساهمت في مرونة وتدفق المعلومات، يليها بعد ذلك الافراد الذين يرون الإدارة الالكترونية ساهمت في السرعة في حل المشكلات و ذلك بنسبة 13.2% أما الذي يرون أن المساهمة كانت في كل من توزيع المهام و تحديد نطاق الاشراف حيث قدرت نسبتهم 10.5% لكل إجابة. إن تقسيم المهام ووضح

<sup>1</sup>-عبان عبد القادر:تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مرجع سابق، ص:172.

الأدوار تساهم وبشكل كبير في خلق مرونة وإنسيابية في العمل الإداري وتدفع في العمليات الإدارية، هاته النتيجة تتفق مع دراسة أسماء عابد بعنوان: إتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

جدول رقم 20: يبين إجابات أفراد العينة حول التغيير الحالي في المديرية بعد إدخال الرقمنة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.8893	1.421	78.9	30	التجهيزات
		5.3	2	الاقسام و المستويات الادارية
		10.5	4	التجهيزات القرارات و التوجهات
		5.3	2	نظم و تشريعات
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

بينت نتائج الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي الذي يمثل نوع التغيير الحاصل في المديرية أن المتوسط الحسابي قد ب 1.421 و الانحراف المعياري 8893. وهو مؤشر لمعيار ضعيف حيث نجد أن أفراد العينة يرون التغيير الحاصل في المديرية بعد إنجاز الأعمال كان في التجهيزات و ذلك بنسبة 78.9% أما الذين يرون أن التغيير كان في القرارات و التوجهات فكان بنسبة 10.5% بينما الذين يرون أن التغيير كان في كل من الاقسام و المستويات الادارية و النظم و التشريعات فقد بلغت نسبتهم 5.3% لكل إجابة على حدى

<sup>1</sup>- أسماء عابد، خولة عزيزي: إتجاهات الجمهور الداخلي نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سابق: ص: 124.

وقد جاءت هاته الجزئية مشابهة لجانب في دراسة حجار هشام ومنصر عبد العزيز: الإدارة الإلكترونية والإتصال الرسمي<sup>1</sup>.

جدول رقم 21: إجابات أفراد العينة حول إجابات أفراد العينة حول استخدامات مصالحي المديرية للبرامج التي تقوم بحماية المعلومات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.2732	1.078	92.1	35	نعم
		7.9	3	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي الذي يمثل استخدامات مصالحي المديرية لبرامج الحماية حيث بلغ 1.078 بانحراف معياري 2732. وهو مؤشر لمعيار ضعيف حيث نجد ان افراد العينة يرون ان المديرية تستخدم برامج حماية معلوماتية تطبق في نظام الادارة الالكترونية بنسبة 92.1% في حين من يرى عكس ذلك من المبحوثين قدرت نسبتهم 7.9%، من خلال ذلك نرى أن استعمال المديرية لبرامج حماية المعلومات ضروري فهو يساعد على الحفاظ على كيانها و السرية في العمل و عدم تسرب المعلومات "أنظر للملحق الخاص بالتعليمة المتعلقة بالرقمنة"، لكن يبقى هناك نقص في المتخصصين في الأمن والوقاية داخل المديرية حيث أكدت الدراسة السابقة لأسماء عابد وخولة عزيزي بعنوان إتجاهات الجمهور الداخلي نحو الإدارة الإلكترونية على أنه يجب ضمان حماية وسرية الوثائق المرسله وأمن وسرية التراسل<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-حجار هشام، منصر عبد العزيز: الإدارة الإلكترونية والإتصال الرسمي، مرجع سابق، ص:73.

<sup>2</sup>-أسماء عابد، خولة عزيزي، إتجاهات الجمهور الداخلي نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص:127.

جدول رقم 22: يبين إجابات أفراد العينة حول المهام التي تتم ورقياً في المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4807	1.342	65.8	25	نعم
		34.2	13	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الذي يمثل المهام التي تتم ورقياً في المديرية حيث قدر بـ 1.342 بانحراف معياري قدر بـ 4807. حيث نجد أن المديرية لازالت تقوم ببعض المهام ورقياً وهذا ما يرويه المبحوثين وذلك بنسبة 65.8% في حين من يرى عكس ذلك قد بلغت نسبتهم 34.2% يجب على المديرية التقليل من المساحة التخزينية للوثائق الورقية وتحويلها الى وثائق إلكترونية مما يقلل من استخدام الرفوف وشغل حيز مكاني لها بعبارة أوضح أرشفة الوثائق إلكترونياً<sup>1</sup>

جدول رقم 23: يبين إجابات أفراد العينة حول التوثيق الإلكتروني لملفات الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.0000	1.000	100	38	نعم
		0	0	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

<sup>1</sup>-عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مرجع سابق، ص: 162.

نجد من خلال نتائج الجدول ان المتوسط الحسابي الذي يمثل التوثيق الالكتروني لملفات الموظفين قدر بـ 1.000 بانحراف معياري منعدم 0000. حيث نجد أن المبحوثين يرون ان الموظفين يتم توثيق ملفاتهم الكترونياً وذلك بالنسبة الكلية اي %100 فلكل موظف ملف خاص به يحتوي على البيانات الشخصية والبطاقة المهنية كذلك الإنتماء النقابي أيضاً مجموع المؤهلات العلمية للموظف كل هاته البنية المعلوماتية تتضح من خلال الرقمنة الخاصة بموظفي القطاع إداريين وأساتذة وعمال مهنيين وقد تأكدنا من صحة المعلومات أثناء القيام بعدد الزيارات والمقابلات مع موظفي مكتب خلية الرقمنة أيضاً الرجوع الى المنشور تحت عنوان الإطار المتعلق بالنظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية المين في قائمة الملاحق.

جدول رقم 24: يبين إجابات أفراد العينة حول توسيع الاعمال من خلال توزيع الوظائف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4807	1.342	65.8	25	نعم
		34.2	13	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان المتوسط الحسابي الذي يمثل توزيع الوظائف على هياكل الادارة الفرعية قد بلغ 1.342 بانحراف معياري 4807. وهو مؤشر لمعيار ضعيف حيث نجد ان نسبة %65.8 من المبحوثين يرون ان توزيع الوظائف على هياكل الادارة الفرعية ساهم في توسع الأعمال المسندة بينما %34.2 يرى أن توزيع الوظائف لا يساهم في توسيع الاعمال.

جدول رقم 25: إجابات أفراد العينة حول وضوح الادوار والتخصصات والاتصال بين الموظفين قلل من حدوث منازعات بين الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.5039	1.552	21	17	نعم
		55.3	44.7	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

نجد من خلال النتائج أعلاه ان المتوسط الحسابي الذي يمثل الادوار و التخصصات و الاتصال بين الموظفين قدر بـ 1.552 بانحراف معياري بلغ 5039. وهو مؤشر لمعيار ضعيف حيث نجد ان افراد العينة يرون ان وضوح الادوار و التخصصات و توفير الاتصال المستمر بين الموظفين لا يقلل من حدوث منازعات وصراعات قد قدرت نسبتهم 55.3% في حين نجد أن المبحوثين الذين يؤيدون هذه الفكرة قدرت نسبتهم 44.7% نستنتج وضوح الدور المنوط بالموظف كذلك التخصص وتوزيع المهام من شأنه أن يقلل من صراعات العمل حيث لاحظنا من خلال الشواهد الكيفية و مختلف المقابلات الزيارات لموظفي المصالح والمكاتب أن المديرية عملت على إسناد مهام لكل موظف مما ساهم في وضوح الدور والمسؤولية.

جدول رقم 26: يبين إجابات أفراد العينة حول الرقابة الإلكترونية داخل مصالح المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4131	1.210	78.9	30	نعم
		21.1	8	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الذي يمثل الرقابة الإلكترونية التي تتم على مستوى مصالح المديرية قد قدرت بـ 1.210 بإنحراف معياري 4131. وهو مؤشر لمعيار ضعيف حيث نجد أن أفراد العينة يرون أن هناك رقابة إلكترونية تتم على مستوى مصالح المديرية وذلك بنسبة 78.9% بينما الذين لا يرون ذلك قد بلغت نسبتهم 21.1% أكد أن هناك رقابة إلكترونية ذاتية تخص مراقبة الموظف لسير أعماله أو رقابة خارجية أن تكون أغلب الأعمال الإدارية تحت رقابة إدارية إلكترونية أكبر تضمن أداء الأعمال بالشكل المناسب.

#### - اختبار العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والهياكل التنظيمية

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة أولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و بين الهياكل التنظيمية ، ثم الانحدار البسيط كخطوة ثانية لمعرفة اثر الادارة الإلكترونية على الهياكل التنظيمية و هل هذا الأثر ايجابي ام لا.

- H0 : لا تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيراً إيجابياً في الهياكل التنظيمية .

- H1 : تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيراً إيجابياً في الهياكل التنظيمية

الجدول رقم 27: نتائج تحليل علاقة الارتباط و الإنحدار البسيط بين الإدارة الالكترونية و الهياكل التنظيمية و التأثير بينهما.

نتائج تحليل العلاقة بين الادارة الالكترونية و الهياكل التنظيمية					
		معامل الارتباط بيرسون R		0.851	
		قيمة احتمال المعنوية sig		0.000	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الالكترونية على الهياكل التنظيمية					
		معامل التحديد ( $R^2$ )		0.725	
		الخطأ المعياري للتقدير		0.260	
		قيمة (F) :		94.747	
		مستوى المعنوية		0.000	
المتغير	b	SEB	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
الثابت	21.655	9.192		7.643	0.000
الادارة الالكترونية	1.164	0.579	0.851	9.734	0.000

المصدر: من اعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال نتائج الجدول رقم 38 و تحليل علاقة الارتباط بين الادارة التنظيمية و الهياكل التنظيمية يلاحظ أن معامل الارتباط  $R=0.851$  وهي قيمة ذات دلالة احصائية ولأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين كل من الإدارة الإلكترونية و الهياكل التنظيمية .

## 2- الإستنتاج الجزئي الأول

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الادارة الالكترونية على الهياكل التنظيمية، يظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) هو مقياس يسير الى جودة التوفيق، حيث يشير الى ان %72,5 من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل الإدارة الالكترونية وان الباقي %27,5 ترجع الى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 0.260 تشير كذلك الى صغر الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة (F) البالغة 21.655 وهي ذات دلالة احصائية عند

مستوى معنوية  $\alpha = 0.00$  كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل  $b$  حيث بلغت 1.164 مما يشير الى ان هناك اثر موجب بين المتغيرين فإن أي زيادة في تحسين في الادارة الالكترونية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الهياكل التنظيمية بمقدار 1.164، وللمعركة مستوى معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنوية معلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 21.665 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير الى اهمية الادارة الالكترونية في الهياكل التنظيمية وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

نستنتج من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى وقراءة الفوارق الإحصائية في نسب المبحوثين لإجاباتهم تبين لنا أن معظم مفردات البحث تؤكد وجود تأثير إيجابي بين الإدارة الإلكترونية والهياكل التنظيمية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الادارة الالكترونية لها اثر موجب ذو دلالة احصائية في الهياكل التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود تأثير بين المتغيرين التابع و المستقل. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الاولى. بالتالي الفرضية الأولى محققة.

# الفصل السادس

تأثير الإدارة الإلكترونية تأثيراً سلبياً في الهياكل التنظيمية بمديرية التربية بـبسة

1- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

2- الإستنتاج الجزئي الثاني

الإستنتاج العام

## 1- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

سنعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وذلك من خلال تحليل العبارات بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لفهم إجابات أفراد العينة على الإستبانة وعرض النتائج المتعلقة بمحور الموارد البشرية وإظهار نتائج محور العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية تم إستخدام النسب المئوية و الاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، و الأهمية النسبية و درجة القبول من أجل ترتيب البنود .

الجدول رقم 28: يبين إجابات أفراد العينة حول قابلية الموظفين لانظمة الادارة الالكترونية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4953	1.605	39.5	15	نعم
		60.5	23	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال معطيات الجدول نجد أن المتوسط الحسابي الذي يمثل قابلية الموظفين لأنظمة الادارة الإلكترونية جاء ضعيف حيث قدر بـ 1.605 بانحراف معيار قدره 4953. حيث نجد ان الأفراد الذين يرون أن رفض من قبلهم لأنظمة الادارة الالكترونية قدرت نسبتهم % 60.5 بينما الذين يرون أن هناك قبول من قبلهم لأنظمة الادارة الالكترونية هم % 39.5 إن عملية إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومة العاملين له كذلك العمل الجماعي التعاوني والشفافية والمشاركة في إحلال فرق عمل.

الجدول رقم 29: يبين إجابات أفراد العينة حول إقناع الادارة العاملين بضرورة التغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.5039	1.552	21	17	نعم
		55.3	44.7	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي الذي يمثل توجه العاملين للتغيير نجد أن متوسط العبارة الحسابي قدر بـ 1.552 و الانحراف المعياري 5039. وهو مؤشر لمقياس ضعيف، حيث نجد ان أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن الإدارة لا تقوم بإقناع العاملين بضرورة التغيير بلغت نسبة إجاباتهم 55.3% في حين نجد أن الذين المبحوثين الذين يؤكدون على أن الإدارة تقوم بذلك و تحث العاملين على التغيير قد بلغت نسبتهم لم 44.7% هذا يدل على أن المديرية لم تتبنى قيم ومفاهيم قائمة على معايير متعارف عليها للجوء لتطبيق التغيير التنظيمي وتغيير نظرة الموظف الى التغيير المستجدهاته الجزئية من دراستنا جاءت عكس ما أورده معتر سيد عبد الله في كتابه إدارة التغيير التنظيمي التي ترى بضرورة خلق مناخ الحاجة للتغيير ومدى إلحاحيته وأهميته وضرورته لأي منظمة لأن هذا المناخ هو الذي يدخل الموظف في الوضع الجديد وهذا أهم دور يجب أن تقوم به أي إدارة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- معتر سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مرجع سابق، ص: 310.

جدول رقم 30: يبين إجابات أفراد العينة حول مدى مقاومة الموظفين للتغيير في حالة تعارض أهدافهم الخاصة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.5003	1.578	22	16	نعم
		57.9	42.1	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال نتائج الجدول رقم 25 نجد أن المتوسط الحسابي الذي يمثل مدى قابلية الموظفين للتغيير في حالة تعارض أهدافهم الخاصة هو 1.578 بانحراف معياري 5003. و هو مؤشر لمقياس ضعيف، فالمبحوثين الذين اجابوا بانهم لا يقاومون التغيير اذا كان يعارض مصالحهم و أهدافهم الخاصة قدرت نسبتهم %57.9 في حين أفراد العينة الذين اجابوا ب نعم بلغت نسبتهم %42.1

الجدول رقم 31: يبين إجابات أفراد العينة حول رفض التغيير من قبل الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.5060	1.473	18	20	نعم
		47.4	52.6	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الذي يمثل رفض التغيير من قبل الموظفين أن متوسط الحسابي لها قدر بـ 1.473 و الانحراف المعياري 5060. وهو مؤشر لمعيار و درجة ضعيفين، فالمبحوثين يرفضون أي نوع من التغيير إن لم يفهموا القصد و الهدف منه و نسبتهم 52.6% بينما المبحوثين الذين لا يرفضون أي نوع من التغيير فقدت نسبتهم 47.4% حيث أن أي تغيير على مستوى المديرية يجب أن يكون واضح الأهداف والغايات و عدم معرفة الأفراد بطبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه وطرق تطبيقه قد يكون سبب في مقاومته فيرى معتر سيد عبد الله في كتابه إدارة التغيير التنظيمي أنه يجب أن تكون اتجاهات الموظفين إيجابية نحوه أي التغيير، فلا بد أن نجعلهم يلمسوا بعضا من آثاره الإيجابية ومرتباته المفيدة لهم ليزول الرفض والمقاومة له<sup>1</sup>

الجدول رقم 32: يبين إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مبادئ الادارة الالكترونية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4953	1.605	23	15	نعم
		60.5	39.5	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

إن نتائج الجدول أعلاه بينت أن المتوسط الحسابي الذي يمثل تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية قد بلغ متوسطه الحسابي 1.605 و إنحرافه المعياري 4953. ذلك أن أفراد العينة أجابوا ب لا على أنهم لا يرون أن تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية يمكنهم من الإستغناء عن بعض العاملين و ذلك بنسبة إجابة قدرت بـ 60.6 % أما أفراد العينة الذين يرون أنه فعلا بتطبيق مبادئ الادارة الالكترونية يمكن الاستغناء على بعض العاملين قد بلغت نسبة إجابتهم 39.5% الأكد أن المديرية بحاجة لكافة موظفيها سواء أصحاب المهارات أو

<sup>1</sup>-المرجع نفسه

الأشخاص ذوي المستوى المتوسط الذين يسعون إلى تحسين مستواهم بالتعلم ومواكبة التكنولوجيا الحديثة وهذا ما أثبتته جملة الشواهد الإحصائية والزيارات لمختلف أقسام المديرية .

الجدول رقم 33: يبين إجابات أفراد العينة حول وجود نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4953	1.394	15	23	نعم
		39.5	60.5	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

نجد من خلال نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الذي يمثل العبارة: وجود نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات والمعبر عن متوسطه 1.394 وانحراف معياري 4953. يشير لمعيار ضعيف ذلك أن أفراد العينة يرون أن هناك نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات بنسبة اجابة قدرت بـ 60.5 اما الذين لا يرون أن هناك أي نقص في الكوادر قد بلغت نسبة إجاباتهم 39.5، هذا دليل على نقص كبير في الكوادر المؤهلة والبرامج التدريبية التي تخصصه المؤسسة في مجال الإدارة الإلكترونية هذا ما يؤدي بالموظفين إلى عدم التمكن من استخدام التقنيات والمعدات الحديثة وبالتالي يخلق مشاكل في العمل هذا ما أيده دراسة لطرش فيروز وفريجة محمد كريم بعنوان إتجاهات الموظفين الإداريين نحو واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر بأنه يوجد نقص في الخبرات والمعارف في استخدام أجهزة الحاسب والتكنولوجيا الرقمية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- لطرش فيروز، فريجة محمد كريم: مقال بعنوان إتجاهات الموظفين الإداريين نحو واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع، جامعة تبسة، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 25 ديسمبر 2016 .

الجدول رقم 34: يبين إجابات أفراد العينة حول استخدامات تقنيات التكنولوجيا الحديثة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4131	1.210	8	30	نعم
		21.1	78.9	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

قد بينت النتائج أعلاه ان المتوسط الحسابي الممثل للعبارة إستخدامات تقنيات التكنولوجيا الحديثة قدر بـ 1.210 بانحراف معياري 4131. وهو مؤشر لمقياس ضعيف ذلك أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إستخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة يسهم في تحسين اليات مشاركة الموارد و المعلومات داخل المديرية و ذلك بنسبة 78.9% بينما الذين لا يرون ذلك قد بلغت نسبتهم 21.1%،ينجم على التغيير تطويره أنظمة العمل و المعلومات وتحسين أداء الموظفين.

الجدول رقم 35: يبين إجابات أفراد العينة حول مدى تقبل الموظف للتغيير هل يقلل لديه الالتزام

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4596	1.289	71.1	27	نعم
		28.9	11	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الذي يمثل مدى تقبل الموظف للتغيير وهل يقلل لديه من الالتزام قد قدرت بـ 1.289 بانحراف معياري 4596. ذلك أن المبحوثين يرون أن رفض الموظف و عدم تقبله للتغيير يقلل له الالتزام و يزيد من معدلات غيابه وذلك بنسبة %71.1 أما افراد عينة الدراسة الذين يرون عكس ذلك أي أن التغيير لا يقلل لديه من الالتزام مع زيادة معدلات الغياب قد بلغت هذه النسبة %28.9 نستخلص أن النقص في الأداء هو نتيجة للصدام بين الجماعات حول قبول التغيير أو عدمه وفي الأخير تصل المقاومة إلى قيام الأفراد بالإضراب عن العمل أو زيادة معدلات الغياب وإحساس الفرد بقلّة الإلتزام والتكيف في هذا المحيط الجديد هذا ما ترجمه دراسة كناف يوسف وريان عبد المالك "التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية"<sup>1</sup>

الجدول رقم 36: يبين إجابات أفراد العينة حول موقف الموظف من عملية التغيير في المنصب أو مكان العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
1.3056	2.394	26.3	10	ترفض بشدة
		39.5	15	ترفض
		15.8	6	لا تبالي
		5.3	2	توافق
		13.2	5	توافق بشدة
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

<sup>1</sup>- كناف يوسف، ريان عبد المالك: التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 22.

نجد ان نتائج الجدول اعلاه تدل على أن المتوسط الحسابي الذي يمثل موقف الموظف من عملية التغيير في المنصب او مكان العمل قدرت بـ 2.394 بانحراف معياري 1.3056 وهو مؤشر لمعيار متوسط ذلك ان 93.5% كان موقفهم الرفض من عملية التغيير أما ما نسبته 26.3% كان موقفهم الرفض بشدة على ذلك، في حين ان نسبة 15.8% كان موقفهم عدم المبالاة بالأمر اما نسبة و 13.2% و 5.3% تجلى موقفهم بين الموافقة بشدة و الموافقة. من خلال الشواهد الإحصائية نستنتج أن الموظف دائماً يسعى للحفاظ على الوضع المستقر والعادي.

الجدول رقم 37: يبين إجابات أفراد العينة حول نمط التغيير السائد و مدى تأثيره في العلاقة بين الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.3425	1.868	13.2	5	نعم
		86.8	33	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

نجد من نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الذي يمثل نمط التغيير السائد ومدى تأثيره في العلاقة بين الموظفين قدر بـ 1.868 بانحراف معياري بلغ 3.425. وهو مؤشر لمقياس ضعيف ذلك أن أفراد العينة قد أجابوا بـ لا على ان نمط التغيير السائد لا يؤثر بالسلب على علاقتهم بزملائهم بينما الذين يرون أنه يؤثر بالسلب على علاقتهم قدرت نسبتهم 13.2%، من خلال الشواهد الإحصائية نخلص الى أن التغيير يساهم في زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الزملاء ويشجع على التعاون والعمل بروح الفريق.

الجدول رقم 38: يبين إجابات أفراد العينة حول قيام المديرية باشتراك العاملين في عمليات التغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.5039	1.552	44.7	17	نعم
		55.3	21	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه ان المتوسط الحسابي الذي يمثل العبارة قيام المديرية باشتراك العاملين في عمليات التغيير قدر بـ 1.552 بانحراف معياري 5039. وهو مؤشر لمقياس ضعيف كون أفراد عينة الدراسة يرون أن المديرية لا تقوم باشتراك العاملين في عملية التغيير من خلال إقناعهم بمدى أهميته و ذلك بنسبة إجابة قدرت بـ 55.3% بينما الذين يرون ان المديرية تقوم بذلك فنسبتهم 44.7%.

الجدول رقم 39: يبين إجابات أفراد العينة حول مدى رضا الموظف عن الوضع الجديد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.5123	1.815	23.7	9	شعورك بانك لست جاهز للتغيير
		71.1	27	الخوف من فقدان الوظيفة وتفضل الاستقرار
		5.3	2	تعليم وتكوين مستمر للعمال و الرؤساء
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال النتائج الموضحة أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الذي يمثل مدى رضا الموظف عن الوضع الجديد قدر بـ 1.815 و انحراف معياري 5123. وهو معيار ضعيف حيث نجد أن المبحوثين الغير راضين على الوضع الجديد قد برروا ذلك كونهم: ينتابهم الخوف من فقدان الوظيفة وذلك بنسبة %71.1 بينما هناك من اجاب على الشعور كونه ليس جاهز للتغيير بنسبة %23.7 اما الذين اجابوا ب: تعليم وتكوين مستمر للعمال و الرؤساء بنسبة تشابهت دراستنا معه جزئية في كتاب ربيعي مصطفى عليان: إدارة التغيير حيث يرى أنه عندما يتم استخدام تكتولوجيا جديدة أوالدخول في مناخ جديد يصبح الفرد غير راضي على الوضع الجديد حيث تشكل تهديد للموظف أو فريق العمل بالنقل أو فقدان الوظيفة ماأسماه تهديد الأمن الوظيفي<sup>1</sup>

الجدول رقم 40: يبين إجابات أفراد العينة حول موقف الموظفين من التغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4462	1.736	26.3	10	نعم
		73.7	28	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

بينت النتائج أن المتوسط الحسابي الذي يمثل موقف الموظفين من التغيير قدر بـ: 1.736 بانحراف معياري 4462. وهو مؤشر لمعيار ضعيف حيث نجد أن ما نسبته %73.7 لا يرون ان التغيير يجعلهم ينتهجون عادات و أنماط سلوكية تحدد طريقة تصرفهم بينما الذين يرون أنه نعم أي أن التغيير يقوم بتقييد تصرفهم و يخلق لهم نوعاً من التقييد قدرت نسبتهم %26.3.

<sup>1</sup> ربيعي مصطفى عليان: إدارة التغيير، مرجع سابق، ص: 349.

الجدول رقم 41: يبين إجابات أفراد العينة حول ما ينجم عنه التغيير بالنسبة للموظفين كضياح نفوذ أو مركز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.4807	1.342	65.8	25	نعم
		34.2	13	لا
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال النتائج أعلاه نجد ان المتوسط الحسابي الذي يمثل العبارة التي تعبر على ما ينجم عنه التغيير بالنسبة للموظفين كضياح نفوذ أو مركز قدر المتوسط الحسابي بـ 1.342 و انحراف معياري 4807. وهو مؤشر لمعيار ضعيف ذلك ان أفراد العينة يعتبرون ان التغيير خسارة لهم تؤدي الى ضياح نفوذ المركز وذلك بنسبة 65.8% بينما الذين يرون على العكس من ذلك فنسبتهم 34.2% نستخلص أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يخلق للموظف تخوفاً من هذه الوضعية التي تصبح تمثل تهديداً له فيزداد خوفه من إستبداله بعنصر أكفئ وضياح منصبه أو تغييره تتشابه دراستنا مع جزئية من دراسة عبد الصمد توابتية بعنوان أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية حيث أن مصالح الفرد أحياناً ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياح نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-عبد الصمد توابتية: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز الوثائق، جامعة تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016، ص:96.

الجدول رقم 42: يبين إجابات أفراد العينة حول مدى رفض وقابلية الموظفين للتغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
.8111	1.868	39.5	15	الاتصال
		34.2	13	النقل الجيد للمعلومات
		26.3	10	المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه
		100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي الذي يمثل مدى رفض و قابلية الموظفين للتغيير هو 1.868 بانحراف معياري 8111. ذلك ان أفراد العينة يبررون رفض التغيير ب عدم فاعلية الإتصال و ذلك بنسبة 39.5% في حين هناك من يبرر ذلك ب عدم توافر النقل الجيد للمعلومات و ذلك بنسبة 34.2% أما الذين يبررون ذلك ب: عدم توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه كانت نسبتهم 26.3% تسعى كل مؤسسة توفير المعلومات والطريقة المعتمدة في تبادل هذه المعلومات تعتبر بسيطة وتقتصر على الهاتف والبريد الصادر والوارد وإذا كان هناك قصور في عملية الإتصال سواء في الجانب المعلوماتي أو إتصال الموظفين فيما بينهم وغياب التفاعل مما يشعر الفرد بقلّة الإلتزام وبالتالي رفضه لأي تغيير مستجد.

38: فيما يخص التساؤل حول سعي المؤسسة لتطوّر أساليب جديدة تدعم العمل بالنظام الإلكتروني

كانت الإجابات متقاربة وتدور في نفس الفلك تؤكد على أن المديرية تسعى لخلق برامج تكوينية بآليات حديثة لرفع مستوى الموظف ومنها يشغل الموظف مناصب عليا بما يتطابق ومواصفات قانون الوظيفة العمومية.

39: فيما يخص السؤال حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في التقليل من المشاكل الإدارية السابقة

فأجمعت إجابة الموظفين أنها ساهمت في التقليل من التعقيدات والبروقراطية الادارية التي كانت من أهم مخلفات الادارة التقليدية كذلك التقليل من التكدرس الورقي والتخفيف النوعي من الضغط الممارس على مسيري المكاتب. وتشابهت دراستنا مع جزئية من دراسة خذيري حورية و جديوي نادية: الإدارة الإلكترونية والمسار المهني للموظف حيث خلصت الى إن نسبة 100% من عينة الدراسة أجابوا بأنه باستخدام البرنامج الإلكتروني تم التخفيف من الضغط الممارس على الموظفين<sup>1</sup>

- اختبار العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والهياكل التنظيمية: اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين الادارة الالكترونية و بين الموارد البشرية ، ثم الانحدار البسيط كخطوة ثانية لمعرفة اثر الادارة الالكترونية على الموارد البشرية و هل هذا الاثر سلبي أزوم ايجابي.

- H0 : لا تؤثر الادارة الالكترونية تأثيرا سلبيا في الموارد البشرية .

H1 :- : تؤثر الادارة الالكترونية تأثيرا سلبيا في الموارد البشرية

الجدول رقم 43: نتائج تحليل علاقة الارتباط و الانحدار البسيط بين الادارة الالكترونية و الموارد البشرية و التأثير بينهما.

نتائج تحليل العلاقة بين الادارة الالكترونية و الموارد البشرية					
الموارد البشرية		معامل الارتباط بيرسون R	0.701		
		قيمة احتمال المعنوية sig	0.000		
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الالكترونية على الموارد البشرية					
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )		الخطأ المعياري للتقدير 0.071			
قيمة (F) :		34.823 مستوى المعنوية 0.000			
المتغير	B	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	18.316	5.224		3.506	0.001
الادارة الالكترونية	1.263	0.214	0.701	5.901	0.000

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

<sup>1</sup>- خذيري حورية، جديوي نادية: الإدارة الإلكترونية والمسار المهني للموظفين، مرجع سابق ص: 129.

تبين من خلال الجدول رقم:39 أن هناك علاقة الإرتباط بين الإدارة التنظيمية و الموارد البشرية يلاحظ ان معامل الارتباط  $R=0.701$  وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين كل من الادارة الالكترونية و الموارد البشرية .

## 2- الإستنتاج الجزئي الثاني

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الإدارة الالكترونية على الموارد البشرية، يظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) هو مقياس يسير الى جودة التوفيق، حيث يشير الى ان 49.2% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل الإدارة الالكترونية وأن الباقي 50.8% ترجع الى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 0.071 تشير كذلك الى صغر الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة (F) البالغة 18.316 وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.000$  كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 1.263 مما يشير الى أن هناك اثر موجب بين المتغيرين فإن أي زيادة في تحسين في الادارة الالكترونية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الموارد البشرية بمقدار 1.263، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير الى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 21.665 تحت مستوى المعنوية 0.001 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور معنوية معلمي الإنحدار يشير الى أهمية الادارة الالكترونية في الموارد البشرية وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

نستنتج من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية وقراءة الفوارق الإحصائية في نسب المبحوثين لإجاباتهم تأكد لنا وجود علاقة تأثير سلبية بين الإدارة الإلكترونية الموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الادارة الالكترونية لها أثر موجب ذو دلالة إحصائية في المـوارد

البشرية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.00$ ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية، وعليه نقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود تأثير بين المتغيرين التابع و المستقل. وهو اثر موجب وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

## النتائج العامة

من خلال الدراسة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والتغيير التنظيمي في مديرية التربية تبسة ومن خلال الدراسة الميدانية وإستعراضنا للنتائج ومناقشة الفرضيات والتأكد من تحققها وبناء على الواقع الذي لمسناه من ميدان الدراسة ومن خلال إجابات الموظفين وكذا المقابلات التي إجريناها ومعرفت ما إذا حققت الدراسة مبتغاهها و من خلال إتجاهات عينة البحث المتكونة من 40 فرد إستطعنا أن نخرج بهذا الإستنتاج العام :

- إن إستخدام البرامج الإلكترونية ساهم الى حد ما في التخفيف من التذمر والضغط الممارس على الموظفين.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم نوعا ما في تقليل من ضغوط العمل والبيروقراطية الإدارية والتكدس الورقي.
- ساعدت الإدارة الإلكترونية في رقمنة ملفات الموظفين للتخفيف من الضغط والتعويض عن إستخدام الملفات الورقية.
- هناك عدة نقائص تعاني منها مديرية التربية منها قلة اليد العاملة المؤهلة نتيحة قلة الدورات التكوينية والتدريبية للتحكم أكرر بالمجال الإلكتروني .
- عدم فهم وإدراك الموظف لنواحي الضعف والقوة في المناخ الجديد يخلق له نوع من التخوف من الوضع الجديد والتهديد للمركز أو الوظيفة.
- إن مديرية التربية تبنت فكرة الإدارة الإلكترونية لكنها لم تعممها على جميع الموظفين.
- عدم فهم وتقبل الموظف لنظام الإدارة الإلكترونية بالمديرية راجع أساسا الى صعوبة وتعقيد التقنية إضافة الى ضعف اللغات الأجنبية لديه .
- أن الهيكل التنظيمي بناء متكامل قائم على أساسيات تحكم وتنظم عمل المنظمة ولايخضع للتغيير.
- هناك صعوبات تعترض الموظف أثناء قيامه بمهامه منها صعوبة التعامل مع الحاسب الآلي. لأداء المهام المطلوبة هذا يرجع إلى أن المديرية تعاني نقص في تكوين الموظفين داخل المديرية في مجال إستخدام الحاسب الآلي.
- إستخدام مديرية التربية لبرامج حماية المعلومات الأمر الذي يساعد على الحفاظ على كيانها والسرية في العمل "إستيفاء عنصر الشفافية "

- إن مديرية التربية لم تتبنى مفاهيم وقيم متعارف عليها للجوء لتطبيق التغيير التنظيمي لذا نجد الموظفين يحبذون الإستقرار في الوضع الحالي " القديم".
  - هناك قصور في عملية الإتصال سواء في الجانب المعلوماتي أو إتصال الموظفين فيما بينهم وغياب التفاعل هذا يؤدي بشعور الفرد بقلّة الإلتناء وبالتالي رفضه لأي تغيير مستجد.
  - إن الهدف المرجو من الإدارة الإلكترونية بإعتبارها أداة فعالة في خلق مرونة في العمل الإداري وتحسين الأداء الوظيفي لم ترتقي بعد الى الأهداف المنشودة في تسهيل الخدمات المقدمة للفرد.
  - درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية منخفضة نظراً لعدم جاهزية هذه الإدارات لتطبيقها.
- لكن رغم النقائص والصعوبات التي تواجه المديرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أنها تسعى للإنتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية .
- وفي الأخير نقدم بعض الإقتراحات والتوصيات التي من شأنها دعم سياسة التحول نحو الإدارة الإلكترونية نذكر منها:

- العمل على تطوير الإجراءات والعمليات الإدارية بما يتواءم وأهداف الإدارة الإلكترونية بالمديرية.
- زيادة الثقة لدى الموظفين وجمهور المستفيدين من خدمات الإدارة الإلكترونية.
- محاولة التخلص من البيروقراطية التي هي من مخلفات الإدارة التقليدية .
- دعم سياسة التحول الى الإدارة اللامركزية وذلك عن طريق التطوير في الهيكل التنظيمي للمديرية مما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم.
- خلق دمج بين عمليات الأنظمة الإلكترونية وإحتياجات العمل الفعلية .
- تحسين البنية التحتية :أجهزة حاسوب، شبكات، وقواعد بيانات بالشكل المواكب والملائم للتطور التكنولوجي .
- إعداد برامج إلكترونية تستخدم في ذلك لتحديد الإحتياجات التدريبية لشغل مناصب ملائمة مع المستوى التعليمي وقدرات الموظف.
- بتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعى عدة متطلبات من شأنها يسهل عملية الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة و يستوجب على المديرية أن تعي أهمية التجديد في الإدارة الحديثة التي تعد من المواضيع المهمة بالنسبة لإدارة و الفرد معا .

- إن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات من شأنها أن تنتقل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة .
- يستوجب على المديرية أن تعي أهمية التجديد في الإدارة الحديثة التي تعد من المواضيع المهمة بالنسبة للإدارة و الفرد معا .

خاتمة

## خاتمة

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تتضح وذلك بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية والسلوكية والتقنية لذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلباً مهماً فرضته التحولات الرقمية

فعملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا بد أن تقوم الإدارة على مجموعة من المبادئ والخصائص والأهداف، إضافة إلى أنها يجب أن تقوم على بنية وأساسيات لا بد من توفرها وهذا راجع لما تملكه هاته التحولات من دور على مستوى الإدارة ومزايا تساعد على مواكبة التغيير والتطوير واستمرار مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيراتها و تحاول هذه الدراسة تناول موضوع الإدارة الإلكترونية كمفهوم أفرزه التحول نحو العصر الرقمي الذي يضيف شكل جديد على طبيعة ونوع الخدمات بزيادة الفعالية والنزاهة والشفافية، ويسهل عمل الأجهزة والمنظمات الإدارية و يوفر شروط النجاح ووضوح ودقة الخدمات و كذلك انجاز المعاملات، حيث أصبح يمثل ثورة تحول مفاهيمي وقفزة نوعية في نموذج الخدمة العمومية وهذا ما أردنا توضيحه من خلال دراستنا لمديرية التربية تبسة و ابراز ما إذا كانت لها قابلية التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية من منطلق تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية التي فرضت عليها تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني مفاهيم جديدة لتحقيق أهدافها بكفاءة.

# قائمة المصادر والمراجع

## 1- الكتب:

1. أبو الشيخ مصطفى حسين: إدارة التغيير، وزارة الشباب والرياضة، عمان، 2000.
2. إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
3. أحمد مختار عمر: مجمع اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
4. بختي إبراهيم: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية وفق طريقة imrad، جامعة ورقلة، الجزائر، ط4، 2015.
5. بشير عباس، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق مدخل استراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2004.
6. بلال خلق السكارنة، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009.
7. توفيق عبد الرحمان: أساليب أحداث التغيير والتطوير التنظيمي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002.
8. جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. حامد فداء محمود: الإدارة الالكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2011.
10. حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
11. حسين السالمي، علاء عبد الرزاق: شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
12. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، ط1، الاسكندر، 2010.
13. راغب فريد النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
14. ربيحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
15. زاهد محمد ربرى: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
16. زيد منير عبودي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان 2008.
17. سعد غالب ياسين: الإدارة الالكترونية، دار، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن 2010.
18. سيد سالم عرفة: إدارة التغيير، دارالراية للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2001.

19. صالح فلاق شبيبة: الجديد في صحافة الويب إستخدامات الأدوات الرقمية والمنصات التفاعلية ،شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1442هـ .
20. طاهر محسن الغالي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
21. طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، دط، القاهرة، مصر، دس.
22. عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، منشورات حقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2013.
23. عبد المالك الزناتي، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت، دار الفجر والتوزيع، القاهرة، 2003.
24. عامر إبراهيم قندلجي، إيمان السمرائي: البحث العلمي الكمي والنوعي، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
25. عدس عبد الرحمان وآخرون: البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992 .
26. عودة أحمد سليمان: أساسيات البحث العلمي، مكتبة كتابي، أريد، دس.
27. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
28. علاق، بشير: إدارة الحملات الإعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2009.
29. عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2013، 1.
30. عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الاسلامي، بيروت، 2006.
31. فداء محمود حمد: الإدارة الإلكترونية، دارالبداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2012.
32. محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، شركة الجلال للطباعة، عالم الكتب، ط1، القاهرة، دس.
33. محمد علي محمد: علم الاجتماع المنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1986.
34. محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية، مصر، 2006.
35. محمود بن يوسف النمران: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2006 .
36. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
37. مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الالكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر سوريا، 2011.

38. معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة الأنجلو المصرية، 2014.

39. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

40. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط2، 2006.

41. منير عبود: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

42. ناصر جردات: إدارة التغيير و التنظيم، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.

43. نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف، دار الأزوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.

44. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.

45. ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، ط1، الرياض، السعودية، 2005.

## 2- المجالات

46. علي حسن باكير: المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، مجلة آراء حول الإمارات العربية المتحدة عدد: 2003، 23.

47. لطرش فيروز، فريحة محمد كريم: مقال بعنوان إتجاهات الموظفين الإداريين نحو واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع، جامعة تبسة، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 25 ديسمبر 2016 .

48. محسن الندوي، أهمية الإدارة الالكترونية في عصر العولمة، مجلة شؤون استراتيجية، مطبعة الخليج العربي، تطوان، العدد 4، يناير 2011.

49. نائلة العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الخامس عشر للعلوم الإدارية (2)، 2003.

### 3- المذكرات

50. أسماء عابد، خولة عزيزي: إتجاهات الجمهور الداخلي نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستار في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، 2016.
51. ابراهيم الغوطي: متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في القرارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
52. أبو حمدي: إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن 1994 .
53. أبو معاوية ويحي محمد: الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004.
54. إيهاب خميس أحمد المنير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الخارجية، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2007.
55. بلحمو خولة: مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أكلي مجند أو لجاج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، البويرة، 2014.
56. جيلالي بوزكري: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016.
57. حفيظة بوميلية: علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث، الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية في تنميات سياسية وإدارية، جامعة باتنة، 2003.
58. رحمان سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين سير المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوغريج، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، باتنة، 2017.
59. سميرة صالح: دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016.

- 60.عبان عبد القادر:تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 61.عبد الكريم عاشور:دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في و. و. م. أ والجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 62.عبد الصمد تواتية: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د تخصص: تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016.
- 63.كريمي كريمة:التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، علم الاجتماع، 2010.
- 64.مرزوقي نسيم:دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، 2012.
- 65.هشام حجار، منصر عبد العزيز:الإدارة الإلكترونية والاتصال الرسمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ل.م.د، علوم إنسانية تخصص إتصال تنظيمي، جامعة تبسة، 2020.

#### 4- الملتقيات والندوات

66. حسين رحيم علاوي عبد الفتاح:التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، دوافعه، أهدافه ومدخله، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي:12، 13، 2010.
67. راتول محمد، مصنوعة أحمد:متطلبات التطوير التنظيمي وإستراتيجية في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول التغيير التنظيمي كمدخل لتكيف مع المحيط المتغير، جامعة سعد دحلب البليدة، 27 mai 2011 .
- 68.رأفت رضوان:الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني لجمعية الإدارة، الرياض، السعودية، 2001.
- 69.ساقور عبد الله:الحكم الموسع بين المفهوم والآليات في المجتمع الجزائري، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الحكم الراشد وإستراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم علم الاجتماع، جامعة فرحات عباس، سطيف يومي 08/09 أفييل 2007، الجزء الثاني.

70. سليمان رحال: موقع الحكومة الالكترونية من الحكم الراشد، بحث مقدم في الملتقى الدولي للحكم الراشد، جامعة فرحات عباس 08/09 أفريل 2007، الجزء الأول.

71. قوقل محمود حسن: الحكومة العربية الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، 2003.

72. محمد حسن: منظومة الحكومة الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية الواقع والتحديات مسقط، سلطنة عمان، 2003..

73. محمد المتولي: إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في دول عربية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول، شرطة دبي، من 24-26 أفريل .

#### 5- المراجع باللغة الأجنبية

74. Organisation de cooperation de developpement economique op, Cit p 03et 05 etc de nations Unies Op, Cit .

75. Organisation de cooperation de developpement economique unimpératif principales conclusions "synthèse de l'OCDE serie (synthèse "L' Observateur. Mars 2004 .

76. Naffa, Thaldamn, "Jordane – Gouvernement", initaire, jordan, September, 2005.

#### 6- المواقع الإلكترونية

77. مشروع الجزائر الإلكترونية: موقع وزارة البريد ةتكنولوجيا الإعلام والإتصال، www.mptic.dz تم الإطلاع بتاريخ: 29 مارس 2021 الساعة: 19:00

78. معلومات مقدمة من طرف مكتب الإداريين والعمال المهنيين بمصلحة المستخدمين على مستوى مديرية التربية، بتاريخ: 2021/04/02، الساعة: 9:22

79. موقع وزارة التربية الوطنية، ww.m.education.gov.dz بتاريخ: 2021-03-20 الساعة: 19:59

80. wilaya -tebessa.dov.dz، تم الإطلاع بتاريخ: 2021/02/27 على الساعة 19:45.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



إستمارة بحث حول:

## الإدارة الالكترونية والتغيير التنظيمي

بمديرية التربية - تبسة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر: تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل أرجو منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة، بكل صدق وموضوعية و نعدكم بسرية المعلومات التي لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ

أ.د صوالحية منير

من إعداد الطالبتان

- نادية يسعد
- فارس زهية

السنة الجامعية: 2020-2021

**المحور الأول: البيانات الأولية**

**01- الجنس:**

رجل

إمرأة

**02-السن:**

من 20-30 سنة

من 31-40 سنة

41 سنة فما فوق

**03 الحالة الاجتماعية:**

أعزب (ة)

متزوج (ة)

أرمل (ة)

مطلق (ة)

**04 المستوى التعليمي:**

متوسط

ثانوي

جامعي

رئيس مصلحة

رئيس مكتب

متصرف

ملحق اداري رئيسي

عون اداري

**06: الاقدمية**

أقل من 5 سن

من : 6سنوات إلى 15 سنوات

من : 16 فما فوق

**المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية والهيكل التنظيمية.**

**07: مامفهومك لمصطلح الادارة الالكترونية؟**

• الانتقال من انجاز الأعمال بطريقة تقليدية الى طريقة حديثة.

• نموذج إداري حديث بديل للإدارة التقليدية.

• منظومة حديثة تعتمد على تكنولوجيا رقمية.

أخرى تذكر: .....

08: هل توفر مديرية التربية وسائل تكنولوجيا ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

لا

نعم

09: من بين التقنيات والوسائل الحديثة الأكثر استخداما في المديرية؟

تطبيقات أخرى

رقمنة

بريد إلكتروني

أخرى تذكر: .....

10: تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي وتطبيقاته ولواحقه لأداء الأعمال المطلوبة؟

نادرا

أحيانا

دائما

11: ماهو تقييمك لسرعة تدفق الأنترنت ؟

سريعة

متوسطة

عالية

12: هل الإرتباط بشبكة إلكترونية ساهم في اختصار مراحل إنجاز الأعمال ؟

لا

نعم

13: هل أحدثت أنظمة الإدارة الإلكترونية تغييرا في شكل الهياكل التنظيمية في المديرية؟

لا

نعم

14: هل تقسيم الإدارة الإلكترونية للمهام داخل كل مصلحة ساهم في

توزيع المهام

تحديد نطاق الاشراف

مرونة وتدقيق العمليات

السرعة في حل المشكلات

أخرى تذكر: .....

15: ماهو نوع التغيير الحاصل في المديرية بعد إنجاز الأعمال والمهام رقميا؟

قرارات والتوجهات

الأقسام والمستويات الإدارية

التجهيزات

أخرى تذكر: .....

16: هل تستخدم مصالح المديرية برامج حماية المعلومات بتطبيقها لنظام الإدارة الإلكترونية؟

لا

نعم

17: هل مازالت بعض المهام على مستوى المديرية تتم ورقيا؟

لا

نعم

18: هل يتم التوثيق الإلكتروني لملف كل موظف في المديرية؟

لا

نعم

19: هل توزيع الوظائف على هياكل الإدارة الفرعية ساهم في توسيع الأعمال المسندة؟

لا

نعم

20: هل وضوح الأدوار والتخصصات و توفير الإتصال المستمر بين الموظفين قلل من حدوث منازعات وصراعات بينهم؟

لا

نعم

21: هل هناك رقابة إلكترونية تتم على مستوى مصالح المديرية؟

لا

نعم

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية و الموارد البشرية

22: هل يوجد رفض من قبل الموظفين لأنظمة الإدارة الإلكترونية؟

لا

نعم

23: هل تقوم الإدارة بإقتناع العاملين بضرورة التغيير؟

لا

نعم

24: هل تقاوم التغيير اذا كان يعاض مصالحك واهدافك الخاصة؟

لا

نعم

25: أرفض اي نوع من التغيير ان لم أفهم مقصوده وأهدافه.

لا

نعم

26: هل ترى أنه بتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية يمكن الاستغناء عن بعض العاملين؟

لا

نعم

27: هل هناك نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات في المديرية؟

لا

نعم

28: هل استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة يسهم في تحسين آليات مشاركة المواد والمعلومات داخل المديرية؟

نعم  لا

29: هل رفض الموظف وعدم تقبله الجديد "التغيير" يقلل لديه الالتزام مع زيادة معدلات الغياب؟

نعم  لا

30: ماموقفك من عملية التغيير " تغيير منصب ،أو مكان عمل "

ترفض بشدة  ترفض  لا تبالي  اوافق  بشدة

31: هل نمط التغيير السائد يؤثر بالسلب على علاقتك مع زملائك الموظفين؟

نعم  لا

32: هل تقوم المديرية بإشراك العاملين في عملية التغيير عن طريق اقناعهم بأهميته؟

نعم  لا

33: إذا كنت غير راض على الوضع الجديد فهل السبب يعود؟


- شعورك بانك لست جاهز للتغيير
- الخوف من فقدان الوظيفة وتفضل الاستقرار
- تعليم وتكوين مستمر للعمال والرؤساء

34: هل ترى أن التغيير يجعلك تنتهج عادات وأنماط سلوكية تحدد طريقة تصرفك " تخلق لك نوعا من التقييد "

نعم  لا

35: هل تعتبر التغيير خسارة شخصية لك كضياع نفوذ أو مركز؟

نعم  لا

36: هل تكشف مقاومة ورفض الموظف للتغيير عن:

عدم فاعلية عمليات الاتصال   
 عدم توافر النقل الجيد للمعلومات   
 عدم توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه

أخرى تذكر: .....

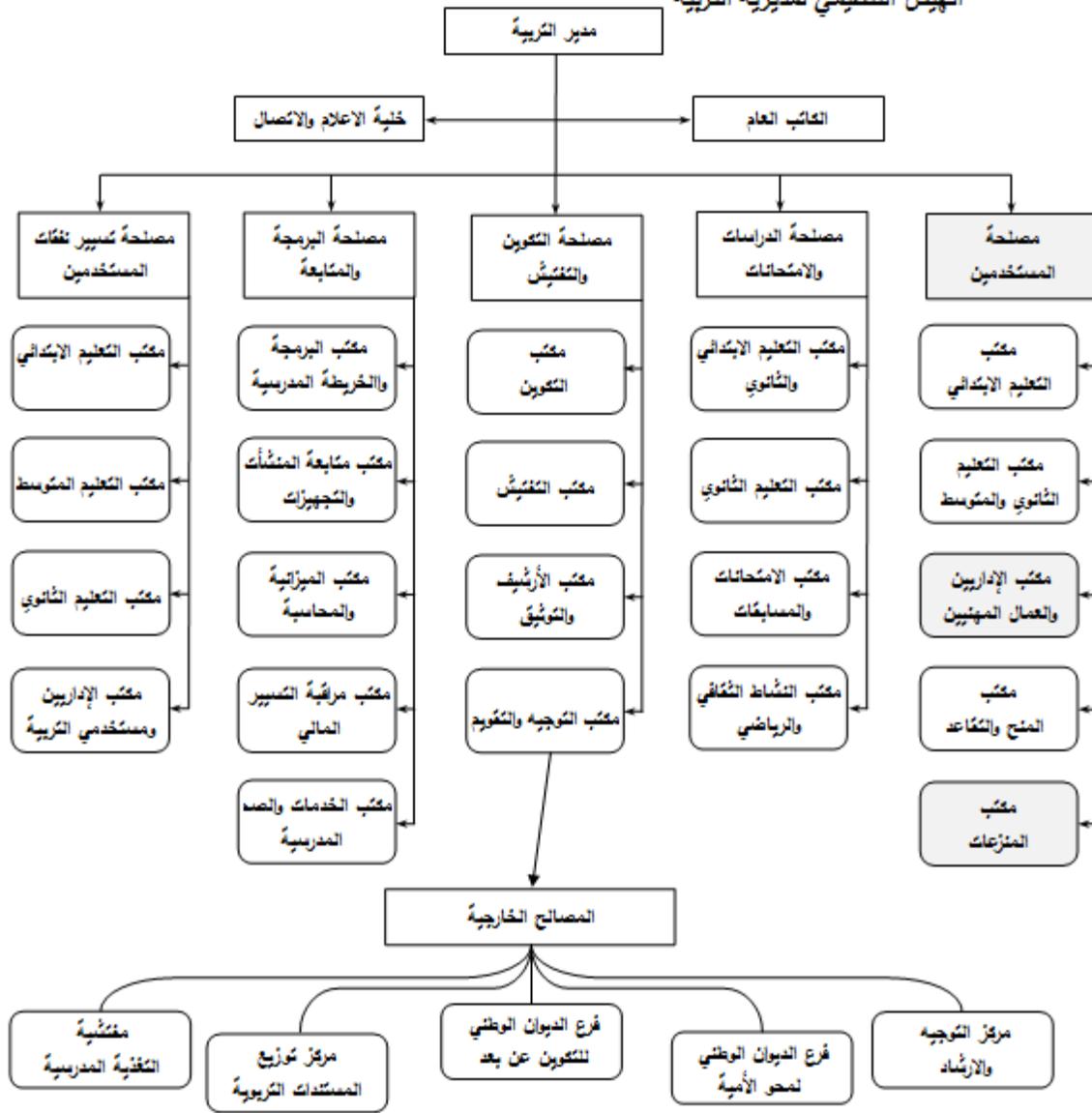
37: برأيك هل تسعى المؤسسة لتطوير أساليب جديدة تدعم العمل بالنظام الإلكتروني كيف ذلك؟

38: هل تعتقد أن ادارة الالكترونية ساعدت في التقليل من المشاكل الادارية السابقة؟

جدول يوضح شبكة الملاحظة

التاريخ	التوقيت	الملاحظات
الأحد: 2021/03/28	الساعة: 09:00	انتقلنا الى عدة مصالح بالمديرية منها مصلحة الموظفين ومصلحة الإمتحانات والتمدرس و مصلحة تسيير نفقات المستخدمين لمعرفة الجو العام للعمل والإلتقاء بعدد الموظفين والعاملين بها كل على رأس عمله
الاثنين: 2021/04/05	الساعة: 10:45	أثناء زيارتنا لمكتب خلية الرقمنة وإستقبالنا من طرف المهندس المسؤول ومساعد مهندس ، لاحظنا أنهم يعملون على إنجاز البطاقية "رقمنة الملفات" وهي إدراج الملفات الجديدة للمستخدمين من الإدماج المهني في الرقمنة الخاصة بالإداريين وكذلك تحيين الحالات الخاصة كالإستيداع والتقاعد، الاحالة على العجز
الأربعاء: 2021/04/07	الساعة: 14:00	قمنا بزيارة مصلحة تسيير نفقات المستخدمين هي مصلحة تتم فيها إعداد الأمور المالية المتعلقة بموظفي القطاع والملاحظ أنهم يقومون بإنجاز الراتب الشهري للموظفين وبعض من الأساتذة يسألون عن المخلفات السنوية الخاصة بهم.
الخميس: 2021/04/08	الساعة: 11:00	انتقلنا الى مصلحة الموظفين بالضبط مكتب الأسلاك المشتركة حيث تعمل الموظفة على إعداد الدرجات الخاصة بالموظفين ببرنامج أعد خصيصا لهذا الشأن بينما في سنوات سابقة كانت الدرجة تعد بطريقة تقليدية يدوية قابلة لحدوث أخطاء .
الاثنين: 2021/04/12	الساعة: 10:00	الإنتقال الى مصلحة التكوين والتفتيش حيث وجدنا الموظفين يقومون بإعداد محاضر تربص الدفعات الجديدة التي تم إدماجها من أجل القيام بدورة تكوينية على إثرها يتم ترسيم هاته الفئة
الأربعاء: 2021/04/14	الساعة: 90:00	العودة الى مصلحة الموظفين وبالضبط مكتب الرقمنة " الاداريين " حيث يقوم الموظف بإدراج التعيينات الخاصة بموظفي القطاع ، وإرسالها عبر الأيميل لكل مؤسسة. وموظف آخر يقوم بإعداد شهادات العمل ومجامل الخدمات وتصحيح أخطاء ان وجدت، من أجل إرسالها للإمضاء .
الخميس: 2021/04/15	الساعة: 10:30	قمنا بزيارة لمكتب الأمانة للسيد رئيس مصلحة المستخدمين حيث يقوم السكرتير بتسجيل البريد الوارد وتوزيعه على المكاتب المعنية، والإتصال برؤساء المكاتب من أجل عقد إجتماع يتم الإتصال بهم عن طريق داخلي ولكل مكتب رقم ثلاثي خاص به
الأحد: 2021/04/17	الساعة: 14:00	قمنا بزيارة لمكتب النشاط الثقافي حيث استقبلتنا المسؤولة عن الإعلام والإتصال والمكلفة بتسيير الموقع إلكتروني الخاص بالمديرية لاحظنا أنها تقوم بنشر الفعاليات التي أقيمت بمناسبة يوم العلم على الموقع الخاص بالمديرية .

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



### دليل المقابلة

و الذي تم اعداده قصد التأكد من بعض المعلومات و جاءت بنوده كالتالي

1/هل تم تنصيب موظفي المصلحة خصيصا للعمل بالإدارة الالكترونية؟

2/هل برامج العمل الموجودة في الاجهزة متاحة لكل الموظفين ؟

3/هل يرجع أسباب عدم فهم الموظفين لنظام الادارة الالكترونية الى صعوبة التقنيات المقدمة أولضعف مهارات اللغة الاجنبية؟

4/هل ترون أنه بتطبيق الاساليب التكنولوجية في الادارة قلل نوعا ما من الطوابير والازدحام أمام المكاتب؟

5/هل تضع المديرية إستراتيجيات للتعاون والتنسيق بين الادارات الاخرى؟

6/هل تضع المديرية رقم هاتف أو موقع للتواصل الاجتماعي لاستقبال انشغالات المواطنين؟

7/هل هناك رضا من قبل المواطنين فيما يخص الخدمات المقدمة باستخدام وسائل الادارة الالكترونية

8/كيف يتم التصرف في حالة وقوع اعطاب بالشبكة؟

9/هل بتطبيق المديرية أساليب الادارة الإلكترونية تخطت المشكلات السابقة التي خلفتها الإدارة التقليدية

أي هل لمستم نوع من التغيير الإيجابي على مستوى العمليات الإدارية؟

Statistiques

		الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الرتبة	الاقدمية
N	Valide	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	رجل	13	34,2	34,2	34,2
	إمرأة	25	65,8	65,8	100,0
Total		38	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	من 20-30 سنة	25	65,8	65,8	65,8
	من 31-40 سنة	10	26,3	26,3	92,1
	41 سنة فما فوق	3	7,9	7,9	100,0
Total		38	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	أعزب	20	52,6	52,6	52,6
	متزوج	15	39,5	39,5	92,1
	مطلق	3	7,9	7,9	100,0
Total		38	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	متوسط	3	7,9	7,9	7,9
	متوسط	15	39,5	39,5	47,4
	جامعي	20	52,6	52,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	رئيس مصلحة	3	7,9	7,9	7,9
	رئيس مكتب	5	13,2	13,2	21,1
	متصرف	15	39,5	39,5	60,5
	ملحق اداري رئيسي	10	26,3	26,3	86,8
	عوناداري	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	أقل من 5 سنوات	15	39,5	39,5	39,5
	من 6 سنوات إلى 15 سنوات	20	52,6	52,6	92,1
	فما فوق 16: من	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## Statistiques

	Valid e	N		Moyenne	Ecart type
		Manquant			
مامفهومك لمصطلح الإدارة الإلكترونية؟	38	0		1,5263	,95115
هل توفر مديرية التربية وسائل تكنولوجيا ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟	38	0		1,5263	,50601
من بين التقنيات والوسائل الحديثة الأكثر استخداما في المديرية؟	38	0		2,7368	,72351
تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي لأداء الأعمال المطلوبة؟	38	0		1,7895	,74100
ما هو تقييمك لسرعة تدفق الأنترنت؟	38	0		1,9474	,46192
هل الارتباط بشبكة إلكترونية ساهم في اختصار مراحل إنجاز الأعمال؟	38	0		1,2895	,45961
هل أحدثت أنظمة الإدارة لالكترونية تغييرا في شكل الهياكل التنظيمية في المديرية؟	38	0		1,6053	,49536
هل تقسيم الإدارة الإلكترونية للمهام داخل كل مصلحة ساهم في	38	0		3,3421	1,04691
ما هو نوع التغيير الحاصل في المديرية بعد إنجاز الأعمال والمهام رقميا؟	38	0		1,4211	,88932
هل تستخدم مصالح المديرية برامج حماية المعلومات بتطبيقها لنظام الإدارة الإلكترونية؟	38	0		1,0789	,27328
هل مازالت بعضا لمهام على مستوى المديرية تتم ورقيا؟	38	0		1,3421	,48078
هل يتم التوثيق الإلكتروني لملف كل موظف في المديرية؟	38	0		1,0000	,00000
هل توزيع الوظائف على هياكل الإدارة الفرعية ساهم في توسيع الأعمال المسندة؟	38	0		1,3421	,48078
هل وضوح الأدوار والتخصصات وتوفير الإتصال المستمر بين الموظفين قلل من حدوث منازعات وصراعات بينهم؟	38	0		1,5526	,50390
هل هناك رقابة إلكترونية تتم على مستوى مصالح المديرية؟	38	0		1,2105	,41315
هل يوجد رفض من قبل الموظفين لأنظمة الإدارة الإلكترونية؟	38	0		1,6053	,49536
هل تقوم الإدارة بإقتناع العاملين بضرورة التغيير؟	38	0		1,5526	,50390
هل تقاوم التغيير إذا كان يعارض مصالحك واهدافك الخاصة؟	38	0		1,5789	,50036
أرفض أي نوع من التغيير ان لم أفهم مقصوده وأهدافه.	38	0		1,4737	,50601
هل ترى أنه بتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية يمكن الاستغناء عن بعض العاملين؟	38	0		1,6053	,49536
هل هناك نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات في المديرية؟	38	0		1,3947	,49536

هل إستخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة يسهم في تحسين البيات مشاركة الموارد والمعلومات داخل المديرية؟	38	0	1,2105	,41315
هل رفض الموظف وعدم تقبله الجديد " التغيير " يقلل لديه الالتزام مع زيادة معدلات الغياب؟	38	0	1,2895	,45961
ما موقفك من عملية التغيير " تغيير منصب، أو مكان عمل "	38	0	2,3947	1,30569
هل نمط التغيير السائد يؤثر بالسلب على علاقتك مع زملائك الموظفين؟	38	0	1,8684	,34257
هل تقوم المديرية بإشراك العاملين في عملية التغيير عن طريق اقناعهم بأهميته؟	38	0	1,5526	,50390
إذا كنت غير راض على الوضع الجديد فهل السبب يعود؟	38	0	1,8158	,51230
هل ترى أن التغيير يجعلك تنتهج عادات وأنماط سلوكية تحدد طريقة تصرفك " تخلق لك نوعا من التقيد "	38	0	1,7368	,44626
هل تعتبر التغيير خسارة لشخصية لك كضياح نفوذ أو مركز؟	38	0	1,3421	,48078
هل تكشف مقاومة ورفض الموظف للتغيير عن	38	0	1,8684	,81111

## Table de fréquences

		العبارة الاولى			Pourcentagecumulé
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	é
Valide	الانتقال من انجاز الأعمال بطريقة تقليدية الى الطريقة الحديثة	27	71,1	71,1	71,1
	نموذج إداري حديث بديل لإدارة التقليدية	5	13,2	13,2	84,2
	منظومة حديثة تعتمد على تكنولوجيا رقمية	3	7,9	7,9	92,1
	استخدام طريقة وأساليب علمية في إدارة المنظمات	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

		العبارة الثانية			Pourcentagecumulé
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	é
Valide	نعم	18	47,4	47,4	47,4
	لا	20	52,6	52,6	52,6
Total		38	100,0	100,0	100,0

## العبارة الثالثة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	بريد الكتروني	4	10,5	10,5	10,5
	رقمنة	4	10,5	10,5	21,1
	تطبيقات أخرى	28	73,7	73,7	94,7
	قاعدة بيانات خاصة بالمديرية	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة الرابعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	دائما	15	39,5	39,5	39,5
	أحيانا	16	42,1	42,1	81,6
	نادرا	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة الخامسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	عالية	5	13,2	13,2	13,2
	متوسطة	30	78,9	78,9	92,1
	ضعيفة	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة السادسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	27	71,1	71,1	71,1
	لا	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة السابعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	15	39,5	39,5	39,5
	لا	23	60,5	60,5	100,0
Total		38	100,0	100,0	

العبارة الثامنة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	تحديد نطاق الاشراف	4	10,5	10,5	10,5
	توزيع المهام	4	10,5	10,5	21,1
	السرعه في حل المشكلات	5	13,2	13,2	34,2
	مرونة وتدفق العمليات	25	65,8	65,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة التاسعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	التجهيزات	30	78,9	78,9	78,9
	الأقسام والمستويات الإدارية	2	5,3	5,3	84,2
	القرارات والتوجهات	4	10,5	10,5	94,7
	نظم وتشريعات	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة العاشرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	35	92,1	92,1	92,1
	لا	3	7,9	7,9	100,0
Total		38	100,0	100,0	

## العبارة 11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	25	65,8	65,8	65,8
	لا	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	38	100,0	100,0	100,0

## العبارة 13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	25	65,8	65,8	65,8
	لا	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	30	78,9	78,9	78,9
	لا	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	15	39,5	39,5	39,5
	لا	23	60,5	60,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	17	44,7	44,7	44,7
	لا	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	16	42,1	42,1	42,1
	لا	22	57,9	57,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	20	52,6	52,6	52,6
	لا	18	47,4	47,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	15	39,5	39,5	39,5
	لا	23	60,5	60,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	23	60,5	60,5	60,5
	لا	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	30	78,9	78,9	78,9
	لا	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	ترفض بشدة	10	26,3	26,3	26,3
	ترفض	15	39,5	39,5	65,8
	لا تبال	6	15,8	15,8	81,6
	توافق	2	5,3	5,3	86,8
	توافق بشدة	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	5	13,2	13,2	13,2
	لا	33	86,8	86,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	17	44,7	44,7	44,7
	لا	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	شعورك بانك لست جاهز للتغيير	9	23,7	23,7	23,7
	الخوف من فقدان الوظيفة وتفضل الاستقرار	27	71,1	71,1	94,7
	تعليم وتكوين مستمر للعمال والرؤساء	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	10	26,3	26,3	26,3
	لا	28	73,7	73,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	25	65,8	65,8	65,8
	لا	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

## العبارة 28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	عدم فاعلية عمليات الاتصال	15	39,5	39,5	39,5
	عدم توافر النقل الجيد للمعلومات	13	34,2	34,2	73,7
	عدم توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Z2 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : Z1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,851 <sup>a</sup>	,725	,717	,26033

a. Prédicteurs : (Constante), Z2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.	
1	Régression	484,073	1	484,073	94,747	,000 <sup>b</sup>
	de Student	183,927	36	5,109		
	Total	668,000	37			

a. Variable dépendante : Z1

b. Prédicteurs : (Constante), Z2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.		
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	21,655	9,192	7,643	,000	
	Z2	1,164	,570	,851	9,734	,000

a. Variable dépendante : Z1

## Régression

Remarques		
Sortie obtenue		20-APR-2021 00:39:14
Commentaires		
Entrée	Données	E:\2021 sicom\NADIA TEBSSA\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	38
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Z1 /METHOD=ENTER Z3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08

Temps écoulé	00:00:00,16
Mémoire requise	2100 octets
Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Z3 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : Z1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,701 <sup>a</sup>	,492	,478	,07115

a. Prédicteurs : (Constante), Z3

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

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	328,449	1	328,449	34,823	,000 <sup>b</sup>
	de Student	339,551	36	9,432		
	Total	668,000	37			

a. Variable dépendante : Z1

b. Prédicteurs : (Constante), Z3

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	18,316	5,224		3,506	,001
	Z3	1,263	,214	,701	5,901	,000



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية تبسة  
مصلحة التكوين والتفتيش  
مكتب التكوين  
الرقم: 22 / م.ت.ت / 2021

مدير التربية  
إلى السيد:  
رئيس مصلحة التكوين والتفتيش  
(مديرية التربية تبسة)

الموضوع: استقبال طالب(ة) متربص(ة)

المرجع: مراسلة جامعة العربي التبسي تبسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع رقم: 33 المؤرخة بتاريخ: 2021/03/28

عملا بما جاء في المرجع المذكور أعلاه،

يشرفني أن أطلب منكم السماح للطالب(ة): يسعد نادية

المولود(ة) بتاريخ: 1982/09/10 بالكويف ولاية تبسة ، بالتربص الميداني

داخل مؤسستكم في الفترة الممتدة من 2021/03/28 إلى غاية نهاية

التربص مع احترام القوانين الداخلية للمؤسسة.

تبسة في: 2021/03/28

مدير التربية  
*Bougueniche*  
بوقوش  
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني  
مصلحة التكوين والتفتيش  
06 مطيرة التربية - لولاية تبسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مدير التربية  
إلى السيد:  
رئيس مصلحة التكوين والتفتيش  
(مديرية التربية تبسة)

مديرية التربية لولاية تبسة  
مصلحة التكوين والتفتيش  
مكتب التكوين  
الرقم: 22 / م.ت.ت / 2021

الموضوع: إستقبال طالب(ة) متربص(ة)

المرجع: مراسلة جامعة العربي التبسي تبسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع رقم: 33 المؤرخة بتاريخ: 2021/03/28

عملا بما جاء في المرجع المذكور أعلاه،

يشرفني أن أطلب منكم السماح للطالب(ة): فارس زهيته

المولود(ة) بتاريخ: 1994/06/06 بـ: بئر العائر ولاية تبسة ، بالتربص الميداني  
داخل مؤسساتكم في الفترة الممتدة من 2021/03/28 إلى غاية نهاية  
التربص مع احترام القوانين الداخلية للمؤسسة.

تبسة في: 2021/03/28

مدير التربية

عن مدير التربية وبتفويض منه  
مصلحة مصلحة التكوين و التفتيش  
بوقروش



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع



تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب(ة): فاطمة زهيدة

المعدة (ة) للمذكرة المعنونة بـ

الأمانة الأكاديمية والتضامن الطلابي بجمهورية الترسية تبسة

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير ، اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر ، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون الإشارة إلى المصدر ، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم ، وعليه أمضي هذا التعهد.

جامعة تبسة في: /...../...../.....

أقر وأتعهد بما ورد أعلا

التوقيع والبصم

فاطمة





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب(ة): سعيدة نارية

المعدة (ة) للمذكرة المعنونة بـ

الإدارة، الاحترافية والتفسير لتنظيم خبرية التوبة

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وعلم الاجتماع

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة  
بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخطوه من كل انتحال لأعمال الغير ،  
اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر ، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون  
الإشارة إلى المصدر ، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم ، وعليه أمضي هذا  
التعهد.

جامعة تبسة في : /...../...../

أقر وأتعهد بما ورد أعلا

التوقيع والبصم





## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التربية الوطنية

الأمين العام

31/01/2018

رقم 230/و.ت.و.أ.ع.

السيدات والسادة مديرو التربية



**الموضوع: الإطار المرجعي المتعلق بالنظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية**

المرجع: - ملخص قرارات مجلس الوزراء بتاريخ 2017/03/29.  
- مجلس تنسيق الإدارة المركزية بتاريخ 2014/12/13.  
- توصيات الندوة الوطنية حول رقمنة القطاع، مارس 2015.  
- الندوة الوطنية، الإعلان الرسمي عن وضع النظام المعلوماتي أفريل 2017.  
- الملتقى الوطني التوجيهي والتكويني حول النظام المعلوماتي، ماي 2017.

قصد ضبط الأطر التنظيمية والتقنية لإدارة تربية رقمية حديثة، والتأسيس لنظام معلوماتي شامل يتسم بالانتظام والدقة والديمومة، وفي إطار تحسين الخدمة العمومية وتبسيط الاجراءات الإدارية وكذا العمل على تقريب الإدارة من المواطن من خلال استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة، شرعت وزارة التربية الوطنية في وضع نظام معلوماتي شامل لرقمنة وتسيير القطاع في جوانبه الإدارية والبيداغوجية والمالية والمادية في مجالات تدرس التلاميذ والموارد البشرية والهيكل المدرسية والسكنات الوظيفية، وكان لهذه المبادرة صدى إيجابي لدى مستعملي المرافق العمومية لإدارة التربية الوطنية سواء على المستوى المركزي أو المحلي.

وبغية الانتقال الفعلي إلى مجال التسيير الرقمي ليصبح ممارسة يومية في كل المصالح البيداغوجية والإدارية، سواء على مستوى المصالح المركزية واللامركزية أو المؤسسات الوطنية تحت الوصاية، وكذا المؤسسات التعليمية، أصبح من الأهمية بمكان تحيين وتحديث البيانات والمعلومات لهذا النظام بصفة آنية ومستمرة ومنتظمة مع التدقيق في صحتها، بغرض استغلالها في شتى المجالات، يوميا وباستمرار، بما يستجيب إلى حاجيات التسيير اليومي. ومن أجل ضبط مختلف مراحل عمليات التحيين والآجال المرتبطة بها وكيفيات وشروط تنفيذها، أوافيكم بهذا المنشور الإطار الذي يضع المبادئ العامة لعملية الرقمنة، ويذكر بالمكونات الأساسية للنظام المعلوماتي ويؤسس كيفيات تحيين المعلومات واستغلالها. وبذلك، يعد هذا المنشور الإطار المرجعي الرسمي والأداة التقنية لتطبيق النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية، والعمل بها بانتظام وبصفة مستمرة وإلزامية.

## أولاً: المبادئ العامة لعملية الرقمنة



### 1. مرجعية المنشور الإطار:

يشكل هذا المنشور، الإطار الإداري والتقني لتطبيق النظام المعلوماتي الوطنية، ويستمد مرجعيته من البنود المذكورة في المرجع أعلاه. وبذلك يعد المرجع الرسمي الذي يؤسس لعملية الرقمنة، ويمكن تعديله أو تميمه عند الاقتضاء، وكلما دعت الضرورة إلى ذلك.

### 2. تكامل النظام المعلوماتي وشموليته:

إن النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية نظام موحد ومتكامل وذو امتداد وطني شامل لكل مكونات قطاع التربية الوطنية، كما أن قواعد بياناته مترابطة ومنسجمة.

### 3. دقة المعلومات والمعطيات وتحيينها:

إن النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية يستمد وظيفيته وفعاليتها من تجدد المعلومات التي يتضمنها، وتحيينها بصفة دورية ومنتظمة، ما يجعل قاعدة البيانات حية باستمرار.

### 4. مجال تطبيق النظام المعلوماتي:

يطبق النظام المعلوماتي على مستوى هياكل الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية والمؤسسات الوطنية تحت الوصاية والمصالح غير الممركزة (مديريات التربية) والمؤسسات التعليمية بما في ذلك مؤسسات التربية والتعليم الخاصة المعتمدة لدى وزارة التربية الوطنية، طبقاً للتنظيم الهيكلي لها ووفق النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول. وسيوسع مجال تطبيق هذا النظام المعلوماتي في وقت لاحق ليشمل مجالات وخدمات أخرى.

## ثانياً: المسؤوليات المتعلقة بتطبيق النظام المعلوماتي وخصائصه

إن أهمية عملية الرقمنة وحساسيتها تقتضي من الجميع الانخراط الكامل في مسار الرقمنة والتجند الكافي والالتزام المتواصل للعمل في مسعى تجديد أساليب التسيير، والمساهمة بكل جدية لإنجاح هذا المشروع الذي يكتسي أولوية بالغة في قطاع التربية الوطنية.

وبهذا الصدد يجب العمل على تحقيق المستلزمات الآتية:

### 1. مسؤولية مدير التربية

تعدّ عملية الرقمنة من ضمن المهام المنوطة بمدير التربية، حيث أن مسؤوليته كاملة وشاملة فيما يتعلق بالإشراف المباشر والشخصي لمسار الرقمنة على مستوى مديرية التربية والمؤسسات التعليمية بالولاية. وفي هذا السياق، يتعين أيضاً على مدير التربية، السهر على التنفيذ الدقيق والمسؤول لهذا المنشور والمساهمة في رقمنة قطاع التربية الوطنية من خلال توفير كل الموارد المالية والمادية الضرورية لمستخدمي النظام المعلوماتي، للقيام بمهامهم في أحسن الظروف، لاسيما فيما يتعلق بتهيئة المحلات وتجهيزها، وكذا الوسائل التقنية وعلى وجه الخصوص تجهيزات الإعلام الآلي ولواحقها، مع توفير الربط بالإنترنت.

وضمننا لفعالية ووجاهة عملية الرقمنة، يكلف الأمين العام لمديرية التربية، وتحت المسؤولية المباشرة لمدير التربية، بمهمة التنسيق بين مختلف مصالح مديرية التربية ومؤسسات التربية والتعليم، ومتابعة مدى تنفيذ الإجراءات التي جاء بها هذا المنشور. وتبقى مسؤولية رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب قائمة وكذا رؤساء المؤسسات التعليمية في حدود المهام والصلاحيات والأعمال الموكلة لهم في تنظيم ومتابعة تطبيق ما ورد في هذا المنشور سواء على مستوى المؤسسات التعليمية أو على مستوى المصالح بمديرية التربية.



## 2. مسؤولي الرقمنة

كما يجب التأكيد على أن مهمة مسؤول الرقمنة ونائبه، اللذين يكونان وجوبا موظفين (2) يختاران من ذوي الكفاءة والنزاهة والأمانة، ينتميان إلى شعبة الإعلام الألي برتبة مهندس دولة في الإعلام الألي على الأقل وعند الاقتضاء وبصفة استثنائية، موظفين ينتميان إلى رتبة أقل في نفس الشعبة، والتي تتمثل أساسا على ضمان المتابعة والمرافقة التقنية وضبط إعدادات النظام المعلوماتي على المستوى المحلي والإشراف على متابعة تطوير البرامج وتنفيذها.

ومهما يكن، يتم اقتراح مسؤول الرقمنة ونائبه بنفس الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالتعيين في المناصب العليا الهيكلية للمصالح غير الممركزة لوزارة التربية الوطنية والمؤسسات الوطنية تحت الوصاية، ليتم تكليفهما رسميا من طرف الإدارة المركزية ويخضع إعضاؤهما من نفس المهمة إلى الموافقة القبلية، الصريحة، والمكتوبة والمعللة لمديرية تطوير الموارد البيداغوجية والتعليمية بوزارة التربية الوطنية، وفي هذا الصدد يتعين عليكم تفادي التغييرات العشوائية لذات المسؤول ونائبه، لضمان الإستقرار والانتظام لهذه العملية مالم تكن أسباب تقتضي ذلك.

## 3. بخصوص سرية الحسابات الالكترونية:

يعد الحساب الإلكتروني بمثابة الهوية الرقمية التي تسمح للمستخدم بالوصول إلى خدمات النظام في حدود المهام الموكلة إليه، ويساعد في التعرف على هوية المستخدم، لذا يجب اتخاذ التدابير اللازمة لحمايتها والحفاظ على سريتها، حيث تعد كلمات المرور بمثابة خط الدفاع الأول في مواجهة الاختراق والدخول غير المرخص والقرصنة والجرائم الإلكترونية والتخريب. ولذلك من الضروري اختيار كلمات مرور معقدة، وأن يتم تغييرها بانتظام. كما يجب الحرص على عدم التصريح بكلمة المرور، بحيث لا ينبغي أن يتم تقاسم هذه الكلمة أو تخزينها داخل ملف أو على الورق من دون حماية ملائمة، كما يمنع استعمالها خارج إطارها الرسمي المسموح به (ميثاق أمن المعلومات)، ووجوب عدم استعمال البرامج المساعدة والتي يتم نشرها عبر الأنترنت من طرف مطوريها لاستدراج ضحاياهم للحصول على المعلومات المتعلقة بالحساب لتسهيل القيام بالهجمات الالكترونية، وفي كل الأحوال يبقى الحائز على كلمة السر مسؤولا عنها مسؤولية شخصية، إدارية، أخلاقية وجزائية.

#### 4. حماية البيانات والمعلومات:

حرصا على أمن وسرية البيانات والمعلومات الشخصية، فإنه يجب على المستخدم الذي يملك حسابا الكترونيا بالنظام، أن يتخذ كافة الإجراءات الضرورية اللازمة لضمان سرية المعلومات والبيانات التي اطلع عليها في إطار تأدية مهامه، هذا من جهة ومن جهة أخرى، لا يجوز له إفشاء أو تحويل أو إعلان أو نشر تلك المعلومات والبيانات لأي غرض كان إلا بما يسمح به القانون، كما يمنع منعاً باتاً تداول هذه المعلومات والبيانات في فضاءات خارج الفضاء الإداري الرسمي المخصص لهذا الغرض.

#### 5. تغيير المستخدم المكلف بتعيين المعلومات :

في حالة الاضطرار إلى تغيير المستخدم المكلف بتعيين المعلومات والبيانات، يلزم ذات المستخدم بتسليم المعلومات الخاصة بالحساب الالكتروني (اسم المستخدم، كلمة المرور) والتي يجب تغييرها فوراً بعد التأكد من صحتها من طرف الموظف الذي يخلفه أو مسؤول الرقمنة، في حالة عدم وجود الموظف المستخلف، مع تقديمه لعرض حال حول وضعية الملف خلال عملية الاستلام والتسليم، ويبقى المستخدم المعفى من العملية مسؤولاً شخصياً أخلاقياً وجزائياً على أمن وسرية المعلومات والبيانات التي اطلع عليها في إطار مهمته المنتهية.



### ثالثاً: التكوين والرقابة والتفتيش

#### 1- التكوين:

تتكفل وزارة التربية الوطنية من خلال المخطط الوطني لتكوين مستخدمي القطاع بوضع برنامج تكوين نوعي ومتخصص في مجال استعمال النظام المعلوماتي لفائدة كل مسيري ومستخدمي هذا النظام. وفي هذا السياق، سيتم تحديد محتوى وبرنامج هذا التكوين عن طريق إرسال لاحق.

#### 2- الرقابة والتفتيش:

تكلف المفتشية العامة بالإشراف على عمليات التفتيش والرقابة والتحقيق على مستوى المصالح اللامركزية لوزارة التربية الوطنية والمؤسسات الوطنية تحت الوصاية ومؤسسات التربية والتعليم في مجال تطبيق التعليمات والإجراءات الواردة في هذا المنشور، لا سيما ما تعلق بعملية التحسين، حيث يحتفظ النظام المعلوماتي ألبا بتاريخ وتوقيت آخر عملية تحسين بالنسبة لكل معلومة موجودة به.

### رابعاً: المكونات الأساسية للنظام المعلوماتي

يتكون النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية في مرحلته الأولى من أربعة محاور أساسية مترابطة ومنسجمة ومتكاملة فيما بينها. إن دقة وصحة وحداثة واكتمال وجاهزية البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه المحاور، تعد أكثر من ضرورية، بل محورية للاستغلال في كل وقت دون استثناء.

### الملخص

أصبح الاعتماد على تقنية الإتصالات و إستخدام التقنية الرقمية أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، ونتيجة لاستخدام الاتصالات والإنترنت أصبح من الضروري إستخدام نمط جديد من الإدارة ألا وهو الإدارة الإلكترونية المرتكزة على التنظيم الشبكي والسرعة الفائقة، مقابل الإدارة التقليدية القائمة على الهرمية والحركة البطيئة، وباستخدام التقنيات الرقمية في و وظائف الإدارة تحولت وظائف الإدارة إلى أنماط جديدة من المهام تقوم على التكيف مع الإنترنت ومتطلباته في مختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم إلكتروني، وقيادة ورقابة إلكترونية، وساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد، مما يعني أن تطبيقها في مختلف الإدارات أمر ممكن إذا توافقت متطلباتها وعناصرها والمناخ الذي يقبل التغيير .

وتهدف دراستنا الى تكوين صورة نظرية وعلمية عن الإدارة الإلكترونية و تجسيد دعائم تغيير تنظيمي يكون ثمرة من ثمارها لتحقيق أكثر كفاءة وفعالية وتحقيق نجاح إداري إلكتروني في مديرية التربية لولاية تبسة فإخترنا عينة من موظفيها لهذا الغرض اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال أدوات عديدة في جمع البيانات منها الملاحظة المقابلة والإستبيان الذي وزع على عينة حجمها 40موظف، توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ملازمة بين الإدارة الإلكترونية والتغيير التنظيمي.

## **Abstact**

Reliance on communication technology and the use of digital technology has become one of the important pillars from which modern management starts, and as a result of the use of communications and the Internet, it has become necessary to use a new type of management, which is electronic management based on network organization and high speed, as opposed to traditional management based on hierarchy and slow movement. And by using digital technologies in management functions, management functions have transformed into new types of tasks based on adapting to the Internet and its requirements in various administrative processes such as electronic planning and organization, electronic command and control, And the application of electronic management helped in completing work and saving time and effort, which means that its application in various departments is possible if their requirements, elements, and the climate that accepts change are compatible.

Our study aims to form a theoretical and scientific voice on electronic management and to embody the pillars of organizational change that will be fruit of its fruits to achieve more efficient and effective and achieve electronic administrative success in the Directorate of Education in the province of Tebessa, so we chose a sample of its employees for this purpose. This study relied on the descriptive approach through many tools in collecting Data including the corresponding observation and the questionnaire distributed to a sample of 40 employees.

This study concluded that there is an inherent relationship between electronic management and organizational change.