



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات  
العمومية  
دراسة حالة قطاع التربية الوطنية بولاية عين الدفلى (مديرية التربية)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

إشراف الأستاذ:

دحمان عبد القادر

إعداد الطالبين:

ناصر مريم

فرحات فتيحة

لجنة المناقشة

الأستاذة: زروقي نسرين .....

الأستاذ: دحمان عبد القادر .....

الأستاذ: عقون عبد الله .....

رئيسا

مشرقا

ممتحنا

السنة الجامعية : 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه إذ رزقنا وألهمنا الصبر و المثابرة و وفقنا لإنهاء هذا العمل، ونسأله تعالى من فضله العظيم أن يزيدنا علما وتعلما وييسر لنا أمرنا فله الحمد والشكر وأثنى عليه الخير كله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

وإعترافنا بالجميل لا يسعنا إلا أن نتوجه بجزيل الشكر وخاصة الى كل من مد لنا العون والمساهمة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل كما نتفضل بأحر

تشكراتنا للأستاذ المحترم: "دحمان عبد القادر" الذي ساهم

بنصائحه ولم يبخل علينا بجهوده لإنجاز هذا العمل بكل موضوعية

كما نتقدم بالشكر الى كل موظفي قطاع التربية، ولا

ننسى أن نشكر كل من شارك في عمل هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة أو دعاء.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا

مناقشة هذا البحث، ومنحونا جزء من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل

نسأل الله العلي القدير أن ينفع هذا العمل قارئه، و أن يتقبله في ميزان الحسنات

إنه سميع قريب مجيب الدعوات.

وشكرا جزيلا

# الإهداء

أهدي بخالص التواضع والاحترام ثمرة هذا البحث  
إلى أعز ما أملك والديّ العزيزين عرفانا منّي بفضلهما عليّ  
أطال الله في عمرهما ورزقهما أيّاما سعيدة  
إلى أخواتي وإخوتي الأعزاء تقديرا ووفاء  
إلى فاطمة الزهراء، محمد، جوري، لينا وإحسان  
إلى صديقاتي  
إلى كل أفراد عائلتي  
إلى كل الأساتذة الذين مررت بهم في مساري الدراسي  
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع  
إلى الطلبة بكل تخصصاتهم.

مرجيم

## الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى الوالدين العزيزين أمي أطال الله في عمرها

وأبي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي

إلى أسرتي الصغيرة زوجي وابني محمد أنيس

إلى إياد عبد القادر

إلى اساتذتي الكرام

إلى أصدقاء وزملاء العمل والدراسة

إلى مدير متوسطة 11 ديسمبر 1960 الفغاييلية عين الدفلى

السيد: أ/ بلهادية

فتيحة

أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل عصب المجتمعات الحديثة، وضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات، من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي، وقد كان للإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين، كما سهل في الاتصال بين المواطن مع إدارته.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية التي أصبحت محل اهتمام كل المؤسسات الإدارية وغيرها. وحاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات خاصة شبكة الإنترنت باعتبارها أهم وسيلة تعتمد عليها الإدارة في تقديم خدماتها من جهة، ومن أكثر التكنولوجيات التي يلجأ إليها المواطن عند رغبته في الحصول على الخدمة من جهة أخرى، وقد أجريت الدراسة في عدة مؤسسات تربوية ببلدية عين الدفلى، ولتحقيق أهداف الدراسة تمت الإستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة انطلاقا من التساؤلات المطروحة في الدراسة وذلك بتوزيع استبيان على عينة من عمال الإدارة على مستوى 05 متوسطات بولاية عين الدفلى، وقد اعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

**الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، تحسين الخدمة العمومية، تكنولوجيا المعلومات**

gestion électronique est devenue le nerf des sociétés modernes, et impératif doit être poursuivi dans toutes les institutions, pour se tenir au courant des progrès technologiques, la gouvernance électronique a joué un rôle important dans l'amélioration des services publics destinés aux citoyens, cela a également facilité la communication entre le citoyen et son administration.

Le but de cette étude est d'examiner divers aspects de la gestion électronique et son rôle dans l'amélioration de la fonction publique. Qui est devenu le centre de toutes les institutions administratives et autres. Dans cette étude, nous avons essayé de mettre en évidence les exigences les plus importantes de la gestion électronique qui reposent sur les technologies de l'information, en particulier Internet, en tant que principal moyen Le département dépend de la prestation de ses services d'une part, l'une des technologies les plus demandées par les citoyens est de rechercher le service, l'étude a été réalisée Dans plusieurs établissements d'enseignement de la municipalité d'Ein Dafla, pour atteindre les objectifs de l'étude, la méthode analytique descriptive a été utilisée pour décrire et analyser le phénomène en fonction des questions soulevées dans l'étude. En distribuant un questionnaire à un échantillon de travailleurs du Département au niveau des 05 l'écoles moyennes de l'état d'Ain Debla, nous avons utilisé le programme d'analyse statistique pour traiter les données obtenues.

**Les mots clés: Gestion électronique, Améliorer le service public, Informatique**

# قائمة المحتويات

	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ج -	مقدمة .....
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية
02 -	تمهيد: .....
03 -	المبحث الأول: ماهية الادارة الالكترونية .....
03 -	المطلب الأول: مفهوم الادارة الالكترونية وعناصرها .....
03 -	أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية .....
04 -	ثانياً: عناصر الادارة الإلكترونية .....
05 -	المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية وأهدافها .....
05 -	أولاً : مبادئ الإدارة الإلكترونية .....
06 -	ثانياً : أهداف الإدارة الإلكترونية .....
06 -	المطلب الثالث: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية .....
06 -	أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....
08 -	ثانياً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....
09 -	ثالثاً: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية .....
09 -	رابعاً : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....
10 -	المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية .....
10 -	المطلب الأول : مفهوم الخدمة العمومية و خصائصها .....
10 -	أولاً : مفهوم الخدمة العمومية .....
11 -	ثانياً : خصائص الخدمة العمومية .....
12 -	المطلب الثاني : نظم وأنواع الخدمة العمومية .....
12 -	أولاً : نظم الخدمة العمومية .....
12 -	ثانياً : أنواع الخدمة العمومية .....

- 13 - .....المطلب الثالث: دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية.
- 13 - .....أولاً: أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على فعالية مؤسسات الخدمة العمومية.
- 14 - .....ثانياً: الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد الخدمة العمومية.
- 16 - .....المبحث الثالث: عرض ومقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.
- 16 - .....المطلب الأول: عرض الدراسات المحلية.
- 17 - .....المطلب الثاني: عرض الدراسات العربية.
- 18 - .....المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة.
- 20 - .....خلاصة الفصل.
- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية
- 22 - .....تمهيد:
- 23 - .....المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- 23 - .....المطلب الأول: تقديم المؤسسة.
- 23 - .....أولاً: تقديم عام لمديرية التربية.
- 24 - .....ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.
- 25 - .....المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات وتحليل الاستبيان.
- 25 - .....أولاً: الأساليب الإحصائية.
- 25 - .....ثانياً: صدق وثبات الاستبيان.
- 29 - .....المطلب الثالث: تحليل البيانات الديموغرافية.
- 29 - .....أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
- 30 - .....ثانياً: توزيع العينة حسب الفئة العمرية.
- 31 - .....ثالثاً: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي.
- 31 - .....رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة (الأقدمية).
- 32 - .....خامساً: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.
- 33 - .....المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات.
- 34 - .....المطلب الأول: نتائج الإحصاء الوصفي.
- 34 - .....أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الإدارة الإلكترونية.
- 36 - .....ثانياً: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: الخدمة العمومية.
- 38 - .....ثالثاً: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

- 42 -	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....
- 42 -	أولاً: اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافيةONE WAY ANOVA....
- 50 -	ثانياً: إختبار فرضية علاقة الادارة الالكترونية بالخدمة العمومية .....
- 51 -	.....خلاصة الفصل
- 53 -	..... خاتمة
- 57 -	..... قائمة المراجع
- 60 -	..... الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

والملاحق

قائمة الجداول والأشكال البيانية:

1- قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان	24
02	معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات تخص الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية للمحور	26
03	معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات الخدمة العمومية والدرجة الكلية للمحور	27
04	معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية والدرجة الكلية للمجال	28-27
05	معامل الارتباط بيرسون بين معدل كل بعد من الأبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان	28
06	معاملات الثبات (بطريقة ألفا كرونباخ)	29
07	توزيع العينة حسب النوع	29
08	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	30
09	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	31
10	توزيع العينة حسب الخبرة.	31
11	توزيع العينة حسب الوظيفة.	32
12	نموذج مقياس ليكارت الخماسي.	33
13	عبارات عينة الدراسة حول الإدارة الإلكترونية	34
14	عبارات عينة الدراسة حول الخدمة العمومية.	36
15	عبارات عينة الدراسة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.	37
16	اختبار ANOVA لتباين الإدارة الإلكترونية وفق النوع.	42
17	اختبار ANOVA لتباين الإدارة الإلكترونية وفق السن.	43
18	اختبار ANOVA لتباين الإدارة الإلكترونية وفق المؤهل العلمي.	43
19	اختبار ANOVA لتباين الإدارة الإلكترونية وفق الخبرة.	44
20	اختبار ANOVA لتباين الإدارة الإلكترونية وفق الوظيفة.	44
21	بين اختبار ANOVA لتباين الخدمة العمومية وفق النوع	45
22	اختبار ANOVA لتباين الخدمة العمومية وفق السن.	45
23	اختبار ANOVA لتباين الخدمة العمومية وفق المؤهل.	46
24	اختبار ANOVA لتباين الخدمة العمومية وفق الخبرة	46
25	اختبار ANOVA لتباين الخدمة العمومية وفق الوظيفة .	47

47	اختبار ANOVA لتباين دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير النوع	26
48	اختبار ANOVA لتباين دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير السن.	27
48	اختبار ANOVA لتباين دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير المؤهل العلمي.	28
49	اختبار ANOVA لتباين دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير الخبرة	29
49	اختبار ANOVA لتباين دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير الوظيفة.	30
50	اختبار فرضية علاقة الادارة الالكترونية بالخدمة العمومية	31

2- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	نموذج الدراسة الميدانية	01
30	توزيع العينة حسب الجنس	02
30	توزيع العينة حسب العمر	03
31	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	04
32	توزيع العينة حسب الخبرة	05
33	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	06

3- قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
60	إستمارة الاستبيان	01
63	ألفا كرونباخ	02
65	اختبار تباين الإجابات	03
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	04
69	اختبار علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية	05

مقدمة

## توطئة:

يعتبر ما نتج عن التقدم التقني في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أبرز المتغيرات التي أثرت على مختلف المجالات، مساهم في إحداث تغيير جوهري في عمل النظم الإدارية، مآدى إلى تحول شكل الخدمة الإدارية التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، حيث غزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات، إذ لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة، هذا ما جعل من التغيير الإداري ضرورة حتمية للاستجابة للمستجدات الحاصلة، من خلال نقل العمل الإداري القائم على استخدام بعض من تكنولوجيا المعلومات الإدارية، إلى منظومة متكاملة ومتجانسة من التجهيزات والبرمجيات وصناع المعرفة، والتي تساهم وبفعالية، في رفع من مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة، من خلال سرعة الأداء وتخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن والقضاء على سلبيات الإدارة التقليدية.

وبما أن المؤسسة تنشط في بيئة أقل ما يقال عنها أنها تشهد ديناميكية عالية ما يحتم عليها التحسين المستمر وتبني منهج الإبداع والابتكار، من خلال الاستفادة من إدارة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، أو ما يطلق عليها مسمى الإدارة الإلكترونية، والتي يكمن جوهرها في تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل العاملين والزبائن والمنظمات - على اختلاف توجهاتها وأنواعها وأحجامها - معاً، كما يحتم هذا المفهوم الجديد للإدارة بضرورة تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونياً والعمل على توفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيقها، نظراً لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجهها عالمياً، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، التي من بينها الخدمة العمومية الإلكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها، و عرفت تحديات، و صعوبات في دول أخرى، و لعل هذه النجاحات، و في مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث و دراسات عميقة و دقيقة، تمكن من معرفة متطلبات و مرتكزات ومعالم الإنجازات، و مواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات، و المعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية، كأساس لترشيد الخدمة العمومية.

وانطلاقاً من أن قياس أي تجربة، أو مبادرة، نحو بناء الإدارة الإلكترونية، والنهوض بمستوى خدماتها العامة، تتوقف على النظر فيما تم تحقيقه من استعداد، ومن واقع الجاهزية نحو التطبيق، و مستوى الفاعلية في الإنجازات، تتطلق هذه الدراسة لتقدم تحليلاً تقييماً للإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية.

ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية على مستوى مديرية التربية؟**

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟

- ماهي المعوقات التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات الخدمة العمومية؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(0.05) < (\alpha)$  بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية ؟

**فرضيات الدراسة:**

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم بناء وصياغة الفرضيات التالية:

- التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات يحتاج الى توفر امكانيات و وسائل مادية وتقنية وبشرية.  
- عرفت الخدمات العامة الالكترونية تحديات كبيرة عرقلت أداء خدمات المؤسسات العمومية، بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الالكترونية .

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوى  $(0.05) < (\alpha)$  بين الإدارة الإلكترونية وتحسين خدمات المؤسسات العمومية.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في مايلي:

- تناولنا موضوع يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لصالح تطوير العمل الإداري في المؤسسات العمومية.

- جدية موضوع الإدارة الالكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.

- قلّة الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية و علاقته بالخدمات العمومية مما يجعل هذا الموضوع يتصف بالغموض و عدم الوضوح لدى العديد من الدارسين، و بالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح و تبين فحوى هذا الموضوع و تأثيراته علي الخدمة العمومية. كما يضيف هذا البحث معرفة جديدة تسهم في تقدم و تطور العمل الإداري في الإدارات العامة.

- أهمية العمل الإداري في مختلف الإدارات من خلال إسهامه في تحقيق أهداف المرجوة بالإشارة إلى كيفية تطويره و تفعيله.

**أهداف الدراسة:**

نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إزالة الغموض و التعرف على ماهية الإدارة الالكترونية كمصطلح جديد افرزه التطور البشري كمرحلة جديدة في ميدان الإدارة و التسيير و إبراز أهمية العمل الإداري و زيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها على تحسين الخدمة العمومية.

- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العامة ومدى مساهمتها في تطوير الأعمال الإدارية.

- التعرف على البيئة التي أعدتها الجزائر لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.

- تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية.

- اقتراح حلول مناسبة لمواجهة تحديات مشروع الادارة الالكترونية في قطاع التربية.

### أسباب اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا إلى البحث في هذا الموضوع:

- الميول الشخصي للموضوع.
- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- الموضوع ضمن مجال العمل.
- تغير نمط تقديم الخدمة العمومية للمواطن.

### منهج البحث:

من أجل الإلمام بالجوانب المختلفة للموضوع ونظرا لطبيعة الموضوع فإن المنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة من أجل وصف وتشخيص موضوع البحث لفهم الإطار النظري، إضافة إلى إستخدام المنهج الإستقرائي في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة محل الدراسة.

**حدود الدراسة:** تم تحديد مجال الدراسة في :

- **الإطار الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية ومحاولة معرفة العلاقة التي تربط بينهما.

- **الإطار المكاني:** وقع الاختيار على مؤسسات تربية في ولاية عين الدفلى.

- **الإطار الزمني:** استغرقت عملية جمع البيانات وانجاز الجانب التطبيقي من شهر فيفري إلى غاية شهر أبريل 2019.

### تقسيمات البحث:

لأجل القيام بدراسة الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين، الأول نظري اشتمل على ثلاثة مباحث، حيث خصص الأول لدراسة للإدارة الإلكترونية والثاني للخدمة العمومية والثالث لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، في حين جاء الفصل الثاني تطبيقي اشتمل على ثلاثة مباحث، تمثل الأول في الطريقة والأدوات المستخدمة في الدارسة الميدانية، في حين تمثل المبحث الثاني في نتائج الدارسة ومناقشتها في دراسة الحالة وعرض نتائج الدارسة وتحليلها وتفسيرها أما الثالث فتمثل في اختبار الفرضيات.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة  
الإلكترونية والخدمة العمومية

**تمهيد:**

تعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى متطلبات الحداثة والتطور الذي يشهده العالم، فقد أحدثت تحولا جوهريا في تحسين الخدمات للجمهور، كما اعتبرت تصور هام لمفاهيم الخدمة العمومية، وهذا من شأنه أن يسرع في عملية الإنجاز وزيادة الإتقان، وتخفيض التكاليف وغيرها.

ومن أجل معرفة دور وأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث خصصنا المبحث الأول لدراسة ماهية الإدارة الإلكترونية، والمبحث الثاني لماهية الخدمة العمومية أما المبحث الثالث فخصصناه للدراسات السابقة.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية على غرار المفاهيم المعاصرة لها، نتيجة للثورة المعلوماتية، وثورة الاتصالات الحديثة بما فيها من تزايد لاستخدام الكمبيوتر وشبكات الاتصال ، والسعي الحثيث لكل الدول والمؤسسات لتطوير أعمالها، والاستفادة من التقدم العلمي في إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية.

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وعناصرها

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية حديث النشأة حيث يعد من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم العصرية، ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لتطور شبكات المعلومات والاتصالات، والذي أحدث تحولا هاما في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها و سرعة أدائها وجودة خدماتها. و تشير الإدارة الإلكترونية إلى استخدام المعلومات و وسائل الاتصال التكنولوجي كالشبكات المتكاملة بعيدة المدى ، والانترنت والكمبيوتر من قبل الإدارات الحكومية. تعتبر الإدارة الإلكترونية كعملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز مختلف الأعمال. في الوقت الراهن تركز العديد من الدول على هذا النوع من الإدارة بحيث توظفها بكثافة لتجعل منها نموذجا فعالا لإنتاج و تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين.<sup>1</sup>

## أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

الإدارة لغة هي الإحاطة، و نقول أدار الرأي و الأمر أي أحاط بهما. أما اصطلاحاً فهي فن قيادة و توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك.<sup>2</sup>

وإدارة الإلكترونية اصطلاحاً هي جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات و تقديم الخدمات للمواطنين و قطاع الأعمال بسرعة عالية و تكلفة منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر و شبكات الانترنت مع ضمان سرية و امن المعلومات المتناقلة.<sup>3</sup>

كما تعرف بأنها "الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي للعمل فهي إدارة بلا أوراق تعتمد على الأرشفة والبريد والمفكرات الإلكترونية وتعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم لذلك تسمى 24/7".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سايح فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، العدد4، ديسمبر 2018، ص66.

<sup>2</sup> - كشك محمد بهجت، مبادئ الإحصاء و استخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، دار الطباعة الحرة، 1999، ص 4 .

<sup>3</sup> - الحمادي بسام عبد العزيز و الحميضي و ليد سليمان، الحكومة الإلكترونية: الواقع و المعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ورقة بحثية مقدمة للندوة الدولية العاشرة المنعقدة بمعهد الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004، ص3.

<sup>4</sup> - الحمادي عبد العزيز بسام، مفاهيم و متطلبات الحكومة الإلكترونية، مؤتمر الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، الرياض 29، يناير 2002، ص32 .

من التعريفات الشائعة للإدارة الإلكترونية ما يلي:

- 1- المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.<sup>1</sup>
- 2- كما يعرفها (الفيلكاوي، 2002) بأنها " استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة، والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة."<sup>2</sup>
- 3- تعرف بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.<sup>3</sup>
- 4- الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو تنظيم الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، ويطلق هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية.<sup>4</sup>
- 5 - ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفاً إجرائياً بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.<sup>5</sup>

وكتعريف أمثل وأشمل للإدارة الإلكترونية هي " إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط و لا تدخل في الخط)."<sup>6</sup>

#### ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية، وتخلق وظائف تدرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية ، والتي يمكن توضيحها وفق مايلي:<sup>7</sup>

**1/عتاد الحاسوب (Hardware):** يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه وملحقاته .

1- علاء عبد الرازق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص32.

2- هيثم الفيلكاوي، "الحكومة الإلكترونية"، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، السنة الخامسة، نوفمبر 2002، ص50.

3- سايح فطيمة، مرجع سابق، ص 66.

4- الطعمانة محمد محمود و العلوش طارق شريف، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004، ص10.

5- نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص12.

6- كلثم محمد الكبيسي، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر" الجامعة الافتراضية الدولية، الماجستير إدارة أعمال، 2008، ص 31 .

7- عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص28-29.

**2/ البرمجيات (Software):** تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل (Operating Systems) ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات ( الإنترنت، الإكسترانت، الإنترنت).  
**3/ صناع المعرفة:** إذ تمثل القيادات الرقمية (Digital Leaderships) وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون، والمحلون للموارد المعرفية، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية.

ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد.

### المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية وأهدافها

تقوم الإدارة الإلكترونية على عدة مبادئ، وأهداف، والتي سنتناولها في مايلي:

**أولاً: المبادئ:** يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية مايلي:<sup>1</sup>

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

**2/ التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية ( الإدارة العامة الإلكترونية ) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة ( دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة).

مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة).

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

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

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

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص 189 -

**ثانياً: الأهداف:** تعمل اغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال وتحول جذري من الأساليب الإدارية

التقليدية، إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في مايلي:<sup>1</sup>

- إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها؛

- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد؛

- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار؛

- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها؛

- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة؛

- التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردين.

وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة،

ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء

الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما

تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي

في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء

عن الموظفون غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن

طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

#### أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج للعديد من المتطلبات الضرورية لانتقال سليم لذلك التحول والتي يمكن

بإيجازها في التالي<sup>3</sup>:

**1/ القيادة والدعم الإداري:** من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو

فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدراتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو

فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المنظمة، كذلك متابعة القيادة

للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا

لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق

الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup>- علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup>- بدر بن محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 13

<sup>3</sup>- عبد الناصر موسي، محمد قوريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 09، 2009، ص 90.

**2/ الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية .

**3/ توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكَم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، وحالة توفيره وإتاحته للأفراد والمنظمات.

**4/ تدريب وتأهيل العاملين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

**5/ وجود خطة تسويقية وتوافر مستوى مناسب من التمويل:** للتدريب والصيانة، ووجود مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع، ووجود قوانين وتشريعات تسهل عمل هذه الإدارة، وتوفر الأمن الإلكتروني والسرية وحماية المعلومات، كما يجب العمل على وضع خطة ترويجية شاملة لبيان محاسن هذه الإدارة وضرورة المشاركة فيها.

**6 /إظهار النتائج:** الخاصة بالعمل لما قبل وبعد استعمال الإدارة الإلكترونية بشكل سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي، لمعرفة مدى نجاح والفارق من حيث الكَم والكيف. بالإضافة إلى ضرورة وضع الأطر التشريعية لتوفير أمن المعلومات الذي يعتبر بمثابة الضامن لحقوق جميع الأطراف.

**ثانيا: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية :** من أهم المجالات التي يتم فيها تطبيق الأعمال الإلكترونية مايلي:<sup>1</sup>

**1-نظم إدارة سلسلة التوريد Supply Chains Management:** حيث أن هذه النظم تساعد الأعمال، على إدارة علاقتها مع الموردين، الموزعين، الشركات المشتركة، وشركات النقل على تشارك المعلومات فيما يتعلق بالطلبات والإنتاج، ومستويات المخزون، وتسليم المنتجات والخدمات بكفاءة .

## 2- إدارة العمليات الداخلية Internal Processing Management

**3- نظم إدارة علاقات الزبائن Customers Relationships Management:** تساعد هذه النظم المؤسسات على إدارة علاقتها مع الزبائن. حيث تحصل هذه النظم على المعلومات من أجل تنسيق عمليات الأعمال التي

<sup>1</sup> بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015-2016 ص 133-139 .

تتعامل مع المستهلكين في المبيعات، والتسويق، والخدمات من أجل تحقيق تعظيم للعوائد، ورضى المستهلكين .

**4- إدارة شبكة القيمة Value Network Management:** تتمثل أجزاء أنظمة الأعمال الإلكترونية في:

**التجارة الإلكترونية:** تعرف المنظمة العالمية للتجارة " التجارة الإلكترونية" على أنها: مجموعة متكاملة من عمليات عقد الصفقات وتأسيس الروابط التجارية وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات والخدمات بوسائل إلكترونية.

**إصلاح إدارة سلسلة التداوير:** يمكن أن يؤدي الاتصال مع الزبائن إلى زيادة المبيعات، غير أنه **من الأهمية بمكان** أن يتم استخدام التكنولوجيا للارتقاء بأسلوب شراء المواد التي يتطلبها العمل. يمكن من خلال إصلاح إدارة سلسلة التداوير خفض المبالغ التي يتم دفعها من أجل شراء المكونات والمواد، مما يزيد من كفاءة عملية الشراء.

**التحدي الداخلي:** إن عملية تطوير الكفاءة في التعامل مع التكنولوجيا والمعلومات لدى طاقم العمل سوف يؤدي ثماره من خلال زيادة الكفاءة في اتخاذ القرار. وبالتالي تستطيع تطوير طريقة التعامل مع العملاء والموردين والحصول على محصلة نهائية أفضل. وتقوم المؤسسات بتطوير نظم الاتصال الداخلية من خلال التقنيات المختلفة، على سبيل المثال: الرسائل الإخبارية، المجالات الخاصة بالمؤسسة والتقارير المسموعة والمرئية، كذلك لوحات الإعلانات. وفي مجال الأعمال الإلكترونية تقوم بتلك العملية أوتوماتيكيا، ويتم إحيائها يوميا.

**العلاقات مع الزبائن:** تعرف على أنها: مزيج من العمليات التجارية والتكنولوجيا لفهم زبائن المؤسسة من عدة زوايا لتحديدهم، تحويلهم، الحصول عليهم، الاحتفاظ بهم. وخلافا للاعتقاد السائد، فإن إدارة العلاقات مع العملاء هو استراتيجية تجارية وليس مجموعة من البرمجيات.

**ثالثا: مراحلها الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:**

إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمر بثلاث مراحل:

**1/ مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية، والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم فيه البدء وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخصيص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي، الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع، أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.<sup>1</sup>

**2/ مرحلة الفاكس والهاتف:** وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي بعدها، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الفاكس والهاتف، بحيث يستطيع المتعاملون في هذه المرحلة الاعتماد على الهاتف في الاستفسار عن الاجراءات والأوراق، والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل أكثر سلاسة من قبل، ودون أي مشاكل، وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق. وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع المتعاملين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم على الشبكة الإلكترونية، لأن هذه في هذه المرحلة يكون عدد مستخدمي الانترنت متوسط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كلثم محمد الكبيسي، مرجع سابق ، ص 54.

<sup>2</sup> - عاشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 20.

**3/مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:**<sup>1</sup> في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى مقبول حوالي (25%-30%) وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي، أو بواسطة الأكشاك، أو في مناطق عمومية، مما يسمح لجميع الفئات باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب، وبأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ممكنة، ولأكثر فعالية كمية ونوعية، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها .

فعند دراسة الإدارة الإلكترونية في المرحلة الإنتقالية يمكن أن نلاحظ ثلاث تغيرات متكاملة ومتميزة:

- درجة استخدام الأدوات الإلكترونية في العملية الإدارية؛
- حجم التغيرات الناجمة عن استخدام الأدوات الإلكترونية في العملية الإدارية؛
- التغير في المهارات من الجهة التنظيمية و الوظيفية خاصة في وظائف الإدارة الأساسية .

#### رابعاً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية عدة عراقيل ومعوقات ومن بين هذه العوائق نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

##### 1/ معوقات إدارية: من أبرزها:

- ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدئ التنفيذ، أو سماح الظروف بذلك من عدمه؛
- إستهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات التحول؛
- غياب التنسيق بين الجهات و انقطاع القنوات التي يمكن من خلالها تبادل المعرفة؛
- الإجراءات الغير مرنة التي تجعل من الإدارة الإلكترونية مجرد ممارسات تقنية مفككة ليس لها كيان إداري؛
- سيطرة المفاهيم التقليدية والبيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من أثارها؛
- التصور والإعتقاد الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات، في حين يشمل التغيير في علاقة القيادات بموظفيها.

##### 2/ معوقات بشرية: والتي يمكن تلخيصها في هذه النقاط:

- ضعف الوعي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى التنظيمي؛
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية ما يحد من طموح العاملين في متابعة التعليم والتدريب في مجال نظم المعلومات الإدارية، ما يخفض اكتسابهم المهارات اللازمة؛
- قلة برامج التدريب في مجال استخدام التقنية الحديثة وضعف المعرفة الكافية بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ما يؤدي إلى مقاومة بعض القيادات والموظفين للتغيير خوفاً من فقدان السلطة.

<sup>1</sup>- صدام الخمايسية، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ط1 ، ص83.

<sup>2</sup>- سعي حنان، دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من الفساد الإداري، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- ، سنة 2015-2016، ص19-20.

## 3 / معوقات مالية: وتتمثل فيما يلي:

- إرتفاع تكاليف تطوير النظم وصيانتها في ظل نقص الخبرة والمعرفة في هذا المجال؛
- محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات؛
- قلة الموارد اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بالأجهزة والبرمجيات، وإنشاء مواقع الكترونية وربط الشبكات.

## المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية

إن الخدمة العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، والسعي لإيجاد أفضل الآليات لتحسين تقديم الخدمة العمومية يعني السعي إلى تحقيق رضا المواطن وتحقيق استقرار المجتمع بصفة عامة وذلك لأن تحسين طرق تقديم الخدمة العمومية بما يتماشى وحاجة المواطن تجعل هذا الأخير يشعر بالاطمئنان والثقة بالنظام الحاكم.

## المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها

أولاً: مفهوم الخدمة العمومية: إن مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية،<sup>1</sup> حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتّاب. وقد عرفت الخدمة العمومية بأنها جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق وتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها.<sup>2</sup> كما عرفها خبراء الإدارة العامة على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والإلتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.<sup>3</sup> و من خلال التعاريف السابقة فإن العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية تتخلص في عنصرين أساسيين:

- الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة؛
- الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

<sup>1</sup>- عاشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 40.

<sup>2</sup>- نور الدين شنوفي ، دروس في المناجنت العمومي، جامعة التكوين المتواصل ، الجزائر، ص 02.

<sup>3</sup>- العربي بو عمامة، الاتصل العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد09، ديسمبر 2014، ص40.

**ثانياً: خصائص الخدمة العمومية:**

تتفرد الخدمة العمومية بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1/ اللاملموسة:** إن الخدمة تتميز عن السلعة بحيث أنها غير ملموسة بمعنى أن ليس لها وجود مادي أبعد من أن تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها، ومن الناحية العلمية فإن عمليتي الإنتاج والإستهلاك تحدثان في آن واحد. ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة تجربة الخدمة قبل شرائها بمعنى آخر أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس، من خلال الحواس البصر، والشم، والتذوق قبل شراءه للخدمة، كما يفعل عند شراءه سلعة مادية، ولهذا نستطيع أن نقول بأن المواطن يدري بقيمة الشيء عند شراءه لسلعة، على عكس تقييم الخدمة الغير المحسوسة فيكون قراره أصعب في تلك الخدمة المقدمة له.

**2/ التلازمية:** نعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول بأن درجة

الترابط تكون كبيرة في الخدمات بالمقارنة مع السلع، ويترتب على خاصية التلازمية ما يلي:

1 - وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد.

2- ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون (المستفيد من الخدمة) في إنتاجها.

**3/ عدم التماثل أو عدم التجانس:** إن هذه الخاصية صعبة في عملية ترميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد

تقديمها على الإنسان بشكل كبير، ولهذا يصعب بين طرفي التعامل يعني المورد والمستفيد التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

**4/ تذبذب الطلب:** يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة

فحسب بل بتذبذب من يوم إلى آخر، أو من ساعة إلى أخرى. مثلاً مواسم الحج، الدخول المدرسي، الإعانات الاجتماعية كقفة رمضان، عمرة رمضان.

**المطلب الثاني: نظم و أنواع الخدمة العمومية**

هناك عدة نظم وأنواع للخدمة العمومية

**أولاً: نظم الخدمة العمومية :**

يمكن تقسيم الخدمة العمومية الى نظامين و هما:<sup>2</sup>

**1/ نظام الخدمة العامة المفتوحة :** حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية

يتم إعداد الفرد لها ويتفرغ لممارستها طوال حياته العملية وتقوم بالمؤسسة أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقاً لنوع الخدمة، حيث يتم تعيين العاملين تبعاً لمتطلبات العمل الحقيقية بغية الخدمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

<sup>1</sup>- بشير العلاق، حميد الطافي، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 23.

<sup>2</sup>- تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017، ص 09.

2/ نظام الخدمة العامة المقفل: الموظفين قبل التحاقهم بالعمل واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية وتنمية القدرات كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات.

ثانياً: أنواع الخدمة العمومية :

هناك تقسيمات مختلفة للخدمة العمومية من بينها:<sup>1</sup>

1/ خدمات ضرورية لأفراد المجتمع: باختلاف توزيعهم على أرض الدولة الواحدة، وباختلاف فئات المجتمع وطبقاته، حيث هناك خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل "النقل العمومي، المياه" وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات، أنها لم تعد حكراً على الدولة وإنما صارت قابلة للتقدم من قبل الخواص، وتتم ادارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربح.

2/ خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية: يستفيد منها أفراد المجتمع فهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع إلا أن نفعها يعم المجتمع ككل، لذلك يتعين على السلطات تشجيعهم على الاقبال عليها، ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية، المتاحف، المنتزهات العمومية.

3/ خدمات رأسمالية مكلفة: لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الاجيال القادمة مثل بناء المدارس، والمستشفيات، والجامعات.

حسب هذا التقسيم يمكن إدراج هذا النوع من الخدمات العمومية كالتالي:

- خدمات عمومية مرتبطة بسياسة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساساً بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني، المالية العمومية.
- خدمات عمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي: وهي الخدمات التي تشمل التعليم، الصحة والمساعدات الاجتماعية.
- خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري: ظهرت هذه الخدمة مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية، وفي تحقيق رفاهية الأفراد في مجال احتياجات الأساسية في ميدان النقل، الاتصالات.

<sup>1</sup> - عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي - التنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 ص ص 62-63.

**المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية**

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل إلى إحداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة، بغية زيادة مردودية الخدمة العمومية وتحسين أنشطة المؤسسات العمومية التي تضطلع بالأنشطة والمهام الخدمية.

**أولاً: أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على فعالية مؤسسات الخدمة العمومية:<sup>1</sup>**

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات وشبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة، يحقق مزايا عديدة، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه، أو الاتصال المباشر، (Face- to- Face Contact) مع تسجيل السرعة في انجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما تؤدي إلى محدودية، وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري، والمرض البيروقراطي، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة، والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية.

إن التوجه للخدمات العامة الإلكترونية، وجعلها بالقرب من المواطنين، والزبائن، والشركاء، سيمكن الإدارة

الإلكترونية للحكم من تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، وإقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية، وكذلك توفير إدارة أكثر كفاءة والتزاماً للمشروعات الحكومية.

ومن الأمثلة التي أحدثت نجاحاً في هذا المجال بالنطاقات الأقل نمواً في مجال التكنولوجيا، نجد دولة الهند أين تتواجد الأكشاك المقامة وسط المجتمعات، حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الأساسية، وعمليات التوثيق والاستمارات، التي يحتاجها المواطنون في المناطق الريفية، وبهذا تعمل على توفير وقت المواطنين، وأموالهم، كما تعمل على توسيع نطاق تقديم الخدمات على المستوى المحلي.

فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في تحقيق تطوير نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية، وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورتها التقليدية، حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية وعلى رسالة، أو هدف المنظمة من خلال تغيير الظروف، وإزالة المشكلات التي تجابهها.

**ثانياً: الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد الخدمة العمومية:**

من التطور الكبير في مراكز الخدمة الجماهيرية أصبح قضاء معظم الاحتياجات من مشتريات وخدمات متنوعة عن بعد، سواء كان المواطن في منزله أو عمله، من خلال مواقع الخدمات، والتسوق بالشبكة العالية للمعلومات، وهو ما يؤدي للفصل بين طالب الخدمة، ومؤديها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup> - فؤاد ناصر، مراكز الخدمات الجماهيرية... راحة المواطن وسلاح في وجه الفساد، نشرية تكنولوجيا الإدارة، مصر، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، العدد الثامن، فيفري/مارس 2007، ص 22.

وبالتالي جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية للدلالة على استخدام نتاج الثورة التكنولوجية، لتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة، وتزايد التقدم التقني المرافق لها، في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية، من حيث وفرة هذه الخدمة، وتحسين أساليب تقديمها، عبر طرق غير تقليدية (الالكترونية)، تمكن من الاطلاع على الخدمة، وإكمال التبادل بين الدوائر الحكومية وجمهور المستفيدين من خدماتها.<sup>1</sup>

إن ترشيد الخدمة العمومية، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن "الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته، بما في تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته." <sup>2</sup>

إذ مع ازدياد اعتماد المؤسسات الحكومية على أنظمة المعلومات، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت، وظهور خدمات المواقع الالكترونية، والبريد الالكتروني على مستوى الدوائر الحكومية، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع، الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا لقبول الطلب، وإرجاع نتائجه للعميل، ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين العميل وجهاز الحاسوب إلى موظف الدائرة الحكومية، الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على آفاق ترشيد الخدمة العمومية يرتكز على وجوب تحقيق العناصر الآتية:<sup>4</sup>

- **مردودية الخدمة العمومية:** حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية، ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين، و ما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي، وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن، وثقته بمؤسسات الخدمة العامة.
- **تقليل تكاليف الخدمة:** من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال، والتوصل للخدمة من خلال النوافذ بتيح تخفيض التكاليف، الناتج عن التنقل الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.
- **سرعة الاستجابة و احترام المواعيد:** حيث يعمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، وهذا لريح الوقت، ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

<sup>1</sup> - الحكومة الإلكترونية، متاح في: <http://islamfin.go-forum.net/montada-f43/topic-t1006.htm> تاريخ الإطلاع 2019/02/25.

<sup>2</sup> - غزلاني وداد، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا، سبتمبر 2006، ص 132.

<sup>3</sup> - إلياس شاهد، الحاج عرابية، عبد النعيم دفرور، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 03، 2016، ص 132.

<sup>4</sup> - عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 66-67.

- **الدقة** : تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الإلكترونية للخدمات، إلى انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.

- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة**: انطلاقاً من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة، من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات، ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.

وبالرغم من المزايا سابقة الذكر التي تختص بها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وتسليم الخدمة العامة للمواطنين، وما تحققه من تطوير في نوع العلاقة التي تربط المواطنين بأجهزة الخدمة العامة، فإن التحول للخدمات الإلكترونية، لا يخلو هو الآخر من مخاطر وسلبيات قد تعرقل، وتشوه مضمون الخدمة العمومية، فالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في تقديم الخدمة العامة، قد ينجم عنه بعض السلبيات مثل: عدم شعور طالب الخدمة بالاهتمام والرعاية الشخصية، بسبب افتقار التفاعل الشخصي بينه وبين مقدمي الخدمة، والتباين في الرغبات بين المواطنين، الذين يطلبون نفس الخدمة، خاصة مع وجود الأمية التكنولوجية، وما تطرحه من إشكالات حول استخدام التقنية الحديثة للحصول على الخدمة، في ظل نقص الصيانة للأجهزة والمعدات واحتمال التلف أو التخريب.

إن الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين، ومن ثم الوصول إلى السرعة في انجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر، فيتم بذلك توفير الجهد والوقت والتكلفة، وهو ما يؤدي إلى حل مشاكل الطابور، ومختلف العراقيل البيروقراطية، "ولهذا تعطي مبادرات التحول الإلكتروني أولوية بالغة لتقديم خدماتها للمواطن العادي مباشرة وفق مبدأ العميل أولاً، أكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم لقطاع الأعمال".

في هذا السياق أدى وجود الحاسب واستخداماته في عمليات تشغيل البيانات إلى اختفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة، التي كانت تحوز على اهتمام كبير في الانظمة اليدوية، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك الحاسبات هي تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري، الثبات والذي يعني تنفيذ تعليمات البرنامج في جميع الأحوال والحافز. فالآلة صماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة أو الاختلاس، كما لا يوجد للحاسب مصلحة شخصية بعكس الموظف.<sup>1</sup>

في الأخير يمكن القول أن مفهوم الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد يأخذ معاني وأبعاد جديدة، تبعاً للتطورات السياسية والاقتصادية العالمية والمحلية، ففي ظل الحكم الراشد أصبح الاهتمام بالغاً بمفهوم ترشيد الخدمة العمومية، التي تترجم سياسة الإدارة العامة، وتفاعلاتها في إطار إقامة حكم راشد على مستوى منظمات ومؤسسات الخدمة العمومية، وما أصبح يعرف بالخدمات العامة الإلكترونية، التي يطرحها بديل الإدارة الإلكترونية، كآلية أثبتت الدراسات العلمية نجاحها في خلق نمط جديد من الخدمات العمومية، يدعم عناصر التראה، الشفافية،

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح حافظ، الإدارة الإلكترونية للموارد، الإسكندرية، مصر، دار الفتح للتجليد الفني، 2008، ص 288، 289.

العدالة، سرعة الاستجابة لحاجيات الأفراد، والاهتمام بالمواطن الذي يمثل محور التنمية المحلية ، وتفعيل مبدأ التوجه بالعمل داخل مراكز ومؤسسات الخدمة العمومية.

### المبحث الثالث: عرض ومقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

هناك عدد من الدراسات التي تمكنا من التحصل عليها، تصب في إطار بحثنا هذا، الخاص بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية، وسنتطرق في مايلي إلى تلك الدراسات، ونذكر أهم ماتوصلت إليه من نتائج:

#### المطلب الأول: عرض الدراسات المحلية.

1/ دراسة حماد مختار، بعنوان " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات فرع التنظيم السياسي والاداري، جامعة الجزائر"بن يوسف بن خدة كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، سنة 2007.

وقد سعت الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمرفق العام وعلى أداء موظفيه، بالإضافة إلى تحديد مفهوم الإدارة الحديثة وأهم أساسياتها وكيفية اكتسابها و تطبيقها ولمس نتائجها. ومعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية تطوير قدرات الموظفين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج المتمثلة في:

- عدم الادراك الكامل و الوعي لكل عناصر التكنولوجيا و البرمجيات و اهميتها عند بناء مشروع الادارة الالكترونية في العالم العربي.
- تعزيز الادارات العربية و مؤسسات تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين بتكنولوجيا المعلومات و الموارد البشرية المتخصصة في هذا المجال، و اعادة بناء الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات.
- مراعاة سد الفجوة الرقمية بين المؤسسات الحكومية داخل الدولة الواحدة بدراسات توجه و تخصص لذلك، بحيث يمكنها انتاج مواقع متزامنة يمكنها تقديم خدمات ذات مضمون حقيقي للمواطن العربي .
- اهمية تعزيز البنية الاساسية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و مراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها، في أنحاء كل دولة عربية بما يضمن وصول الخدمات لمستحقيها .
- وجود فجوة رقمية بين الحكومات العربية فيما يتعلق بتطبيق البنية الاساسية للمعلومات تركت اثار واضحة في عدد الواقع الخاصة لكل حكومة عربية و في فحوى و مضمون و محتوى هذه المواقع.

2/ دراسة عبان عبد القادر، بعنوان " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر" - دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص: إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية 2016/2015.

وسعت هذه الدراسة كغيرها من الدراسات الهادفة للوصول إلى الأهداف التالية:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.
  - معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم.
  - البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
  - معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
  - قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
  - توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها.
  - التقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
  - تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
  - التعرف على مدى توفر الإدارات الجزائرية موقعا إلكترونيا تستخدمه في معاملاتها الإدارية.
  - تشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - التعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج المتمثلة في أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا ، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية التي بدورها لم يجعلها تسير وفق متطلبات الحكومة الإلكترونية مثلما هو معمول به في الدول المتقدمة والعربية.

### المطلب الثاني: عرض الدراسات العربية.

1/ دراسة محمد جمال وأكرم عمار بعنوان "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين" مذكرة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009. هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الأبعاد الأمنية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تحديد مدى وعي العاملين بخصائص و مزايا الإدارة الإلكترونية.
- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.
- معرفة أهم المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية.
- المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة الغوث بغزة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود معرفة من قبل موظفي الوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها.
  - توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - حرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية وتهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً لاستخدام الإدارة الإلكترونية.
  - توفر الفعالية بان استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة.
- 2/ دراسة سميرة مطر السعودي، بعنوان " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية "، الجامعة الافتراضية الدولية للملكة المتحدة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية والمالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطبيق الموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف على أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج المتمثلة في وجود معوقات إدارية وبشرية وتقنية ومالية. بالإضافة إلى أن متوسطات عبارات الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات كانت كبيرة جداً ووجود علاقة ارتباطية بين معوقات الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة

#### الدراسة الأولى: " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية "

- اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في معالجة متغيرين الأول مستقل وهو الاداره الإلكترونية والثاني تابع وهو المرفق العام .
- أما الاختلاف فيمكن في النتائج المتوصل إليها وهذا راجع الى اختلاف ميدان الدراسة إذ ركزت على معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام في الدول العربية في حين كانت دراستنا محلية.
- كما اختلفت عنها في تناول مجتمع البحث.

#### الدراسة الثانية: " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر "

- ركزت الدراسة الأولى على التحديات التي تواجهها الادارة الإلكترونية في الجزائر بصفه عامة بمتغير واحد في حين أن دراستنا تناولت متغيرين اثنين(الادارة الإلكترونية والخدمة العمومية).
- كما اختلفت عنها في تناول مجتمع البحث وميدان الدراسة.
- توصلت هذه الدراسة إلى وجود تحديات بشرية، تنظيمية، وتقنية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، في حين توصلنا إلى هذه المعوقات تتمثل في انعدام الدورات التكوينية للموظفين بالإضافة إلى وجود معوقات تقنية.
- ساعدتنا هذه الدراسة في الإطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللاتقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.

الدراسة الثالثة: "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئيين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"

- اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في معالجة متغيرين اثنين.
- أما الاختلاف فيمكن في النتائج حيث توصلت إلى توفر كل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئيين بمكتب غزة الإقليمي، في حين أننا توصلنا إلى وجود العديدين المعوقات تحول دون التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية في قطاع التربية.
- كما اختلفنا في عينة الدراسة وميدان البحث.
- تم الاستفادة من هذه الدراسة في تصميم ووضع الاستبانة ومقارنة تلك النتائج بنتائج دراستنا.

الدراسة الرابعة: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية"

- اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في معالجة متغيرين اثنين مستقل وتابع واختلفنا في المتغير التابع، حيث تناولت هذه الدراسة إدارة الموارد البشرية في حين أننا تناولنا الخدمة في المؤسسات العمومية.
- كما اختلفت عنها في تناول مجتمع البحث وميدان الدراسة.
- اشتركت الدراستان في وجود معوقات تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

القيمة المضافة:

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها بالباحثون فيها بمتغير آخر، في حين أننا ومن خلال هذه الدراسة حاولنا أن ندرس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمات المؤسسات العمومية، وقد نجد أن أحد هذه الدراسات السابقة قد جمعت بينهما إلا أن دراسة الحالة قد اختلفت وتباينت، ففي حين كانت دراسة الحالة فيها ضمن مؤسسات مختلفة من حيث الزمان 2016/2007 والمكان (غزة، الجزائر، الدول العربية، السعودية) قد ارتأينا أن نجد العلاقة بين المتغيرين في المؤسسات التربوية في ولاية عين الدفلى (الجزائر)، ومن حيث المقارنة الزمنية كانت الدراسة الحالية في سنة 2019.

## خلاصة:

بناء على ما سبق يمكن القول أنّ الثورة الرقمية ساهمت بشكل كبير في إحداث نقلة في حياة الأمم والشعوب، وأنّ طلب الخدمات والحصول عليها من خلال التطور التقني الذي سخرته الحكومات لخدمة مواطنيها، وفي ظل التطور الهائل والمتسارع الذي شهده العالم في مجالات التكنولوجيا والمعلومات، تحاول الكثير من الدول توظيف هذه التكنولوجيا في نشاطاتها وخدماتها المقدمة للمواطنين والمؤسسات، ويعد مفهوم الإدارة الإلكترونية من أبرز نتائج الثورة الرقمية والتكنولوجية، فهو مفهوم يرتبط أساساً باستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات في تسيير وفعالية العمل الإداري فرضته جملة من الظروف المحيطة، يهدف إلى تحسين مستويات أداء المؤسسات ودعم كفاءة وفعالية العمليات الإدارية بها، وتقديم الخدمات للمواطن بسهولة، كما أنّ الإدارة الإلكترونية هي مشروع يقتضي توفر جملة من المقومات والمتطلبات لضمان نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

**الفصل الثاني:**  
**الدراسة الميدانية لدور الإدارة**  
**الإلكترونية في تحسين خدمات**  
**المؤسسات العمومية**

### تمهيد:

حتى نجيب عن الإشكالية المطروحة ونختبر الفرضيات، فقد رأينا من خلال الجانب النظري للدراسة كيف يمكن استغلال تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، وسنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية تعتمد على تحقيق ميداني ودراسة أولية استطلاعية واستكشافية، نعتد في جزئها الأول على دراسة الوثائق المتعلقة بالدراسة والمؤسسة ميدان البحث، ومرحلة ثانية سنلجأ إلى استعمال تقنية الاستبيان بحيث نصل في الأخير إلى دراسة وتحليل استمارة تقنية الاستبيان، والعمل على مقارنة نتائجها مع ما جاء في الجانب النظري للدراسة، وبناء على هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين الأول يتناول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والثاني يتناول نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سوف نتطرق إلى تقديم وجيز لمديرية التربية لولاية عين الدفلى وبعد ذلك نعرض على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

#### المطلب الأول: تقديم المؤسسة

##### أولاً: تقديم عام لمديرية التربية:<sup>1</sup>

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية أنشأت بموجب القانون رقم: 84-09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد التابعة لوزارة التربية الوطنية كمديرية ولائية.

#### مهامها :

- اعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
- جمع الاحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل العمليات والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية .
- السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية.
- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي .
- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل .
- تنظيم الامتحانات و المسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري العمل به.
- تنظيم عملية التوجيه و التقييم المدرسي و تنفيذها.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه بالاتصال مع المصالح والاجهزة المعنية.
- ترقية الانشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع القطاعات والاجهزة والجمعيات المعنية.

- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والامن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.

#### التنظيم و العمل:

تتكون مديرية التربية من 06 مصالح رئيسية لكل منها مهامها المحددة حيث يمكن ذكرها كالآتي:

مصلحة التكوين و التفتيش

مصلحة المستخدمين

<sup>1</sup>- المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 09 جويلية 1990.

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

مصلحة البرمجة و المتابعة

مصلحة المالية و الوسائل

مصلحة الامتحانات و المسابقات

مصلحة نفقات المستخدمين

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات التربوية، بينما عينة الدراسة تتكون من مدراء ومحاسبين عموميين، مستشاري توجيه، مشرفي تربية، وأعاون ادارة .

قمنا بتوزيع 50 استمارة استبيان شملت عينة الدراسة، حيث اعتمدنا طرق التسليم والاستلام المباشر لاستمارة الاستبيان، وبعد عملية التجميع تقرر الإبقاء على 48 استمارة من مجموع الاستمارات لتمثيل عينة الدراسة، حيث تم استبعاد 02 استمارات بسبب نقص الإجابات.

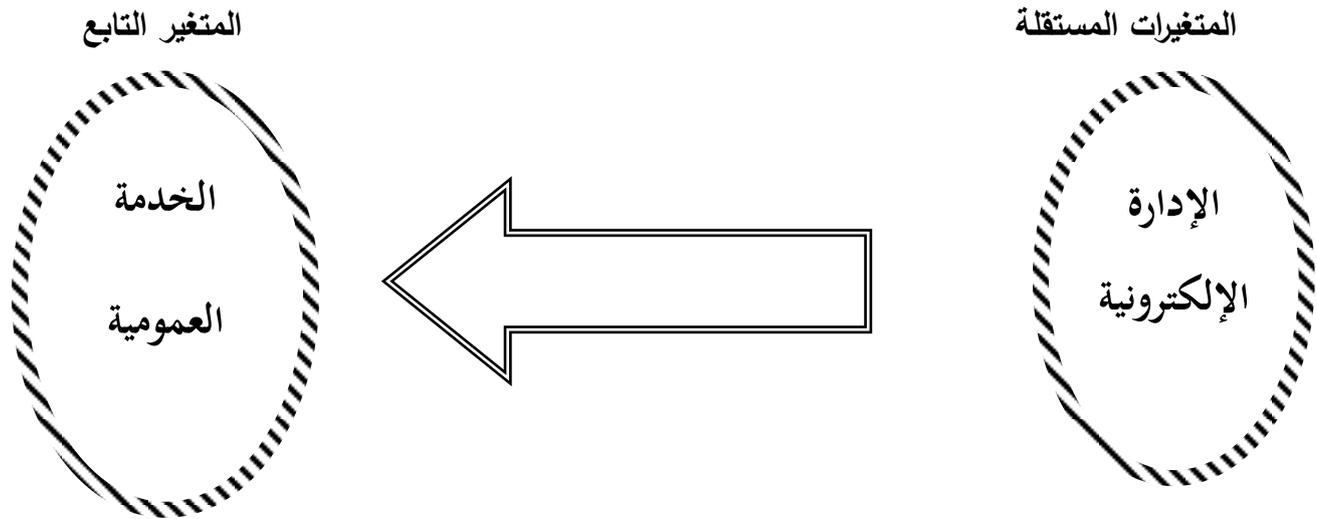
جدول رقم 01 الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان.:

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستمارات غير الصالحة للدراسة	02	%04
الاستمارات الصالحة للدراسة	48	%96
الاستمارات الموزعة	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على استمارات الاستبيان.

أولا: نموذج الدراسة الميدانية: نختصر نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات وتحليل الاستبيان

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً علمياً واختبار فرضياتها وتفسير نتائجها نجد أن أدوات الدراسة المستخدمة

بغرض الحصول على المعلومة من ميدان الواقع لخدمة موضوع الدراسة متعددة ومتنوعة نذكر منها:

**أولاً: الإحصاء:** تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS – Statistical Package For Social Sciences النسخة (25.0) لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بآراء عينة الدراسة حول فرضياتها، كما سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وذلك راجع لسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي لذا كانت أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة هي:

- **النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات القسمين الثاني والثالث للدراسة، ومن خلاله يمكن من حساب الانحرافات (SPSS) وترتيب عبارات كل عنصر حسب أعلى متوسط.
- **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل عبارة.
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- **معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient)** لقياس درجة الارتباط.
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)** لقياس مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة.

• **تحليل الانحدار البسيط:** لتوضيح تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، واضعين في الحسبان هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير متغيرات النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية من عدمه.

• **معامل التحديد  $R^2$ :** لقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، للكشف عن النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع بحيث أنه كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، أما النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى خارج موضوع الدراسة وكذلك للخطأ العشوائي.

**ثانياً: صدق وثبات الاستبيان:** بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات، وقد تم التأكد من صدق عبارات الاستبيان وهل ستحقق ما وضعت لقياسه من خلال:

**1/ الصدق الظاهري Face Validity (صدق المحكمين - صدق المحتوى):** وتم ذلك بعرض الاستبيان على مجموعة من الموظفين من أجل الاسترشاد بأرائهم حول الأسئلة والعبارات التي تضمنها الإستمبيان بهدف التأكد من صحة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لفقراته، وأيضاً مدى مناسبة فقرات الاستبيان لما يقىس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الموضوع لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى شمول الاستبيان لمشكلة الدراسة لتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

وإعادة تصنيف بعض العبارات وتم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبيان حيث أصبح بمقدور الباحثين توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ليصبح الاستبيان في صورته النهائية يتكون من 21 عبارة بخيارات.

**2/ صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:** ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، وجرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيق على عينة استطلاعية مكونة من 05 مؤسسات تربوية مماثلة لمجتمع الدراسة.

وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان الخطي بين معدل كل عبارة من عبارات الدراسة مع المعدل الكلي للبعد دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك لمعرفة مدى ارتباط العبارات بالمحور الواحد، وذلك بهدف التحقق من انتماء عبارات كل محور ويتضح ذلك من خلال الجداول التالية:

### أ- الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

تم حساب معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات تخص الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية للمحور، والنتائج يظهرها الجدول أدناه:

الجدول رقم (02): معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات تخص الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية للمحور

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
01	تفضل التعامل مع الإدارة الإلكترونية	0.036	0.808
02	توفر المؤسسة الإمكانيات المالية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.822	0.000
03	توفر الشروط التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.628	0.000
04	هناك صعوبات تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.290	0.046
05	توفر المؤسسة دورات تكوينية لتحسين مهارات ومعارف الموظفين في مجال استخدام الحاسوب	0.712	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

يبين الجدول رقم 02 أعلاه أن معظم معاملات الارتباط المبينة عند مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  (Sig)، حيث أن مستوى المعنوي لأغلب الفقرات أقل من  $\alpha \leq 0.05$  عدا العبارة الأولى إذ بلغت قيمتها 0.808، وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية المساوية لـ 0,2172 R، وهذا يدل على أن بعد الإدارة الإلكترونية وعباراتها تتمتع بمعامل صدق عالي نوعا ما.

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

### ب- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الخدمة العمومية

تم حساب معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات الخدمة العمومية والدرجة الكلية للمحور، والنتائج يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات الخدمة العمومية والدرجة الكلية للمحور.

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
01	أنت راضي عن نوعية الخدمة التي تقدمها	0.739	0.000
02	تساهم الخدمة العمومية في تحقيق المنفعة العامة	0.203	0.166
03	التحسين المستمر للخدمة العمومية المقدمة	0.697	0.000
04	توفر الخدمة العمومية بدون عوائق	0.764	0.000
05	انسجام وتلاؤم الخدمة العمومية مع رغبات الموظفين	0.779	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يبين الجدول رقم 03 أن أغلب معاملات الارتباط المبينة عند مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  (Sig)، حيث أن مستوى المعنوي لأغلب الفقرات أقل من  $\alpha \leq 0.05$  عدا العبارة الثانية، وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية المساوية لـ  $R_{0,2172}$ ، ما عدا العبارة الثانية وهذا يدل على أن بعد الخدمة العمومية وعباراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

### ت- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية

تم حساب معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية والدرجة الكلية للمحور، والنتائج يظهرها الجدول أدناه:

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية والدرجة الكلية للمحور

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
01	ترى أن الخدمة العمومية التقليدية المقدمة أفضل من الأسلوب الإلكتروني	0.024	0.869
02	تساعدك الإدارة الإلكترونية على أداء عملك بأقل جهد وتكلفة.	0.519	0.000
03	تعتمد في أداء مهامك على الوسائل الإلكترونية المتطورة.	0.628	0.000
04	مساهمة الإدارة الإلكترونية في مكافحة البيروقراطية داخل المؤسسة.	0.600	0.000
05	مساعدة التطبيق الإلكتروني في اختصار البعد الزمني والجغرافي داخل وخارج المؤسسة.	0.581	0.000
06	تقليص الإجراءات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.540	0.000

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

0.000	0.559	عدم معرفة الموظف بالتقنيات الإلكترونية الحديثة يؤثر على جودة الخدمة العمومية.	07
0.815	0.035	استمرارية التغير في المعلومات التكنولوجية وصعوبة مسايرتها.	08
0.007	0.386	ضعف البنية التحتية اللازمة للتطبيق الإلكتروني يؤثر على مستوى الخدمة العمومية المقدمة.	09
0.000	0.549	تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية	10
0.000	0.526	تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية أداء العاملين	11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يبين الجدول رقم 04 أن معظم معاملات الارتباط المبينة عند مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  (Sig)، حيث أن المستوى المعنوي لأغلب الفقرات أقل من  $\alpha \leq 0.05$  عدا العبارة الأولى 0.869 والثامنة 0.815، وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية المساوية لـ 0,2172 عدا العبارة الأولى والثامنة حيث كانت قيمة  $r$  المحسوبة أقل من قيمة  $r$  الجدولية 0.024، وهذا يدل على أن عبارات المحور الثالث تتمتع بمعامل صدق عالي.

**3/ صدق الاتساق البنائي للأداة الدراسة الميدانية (الاستبيان):** يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، لذا تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالمعدل الكلي لعبارات الاستبيان، والنتائج الموائية تظهر ذلك:

الجدول رقم 5: معامل الارتباط بيرسون بين معدل كل بعد من الأبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان

الرقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوي	الدلالة الإحصائية
1	الإدارة الإلكترونية	0.785	0.000	دال
2	الخدمة العمومية	0.807	0.000	دال
3	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية	0.554	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يبين الجدول رقم 05 أن معاملات الارتباط بيرسون بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  (Sig)، ومستوى المعنوي لكل بعد من الأبعاد أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وقيمة  $r$  المحسوبة المحصورة (0.807\_0.554) أكبر من قيمة  $r$  الجدولية المساوية لـ 0,2172. يعني أن معاملات الارتباط بين كل المحاور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائياً، حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومنه تعتبر الأبعاد صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

4/ ثبات الاستبيان **Reliability**: يقصد بثبات الاستبيان (ثبات القياس) أي كم تكون علامة اختبار ما متسقة وغير مختلفة من وقت لآخر أي أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أي تكون النتائج متسقة وغير مختلفة من وقت لآخر بعبارة أخرى يعني ثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة.

الجدول رقم (06): معاملات الثبات (بطريقة ألفا كرونباخ).

المحاور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	الإدارة الإلكترونية	05	0.500
الثاني	الخدمة العمومية	05	0.710
الثالث	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية	11	0.612
الإجمالية			0.725

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

تم احتساب الثبات لاستبيان الدراسة بطريقة ألفا-كرونباخ **Alpha Cronbach's**، إذ تم تطبيق المقياس على العينة محل الدراسة، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل تساوي 0.725، أما ألفا كرونباخ بالنسبة لكل المحاور فهو محصور بين 0.500-0.710 وهذا دليل كافي على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثقة و ثبات مرتفع، وبهذا سيتم قبول صيغ المحاور دون استثناء أو تعديل.

### المطلب الثالث: تحليل البيانات الديموغرافية

إن هذه المرحلة هي أهم مرحلة في الدراسة الميدانية حيث أننا سنقوم خلالها بتبويب البيانات الواردة من الاستبيانات المسترجعة للتعرف على خصائص العينة ومن ثم نحاول القيام بمعالجة إجابات العينة وتحليلها وتفسيرها ومن ثم اختبار الفرضيات لاستخلاص النتائج منها.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم 07 توزيع العينة حسب النوع:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	20	41.7%
إناث	28	58.3%
مجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss25

الشكل رقم 02: يمثل توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات excel

تتكون عينة الدراسة من 48 فردا، منهم 20 ذكرا و 28 أنثى حيث يوضح الشكل المتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، أن نسبة الإناث كانت أعلى حيث بلغت 58.3% في حين قدرت نسبة الذكور 41.7%.  
ثانيا: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

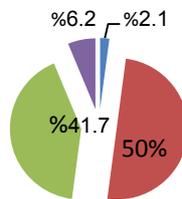
جدول رقم 08 توزيع العينة حسب الفئة العمرية :

السن	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 25	1	2.1%
25-35 سنة	24	50.0%
36-45 سنة	20	41.7%
اكثر من 45 سنة	3	6.2%
مجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss25

الشكل رقم 03: يمثل توزيع العينة حسب العمر

■ اقل من 25 ■ 35-25 سنة ■ 45-36 سنة ■ اكثر من 45 سنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات excel

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر نلاحظ أن أعلى فئة عمرية فئة الأفراد البالغين من العمر بين 25-35 سنة بنسبة 50% بعدد إجمالي يقدر بـ 24 فردا، ثم تأتي بعدها الفئة العمرية البالغ سنهم بين 36 و 45 سنة بنسبة 41.7% وبعدها إجمالي قدر بـ 20 فردا، بينما نجد فئة أكثر من 45 سنة 3 أفراد بنسبة 6.3%، متبوعة بالفئة العمرية البالغين من العمر أقل من 25 سنة بنسبة 2.1% بلغ فردا واحدا، حيث

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

نلاحظ أن أغلب العاملين شباب وكهول، وهذا راجع لطرق التوظيف الحديثة وكثافة التوظيف بسبب نسبة التقاعد الكبيرة التي شهدتها قطاع التربية في السنوات الأخيرة.

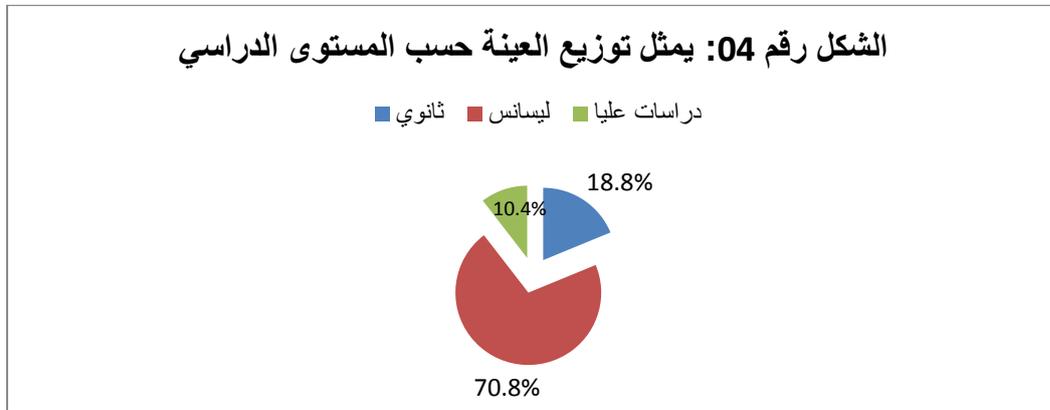
ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

جدول رقم 09 توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	09	%18.8
ليسانس	34	%70.8
دراسات عليا	05	%10.4
مجموع	48	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 25

الشكل رقم 04: يمثل توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات excel

من خلال الجدول رقم 09 الخاص بتوزيع العينة حسب المستوى الدراسي نجد أن أغلبية أفراد العينة ذوي مستوى ليسانس وهذا بنسبة %70.8، أما أصحاب المستوى الثانوي نسبتهم %18.8، وأخيرا نجد أصحاب الدراسات العليا نسبتهم %10.4، لأن غالبية شروط التوظيف الحديثة تتطلب مؤهل علمي جامعي.

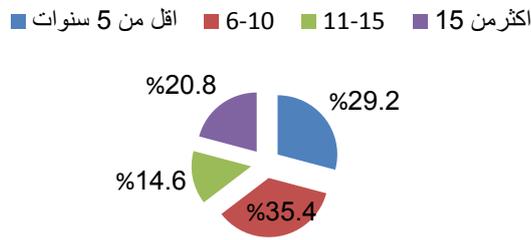
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة (الأقدمية): تم توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الخبرة (الأقدمية):

جدول رقم 10 توزيع العينة حسب الخبرة.

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	%29.2
6-10	17	%35.4
11-15	7	%14.6
أكثر من 15	10	%20.8
مجموع	48	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 25

### الشكل رقم 05 يمثل توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات excel

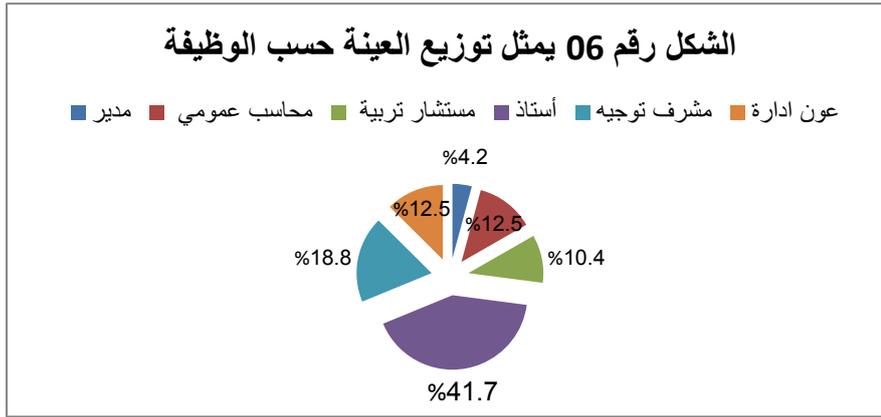
من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن عدد أفراد العينة التي تقل خبرتهم عن 05 سنوات هو 14 فرد أي بنسبة 29.2% من إجمالي العينة، بينما عدد أفراد العينة ذات مستوى الخبرة الذي يتراوح ما بين 06-10 سنوات 17 فرد أي بنسبة 35.4%، بينما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 11-15 سنة كان عددهم 07 أفراد أي ما يعادل 14.6%، في حين أن عدد الأفراد الذين تفوق خبرتهم 15 سنة هو 10 أي ما يعادل 20.8%، نلاحظ أن فريق العمل هو مزيج بين التخصص والخبرة في العمل الإداري وبالتالي تبادل الخبرات بين الموظفين، ويعود هذا إلى تعليمات وزارة العمل و الضمان الاجتماعي فيما يخص سن التقاعد والذي استوجب ضرورة توظيف موظفين جدد.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم 11 توزيع العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	02	4.2%
محاسب عمومي	06	12.5%
مستشار التربية	05	10.4%
أستاذ	20	41.7%
مشرف تربية	09	18.8%
أعوان الإدارة	06	12.5%
مجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 25



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات excel

يوضح الجدول رقم 11 أن عدد المدراء 02 بنسبة 4.2 % والمحاسبين العموميين هو 06 أي نسبة 12.5 %، وكذلك مستشاري التربية وعددهم 05 بنسبة 10.4 % وعدد الأساتذة هو 20 بنسبة 41.7 % ومشرفي التربية عددهم 09 بنسبة 18.8% و أعوان الإدارة عددهم 06 بنسبة 12.5 % فغالبية موظفي المؤسسات التربوية عبارة عن أساتذة كما يوجد تنسيق بين كل الوظائف في المؤسسة.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات

تمهيد:

سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية ثم استخلاص عصارة البيانات التي قمنا بتحليلها واختبار فرضياتها في صورة نتائج لدراستنا الميدانية. كما تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي في إعداد أسئلة الاستبيان، بحيث أنه يتضمن خمسة إجابات متعلقة بكل من المحورين وهذا من أجل تحديد إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان بحيث تتراوح أوزان الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) مقياس ليكارت الخماسي.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
المتوسط حسابي	4.2- 5.00	4.20-3.40	3.40-2.60	2.60-1.80	1.80-1
مستوى الموافقة	عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

### المطلب الأول: نتائج الإحصاء الوصفي:

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة وهذا بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (13) يمثل عبارات عينة الدراسة حول الإدارة الإلكترونية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
01	موافق بشدة	0.58	4.44	00	00	02	23	23	ت	تفضل التعامل مع الادارة الالكترونية
				00	00	4.2	47.9	47.9	%	
03	موافق	1.29	3.38	06	07	07	19	09	ت	توفر المؤسسة الإمكانيات المالية والبشرية لتطبيق الادارة الالكترونية
				12.5	14.6	14.6	39.6	18.8	%	
04	محايد	1.01	3.21	01	14	10	20	03	ت	توفر الشروط التقنية لتطبيق الادارة الالكترونية
				2.1	29.2	20.8	41.7	6.3	%	
02	موافق	1.22	3.71	04	06	02	24	12	ت	هناك صعوبات تعيق تطبيق الادارة الالكترونية
				8.3	12.5	4.2	50	25	%	
05	محايد	1.42	2.94	07	19	01	12	09	ت	توفر المؤسسة دورات تكوينية لتحسين مهارات ومعارف الموظفين في مجل استخدام الحاسوب
				14.6	39.6	2.1	25	18.8	%	
				المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						
	موافق	0.66	3.53							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

### 1/ مناقشة نتائج المحور الأول:

\* العبارة 01: من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 47.9% و 47.9% مما يؤكد أن الموظفين فعلا يفضلون التعامل بالإدارة الإلكترونية. أما بالنسبة للمحايدين فكانت نسبتهم 4.2% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بغير موافق وغير موافق بشدة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.44 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة بحيث أن هناك أفراد من العينة الموافقين مرشحون للانتقال إلى الموافق بشدة وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.58 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها كما نلاحظ أن هذه

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

العبرة كانت في الترتيب الأول نظرا لمتوسطها الحسابي المرتفع مما يدل على أن أفراد العينة حقيقة أن الموظفين يفضلون التعامل بالإدارة الإلكترونية.

**\* العبرة 02:** نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن أغلب أفراد العينة كانت غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 39.5 % و 18.8 % على التوالي، أي أنهم يرون أن المؤسسة توفر الإمكانيات المالية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين أن نسبة المحايدين وغير الموافقين كانت 14.6 % كما كانت نسبة الفئة غير موافقة بشدة 12.5% وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 3.38 الذي كان قريبا من المحايد رغم اتجاه رأي العينة إلى الموافقين احتلت هذه العبرة المرتبة الثالثة من حيث تأثيرها. أما الانحراف المعياري 1.29 فيدل على وجود تشتت في الإجابات.

**\* العبرة 03:** من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن أغلبية الأفراد أجابوا بموافق بنسبة 41.7 % وموافق بشدة بنسبة 6.3 % ، أما بالنسبة للذين أجابوا غير موافق فبلغت نسبتهم 29.2 % والمحايد بنسبة 20.8% وغير موافق بشدة 2.1%. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.21 نجد أنه يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي وهذا ما يدل على أن الاتجاه العام للعينة هو محايد وهذا ما يشير إلى وجود تحفظ لدى الأفراد في الإجابة، وأما الانحراف المعياري 1.01 فيدل على وجود تشتت في الإجابات، ومما سبق نلاحظ أن العبرة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور.

**\* العبرة 04:** من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن نسبة معظم أفراد العينة أجابوا بموافق بنسبة 50 % ونسبة الأفراد الذين أجابوا بموافق بشدة 25 % وهو ما يؤكد أن هناك صعوبات تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية أما بالنسبة للإجابة محايد فكانت نسبتها 4.2 %، في حين أن إجابتي غير موافق وغير موافق بشدة فكانتا نسبتيهما على التوالي 12.5 % و 8.3%. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.71 فهو يدل على الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي أي أن الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الموافق، وأما الانحراف المعياري 1.22 فيدل على وجود تشتت في الإجابات من خلال ما سبق نلاحظ أن العبرة جاءت في الترتيب الثاني من عبارات المحور.

**\* العبرة 05:** نلاحظ من الجدول رقم 13 أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 39.6% و 14.6% عاى الترتيب مما يؤكد أن المؤسسة لاتوفر دورات تكوينية لتحسين مهارات ومعارف الموظفين في مجال استخدام الحاسوب في حين كانت نسبة الأفراد الموافقين والموافقين بشدة على التوالي 25% و 18.8% أما بالنسبة للإجابات محايد فكانت نسبتها 2.1% . وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.94 الذي يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسيرالذي يتمحور حول العبرة هو محايد وأما الانحراف المعياري 1.42 فيدل على أن هناك تشتت في إجابات الأفراد وعليه جاءت هذه العبرة في الترتيب الخامس من عبارات المحور.

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

### 2/ تحليل المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة:

من خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول المتعلق ب الإدارة الإلكترونية يقدر بـ 3.53 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة موافق. أما قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ 0.66 وهذا يدل على أن هناك تجانس بين إجابات أفراد العينة غير أن هذا التجانس كان ضعيف.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: الخدمة العمومية

الجدول رقم (14) يمثل عبارات عينة الدراسة حول الخدمة العمومية.

العبارة	التكرار والنسب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
أنت راضي عن نوعية الخدمة التي تقدمها	ت	07	18	06	14	03	3.25	1.21	محايد	3
	%	14.6	37.5	12.5	29.2	6.3				
تساهم الخدمة العمومية في تحقيق المنفعة العامة	ت	12	26	06	04	00	3.96	0.84	موافق	1
	%	25	54.2	12.5	8.3	00				
التحسين المستمر للخدمة العمومية المقدمة	ت	06	22	05	11	04	3.31	1.20	محايد	2
	%	12.5	45.8	10.4	22.9	8.3				
توفر الخدمة العمومية بدون عوائق	ت	05	08	06	22	07	2.63	1.23	محايد	5
	%	10.4	16.7	12.5	45.8	14.6				
انسجام وتلاؤم الخدمة العمومية مع رغبات الموظفين	ت	02	13	10	18	05	2.77	1.09	محايد	4
	%	4.2	27.1	20.8	37.5	10.4				
<b>المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة</b>										
							<b>3.18</b>	<b>0.76</b>	<b>محايد</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

### 1/ تحليل عبارات المحور الثاني: الخدمة العمومية

\* العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 37.5% و 14.6% مما يؤكد حقيقة أن الموظفين راضون عن نوعية الخدمة التي يقدمونها، أما بالنسبة للمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم على التوالي 12.5% و 29.2% و 6.3%.

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.25 فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول محايد، وأما الانحراف المعياري فقيمته 1.21 مما يدل على عدم تجانس الإجابات و وجود تشتت فيها، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الثالث لعبارات المحور.

**\*العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أنّ أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 54.2% و 25% مما يؤكد ان الخدمة العمومية تساهم فعلا في تحقيق المنفعة العامة، أما بالنسبة للمحايدين وغير الموافقين فكانت نسبتهم 12.5% على الترتيب 8.3%، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.96 فهو يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.84 ويدل على وجود تشتت ضعيف بين اجابات أفراد العينة. كما يلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات المحور.

**\*العبارة 03:** من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 45.8% و 12.5% مما يؤكد أن أفراد العينة يرون أن هناك تحسين مستمر للخدمة العمومية المقدمة، أما بالنسبة للمحايدين، غير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم على التوالي ب 10.4% و 22.9% و 8.3%. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.31 فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.20 فيدل على عدم تجانس الإجابات. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من عبارات المحور.

**\*العبارة 04:** نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق وغير موافق بشدة على التوالي بنسبة 45.8% و 14.6% مما يؤكد وجود صعوبات تعيق توفير الخدمة العمومية، أما بالنسبة للمحايدين فكانت نسبتهم 12.5% أما بالنسبة للأفراد الذين أجابوا موافق وموافق بشدة فكانت نسبتهم على التوالي 16.7% و 10.4%. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.63 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.23 وهو يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الخامس من عبارات المحور.

**\*العبارة 05:** نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق وغير موافق بشدة على التوالي بنسبة 37.5% و 10.4% مما يؤكد عدم انسجام وتلائم الخدمة العمومية مع رغبات الموظفين أما بالنسبة للمحايد، موافق و موافق بشدة فكانت نسبتهم على التوالي 20.8% و 27.1% و 4.2%.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.77 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.09 فيدل على عدم تجانس الإجابات بين أفراد العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور.

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

### 2/ تحليل المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة:

من خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني المتعلق بـ الخدمة العمومية يقدر بـ 3.18 فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد. أما قيمة الإنحراف المعياري تقدر بـ 0.76 وهذا يدل على وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة غير أن هذا التجانس كان ضعيف.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية  
الجدول رقم (15) يمثل عبارات عينة الدراسة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

الترتيب	الاتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
11	غير موافق	0.96	2.19	09	29	03	06	01	ت	ترى أن الخدمة العمومية التقليدية المقدمة أفضل من الأسلوب الإلكتروني
				18.8	60.4	06.3	12.5	2.1	%	
1	موافق بشدة	0.74	4.44	01	00	01	21	25	ت	تساعدك الإدارة الإلكترونية على أداء عملك بأقل جهد وتكلفة .
				2.1	00	2.1	43.8	52.1	%	
8	موافق	1.16	3.60	01	12	03	21	11	ت	تعتمد في أداء مهامك على الوسائل الإلكترونية المتطورة .
				2.1	25	6.3	43.8	22.9	%	
9	موافق	1.23	3.52	03	10	05	19	11	ت	مساهمة الإدارة الإلكترونية في مكافحة البيروقراطية داخل المؤسسة .
				6.3	20.8	10.4	39.6	22.9	%	
2	موافق بشدة	0.64	4.42	00	01	01	23	23	ت	مساعدة التطبيق الإلكتروني في اختصار البعد الزمني والجغرافي داخل وخارج المؤسسة.
				00	2.1	2.1	47.9	47.9	%	
3	موافق بشدة	0.65	4.21	00	01	03	29	15	ت	تقليل الإجراءات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية .
				00	2.1	6.3	60.4	31.3	%	
6	موافق	1.04	3.92	03	02	04	26	13	ت	عدم معرفة الموظف بالتقنيات الإلكترونية الحديثة يؤثر على جودة الخدمة العمومية .
				6.3	4.2	8.3	54.2	27.1	%	

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

10	موافق	1.05	3.46	02	09	07	25	05	ت	استمرارية التغيير في المعلومات التكنولوجية وصعوبة مسايرتها.
				4.2	18.8	14.6	52.1	10.4	%	
7	موافق	1.04	3.81	03	02	07	25	11	ت	ضعف البنية التحتية اللازمة للتطبيق الإلكتروني يؤثر على مستوى الخدمة العمومية المقدمة .
				6.3	4.2	14.6	52.1	22.9	%	
5	موافق	0.78	4.13	01	01	03	29	14	ت	تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية .
				2.1	2.1	6.3	60.4	29.2	%	
4	موافق	0.72	4.17	01	01	00	33	11	ت	تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية أداء العاملين
				2.1	2.1	00	68.8	27.1	%	
			<b>3.80</b>	<b>المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة</b>						
<b>موافق</b>			<b>0.42</b>							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

### 1/ تحليل عبارات المحور الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

\* **العبارة 01:** نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق وغير موافق بشدة على التوالي بنسبة 60.4% و 18.8% مما يدل على أن الموظفين يفضلون الأسلوب الإلكتروني على الخدمة العمومية التقليدية، أما بالنسبة للمحايد، موافق و موافق بشدة فكانت نسبهم على التوالي 6.3%، 12.5% و 2.1% وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.19 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه غير موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.96 وهو يدل على وجود تشتت في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الحادي عشر من ترتيب عبارات المحور.

\* **العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 43.8% و 52.1% مما يؤكد على أن الإدارة الإلكترونية تساعد على أداء العمل بأقل جهد وتكلفة. أما بالنسبة للمحايد وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم 2.1 وهي ضعيفة جدا كما نلاحظ عدم وجود إجابات بغير موافق، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.44 فهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فكان 0.74 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات المحور.

\* **العبارة 03:** من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 43.8% و 22.9% وهذا ما يدل فعلا على اعتماد الموظفين في أداء مهامهم على الوسائل الإلكترونية المتطورة، أما بالنسبة لغير موافق فكانت بنسبة 25% ونسبة محايد فكانت 6.3% ونسبة غير موافق بشدة 2.1% وهي ضعيفة جدا، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي قيمته 3.60 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

ب 1.16 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثامن من ترتيب عبارات المحور.

\* **العبارة 04:** من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 39.6% و 22.9% وهذا ما يؤكد على مساهمة الإدارة الإلكترونية في مكافحة البيروقراطية داخل المؤسسة. أما بالنسبة لغير موافق فكانت بنسبة 20.8% ونسبة محايد فكانت 10.4% ونسبة غير موافق بشدة 6.3%، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.52 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.23 وهذا ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب التاسع من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير.

\* **العبارة 05:** من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسب متساوية 47.9% وهذا ما يؤكد على مساعدة التطبيق الإلكتروني في اختصار البعد الزمني والجغرافي داخل وخارج المؤسسة، أما بالنسبة للمحايد وغير موافق فكانت نسبتها 2.1% وهي نسبة ضعيفة جدا مع تسجيل عدم وجود إجابات ب غير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.42 فهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة، أما بالنسبة للانحراف المعياري فكان ب 0.64 وهذا ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من حيث ترتيب عبارات المحور.

\* **العبارة 06:** من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي 60.4% و 31.3% وهذا ما يؤكد تقليص الإجراءات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، أما بالنسبة للمحايد فكانت نسبتها 6.3% ونسبة غير موافق 2.1% وهي نسبة ضعيفة جدا مع تسجيل عدم وجود إجابات ب غير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.21 فهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة، أما بالنسبة للانحراف المعياري فكان 0.65 وهذا ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات المحور.

\* **العبارة 07:** من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 54.2% و 27.1% وهذا ما يؤكد على أن عدم معرفة الموظف بالتقنيات الإلكترونية الحديثة يؤثر على جودة الخدمة العمومية المقدمة، أما نسبة الفئة المحايدة فكانت 8.3% وغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتها على التوالي 4.2% و 6.3%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.92 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.04 وهو يدل على عدم تجانس في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب السادس من ترتيب عبارات المحور.

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

\* **العبارة 08:** من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 52.1% وهذا ما يدل على صعوبة مسايرة الموظفين للمعلومات التكنولوجية بسبب استمرارية تغيرها، أما نسبة موافق بشدة فكانت نسبتها 10.4% وبالنسبة لمحايد، غير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم على التوالي 14.6% و 18.8% و 14.2%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكانت قيمته 3.46 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.05 وهو يدل على عدم وجود تجانس بين إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارات جاءت في الترتيب العاشر من ترتيب عبارات المحور.

\* **العبارة 09:** من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 52.1% و 22.9% وهذا ما يؤكد على أن ضعف البنية التحتية اللازمة للتطبيق الإلكتروني يؤثر على مستوى الخدمة العمومية المقدمة، أما بالنسبة لمحايد فكانت نسبتها 14.6%، وغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم على التوالي 4.2% و 6.3%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكانت قيمته 3.81 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.04 وهو يدل على وجود تشتت في إجابات العينة كما نلاحظ أن العبارات جاءت في الترتيب السابع من ترتيب عبارات المحور.

\* **العبارة 10:** من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 60.4% و 29.2% وهذا ما يؤكد أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تطوير الوظائف الإدارية. أما بالنسبة للمحايد فكانت نسبتهم 6.3%، ونسبة غير موافق وغير موافق بشدة فكانت على التوالي 2.1%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.13 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.78 وهو يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة كما نلاحظ أن العبارات جاءت في الترتيب الخامس من ترتيب عبارات المحور.

\* **العبارة 11:** من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 68.8% و 27.1% وهذا ما يؤكد أن الإدارة الإلكترونية تساهم فعلا في ترقية أداء العاملين، أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم على التوالي 2.1% وهي ضعيفة جدا مع عدم وجود إجابات بعبارة محايد، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.17 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.72 وهو يدل على وجود تجانس في إجابات العينة كما نلاحظ أن العبارات جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور.

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

### 2/ تحليل المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة:

من خلال الجدول رقم 15 نجد أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث المتعلق بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية يقدر بـ 3.80 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة موافق. أما قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ 0.42 وهذا يدل على وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور ثم قمنا بتطبيق اختبار T للدراسة ككل والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل محور.

### أولاً: اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية ONE WAY ANOVA.

سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغيير خصائصها الديمغرافية بحيث تتماشى مع العناصر المتغيرات (المحاور) الذي يتضمنه باستخدام ONE WAY ANOVA عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha) 05\%$  ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية ( $h_0$ ) إذا كانت  $Sig(\alpha) > 05\%$ .

- قبول الفرضية البديلة ( $h_1$ ) إذا كانت  $Sig(\alpha) < 05\%$ .

### 1/ اختبار تباين إجابات المحور الأول:

المحور الأول يتضمن الإدارة الإلكترونية وآلياتها لذا سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط الإدارة الإلكترونية بنوع أفراد العينة عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للنوع. وللقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإدارة الإلكترونية بتغيير فئات النوع.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإدارة الإلكترونية بتغيير فئات النوع.

الجدول رقم (16) يمثل اختبار ANOVA لتباين الإدارة الإلكترونية وفق النوع.

ANOVA					
المحور 1					
مستوى المعنوية	إحصائية فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.350	.892	.390	1	.309	بين المجموعات
		.37	46	20.117	داخل المجموعات
			47	20.507	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

من خلال نتائج الجدول رقم 16 نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.350 (35%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغيير النوع وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية المعبرة عن الإدارة الإلكترونية بتغيير النوع وهذا ما يدل عن عدم تأثير الإدارة الإلكترونية بتغيير النوع.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق النوع نقوم باختبار التباين وفق السن باعتماد الفرضيتين التاليتين:  
 -الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإدارة الإلكترونية وفق السن.  
 -الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الإلكترونية وفق السن.

الجدول رقم (17) اختبار ANOVA لتباين الإدارة الإلكترونية وفق السن.

ANOVA					
المحور 1					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	إحصائية فيشر	مستوى المعنوية
بين المجموعات	3.060	3	1.020	2.572	0.066
داخل المجموعات	17.447	44	.397		
المجموع	20.507	47			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال نتائج الجدول رقم 17 نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.066 (6.6%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغيير السن وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية المعبرة عن تأثير الإدارة الإلكترونية بتغيير السن وهذا ما يدل عن عدم تأثير الإدارة الإلكترونية بتغيير السن.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق السن نقوم باختبار التباين وفق المؤهل العلمي باعتماد الفرضيتين التاليتين:  
 -الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإدارة الإلكترونية وفق المؤهل العلمي.  
 - الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الكفاءات وفق المؤهل العلمي.

الجدول رقم (18) اختبار ANOVA لتباين الإدارة الإلكترونية وفق المؤهل العلمي.

ANOVA					
المحور 1					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	إحصائية فيشر	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1.512	2	.756	1.791	.179
داخل المجموعات	18.995	45	.422		
المجموع	20.507	47			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال نتائج الجدول رقم 18 نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.179 (17.9%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغيير المؤهل العلمي وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية المعبرة عن الإدارة الإلكترونية بتغيير المؤهل العلمي وهذا ما يدل عن عدم تأثير الإدارة الإلكترونية بتغيير المؤهل العلمي .

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المؤهل العلمي نقوم باختبار التباين وفق الخبرة باعتماد الفرضيتين التاليتين:  
 -الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإدارة الإلكترونية وفق الخبرة.  
 - الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإدارة الإلكترونية وفق الخبرة.

الجدول رقم (19) اختبار ANOVA لتباين الإدارة الإلكترونية وفق الخبرة.

ANOVA					
المحور 1					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	إحصائية فيشر	مستوى المعنوية
بين المجموعات	.213	3	.071	.154	.927
داخل المجموعات	20.294	44	.461		
المجموع	20.507	47			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال نتائج الجدول رقم 19 نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.927 (92.7%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الخبرة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية المعبرة عن الإدارة الإلكترونية بتغير الخبرة وهذا ما يدل عن عدم تأثير الإدارة الإلكترونية بتغير الخبرة.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الخبرة نقوم باختبار التباين وفق الوظيفة باعتماد الفرضيتين التاليتين:  
 - الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الكفاءات بتغير الوظيفة.  
 - الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الكفاءات بتغير الوظيفة.

الجدول رقم (20) اختبار ANOVA لتباين الإدارة الإلكترونية وفق الوظيفة

ANOVA					
المحور 1					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	إحصائية فيشر	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.993	5	.199	0.428	.827
داخل المجموعات	19.513	42	.465		
المجموع	20.507	47			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

تشير نتائج الجدول رقم 20 إلى أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمته بـ 0.827 (82.7%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثير الإدارة الإلكترونية بتغير الوظيفة.

2/ اختبار تباين إجابات المحور الثاني:

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق السن نقوم باختبار التباين وفق المؤهل باعتماد الفرضيتين التاليتين:

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

المحور الثاني يتضمن أهم العبارات المتعلقة بالخدمة العمومية التي تقدمها المؤسسة والارتباط المنطقي لهذه العبارات يكون مع النوع وحسب الفئة العمرية والمؤهل العلمي والخبرة المهنية والوظيفة وللقيام باختبار التباين وفق النوع نعتمد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الخدمة العمومية بتغيير النوع.
  - الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الخدمة العمومية بتغيير النوع.
- الجدول رقم (21) بين اختبار ANOVA لتباين الخدمة العمومية وفق النوع.

ANOVA					
المحور 2					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	إحصائية فيشر	مستوى المعنوية
بين المجموعات	.152	1	.152	.255	.616
داخل المجموعات	27.514	46	.598		
المجموع	27.667	47			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال نتائج الجدول رقم 21 نلاحظ أن  $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.616 (61.6%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغيير النوع وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية المعبرة عن الخدمة العمومية بتغيير النوع وهذا ما يدل عن عدم تأثير الخدمة العمومية بتغيير النوع.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق النوع نقوم باختبار التباين وفق السن باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الخدمة العمومية وفق السن:
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الخدمة العمومية وفق السن.

الجدول رقم (22) اختبار ANOVA لتباين الخدمة العمومية وفق السن.

ANOVA					
المحور 2					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	إحصائية فيشر	مستوى المعنوية
بين المجموعات	4,985	3	1,662	3,223	0,032
داخل المجموعات	22,682	44	0,516		
المجموع	27,667	47			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال نتائج الجدول رقم 22 نلاحظ أن  $\text{Sig}(\alpha) < 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.032 (3.2%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغيير السن وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونعتبر الفرضية البديلة عن الخدمة العمومية بتغيير السن وهذا ما يدل عن تأثر الخدمة العمومية بتغيير السن.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق السن نقوم باختبار التباين وفق المؤهل باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الخدمة العمومية وفق المؤهل:
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الخدمة العمومية وفق المؤهل.

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

الجدول رقم (23) اختبار ANOVA لتباين الخدمة العمومية وفق المؤهل.

ANOVA					
المحور 2					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	إحصائية فيشر	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0,216	2	0,108	0,177	0,838
داخل المجموعات	27,450	45	0,610		
المجموع	27,667	47			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال نتائج الجدول رقم 23 نلاحظ أن  $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.838 (83.8%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المؤهل وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية المعبرة عن الخدمة العمومية بتغير المؤهل وهذا ما يدل عن عدم تأثر الخدمة العمومية بتغير المؤهل. بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المؤهل نقوم باختبار التباين وفق الخبرة باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الخدمة العمومية وفق الخبرة:
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الخدمة العمومية وفق الخبرة.

الجدول رقم (24) اختبار ANOVA لتباين الخدمة العمومية وفق الخبرة.

ANOVA					
المحور 2					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	إحصائية فيشر	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0,787	3	,262	,429	,733
داخل المجموعات	26,880	44	,611		
المجموع	27,667	47			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال نتائج الجدول رقم 24 نلاحظ أن  $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.733 (73.3%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الخبرة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية المعبرة عن الخدمة العمومية بتغير الخبرة وهذا ما يدل عن عدم تأثر الخدمة العمومية بتغير الخبرة. بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الخبرة نقوم باختبار التباين وفق الوظيفة باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الخدمة العمومية وفق الوظيفة.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الخدمة العمومية وفق الوظيفة.

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

الجدول رقم (25) اختبار ANOVA لتباين الخدمة العمومية وفق الوظيفة.

ANOVA					
المحور 2					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	إحصائية فيشر	مستوى المعنوية
بين المجموعات	4,631	5	,926	1,689	,158
داخل المجموعات	23,036	42	,548		
المجموع	27,667	47			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال نتائج الجدول رقم 25 نلاحظ أن  $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.158 (15.8%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الوظيفة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية المعبرة عن الخدمة العمومية بتغير الوظيفة وهذا ما يدل عن عدم تأثر الخدمة العمومية بتغير الوظيفة.

### 3/ اختبار تباين إجابات المحور الثالث:

المحور الثالث يتضمن أهم العبارات المتعلقة بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية والارتباط المنطقي لهذه العبارات يكون حسب النوع، الفئة العمرية والمؤهل العلمي والخبرة المهنية والوظيفة وللقيام باختبار التباين وفق النوع نعتمد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير النوع.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير النوع.

الجدول رقم (26) يمثل اختبار ANOVA لتباين دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير النوع

ANOVA					
المحور 3					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	إحصائية فيشر	مستوى المعنوية
بين المجموعات	.513	1	.513	2.976	.091
داخل المجموعات	7.933	46	,172		
المجموع	8.446	47			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال نتائج الجدول رقم 26 نلاحظ أن  $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.091 (9.1%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير النوع وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثر دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير النوع أي أن تحسين الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية ليس له علاقة بالنوع.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق النوع نقوم باختبار التباين وفق السن باعتماد الفرضيتين التاليتين:

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير السن.

- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير السن.

الجدول رقم (27) اختبار ANOVA لتباين دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير السن.

ANOVA					
المحور 3					
مستوى المعنوية	إحصائية فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.325	1,190	0,211	3	0,634	بين المجموعات
		0,178	44	7,812	داخل المجموعات
			47	8,446	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال نتائج الجدول رقم 27 نلاحظ أن  $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.325 (32.5%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير السن وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثر دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير السن أي أن تحسين الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية ليس له علاقة بالسن .

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق السن نقوم باختبار التباين وفق المؤهل باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير المؤهل العلمي.

- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير المؤهل العلمي.

الجدول (28) اختبار ANOVA لتباين دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير المؤهل العلمي.

ANOVA					
المحور 3					
مستوى المعنوية	إحصائية فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,383	0,981	0,176	2	.353	بين المجموعات
		0,180	45	8,093	داخل المجموعات
			47	8,446	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال نتائج الجدول رقم 28 نلاحظ أن  $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.383 (38.3%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المؤهل العلمي وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثر دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير المؤهل العلمي أي أن تحسين الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية ليس له علاقة بالمؤهل العلمي .

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المؤهل نقوم باختبار التباين وفق الخبرة باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير الخبرة.

- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير الخبرة.

الجدول رقم (29) اختبار ANOVA لتباين دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير الخبرة.

ANOVA					
المحور 3					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	إحصائية فيشر	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0,063	3	,021	,110	,954
داخل المجموعات	8,883	44	,191		
المجموع	8,446	47			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال نتائج الجدول رقم 29 نلاحظ أن  $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها ب 0.954 (95.4%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الخبرة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تاثر دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير الخبرة أي أن تحسين الادارة الالكترونية للخدمة العمومية ليس له علاقة الخبرة .

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المؤهل نقوم باختبار التباين وفق الوظيفة باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير الوظيفة.

- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير الوظيفة.

الجدول رقم (30) اختبار ANOVA لتباين دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير الوظيفة.

ANOVA					
المحور 3					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	إحصائية فيشر	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0,417	5	,083	,436	,821
داخل المجموعات	8,029	42	,191		
المجموع	8,446	47			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال نتائج الجدول رقم 30 نلاحظ أن  $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها ب 0.821 (82.1%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الوظيفة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية الصفرية

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

المعبرة عن عدم تأثر دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بتغير الوظيفة أي أن تحسين الادارة الالكترونية للخدمة العمومية ليس له علاقة الوظيفة.

ثانيا: إختبار فرضية علاقة الادارة الالكترونية بالخدمة العمومية :

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الادارة الالكترونية و الخدمة العمومية.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الادارة الالكترونية و الخدمة العمومية

الجدول رقم(31) إختبار فرضية علاقة الادارة الالكترونية بالخدمة العمومية

البيان	اختبار T	معامل الارتباط r	معامل التحديد r <sup>2</sup>	F المحسوبة	Sig
علاقة الادارة الالكترونية بالخدمة العمومية	2.864	0.389	0.151	8.204	0.006

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال الجدول أعلاه ( جدول رقم 31) أنه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية عند مستوى الدلالة 5% ويشير معامل التحديد الذي أخذ قيمة 0.151 إلى مانسبته 15.1% من التباينات في المتغير التابع (الخدمة العمومية) وقد تم تفسيرها بواسطة عبارات الخدمة العمومية، كما تشير إحصائية فيشر المحسوبة إلى 8.204 ، وبلغت T المحسوبة 2.864 و المستوى المعنوي 0.006 و هو أقل من 0.05 ، و بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.389 و هي أكبر من الصفر و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين الادارة الالكترونية و الخدمة العمومية بنسبة تاثير قدرت ب 15%(أنظر الملحق رقم 05).

خلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم فيها الإستعانة باستمارة الإستبيان، قمنا بتحليل محصلة نتائج الإستبيان عن

## الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية

طريق مجموعة من الأدوات الإحصائية وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في مايلي:

- إن عينة الدراسة موافقون على أفضلية التعامل بالإدارة الإلكترونية، ورغم موافقتهم على توفر الشروط التقنية والإمكانيات المالية والبشرية إلا أنهم أكدوا على وجود صعوبات تعيق تطبيقها.
- كان هناك إجماع من قبل أفراد العينة على رضاهم عن مستوى الخدمة التي يقدمونها وأنه هناك تحسين مستمر لها بالإضافة إلى موافقتهم على أنها تحقق المنفعة العامة.
- يوجد توافق بين أفراد العينة على أن الأسلوب الإلكتروني يساعد على اختصار البعد الجغرافي داخل وخارج المؤسسة بأقل جهد وتكلفة، ويعتمد على وسائل إلكترونية متطورة.
- كانت هناك موافقة من قبل المستجوبين على مساهمة الإدارة الإلكترونية في مكافحة البيروقراطية داخل المؤسسة.
- يوجد توافق كبير بين إجابات أفراد العينة على وجود صعوبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية منها عدم معرفة الموظف بالتقنيات التكنولوجية الحديثة وتغيرها المستمر، وهذا راجع إلى انعدام دورات التكوين في هذا المجال.
- أجمع الأفراد المستجوبون على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تطوير الوظائف الإدارية كما تساهم في ترقية أداء العاملين داخل المؤسسة.

خاتمة

نستنتج في الأخير ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع أن العالم عرف في الآونة الأخيرة عدة تغييرات في المجالات العلمية والتكنولوجية، إنعكس هذا على الإدارة العمومية بإعتبارها الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين.

والجزائر كباقي دول العالم عرفت عدة تغييرات شملت مختلف نواحي الحياة خاصة من الناحية الإدارية، فأسلوب الإدارة الإلكترونية الذي تتبناه الإدارات العمومية يعتبر نقطة إنطلاق جوهرية ستساهم بشكل كبير في التحسين المستمر لنوعية الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين ويتطلب ذلك توفر العديد من الإمكانيات بهدف تقديم خدمة متميزة للمواطن وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة، كالبنية التحتية، توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، توفر الوسائل الإلكترونية اللازمة لهذا التحول، تأهيل الموظفين في مجال التقنيات الحديثة، وجود إرادة سياسية قوية تتولى مسؤولية التغيير في هذا المجال.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين النظري والتطبيقي نجد حقيقة ان الإدارة الإلكترونية لها دور وأهمية بالغة وعلاقة مباشرة في تحسين خدمات المؤسسات العمومية المقدمة من خلال الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة وهذا بتوفير المناخ الملائم للعمل والتحفيز المستمر والتشجيع على بذل الجهودات وبعث روح المجازفة والتعلم. ولقد انطلقنا من مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا إلى اختبارها من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي أجريناها في بعض من مؤسسات قطاع التربية بعين الدفلى.

**اختبار الفرضيات:**

**الفرضية الأولى:**

**التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات يحتاج الى توفر امكانيات و وسائل مادية وتقنية وبشرية.**

من خلال تناولنا للفصل الأول من هذا البحث وهو الفصل النظري الذي تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية نجد أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات يحتاج فعلا الى توفر امكانيات و وسائل مادية وتقنية وبشرية مع التحسين المستمر لهذه الامكانيات بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في هذا المجال. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:**

**عرفت الخدمات العامة الالكترونية تحديات كبيرة عرقلت أداء خدمات المؤسسات العمومية، بسبب ضعف**

**مؤشر الجاهزية الالكترونية**

من خلال دراستنا النظرية نجد أن ضعف الجاهزية الإلكترونية المتمثلة في البنية التحتية المعلوماتية والتواصلية وعدم استفادة الموظفين من الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤدي إلى عرقلة أداء خدمات المؤسسات العمومية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضيات.

## الفرضية الثالثة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي ( 0.05 ) < (  $\alpha$  ) بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية.

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS 25 نجد أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي ( 0.05 ) < (  $\alpha$  ) حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.389 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية أي أن هناك علاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين خدمات المؤسسة العمومية من وجهة نظر أفراد العينة.

## نتائج الدراسة:

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات ، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات المختلفة أثناء تأدية خدماتها.
  - تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية ، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.
  - على الرغم من توافر معظم المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، تبقى المؤسسات التربوية تعاني من مشاكل التحول للإدارة الإلكترونية، منها انعدام الدورات التكوينية التي من شأنها أن تنمي وتطور خبرات الموظفين في هذا المجال.
  - تظهر محددات الخدمة الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وريح الوقت والدقة في تحديد المهام.
  - تتميز بعض الخدمات الإلكترونية من خلال رقمنة قطاع التربية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الإلكترونية ، إضافة إلى بطء أو غياب تسريع تطبيقات الخدمات الإلكترونية.
  - تطوير الهيكلية الإدارية للمؤسسات بما يتناسب مع عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- ومن خلال دراستنا توصلنا إلى بعض الإقتراحات التي يمكن أن تفيد بعض الدراسات المستقبلية وكذا المؤسسة في ذاتها ومنها:

- وضوح الرؤية الإستراتيجية لمفهوم الإدارة الإلكترونية والإستيعاب الشامل للمفهوم.
- تهيئة بيئة العمل المناسبة للموظفين من أجل تحسين الخدمة العمومية.
- عقد دورات تكوينية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية للموظفين محل الدراسة.
- مناقشة التشريعات والأنظمة والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات ووضع المعايير التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية.
- القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الإلكتروني للعاملين والمواطنين بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها وذلك بتوفير البنية التحتية من الأجهزة والوسائل الحديثة.
- تخصيص ميزانية لمشاريع الإدارة الإلكترونية.

- إعادة بناء الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- أن يتم التحول على مراحل مخطط لها تخطيطا جيدا، وأن يكون وفق معايير موضوعية مجردة لامعايير شخصية ضيقة، ولضمان نجاح التحول لا يكفي النقل الحرفي لأنظمة تم تطبيقها في مجتمعات أخرى بل لا بد من مراعاة خصوصية البيئة التي تطبق فيها الإدارة الإلكترونية.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال والتطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستيعابها.
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة وإستخدام أجهزة الحاسوب المتطورة.

#### آفاق الدراسة:

- بعد التطرق لهذه الدراسة يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي تكون دراسة مستقبلية حول موضوعي الإدارة الإلكترونية وخدمات المؤسسات العمومية كونهما يمثلان موضوعا واسعا وحديثا ولا توجد فيه دراسات كثيرة:
- أثر تطور تكنولوجيا الإعلام والإتصال على أداء المرفق العام.
  - واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية.
  - دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في الجزائر.

# قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية: الكتب:

- 1) بشير العلاق، حميد الطافي، إدارة عمليات الخدمة، عمان الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
  - 2) ستيفن كوهين، رونالد براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ( ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان )، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1997.
  - 3) صدام الخمايسية، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الاصلاح الاداري، الاردن، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، 2013 ، ط 1.
  - 4) عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي - التنمية المحلية - الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2001.
  - 5) علاء عبد الرازق السالمي ، الإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ط1.
  - 6) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، لبنان، دار الغرب الإسلامي، 2006.
  - 7) كشك محمد بهجت، مبادئ الإحصاء و استخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، دار الطباعة الحرة، 1999 .
  - 8) محمد عبد الفتاح حافظ ، الإدارة الالكترونية للموارد ، الإسكندرية، مصر، دار الفتح للتجليد الفني ، 2008 .
  - 9) نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، الرياض، السعودية ، دار المريخ للنشر، 2004.
- الأطروحات والمذكرات:**
- أ/الاطروحات:**
- 1) بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015-2016.
- ب/المذكرات:**
- 1) بدر بن محمد المالك، الأبعاد الادارية والامنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2007.
  - 2) عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2009/2010.
  - 3) كلثم محمد الكبيسي، "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر" الجامعة الافتراضية الدولية، الماجستير إدارة أعمال، 2008.
  - 4) تارقي يونس، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.
  - 5) سعي حنان، دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من الفساد الإداري، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسة سنة 2015-2016.

### المجلات:

- 1) العربي بو عمامة، الاتصل العمومي والادارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد09، جامعة الوادي، ديسمبر 2014.
- 2) إلياس شاهد، الحاج عرابة، عبد النعيم دفور، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد03، 2016، ص132.
- 3) سايح فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، العدد4، ديسمبر2018.
- 4) عبد الناصر موسي، محمد قوريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
- 5) هيثم الفيلكاوي، "الحكومة الإلكترونية"، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19 ،السنة الخامسة، نوفمبر 2002.

### الملتقيات والمؤتمرات:

- 1) الحمادي عبد العزيز بسام، مفاهيم و متطلبات الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، مؤتمر الحكومة الإلكترونية، الرياض 29، يناير 2002.
- 2) الحمادي بسام عبد العزيز و الحميضي و ليد سليمان، الحكومة الالكترونية: الواقع و المعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ورقة بحثية مقدمة للندوة الدورية العاشرة المنعقدة بمعهد الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004.
- 3) ليان قطيني ، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا، سبتمبر 2006.

### دروس و منشورات

- 1) الطعامة، محمد محمود، و العلوش، طارق شريف، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2004.
- 2) نور الدين شنوفي ، دروس في المناجمنت العمومي جامعة التكوين المتواصل ، الجزائر.

### المراسيم:

- 1) المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 09 جويلية 1990.

### النشريات:

- 1) فؤاد ناصر، مراكز الخدمات الجماهيرية ...راحة المواطن وسلاح في وجه الفساد، نشرية تكنولوجيا الإدارة، مصر، وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، العدد الثامن، فيفري/مارس 2007.

### مواقع الانترنت:

- 1) <http://islamfin.go-forum.net/montada-f43/topic-t1006.htm>

# قائمة الملاحق

جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : العلوم الاقتصادية  
تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة  
السنة الجامعية : 2019/2018

أخي المحيبي أختي المحببة تحية طيبة و بعد :

يسعدنا ان تكون هذه الاستمارة بين ايديكم . و نود إعلامكم أننا بصدد إعداد دراسة ميدانية حول ( دور الادارة الالكترونية في تحسين خدمات المؤسسات العمومية و هذا في أطار متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة و نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة \* في الخانة المناسبة علما أن ماتدلون به من إجابات سيحاط بالسرية و سوف يستخدم لإغراض البحث العلمي فقط . نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم و مساهمتكم القيمة في إثراء هذه المذكرة .

الادارة الالكترونية: هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف الى تحويل العمل الاداري العادي من ادارة يدوية

الى ادارة باستخدام الحاسب و ذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية .

الخدمة العمومية: هي مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى، وتتحمل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها

القسم الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (x) أمام الاجابة الصحيحة

1/ النوع البشري: ذكر  أنثى

2/ العمر: أقل من 25 سنة  من 25 - 35  من 36 - 45 سنة  أكثر من 45 سنة

3/ المؤهل العلمي: ثانوي  ليسانس  دراسات عليا

4/ عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل  من 6 - 10 سنوات  من 11 - 15 سنة

أكثر من 15 سنة

5/ الوظيفة: .....

القسم الثاني :

المحور الأول : الإدارة الالكترونية

ضع علامة (x) أمام الاجابة الصحيحة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تفضل التعامل مع الادارة الالكترونية					
02	توفر المؤسسة الإمكانيات المالية والبشرية لتطبيق الادارة الالكترونية					
03	توفر الشروط التقنية لتطبيق الادارة الإلكترونية					
04	هناك صعوبات تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية					
05	توفر المؤسسة دورات تكوينية لتحسين مهارات ومعارف الموظفين في مجل استخدام الحاسوب					

المحور الثاني : الخدمة العمومية

ضع علامة (x) أمام الاجابة الصحيحة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أنت راضي عن نوعية الخدمة التي تقدمها					
02	تساهم الخدمة العمومية في تحقيق المنفعة العامة					
03	التحسين المستمر للخدمة العمومية المقدمة					
04	توفر الخدمة العمومية بدون عوائق					
05	انسجام وتلاؤم الخدمة العمومية مع رغبات الموظفين					

## المحور الثالث : الادارة الالكترونية وتحسين الخدمة العمومية

ضع علامة (x) أمام الاجابة الصحيحة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ترى أن الخدمة العمومية التقليدية المقدمة أفضل من الأسلوب الالكتروني					
02	تساعدك الادارة الإلكترونية على أداء عمالك بأقل جهد وتكلفة .					
03	تعتمد في أداء مهامك على الوسائل الإلكترونية المتطورة .					
04	مساهمة الإدارة الإلكترونية في مكافحة البيروقراطية داخل المؤسسة .					
05	مساعدة التطبيق الإلكتروني في اختصار البعد الزمني والجغرافي داخل وخارج المؤسسة.					
06	تقليل الإجراءات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية .					
07	عدم معرفة الموظف بالتقنيات الإلكترونية الحديثة يؤثر على جودة الخدمة العمومية .					
08	استمرارية التغير في المعلومات التكنولوجية وصعوبة مسايرتها.					
09	ضعف البنية التحتية اللازمة للتطبيق الإلكتروني يؤثر على مستوى الخدمة العمومية المقدمة .					
10	تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية .					
11	تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية أداء العاملين					

الملحق رقم 02: ألفا كرونباخ الكلية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.725	21

ألفا كرونباخ للمحور الأول:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.500	5

ألفا كرونباخ للمحور الثاني:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.710	5

ألفا كرونباخ للمحور الثالث:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.612	11

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
x1	13.23	11.159	-0.152	0.591
x2	14.29	5.360	0.642	0.124
x3	14.46	7.488	0.434	0.349
x4	13.96	8.807	0.085	0.567
x5	14.73	6.457	0.337	0.398

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
y1	12.67	9.121	0.564	0.618
y2	11.96	13.360	0.102	0.771
y3	12.60	9.606	0.489	0.652
y4	13.29	9.062	0.558	0.620
y5	13.15	9.361	0.619	0.599

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
z1	39.67	22.993	-0.236	0.690
z2	37.42	19.142	0.317	0.584
z3	38.25	16.064	0.465	0.538
z4	38.33	16.525	0.367	0.566
z5	37.44	19.017	0.409	0.572
z6	37.65	19.042	0.401	0.573
z7	37.94	15.932	0.563	0.516
z8	38.40	21.946	-0.133	0.679
z9	38.04	18.339	0.259	0.593
z10	37.73	17.904	0.482	0.552
z11	37.69	18.432	0.448	0.562

## اختبار تباين إجابات المحور الأول:

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.309	1	.390	.892	.350
Intragroupes	20.117	46	.37		
Total	20.507	47			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3.060	3	1.020	2.572	0.066
Intragroupes	17.447	44	.397		
Total	20.507	47			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.512	2	.756	1.791	.179
Intragroupes	18.995	45	.422		
Total	20.507	47			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.213	3	.071	.154	.927
Intragroupes	20.294	44	.461		
Total	20.507	47			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	0.993	5	.199	0.428	.827
Intragroupes	19.513	42	.465		
Total	20.507	47			

اختبار تباين إجابات المحور الثاني:

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.152	1	.152	.255	.616
Intragroupes	27.514	46	.598		
Total	27.667	47			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	4,985	3	1,662	3,223	0,032
Intragroupes	22,682	44	0,516		
Total	27,667	47			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	0,216	2	0,108	0,177	0,838
Intragroupes	27,450	45	0,610		
Total	27,667	47			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	0,787	3	,262	,429	,733
Intragroupes	26,880	44	,611		
Total	27,667	47			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	4,631	5	,926	1,689	,158
Intragroupes	23,036	42	,548		
Total	27,667	47			

اختبار تباين إجابات المحور الثالث:

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.513	1	.513	2.976	.091
Intragroupes	7.933	46	,172		
Total	8.446	47			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	0,634	3	0,211	1,190	.325
Intragroupes	7,812	44	0,178		
Total	8,446	47			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.353	2	0,176	0,981	0,383
Intragroupes	8,093	45	0,180		
Total	8,446	47			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	0,063	3	,021	,110	,954
Intragroupes	8,883	44	,191		
Total	8,446	47			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	0,417	5	,083	,436	,821
Intragroupes	8,029	42	,191		
Total	8,446	47			

	N	Moyenne	Ecart type
x1	48	4.44	0.580
x2	48	3.38	1.299
x3	48	3.21	1.010
x4	48	3.71	1.220
x5	48	2.94	1.420
y1	48	3.25	1.212
y2	48	3.96	0.849
y3	48	3.31	1.206
y4	48	2.63	1.231
y5	48	2.77	1.096
z1	48	2.19	0.960
z2	48	4.44	0.741
z3	48	3.60	1.162
z4	48	3.52	1.238
z5	48	4.42	0.647
z6	48	4.21	0.651
z7	48	3.92	1.048
z8	48	3.46	1.051
z9	48	3.81	1.045
z10	48	4.13	0.789
z11	48	4.17	0.724
x	48	3.5333	0.66054
y	48	3.1833	0.76724
Z	48	3.8049	0.42392
N valide (liste)	48		

Sig	F المحسوبة	معامل التحديد $r^2$	معامل الارتباط $r$	اختبار T	البيان
0.006	8.204	0.151	0.389	2.864	علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية