

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص تسيير عمومي



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

توظيف أبعاد الإدارة الإلكترونية في التقليل من الفساد
الإداري في المؤسسة العمومية
(مؤسسة سونلغاز_الأغواط)

تحت إشراف:

من إعداد:

- د. هناء نور الدين

+ خلود بن صدوق

+ وهيبة مراح

لجنة المناقشة

د- بشير عبد العالي	أستاذ محاضرا-أ-	رئيسا
د- هناء نوردين	أستاذ محاضرا-ب-	مقررا
د- احمد بوجلال	أستاذ محاضرا-أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص تسيير عمومي



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

توظيف أبعاد الإدارة الإلكترونية في التقليل من الفساد
الإداري في المؤسسة العمومية
(مؤسسة سونلغاز_الأغواط)

تحت إشراف:

من إعداد:

- د. هناء نور الدين

+ خلود بن صدوق

+ وهيبة مراح

لجنة المناقشة

د- بشير عبد العالي	أستاذ محاضرا - أ -	رئيسا
د- هناء نور الدين	أستاذ محاضرا - ب -	مقررا
د- احمد بوجلال	أستاذ محاضرا - أ -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

الشكر والحمد لله الذي هدانا وأنار دربنا وسدد خطانا ووفقنا وألهمنا القدرة على انجاز هذا العمل ربي اجعل عملي كله صالحا لوجهك خالصا إلى خير خلق الله سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد أهدي هذا عمل إلى الوالدين الكريمين أغلى ما في الوجود إلى من رباني صغيرة بعطفهما كبير إلى ربيع الهادي الذي يشع وجهها بالحنان ومنبع العطف ودعواتها رافقتني في كل مكان أُمي إلى نهر عظيم الذي زرع بقلبي أمل العلم وغمروني بحبه وافني عمره لأجلي أبي

أطال الله في عمرهما وأكرمهما بكامل الصحة والعافية

إلى إخواني وأختي وإلى كل عائلتي، إلى كل زميلاتي ومن كان يساعدني في هذا العمل بالقول والفعل من بعيد أو قريب

وهيئة



إهداء

أهدي ثمار هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما أُمي الحبيبة التي
تحملت كل متاعب الحياة وغمرتني بحنانها وكرمها وأبي الغالي الذي كان سندي في
الحياة وقدوتي ومثالي الأعلى وكان عوناً لي.

إلى إخواني وأخواتي الأحباء وإلى كل عائلة بن صدوق من كبيرها إلى صغيرها وإلى
زملائي و زميلاتي في قسم علوم التسيير وإلى كل أساتذتي الكرام الذين درسوني
ووجهوني في مساري الدراسي

إلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل.

خلود



شكر وتقدير

نشكر الله عزّ وجلّ الذي أنعم علينا إتمام هذا العمل نحمدك يارب حمدا يليق بمقامك جلالك العظيم.

ومن ثمّ يقتضي الواجب الشكر الجزيل والتقدير العميق والإمتنان للأستاذة المشرفة نور الدين هناء على مجوداتها وتوجيهاتها نسأل الله ان يجزيها خير جزاء التي خصصت وقتها الثمين لمتابعة إتمام مذكرة.

كما نتقدم بشكرنا إلى كل أساتذة كلية الاقتصاد عموما وقسم علوم التسيير خصوصا.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة مناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

ونشكر كل من مدّ لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد، وأخص بالذكر السيد مدير مؤسسة سونلغاز.....

كن عالما فإن لم تستطع فكم معلما فإن لم تستطع فأحب العلماء

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
V- IV	الإهداء
VI	الشكر والتقدير
VII	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ س	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والفساد الإداري	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية
9	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الثاني: وظائف نظم الإدارة الإلكترونية
22	المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
25	المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية

32	المبحث الثاني: الفساد الإداري
32	المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري
35	المطلب الثاني: مظاهر الفساد الإداري
37	المطلب الثالث: أسباب تفشي الفساد الإداري
40	المطلب الرابع: أنواع الفساد الإداري
44	المبحث الثالث: أثار الفساد الإداري وطرق مكافحته
44	المطلب الأول :الآثار الناجمة عن الفساد الاداري
46	المطلب الثاني :آليات مكافحة الفساد الاداري
47	المطلب الثالث: الرقابة الالكترونية في الحد من الفساد الاداري
49	المطلب الرابع : أهم المبادرات الدولية في مكافحة الفساد الاداري
55	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
58	المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة سونلغاز و هيكلها
63	المطلب الثاني : مهام مؤسسة سونلغاز
64	المطلب الثالث: قسم الموارد البشرية ومخططها التنظيمي

67	المبحث الثاني : منهجية دراسة الحالة وإختيار أداة الدراسة
67	المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة
67	المطلب الثاني:المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
74	المطلب الثالث:الصدق والثبات لأداة الدراسة
77	المبحث الثالث:نتائج الدراسة و الإختبارات الإحصائية
77	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الفرضيات الجزئية
84	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية
87	خلاصة الفصل
89	الخاتمة
93	قائمة المصادر والمراجع
98	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول مؤشر درجة الفساد في الدول العربية حسب CPI منظمة الشفافية الدولي	51
02	وصف العينة من حيث الجنس	68
03	وصف العينة من حيث السن	69
04	وصف العينة من حيث المؤهل العلمي	70
05	توزيع العينة من حيث الوظيفة	71
06	وصف العينة من حيث سنوات الخدمة	72
07	درجات المقياس	74
08	تحديد إتجاه قيم متوسط المرجح	74
09	معامل الصدق	74
10	نتائج إختبار وثبات وصدق أداة الدراسة	75
11	يبين صدق البنائي لأبعاد المقياس	76
12	نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الاول (الأجهزة الالكترونية والمعدات)	77
13	مجموع معاملات الارتباط	78
14	نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الثاني (المورد البشري)	79
15	نتائج تحليل الارتباط لقياس المتغير دراسة المورد البشري	80
16	نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الثالث (البرمجيات والشبكات)	81
17	نتائج تحليل الارتباط لقياس المتغير دراسة البرمجيات والشبكات	82
18	نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الرابع (الفساد الإداري)	84-83
19	نتائج معامل الارتباط	84
20	نتائج معاملات الانحدار	85

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	17
03	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة	61
04	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	66
05	وصف العينة من حيث الجنس	69
06	توزيع نسب الفئة العمرية	70
07	توزيع نسب المؤهل العلمي	71
08	توزيع نسب متغير الوظيفة	72
09	توزيع نسب فئة سنوات الخدمة	73

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	أسماء المحكمين
02	الإستبيان
03	Fiabilite èhelle: TouT les variables
04	Fiabilite èhelle: TouT les variables
05	Corrèlalitions
06	Tableau de frequeneces Effectifs
07	Descriptive
08	Regression
09	REGRESSION
10	Regression
11	Regression

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى توظيف أبعاد الإدارة الإلكترونية في التقليل من الفساد الإداري، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة حالة، ولجمع البيانات تم توزيع (50) إستبيان على عينة من عمال سونلغاز، ولتحليل هذه البيانات وإختبار فرضيات الدراسة إستخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

لقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية الإدارة الإلكترونية بأبعادها (عتاد الحاسوب، البرمجيات و شبكات، قواعد بيانات، الكفاءات البشرية) في تقليل الفساد الإداري في مؤسسة سونغاز - بالاغواط.

الكلمات المفتاحية:

إدارة إلكترونية، أجهزة ومعدات إلكترونية، برمجيات وشبكات، فساد إداري، مؤسسة سونلغاز.

Résumé :

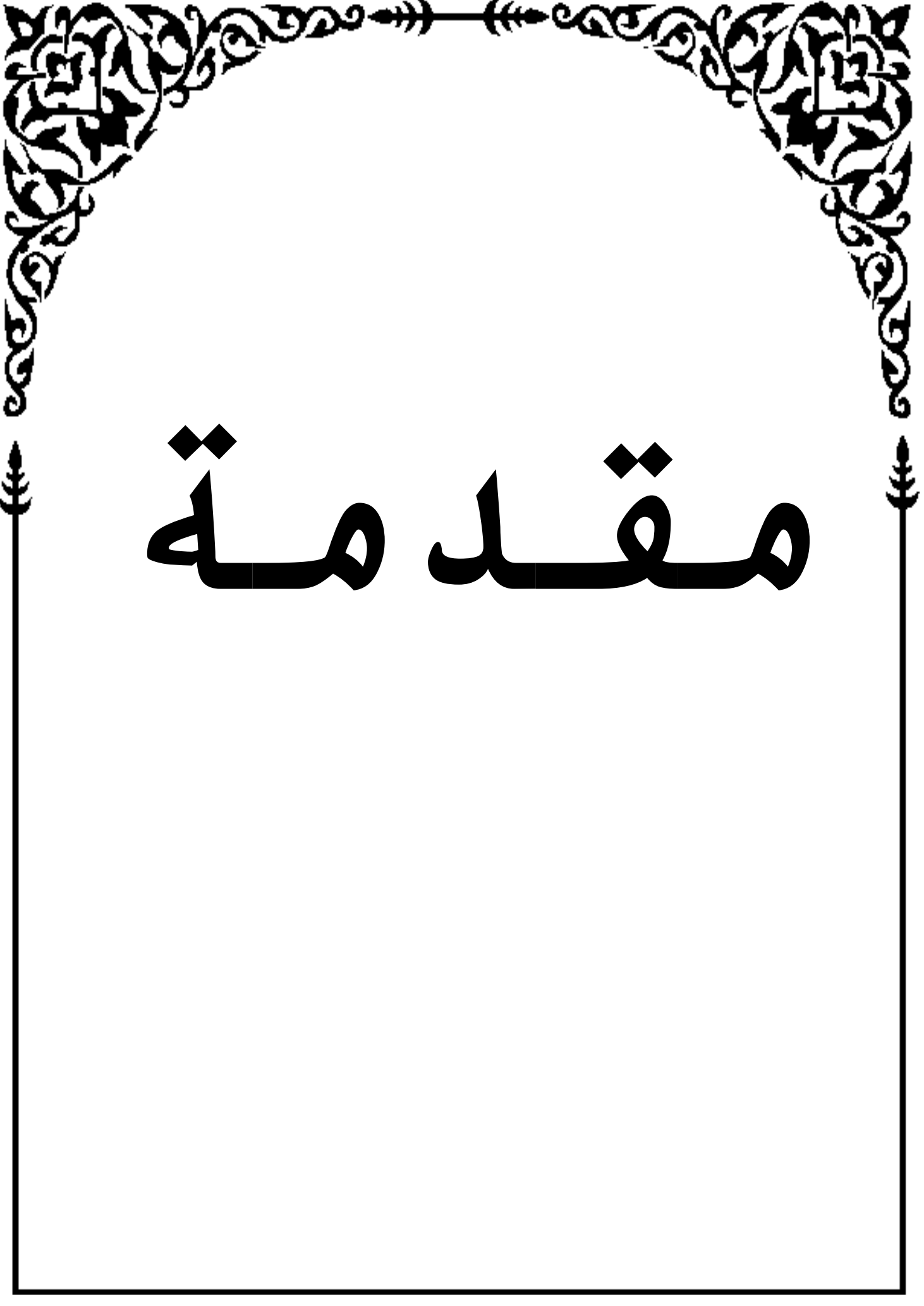
Cette étude visait à utiliser les dimensions du management électronique afin de réduire la corruption administrative dans l'entreprise Sonelgaz. Nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive et analytique ainsi que l'approche de l'étude de cas. Les données ont été collectées sur la base d'un questionnaire où (50) questionnaires ont été distribués à l'échantillon de la population étudiée, et pour analyser les données, et tester les hypothèses de cette étude nous avons utilisé le programme de paquets statistiques pour les sciences sociales SPSS.

L'étude a atteint un ensemble de résultats, qui est l'existence d'un effet statistiquement significatif du management électronique avec ses dimensions (matériel informatique, logiciels, réseaux, bases de données, compétences humaines).

dans la réduction de la corruption administrative dans l'entreprise Sonelgaz à l'aghouat.

Mots clés :

Managment électronique, appareils et équipements électroniques, logiciels et réseaux, corruption administrative et sonelgaz.



مقدمة

لقد أصبح التحول من العالم الواقعي إلى العالم الافتراضي الرقمي ومواكبة التطورات الحاصلة في جميع المجالات ، ضرورة حتمية تملئها الثورة التكنولوجية وعصر العولمة والانفتاح المعلوماتي والتطورات العالمية المتسارعة والمتتابعة في نظم وتقنيات الإتصال والمعلومات وشبكات الإنترنت.

فقد شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا على كل المستويات سواء على المستوى السياسي أو الإقتصادي أو الإداري نتيجة لما عرفته هذه المرحلة من إفرازات ظاهرة العولمة وبهذا عرفت الإدارة تطورا ملحوظا على كل المستوى متطلبات وحاجيات المواطنين الذين أصبحوا أكثر من أي وقت مضى في طلب خدمات ملحة ومتزايدة على نحو سريع وذات جودة، وبهذا فإن التحول إلى إدارة تتميز بالشفافية والفعالية لم يعد خيارا بل أصبح واقعا مفروضا على الدولة من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة ولذلك فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على تطوير وتحسين نوعية خدماتها، هذه التطورات المتسارعة لتقنية المعلومات والاتصالات والوسائل التكنولوجية المتطورة أحدثت تغيرات على كل المجالات، وأدت إلى بروز هذه التكنولوجيات الحديثة التي أظهرت التوسع الهائل والمتنامي في إستخدام هذه التقنية من خلال إستخدام الشبكات الإلكترونية في كافة مجالاتها، إذ تعتبر الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، لأنها جاءت كرد فعل واقعي لإستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية، بالإضافة الى توفير الوقت والجهد والتكلفة وتدعيم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، ودعم توجهات الحكومات والمنظمات الإدارية وبالتالي جاءت الإدارة الإلكترونية كنمط إداري متطور يستخدم المنجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية وإكسابها ميزات نوعية وقد إعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية التي تمثل نوعا من الإستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الإنترنت لحركاته وحركة إتجاهاته كما يؤكد آخرون أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق إستخدام أساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها.

ويبقى نجاح أو فشل الإدارة الإلكترونية في إي دولة سواء عربية أو غربية متقدمة كانت أو متخلفة مرهون على قدرة كل دولة على الإستعداد، والتطبيق الصحيح والفعلي لها وذلك بتوفير الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لذلك، لأن عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية تتطلب تهيئة البيئة المناسبة، باعتبارها تحولا شاملا إلى مفاهيم ونظريات وأساليب وإجراءات وهياكل وتشريعات، ولقد واجهت الدولة العديد من



الصعوبات من أجل تحقيق النجاح للإدارة الإلكترونية وهناك دول غربية وعربية حققت نجاحا كبيرا في حين نجد أن دول مازالت بعيدة عن التطبيق الصحيح والأمثل لها بالرغم من محاولاتها.

والجزائر كغيرها من الدول سعت جاهدة للدخول إلى الفضاء الإلكتروني لما قدمته الإدارة الإلكترونية من مزايا عديدة وما تلعبه من دور كبير في معالجة ومحاربة ظاهرة خطيرة عانت منها دول العالم التي إنتشرت بكثرة داخل الأجهزة الإدارية و بالفعل عدم خضوع السلطات السياسية والإدارية لقوانين واضحة وضوابط معلنة من ممارسة الرقابة عليها كما أن امتلاك السلطة يدفع أصحابها مع أخلاقيات الوظيفة العامة و غيرها تعتبر من الأسباب التي ساعدت على الفساد داخل الإدارة، و كما نعلم أن الفساد الإداري له تكلفة إجتماعية و إقتصادية باهظة حيث أنه يعمل على التأخير و تنمية وتحقيق إزدهار الشعوب ، لهذا فإن تبني نظام الإدارة الإلكترونية من شأنه محاربة الفساد الإداري.

أولاً: إشكالية الدراسة

مما لا شك فيه أن الإدارة الإلكترونية إكتسبت أهمية بالغة فيما يشهد العالم من تطورات سريعة تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال ما دفع بالدول والمنظمات إلى التسابق نحو تطبيقها للرفع من جودة الخدمات الإدارية المقدمة والتخلص من تراكم سلبيات الإدارة التقليدية والتي يعد الفساد الإداري من أبرزها ومن هنا جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي :

- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في التقليل من الفساد الإداري في المؤسسة العمومية؟.

إنطلاقاً من إشكالية الدراسة يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للأجهزة والمعدات دور في مكافحة من الفساد الإداري؟
- هل للموارد البشرية دور في الحد من الفساد الإداري؟
- هل للبرمجيات والشبكات دور في مكافحة الفساد الإداري؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية ولإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة وإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوعي مكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث واختيار مدى صحتها وهي ممثلة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

للإدارة الإلكترونية دور ذو دلالة إحصائية في مكافحة الفساد الإداري عند المستوى $\alpha=0,05$

الفرضيات الفرعية :

- للأجهزة والمعدات دور ذو دلالة إحصائية في مكافحة الفساد الإداري عند مستوى $\alpha=0,05$
- للمورد البشري دور ذو دلالة إحصائية في مكافحة الفساد الإداري عند المستوى $\alpha=0,05$
- للبرمجيات وشبكات دور ذو دلالة إحصائية في مكافحة الفساد الإداري عند المستوى $\alpha=0,05$

ثالثا: أسباب إختيار الدراسة

- تتبع من القيمة العلمية للموضوع في التقليل من الفساد الإداري من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- حداثة الموضوع والذي أصبح متناول من عدة جوانب في البحوث العلمية؛
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛
- إرتباط موضوع الدراسة بالتخصص.

رابعا: أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهمية بالغة كونها تتناول العلاقة بين متغيرين مهمين و هي علاقة الإدارة الإلكترونية بالفساد الإداري بالإضافة إلى حداثة الموضوع ومواكبة للتغيرات، و أيضا لأن الفساد الإداري يعد من المواضيع الحساسة التي تمس غالبية الدول والمنظمات وهذا بنسب متفاوتة ما جعل محاولة

تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية من زاوية ومحاربتها للفساد الإداري من زاوية أخرى يعد من بين المواضيع الهامة.

خامسا: أهداف الدراسة

من خلال هذه الدراسة يمكن الوصول إلى مجموعة من الأهداف الهامة كما يلي:

أولاً: الأهداف الموضوعية

- إزالة الغموض عن مفهوم الإدارة الإلكترونية و مفهوم لفساد الإداري؛
- تبيان دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري؛
- التطرق للأساليب التي إعتمدتها الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري؛
- تعرف على الجهود التي إتبعتها مؤسسة سونلغاز في مكافحة الفساد الإداري.

ثانياً: الأهداف الذاتية

- الرغبة الشخصية في إكتساب رصيد علمي وثقافي في مجال الإدارة الإلكترونية؛
- التطرق إلى موضوع جديد وحديث النشأة وذو أهمية بالغة؛
- إنتشار ظاهرة الفساد وإستفحالها في الإدارة العامة.

سادساً: منهج الدراسة:

إعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل تحليل ظاهرة الفساد الإداري وإبرازهم أسبابها وأثارها ، بالإضافة إلى التطرق إلى الإدارة الإلكترونية وتوضيح أهميتها وأهدافها وكذلك متطلبات التحول إليها بالإضافة إلى منهج دراسة حالة من خلال إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز .

سابعاً: تقسيم الدراسة

تناولنا في من خلال هذه الدراسة مقدمة وفصلين وخاتمة.

حيث يتضمن الفصل الأول لإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والفساد الإداري ينقسم إلى ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول أساسيات الإدارة الإلكترونية من خلال التعرض إلى أهم النقاط المتعلقة بها بداية من ماهية الإدارة الإلكترونية حيث نتطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية وأيضاً أهميتها و أهدافها

و دوافعها ووظائفها ونظمها مع الإشارة إلى مراحل تطبيقها ومتطلباتها ومعوقاتها و في المبحث الثاني تناولنا الفساد الإداري من مفهوم و مظاهر وأسباب وأنواع أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى مكافحة الفساد الإداري والآثار الناجمة عنه وكذا آليات لمكافحته وتناولنا دور الرقابة الإلكترونية في الحد من هذا الفساد وأيضاً لأهم المبادرات الدولية التي ساهمت محاربة الفساد الإداري من خلال تبني الإدارة الالكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحديثها للعملية الإدارية التي تشمل مرتكزا هاما في عملية الإصلاح الإداري.

ثامنا: الدراسات السابقة

- دراسة عاشور عبد الكريم بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة منتوري، 2010، حاول الباحث الإجابة على الإشكالية وقد توصل إلى عدة نتائج نذكر منها:
- تأثير الإدارة الالكترونية على الخدمة العامة الإلكترونية في أمريكا وذلك من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الإنترنت؛
 - نجاح تجربة الخدمة العامة الإلكترونية في أمريكا وذلك من خلال التقدم في تكنولوجيا الإتصال فقدان الجزائر البيئة الإلكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الإلكترونية؛
 - دراسة رحمانى سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2009 ، حاولت الباحثة الإجابة على الإشكالية، وقد توصلت إلى عدة نتائج نذكر منها:
 - الإدارة الإلكترونية هي عملية إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها، وتبسيط الإجراءات والسرعة وكفاءة الإنجاز بأقل تكلفة وفي أقصر وقت وبدقة عالية؛
 - يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة عدة مزايا، فالنموذج التنظيمي الشبكي المناسب للمؤسسة يسمح بمرونة أكبر في الإتصال، أما الشبكة الداخلية المقترحة توفر سهولة أكبر لتدفق المعلومات داخل المؤسسة وتوفر وقت أكبر وتحسين الأداء.

تاسعا: حدود الدراسة

لكل دراسة حدود موضوعية ومكانية ومحدود زمنية وتتمثل حدود دراستنا فيما يلي:

الحدود الموضوعية:



ركزت هذه الدراسة على تحديد الإطار المفاهيمي المتعلق بمتغيرات الموضوع وهما الإدارة الإلكترونية والفساد الإداري.

الحدود المكانية:

يهدف الوصول إلى إثبات صحة الفرضيات المقدمة من عدمها قمنا بدراسة الموضوع في المؤسسة العمومية "مؤسسة سونلغاز".

الحدود الزمنية:

تمت دراسة الحالة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022 وذلك لمدة شهرين.

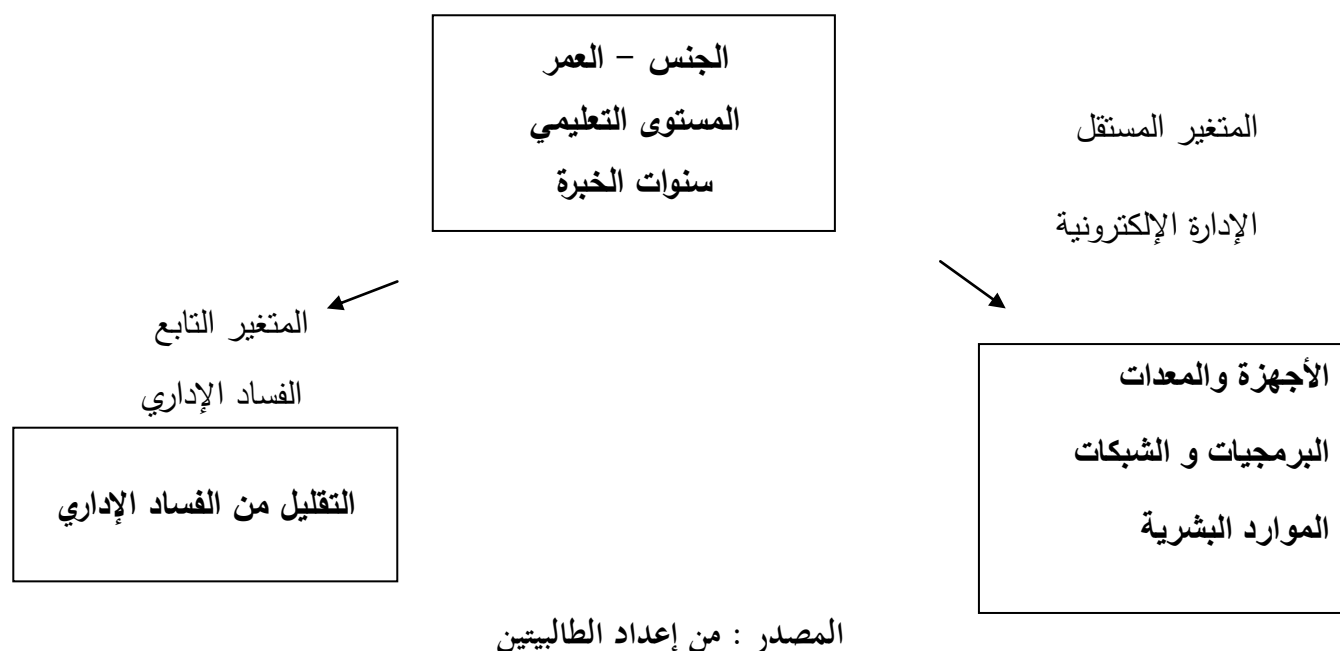
عاشرا: صعوبات الدراسة

- لعل من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هو محاولتنا إسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان من الصعوبة علينا الحصول على معلومات دقيقة وأيضا تحفظ المؤسسة عن المعلومات والوثائق.
- قلة البحوث والدراسات التي تهتم بموضوع الإدارة الإلكترونية وظاهرة مكافحة الفساد الإداري.

الحادي عشر: نموذج الدراسة

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

البيانات الشخصية





الفصل الأول :

الإطار

النظري

لإدارة

الإلكترونية

والفساد

الإداري



تمهيد:

عرف العالم في العقود الأخيرة تطورا سريعا في المجالات العلمية التكنولوجية بحيث أنه وفر مساحة واسعة لتطوير الأنظمة الإدارية و المالية في المؤسسات الحكومية سواء في طرق الإتصال و إنجاز الأعمالو تقديم الخدمات العامة.

لقد أفرز هذا التطور التوجه نحو الإدارة الإلكترونية ومما لاشك فيه أن تطور هذه التقنيات أثر على مستوى عمل الإدارة، بحيث نقلها من إدارة قائمة على الأساليب التقليدية إلى إدارة ذات كفاءة وفعالية أكبر في تنفيذ أعمالها، وهنا ظهرت الإدارة الإلكترونية كتحول في الطرق المتبعة في الإدارة بأداء مهامها بشكل مختلف تماما عن الشكل التقليدي الذي لطالما عملت بيها الإدارة.

وكان لابد للدولة أن توفر عدة متطلبات من أجل أن تجعل عملية التحول عملية ناجحة وتتجاوز كل العراقيل التي تعيقها، منها ظاهرة الفساد الإداري من محسوبية ورشوة وبيروقراطية والتي قد أثرت سلبا على شفافية ومصداقية العمل الإداري وغيرها من ظاهرة الفساد الإداري التي لم تترك للموظف مجالا لممارسة مهامه على أكمل وجه بالرغم من تعدد الجهود المبذولة للحد من هذه الأعمال، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار العام لكل من الإدارة الإلكترونية ومظاهر الفساد الإداري بحيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول بعنوان أساسيات إدارة الإلكترونية ثم في المبحث الثاني الفساد الإداري أما المبحث الثالث آثار الفساد الإداري و طرق مكافحته.

المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية

يرتكز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بماهية و نشأة الإدارة الإلكترونية ومن مفاهيم، وأهمية، وأهداف دون إهمال دوافعها وكذا ما تتسم به الإدارة الإلكترونية من وظائف ونظم، مع التطرق إلى أهم مراحل ، ومتطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية كآلاتي:

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الجديدة التي إرتبطت على العمل الإداري وعلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا ما دفع الباحثين من تعريفها و تقصي نشأتها.

الفرع الأول : مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية

سننطلق أولاً إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية ثم إلى نشأتها

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح وإن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظراً لوجود تداخل وترابط المفاهيم بين مصطلح الحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: "إستخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيها الممارسة أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلام"¹

وإنطلاقاً مما تضيفه تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الأجهزة البيروقراطية وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات الإدارة الإلكترونية بربطها بالخدمة العامة ، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً أساسياً في مفهوم الوظيفة العامة ، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محوراهاهتمام مؤسسات الدولة ، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى

¹ محمد محمود الطعمنة و طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص

التواصل مع الجمهور بالمعلومات وتعزيز دور المشاركة والرقابة من خلال تطوير علاقات إتصال أفضل بين المواطن و الدولة .¹

وقد ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية إختصار الوقت والسرعة في إنجاز المعاملات، وتقريب المسافات، فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: "إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما مرافق من إهدار الوقت والجهد والطاقات "²

كما تعرف بأنها الإطار العام والمنظومة التقنية المتكاملة تختلف عن ممارسات التقليدية لإدارة العادية إذ إنها تشمل تحولا كبيرا في العمل يشمل أنشطة حياتية في الدول من بشرية وإجتماعية وإقتصادية وإنتاجية للتطوير الداخلي لها و بهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلا³

ومن هذا التعريف نستخلص أنه تم النظر إلى الإدارة الإلكترونية على " أنها نظام تعامل بين تقنية والممارسات الإدارية يعمل على التطوير الداخلي للوصول إلى نتائج أفضل من تلك التي تقدمها الإدارة التقليدية. كما تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها إستراتيجية إدارية في عصر المعلومات لتشغيل السليم للموارد المعلوماتية في إطار الإدارة الإلكترونية الحديثة وفي ظل إعتبار التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية الأسلوب الإلكتروني ليصل إلى تحقيق الكفاءة في التشغيل جهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغاية المستهدفة من قبل المنظمة المعنية".

ويتضح لنا من خلال هذا التعريف أنه تم تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها إستراتيجية تتبعها المنظمات للوصول إلى التشغيل التام والإستفادة القصوى من الموارد البشرية والمالية لبلوغ الأهداف المرسومة والمحددة.

كما عرفت أنها: "عملية مكنت جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالإعتماد على جميع التقنيات والمعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق الأهداف الإدارية الجديدة في تقليل إستخدام الأوراق

¹السيف عبد لاسلم، إدارة المرفق الأمن بالوسائل الالكترونية ،دراسة التطبيقية،دارا لجامعة الجديدة لنشر وتوزيع،الإسكندرية ن.2012.ص

²لعاني مظهر شعبان وجود شوقي ناجي، الإدارة الإلكترونية ، دار الثقافة لنشر و التوزيع،ط1 ، عمان، 2014،ص-31

³د فداء حماد، الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية وتطبيقية ، دار كندي لنشر وتوزيع، عمان ، ط 1 ، 2015، ص ص، 203_204

وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهدة بربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً¹.

إن يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي إستغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات.²

ثانياً: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، لتحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها وهو ما أصطلح على تسمية بإدارة الرقمنة، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكات الإنترنت.³

في حين ترى بعض الدراسات أن الإهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية إهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق إستخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية.⁴

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

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتائج تطور نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وإزدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة

¹ علاء عبد رزاق السالمي، نظم الإدارة المعلومات، المؤسسة العربية لتنمية لإدارية، القاهرة، 2005، ص. 235

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة لنشر وتوزيع، عمان، 2009، ص. 42

³ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، بيروت دارا لغرب الإسلامي، 2006، ص. 03

⁴ ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة ، 2005، ص. 3

علاقات المواطن والمؤسسات ، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها¹

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على إستخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم أغراض الإحصاء ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول إستخدام للتقنية في أنشطة الحكومات وكان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرة حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعد على إنجاز المهام، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية ، وتتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.²

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

نتناول فيما يلي أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية كما يلي:

أولا. أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق التقنيات ونظم المعلومات، و ما يرافقها من إنبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل

¹ سعيد، بن معلا العمري، المتطلبات لإدارية و الآمنة لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسيحية على المؤسسة العامة للموانئ ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم لأمن، الرياض، 2003، ص. 1

² عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر مذكرة غير منشور ، مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة ميثوري قسنطينة، 2010 ،

نوعا من لإستجابة القوية للتحديات العالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة والفضاء الرقمي وتتلخص أهميتها كما يلي:

أولاً:تحسين أداء المنظمة

فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها الأنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها، حيث يمكن توفير إتاحة البيانات والمعلومات أمامها بشفافية تامة كما تكمن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج و إجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تسير حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة كما لها أيضا فرصة فتح قنوات إتصالات جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من المعوقات المتعلقة به¹

ثانيا:الحد من تعقيدات الإدارية

حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جذرية على المستوى الإجراءات وذلك بتحويلها إلى عمليات تقنية ومختزلة لا تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت وذلك من خلال توفير الخدمة لطلابها بشكل مستمر عن طريق شبكة الإنترنت خاصة وأن هذه إمكانية غير مقيدة بزمان أو مكان.²

ثالثا :تحسين عملية صنع القرار

ذلك أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على وجود قاعدة بيانات و معلومات تساعد متخذي القرار على التخطيط وإتخاذ القرارات الصحيحة، وبالتالي فإن أهمية الإدارة الإلكترونية تقاس بأهمية المعلومات، والتي تؤدي دورا فاعلا ومؤثرا في عملية صنع القرار على مستوى المنظمات.

رابعا:تحسين العلاقات داخل المنظمة

حيث تساعد الإدارة في إعادة النظر في العلاقات الهرمية بين الهياكل الإدارية وذلك عبر إعادة الانتشار الكفاءات ورفع من درجة تنسيق الأفقي العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية وذلك من

¹رشيد خضير وحيد الدين، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطويرالموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010،ص، 19

²محمد حبابنة، متطلبات التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، ورقة بحثية في الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة تجارب بعض الدول، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي 14، 13 ماي 2013،ص. 5

خلال وضع بنوك المعاملات الخاصة و المشتركة في ما بينها لتبادل المعلومات بشكل سليم دون إتباع الإجراءات، فالفاعلية و القدرة على المعالجة والتخزين وكذا سرعة في التواصل والمرونة التي تطبع الإدارة الإلكترونية سهلت إمكانية تجاوز معوقات المركزية في إتخاذ القرار.¹

خامسا : تغيير صورة المنظمات

وذلك من صورة التقليدية التي تستخدم عدد كبير من العاملين وإنشاء مباني ضخمة وإستخدام هياكل تنظيمية معقدة إلى صورة الإلكترونية التي تحتاج إلى أعمال قليلة دون تقييد بوجود مواقع جغرافية أو مباني كبيرة الحجم، وذلك لأن تقديم الخدمات يتم من خلال عدد محدد من العاملين ذوي الكفاءة والمهارات في إستخدام تكنولوجيا المعلومات.²

ثانيا: الأهداف

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق إنتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نجيزها كالآتي:³

- إدارة الملفات، وإستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها؛
- التحول نحو الإعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد؛
- إختصار الوقت وسرعة إنجاز المعلومات، 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 عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية الحديثة؛
- التوجه نحو شفافية العمل الإداري ، و شفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردين...الخ؛

- وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور إهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد

¹ مهدي محمد، الإدارة الإلكترونية، جامعة المولى اسماعيل، مكناس، المغرب 2012، ص. 11

² إبراهيم عبد الطيف الغوطي، متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في

إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص: 33

³ علاء عبد الرزاق السلمي، الإدارة الإلكترونية، لأردن، دار وائل للنشر، ص. 39.

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، والإستغناء على الموظف يتغير الأكفاء، وغير القادر يعني التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات إتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطه بدوائر الصنع¹.

- تعميق الشفافية والبعد عن المحسوبية؛
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والإبتكار؛
- تخفيف الأخطاء وانعدامها في بعض الحالات.

ومما سبق يلاحظ تركيز هذه الأهداف التي قدمت للإدارة الإلكترونية، على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري، كالقضاء على الروتين، وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية، والتعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة، حيث يسجل عدم إهتمامها بالمحددات البيئية، والتي تنعكس على مستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة، والتي تؤثر سلبا على محتوى ونوع الخدمات الإلكترونية، وجعل أسرار الأعمال الحكومية عرضة للتهديد، ومخاطر الجرائم الإلكترونية، كإتلاف المواقع والبيانات، وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي.

الفرع الثالث:دوافع الإدارة الإلكترونية

لعل سبب التحول نحو الإدارة الإلكترونية له ما يبرر، سواء القطاع العام أو الخاص وتختلف كل دولة حسب وضعها الإقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع:

أولا: دوافع أزمة أخطاء القطاع العام

إن تردي مستوى الخدمات في إدارات القطاع العام أدى إلى حتمية خوض تجربة الإدارة الإلكترونية، وتعميم تطبيقها على الدوائر لترشيد جهودها ونفقاتها و لسد الثغرات أمام إهدار الموارد.

¹ بدر بن محمد المالك ، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية،دراسة مسحية، رسالة ماجستير في العلوم لإدارية،غير منشورة قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، 2007،ص.13.

ثانياً: دوافع السياسية

تعد التحولات الديمقراطية وما يتبعها من متغيرات إجتماعية ومتطلبات شعبية أحد العوامل الدافعة كثير من الجهات الإدارية التي تعمم تطبيق تقنية على دوائرها.

ثالثاً: دوافع تحديات تكنولوجيا المعلومات

غيرت تكنولوجيا المعلومات كثيراً في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبحت من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو إي عمل جماعي أو أي نشاط وظيفي من دون وجود تقنيات الحاسوب والإنترنت.

المطلب الثاني : وظائف ونظم إدارة الإلكترونية

نتطرق في هذا المطلب إلى وظائف الإدارة الإلكترونية ثم إلى نظمها كما يلي:

الفرع الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤثر على الوظائف الإدارية ما يساهم في التطوير الإداري في المنظمات وتوفير مناخ إداري فعال.

أولاً: التخطيط الإلكتروني :

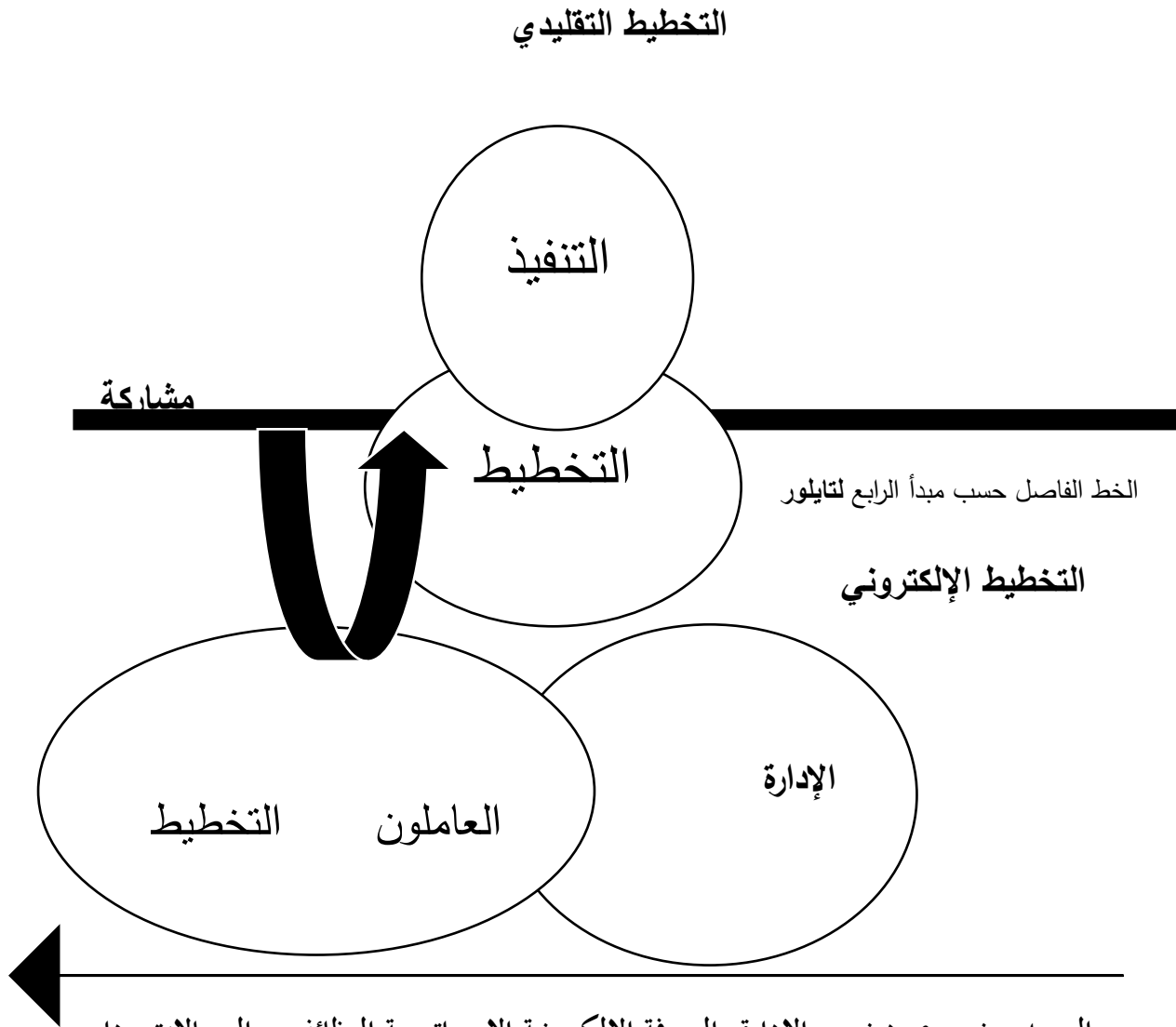
قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع أهداف وتحديد وسائل تحقيقها إلا إن الاختلافات الأساسية تكمن في ثلاثة اتجاهات:

- إن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه أهداف واسعة ومرنة وأنية وقصيرة المدى وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في الفترة القادمة وعادة ما يؤثر تغير الأهداف سلباً على كفاءة التخطيط¹؛
- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تعطي إستمرارية لكافة الأنشطة والوظائف بما فيها التخطيط مما يحوله من تخطيط زمني متقطع إلى تخطيط مستمر؛

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية: الوظائف والمجالات، دار البازور العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 297

- إن فكرة تقسيم الإداري التقليدي لإدارة تخطط وعمال ينفذون يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين يعملون في الخط الأمامي ويمكنهم المساهمة عملية التخطيط ؛
فالتخطيط التقليدي في جوهره هو تخطيط من أعلى إلى أسفل في حين التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة و العاملين.¹

الشكل رقم(2): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف و المجالات، دار اليازوري ، عمان، 2009، ص.

¹خليفة بن صالح مسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص، 23

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن التخطيط التقليدي خاصة مهمة التخطيط للإدارة وترك مهمة التنفيذ للعمال وفق التخطيط من الأعلى إلى الأسفل، والتي سماه تايلور بمبدأ التخصص ومبدأ فصل التخطيط عن التنفيذ في حين يقوم التخطيط الإلكتروني على التخطيط الأفقي، حيث يعتبر عملية مشتركة بين الإدارة والعمال فيمنح فرصة للعاملين في التخطيط والمشاركة في اتخاذ قرارات وهذا راجع للعاملين الأساسيين بإتاحة المعلومات والتنظيم الشبكي التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية¹.

ثانيا :التنظيم الإلكتروني:

إن التنظيم الإلكتروني هو إطار واسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز أهداف مشتركة للأطراف تنظيم وعلى العموم يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية تنظيم في ما يلي:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالتعاون بين مختلف الأفراد؛
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق شبكة داخلية للإنترنت وهذا مما يحقق الاتصالات القائمة في الوقت الحقيقي و في كل مكان وفي منظمة ولا شك أن هذه الاتصالات على الإنترنت سيؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات موجودة في أشكال تنظيم تقليدي؛
- الاعتماد على شبكات الأعمال والإنترنت إعطاء توزيع أكبر للمعلومات التي لم تصبح حكرا على مستويات الإدارة العليا؛
- تحقق تغيرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المنظمة وهذا التغير نجده على أقل في جانبين هما:
- استخدام عمال ذوي التخصصات والمهارات عالية في مهنتي أعمال و المعرفة التي لا يمكن التعامل معهم أو إستغلال قدراتهم من خلال الأنماط التقليدية ؛
- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب؛
- تحول الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين في تصميم المنتجات التي يطالبونها و إختيار خصائصها وتوليقاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة الإنتاجية بتحقيق ذلك².

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 244

² موسي عبد موسى و محمد و قريش، مساهمة لإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص 94

ثالثاً: التنفيذ الإلكتروني

تشير عملية التنفيذ بطبعها إلى عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديتها من أعمال ومهام تم التخطيط لها سابقاً بالإضافة إلى تنظيمها وتنفيذها وفق أسس عملية محددة وواضحة وبالتالي فإن عملية التنفيذ تؤكد دقة و توضح ما تم التخطيط له.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل فوري ومباشر وهذا ما يميز التنفيذ الإلكتروني عن الجوانب التقليدية في التنفيذ من الإدارة الإعتيادية فإن أي خلل في عملية التنفيذ الإلكتروني يتم معرفته بصورة مباشرة وليس بعد الإنتهاء من عملية التنفيذ وهذا ما يعطي الفرصة الأفضل و مستوى التطبيق على عملية التنفيذ الإلكتروني كما إن عملية تنفيذ تساهم في توفير البيانات لدى جميع الأطراف المستفيدة والتخلص من نظام البيروقراطية في تنفيذ وإنجاز المعاملات بالإضافة إلى الإستجابة لجميع المستجدات بشكل فوري مباشر وهذا ما يحقق مبدأ الجودة الشاملة في العمل الإداري وذلك من خلال تحقيق الشفافية والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات.¹

رابعاً: الرقابة الإلكترونية

تعد الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول من خلال رصد الانحرافات خلال التنفيذ و إطلاع الإدارة عليها إذ تساهم الشبكة الداخلية للإنترنت بالنقل الفوري للمعلومات وغيرها من التأثيرات التي نلخصها كالآتي:²

- وصول إلى المعلومات وتقنين الوصول إليها، مما يزيد من قدرات الإمكانيات الرقابة؛
- متابعة العملية المختلفة وسير القرارات المتنوعة ما يجعل الواقع الفئدة المستهدفة والأسواق العملاء تحت عين الإدارة ويرفع من قدرتها وكفاءتها؛
- تحديد مسؤوليات الأفراد والقدرة على معرفة مصادر الأخطاء محاسبة المقصر أو المتسبب في الأخطاء؛
- نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات ومعايير تقديمها و الإطلاع عليها إلكترونياً؛ إتاحة المزيد من قنوات الإتصال المعتمدة لتبادل المعلومات.¹

¹ خليفة مصطفى أبو عاشور و دنيا جميل أنعمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الإيرانية في العلوم التربوية، العدد 2، اليرموك، الأردن، 2013، ص 200، 2000.

² عماد علي سلامة الكساسبة، أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في مصارف الإسلامية العاملة في الأردن، المذكرة المكتملة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، تخصص أعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص. 18.

الفرع الثاني: نظم الإدارة الإلكترونية

لقد ساهمت نظم المعلومات في عملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، وهذا نظرا لما وفرته من تسهيل في العمليات الإدارية الخاصة فيما يخص اتخاذ القرارات الإدارية وفي ما يلي عرض بعض النظم الإدارية الإلكترونية التي تتكامل فيما بينها هذه تطوير العمليات المنظمة.

أولا : نظم دعم القرارات الإدارية

هي مجموعة متكاملة من البرمجيات و الحزم جاهزة النماذج أدوات المعالجة تتفاعل مع البيانات والمعلومات² لتقديم الحلول المقترحة كما يمكنها دمج عدت نماذج لتكون نموذج متكامل وتقديم برامج إدارة الإنتاج الحوار فهو يسمح بصنع القرارات شبه مهيكلة (شبه مبرمجة) وغير مهيكلة (غير مبرمجة) مثل: القرارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة.

حيث تتميز نظام مع عدم و ترشيد القرارات الإدارية بتطويرها عن باقي أنظمة المعلومات الأخرى بدمجها بين التكنولوجيا المعلومات والبحوث العمليات في إطار تفاعلي.³

1. هياكل نظم مساندة القرارات :

تتكون نظم مساندة القرارات من نظم فرعية تضم كلا من النظام الفرعي للإدارة قاعدة البيانات، النظام الفرعي وإدارة قاعدة نماذج، النظام الفرعي الإدارة الحوار البيئي ومواد نظام من الأفراد العاملين، بالإضافة إلى البنية التنظيمية التي تشكل هيكل نظام الإجراءات وقواعد العمل الخاصة بتنفيذ الوظائف والأنشطة و دعم القرارات الإدارية.⁴

ثانيا : نظم الخبرة :

تشكل النظم تطورا للذكاء الصناعي، ويطلق عليها نظم الدعم الذكية وهي نظم تعتمد على الخبرة البشرية النادرة من خلال برنامج متكامل المقننة لعمليات التقليدية والإستفادة من المعارف والتجارب

¹ حسين محمد الحسن ، مرجع سبق ذكره، ص ص . 172 171

² فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2010، ص، 153

³ أحمد السيد كردي، القرارات الإدارية، www.kenanaonline.com، 2016/02/12، h2:30

⁴ سعيد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات دارا لمناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص، 109

البشرية في إعدادها والعمل لهذه الخبرات والمعارف والتجارب تعد القواعد لكل المشاكل وإتخاذ القرارات.¹

1. هيكل النظم الخبيرة:

يتكون نظام الخبرة من حزمة متكاملة من الأنظمة الفرعية نذكر بإيجاز فيما يلي:²

2. قاعدة البيانات: هي نظام ضمن النظام الخبير من خلال التقنيات التي يستخدمها مهندس المعرفة التي تبدأ باستيعاب معرفة الخبير وإشتقاقها منه وتفسيرها في برنامج يخزنها في قاعدة معرفة النظام.³

3. الذاكرة العاملة: تحتوي الذاكرة العاملة على حقائق الخاصة بمشكلة الموضوع والبحث، فعندما يقوم المستفيد وصانع القرار باستشارة النظام الخبير و إدخال المعلومات حول المشكلة الذاكرة العام ما يتولى نظام العملية المقارنة والمقاربة هذه المعلومات بالمعرفة التي يحتويها النظام في قاعدة المعرفة لإستنتاج حقائق جديدة.

4. آلة الإستدلال: هي معالج في النظام الخبير يقوم بوظيفة مزج ومقاربة الحقائق التي توجد في الذاكرة العاملة مع معرفة التخصصية الموجودة في قاعدة المعرفة وإشتقاق أو إستنباط هو الإستنتاجات و الحلول ذات العلاقة بالمشكلة موضوع البحث.

5. تسهيلات التفسير: وهي القدرة على تفسير التفكير والإدراك أو تفسير الحل الذي يوصي نظام الواجهة البينية للمستفيد هدفها توجيه الأسئلة و إقتناء المعلومات من المستفيد وتوجيه إشارات التوجيه والتحذير الشخصية إلى مستخدم النظام بالإضافة إلى وجود عناصر أخرى مثل القوائم، الصور، الأشكال، وأنماط التعبير الرمزي.

ثالثا: نظم دعم لعمليات الإدارية:

تستطيع الإدارة الإلكترونية تحقيق فوائد عديدة لدعم فعالية وكفاءة عملياتها الداخلية والخارجية من خلال إستخدام نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات مثل: و نظم التنقيب عن البيانات، والنظم مساندة قرارات الزبائن المستندة إلى شبكة الويب، نظم مستودعات البيانات.

¹ ربي الكنهل، النظم الخبيرة www.nal11.Wordpress.com 12/02/2016 12:30h

² علاء السلمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص، 24

³ مرجع سبق ذكره، ص ص. 123 . 124

رابعاً : نظم مستودعات البيانات:

هي عبارة عن مجموعة من البيانات دائمة تاريخية متكاملة تساعد في إتخاذ القرارات، فهي مصممة خصيصاً لإستخراج وإستخلاص البيانات ومعالجتها وتقديمها وتمثيلها في صور مناسبة، وتتضمن كميات ضخمة من البيانات تكون من مصادر مختلفة أو من عدة قواعد أنظمة مختلفة.

حيث تعد المستودعات البيانات إستجاب لقصور تقنية المعلومات في إيجاد التكامل بين البيانات الموزعة في مختلف نظم العمليات التي تستخدم في المنظمة، و تكوين البيئة مثالية يمكن من خلالها الإستفادة من هذه البيانات في العمليات التحليلية ودعم القرارات ومستويات الإدارية المختلفة.

خامساً : نظم التنقيب عن البيانات:

وتتيح تقديم تقنيات بحث وإستكشاف للعلاقات المفيدة بين البيانات وبخاصة الأنماط المخفية الموجودة بين عناصر البيانات ولكنها مستقرة بين مجموعة كبيرة للبيانات، كما تعمل أيضاً على بناء إرتباطات وعلاقات جديدة تستفيد منها الإدارة في تصنيف المستفيدين من الزبائن والموردين وغيرهم، كما تقوم بإيجاد نوع من الأنماط الإستنتاجية للبيانات، من خلال فحص السجلات الموجودة في ملفات قاعدة البيانات أو في مستودعات البيانات¹.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

أما فيما يخص مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية فان هنالك عدة تصنيفات من المراحل تقدم بها الباحثون والمختصون في هذا المجال، إلا أنهم يشتركون في عدة مراحل لا يمكن الإستغناء عنها لتنفيذ الإدارة الإلكترونية.

أولاً: الظهور الرقمي:

في هذه المرحلة تقوم الوزارة والدوائر الحكومية بوضع معلومات الكاملة عن نفسها على شبكة الأنترنت، وذلك من أجل أن يطلع عليها المواطنون ورجال الأعمال وتسمى هذه بمرحلة الإتصال أحادي الجانب، وترتبط هذه المرحلة بإتاحة النماذج وإمكانية طباعتها وإعادة إرسالها بالبريد والتسليم المباشر دون الحاجة إلى السفر للوصول إلى المؤسسات حكومية، ويتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات

¹ نفس المرجع ، ص. 118

صوتية وإتاحتها لأكثر عدد ممكن من المشتركين في نفس الوقت، أو استخدام أشكال خدمات و يتم توصيلها بشبكة الأنترنت أو من خلال استعمال أسطوانات مسجل عليها نفس البيانات¹

تعتمد هذه المرحلة على جملة من الإجراءات كتنوير البنية التحتية التي تشمل اللبنة الأساسية لنظم الاتصالات، والاستثمار في بنية تحتية توفر التنقل سريع للبيانات وتشجيع الأفراد على استخدام الهواتف بشكل أفضل من خلال تخفيض أسعار الاتصالات الهاتفية، إتخاذ التدابير والإجراءات المساعدة على زيادة المنافسة بين الشركات التي تقدم خدمات الأنترنت، وفتح مراكز مجتمعة للاتصالات الخاصة في القرى والأرياف وتشجيع التنافس في تقديم خدمات بواسطة الأنترنت، والإلتزام بوضع خطة زمنية محددة للتواريخ في نشر المعلومات على شبكة الأنترنت²

ثانيا: مرحلة التعزيز

وتشمل هذه المرحلة أن تكون هذه المواقع بمثابة وسائل إتصال ثنائية، أي أن تكون الإدارة تقوم بوضع المعلومات على نفسها وفي نفس الوقت تقوم بإستقبال إستفسارات المواطنين مما يتيح للأفراد التفاعل مع الأجهزة الإدارية الحكومية عبر التواصل المستمر من خلال معلومة التغذية العكسية ، والتي يتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض وعبر رسائل البريد الإلكتروني ولهذا يتم التأكد من أن تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع هي قيد الإستخدام و تلقى قبولا من المواطنين، فالهدف هو تفاعل المواطنين مع الخدمات التي تقدم لهم عبر الأنترنت والتي تعتبر بمثابة الأداء المشغلة لمفهوم الإدارة الإلكترونية وهي مرحلة تعتمد على توفير المعلومات والبيانات، وإعتبارها الملكية عامة تحميها تشريعات وقوانين تتناسب وتطورات الحياة في عصر المعلوماتية، وتمويل البرامج التدريسية لكل المدرسين حول إستخدامات تكنولوجيا المعلومات، وكذلك توفير الإمكانيات المادية المطلوبة لكافة العمليات بدءا بالتصميم والنشر والصيانة الدائمة للمواقع³.

¹ نجم عبدوا نجم، مرجع سابق، ص. 54

² عرفات عوجان، الحكومة الإلكترونية: شروط النجاح، مجلة الحاسوب، العدد . 47 ، 2000، ص . 10

³ بن مر سلي رفيق، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية ، علاقات دولية مدرسة الدكتوراه للقانون الأساسي والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولد معمري، تيزي وزو، 2011، ص، 138

ثالثا: مرحلة التفاعل

ذلك بتنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الأنترنت، والهدف هذه المرحلة هو إرضاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الأنترنت أو شبكة الهاتف أو أشكال خدمات الجماهير، وهذا عن طريق التحويل بشكل جذري و جدي من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الإلكتروني، وما يصاحب ذلك من تغير في الإجراءات والهيكل والتشريعات وكذلك وضع نظم تضمن المحافظة على سرية التعاملات المالية وسلامتها لتلبية إحتياجات الإدارة الإلكترونية بشكل آمن وإنتهاج برنامج للإصلاح الشامل للإدارة العامة من خلال إعادة النظر في الأساليب الممارسات الإدارية.¹

رابعا : مرحلة المعاملات الإجرائية

تقدم المواقع الإلكترونية للدوائر والإدارات العامة في هذه المرحلة بطريقة رسمية لتبادل المعلومات والإتصال المتبادل بينها وبين المواطنين، حيث يستطيع المواطنون دفع ما يستحق عليهم من مبالغ مالية للدوائر حكومية أو تلقي الخدمات الحكومية بطريقة إلكترونية، أنها مرحلة التكامل العمودي حيث يستطيع طالب الخدمة إنهاء كافة معاملاته من جهة واحدة بالرغم من تعدد وحداتها، وضمانا لسرية المعاملات الخاصة بالأفراد والمؤسسات و سن القوانين والتشريعات الردعية للمتطفلين على السرية الإدارة الإلكترونية، والعمل على تحسين منظومة إيصال الخدمات وتوزيعها.²

خامسا : مرحلة التكامل

يتم فيها تصميم الموقع أو ما يسمى بالواجهة الذي يعمل على الخدمات الإدارية الحكومية الإلكترونية معتمدة على حاجة الشخص وإختصاصه، أو وظيفة الدائرة التي تقدم الخدمة، وهي مرحلة التكامل الأفقي، وهي مرحلة معقدة حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول على خدمته من خلال أي وحدة لتقديم الخدمة مهما تعددت الجهات حيث تتعامل معها وهو ما يطلق عليه **One Step Shop** أو هي نقطه واحدة للحصول على كافة الخدمات.³

¹ نفس المرجع، ص. 139

² نفس المرجع، ص. ص، 139، 140

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية

في هذا المطلب نتطرق أولاً لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ثم إلى معوقاتهما كما يلي :

الفرع الأول : متطلبات الإدارة الإلكترونية

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يمكن إعتدائها في التطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية

أولاً : متطلبات الإدارية:

تتمثل فيما يلي:

1. وضع الإستراتيجية والتخطيط :

إن إنتقال الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة لا سيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية سواء الخارجية أو الداخلية بحث يتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط للمتابعة والتنفيذ ووضع الخطط لمشاريع الإدارة الإلكترونية و الإستعانة بالجهات الإستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة والمقاييس الإدارية الإلكترونية التكامل والتوافق بين المعلومات.¹

2. القيادة والدعم الإداري

من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها إن دعم الإدارة والقدرة على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أو فشله ، كما أن إلتزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من النقاط الإستراتيجية للمؤسسة كذلك متابعة القيادة للمشاريع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره كما أن قناعة وإهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في كافة المجالات يعتبر أحد العوامل المساعدة في تحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية.

3. الهيكل التنظيمي

لم يعد النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر التكنولوجيا والمعلومات والأعمال الإلكترونية إذ نجد أن هياكل تنظيمية ملائمة للأعمال الإلكترونية هي مصفوفات وشبكات وتنظيمات خلايا حي مرتبة بنسيج الإتصالات لذلك يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في جوانبها الهيكلية والتنظيمية وإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق إستحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة إجراءات العملية الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحويل في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

4. تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين

إذ تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في توعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة والإستعداد النفسي والسلوكي وتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

5. وضع إطار تشريعي وفق المستجدات

أي إصدار قوانين وأنظمة والإجراءات التي تسهل تحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها لأن معظم التشريعات والقوانين نشأة في بيئة تقليدية لذلك فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً للمعايير الإنتقال والإلقاء المباشر بين موظفين وطلب الخدمة وكذا بالإعتماد على شهادات الإثبات الموثقة وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود تشريعات ونصوص قانونية يسهل العمل الإلكتروني ويضفي عليها مشروعية والمصادقية وعلى كافة النتائج القانونية المرتبطة بها.¹

¹ ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة تربوية،

جامعة الدول العربية القاهرة، 2003، ص 20. 21

ثانيا: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة له أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر منشئ الإدارة الإلكترونية فهو الذي إكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري فهم الخبراء والمختصين العاملين في حقل المعرفة الذين يمثلون البنية الإنسانية ورؤساء المال والفكري في المؤسسة يتولون الإدارة الإستراتيجية لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم المديرين والوكلاء المساعدين و مبرمجين ضبط البيانات والمشغل المحرر .

ثالثا : المتطلبات التقنية

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الإتصال بحيث تكون متكاملة وجاهزة للإستخدام إستيعاب كم هائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الأهداف من إستخدام شبكة الأنترنت بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية وملائمة التجهيزات والحسابات الآلية و أجهزة والمعدات والأنظمة والقواعد البيانات والبرمجة وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك للإستخدام الفردي والمؤسسة على أوسع نطاق ممكن، وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

1. البنية التحتية الأصلية للأعمال الإلكترونية

وتتمثل فيه كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد الأجهزة الحاسوب والشبكات تكنولوجيا المعلومات من المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات الإلكترونية.

2. البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية

وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات والبرمجيات ونظم التشغيل ولشبكات البرمجة والتطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية أهم هذه الشبكات هي:

• شبكات الإتصال¹:

شبكة الإنترنت هي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب متشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات في كل قطعتها بنشاطاتها المختلفة تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذا الحاسوب.

• الشبكة الداخلية والإنترنت:

هي شبكة إتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة ويمكن للمجموعات الخاصة فقط من الوصول إليها.

• الشبكة الخارجية إكسترنيت:

هي إمتداد الشبكة الداخلية بحيث تسمح للمجموعة الخارجية التي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة بالموارد والزبائن والأطراف الأخرى بالإطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الإنترنت.

رابعاً: المتطلبات الأمنية

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها بتطبيق إجراءات معالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها حيث يجب توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات الوطنية والشخصية وصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد ووضع الأمن في برمجيات البروتوكول في الشبكة أو استخدام توقيع الكتروني أو بكلمة المرور ولتحقيق الأمن المعلوماتي لتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الإنترنت فإنها في الإدارة الإلكترونية تتطلب بعض الإجراءات منها:

- وضع سياسات أمنية لتقنية المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت لتبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص؛
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني و خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية وهناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات وهي يجب على الإدارة

¹ عادل حرحوش الفرجي ، الإدارة الإلكترونية: مراكز فكرية و متطلبات تأسيس العلمية ، ط3 ، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، جامعة الدولة العربية ، القاهرة ، 2000، ص. 20

العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها وأن توكل كل هذه المسؤولية للأشخاص المحددين كما يلي:

- تحديد الحماية اللازمة لنظام تشغيل التطبيقات المختلفة؛
- تحديد آليات مراقبة تفتيش نظام المعلومات شبكة حاسوبية؛
- الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي لنظام المعلومات بشكل أمن؛
- تشفير المعلومات التي يتم نقلها وحفظها وتخزينها على مختلف الوسائط.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يجب تطبيق الإدارة الإلكترونية لإيجاد تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر ، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

أولا :المعوقات الإدارية

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية،
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها ؛
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية في المستويات الإدارية والتنظيمية وإعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية؛
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

¹ رابح الوافي، محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة دائرة سيدي عيسى _، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال جامعة أكلي 72. محمد أو الحاج، البويرة، 3002 ص27

ثانيا: المعوقات السياسية والقانونية

تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي؛
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية للتبادل و التشاور سياسي، وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لإتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته؛
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم إختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية ، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها؛
- إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الإلكترونية.

ثالثا: المعوقات المالية والتقنية

حيث تتمحور حول:

- إرتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني؛
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والإستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية؛
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الإنترنت، نتيجة إرتفاع تكاليف الإستخدام لدى الكثير من الأفراد؛

- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

رابعاً: المعوقات البشرية

ويمكن تحديدها في الآتي¹:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛
- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية؛
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية؛
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وإنقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها)، أدى إلى إزدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية؛
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن إمتيازات هو منصبه.

خامساً: المهددات الأمنية

تتمثل هذه المهددات في الآتي:

- التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفاً عن ما يمكن أن تؤديه من المساس والتهديد العنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الإئتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها.

وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

1. **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
2. **العنصر التقني:** بإستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
3. **العنصر البشري:** يعمل على تنمية المهارات، ورفع القدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال.

¹ المرجع السابق. ص. 27.

المبحث الثاني: الفساد الإداري

يعتبر الفساد الإداري ظاهرة عالمية متفاوتة الانتشار تقف عائقاً في وجه التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء ما يحتم علينا التصدي له من خلال الإحاطة الجيدة بمفهومه وأنواعه ومظاهره ،هذا ما يؤدي إلى تسهيل عملية مكافحته والحد من آثاره، وبالتالي تمهيد طريق التنمية في كافة المجالات من بينها المجال الاقتصادي.

المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري

إن كل عمل إداري خرج عن القواعد و المبادئ والأطر العامة التي تحكمه، يؤدي إلى خلل أو إنحراف في تنفيذ العمل ويعرقل سير العمليات داخل المنظمة، يعتبر صورة من صور الفساد الإداري ، وقد قدمت مجموعة من التعاريف للفساد بصفة عامة والإداري بصفته نوع من أنواعه لذلك ومن خلال هذا المطلب سنعرض البعض منها كما سنتطرق إلى بعض خصائص الفساد الإداري .

الفرع الأول: تعريف الفساد الإداري

سنوضح مفهوم الفساد الإداري من خلال التعاريف التالية :

أولاً:تعريف الفساد الإداري لغة :

من فسد ،فسد الشيء،(يفسد) يضم السين (فساداً) فهو (فسد) ،و (أفسده ففسد).

والمفسد ضد المصلحة ،وفساد شئ يعني تلفه وعدم صلاحيته.¹

الفساد هو إساءة إستعمال السلطة العامة للكسب الخاص أو الوظيفة العامة للكسب الخاص و يحدث الفساد عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب إبتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة.²

¹ حمزة حسن خضر الطائي، الفساد الاداري في الوظيفة العامة ،ط1، مركز الكتاب الاكاديمي ،مجمع الفحيص ،التجاري، عمان، 2015، ص

² أمير فرج يوسف ،الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري و الوظيفي،ط1، مكتبة وفاء القانونية،الإسكندرية،2011،ص99

تعريف الفساد الإداري إصطلاحاً:

للفساد الإداري تعاريف متعددة حسب نوعه وطبيعته وحجمه ، ويمكن تتبع هذا المفهوم من خلال التعارف المؤسساتية والأكاديمية التالية:

إن البنك الدولي وضع عدة تعارف للفساد وكان آخرها كالتالي: الفساد هو إساءة إستعمال الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة.

ويقصد بالفساد الإداري أيضاً: مجموع الانحرافات الإدارية و الوظيفية أو التنظيمية، وكذا المخلفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته.

بالرغم من أنه لا يوجد تعريف موحد للفساد الإداري إلا أنه وعلى العموم يعبر عن إختلال وظيفي وسلوك منحرف على القوانين والإجراءات والواجبات الرسمية للوظيفة العامة ،التي تجسدها الانحرافات الإدارية الوظيفية والقانونية التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهامه ،عن طريق أخذ الرشوة والإمتيازات لتقديم الخدمات،المحاباة، المحسوبية ، إستغلال النفوذ ، وذلك لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة ، مما يؤثر على مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص لدى المواطن وطالبي الخدمة العامة.

ويتضح لنا مما سبق ذكره أن المقصود بالفساد الإداري هو كل التجاوزات التي تصدر من الموظف والتي تصب في مصلحته الشخصية من امتيازات غير مبررة غايتها تحقيق المنافع الشخصية ،بغض النظر عما يترتب عن ذلك من إعاقة لتحقيق التنمية سواء صدر ذلك من صغار الموظفين أو من كبار المسؤولين.¹

أما بالنسبة للتشريع الجزائري فإن مصطلح الفساد هو مصطلح جديد ، إذ لم يستعمل قبل سنة 2006 ،كما لم يجرم قانون العقوبات ،غير أنه بعد تصديق الجزائر على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد سنة 2004،بموجب المرسوم الرئاسي 4-128 المؤرخ في 19 أفريل 2004 كان لزاماً عليها تكيف تشريعاتها الداخلية بما يتلاءم مع هذه الاتفاقية .فصدر قانون الوقاية من الفساد ومكافحته رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المعدل والمتمم والذي جرم الفساد بمختلف مظاهره.²

¹ حقوب أسامة ،دور الإدارة الالكترونية في مكافحة الفساد الإداري ،مذكرة ماستر ، جامعة العقيد اكلي محمد ،البويرة ،2018 ،ص ص19-20.

² قانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006،المتضمن الوقاية من الفساد ومكافحته ، الجريدة الرسمية رقم 14 ،المؤرخة في 8 مارس 2006.

الفرع الثاني: خصائص الفساد الإداري**أولاً: السرية**

تتصف أعمال الفساد الإداري بشكل عام بالسرية ،ذلك لما يتضمنه النشاط من ممارسات غير مشروعة من جهة القانون أو المجتمع أو الاثنين معاً، إذ أن تباين الوسائل و الأساليب التي ينتشر بها الفساد الإداري بها تبعا للجهة التي تمارسه ، وعند محاولة الكشف عن حالات الفساد فإنه لا يتم عادة إلا الكشف عن جزء عن الحقيقة التي يجب تعلمها أو معرفتها ولكي تطمس معالمها وتستبعد عناصرها فإن جدلاً أو اختلافاً يثار حولها و قد ينتهي الأمر إلى اتهام بعض الأبرياء بتسليط الضوء عليهم أو يتظاهر الجنات بالدفاع عنهم وتبرأت ساحتها.

ثانياً : إشترك أكثر من طرف في الفساد

قد يقع الفساد الإداري من شخص واحد ولكن عادة ما يشترك في السلوك الفاسد أكثر من شخص وذلك بسبب العلاقات التبادلية للمنافع والالتزامات بين أطراف العملية إذ أن الفساد تعبير عن إنفاق إرادة صانع القرار و المؤثر بتكيفه مع إرادة أولئك الذين يحتاجون إلى قرارات محددة تخدم مصالحه الفردية ،إن ممارسة الفساد تتم غالبا عبر وسطاء مجهولين يلعبون الدور الرئيسي في تسهيل مهمة الطرفين دون أن يعرف احدهم أو دون أن يتقابلا وجها لوجه.

ثالثاً: سرعة الإنتشار

كما يتميز بخاصية سرعة الإنتشار وخاصة عندما يكون الفساد ناتج عن مسؤولين، فتزداد سلطة الفاسدين ونفوذهم مما يعطيهم القوة للضغط على باقي الجهاز الإداري في الدولة الواجدة بل إن الفساد قابل للانتقال من دولة إلى أخرى خصوصا في ظل العولمة و السوق المفتوح .

رابعاً: التخلف الإداري

يترافق الفساد الإداري أحيانا كثيرة في ببعض مظاهر التخلف الإداري مثل تأخير المعاملات و سوء إستغلال الوقت و التسبب في العمل وغيرها من المشاكل الإدارية مما يؤدي إلى ظهور شعور عام لدى العناصر الصالحة في النظام أو الجهاز الإداري بعدم الراحة و فقدان الحافز عن العمل الجاد وخدمتهم من العناصر الفاسدة خاصة إذا كانوا من أصحاب القرار في الجهاز الإداري مما يؤثر على مصلحة المجتمع ككل.

المطلب الثاني: مظاهر الفساد الإداري

جريمة الفساد جريمة خطيرة على المجتمع والفرد والأخلاق والإقتصاد و العقيدة والدين، تعتبر المكاسب المادية و المعنوية هي التي يسعى المفسدون إلى تحصيلها ، من أجل ذلك يلجأ الفساد لأحد أكثر المظاهر التالية:

الفرع الأول: الرشوة

هي التي تكون بدفع أموال لأصحاب القرار أو الموظفين من أجل الحصول على حقوق الغير بالباطل، أو تحقيق مأرب لا يأذن به القانون، وإحقاق الباطل وإبطال الحق.

ويمكن تعريفها: "بما يقدمه صاحب الحاجة محققا كان أو مبطلا إلى من بيده قضاء حاجته، أو من يجب عليه القيام بذلك سواء كان ذلك مباشرة أو بواسطة، إما بطلبه ام عن طريق المصانعة"¹.

الفرع الثاني :المحسوبية

تعتبر أكثر المظاهر الفساد خطورة والأصعب علاجا، فهي تنجم عن إستغلال المنصب الحكومي للإستفادة الشخصية لمصلحة الفرد ولمحاسبيه دون وجه حق.

الفرع الثالث :المحاباة

أي تفضيل جهة اخرى بغير وجه حق و بذلك تشغيل المناصب من قبل اشخاص غير مؤهلين مما يؤدي إلى تراكم ثروات هائلة لدى بعض الأفراد أثارا سلبية تنعكس على حياة المجتمعات.

الفرع الرابع : الوساطة

أي تدخل شخص ذا مركز وظيفي أو تنظيم سياسي لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد وإشتغال المنصب ، وتعتبر المجتمعات النامية أكثر تأثرا وبممارساتها من المجتمعات المتقدمة، وذلك لبيئتها الحضارية والإجتماعية القائمة على إستمرار العلاقات الأولية التقليدية وما يرتبطها من قيم ومعايير ثقافية وعمق مشاكلها الإجتماعية والإقتصادية والإدارية.

¹ خضر شعبان، محاضرة بعنوان في الفساد وأنواعه وأسبابه وأثاره وطرق علاجه ،جامعة باتنة 2، 2018

الفرع الخامس : الإبتزاز والتزوير

لغرض الحصول على المال من الأشخاص المعينين كما يحدث في الدوائر الضريبية أو تزوير الشهادة الدراسية أو تزوير المال.

الفرع السادس : نهب المال العام

ويعد من أبرز العوامل التي تقود إلى تدبير الثروة القومية ويتمثل في منح الترخيص والإعفاءات الجمركية والضريبية لأشخاص أو شركات غير كفؤ و بدون وجه حق بشكل غير نزيه وغير عادل هدفه إرضاء منهم في السلطة أو تحقيق مصالح متبادلة.¹

الفرع السابع : إستعمال المنصب العام وإستغلال النفوذ

تعد ظاهرة إستغلال السلطة والنفوذ من أهم مظاهر الفساد المنتشرة في العديد من الدول، ويقصد بها سعي الموظف أو المسؤول أو الاستغلال للسلطات المخولة له أثناء أداء وظيفته من أجل تحقيق أغراض شخصية له و لأقاربه ولأصدقائه أو تعسفه في إستخدام السلطة الممنوحة له وتجاوزه لحدودها وإستغلاله لنفوذ هو معارفه من أجل قضاء حاجاته وتحقيق مصالحه التي لا تتفق مع المصلحة العامة ، حيث تتحول المؤسسات سواء الخاصة أو العامة إلى إقطاعيات توزع فيها الخدمات والإمتيازات وفق إمتيازات لاموضوعية.

الفرع الثامن : التكتم على الممارسات غير القانونية

ويقصد بها السكوت عن الفساد ذاته، إذ يؤدي إلى سهولة تشكله ونموه ويصعب من إمكانية مكافحته وعلاجه.

الفرع التاسع : الإحتيال

يستخدم الإحتيال للحصول على منافع شخصية من بعض أساليبه تجاوز القوانين والعبور من حالاتها بشكل خال من المسؤولية باستعمال آلية احتيالية على القانون للتهرب من الضرائب، وهذا النوع يؤثر على الدخل القومي للمجتمع.

¹ مباركي الزهرة، معطسورية، الفساد الاداري في الجزائر، مذكرة ماستر قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص 33

الفرع العاشر : غسيل الأموال

هي عملية تحويل شكل الأموال والعوائد التي تم الحصول عليها من الجرائم الاقتصادية واستخدامها بما يساعد على إخفاء مصادرها وأصلها الحقيقي ، فكلمة غسيل تعني العمل على تبييض وتنظيف تلك الأموال القذرة المتحصل عليها من مصادر غير مشروعة من أجل إظهارها بمظهرها النظامي المشروع¹

المطلب الثالث: أسباب تفشي الفساد الإداري

للفساد الإداري جملة من الأسباب نذكرها كالتالي:

الفرع الأول :الأسباب الإجتماعية

وهي جميع الأسباب التي تنشأ نتيجة التأثيرات البيئية والإجتماعية نذكر منها :²

- إنتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية ،وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرباة؛
- ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم إستقلاليته؛
- ضعف وانحسار المرافق والخدمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين؛
- غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والخاص وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد؛
- غياب حرية الاعلام وعدم السماح لها او للمواطنين للوصول إلى معلومات والسجلات العامة مما يحول دون ممارستهم ولدورهم الرقابي على اعمال الوزارات والمؤسسات العامة.

¹ جيلالي حنان، الحكم الراشد كآلية لمكافحة الفساد الاداري في الجزائر ،مذكرة ماستر ادارة وحكامة المحلية ،كلية الحقوق،المسيلة،2014،ص ص

56-55

² حمزة حسن خضر الطائي ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 40- 41

الفرع الثاني: الأسباب حضرية

تشير إلى وجود فجوة بين القيم الحضرية للمجتمع و بين قواعد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الأجهزة الدولة الإدارية التي غالبا ما تكون نتيجة لتقليد و استتساخ حرفي لقواعد و قوانين أجنبية، فحالات الفساد الإداري التي تبرز داخل تلك الأجهزة مخافة لقيمة و قواعد عملها الرسمية تجسم استجابات طبيعية للنظام القيمي الحضري الواقعي للمجتمع و بالتالي تعتبر ظواهر ايجابية لتقليص الفجوة بين أجهزة الدولة الإدارية و بين المجتمع و في الوقت نفسه يظهر الواقع الجوانب السلبية الكبيرة التي يفرزها الفساد الإداري في الجهاز الإداري و المجتمع و بالطبع إن أفترض صحة هذا التفسير في الدول النامية يعني بالضرورة صحته بالنسبة للدول الأكثر تقدما.

الفرع الثالث: الأسباب الهيكلية

يؤكد أنصار التفسير الهيكلي على أن أسباب الفساد ما هو إلا نتيجة لوجود هياكل قديمة لأجهزة الدولة التي تتناسب مع قيم و طموحات الأفراد ولا تستجيب لمطالبهم و احتياجاتهم، وهذا من شأنه أن يخلف حالة من عدم التوافق بين الجهاز الإداري المعني و أولئك الأفراد، مما يجعلهم يلجؤون إلى اعتماد مسالك أخرى تتطوي تحت مفهوم الفساد لتجاوز محدوديات الهياكل القديمة و تحقيق مصالح ذاتية على حساب أهداف و مصالح الجهاز الإداري المعني.

الفرع الرابع: الأسباب القيمية

يرى أنصار التفسير ألقيمي بأن أسباب الفساد ما هو إلا نتيجة انهيار النظام القيمي الأفراد والذي يتمثل بالقيم و التقاليد و العادات الاجتماعية الموروثة و استبدالها بأطر قيمية منحرفة أو بأطر قيمية هشة بعيدة عن القيم المعتمدة في المجتمع.¹

¹ فوكراش زوييدة، محاضرات بعنوان أخلاقيات المهنة والفساد، مقياس أخلاقيات المهنة والفساد، قسم إدارة أعمال في الرياضة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2019/2020.

الفرع الخامس: الأسباب الاقتصادية

وتتمثل إختصارا في الأوضاع الاقتصادية المحفزة على سلوك الفساد إلا إذا كانت هناك عدالة في توزيع الثروة في المجتمع الذي من شأنه أن يولد فئات ذات ثراء كبير وفئات أخرى محرومة، وكذلك إرتفاع تكاليف المعيشة من سنة إلى أخرى.¹

الفرع السادس: الأسباب السياسية

كلما كانت العلاقة قوية بين المجتمع والأجهزة الحكومية (أحزاب، تنظيمات، سلطات) كلما قل الفساد والعكس هو الصحيح.

الفرع السابع: الأسباب الإدارية

كلما إتسمت البيئة الإدارية بدرجة عالية من الوعي والثقافة ضد السلوكيات المنحرفة كلما كانت أكثر حصانة وهذه المؤشرات هي:²

- ضعف القيادات الإدارية هناك كثير من المدراء لا يتسمون بصفات القائد الذي يدير الأشخاص والممتلكات فمن الممكن إن تكون مديرا إداريا ولكن من الصعوبة إن تكون قائدا إداريا يتمتع بصفات خاصة ؛
- سوء إختيار العاملين ؛
- سوء توزيع السلطات والمسؤوليات ؛
- عدم وضوح التعليمات؛
- ضعف الأجهزة الرقابية والمتابعة ؛
- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ صليحة بوجادي، آليات مكافحة الفساد المالي والإداري بين الفقه الاسلامي والقانون الجزائري، أطروحة دكتوراه، العلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2017/2018، ص. 175.

² نور شادهان غداوي، الفساد واثره على الاقتصاد العام، قسم السياسة الضريبة

المطلب الرابع: أنواع الفساد الإداري

يتخذ الفساد أنواعا وتصنيفات و أوجها عديدة، يتجلى في أحد منها أو يجمع بعضها أو كلها وعند التعمق في محتوياته نجد أنه يصنف إلى عدد من الأنواع و المسميات منها :

الفرع الأول: الفساد من حيث الحجم

أولاً: الفساد الصغير

فساد الدرجات الوظيفية الدنيا، وهو الفساد الذي يمارس من فرد واحد دون تنسيق مع الآخرين لذا نراه ينتشر بين صغار الموظفين عن طريق إستلام رشاوي.

ثانياً: الفساد الكبير

فساد الدرجات الوظيفية الكبرى أو يقوم به كبار المسؤولين و الموظفين لتحقيق مصالح مادية أو إجتماعية كبيرة و هو أشمل و أخطر لتكليف الدولة بمبالغ ضخمة فهو يتحقق عندما يتحالف نوعان من الفساد مثل الفساد الإداري و السياسي ، وهو أمر يحدث عندما تفصل قوانين إنتخابات و عندما تتعرقل التشريعات التي تهدف للحيلة دون تضارب المصالح المالية لدى الوزراء والنواب و قيادات الإدارة العليا ، وتتداخل و تتشابك هذه الأدوار الثلاثة لتصبح الدولة وأموال مواطنيها محال للنصب والسرقة المقننة.

الفرع الثاني: أنواع الفساد من حيث الإنتشار

أولاً: الفساد المحلي

يقصد به ما ينتشر من مظاهر الفساد داخل البلد الواحد، ولا يأتي عن كونه فساد صغار الموظفين الأفراد ذوي المناصب الصغيرة في المجتمع، ممن يرتبطون في مخالفاتهم بأجبنية تابعة لدول أخرى.

ثانياً: الفساد الدولي

وهو الفساد الذي يأخذ أبعاد الدول وحتى القارات ضمن ما يطلق عليها العولمة بفتح الحدود والمعايير بين البلدان و تحت نظام الإقتصاد الحر، وقد تترابط الشركات المحلية والدولية والقيادة السياسية فتأخذ

شكل منافع ذاتية متبادلة يصعب التفريق بينهما، وفي هذا النوع تكمن الخطورة العظمى على المدى الواسع .

ثالثا: الفساد المؤسساتي

حينما تكون مؤسسة الدولة هشة وضعيفة بما يصبح معه جهاز الدولة نفسه مؤسسة للفساد.

الفرع الثالث: الفساد من حيث نوع القطاع

أولا : فساد القطاع العام

القطاع العام يعد الحافز الفردي غائب عن المصلحة الشخصية للقائمين على النشاط الإقتصادي غير متوفرة فيكون التعويض دائما هو ذلك النمط من توظيف العام لصالح الخاص وتحويل المواقع إلى دكاكين يجلب أصحابها المنافع ويستغلون المواقع من أجل أهداف العالقة لها بأن تريح المنشآت والشركات العامة أو تخسر مادامت الدولة هي المالك الوحيد القادر على تعويض الخسائر وتغطية السرقات بل التستر على فسادالكبار أحيانا.

ثانيا :فساد القطاع الخاص

أشار تقريرمنظمة الشفافية العالمية إلى أن الشركات الأمريكية هي أكثر الشركات التي تمارس أعمال غير مشروعة، تليها الشركات الفرنسية والصينية والألمانية، كما يشير التقرير إلى أن جيشا 136 دولة يتقاضون مرتبات منتظمة مقابل تقديم خدمات لتلك الشركات ، وتزداد هذه الدول في شرق آسيا وأمريكا التأمينية.

الفرع الرابع : الفساد من حيث المظهر

يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير التي تتم الإستناد عليها لتحديد أنواع الفساد على الإطلاق و يقسم الفساد تبعا لهذا المعيار إلى ما يلي :

أولا :الفساد السياسي

ويتعلق بالإنحرافات المالية و مخالفات القواعد و الأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي للمؤسسات السياسية في الدولة و يقوم هذا الفساد على أساس سلب الحريات و عدم المشاركة بالقرار

والتفرد بالسلطة و عدم إحترام الرأي الآخر و العنف في مواجهة المواقف ، ويعد الفساد السياسي أحد أخطار أنواع الفساد و قد إعتبرته أغلب الدراسات التي عنيت بموضوع الفساد، على قمة الهرم بين أنماط الفساد الآخر بالإداري و الإقتصادي وسبب لها في ذاك الوقت، فأحد العوامل من هم في السلطة من الفاسدين هو إنتشار ثقافة الفساد، على حساب مفاهيم النزاهة و العفة والأخلاق.

ثانيا : الفساد الإداري

يتعلق الفساد الإداري بمظاهر الانحرافات الإدارية أو التنظيمية و هو تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف خلال تأديته لمهام وظيفته الرسمية ضمن منظومة التشريعات و القوانين والضوابط و منظومة القيم الفردية ،ويتم داخل الإدارات و الوحدات الحكومية من قبل إدارات صغار موظفي الحكومة، ويواجهه أفراد المجتمع بشكل يومي عند التعامل مع جهات حكومية وعمومية ، وعلى الرغم من أن الفساد الإداري قد يقع في غياب الفساد السياسي، و في ظل حكومة ديمقراطية ، فإنه و في كثير من الأحيان يسير كل من الفساد الإداري و الفساد السياسي جنباً إلى جنب ، بل و يدعم كل منهما الآخر وذلك في إطار توزيع الأدوار بين القمة و القاعدة المركزية و اللامركزية حيث تنتشر عدوى الفساد من قمة الهرم السياسي إلى القاعدة من صغار الموظفين ، فيسلك هؤلاء نفس المسلك الذي يسلكه كبار الموظفين ، وفي أحيان كثيرة يتلقى صغار الموظفين التعليمات من هؤلاء الكبار للقيام ببعض ممارسات الفساد ، وعندئذ يكون الفساد السياسي هو الراعي الرسمي للفساد الإداري .

إن الفساد الإداري هو إستغلال الوظيفة العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل منافي للشرع والأنظمة الرسمية سواء كان هذا الإستغلال بدافع شخصي من الموظف بذاته أو نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه الأفراد من داخل أو خارج الجهاز الحكومي وسواء كان هناك هذا السلوك قد تم بشكل فردي أو بشكل جماعي.

إذن يتبين لنا أن الفساد الإداري هو سلوك يوحى بالخروج عن القواعد و اللوائح التنظيمية المعمول بها و القوانين المعتمدة في العمل لتحقيق منافع شخصية أو لجماعة معينة ،أو خدمة مصلحة الأشخاص ذوي قرابة أو صداقة ،عن طريق الوساطة و المحسوبية على حساب المصلحة العامة مما يشكل أضراراً بمصالح المواطنين و عدم تقديم الخدمات السياسية الواجب تقديمها لهم مجاناً فيعود الضرر بالتالي على المجتمع ككل و على مختلف مجالات الحياة اليومية الأخرى.

ثالثا : الفساد المالي

ويتمثل بمجمل الانحرافات المالية و المخالفة للقواعد المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة و مخالفة تعليمات أجهزة الرقابة المالية و تتجسد مظاهر الفساد المالي في الرشاوي و الإختلاس و التهرب الضريبي و المحاباة و المحسوبية في التعيينات في الوظائف و نهب المال العام مما يؤدي إلى هروب و هجرة الكفاءات الإقتصادية نتيجة عدم التقدير و هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بين الطامعين و الفاسدين و المتنافسين على هذه المشاريع التنموية العامة و الكلفة المادية لذلك .

رابعا: الفساد الأخلاقي

هو ذلك الفساد الذي يؤدي بالمرء على الانحطاط في سلوكياته بصورة تجعله يحكم عقله، الذي ميزه به عن غيره من المخلوقات فيستسلم لنزواته و رغباته فينحط بذلك إلى أقل الدرجات و المراتب و ينتج عن ذلك إنتشار الرذيلة و الفاحشة و السلوكيات المخالفة للآداب.

خامسا: الفساد الإجتماعي

هو الخلل الذي يصيب المؤسسات الإجتماعية التي أوكل لها المجتمع تربية الفرد و تنشئته كالأ أسرة والمدرسة و الجامعات و مؤسسات العمل كما أن التنشئة الفاسدة تؤدي حتما إلى فساد إجتماعي مستقبلي يتمثل في عدم تقبله للولاء الوظيفي و عدم إحترام الرؤساء و عدم تنفيذ الأوامر والإخلال بالأمن العام .

سادسا: الفساد القضائي

هو الانحراف الذي يصيب الهيئات القضائية ، مما يؤدي إلى ضياع الحقوق ونفشي الظلم ومن أبرز صوره : المحسوبية و الوساطة و قبول الهدايا و الرشاوي ، وشهادة الزور ، والفساد القضائي بهذا الشكل هو من أخطر ما يهلك الحكومات و الشعوب ، لأن القضاء هو السلطة التي يعول عليها الناس لإعادة حقوقهم المهضومة .¹

¹ فوكراش زوبيدة، محاضرات بعنوان أخلاقيات المهنة والفساد الإداري ،مرجع سبق ذكره، 2020/2019

المبحث الثالث: آثار الفساد الإداري و طرق مكافحته

إن تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية، من شأنه أن يساهم في عملية مكافحة الفساد الإداري والتجاوزات التي تؤدي إليه، من وساطة ورشوة ومحسوبية وتسيب وظيفي وغيرها من التجاوزات الإدارية التي تعيق عملية التطوير الإداري، إن المتضرر الرئيسي من هذه التجاوزات والانحرافات هي المصلحة العامة، ولعل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري يتجلى في تطوير العمليات الإدارية وتحديثها، ثم العمل على تعزيز بعض المبادئ وهي الشفافية والمحاسبة والمساءلة في التسيير والتنظيم الإداري وبالتالي تحقيق إدارة أكثر كفاءة للمنظمات العمومية وتقليل المظاهر السلبية للفساد الإداري.

وكذا التوقيع الإلكتروني كآلية حديثة لمكافحة الفساد الإداري، كونه يوفر قدرا من الثقة من خلال التشفير وكذا معاصرة للتطور التكنولوجي الحاصل، حيث أصبحت جل الوثائق والمعاملات الإدارية الإلكترونية.

المطلب الأول: الآثار الناجمة عن الفساد الإداري

إن الفساد في المؤسسات العامة هو الأكثر ضررا بالمصلحة العامة أي أنه جريمة أكثر ضررا من الفساد في القطاع الخاص و يمكن أن نحدد الآثار الناجمة عن الفساد فيما يلي¹:

الفرع الأول: الآثار السياسية

مصدر لعدم الاستقرار السياسي في إنتشار الفساد داخل المجتمع يؤدي إلى إضرار الإستقرار السياسي وتدني مستوى الدخل و الصراع ،داخل النخبة الحاكمة و فساد الإدارة و تسلطها وتردي الأوضاع على كل الأوجه .

الإضرار بمصداقية الدولة و أجهزتها في إنتشار الفساد الإداري يؤدي إلى إضعاف قواعد العمل الرسمية دون تحقيق أهدافه الرسمية ما يؤدي إلى أضرار بمصداقية الأجهزة الإدارية ضعف الثقة بها

¹ فوكراش زوبيدة، محاضرات بعنوان أخلاقيات مهنة والفساد الإداري ،مرجع سبق ذكره، 2020/2019

من قبل الجمهور المتعاملين كما أن إتساع دائرة الفساد يؤدي إلى ضعف الهياكل الإدارية الأمر الذي يقضى إلى فشل النظام الإداري .

الفرع الثاني : الآثار الاقتصادية

الفساد الإداري يؤدي إلى تهديد سمعة الدولة و تبديد الثروات ، وإعاقة التنمية و ضعف النمو الاقتصادي حيث جاء في تقرير التنمية الصادر عن البنك الدولي سنة 1997 بأنه في إستبيان موجه لقرابة 150 مسؤول رئيسي من 60 دولة نامية حول معوقات التنمية التي كانت الإجابة أن الفساد أكبر معوق للتنمية فالفساد سلوك ضار يؤدي إلى الإضراب و الإخلال ،كما تشير الكثير من الدراسات للفساد الإداري آثار سلبية على النمو الاقتصادي، فما يرافق الفساد الإداري من دفع الرشاوي يمثل الكثير من رجال الأعمال نوعا من الضرائب مما يدفعهم إلى التقليل من إستثماراتهم في الدول التي يوجد فيها فساد، و يقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها :

الفشل في جذب الإستثمارات الخارجية و هذا ما يعني هروب رؤوس الأموال المحلية إلى خارج البلاد و يمكن لأي متابع أن يجد حجم الإستثمارات دولة في دولة أخرى، فالفساد يتعارض مع، وجود بيئة تنافسية حرة التي تشكل شرطا أساسيا لجذب الإستثمارات المحلية والخارجية على حد سواء، و هو ما يؤدي إلى ضعف عام في توفير فرص العمل و يوسع ظاهرة البطالة و الفقر، ويقود هذا - أي الفساد- إلى هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة ،والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة و أيضا الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية ،كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي ، و يؤدي إستفحال الفساد هجرة الكفاءات الاقتصادية نظرا لغياب التقدير و بروز المحسوبية و المحاباة في أشغال المناصب العامة .

الفرع الثالث: الآثار الإدارية

الفساد يشجع المحاباة و التحيز في الوظيفة العامة ، و تدني مستوى الأنشطة الخدمية و الإنتاجية هذا نتيجة الفساد الإداري و يعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى تقدم. الخدمات، بوجه عام يؤدي الفساد إلى تخلف الإدارة مما ينعكس على العمليات السياسية، خصوصا لما يصبح الجهاز البيروقراطي غير محايد في تعامله مع الجمهور .

الفرع الرابع : الآثار الإجتماعية

الفساد يزيد من عدم المساواة و العدالة الإجتماعية، ظهور طبقة تعمل على نشر الفساد و هذا بغرض تحقيق مصالحها الخاصة ،حيث يفقد الجهاز الإداري كيانه لصالح المنظومات الفاسدة بداخله عند إنتشار الفساد و يتم تحويله لتحقيق مصالحها الخاصة بدلا من المصلحة العامة، فالمفسدون يعملون على نشر فساد أكبر عدد ممكن من المؤسسات الحكومية ، وبدعم ذلك عدم المحاسبة و المساءلة القانونية ، و يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية و إلى الإحباط وإنتشار اللامبالاة و السلبية بين أفراد المجتمع ، وبروز التعصب و التطرف في الآراء وإنتشار الجريمة كرد فعل لإنهيار القيم و عدم تكافؤ الفرص كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل و النقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي و الرقابي وتراجع الإهتمام بالحق العام و الشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى إنتشار الحقد بين شرائح المجتمع و إنتشار الفقر و زيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة و بشكل خاص النساء و الأطفال و الشباب ، الفساد يؤدي إلى القنوع الذاتي و الرضا بالحد الأدنى في الأداء وشيوع عقلية القطيع و رفض و مقاومة الابتكار و التغيير .

يهدد الفساد القيم الأخلاقية و المجتمعية ، إذ يسمح بإنتشار السلوكيات المنحرفة و يشجع على بروز ثقافة الفساد في المجتمع ككل ،حيث تجعل هذه الثقافة المسؤولين الحكوميين يحرصون على عدم تغيير اللوائح و القواعد التي إغتتوا بسببها و يدفع الفساد إلى التشكيك في فعالية سيادة دول القانون ،وفي فقدان الثقة و الأمانة إلى جانب ترسيخ طبائع الفساد.

المطلب الثاني :آليات مكافحة الفساد الاداري

إن تعقد ظاهرة الفساد الإداري وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة ونتيجة لآثارها السلبية على كافة تفاصيل الحياة، فقد وضعت عدة آليات لمكافحة هذه الظاهرة ولعل من أهمها هي :¹

الفرع الأول: المحاسبة

هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفون الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية .

الفرع الثاني: المساءلة

هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحقوق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة (أعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساساً لإستمرار إكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب.

الفرع الثالث : الشفافية

هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين (المنتفعين من الخدمة أو مموليتها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.

الفرع الرابع: النزاهة

هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية .

المطلب الثالث: الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري

يعتبر تكريس الرقابة الإلكترونية، نوع من التراجع في مبادئ المشاركة والانفتاح الذي تؤسس له الإدارة الإلكترونية، و إنما إرساء لعوامل تساعد على تحديد المسؤوليات، و التوجه نحو تفعيل التعاون والمشاركة، وضبط السلوكيات التي تؤثر على التعاون والشفافية، يمكن التحكم فيها وليس فقط قياس

الأداء والإهتمام بآليات العمل والإنتاج، كما تؤسس الرقابة الإلكترونية وفق نظم آلية متعددة وفق مبادئ الإدارة الإلكترونية، لإرساء آليات عمل فعالة في كشف ومواجهة الفساد.

الفرع الأول : تعريف الرقابة الإلكترونية

إستخدام التقنية الحديثة في عملية الرقابة على أداء الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وأن كل شيء يسير وفق المخطط له مسبقاً¹

الفرع الثاني : دور رقابة الالكترونية في الحد من الفساد الاداري

إن الرقابة الإلكترونية تعتبر أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الحاصلة بالتنفيذ أولاً بأول، من خلال رصد الانحرافات خلال التنفيذ، وإطلاع الإدارة عليها، ما يمكنها من التعرف على مواطن الخلل قبل وخلال التنفيذ، وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها وذلك لما تتوفر عليه الرقابة الإلكترونية من خصائص تساهم في محاربة الفساد الإداري وهي كالتالي: ²

- تستطيع الرقابة الإلكترونية الحد من المفاجآت وتحديد الانحرافات، بوقت حدوثها وإعطاء التنبيه بشكل إلكتروني من خلال، البرامج الرقابية المستخدمة دون الحاجة لتدخل بشري؛
- توفر الرقابة الإلكترونية إستخداماً فعالاً لأنظمة المعلومات وتوفير قاعدة معلومات، عن أداء وأنشطة الجهات التنفيذية، لتكون جاهزة عند حاجة الإدارة العليا لإتخاذ قرار معين؛
- تعد الرقابة الإلكترونية عنصراً أساسياً، لإيجاد نظام عمل يركز على الجوانب المؤثرة على أداء الجهات التنفيذية في المنظمة، والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المنظمة؛
- الرقابة الإلكترونية تفعل موضوع الشفافية للجهات التنفيذية ما يؤدي إلى وضوح نشاطات تلك الجهات الرقابية؛
- تعد الرقابة الإلكترونية إحدى الوسائل الحديثة، لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات.

h23, ¹lakhsly.com, 22/02/2022

² عماد علي سلامة الكساسبة، أثر الرقابة الالكترونية في جودة الخدمات الداخلية في مصارف الاسلامية العاملة في الاردن، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في الاعمال الالكترونية ، تخصص اعمال الالكترونية، كلية الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط،الاردن، ص25

التكنولوجية الحديثة، في كشف الإساءة الوظيفية، وتسريب البيانات إن استخدام الأنظمة والإلكترونية سيفعل موضوع الشفافية للأجهزة التنفيذية وستكون نشاطاتها واضحة للأجهزة الرقابية بالتالي ستعمل على تحديد بؤر الفساد الإداري، وإلى زيادة أنظمة دعم القرار وتسهيل عمل الأجهزة الرقابية وستؤدي إلى القضاء على الفساد الإداري، كما تسهل الرقابة الإلكترونية في تسهيل الربط بين المستويات التنظيمية وتوفير قنوات اتصال فاعلة وسريعة حيث يعمل التنبيه الإلكتروني على وجود إنحرافات ما يؤدي إلى المعالجة الفورية وتوفير الكثير من الوقت والتكلفة لتوفر المعلومات من خلال قواعد معلومات تتميز بسهولة الوصول والتي تعمل على إزالة الغموض عن الكثير من القضايا وتمكن من الرقابة بكفاءة وفعالية مما يحد من إنتشار الفساد الإداري بنسب معتبرة.

المطلب الرابع : أهم المبادرات الدولية في مكافحة الفساد الاداري

هناك جهود مضنية تبذل محلياً ودولياً بهدف مكافحة ظاهرة الفساد الإداري، ومع إزدياد أضرار الفساد في البلدان الصناعية الكبرى والبلدان النامية على السواء، ومع إزدياد الوعي المتنامي بآثار الفساد الإقتصادية والإجتماعية تعددت الجهود الدولية المبذولة لمكافحة الفساد والتي قامت بها المنظمات الدولية، ففي اجتماع قمة باريس عام 1909م شكلت الدول الصناعية مجموعة عمل بشأن الإجراءات المالية، وقد توصلت المجموعة إلى 40 تدبيراً لمقاومة الفساد والقضاء عليه.¹

الفرع الأول :منظمة الشفافية الدولية

أولاً : تعريف منظمة الشفافية الدولية

تأسست منظمة الشفافية الدولية في عام 1993، وهي منظمة مجتمع مدني تعنى بمكافحة الفساد وتعد المنظمة الرائدة في تكريس جهودها لكبح الفساد في دول العالم وتضم حالياً فروع في أكثر من 90 دولة في العالم، مقرها الرئيسي في العاصمة الألمانية برلين، تصدر عددا من التقارير والمؤشرات من ضمنها مؤشر مدركات الفساد تعمل على مساعدة الدول والأفراد بعد إنتشار الفساد المالي والإداري سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي، مهمتها أن تزيد من فرص ونسب مساءلة الحكومات، وتقنيد الفساد المحلي والدولي، وهي تمثل حركة دولية لمحاربة الفساد بشكل مستمر، كما أن المنظمة تلعب دوراً هاماً في زيادة الوعي العام بمخاطر الفساد في الكثير من الدول.

¹ بوشنغير إيمان ،محاضرات بعنوان اسباب واثار الفساد الاداري ،مقياس الفساد واخلاقيات العمل،2013

ثانيا : نشأتها

عمل بيتر آيجن مديرا للبنك الدولي لمدة عقود طويلة، وأكسبته إقامته الطويلة في إفريقيا حساسية خاصة ووعياً بالتأثير الهدام للفساد، ولذلك قام في البداية بمحاولة مناقشة هذا الموضوع في إطار هيئة عمله داخل البنك الدولي، وفي هذا السياق أصبح جليا أن الرأي السائد في ذلك الحين يقر بأن الفساد جزءاً من الثقافة الإفريقية ولذلك يجب على الدول المانحة القبول به، وخيم العواقب، وخاصة إذا أخذنا المعطيات السياسية لصراع القطبين الشرقي-الغربي بعين الاعتبار، وإستناداً إلى ذلك تم محاولة كسب النخب الحاكمة في الدول النامية ومد جسور ربط وثيقة بينها وبين دول الغرب الصناعية، وذلك من خلال دفع مبالغ سخية لها وعدم فرض شروط تقيد حرية حركتها، ونظراً لذلك فقد تم تحريم أية نقاش حول عمليات الإختلاس وتشجيع الفساد داخل البنك الدولي وتم تبرير ذلك بالتنبؤ به إلى مبدأ عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول المستقبلية للمساعدات ، كما وضعت سنة 2000 ميثاق سمي ميثاق الإستقامة، ويتضمن مبادئ العمل من أجل مكافحة الرشوة في القطاع العام وهذا بالاعتماد على الشفافية والوضوح حول المشاريع العامة، وإبتداء من سنة 2001 بدأت المنظمة تصدر تقارير سنوية حول معدلات الفساد في دول العالم بالإعتماد على جملة من الآليات ومنها مؤشر مدركات الفساد. وفي سنة 2002 تحولت إلى أكبر منظمة دولية غير حكومية وتضم أكثر من 100 فرع لها في دول العالم وتهدف الى تحقيق جملة من الأهداف.

ثالثا : إنجازات المنظمة

من أهم ما قامت به المنظمة هو وضع مؤشر مدركات الفساد لقياس مدى تفشي الفساد في مختلف دول العالم، ويستند هذا المؤشر إلى دراسات متنوعة ترصد آراء المستثمرين المحليين والأجانب والمتعاملين مع الإدارة الحكومية المعنية والخبراء المحليين حول الإجراءات المتبعة ودرجة المعاناة التي تعترضهم في تنفيذها ونظرتهم إلى مدى إنتشار الفساد والرشوة، وتتنحصر قيمة هذا المؤشر بين (صفر و 10 نقاط).

في الدول العربية حسب منظمة الشفافية الدولية CPI جدول مؤشر درجة الفساد

سنة 2011		سنة 2008		سنة 2007		الدول العربية
CPI	الترتيب الدولي	CPI	الترتيب الدولي	CPI	الترتيب الدولي	
3.4	80	3.5	80	3.5	72	المغرب
2.4	143	2.8	115	2.6	123	موريتانيا
2.9	112	3.2	92	3.0	99	الجزائر
3.8	73	4.4	62	4.2	61	تونس
2.0	168	2.6	126	2.5	131	ليبيا
2.9	112	2.8	115	2.9	105	مصر
1.6	177	1.6	173	1.8	172	السودان
3.0	100	3.0	102	2.9	105	جيبوتي
1.0	182	1.0	180	1.4	179	الصومال
2.1	164	2.3	141	2.5	131	اليمن
6.8	28	5.9	35	5.7	34	الإمارات
4.4	57	3.5	80	3.4	79	السعودية
7.2	22	6.5	28	6.0	32	قطر
5.1	45	5.4	43	5.0	46	البحرين
4.8	50	5.5	41	4.7	53	عمان
4.6	54	4.3	65	4.3	60	الكويت
4.5	56	5.1	47	4.7	53	الأردن
2.6	129	2.1	147	2.4	138	سوريا
2.5	134	3.0	102	3.0	99	لبنان
1.8	175	1.3	178	1.5	178	العراق

الجدول رقم (1)

المصدر: تقرير منظمة شفافية الدولية

<http://www.transparency.org> ,22/05/2017 15:30h

هذا الجدول يوضح أهم مؤشرات درجة الفساد في الدول العربية حسب منظمة الشفافية الدولية من سنة 2007. الى غاية سنة 2011

الفرع الثاني : البنك الدولي

مؤسسة دولية تحاول دعم الدول من خلال مشاريع التنمية، حيث تهتم أيضا بمعايير الشفافية، وأداء الحكومات والحد من الفساد، عبر تعليق المشاريع والمساعدات المقدمة للدول التي فيها الفساد، إذ تقدم سنويا تقريرا مفصلا عن الدول التي ينتشر فيها الفساد، وإنحراف الحكومات عن دورها المنوط بإرساء وإحترام قواعد التنمية المستدامة، حيث ترتب الدول عبر مساحات إستطلاع رأي، وبيانات لتقصي الحقائق.

الفرع الثالث : المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد

تأسست هذه المنظمة في مؤتمر برلماني دولي عقد في كندا وهي منظمة معنية بتعزيز مبادئ المساءلة والنزاهة والشفافية وقد توسعت لتضم أكثر من 250 برلماني من 72 بلدا وتقوم المنظمة بدور التنسيق العالمي بين مختلف البرلمانيين، أما فروعها الإقليمية فتعمل على تفعيل قدرة البرلمانيين في مواجهة قضايا الفساد، وتسعى المنظمة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها وضع دليل للبرلمانيين لكيفية السيطرة على الفساد، وتوفير مادة تدريبية للبرلمانيين على موضوع الموازنة والمراقبة المالية، وإصدار مدونة سلوك للبرلمانيين وقياس أداء الدور الرقابي للبرلمانيين.

الفرع الرابع : إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

جاءت إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وهي الصك الأول والوحيد الملزم قانونيا لمكافحة الفساد وقد إعتمدت الجمعية العامة للإتفاقية في تشرين الأول أكتوبر 2003، ودخلت حيز النفاذ في 14 ديسمبر 2005 وحتى الآن، وقّعت عليها 140 دولة وصادقت عليها 107 دولة، لتصبح دولا أطراف بصفة كاملة وتلزم إتفاقية مكافحة الفساد الدول بما يلي:

- منع الفساد من خلال إنشاء هيئات مكافحة الفساد، وتعزيز الشفافية في تمويل الحملات الإنتخابية والأحزاب السياسية، وتعزيز النزاهة في الخدمة العامة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في المالية العمومية والإشتراك العمومي والقضاء؛
- جعل الفساد جريمة جنائية وليس فقط الرشوة وإختلاس الأموال العمومية بل أيضا المتاجرة بالنفوذ وإخفاء عائدات الفساد وغسلها، وتشمل الإتفاقية أيضا الفساد في القطاع الخاص؛
- التعاون على مكافحة الفساد: أي ان البلدان ملزمة بموجب الإتفاقية بتقديم اشكال محددة من المساعدة القانونية المتبادلة، وتيسير تسليم المطلوبين، ودعم تعقب وتجميد وضبط ومصادرة عائدات الفساد؛
- إعادة الموجودات المسروقة: إسترداد الموجودات مبدأ أساسي من مبادئ الإتفاقية، وتتضمن الاتفاقية تدابير مبتكرة تلزم البلدان بإعادة الموجودات المسروقة إلى أصحابها الشرعي، وينبغي أن لا تعود قوانين السرية المصرفية عائقا أما العدالة، وتستطيع المساعدة القانونية المتبادلة أن تخترق البيروقراطية لتجمع الأدلة اللازمة للإمساك بالمذنبين وإستعادة الموجودات المسروقة.

الفرع الخامس: الهيئات المحلية والعربية المعنية بمكافحة الفساد

تتمثل هذه الهيئات في مايلي:

أولاً: الهيئات المحلية المعنية بمكافحة الفساد

تتمثل في إنشاء العديد من المنظمات تعمل على المستوى المحلي تهتم بمكافحة الفساد بكل أشكاله، ويمكن إيجاز أعمال هذه المنظمات فيما يلي:

1. منظمات منبثقة من السلطة المحلية: حيث أنه في إطار هذه المنظمة يمكن تفعيل دور العاملين من جانب في عمليات الرقابة وكذلك المواطنين لتنمية الحس بأهمية المحافظة على المال العام ومراقبة إنفاقه على المشاريع المختلفة ومطالبة المنظمات المسؤولة أن تكون أكثر شفافية في نشر المعلومات الخاصة بعملها، وتقديم الإحصائيات اللازمة لهيئات منظمات المجتمع المدني لغرض بناء ثقة بينها وبين هذه الهيئات المدنية والجمهور.

2. منظمات المجتمع المدني: لهذه المنظمات دورا كبيرا في اكتشاف ومتابعة حالات الفساد الإداري وجمع المعلومات عنها وعرضها بكل صدق وأمانة لكي يطلع عليها الجمهور والمنظمات المسؤولة ومن ثم معالجتها، ومن أمثلة منظمات المجتمع المدني وسائل الإعلام المرئي والمسموع وجمعيات الدفاع عن حقوق المستهلكين وجمعيات حماية البيئة.

3. منظمات وأفراد القطاع الخاص: يجب أن تعطي أيضا مثالا حسنا يمكن أن تجسده من خلال ممارستها الأخلاقية وتبنيها لدور أكبر في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

4. منظمة الوحدة الاقتصادية وجامعة الدول العربية: على المستوى الإقليمي يمكن أن تتعامل الدول والمؤسسات في مجموعة لمحاربة حالات الفساد الإداري على صعيد الإقليم في إطار معاهدات ثنائية أو جماعية تجسد رغبة هذه الدول والمؤسسات في الارتقاء.

5. مصالح الإقليم وشعبه: تجدر الإشارة هنا أنه هناك مشروع مقترح لإنشاء منظمة عربية لمكافحة الفساد على غرار منظمة الشفافية الدولية.

ثانيا : الجهود العربية في مجال مكافحة الفساد:

حاولت الدول العربية القيام ببعض الجهود فيما يتعلق بمكافحة الفساد الإداري، و يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إنعقاد مؤتمر وزراء الداخلية العرب في عام 1987 ؛
2. إنعقاد مؤتمرات بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية في القاهرة عام 1999 وخصصت حلقة كاملة من هذا المؤتمر لموضوع الفساد ثم تلاه مؤتمر في بيروت عام 2002؛
3. إنعقاد بعض المؤتمرات في الجامعة العربية؛
4. وثيقة الإسكندرية 2004 التي بلورت رؤية عربية أصيلة حول قضايا الإصلاح وأولوياتها، تضمنت محاور عدة للإصلاح؛
5. وثيقة مسيرة التطوير والتحديث والإصلاح التي تبنتها القمة العربية في تونس 2004.

خلاصة الفصل:

إن الانتقال للإدارة الإلكترونية، ضرورة تحتمها فشل أشكال الإدارة التقليدية، ليس فقط في تحقيق أهداف المؤسسات أو ضعف أدائها، بل أكثر من ذلك في تفشي الفساد الإداري، الذي أصبح من الصعب أو شبه المستحيل، مكافحته بالأساليب التقليدية، التي أثبتت ضعفها وعدم فعاليتها، وأمام هذا العجز للنظم التقليدية، في التصدي للفساد وتفعيل نظم العمل القائمة، نجد في المقابل مبادرات الإدارة الإلكترونية، التي تتبنى آليات عمل جديدة، أثبتت نجاحها في قطاع الأعمال، من خلال الإستفادة مما توفره التطورات الحديثة، في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سواء من أنظمة عمل آلية، أو نظم إتصالات متطورة، تضمن التواصل المستمر والفعال، على أساس ربط شبكي سلكي وغير سلكي، وأكثر من ذلك، فإن الإدارة الإلكترونية، تؤسس للمفاهيم الحديثة والديمقراطية للإدارة وتتناغم معها، فهي تدعم أولوية الجمهور وتفضيلاته، وتعتمد معايير المشاركة والتعاون مع الجمهور، وتعمل بشكل أكثر إنفتاح، من خلال تقليل تعقيد العمليات والإجراءات الإدارية والورقية، و تقلل من التكلفة ووقت تقديم الخدمات، وتطبق أفضل الممارسات، و تتبنى مبدأ زيادة مستويات الشفافية في الإدارة، وفق آليات عمل جديدة وغير تقليدية.

الفصل
الثاني:
دراسة حالة
مؤسسة
سونلغاز
- الأخطاط -

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز المتغيرات التي غيرت من أساليب الأعمال الإدارية نظرا لتنظيم الديناميكي المتطور والمتفاعل باستمرار مع المتغيرات الخارجية والداخلية، بإضافة إلى المرونة العالية والقيمة المضافة الأعلى وعدم الانقطاع في العمل التي يوفرها تطبيق هذه الإدارة .

في حين يصنف الفساد الإداري من بين أكبر المشاكل التي تعيق السير الحسن للعمليات الإدارية، لما يكون له آثار سلبية على أعمال المنظمة ، وبالنظر إلى هذين المتغيرين يمكننا القول أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحد من الفساد الإداري، ولهذا سنقوم بدراسة حالة على عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز -بالأغواط- من خلالها سيتم تحديد دور الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

من خلال هذا المبحث سنتعرف على المراحل التاريخية لمؤسسة سونلغاز بالأغواط والتعرف عليها ونوضح أهم الهياكل و المهام الخاصة بها وخصصنا دراسة حول قسم الموارد البشرية ومخططاتها التنظيمية.

المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة سونلغاز وهيكلها

في هذا المطلب سنتعرف على مؤسسة سونلغاز و مراحلها كآآآآ:

الفرع الأول : تعريف مؤسسة سونلغاز على المستوى الوطني

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء و الغاز(سونلغاز) من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للإقتصاد الوطني ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

1. مرحلة (1944-1947) : لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي

كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي (LEBON) وسميت باسمه: (LE BON COMPANY) و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و إستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

2. مرحلة (1947-1969) : في هذه المرحلة ظهرت مؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء و غاز

الجزائر (EGA) و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

3. مرحلة (1969-1991) : و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم

مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

4. مرحلة ما بعد 1991 : في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ : 20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- تسهيل و تقديم الخدمات للزبون والإعتماد على التمويل الذاتي(رأسمالها الخاص).
- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه) .

5. مرحلة 2004: تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة.

و لقد إنطلقت إعادة الهيكلة للتوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات بإستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

6. مرحلة 2005 : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن إستثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

الفرع الثاني : تعريف مؤسسة سونلغاز على مستوى المحلي

سنتناول تعريف المديرية الجهوية بالأغواط و أسباب نشأتها و هيكلها.

أولا : تعريف المديرية الجهوية بالأغواط

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط (البلدية) لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و إستغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات(مدى القريب أو البعيد) من

المديرية العامة التي تتدرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية ¹.

ثانيا :أسباب إنشاء المديرية التوزيع بالأغواط

أسباب إنشاء مديريات التوزيع : بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع إحتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:²

- إعطاء نوع من الإستقلالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام؛
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي؛
- الإستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها)؛
- تشجيع إستعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

ثالثا : التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد إستراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية إنطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية:

- المديرية العامة بالجزائر العاصمة؛
- . تقليص المديريات الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات كل مديرية جهوية تحتوى على أقسام التالية وهي :

¹ مؤسسة سونلغاز، مستوى الإلتزام لدى عمال مديرية توزيع (سونلغاز)، الاغواط، 2016-2017، ص2

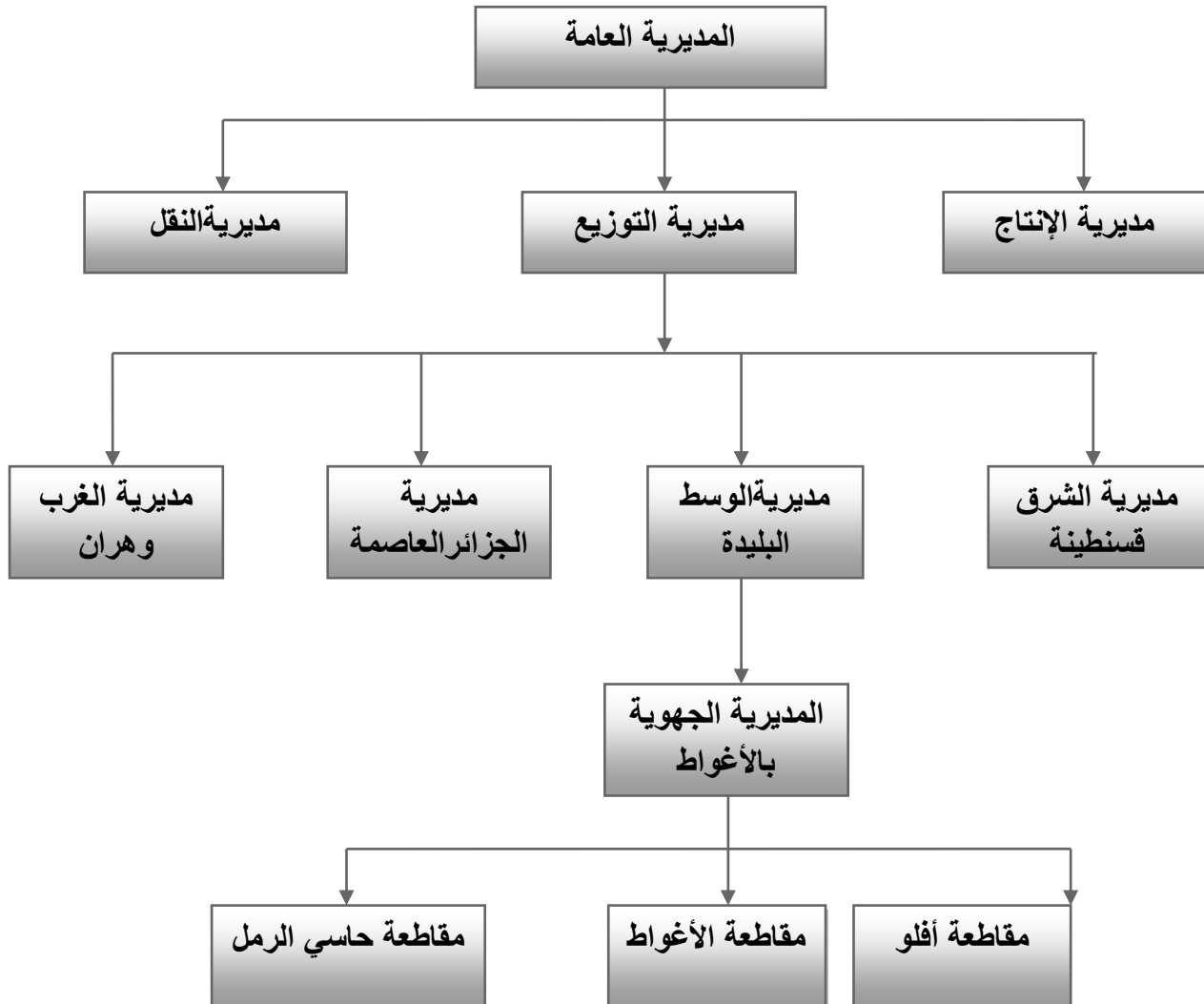
² مؤسسة سونلغاز، مستوى الإلتزام لدى عمال مديرية توزيع (سونلغاز)، الاغواط، 2016-2017، ص 3

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الأغواط

قسم الموارد البشرية - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية-قسم الدراسات والأشغال الكهرباء والغاز قسم العلاقات التجارية - قسم استغلال الكهرباء - قسم استغلال الغاز-قسم المالية والمحاسبة بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة.

وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى ، وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق 1، 2، 3 الخاصة بالمخططات الهيكلية) المؤرخين بـ 06 مارس 2005.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



المصدر : مصلحة التكوين سونلغاز بالأغواط

تعمل مديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية مديرية الوسط بالبليدة و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -475- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية

رابعا : مديرية التوزيع

تعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية وعلى المتابعة والإشراف و التنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامها:¹

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية؛
 - يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
 - الإمضاء على الوثائق المحاسبية؛
 - إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل: علاوات، رقية.....الخ؛
 - يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية ؛
 - يشرف على الموازنات التقديرية ؛
 - يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.
- وتحتوي مديرية التوزيع على:

- الأمانة؛
- قسم الموارد البشرية؛
- قسم المالية و المحاسبة مكلف بالشؤون القانونية؛
- قسم العلاقات التجارية؛
- مصلحة أنظمة الإعلام الآلي مكلف بالإعلام والإتصال؛
- قسم استغلال شبكة الكهرباء؛
- شعبة الشؤون العامة مهندس مكلف بالأمن؛
- قسم إستغلال شبكة الغاز مكلف بالأمن الداخلي؛
- قسم الدراسات و الأشغال؛

¹ مؤسسة سونلغاز، مستوى الإلتزام لدى عمال مديرية توزيع (سونلغاز)، الاغواط، 2016-2017، ص 6

- ولها مقاطعات تابعة لها وهم : مقاطعة الأغواط ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل.

المطلب الثاني : مهام مؤسسة سونلغاز

تتمثل مهام مؤسسة سونلغاز فيما يلي ¹:

الفرع الأول : المهام الموكلة للمصلحات التجارية التابعة للمديرية

- قطع وإعادة التمويل بالكهرباء والغاز؛
- متابعة ملفات الزبائن؛
- معاينة العدادات الكهربائية؛
- متابعة تحصيل فواتير الدفع؛
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود؛
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

الفرع الثاني : المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة متوجاتها والإستمرارية في الخدمات؛
- تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية إحتياجات الزبائن؛
- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات ؛
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية وإستمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

¹ مؤسسة سونلغاز، مستوى الإلتزام لدى عمال مديرية توزيع (سونلغاز)، الاغواط، 2016-2017، ص10

الفرع الثالث : مهام إدارة الصحة المهنية

1. توفير بيئة عمل صحية وآمنة؛
2. التدريب والتثقيف الصحي بتوعية العاملين بالمخاطر المهنية وكيفية الحد منها ومن أضرارها عن طريق الندوات والملصقات والدورات التدريبية؛
3. إعداد ملف طبي لكل عامل يشمل الكشف الطبي الابتدائي ونتائج الكشف الطبي الدوري وما تم بعد ذلك من كشوف طبية والأمراض والإصابات التي تعرض لها ؛
4. إعداد سجل الأمراض المهنية وسجل للإصابات المهنية وإبلاغ بياناته بصفة دورية للجهات المختصة ؛
5. إعداد إحصائيات الحوادث الصحية المهنية ؛
6. المشاركة في عمليات تخطيط وإقامة المنشآت وذلك بوضع قواعد أساسية بالاشتراطات الواجب توافرها ؛
7. توفير أدوات ووسائل عمل وإنتاج آمنة وسليمة تضمن سلامة وصحة العاملين؛
8. معاينة ودراسة الحوادث لتحديد مسبباتها ووضع التوصيات والاشتراطات الوقائية للحد من هذه المسببات ؛
9. تدريب العامل على الاستخدام الآمن للأدوات واستعمال أدوات الوقاية الشخصية.

المطلب الثالث: قسم الموارد البشرية ومخططها التنظيمي

سنتعرف في هذا المطلب على مهام قسم الموارد البشرية و مخططها التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط كما يلي:¹

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة و متابعة الحياة المهنية للموظفين و تطبيق جميع القوانين و التنظيمات و اللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كم يحضر إلى إجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية ، النقابة ، ممثلي العمال)قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم

¹ مؤسسة سونلغاز، مستوى الالتزام لدى عمال مديرية توزيع (سونلغاز)، الأغواط، 2016-2017، ص12

بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الإجتماعي و تتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات و مقررات (التعيين ، التنصيب ، الترسيم ، الترقية، الإحالة على التقاعد) وإعداد سندات العطل و شهادات العمل و تسوية وضعيات العمال و إنجاز عقود العمال المؤقتين و المتقاعدين، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية و وضع مخططات التوظيف و تكوين العمال و تحفيزهم ، و يعمل على ضمان و مراقبة نشاط الإدارة و تسيير جميع العمال.

وتتمثل مصالحها فيما يلي:

أولاً: مصلحة الإدارة

تعمل هذه المصلحة على تحضير وإستغلال الأجور من خلال مخطط العناصر المتغيرة وهذا عن طريق برامج معلوماتية ومستندات الأجور وكذلك :

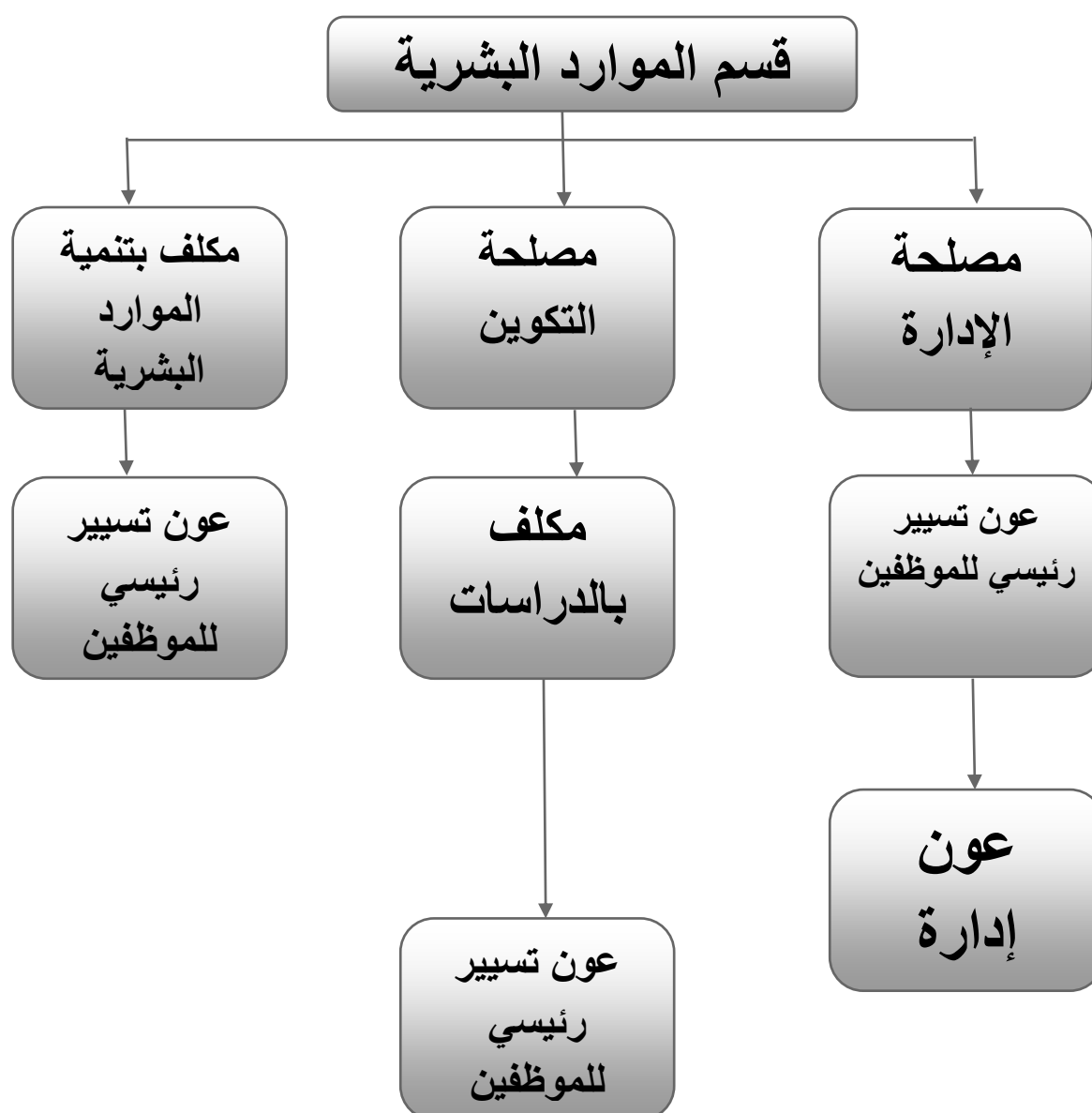
1. ضمان تسيير المورد البشري للمديرية؛
2. متابعة و تحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال؛
3. مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال؛
4. تسهيل و متابعة العلاقات مع مركز طب العمل؛
5. تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال؛
6. تحضير الميزانية و مراقبة التسيير و إعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية.

ثانياً : مصلحة التكوين

و تعمل هذه المصلحة على ما يلي :

1. إحصاء جميع العمال و ضمان لهم التكوين الجيد؛
 2. تحليل و تحديد إحتياجات التكوين؛
 3. إطلاع المسيرين على مختلف إحتياجات التكوين؛
 4. إعداد مخطط التكوين؛
 5. إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهرياً و سنوياً.
- والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



مارس 2022 - سونلغاز الأغواط. - المصدر: مصلحة التكوين

المبحث الثاني : منهجية دراسة الحالة وإختيار أداة الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الذي يعتمد فيه الباحث على مجموعة من الخطوات للوصول إلى نتائج دقيقة ومعتمدة، و من بين أهم هذه الخطوات ، التي سيتناولها المبحث الحالي ذكر عرض أهم الإجراءات التي إتبعت في دراسة مشكلة هذا البحث، والتعريف بأدوات البحث و الإجراءات المتبعة لتأكيد أو نفي فروض البحث.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب المنهج المستخدم في الدراسة وكذا حدودها

الفرع الأول :المنهج المستخدم في الدراسة

راعيينا في هذه الدراسة إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، وهذا المنهج مناسب لمثل هذه الدراسات لأنه يمكن الباحث من جمع البيانات ووصفها بعد المرور بخطوات منهجية دقيقة تتمثل في :تحديد مشكلة، البحث ووضع أسئلة الدراسة ووضع الفرضيات تم إختيار العينة و إختيار الأدوات وحساب صدقها وثباتهما، جمع البيانات وتصنيفها ثم في الأخير عرض النتائج وتحليلها، و تفسيرها واستخلاص التعليمات والإستنتاجات منها.

الفرع الثاني : حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالمجالات التالية :

- المجال البشري: إختصت هذه الدراسة بعمال و موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط ؛
- المجال المكاني:إقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة سونلغازبالأغواط؛
- المجال الزمني:طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي (2022 من شهر مارس الى غاية شهر ماي).

المطلب الثاني:المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

سيتم وصف عينة الدراسة ووصف أداة القياس

الفرع الأول:وصف عينة الدراسة الأساسية

تكمن أهمية الدراسة الحالية في اختيار عينة تمثل أهداف وموضوع فروض الدراسة الحالية وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث طبقت استبانة البحث على فئة قوامها 50 عاملا ، ومن خلال ما سبق تتضح خصائص العينة وفق الجدول المبين فيما يلي:

أولاً: وصف المجتمع الأصلي للدراسة

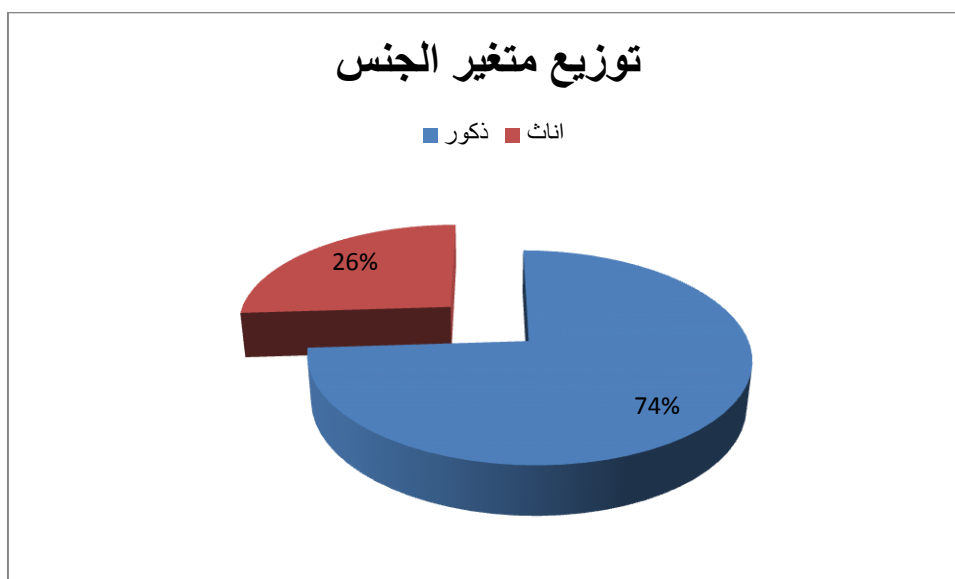
الجدول رقم (2): وصف العينة من حيث الجنس

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	37	74
إناث	13	26
المجموع	50	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

القراءة الإحصائية : من خلال الجدول السابق نرى أن نسبة الذكور قد حصلت على 74 % بينما نجد نسبة الإناث قد حصلت على 26 % وهذا يعني أغلب أفراد العينة هم إناث.

الشكل رقم (5): وصف العينة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: وصف العينة من حيث السن

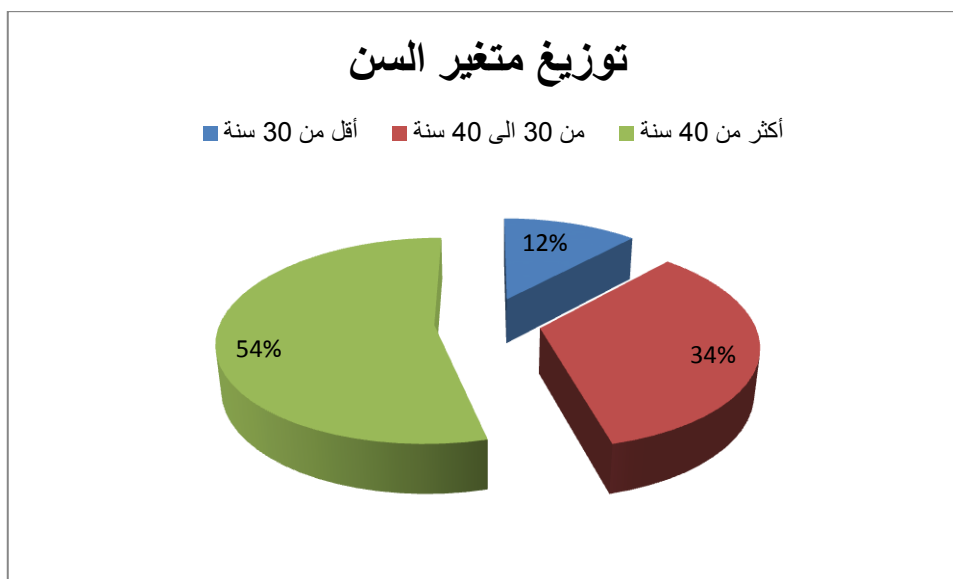
الجدول رقم (3): وصف العينة من حيث السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات / التكرارات
12	6	أقل من 30 سنة
34	17	من 30 الى 40 سنة
54	27	أكثر من 40 سنة
100	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 06)

القراءة الإحصائية : من خلال الجدول السابق نرى أن فئة السن الأكثر نسبة هي فئة (أكثر من 40 سنة) بنسبة 54 % ثم تليها فئة (من 30 الى 40 سنة) بنسبة 34% ثم تليها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 12% وهذا ما يعكس أن أفراد العينة ذو خبرة في المؤسسة.

الشكل رقم(6) :توزيع نسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: وصف العينة من حيث المؤهل العلمي

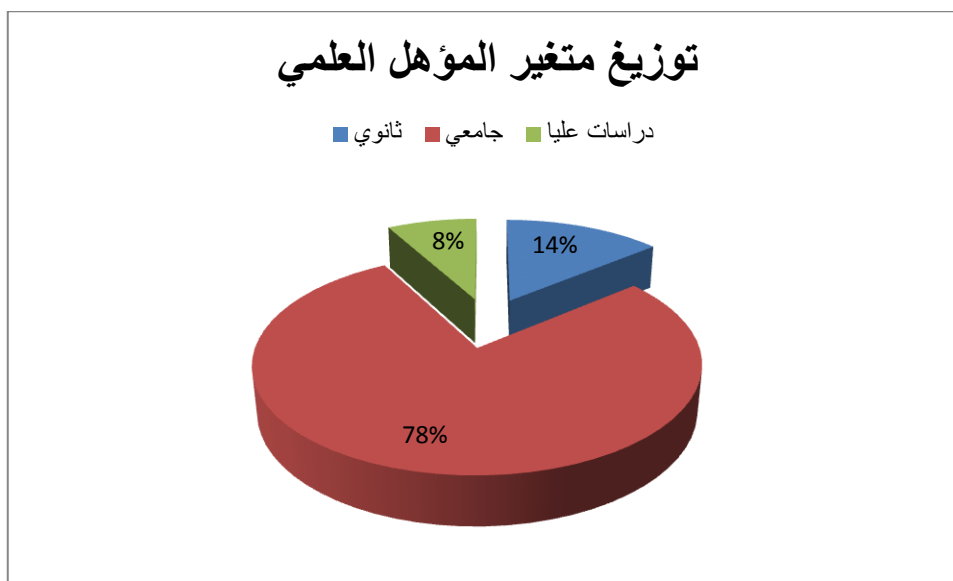
الجدول رقم(4): وصف العينة من حيث المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات / التكرارات
14	7	ثانوي
78	39	جامعي
8	4	دراسات عليا
100	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 06)

القراءة الاحصائية : من خلال الجدول السابق نرى أن فئة المؤهل العلمي الأكثر نسبة هي فئة (جامعي) بنسبة 78 ٪ ثم تليها فئة (ثانوي) بنسبة 14٪ ثم تليها فئة (دراسات عليا) بنسبة 08٪ وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي.

الشكل رقم (7): توزيع نسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعاً: وصف العينة من حيث الوظيفة

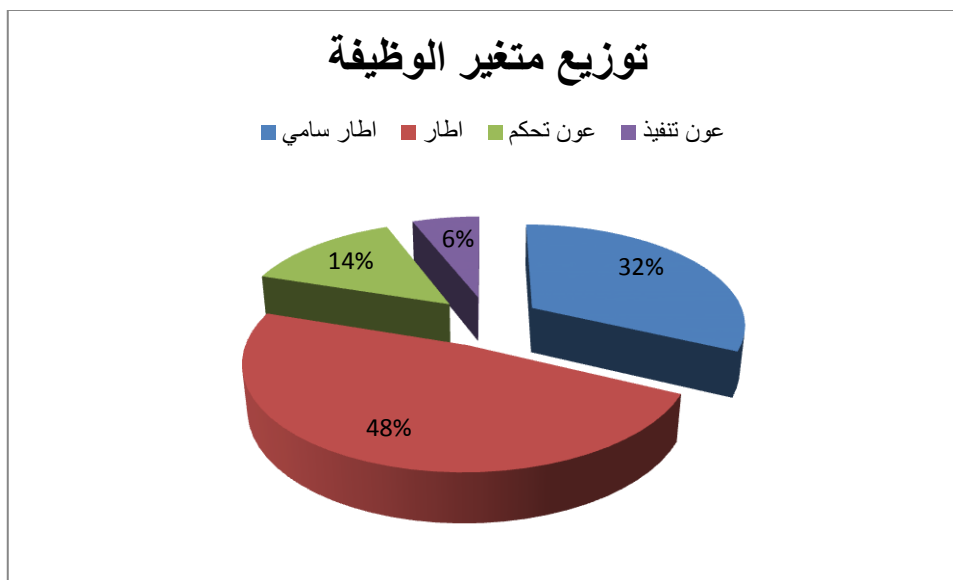
الجدول رقم (5): توزيع العينة من حيث الوظيفة

الفئات / التكرارات	التكرارات	النسبة المئوية
اطار سامي	16	32
اطار	24	48
عون تحكم	7	14
عون تنفيذ	3	06
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 06)

القراءة الإحصائية : من خلال الجدول السابق نرى أن فئة الوظيفة الأكثر نسبة هي فئة (إطار) بنسبة 48 % ثم تليها فئة (إطار سامي) بنسبة 32% ثم تليها فئة (عون تحكم) بنسبة 14% ثم تليها فئة (عون تنفيذ) بنسبة 06% وهذا ما يتلاءم وطبيعة عمل المؤسسة.

الشكل رقم(8): توزيع نسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين

خامسا: وصف العينة من حيث سنوات الخدمة

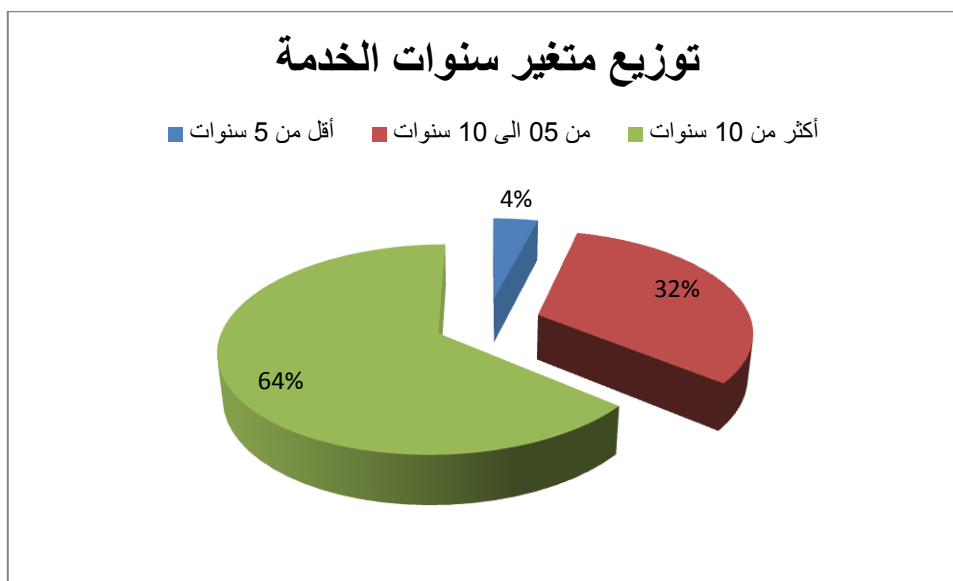
الجدول رقم(6): وصف العينة من حيث سنوات الخدمة

الفئات / التكرارات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	04
من 05 الى 10 سنوات	16	32
أكثر من 10 سنوات	32	64
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالإستعانة ببرنامج SPSS (انظر الملحق رقم 06)

القراءة الإحصائية : من خلال السابق الجدول رقم 05 نرى أن فئة سنوات الخدمة الأكثر نسبة هي فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 64 % ثم تليها فئة (من 05 الى 10 سنوات) بنسبة 32% ثم تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 04% مما يدل على أن أغلب أفراد العينة لديهم أقدمية في المؤسسة وينعكس هذا على الخبرة.

الشكل رقم(9): توزيع نسب فئة سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني : وصف أداة القياس

يتضمن هذا الإستبيان في محاور وهي كما يلي:

-المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية .

-المحور الثاني : يتضمن ثلاث أبعاد (الادارة الالكترونية - البرمجيات والشبكات - الموارد البشرية).

-المحور الثالث : يتضمن بعد واحد (الفساد الاداري).

تم الإعتماد في بناء المقياس على مقياس ليكرت الخماسي.

يستخدم مقياس ليكرت (Likert Scale) من أجل قياس الآراء والمشاعر والأحكام، أي أنه بشكل عام يُستخدم لقياس مواضيع غير قابلة للملاحظة إلا أنها تؤثر على سلوك الناس.

تم تصميم أسئلة ليكرت بخمسة خيارات، وتحدد الإجابة على مدى ملائمة العبارة أو عدم ملائمتها على

كل عبارة وفق للتدرج التالي: (موافق بشدة - موافق - موافق الى حد ما - غير موافق - غير موافق

بشدة) ثم يطلب من الشخص المستجوب أن يضع علامة (x) على الإجابة التي تتعتبر عن رأيها

بالنسبة لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها المقياس.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- الأغواط

جدول رقم (7): درجات المقياس

موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (8): تحديد إتجاه قيم متوسط المرجح

الاحتمال	الوسط الحسابي
موافق بشدة	من 01 إلى 1.80
موافق	من 1.81 إلى 2.60
موافق الى حد ما	من 2.61 إلى 3.40
غير موافق	من 3.41 إلى 4.20
غير موافق بشدة	من 4.21 إلى 05

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: الصدق والثبات لأداة الدراسة

هنا سينما إختبار ثبات وصدق العينة و التحليل الإحصائي والوصفي للإستبيان

الفرع الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات إستبيان الدراسة، من خلال معامل (ألفا كرونباخكما) هو مبين في الجدول الموالي

جدول رقم (9): معامل الصدق

معامل الصدق	Cronbach's Alpha		المقياس
	عدد العبارات	القيمة	
0.923	24	0.852	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- الأغواط

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (Cronbach'sAlpha) لجميع عبارات الاستبيان للمقياس بلغ 0.852 ومعامل الصدق بلغ 0.923 و هذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: طريقة التجزئة النصفية

الجدول رقم(10) :نتائج اختبار وثبات وصدق أداة لدراسة

الجزء	الفقرات	العدد	معامل ألفا كرومباخ	معامل الارتباط النصفية	معامل الثبات Coefficient de Guttman	معامل الصدق
01	فقرات الاستبانة ذات الترتيب الفردي	12	0.819	0.563	0.717	0.846
02	فقرات الاستبانة ذات الترتيب الزوجي	12	0.747			

المصدر :إعداد الطالبتين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرومباخ لنصف فقرات الاستبيان للترتيب الفردي (01) قد كانت بـ 0.819 والنصف الثاني من الفقرات ذات الترتيب الزوجي قد حصل على معامل قدر بـ 0.747 وهذا يدل على وجود ثبات قوي لأداة الدراسة , ونجد أيضا معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لكل الفقرات قد بلغ 0.717 ومعامل الصدق قد بلغ 0.846 وهذا ما يؤكد على أن المقياس ذات ثبات قوي.

الفرع الثالث: الصدق البنائي لأبعاد المقياس

الجدول رقم (11): يبين صدق البنائي لأبعاد المقياس

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية α
01	الأجهزة الإلكترونية والمعدات	0.743	0.00
02	المورد البشري	0.630	0.00
03	البرمجيات والشبكات	0.711	0.00
04	الفساد الإداري	0.799	0.00

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

يبين لنا الجدول رقم أن معاملات الارتباط لكل بعد من أبعاد المقياس معاملات الارتباط كلها ذات دلالة معنوية إحصائية، ونجد جميع القيم الإحصائية (sig) أقل من 0.05 وبالتالي نعتبر أن جميع الأبعاد متسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

3- أساليب التحليل الإحصائي:

إعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تمكننا من وصف المتغيرات و دراسة العلاقة والدلالة الإحصائية بين المتغيرات حسب ما تشير إليه فروض البحث، وقمنا بمعالجتها بواسطة برنامج الحزمة 18 Spss .

المبحث الثالث: نتائج الدراسة و الاختبارات الإحصائية

سننتظر في هذا المبحث إلى عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضيات منها الفرضيات الجزئية والفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الفرضيات الجزئية

سيتم عرض وتحليل نتائج الفرضيات الجزئية كمايلي:

الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج فرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى: على أنه للأجهزة الإلكترونية والمعدات دور ذو دلالة إحصائية في مكافحة الفساد الإداري عند مستوى دلالة 0.05 ؟

و للإجابة على هذه الفرضية تم احتساب مايلي :

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- الأغواط

أولاً: النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع فقرات البعد الأول (الأجهزة الإلكترونية والمعدات) كما هو موضح في الجدول الآتية:

الجدول رقم(12): نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الاول (الأجهزة الإلكترونية والمعدات)

المؤثرات								العبارات
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	
موافق	0,59	1,74	-	02	02	64	32	تساهم الادارة الإلكترونية في انجاز العمل بدقة و وضوح
موافق	0,66	1,82	-	02	08	60	30	تحرص الادارة الإلكترونية على تسريع انجاز العمل
موافق	0,78	1,90	-	04	14	50	32	تسعى الادارة الإلكترونية على تحقيق استقلالية الادارة
موافق	0,65	1,76	-	02	06	58	34	تهدف الادارة الإلكترونية الى توفير الجهد و الوقت
موافق	0,79	2,06	-	10	04	68	18	تساعد الادارة الإلكترونية في زيادة قدرات العامل في عمله
موافق	0,82	2,08	-	08	14	58	22	تقلل الادارة الإلكترونية من الاخطاء في العمل
موافق	0.71	1.89						متوسط البعد الاول

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة ببرنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06-07)

يظهر من الجدول أعلاه أن اتجاه عينة الدراسة نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول كانت بالموافقة، حيث نجد:

أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ 1.89 والذي يشير إلى الإتجاه العام (موافق) والتي تؤكد الرضا و الموافقة بالأغلبية لأفراد العينة على عبارات البعد الأول (الأجهزة الإلكترونية والمعدات)، وبالتالي نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تساهم في إنجاز العمل بدقة ووضوح وتحرص على تسريع إنجاز

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- الأغواط

العمليات وعلى تحقيق إستقلالية الإدارة كما تهدف إلى توفير الوقت والجهد بالإضافة إلى تساعد في زيادة قدرات العامل في عمله وتقليل من أخطائه.

ثانيا :حساب معاملات الارتباط والاثـر

الجدول رقم (13): مجموع معاملات الارتباط

المتغير	معامل الارتباط (R)	R-deux مربع الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأجهزة الإلكترونية والمعدات	0.386	0.149	49	0.006

المصدر :إعداد الطالبتين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول السابق يتبين أن هناك علاقة إرتباطية بين المتغير المستقل (الأجهزة الإلكترونية والمعدات) والمتغير التابع (الفساد الإداري) ويقدر الارتباط ب: 0.38، أما مربع الارتباط فهو يساوي 0.149، وبالتالي نستنتج أن متغير (الأجهزة الإلكترونية والمعدات) يفسر ما قيمته 14.9 % من التغيرات التي تحصل في متغير (الفساد الإداري).

و نرى أن مستوى الدلالة بلغ (0.006) وهي أصغر من قيمة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأنه : للأجهزة الإلكترونية والمعدات دور ذو دلالة إحصائية في مكافحة الفساد الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

الفرع الثاني : عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: للمورد البشري دور ذو دلالة إحصائية في مكافحة الفساد الإداري عند مستوى دلالة 0.05 ؟ و للإجابة على هذه الفرضية تم إحتساب مايلي :

أولا : النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع فقرات المقياس كما هو موضح في الجداول الآتية :

الجدول رقم(14): نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الثاني (المورد البشري)

المؤثرات								العبارات
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	
موافق	0,60	1,9	-	04	02	76	18	تتوافر لدى مصالح مؤسسة سونلغاز البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الاعمال الادارية
موافق	0,68	1,88	-	04	06	64	26	يساعد استخدام الشبكة من ارسال واستقبال الملفات والرسائل بسرعة
موافق	0,71	2,06	-	2	16	66	16	هناك مواكبة وتطوير مستمر في التقنيات والاجهزة المعمول بها
موافق	0,81	2,10	01	02	20	56	20	يوجد نظام أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات وسريتها
موافق	0.7	1.98						متوسط البعد الثاني

المصدر :إعداد الطالبتين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 06-07)

يظهر من الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الثاني كانت بالموافقة، حيث نجد:

أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ 1.98 و الذي يشير إلى الاتجاه العام (موافق) والتي تؤكد الرضا و الموافقة بالأغلبية لأفراد العينة على عبارات البعد الاول (المورد البشري). و بالتالي نستنتج أنه :

تتوافر لدى مصالح مؤسسة سونلغاز البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الاعمال الادارية كما أن إستخدام الشبكة يساعد في إرسال واستقبال الملفات والرسائل بسرعة كما نجد أن هناك مواكبة وتطوير مستمر في التقنيات والاجهزة المعمول بها في مؤسسة سونلغاز ، بالإضافة إلى هذه الأخيرة توفر نظام أمن الشبكات لغرض حماية معلوماتها وسريتها.

ثانيا :حساب معاملات الارتباط والاثـر

الجدول رقم(15): نتائج تحليل الارتباط لقياس المتغير دراسة المورد البشري

المتغير	معامل الارتباط (R)	R-deux مربع الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المورد البشري	0.320	0.102	49	0.024

المصدر :إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 09)

من خلال الجدول يتبين أن هناك علاقة إرتباطية بين المتغير المستقل (المورد البشري) والمتغير التابع (الفساد الإداري) ويقدر الارتباط ب: 0.32 , أما مربع الارتباط فهو يساوي 0.102 , وبالتالي نستنتج أن متغير (المورد البشري) يفسر ما قيمته 10.2 % من التغيرات التي تحصل في متغير (الفساد الإداري)

و نرى أن مستوى الدلالة بلغ (0.024) وهي أصغر من قيمة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأنه : للمورد البشري دور ذو دلالة احصائية في مكافحة الفساد الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

الفرع الثالث : تحليل وعرض نتائج الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: للبرمجيات والشبكات دور ذو دلالة إحصائية في مكافحة الفساد الإداري عند مستوى دلالة 0.05 ؟

و للإجابة على هذه الفرضية تم احتساب مايلي :

أولا : النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع فقرات المقياس كما هو موضح في الجداول الآتية :

البعد الثالث (البرمجيات والشبكات):

الجدول رقم (16): نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الثالث (البرمجيات والشبكات)

المؤثرات								العبارات
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	
موافق	0,55	1,98	-	-	14	70	16	تسعى الادارة الالكترونية في تعزيز مهارات الادارة للرؤساء
موافق	0,68	2,16	-	04	20	64	12	ترفع الادارة الالكترونية من الروح المعنوية لدى العاملين
موافق	0,73	1,94	-	02	12	62	24	يعتبر العامل الكفاء العنصر الاساسي لتغيير والتطور في الادارة الالكترونية
موافق	0,62	2,02	-	02	14	68	16	توفر الادارة الالكترونية معلومات عن أداء العاملين
موافق	0,80	2,26	02	06	18	64	10	تساهم الادارة الالكترونية بتخفيف حدة التوترات واقامة علاقات ودية بين العاملين
موافق	0,88	2,58	02	16	24	45	04	توفر الادارة الالكترونية معلومات عن المشاكل التي تواجه العاملين
موافق	0.71	2.15						متوسط البعد الثالث

المصدر :إعداد الطالبتين وبالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06-07)

يظهر من الجدول أعلاه أن إتجاه عينة الدراسة نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الثاني كانت بالموافقة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ 2.15 والذي يشير إلى الإتجاه العام (موافق) والتي تؤكد الرضا و الموافقة بالأغلبية لأفراد العينة على عبارات البعد الاول (البرمجيات والشبكات). ومنه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تعزيز مهارات المسؤولين وترفع من روح المعنوية لدى العاملين وتوفير المعلومات عن أدائهم، كما تساهم بتخفيف حدة التوترات وإقامة علاقات ودية بين العاملين.

ثانيا :حساب معاملات الارتباط والاثـر

الجدول رقم(17):نتائج تحليل الإرتباط لقياس المتغير دراسة البرمجيات والشبكات

المتغير	معامل الارتباط (R)	R-deux مربع الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البرمجيات والشبكات	0.390	0.152	49	0.005

المصدر :إعداد الطالبتين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 10)

من خلال الجدول يتبين أن هناك علاقة إرتباطية بين المتغير المستقل (البرمجيات والشبكات) والمتغير التابع (الفساد الإداري) ويقدر الارتباط ب: 0.39، أما مربع الإرتباط فهو يساوي 0.152،وبالتالي، نستنتج أن متغير (المورد البشري) يفسر ما قيمته 15.2 % من التغيرات التي تحصل في متغير (الفساد الإداري) و نجد أيضا أن مستوى الدلالة بلغ (0.005) وهي أصغر من قيمة 0.05،وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأنه : للبرمجيات والشبكات دور ذو دلالة إحصائية في مكافحة الفساد الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الأغواط

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية

للإدارة الإلكترونية دور ذو دلالة إحصائية في مكافحة الفساد الإداري عند مستوى دلالة 0.05 ؟

و للإجابة على هذه الفرضية تم احتساب مايلي :

أولا : النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات البعد الرابع (المتغير التابع

(كما هو موضح في الجداول الآتية :

الجدول رقم (18): نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الرابع (الفساد الإداري)

المؤثرات								العبارات
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	
موافق الى حد ما	0,78	2,42	02	04	36	50	08	يتصف الموظفون داخل مؤسسة سونلغاز بالانضباط
موافق	0,98	2,36	04	06	30	42	18	توجد أليات وضوابط واضحة للحد من ممارسات الفساد الاداري في مؤسسة سونلغاز
موافق	0,80	2,26	-	06	30	48	16	توفر المعلومات التي تساهد في تعزيز الشفافية والمساءلة في مؤسسة سونلغاز
موافق الى حد ما	1,00	2,96	08	22	30	38	02	هناك عدل في التعامل مع العاملين في مؤسسة سونلغاز
موافق	0,93	2,34	04	08	18	58	12	ساهم الاعتماد على التقنيات الحديثة للتواصل في رفع وتيرة انجاز الاعمال
موافق الى حد ما	1,04	2,76	08	12	36	36	08	يوجد استغلال للسلطة في مناصب العمل داخل مؤسسة سونلغاز
موافق	0,92	2,80	02	24	30	40	04	هناك سهولة في الاطلاع على البرامج

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الأغواط

المعلومات الخاصة ب مؤسسة سونلغاز								الى حد ما
يلتزم موظفو مؤسسة سونلغاز بجميع التعليمات والقوانين	10	38	30	18	04	2,68	1,01	موافق الى حد ما
متوسط البعد الرابع							2.57	0.93 موافق الى حد ما

المصدر :إعداد الطالبتين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06-07)

يظهر الجدول أعلاه إتجاهات نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الرابع ،حيث نجد: أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ 2.57 والذي يشير إلى الإتجاه العام (موافق الى حد ما) والتي تؤكد وجود إتجاه واضح نحو أغلب عبارات البعد الرابع (الفساد الإداري) بالموافق إلى حد ما .

ثانيا :حساب معاملات الارتباط والأثر

الجدول رقم(19): نتائج معامل الارتباط

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	0.799	0.639	49	0.000

المصدر :إعداد الطالبتين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 11)

من خلال الجدول يتبين أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (الفساد الإداري) ويقدر الارتباط ب: 0.799 , أما مربع الارتباط فهو يساوي 0.639 , وبالتالي نستنتج أن متغير (الإدارة الإلكترونية) يفسر ما قيمته 63.9 % من التغيرات التي تحصل في متغير (الفساد الإداري) .

الجدول رقم (20): يوضح نتائج معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		Beta		
ثابت Constant	0,085	0.799	0,309	0,759
الإدارة الإلكترونية	1,130		9,216	0,000

المصدر: إعداد الطالبتين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 11)

من خلال الجدول يتبين أن قيمة ثابت الانحدار α يساوي 0.085 ، أما قيمة معامل الانحدار A تساوي 1.13 وهو دال إحصائيا لأن القيمة الإحتمالية للدلالة α تساوي 0.000 وهي أقل من 0.005 ، أي أن معامل الانحدار دال إحصائيا.

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية يمكن التنبؤ بالفساد الإداري ومعادلة التنبؤ هي :

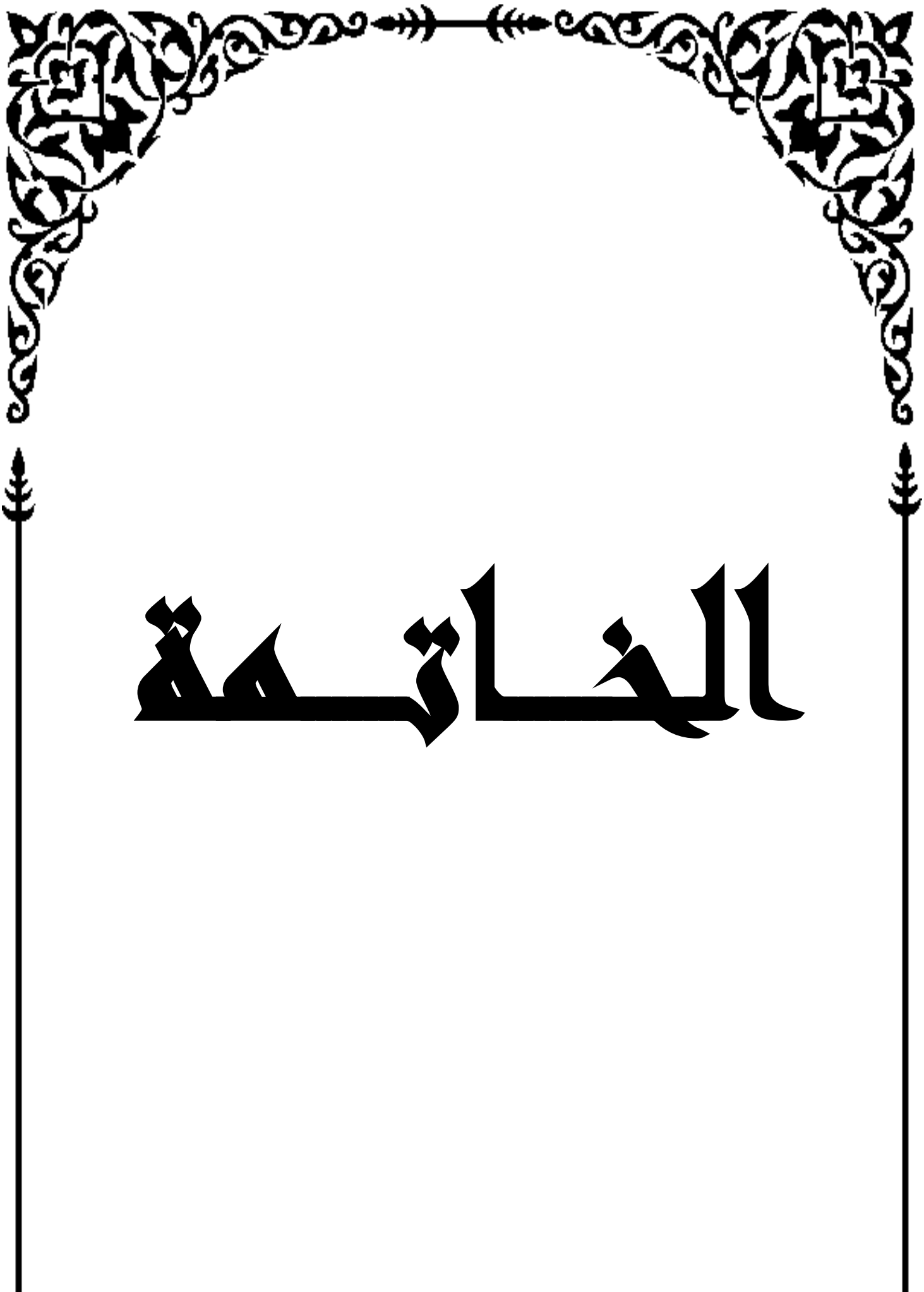
$$Y = 1.130 + 0.085 (x)$$

الإدارة الإلكترونية = 1.130 + 0.085 (الفساد الإداري)

وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية و القائلة بأن: للإدارة الإلكترونية دور ذو دلالة إحصائية في مكافحة الفساد الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل من بحثنا إلى دراسة الحالة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على الجزء التطبيقي في المؤسسة العمومية محل الدراسة وهي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، من خلال تعريف المؤسسة على المستوى المحلي وهيكلها التنظيمي ومهامها. و خصصنا دراستنا على قسم المورد البشري ، بحيث إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أنه يربط بين الدراسة النظرية و الدراسة التطبيقية، كما تم تطرق فيه إلى عرض النتائج دراسة الميدانية كما تمحورت دراسة الحالة على إستبيان صالح للتحليل الإحصائي ثم قمنا بتفريغ بيانات و إستخدام الأساليب الإحصائية والإستعاناً ببرنامج SPSS، وحساب معامل الارتباط وغيرها من أجل إختيار فرضيات الدراسة، وبعدها عرضنا تفسير ومناقشة نتائج الإستبيان الإجابة على الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية وإسنتتخنا بأن للإدارة الإلكترونية دور في مكافحة الفساد الإداري في مؤسسة سونلغاز.



الخلاصة

من خلال دراستنا تبين أن ما أفرزته التطورات التكنولوجية في مجال الإتصال والمعلومات والتي طبقت في جميع المجالات والمؤسسات، سعت الدول إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاح هذا التغير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية وإعداد موارد بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات، وبعد التحول التدريجي للجزائر في مجال الإدارة من تقليدية إلى الإدارة الإلكترونية اجتازت المراحل الالتحاق بمواكب الدول المتطورة، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع إذا يتطلب تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية توافر العديد من الإمكانيات بهدف تقديم خدمة متميزة ذات جودة للمواطن.

كما أن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجيات الإدارة الإلكترونية والإنقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون إعتماد التسلسل والتدرج في الإنقال من شأنه أن يؤدي إلى الشلل في وظائف المؤسسة الحديثة.

هذا دون إغفال جانب المعوقات والتي تعتبر السبب الرئيسي لفشل مشروع الإدارة الإلكترونية وتقف حائلا أمام نجاحه مما يجعل الدولة التي تسعى إلى تبني المشروع تفشل من أول المشروع نظرا للتحديات التي ستواجهها سواء كانت تحديات لغوية، أو ثقافية، مالية، تكنولوجية، تشريعية، لذلك كان لابد من البحث عن الوسيلة الكفيلة بالحد من هذه المعوقات أو الإنقاص منها.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لغرض تحديد دور الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري من خلال دراسة حالة مديرية سونالغاز -بالأغواط-فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن عرضها فيما يلي:

أولا: نتائج الدراسة

يمكن إيجاز أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

1-الجانب النظري:

-تمثل الإدارة الإلكترونية نظام يعمل على إستغلال الإمكانيات المتميزة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال لتطوير الأعمال الإدارية المختلفة؛

- هناك العديد من الدوافع التي جعلت من التحول للإدارة الإلكترونية ضرورة تحتتمها الظروف الراهنة أكثر منها رفاهية؛

تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر العديد من المزايا؛

-يعتبر الفساد الإداري ظاهرة تنشأ عن الانحراف عن القواعد العامة والنظم التي تحكم الوظيفة ممارسة؛

-تعود مظاهر الفساد الإداري في مجملها إلى عدة أسباب منها العوامل التنظيمية؛

-الإعتماد على الإدارة الإلكترونية يساعد في القضاء على البيروقراطية وسوء التنظيم الإداري والذي يعتبر من من بين مظاهر الفساد الإداري؛

-تعزز الإدارة الإلكترونية توزيع المعلومات في المؤسسة ما يرفع الشفافية و يسهل عملية المسائلة بين افراد التنظيم.

2-الجانب التطبيقي:

-هناك إرتباط بين الإدارة الإلكترونية والحد الفساد الإداري؛

-هناك إرتباط بين توفير الأجهزة والمعدات الإلكترونية و بين الفساد الإداري؛

-هناك إرتباط بين توفير الموارد البشرية والحد من الفساد إداري؛

-هناك إرتباط بين البرامج والشبكات و الحد الفساد الإداري؛

ثانيا: التوصيات

1-العمل على تحقيق أوالقضاء على الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛

2-زيادة في عدد الدورات التدريبية للكادر البشري في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقنياتها باعتبارها المحرك الأساسي والأهم لمشروع التحول، ووضع نظام تحفيزي لإستخدام تقنيات الإلكترونية؛

3-تحسين والنهوض بمستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

4-زيادة في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي؛

5-زيادة الثقة لدى العاملين و جمهور المستفيدين من الخدمات الإدارية الإلكترونية.

ثالثا: الإقتراحات

أما فيما يتعلق بالإقتراحات، فيمكننا تقديم ما يلي:

1-ضرورة تعميم وإستعمال الرقمنة و التحول للإدارة الإلكترونية لمواكبة العصر والحد من ظاهرة الفساد الإداري.

2-تطوير التشريعات والأنظمة القانونية والإدارية لتتواءم مع التعاملات الإلكترونية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية، حتى تتمتع بحجية أكثر، وتدعيمها بمجموعة قوانين لحماية.

3-إعتماد مبدأ الشفافية والوضوح في أعمال الإدارة ونشرها يردع الفساد الإداري، وتعزيز الثقة المواطن وتفاعله في تصدي لهذه الظاهرة.

4- ضرورة إصدار نصوص قانونية خاصة بتنظيم حق الوصول إلى المعلومات.

5- التوعية لإزالة مخاوف الموظفين وكذا المواطنين من غموض الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال ملتقيات والندوات اللازمة لذلك.

6- تحديث وسائل وأساليب الرقابة وذلك بإستخدام تقنيات حديثة .

رابعا: آفاق الدراسة :

تعتبر إدارة الإلكترونية و الفساد الاداري من بين المواضيع الحديثة والهامة على إعتبار أن كل من المتغير ينله أهمية بالغة لتطور المنظمة ،لذلك ينبغي التعمق فيه للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وبكل أبعادهو دراستها دراسة مفصلة للتوصل إلى نتائج وآفاق عملية جديدة؛ ومن هذا المنطق نقترح مجموعة من المواضيع لدراسات لها مستقبلا:

1- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء فرق العمل؛

2-تأثير المسؤولية الاجتماعية على إنتشار الفساد الإداري في المؤسسات؛

3- تأثير الفساد الإداري على عملية التنظيم في المنظمة.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. السيوف عبد السالم، إدارة المرافق، الأمن بالوسائل الإلكترونية (دراسة تطبيقية)، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2012.
2. أمير فرج يوسف، مكافحة الفساد لإداري و الوظيفي ، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، 2011.
3. حمزة حسن خضر الطائي، الفساد الإداري في الوظيفة العامة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، مجمع الفحيص التجاري، عمان ، 2015.
4. دنيا محمد حسن وفاء ، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين أداء في الجهاز الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدولة العربية، القاهرة ، 2005.
5. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان 2009.
6. عادل حرخوش الفرجي، الإدارة الإلكترونية ، متطلبات تأسيس، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدولة العربية، القاهرة، 2000.
7. علاء السلمي و آخرون ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناه جلد نشر و التوزيع ، عمان، 2009.
8. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسير لنشر و التوزيع، عمان، 2009.
9. عمار لحوش ، نظرية الإدارة الإلكترونية الحديثة في القرن 21، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
10. فداء حماد، الإدارة الإلكترونية والتطبيقية ، للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر وتوزيع، 2015 .
11. فايز جمعة ،نظم المعلومات الإدارية ،المنظور الإداري ،الطبعة الثالثة، حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.
12. لعاني مزهر شعبان وجود شرقي ناجي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2014.

13. محمد محمود الطعمنة ، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن ، 2004.
14. نجم عبود نجم ، الإدارة و المعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية ، الوظائف، و المجالات) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
15. ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005.

ثانيا: الرسائل العلمية

1. بدر بن محمد الملك ، الأبعاد الإدارية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المطارف السعودية ،دراسة مسحية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية ، جامعة العلوم الأمنية ،الرياض، 2007.
2. ساري عوض الحسنات ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، الجامعة الفلسطينية ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة تربية، جامعة الدول العربية ، القاهرة، 2003.
3. سعيد بن معلا العمري، متطلبات التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2010.

ثالثا: المجالات

1. خليفة مصطفى أبو عاشور و دنيا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين ، المجلة الإيرانية في العلوم التربوية ، العدد 2 ، اليرموك ، الأردن ، 2015.
2. عرفات عوان ، الحكومة الإلكترونية شروط النجاح ، مجلة الحاسوب، العدد 47 ، 2000.
3. محمد حبانة، متطلبات التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية ، ورقة بحثية في الحكومة الإلكترونية في الجزائر (دراسة تجارب بعض الدول) ، جامعة البليدة 2 ،الجزائر، 2013.
4. موسى عبد موسى محمد ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي، مجلة الباحث ، العدد 9 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.

رابعاً:المذكرات

1. بن مرسلې رفيق، الاساليب الحديثة للتنمية الحديثة بين حتمية التغيير و المعوقات التطبيق ، دراسه حالة الجزائر في علوم السياسة و العلاقات الدولية في التنظيمات السياسية و العلاقات الدولية، مدرسة القانون الأساسي والعلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2011.
2. بوجادي، مكافحة الفساد المادي والاداري بين الفقه الإسلامي والقانون الجزائري، أطروحة الدكتوراه في العلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2017 2018.
3. جقبوب أسامة، دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، مذكره ماستر، جامعة العقيد ايكلي محمد، البويرة، 2018.
4. جيلالي حنان، الحكم الراشد كآلية لمكافحة الفساد الاداري في الجزائر،مذكرة إدارة وحكمة المحلية، كلية الحقوق ، المسيلة ، 2014.
5. خليفة بن صالح مسعود، المتطلبات البشرية و المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية ، مذكره مكمله لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية ، جامعة أما لقرى المملكة العربية ، السعودية ، 2008.
6. رابح الوافي، محاولة ارساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلي، دراسة حالة ، دائرة سيدي عيسى ، مذكره ماستر (غير منشورة) ،تخصص إدارة أعمال ، جامعة ايكلي محمد أو الحاج، البويرة ، 2003.
7. عماد سلامة الكساسية، أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في مصارف الإسلامية في الأردن، المذكرة المكمله لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية،كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2011.
8. مباركي الزهرة معتز، الفساد الاداري في الجزائر ، مذكره في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
9. مهدي محمد، الإدارة الإلكترونية ، مذكره مكمله لنيل شهادة الماجستير، جامعة المولى إسماعيل ، مكناس المغرب ، 2012 .

خامسا: المحاضرات

1. بوشنقىر إيمان ، محاضرات الفساد الإداري و أخلاقيات العمل، 2013.
2. شعبان محمد، محاضرات الفساد الإداري وأنواعه، أسبابه وأثاره وطرق علاجه، جامعة باتنة، 2018.
3. فكراش زبيدة، محاضرات المهنة والفساد الإداري ، قسم إدارة أعمال ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2019-2020.

سادسا: القوانين

1. قانون رقم 1/6 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتضمن الوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية رقم 14 المؤرخ في 8 مارس 2006.

سابعا: المواقع الإلكترونية

1. [www.Wordpress. Com](http://www.Wordpress.Com), 2:30h .
2. www.kenana on line. Com, 12/2/2016, 2:30h .
3. [http//hdris cussion. Com](http://hdris cussion. Com), 22/2/2022, 23h .
4. lokhsly. Com, 22/3/2022, 23h .



قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة المحكمين

أسماء المحكمين	التخصص
نور الدين هناء	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مشراوي سميرة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
رحماني يوسف	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
عبيرات لخضر	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم 2: الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي-الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



إستبيان

إستبيان موجه إلى العاملين في مؤسسة سونلغاز -الأغواط -

الإستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان "توظيف أبعاد الإدارة الإلكترونية للتقليل من الفساد الإداري في مؤسسات عمومية" وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان مساعدتنا على إتمام الجانب التطبيقي من الموضوع البحث

ونرجو منكم قراءة العبارات بعناية وإختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم وذلك بوضع علامة (x) عند العبارة المناسبة والموافقة لرأيكم

كما نؤكد لكم أن كل المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون موضع إهتمام ويتم إستخدامها لغرض البحث العلمي فقط

ولكم جزيل الشكر

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف :

د. نور الدين هناء

خلود بن صدوق

وهيبة مراح

السنة الجامعية: 2022/2021.

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) امام العبارة المناسبة

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

الوظيفة: إطار سامي ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	موافق بشدة 1	موافق 2	موافق الى حد 3	غير موافق 4 .	غير موافق بشدة 5
1	تساهم الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمل بدقة ووضوح					
2	تحرص الإدارة الإلكترونية على تسريع إنجاز العمل.					
3	تسعى الإدارة الإلكترونية على تحقيق إستقلالية الإدارية					
4	تهدف الإدارة الإلكترونية إلى توفير الجهد والوقت					
5	تساعد الإدارة الإلكترونية في زيادة قدرات العامل في عمله					
6	تقلل الإدارة الإلكترونية من الأخطاء في العمل					

قائمة الملاحق

البعد الثاني: البرمجيات والشبكات

الرقم	العبارات	موافقة بشدة 1	موافق 2	موافق الى حد ما 3	غير موافق 4	غير موافق بشدة 5
1	تتوافر لدى مصالح مؤسسة سونلغاز البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية.					
2	يساعد استخدام الشبكة من إرسال وإستقبال الملفات والرسائل بسرعة وسهولة.					
3	هناك مواكبة وتطوير مستمر في التقنيات والأجهزة المعمول بها في مؤسسة سونلغاز					
4	يوجد نظام أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات وسريتها.					

البعد الثالث: الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة 1	موافق 2	موافق الى حد ما 3	غير موافق 4	غير موافق بشدة 5
5	تسعى الإدارة الإلكترونية في تعزيز مهارات الإدارية للرؤساء					
6	ترفع الإدارة الإلكترونية من الروح المعنوية لدى العاملين					
7	يعتبر العامل الكفاء العنصر الأساسي لتغيير والتطوير في الإدارة الإلكترونية					
8	توفر الإدارة الإلكترونية معلومات عن أداء العاملين.					
9	تساهم الإدارة الإلكترونية بتخفيف حدة التوترات وإقامة علاقات ودية بين العاملين					
10	توفر الإدارة الإلكترونية معلومات عن المشاكل التي تواجه العاملين					

المحور الثالث: الفساد الإداري

الرقم	العبارات	موافق بشدة 1	موافق 2	موافق الى حد ما 3	غير موافق 4	غير موافق بشدة 5
11	يتصف الموظفون داخل مؤسسة سونلغاز بالإنضباط					
12	توجد آليات وضوابط واضحة للحد من ممارسات الفساد الإداري في مؤسسة سونلغاز					
13	توفر المعلومات التي تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في مؤسسة سونلغاز					
14	هناك عدل في التعامل مع العاملين في مؤسسة سونلغاز					
15	ساهم الاعتماد على التقنيات الحديثة للتواصل في رفع وتيرة إنجاز الأعمال					
16	يوجد إستغلال للسلطة في مناصب العمل داخل مؤسسة سونلغاز					
17	هناك سهولة في الإطلاع على البرامج والمعلومات الخاصة بمؤسسة سونلغاز					
18	يلتزم موظفو مؤسسة سونلغاز بجميع التعليمات والقوانين					

الملحق رقم: 3

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	30-mars-2022 07:27:42
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante
	Observations prises en compte
	D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav
	Ensemble_de_données0
	<aucune>
	<aucune>
	<aucune>
	50
	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY
		/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,000
	Temps écoulé	00:00:00,004

[Ensemble_de_données0] D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	50	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	50	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	24

الملحق رقم 4:

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=SPLIT.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	30-mars-2022 07:26:54	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY
		/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,000
	Temps écoulé	00:00:00,003

[Ensemble_de_données0] D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	50	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,819
		Nombre d'éléments	12 ^a
	Partie 2	Valeur	,747
		Nombre d'éléments	12 ^b
		Nombre total d'éléments	24
Corrélation entre les sous-échelles			,563
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		,720
Brown	Longueur inégale		,720
Coefficient de Guttman split-half			,717

a. Les éléments sont : q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12.

b. Les éléments sont : q13, q14, q15, q16, q17, q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24.

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=x1 x2 x3 Y xt
```

```
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
```

```
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	30-mars-2022 17:48:26
Commentaires	
Entrée	Données
	D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif
	Ensemble_de_données1
	Filtrer
	<aucune>
	Poids
	<aucune>
	Scinder fichier
	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail
	50
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante
	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées
	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS
	<pre>/VARIABLES=x1 x2 x3 Y xt</pre>
	<pre>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</pre>
	<pre>/MISSING=PAIRWISE.</pre>
Ressources	Temps de processeur
	00:00:00,000

Remarques

Résultat obtenu		30-mars-2022 17:48:26
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x1 x2 x3 Y xt /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,000
	Temps écoulé	00:00:00,031

[Ensemble_de_données1] D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav

Corrélations

		x1	x2	x3	Y	xt
x1	Corrélation de Pearson	1	,379**	,423**	,386**	,743**
	Sig. (bilatérale)		,007	,002	,006	,000
	N	50	50	50	50	50
x2	Corrélation de Pearson	,379**	1	,337*	,320*	,630**
	Sig. (bilatérale)	,007		,017	,024	,000
	N	50	50	50	50	50
x3	Corrélation de Pearson	,423**	,337*	1	,390**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,002	,017		,005	,000
	N	50	50	50	50	50
Y	Corrélation de Pearson	,386**	,320*	,390**	1	,799**
	Sig. (bilatérale)	,006	,024	,005		,000
	N	50	50	50	50	50
xt	Corrélation de Pearson	,743**	,630**	,711**	,799**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم: 6

FREQUENCIES VARIABLES=السنالمؤهل، الجنس، الوظيفة_العلمية، الخبرة_العلمية q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17

q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu	30-mars-2022 07:28:18
Commentaires	
Entrée	Données
	D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif
	Ensemble_de_données0
	Filtrer
	<aucune>
	Poids
	<aucune>
	Scinder fichier
	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail
	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes
	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte
	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= الجنس الخدمة_بالوظيفة سنوات_السن -المؤهل q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur
	00:00:00,016

Remarques

Résultat obtenu		30-mars-2022 07:28:18
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,016
	Temps écoulé	00:00:00,019

[Ensemble_de_données0] D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل العلمي	الوظيفة	سنوات الخدمة	q1
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		q23	q24
N	Valide	50	50
	Manquante	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	37	74,0	74,0	74,0
	أنثى	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	6	12,0	12,0	12,0
	من 30 الى 40 سنة	17	34,0	34,0	46,0
	أكثر من 40 سنة	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	14,0	14,0	14,0
	جامعي	39	78,0	78,0	92,0
	دراسات عليا	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار سامي	16	32,0	32,0	32,0
اطر	24	48,0	48,0	80,0
عون تحكم	7	14,0	14,0	94,0
عون تنفيذ	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

سنوات_الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	2	4,0	4,0	4,0
من 05 الى 10 سنوات	16	32,0	32,0	36,0
أكثر من 10 سنوات	32	64,0	64,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	16	32,0	32,0	32,0
موافق	32	64,0	64,0	96,0
محايد	1	2,0	2,0	98,0
غير موافق	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	15	30,0	30,0	30,0
موافق	30	60,0	60,0	90,0
محايد	4	8,0	8,0	98,0
غير موافق	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

q3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	16	32,0	32,0	32,0
	موافق	25	50,0	50,0	82,0
	محايد	7	14,0	14,0	96,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	17	34,0	34,0	34,0
	موافق	29	58,0	58,0	92,0
	محايد	3	6,0	6,0	98,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
	موافق	34	68,0	68,0	86,0
	محايد	2	4,0	4,0	90,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق بشدة	11	22,0	22,0	22,0
	موافق	28	56,0	56,0	78,0
	محايد	7	14,0	14,0	92,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
	موافق	38	76,0	76,0	94,0
	محايد	1	2,0	2,0	96,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	13	26,0	26,0	26,0
	موافق	32	64,0	64,0	90,0
	محايد	3	6,0	6,0	96,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	16,0	16,0	16,0
	موافق	33	66,0	66,0	82,0
	محايد	8	16,0	16,0	98,0
	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	20,0	20,0	20,0
	موافق	28	56,0	56,0	76,0
	محايد	10	20,0	20,0	96,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	98,0
	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	16,0	16,0	16,0
	موافق	35	70,0	70,0	86,0
	محايد	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	12,0	12,0	12,0
	موافق	32	64,0	64,0	76,0
	محايد	10	20,0	20,0	96,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	12	24,0	24,0	24,0
	موافق	31	62,0	62,0	86,0
	محايد	6	12,0	12,0	98,0
	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	16,0	16,0	16,0
	موافق	34	68,0	68,0	84,0
	محايد	7	14,0	14,0	98,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	موافق	32	64,0	64,0	74,0
	محايد	9	18,0	18,0	92,0
	غير موافق	3	6,0	6,0	98,0
	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق	27	54,0	54,0	58,0
	محايد	12	24,0	24,0	82,0
	غير موافق	8	16,0	16,0	98,0
	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
موافق	25	50,0	50,0	58,0
محايد	18	36,0	36,0	94,0
غير موافق	2	4,0	4,0	98,0
غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
موافق	21	42,0	42,0	60,0
محايد	15	30,0	30,0	90,0
غير موافق	3	6,0	6,0	96,0
غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	8	16,0	16,0	16,0
موافق	24	48,0	48,0	64,0
محايد	15	30,0	30,0	94,0
غير موافق	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

q20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	موافق	19	38,0	38,0	40,0
	محايد	15	30,0	30,0	70,0
	غير موافق	11	22,0	22,0	92,0
	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	12,0	12,0	12,0
	موافق	29	58,0	58,0	70,0
	محايد	9	18,0	18,0	88,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	96,0
	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q22

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	موافق	18	36,0	36,0	44,0
	محايد	18	36,0	36,0	80,0
	غير موافق	6	12,0	12,0	92,0
	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q23

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق	20	40,0	40,0	44,0
	محايد	15	30,0	30,0	74,0
	غير موافق	12	24,0	24,0	98,0
	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

q24

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	موافق	19	38,0	38,0	48,0
	محايد	15	30,0	30,0	78,0
	غير موافق	9	18,0	18,0	96,0
	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم 7:

DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19
q20 q21 q22 q23 q24

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarque		
Résultat obtenu		30-mars-2022 07:28:59
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,016
	Temps écoulé	00:00:00,006

[Ensemble_de_données0] D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
q1	50	1,7400	,59966
q2	50	1,8200	,66055
q3	50	1,9000	,78895
q4	50	1,7600	,65652
q5	50	2,0600	,79308
q6	50	2,0800	,82906
q7	50	1,9200	,60068
q8	50	1,8800	,68928
q9	50	2,0600	,71171
q10	50	2,1000	,81441
q11	50	1,9800	,55291
q12	50	2,1600	,68094
q13	50	1,9400	,73983
q14	50	2,0200	,62237
q15	50	2,2600	,80331
q16	50	2,5800	,88271
q17	50	2,4200	,78480
q18	50	2,3600	,98478
q19	50	2,2600	,80331
q20	50	2,9600	1,00934
q21	50	2,3400	,93917
q22	50	2,7600	1,04119
q23	50	2,8000	,92582
q24	50	2,6800	1,01900
N valide (listwise)	50		

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

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

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER x1.

Régression

Remarques

Résultat obtenu		30-mars-2022 07:35:32
Commentaires		
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail	D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav Ensemble_de_données0 <aucune> <aucune> <aucune> 50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Observations prises en compte	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER x1.
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé Mémoire requise Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	00:00:00,141 00:00:00,135 1980 octets 0 octets

[Ensemble_de_données0] D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x1 ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,386 ^a	,149	,131	,50321

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,129	1	2,129	8,409	,006 ^a
	Résidu	12,155	48	,253		
	Total	14,284	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,812	,272		6,672	,000
	x1	,401	,138	,386	2,900	,006

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم 9:

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER x2.
```

Régressio

Remarques

Résultat obtenu		30-mars-2022 07:36:49
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER x2.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,000
	Temps écoulé	00:00:00,012
	Mémoire requise	1980 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[Ensemble_de_données0] D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x2 ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,320 ^a	,102	,083	,51691

a. Valeurs prédites : (constantes), x2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,458	1	1,458	5,458	,024 ^a
Résidu	12,826	48	,267		
Total	14,284	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), x2

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,974	,266		7,409	,000
x2	,301	,129	,320	2,336	,024

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم: 10

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

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

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER x3.

Remarques

Résultat obtenu		30-mars-2022 07:37:24
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER x3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,124
	Temps écoulé	00:00:00,139
	Mémoire requise	1980 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[Ensemble_de_données0] D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x3 ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,390 ^a	,152	,135	,50220

a. Valeurs prédites : (constantes), x3

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,178	1	2,178	8,636	,005 ^a
Résidu	12,106	48	,252		
Total	14,284	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), x3

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,578	,346		4,564	,000
x3	,461	,157	,390	2,939	,005

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم: 11

GET

FILE='D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav'.

DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

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

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER xt.

Régression

Remarques

Résultat obtenu		01-avr.-2022 08:10:05
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER xt.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,016
	Temps écoulé	00:00:00,028
	Mémoire requise	1996 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[Ensemble_de_données1] D:\spss\0697330661\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	xt ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,799 ^a	,639	,631	,32780

a. Valeurs prédites : (constantes), xt

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,126	1	9,126	84,930	,000 ^a
	Résidu	5,158	48	,107		
	Total	14,284	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), xt