

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط

ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية  
شعبة: علم النفس  
تخصص: عمل وتنظيم



كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
والارطوفونيا

## الإدارة الرقمية و دورها في تحسين الوظائف الإدارية لعمال الجماعات المحلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم وتسير الموارد البشرية.

إشراف الدكتور:

د . بوشهير هواري

إعداد الطالبة:

- رويغي نورالهدى

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## شكر و تقدير

أحمد الله على جزيل نعمه و أشكره شكر المعترف بمننه و آلائه و أصلي و أسلم على  
صفوة أنبيائه و على آله و صحبه.

أتوجه بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل أطال الله في عمره و أمده بالصحة و العافية الدكتور  
"هوارى بوشهير" على تقديمه لي النصح و التوجيه و الدعم المعنوي و الذي تشرفت بقبوله  
الإشراف على هذه المذكرة و بفضلته تم بعون الله تم انجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية و الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة كل  
باسمه على تفضلهم قبول مناقشة هذا العمل.

و الشكر لزملاء الدراسة و لكلية العلوم الاجتماعية - الأغواط - بعمالها و أساتذتها الذين  
ساهموا في تكويني و دراستي طوال مشواري الجامعي و لكل من ساهم في اتمام هذا العمل  
ولو بكلمة طيبة.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خير خلق المرسلين وصلي اللهم على نبينا  
ورسولنا خير الانام محمد عليه أفضل الصلاة وأولى التسليم، الحمد لله الذي بنعمه تتم  
الصالحات.

الى معلم البشرية و منقذها سيدنا و حبيبنا خير البرية محمد رسول الله صلى الله عليه و  
سلم.

أهدي تخرجي هذا الى روح والدي العزيز تغمده الله بواسع رحمته و أسكنه فسيح جناته رحمه  
الله عسى أن أكون أوفيت حقه و أفرحته بوصولي عتبة النجاح.

إلى من تعجز الكلمات عن إيفاء حقها أطال الله في عمرها ورزقها الصحة والعافية وأحسن  
عملها صاحبة القلب الصابر الحنون التي من أنارت لي بدعائها حياتي والدتي و حبيبة  
قلبي العزيزة من ساندتني وأزرتني في دربي حفظها الله و رعاها.

الى من كانوا السند لي في السراء و الضراء اخوتي و أخواتي و جميع اولادهم أدامهم الله لنا  
و حفظهم من كل سوء.

الى من كن معي في كل خطوة و بفضلهن تيسرت لي الصعاب، فوقوفي في هذا المكان ما  
كان ليحدث لولا تشجيعهن المستمر صديقاتي صبرينة، امال و كريمة جعلهم الله اخوتي في  
الله.

الى كل من علمني و أنار لي طريق العلم و المعرفة أساتذتي و أهل الفضل علي خاصة  
أستاذي الفاضل المشرف الدكتور هواري بوشهير على صبره و مساعدته لي طوال فترة  
الإشراف.

و الى كل عمال البلدية على تفهمهم و مساعدتهم لي اثناء الدراسة الميدانية.

الى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلة الله العلي أن ينفعنا و يمدنا بتوفيقه.

نور الهدى

## ملخص الدراسة بالعربية

هدفت الدراسة الحالية موضوعا بعنوان الإدارة الرقمية و دورها في تحسين الوظائف الإدارية لدى عمال الجماعات المحلية، تمحورت مشكلة البحث حول سؤال رئيسي مفاده: هل للإدارة الرقمية دور في تحسين الوظائف الإدارية للجماعات المحلية لبلدية الأغواط، و قد تكونت عينة الدراسة من (40) موظف بمصلحة الحالة المدنية بالأغواط، حيث اتبع في انجاز هذا البحث المنهج الوصفي، و اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و التي تحتوي على أسئلة حول البيانات الشخصية و مجموعة حول الموضوع موجهة الى عمال مصلحة الحالة المدنية من أجل الإجابة على الفرضيات التالية حيث أظهرت النتائج مايلي:

- تساهم الادارة الرقمية في تحسين وظيفتي التخطيط والتسيير لدى موظفي الجماعات المحلية.
- يوجد دور للإدارة الرقمية في تحسين وظيفتي الرقابة والتنظيم لدى موظفي الجماعات المحلية.
- ينعكس تطبيق الادارة الرقمية على تحسين وظيفة التوجيه لدى موظفي الجماعات المحلية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في انعكاس تطبيق الادارة الرقمية في تحسين الوظائف. الادارية تعزى للمتغيرات التالية : الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية.

## ملخص الدراسة بالإنجليزية

– The current study dealt with a topic entitled digital management and its role in improving the administrative functions of the workers of local communities. The civil status in Laghouat, where in the completion of this research the descriptive approach was followed, and we relied on the questionnaire as a main tool for data collection, which contains questions about personal data and a group on the subject directed to the workers of the Civil Status Department in order to answer the following hypotheses:

– Digital management contributes to improving the planning and management functions of the employees of local communities.

– There is a role for digital management in improving the functions of control and regulation among the employees of local authorities.

– The application of digital management is reflected in the improvement of the guidance function of the employees of local communities.

– There are statistically significant differences in the reflection of the application of digital management in improving jobs.

– Administrative due to the following variables: gender, educational qualification, work experience.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

## شكر و تقدير

إهداء

ملخص الدراسة

فهرس

المحتويات:.....

1.....:مقدمة

## الفصل الاول: الإطار المنهجي للدراسة

5.....:1-إشكالية الدراسة

6.....:2- التساؤلات الفرعية

6.....:3- فرضيات الدراسة

7.....:4- أهمية الدراسة

7.....:5-أهداف الدراسة

8.....:6-مفاهيم و مصطلحات الدراسة

12.....:7-الدراسات السابقة و التعقيب عليها

## الإطار النظري

## الفصل الثاني: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

19.....: تمهيد

## فهرس المحتويات

- 1- تعريف الإدارة الإلكترونية: ..... 20
- 2- نشأة الادارة الالكترونية: ..... 21
- 3- اهداف الادارة الالكترونية: ..... 22
- 4- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية: ..... 23
- 5- الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية: ..... 24
- 6- الإدارة الإلكترونية في الجزائر: ..... 25
- 7- مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013 : ..... 26
- 8- بعض استخدامات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: ..... 29
- ..... 31 خلاصة الفصل:

### الفصل الثالث: الوظائف الإدارية و الجماعات المحلية

- ..... 33 تمهيد
- 1- وظيفة التخطيط ..... 34
- 2- وظيفة التنظيم ..... 38
- 3- وظيفة التوجيه: ..... 42
- 4- وظيفة الرقابة: ..... 44
- 5- مفهوم الجماعات المحلية و خصائصها: ..... 47
- 6- تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية: ..... 48
- ..... 50 خلاصة الفصل

### الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

## فهرس المحتويات

52.....	تمهيد:
53.....	1-المنهج المتبع:
53.....	2- حدود الدراسة:
56.....	3-الدراسة الاستطلاعية :
57.....	4-أدوات جمع البيانات :
57.....	5- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس :
60.....	6-مجتمع وعينة الدراسة:
61.....	7- الوسائل الإحصائية المستخدمة:
62.....	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة</b>	
64.....	تمهيد:
65.....	1-الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة:
68.....	2-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:
72.....	3-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:
76.....	4-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
79.....	5-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:
84.....	6-الاستنتاج العام
85.....	الاقتراحات:
87.....	الخاتمة

## فهرس المحتويات

### قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح عبارات و أبعاد الاستبيان	57
02	يوضح الصدق التمييزي لأداة الدراسة	59
03	يوضح ثبات الأداة بطريقة الفاكرونباخ	60
04	يوضح نسب و تكرارات متغير الجنس في عينة الدراسة	65
05	يوضح نسب و تكرار متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة	66
06	يوضح نسب و تكرار فئة الخبرة العلمية لإفراد العينة	67
07	يوضح التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مجموع الدرجات لعبارات البعد الأول و الثاني: التخطيط والتسيير	68
08	يوضح التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مجموع الدرجات لعبارات البعد الثالث و الرابع: الرقابة والتنظيم	72
09	يوضح التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مجموع الدرجات لعبارات البعد الخامس التوجيه	77
10	يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق في الجنس على دور تطبيق الإدارة الرقمية على تحسين الوظائف الإدارية	80
11	يوضح نتائج اختبار (anova) لدلالة الفروق في الخبرة العملية لمستوى مساهمة تطبيق إدارة الرقمية على تحسين الوظائف الإدارية	81
12	يوضح نتائج اختبار (anova) لدلالة الفروق في المؤهل العلمي لمستوى مساهمة تطبيق إدارة الرقمية على تحسين الوظائف الإدارية	82

## فهرس المحتويات

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
55	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (البلدية) بالأغواط	01
65	يوضح متغير الجنس	02
66	يوضح متغير المؤهل العلمي	03
67	يوضح متغير الخبرة العلمية	04

مقدمة

### مقدمة:

تتمثل أهم السمات التي تميز العصر الذي نعيشه العقد الأول من القرن الحادي والعشرين في ازدياد المعلومات من حولنا، وازدياد اعتمادنا عليها في حياتنا اليومية، ويتمثل ذلك بصورة جلية في نمو شبكة الانترنت ، وتزايد الاعتماد على البريد الالكتروني، وتزايد المواقع التي تقدم خدماتها على الشبكة العالمية ، فبدأ الإنسان ينتقل إلى الحياة الرقمية بعد أن دخلت التقنيات الرقمية إلى كل مجالات الحياة سواء في وسائل الاتصال مع الآخرين أو الاتصال مع الآلة، وفي ظل هذا التقدم العلمي وظهر ما يسمى التقنية الرقمية أو الالكترونية، كان لابد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات ، بما في ذلك المجالات الإدارية ، فأدخلت هذه التقنية الرقمية ، حيث تسعى الدول إلى تطبيق الإدارة الالكترونية على كافة تعاملاتها، للتخلص من الإدارة التقليدية. فمن المسلم به ان الادارة الرقمية ذات قيمة متزايدة لدى مؤسسات المعلومات على اختلاف انواعها و من الثابت ان الادارة الرقمية تستلزم ان تكون محتوياتها تحول من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي الى مجموعات و معلومات متاحة في وسائط و اشكال رقمية حديثة كالحاسب الالى بغية تقريب الادارة من المواطن و خلق العلاقات الداخلية و الخارجية و تحسين مستوى الخدمات بتوفير الجهد و الوقت و السرعة في العمل. فقد تمثلت في جملة التكنولوجيات و التقنيات الحديثة التي ساعدت الادارة على تفعيل نشاطات المؤسسة و تقريبها من المواطنين، و لاختصار المسافات الجغرافية و بالتالي خلق تفاعل و تواصل بين الادارات بالإنترنت و المواطنين فيما بينهم.

فالإدارة الالكترونية Management Electronic كما عرفها أبو مغايش تعني تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف التقنيات الالكترونية في الإدارة. وهذا يعني تحويل الدورة المستندية الورقية في المنظمة إلى دورة الكترونية، وهذا ما يطلق عليه العمل الالكتروني أو الإدارة بلا أوراق Management Paperless وتتعدى فكرة الإدارة الالكترونية مفهوم الميكنة الخاصة

## مقدمة

بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات كما تعني الإدارة الإلكترونية "التبادل غير المادي للبيانات الرقمية فيما بين المرافق الحكومية والعامّة وكذلك التبادل الجاري بين المواطنين، وهذا التبادل لا يجب أن يقتصر على مجرد وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت بل يجب أن يتيح أيضا إمكانية القيام بجميع المراحل التي تتطلب المعاملات الإدارية من خلال استخدام أنظمة معلوماتية تفاعلية تسمح بتعبئة البيانات الواردة في نموذج المعاملة. ( سعيد العريشي، 2008 )

وبناء على هذه المعطيات جاءت دراستنا لتسلط الضوء على الإدارة الرقمية و دورها في تحسين الوظائف الإدارية للجماعات المحلية.

و قد قسمنا هذه الدراسة الى جانبين نظري و تطبيقي، حيث شمل النظري على ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: وسنتطرق فيه على إشكالية الدراسة و تساؤلاته، وفرضياتها وأهدافها ، و كذلك أهميتها ، و تحديد لمفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وسيتم فيه دراسة الإدارة الإلكترونية و يتضمن تعريف الإدارة الإلكترونية و نشأتها، أهدافها، أنماطها، وأسباب التحول الى الإدارة الإلكترونية، والانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية في الجزائر و مشروع الجزائر الإلكترونية و كذلك بعض استخدامات الإدارة الإلكترونية و تشريعاتها.

الفصل الثالث: و سيتم فيه دراسة الوظائف الإدارية و الجماعات المحلية: وظيفة التخطيط، وظيفة التنظيم، وظيفة التوجيه، وظيفة الرقابة، و مفهوم الجماعات المحلية و كذلك تطبيق و مفهوم الجماعات المحلية و كذلك تطبيقات الجزائر الإلكترونية في الجماعات المحلية.

## مقدمة

---

الفصل الرابع: و سيتم فيه: دراسة المنهج المتبع ،حدود الدراسة، والدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكومترية وأدواتها، مجتمع و عينة الدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: و سيتم فيه: مناقشة و تفسير النتائج الفرضية العامة و الفرضيات الفرعية أي تطرقنا إلى عرض و مناقشة و تحليل الفرضيات ، و تليها باستنتاج عام و اقتراحات و توصيات.

## الفصل الاول: الإطار المنهجي للدراسة

1. اشكالية الدراسة
2. التساؤلات الفرعية
3. فرضيات الدراسة
4. اهمية الدراسة
5. اهداف الدراسة
6. مفاهيم و مصطلحات الدراسة
7. الدراسات السابقة و التعقيب عليها

1- إشكالية الدراسة:

كثيرة هي الاعمال التي هي في حياة الانسان مرتبطة بقضاء مشاغله واعمالها اليومية عن طريق الإدارات العمومية متمثلة في مجموعة الخدمات التي تقدمها له، حيث أن الفرد يجد نفسه مرتبط ارتباطا وثيقا بمختلف الإدارات والمصالح، للحصول على الخدمات والوثائق المختلفة التي يحتاجها، فالإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)، التي لها أهمية كبيرة من خلال دورها في المجتمعات في وقتنا الحاضر من تقدم وتطور، وهذا التقدم والتطور يعود إلى فضل الإدارة وركائزها المرنة والهادفة وبهدف معالجة القضايا والمشاكل بشكل فعال من خلال أساليب ووسائل إبداعية بداية من التخطيط حتى الانتهاء من التنفيذ الفعلي.

فمن أكثر الإدارات اتصالا بالفرد الجزائري هي الجماعات المحلية التي نعتبرها أكثر الإدارات اتصالا بالمجتمع من حيث الخدمات العمومية والوثائق الأساسية في حياة الفرد التي نرى فيها كثرة النشاط والحركة على غرار المؤسسات العمومية الأخرى وباقي الإدارات، ليعود هذا الأمر بالكثير على أداء موظفي الإدارة المحلية من خلال مجموعة الضغوط الممارسة عليهم مما أدى إلى ظهور العديد من المظاهر السلبية كالبيروقراطية وسوء المعاملة والخدمات المقدمة وعدم المبالاة وعدم احترام المواقيت... الخ.

ولكن بعد التغيرات التي حصلت في مجال تكنولوجيات المعلومات الحديثة وتطور في وسائل الاعلام والاتصال، هذا الأخير فرض نفسه على السلطات المسؤولة إلى تغيير نمط سير الإدارات والمؤسسات العمومية والعمل على حوكمة وترشيد عمل الإدارة، وتطبيق هذا الأمر يكون من الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية باعتبارها نموذج حديث يطبق في كل بلدان العالم المتقدم والمتخلف حتى، حيث أنه يوفر الكثير من المرونة والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وتسهيل المعاملات الإدارية، وتحسين الخدمات العمومية

وترشيدها، خاصة في قطاع الجماعات المحلية، وبالتحديد مصالح الحالة المدنية التي نراها أكثر وعاء للوثائق والخدمات المباشرة، وبالتالي توسع استخدام الرقمنة في العمل الإداري والوظائف الإدارية، من هنا جاءت فكرة هذا الموضوع لمحاولة ربط الإدارة الإلكترونية الرقمية التي تحاول الدولة الجزائرية تجسيدها بمختلف القطاعات وعلاقتها بالوظائف الإدارية لدى عمال مصالح الحالة المدنية للجماعات المحلية.

## 2- التساؤلات الفرعية:

منه طرح التساؤل العام للموضوع:

هل للإدارة الرقمية دور في تحسين الوظائف الإدارية للجماعات المحلية لبلدية الأغواط؟

ومنه طرح مجموعة التساؤلات الفرعية؟

هل ساهمت الإدارة الرقمية في تحسين وظيفتي التخطيط والتسيير لدى موظفي الجماعات المحلية؟

هل يوجد دور للإدارة الرقمية في تحسين وظيفتي الرقابة والتنظيم لدى موظفي الجماعات المحلية؟

هل انعكس تطبيق الإدارة الرقمية على تحسين وظيفة التوجيه لدى موظفي الجماعات المحلية؟

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في انعكاس تطبيق الإدارة الرقمية في تحسين الوظائف الادارية تعزى للمتغيرات التالية : الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية؟

## 3- فرضيات الدراسة:

للإدارة الرقمية دور في تحسين الوظائف الإدارية للجماعات المحلية لبلدية الأغواط

### • الفرضيات الجزئية :

- تساهم الإدارة الرقمية في تحسين وظيفتي التخطيط والتسيير لدى موظفي الجماعات المحلية

- يوجد دور للادارة الرقمية في تحسين وظيفتي الرقابة والتنظيم لدى موظفي الجماعات المحلية
- ينعكس تطبيق الادارة الرقمية على تحسين وظيفة التوجيه لدى موظفي الجماعات المحلية
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في انعكاس تطبيق الادارة الرقمية في تحسين الوظائف الادارية تعزى للمتغيرات التالية : الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية

#### 4- أهمية الدراسة :

تكتسي الجماعات المحلية ممثلة في مصالح البلدية أهمية كبرى في تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين، الأمر الذي ينعكس على مستوى الرفاهية الاجتماعية للمواطن وتتأثر عملية إنجاز أو تقديم هذه الخدمات للمواطنين بشكل مباشر وكبير بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وذلك من خلال الأهمية الكبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في المجال الإداري حيث تساعد على تقديم الأفضل للخدمات وريح الوقت وتخفيف الأعباء على العاملين في الإدارات المحلية وربط الكثير من الإدارات مع بعضها البعض، ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الرقمية كآلية لتحسين الوظائف الإدارية بالجماعات المحلية بولاية الاغواط

#### 5- أهداف الدراسة:

ترتكز أهداف هذا البحث في تسليط الضوء على مدى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية في الجزائر، والمساعي التي بذلت في هذا المجال والمعوقات التي تحول دون تطوير هذا التطبيق. من خلال النقاط التالية:

- التعرف على مدى اهتمام الجماعة المحلية لبلدية الاغواط لتجسيد الإدارة الرقمية بمصالحها.
- التعرف على مدى تكوين العاملين بالجماعات المحلية في مجال الإدارة الرقمية.
- التحقق من أن لتجسيد الإدارة الرقمية دور في تحسين الوظائف الإدارية للجماعات المحلية لبلدية الاغواط.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين رقمنة الإدارة والوظائف الإدارية للجماعات المحلية وبالتحديد عمال مصالح الحالة المدنية ببلدية الأغواط، وممارسة الموظفين لوظائفهم الإدارية في ظل التحول التكنولوجي والمعلوماتي في الإدارة الجزائرية .

#### 6- مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

##### - مفهوم الإدارة:

عرف هذا المفهوم مجموعة من المصطلحات وفقا للتطور التكنولوجي عبر الأزمنة:

##### - التعريف الاصطلاحي:

فالإدارة هي فن وعلم جمع وتوحيد وتنسيق وتوجيه مجموع الوسائل المادية والبشرية لتحقيق هدف مشترك.

- تعريف جلوفر: عرف جلوفر الإدارة بأنها التي تحلل و تصف و تخطط و تحفز و تصف و تخطط و تقيم و تراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف. (سمير أحمد، 2009، ص24)

- تعريف هنري فايول: إن معنى الإدارة أن تدير و أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب. (الصحن، 2001، ص 11)

##### - التعريف الإجرائي:

الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس ظروف البيئة السائدة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل.

##### - مفهوم الإدارة الالكترونية:

##### التعريف الاصطلاحي:

يعرف السالمي الإدارة الالكترونية على أنها: عملية ممكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع

والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقا.  
(السالمي، 2003، ص 34)

يعرف نجم عبود الإدارة الالكترونية بأنها: "إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الاتصال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تحريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بما إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي هو العامل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها". (عبود، 2009، ص 157)

#### -التعريف الإجرائي:

هي منظومة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الالكترونية، وتهدف الى تحويل الإدارة التقليدية الى ادارة الكترونية تعتمد على استخدام الحاسوب و تطبيقاته، و أيضا هي كافة الوظائف و المهام التي تحدها الإدارة للموظفين من خلال الاعتماد على وسائل اتصال حاسوبية.

#### -الوظائف الإدارية:

تقوم الإدارة على اربعة وظائف أساسية لازمة لتحقيق الأهداف المحددة لشركة او مؤسسة ما، هذه الوظائف عبارة عن مجموعة من الأنشطة الذهنية المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

#### -التعريف الاصطلاحي للتخطيط:

أسلوب علمي و عملي للربط بين الأهداف و الوسائل المستخدمة لتحقيقها و رسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات و السياسات، و كيفية تنفيذها مع محاولة التحكيم في الأحداث، باتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف و النتائج. (درويش، 1980، ص 237)

**-التعريف الإجرائي للتخطيط:**

يمكن تعريف التخطيط إجرائيا على العمليات المتتابعة المتعلقة بوضع أهداف المنظمة و تحديد أساليب تحقيقها.

**-التعريف الاصطلاحي للتنظيم:**

عرف "تالكوت بارسونز" : التنظيم بأنه وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة، وقد انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات. (لطي، 2008، ص 23) وهو تلك الوظيفة التي تشتمل على تكليف كل المرؤوسين بمهمة محددة، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، بيان تدفق السلطة وكذا قنوات الاتصال، بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعة.(نوري، 2011، ص 07)

**-التعريف الإجرائي للتنظيم:**

هو الشكل الذي تتعاون فيه جهود الجماعة لتحقيق هدف ما كما أنه عملية ترتيب و توزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الأهداف ذلك من خلال توزيع السلطات والمهام و المسؤوليات.

**-التعريف الاصطلاحي للتوجيه:**

هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته ، جسميا ، عقليا ، اجتماعيا ، انفعاليا ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة. (منسى و آخرون، 2002 ص 386)

**-التعريف الاجرائي للتوجيه:**

يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية.

**-التعريف الاصطلاحي للرقابة:**

وهي وظيفة إدارية تتضمن وضع المعايير الرقابية، ثم إجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع تلك المعايير الموضوعية، بالإضافة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير.

(ديسلر، 2003، ص 34)

**-التعريف الاجرائي للرقابة:**

هي تلك الإجراءات التي يقوم بها المراقبون على العمال بطريقة مباشرة، و تتمثل في متابعة أداء و أنشطة المنظمة للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة و اتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات ذات دلالة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب.

**-الجماعات المحلية:**

**التعريف الإصطلاحي:**

تعرف الجماعات المحلية على أن "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع شخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ( عشي، 2012 ، ص 39).

كما تعرف الجماعات المحلية على أنها مساحة محددة من إقليم دولة الذي يقوم النظام المحلي بتقسيمها، سواء كانت قرية أو مدينة صغيرة أو كبيرة أو مجموعة من المدن والقرى، ويعتبر كل من النطاق الجغرافي والبشري والنطاق الوظيفي أهم مقومات التي تقوم عليها الوحدات المحلية. ( المبيضين، 2011 ، ص 15).

### التعريف الإجرائي:

تعتبر الجماعات المحلية وحدة جغرافية مقسمة في إقليم الدولة و هي عبارة عن هيئات مستقلة تتوالى تسيير و تقديم خدمات عامة للمواطنين و تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي.

### 7- الدراسات السابقة والتعقيب عليها :

بعد البحث والتقصي المبدئي حول موضوع دراستنا ومختلف متغيراته، وفي قطاعات مختلفة حاولنا وضع مجموعة من الدراسات التي رأينا أنها تتقاطع مع بحثنا ومن شأنها إفادتنا لنعتمدها كدراسات سابقة وكانت كالتالي : .

**1- دراسة مسعود البلي ، صارة أوجيح (2021) بعنوان : نحو رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر - قطاعي التعليم العالي والجماعات المحلية أنموذجا - مقال علمي منشور بالمجلة الجزائرية للأمن الإنساني ، المجلد السادس ، العدد 01 ، جاتفي 2021.**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع قطاعي التعليم العالي والبحث العلمي والجماعات المحلية ومعرفة الخدمات الالكترونية المتاحة في كل منهما مع متطلبات العصر التكنولوجي، واستخدم الباحث المنهج التحليلي في تقصي واقع القطاعات المدروسة ورصد أهم نقاط الضعف فيها وآثار اعتماد الخدمة الالكترونية على الخدمة العمومية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : جودة الخدمة العمومية تظهر جليا من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية وبالتالي تحسين الخدمة العمومية من خلال ترشيدها وتقليص الاتصال بين المواطن والإدارة إلى أقصى الحدود، وتقليص تكاليف الخدمة وتخفيف العبء على المواطن بتقريب الإدارة منه ، بالإضافة إلى وضوح الخدمة العمومية وفعاليتها، وتعمل الغدارة الالكترونية على تنشيط العلاقة بين المواطن والإدارة العمومية .

**2 - دراسة مكي الدراجي ، كلثوم عطاب (2021) بعنوان : رقمنة الشبكات الالكترونية الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر - بلدية ورقلة نموذجاً - مقال علمي، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد، العدد02، العدد التسلسلس 27، أكتوبر 2021.**

وهدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على إشكالية الدراسة: كيف ساهمت رقمنة الشباك الالكتروني الموحد للوثائق البيومترية في البلديات من أجل تحسين الخدمة العمومية في الجزائر؟ وللاجابة على كل ذلك تم وضع الفرضيتين التاليتين :

- التوظيف الجيد للرقمنة داخل الأجهزة الإدارية للجماعات المحلية يضمن تحسين الخدمة العمومية. - توفير المتطلبات الأساسية للرقمنة يضمن التجسيد الفعلي لها.

تم تقسيم الدراسة إلى محورين تضمن المحور الأول الإطار المفاهيمي للدراسة أما في المحور الثاني فقد تضمن تجربة الرقمنة في الشباك الموحد في الجزائر

### توصلت الى النتائج:

لاحظنا إصرار الأعوان على تقديم وثائق ورقية من المواطن عند استخراج جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية عند التحقق من الملف وهو ما يتعارض من روح الرقمنة المتضمنة صفر ورقة.

كذلك يلاحظ عدم التنسيق والتنظيم بين مختلف الشبابيك رغم وجود لافتات ضوئية بكل شباك لكنها لا تعبر عن نوع الخدمة المقدمة به.

كذلك يلاحظ غياب التكوين الجيد للأعوان إذ لاحظنا رجوع الأعوان في كل مرة للمشرف ورئيس المصلحة الذي بدوره يقف عاجزا عن الإجابة عن كل الأسئلة والانشغالات المطروحة من المواطنين والذي يتسبب في توقف طابور الخدمة مرارا وتكرارا.

وعليه فأنا نقترح التوصيات التالية:

- إعادة برمجة اللافتات الضوئية للشبابيك قصد تمكين المواطن من التعرف على الخدمة المقدمة بكل شباك.

- تسريع عمليات الخدمة والاستشارة عن طريق تصميم شبكة داخلية تمكن العون من طرح أسئلته على رئيس المصلحة أو المشرف دون تنقله من مكانه وتوقيف الطابور لدقائق وساعات.

- تكوين الأعوان وتمكينهم من كافة اللوائح والقوانين التنظيمية المتعلقة بالخدمة.

3- دراسة خيرة بن يامينة وآخرون(2019) بعنوان : دور الرقمنة والإدارة الالكترونية في تثمين الموارد البشرية، مقال منشور بمجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح ،اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف ، المجلد 07 ، العدد 12 ، ماي 2019.

حيث هدفت الدراسة الى الإجابة عن طرح التساؤلات التالية:

**فيما تكمن أهمية الرقمنة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ؟**

وضمن هذت الإشكالية تدرج العديد من التساؤلات التي ينبغي الإجابة عنها نذكر من بينها:

ما هو دور الرقمنة في تسيير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ؟

ما هي أهميتها في الإدارة المعاصرة ؟

وما هي التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة الإلكترونية للموارد البشرية؟

**حيث توصلت الدراسة:**

من خلال ما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية ونظام المعلومات للموارد البشرية أو ما يصطلح عليه برقمنة الموارد البشرية يعد حتمية لا بد من الاهتمام بها في المؤسسات سواء الخاصة أو العامة منها وهذا لتحسين وتسهيل الأعمال الإدارية الخاصة بالعنصر البشري داخل المؤسسة لضمان تكوين وتدريب وترقيت وتحقيق العدالة في الأجور وفقا لنظام تحقيق وتقييم المجهودات التي تقوم بها الجزائر كدولة نامية تسعت إلى التطلعات الحديثة في مجال الاتصال والاعلام لكنها لم تصل الى الأهداف المرجوة لعدة أسباب ثقافية ومالية و تكنولوجية.

4- دراسة عاشور عبد الكريم (2010) بعنوان دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية جامعة قسنطينة. الجزائر.

حيث هدفت هذه الدراسة إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية ومدى نجا عنها كآلية لترشيد الخدمة العمومية تبعا لتطبيقات النموذج الالكتروني باعتباره يمثل مبادرة

دولة متقدمة تكنولوجيا، وكذلك التعرف على استراتيجية الخدمة العامة الالكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج التاريخي ومنهج تحليل المحتوى، ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآلي، الشفافية، الديمومة، السرعة، ربح الوقت، والنتيجة العامة هي أن الإدارة الالكترونية تمثل آلية هامة في ترقية وبناء معيار متكامل من الخدمات العامة الالكترونية مما يحقق النزاهة وسرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للمواطن .

5 - دراسة هدى محمد أبو شنب، (2012) بعنوان: أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل الإدارية التي تكمن وراء تدني مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الخاص والكشف عن أسباب عدم الالتزام هذه المؤسسات في تطبيق وظائف الإدارة كوسيلة لتوفير فرص النجاح في الإدارة، وانتهجت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بمؤسسة المدارس العالمية بعمان والبالغ عددهم 222، واختارت العينة بطريقة عشوائية بقوام 170 وتمثلت أداة الدراسة في تصميم استبيان من خمس محاور يتوافق والوظائف الإدارية، والمقابلة واختارت الباحثة الأدوات الإحصائية المتمثلة في معامل الانحدار المتعدد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T، وتوصلت إلى النتائج التالية :

العوامل الإدارية التي أدت إلى تدني الخدمة هو عدم التزام المؤسسة بتطبيق التخطيط العلمي والتنظيم والقيادة، وليس للمؤسسة رؤية أو رسالة استراتيجية لمواجهة المنافسة كان عاملا أيضا في تدني مستوى الخدمة ، وأن المؤسسة لا تمتلك كفاءة إدارية مؤهلة كان عاملا مؤثرا في تدني الخدمة وأداء الوظائف الإدارية ، ولا تمتلك المؤسسة برمجيات أو نظم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرار .

6- دراسة يحي إبراهيم المدهون، (2019) بعنوان مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مقال علمي منشور بمجلة جامعة غزة للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، ديسمبر 2019.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ومستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإعلاميين العاملين فيها واتبعت منهج المسح الإعلامي وطبقت استبانة مكونة من 40 فقرة موزعة على المحاور التالية (التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة) على عينة عشوائية قوامها 140 عضوا من أعضاء نقابة الصحفيين الفلسطينيين المسجلين حتى عام 2019، واستعمل الباحث دلالة الفروق كوسيلة قياس، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الوظائف الإدارية بمحافظة غزة جاءت مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لدرجة ومستوى الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية تبعا لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، نوع الوسيلة الإعلامية، سنوات الخدمة )

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تجتمع الدراسات السابقة في متغير الإدارة الالكترونية ( الرقمية ) حيث اتفقت الدراسات دراسة مسعود البلي ، صارة أوجيح (2021) ودراسة مكي الدراجي، كلثوم عتاب (2021) ودراسة خيرة بن يامينة وآخرون(2019) ودراسة عاشور عبد الكريم (2010) على المتغير في مؤسسات التعليم العالي والإدارات المحلية من خلال الجماعات المحلية حيث يمكننا الاستفادة منها في مجال الجانب النظري والتطبيقي من خلال اثناء الجانب المنهجي للدراسة وكذلك الاعتماد في الجانب التطبيقي وذلك في جانب الاستمارة.

أما المتغير الثاني وظائف الإدارة للموارد البشرية من خلال دراسة هدى محمد محمد أبو شنب (2012) ودراسة يحي إبراهيم المدهون،(2019) حيث يمكننا أن نعتمد على الجانب النظري في اثناء الجانب وكذلك الاستمارة التي سنعتمد عليها في الجانب التطبيقي.

# الإطار النظري

## الفصل الثاني: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

تمهيد

1. تعريف الإدارة الإلكترونية
2. نشأة الإدارة الإلكترونية
3. أهداف الإدارة الإلكترونية
4. أنماط الإدارة الإلكترونية
5. أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
6. الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
7. الإدارة الإلكترونية في الجزائر
8. مشروع الجزائر الإلكترونية
9. بعض استخدامات الإدارة الإلكترونية في الجزائر و تشريعاتها

خلاصة الفصل

### تمهيد :

في ظل التقدم العلمي و التطور التكنولوجي و انتشار الثقافة الإلكترونية و تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات سارعت دول العالم إلى إدخال هذه التقنيات على الإدارة، ويكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة على مستوى الإدارة نفسها و على مستوى علاقة الإدارة بالمواطنين، و ما يمكن ملاحظته و نظرا لهذه الأهمية القصوى نجد حركة نشطة تسود العالم لاستثمار هذه التقنيات لتطوير أدائها، في هذا الفصل سنتطرق لمفاهيم عامة حول الادارة الإلكترونية و أسباب التحول لها و كذا استخداماتها في الجزائر.

## 1- تعريف الإدارة الإلكترونية:

لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية بالاهتمام الواسع والذي انعكس إيجاباً في تعدد التعريفات المقدمة لهذا المفهوم من بينها:

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الأنترنت والإكسترنات والأنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعدالة عالية. (قدوري ، 2016 ، ص 157)

جاء في تعريف آخر للإدارة الإلكترونية انها: منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

لقد تم تعريف الإدارة الإلكترونية من طرف الدكتور نجم عبود نجم على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على المواد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة". (عبود ، 2009 ، ص160)

هي أيضاً حسب تعريف الدكتور السالمي "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً". (السالمي ، 2008 ، ص32).

حسب رأي الدكتورة صفاء فتوح جمعة: "هي إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية لتطوير ميكنة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة إنجازها بكفاءة عالية. (توفيق ، 2014 ، ص 41).

مفهوم الإدارة الإلكترونية حسب الدكتور محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطل هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية.

تتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء.

(محمد سمير أحمد ، 2009، ص25 )

كما تم تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية و بسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل. ( المغربي، 2011، ص 235)

## 2- نشأة الادارة الالكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ، كي تحسن من مستوى أعمالها، و جودة خدماتها ، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية. (غالبا، 2005، ص3)

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل ، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. و بالتالي 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 بها الناس ، ويعملون ، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ، ويتواصلون في شتى بقاع العالم. (العمرى ، 2003، ص 14)

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة ، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء ، و يستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول ، و كذا طريقة توزيع بنودها ، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة ، وبأساليب بسيطة ، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا، 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 .

### 3- أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن و الشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية و الأولوية :

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات .
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطربهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي و استبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان.

- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به.
- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم و إرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال الفيديو و من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ العطل أو الإجازات الإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت و تقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة و العمل على رفع كفاءتها و مهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء و التطبيق.
- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تحريرها لكي تستجيب و متطلبات الخدمات اللازمة بالحجم و النوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.
- مناقشة التشريعات و الأنظمة القانونية و محاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة .
- الخرج برؤية و استراتيجية واضحة من أجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية . (كافي، 2011 ، ص 69)

#### 4- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية و إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل و المشاركة و توظيف المعلومات أحد محددات النجاح لأي مؤسسة و قد فرض التقدم العلمي و التقني و المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات و ضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية و يمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين و ذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسة بعنصر الوقت. (الوادي، الوادي، 2011، ص292)

و يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية :

- التطور السريع في أساليب و تقنيات إدارة الأعمال.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات و ضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.
- الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- تحسين الخدمات المستمرة.
- تحسين مشاركة الموظفين.
- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.
- انبثاق ثورة المعلومات، المعرفة و التحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- العولمة بكل أبعادها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية الانتقال من الإدارة التقليدية. (مريزق، قوادي، 2012، ص11)

### 5- الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي:

- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة: ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
- تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.
- توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لابد من توثيق جميع

الإجراءات وتطوير القديم منها كي توافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية.

- الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الانتاجية.

- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (SCANNERS) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها. على سبيل المثال: إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مستند ورقي تم تحويل 70% تقريباً إلى مستند إلكتروني.

- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء. فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه. (سمير أحمد، 2009، ص71)

### 6- الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

الإدارة الإلكترونية في الجزائر حديثة النشأة رغم أن استعمال تكنولوجيا الإعلام الآلي منتشر و منذ سنوات في كل الإدارات، و رغم أن تكنولوجيا الاتصال متوفرة أيضاً و منذ فترة زمنية تمتد لسنين، إلا أن استعمال هذه التكنولوجيات كان ينتهي بطباعة الوثائق، تداولها و أرشفتها على الشكل الورقي، في حين أن هذا التاريخ هو بداية نشأة الأرشيف الرقمي في الجزائر و تكوين الأرصدة الأرشيفية الإلكترونية. و قد حضرت الجزائر الميدان لظهور الوثيقة الإلكترونية، و استغلالها بصفة رسمية، و من أجل اضعاف الصفة الرسمية على هذه الوثائق التي ستكفل حقوق المواطنين، و ترسخ نشاط الإدارات و المؤسسات، و تثري التراث الأرشيفي الوطني، أوجدت الجزائر مجموعة من النصوص التشريعية تنظم الانتقال إلى

مجتمع المعلومات و تجعل الوثائق الصادرة عن تعاملات الإدارة الإلكترونية ذات مصداقية (ختير، 2021، ص 276).

#### 7- مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013 :

تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة ، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة ، واستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الاستراتيجية في 13 محورا كما يلي :

- تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في الإدارة العمومية : سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب ، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية :

- استكمال البنى الأساسية المعلوماتية.
  - وضع نظم إعلام مندمجة.
  - نشر تطبيقات قطاعية متميزة.
  - تنمية الكفاءات البشرية .
  - تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى .
- تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات: استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات و لهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية :

- دعم تملك تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
  - تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات .
  - تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات .
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال :

- إعادة بعث عملية (أسرتك ) عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع.
  - الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة .. إلخ .
- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي :** مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد استراتيجية الجزائر الإلكترونية

- توفير الظروف الملائمة لثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز
  - وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون
  - توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو التصدير .
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة :**

- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات
- تأمين الشبكات
- نوعية خدمات الشبكات
- التسيير الفعال الاسم نطاق " DZ "

**تطوير الكفاءات البشرية :**

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال
- تلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

تدعيم البحث والتطوير والابتكار : يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد ، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال .

**ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني :** يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية

القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشبيد مجتمع المعلومات وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات. حول مجتمع المعلومات في

**الإعلام والاتصال :**

- إعداد وتنفيذ مخطط اتصال الجزائر
- إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي .

**تثمين التعاون الدولي :**

- المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية
- إقامة شراكات استراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات .

**آليات التقييم والمتابعة :**

- إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية.
- إعداد قائمة مؤشرات ملائمة .

**إجراءات تنظيمية :**

- تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات.
  - تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة
- الموارد المالية :** يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة ، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية استراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة. (عبان،

2016، ص91)

## 9- بعض استخدامات الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

أ - قطاع البريد: قطاع البريد في الجزائر من بين أوائل القطاعات التي اهتمت بالإدارة الإلكترونية و تبنتها من خلال خدمات السحب الآلي، الاطلاع على الرصيد عن بعد، طلب دفتر الصكوك

ب- قطاع الضمان الاجتماعي: حاول في السنوات الأخيرة اتباع وثيرة الإدارة الإلكترونية خاصة من خلال بطاقة الشفاء و الخدمات التي تقدمها حيث أن شبكة الإدارة الإلكترونية للضمان الاجتماعي ترتبط من أجل أداء خدماتها مع القطاع الصيدلاني الوطني.

ت- قطاع التربية و التعليم: قطاع التربية و التعليم التحق بالقطاعات التي تقدم خدماتها إلكترونيا منذ مدة، مع خدمات إتاحة نتائج المسابقات الوطنية للأطوار الثلاث، و إتاحة الدروس و تمارين لمختلف الأطوار، و التعليم عن بعد، وإتاحة نتائج التلاميذ عن بعد

ث- قطاع التعليم العالي: قطاع التعليم العالي يقدم خدمات عديدة عن بعد ويتعامل مع جمهوره المكون من الطلبة والأساتذة خاصة من خلال شبكته للإدارة الإلكترونية، و من بين الخدمات التي تتاح على الخط، التسجيلات الجامعية، التوجيه، الطعون، التعليم عن بعد، كما تتيح امكانية الدراسة عن بعد في تجربة أولى تتعلق بتحضير شهادة الماستر عن بعد، إضافة إلى إتاحة المنتج العلمي لمستعملها عبر الخط على غرار الأرشيف المفتوح للإنتاج العلمي، قواعد المعطيات التي يستفيد منها الأساتذة والباحثين.

ج- قطاع العدالة: هذا القطاع أيضا طور خدماته من خلال رقمنة أصول الأحكام ودمجها ضمن شبكة وطنية خاصة بالقطاع تمكن المواطن من الحصول على شهادة السوابق العدلية من مختلف مناطق التراب الوطني، و تمكين المتقاضين من متابعة القضايا عن بعد

ح - قطاع الداخلية والجماعات المحلية: يعتبر هذا القطاع أول القطاعات التي تقدم خدمات في إطار الإدارة الإلكترونية، مع مشاريع جواز السفر البيومتري، وبطاقة الهوية البيومترية. كما يجري التحضير لإتاحة خدمات أخرى كاستخراج مختلف وثائق الحالة المدنية مباشرة

أليا عبر موقع الوزارة من خلال مشروع البلدية الإلكترونية الذي دخل حيز التنفيذ تجريبيا منذ أيام، ويفترض أن يتجسد نهائيا في آفاق 2022. (ختير 2021، ص 277)

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق للإدارة الإلكترونية (الرقمية) التي تعتبر مؤشرا هاما لضمان نجاح أي مؤسسة حيث أصبحت من مميزات هذا العصر من خلال التعرف على مفهومها و نشأتها، أهدافها، أنماطها، و أسباب التحول و الانتقال من إدارة تقليدية الى إدارة إلكترونية و في الأخير أشرنا الى مشروع الجزائر الإلكترونية و استخداماتها و اهم التشريعات التي المرتبطة بالإدارة الإلكترونية في الجزائر.

## الفصل الثالث: الوظائف الإدارية و الجماعات المحلية

تمهيد

1. وظيفة التخطيط

2. وظيفة التنظيم

3. وظيفة التوجيه

4. وظيفة الرقابة

5. مفهوم الجماعات المحلية و خصائصها

6. تطبيقات الادارة الالكترونية في الجماعات المحلية

خلاصة الفصل

### تمهيد

إن الإدارة أصبحت الركيزة الأساسية للدولة، حيث لا بد من وجود جهاز تنفيذي فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة و تغيرات سريعة و متعددة على رأسها التغيرات التكنولوجية، و لا يمكن تصور قيام إدارة دون توفر وظائفها التي تقوم عليها و هذه الوظائف هي سلسلة بدايتها التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه لتنتهي بالرقابة هذا ما تطرقنا له في هذا الفصل بالإضافة الى مفهوم و خصائص الجماعات المحلية و تطبيقاتها في الإدارة الالكترونية.

## 1- وظيفة التخطيط

### - مفهوم التخطيط:

إن السؤال عن التخطيط ومعناه كان وما زال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة ، ومن أشخاص مختلفين ويذكر ان اينشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم. وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط. وان كان هنا شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم منها:

يعرف بنتون (Benton) التخطيط كمفهوم عام على انه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من اجل العمل أي بناء خارطة ذهنية وتعبير بنتون فإن التخطيط يشمل كل فعل مقصود. يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة أي يجب أن يخلق قبل أن يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل وبهذا المضمون فان الناس يمارسون التخطيط في جميع الأوقات، وهذا المعنى للتخطيط يرادف المعنى في معجم أكسفورد والذي ينص على أن التخطيط هو جميع الأشياء ولجميع الناس.

يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة بجهد ومال محددين.(غنيم، 1999، ص29)

فيردمان (Friedman) يعرف التخطيط على انه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعروفة من اجل توجه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها. (غنيم، 1999، ص27)

### مبادئ التخطيط:

لابد للتخطيط لكي يون مجديا أن يلتزم بالمبادئ التالية والتي تشكل الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط:

أ- أن يعتمد الطريقة العلمية في طريقة التنبؤ وفي جميع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استكشاف المستقبل.

ب- التركيز على الهدف المراد تحقيقه وهذا يعني أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقاتنا في التنبؤ على ذلك الشيء بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بالأمر الجانبية لا تأثير أو صلة لها بالهدف الذي نخطط له.

ج- شمولية التخطيط وتعني يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له وان توفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك دون نقص.

د- أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب تعتمد أولاً على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانيات المؤدية إلى الغاية أو الهدف. (العتيبي، 2002، ص 106)

### خصائص التخطيط:

من الطبيعي جدا أن يكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط، من خطة الأخرى، مجموعة من العوامل والظروف التي يمكن ترجمتها في حزمة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

أ- **الدقة:** تشتمل هذه الخاصية على معاني ومفاهيم كثيرة، بل تتسحب في هذه وتلك على جميع مكونات ومراحل العملية التخطيطية فهي جميعا وحتى تحقق الدقة دورها كما ينبغي، يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.
- إعداد وتهيئة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لإعداد الخطة.
- توفير الإمكانيات المادية والعيية اللازمة، لتحقيق المستويات المتقدمة من الدقة .
- اعتماد خاصية الدقة في جميع مراحل التخطيط، وليس في مرحلة جمع البيانات فقط.

ب- **الواقعية:** ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وإبعادها الحقيقية فلا يجوز أبدا التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.

ج- **المرونة:** تعتبر المرونة من الخصائص الشريطية، التي يجب أن تتوفر للخطة، حتى تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء

الخطة أو يوقف العمل بها، وربما كانت المرنة تعني الاستعداد من قبل الخطة، للتكيف مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها.

د- **الأولوية:** تمثل الأولوية إحدى أهم الخصائص الشرطية المطلوبة، لأي خطة تنموية، وذلك لضمان أعلى نسبة من النجاح، في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة. مثلا وجود مشروعين ونظرا للإمكانيات المتوفرة نلاحظ أنه لا يمكن تنفيذهما معا أو في وقت واحد فيأخذ بمبدأ الأولوية فإذا لم يؤخذ بهذه الخاصية فإنه لا يمكن تنفيذ أي من المشروعين وبالتالي تفشل الخطة عن تحقيق أهدافها.

هـ - **الشمولية:** يعني مفهوم الشمولية الإحاطة التامة بجميع جوانب أخرى إلا أن ذلك قد يظهر وكأنه يتعارض مع مبدأ الأولوية للتخطيط الذي يركز على جوانب من احتياجات وتطلعات المجتمع فالشمولية تهدف إلى الابتعاد عن التجزئة، أو الفردية في المخطط المقدم، إذا أن أحد أسباب نجاح الخطة يتمثل في عدم فردية المشكلة عند الدراسة، وكذلك النظرة الضعيفة أو المحددة.

و- **الاستمرارية:** تتطلب مراحل العملية التخطيطية التحلي بخاصية الاستمرارية إذا أن توقف العمل في قطاع معين أو نشاط معين يؤثر على نجاح الخطة ويتسبب في مشاكل عديدة منها ما يلي:

- إحداث بلبلة في البرنامج للتنفيذ.
  - فقدان المصداقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد التخطيط.
  - زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة الموضوعة.
- ز- **التنسيق:** يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في نجاح العملية التخطيطية في سائر الدول وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه أكبر مشكلة تعيق عملية التنمية.

ح- **التكاملية:** تلعب التكاملية دورا مهما في عملية التخطيط وذلك لما تساهم به في مجالات عديدة ومؤثرة في مراحل عملية التخطيط الثلاثة وهي الإعداد والتنفيذ والمراقبة فيكفي أنها تساعد على نمو مختلف أقسام وخطوات العملية التخطيطية، وذلك بالاعتماد

على بعضها البعض، وقد تزداد أهمية التكاملية أكثر في مرحلة التنفيذ، حيث تؤدي زيادة التكاملية إلى نمو المشاريع والبرامج التنموية . ومن المميزات المهمة التي تقدمها التكاملية ما يلي:

- توفير في التكاليف والجهود والزمن.
- تعميق وتطوير الخبرات الوطنية والمحلية، وحتى على مستوى المشروع.
- خفض الواردات وذلك من خلال زيادة اعتماد بعض المشاريع الجديدة، على مشاريع قائمة. (خميس، 1999، ص 13).

#### أهمية التخطيط:

- **القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات:** يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية، لتبرير عملية اتخاذ القرارات حيث انه وبدو تخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.
- **مواجهة حالة عدم التأكد:** يعتبر التخطيط، محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي، وإلا فان الإنسان سوف يبقى خائفا ومتريدا ، من القيام بأي بنشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحركته.
- **الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:** إن وظيفة التخطيط تستوجب جمع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وتكلفتها وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهد والزمن.
- **\* التركيز على الأهداف :** رأينا في ما تقدم إن التخطيط وظيفة تسعى إلى الوصول إلى الهدف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.
- **\* تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة:** سنأتي لاحقا في شرحنا لوظيفة الرقابة إلا أن الرقابة تستند دائما على ما ورد في الخطة والتنظيم لقياس الأداء والسلوك المراقبين، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز ما تم عمله أو انجازه فعلا تؤكد الرقابة.

ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية: لا شك أنه أثناء استقراء المستقبل، يمكن ملاحظة مؤشرات التغيير المستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة المستقبلية. (العتيبي، 2002، ص 116)

## 2- وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفية الإدارية المكملة للتخطيط، حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة، أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

**تعريف التنظيم:** هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للإعمال وعلاقاتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة.

تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس المباشر ومسؤولياته، ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسياً وأفقياً، أي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأيضاً بينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه، وعلى ذلك فكلما التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.
  - توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.
  - توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة. (عبد المقصود، الشافعي، 2003، ص 09)
- التنظيم: "يعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبرية اللازمة لتحقيق الأهداف". (الهجرسي وآخرون، 2002، ص 18)

- خطوات التنظيم:

- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف الأهداف.
- وضع الأنشطة المماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة، وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل، والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للمنظمة وتوصف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.
- توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أي إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.
- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعمودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية. (العتيبي، 2002، ص 117)

- مبادئ التنظيم:

تجدر الإشارة هنا إلى أن التنظيم يخضع بشكل رئيسي إلى وجهتي نظر في الإدارة وجهة نظر التابعة للفكر الإداري الكلاسيكي التي ترى أن التنظيم عبارة عن عمليات بناء هيكل السلطة والمسؤولية في ضوء تقسيم النشاطات الضرورية إلى وحدات عمل متخصصة في الأنشطة لتحقيق الأهداف وتوزيع، الإمكانيات البشرية وغيرها من الإمكانيات المتاحة، ثم تحديد العلاقات الرسمية فيما بينها بما يخدم تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

أما وجهة النظر الثانية فهي عبارة عن وجهة النظر التي يتبناها الفكر الإداري السلوكي ومدرسة النظم الموقفية ، إذا تركزت وجهة النظر هذه على مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل أي أن التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة، كوسيلة لتحقيق الهدف، وإن عكس هيكل التنظيم واقع هذه العلاقات

والعناصر المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وأهدافها. أما بالنسبة للإطار الفري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله والذي نسميه بمبادئ التنظيم فيمكن إيجازه بالنقاط التالية:

أ- **مبدأ تحديد الهدف:** رأينا فيما تقدم أن التخطيط يعمل على تحديد الهدف العام للمنظمة خلال فترة التخطيط كما اشرنا إلى أن التنظيم ينبثق ويعتمد على التخطيط ويلتزم بما ورد فيه، أما بالنسبة إلى مبدأ تحديد الهدف فهذا يعني أن على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

ب- **مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب أن يشتمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.

ج- **مبدأ الفاعلية:** ويعني مبدأ الفاعلية أن يحقق التنظيم أهداف بأقل جهد وزمن وتكلفة ، وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع. (العتيبي، 2002، ص 119)

د- **مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم مشرعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.

هـ- **مبدأ الوضوح:** يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة وغير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المنظمة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو لسوء التفسير .

و- **مبدأ الالتزام :** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة التنظيم وان ينطبق هذا المبدأ على كافة من لهم صلة به .

ز- مبدأ تقسيم العمل: إن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة

ح- مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص : يجب أن يبنى الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها، وليس حول الأفراد وعلاقاتهم، لأن التنظيم يبنى لكي يبقى ويستمر بغض النظر عن الأشخاص القائمين عليه، كما أن الوظيفة تمثل أنشطة ضرورية لتحقيق هدف جزئي، يسهم في تحقيق الهدف العام في حين أن الأشخاص

يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها ، فالأصل هو الوظيفة لا الموظف، وهذه هي إحدى صفات المؤسسة الناجحة.

ط- مبدأ تحديد المسؤولية: إن المسؤولية لا تفوض ضمن مبدأ تفويض السلطة، إذا تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فرضتها، إلى المرؤوسين كي يساعدهم وعليه يجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم، في ضوء السلطة الممنوحة لهم.

ك- مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية: إن إعطاء الموظف سلطة اكبر، مما هو مطلوب منه القيام به تفسده إعطائه سلطة أقل مما هو مطلوب منه، تعيقه ولا تمكنه من القيام بما هو مطلوب منه، حيث يكون ما هو مطلوب منه أكبر مما أعطي من سلطة، وعليه يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية كي يتمكن الموظف من انجاز عمله وتحمل تلك المسؤولية المترتبة على ذلك.

ل- مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر: يجب تحديد المرجع في تلقي الأوامر، والرجوع إلى مصدر إصدار الأمر في تلقي الأوامر، عند الضرورة كي لا تحدث مخالفات في العمل لتضارب التعليمات والتوجيهات.

م- مبدأ نطاق الإشراف الإداري: ويعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذي يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وذلك من أجل تحقيق وظيفة المراقبة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي.

ن- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة، وان يجيب على متطلبات التغيير، ويستمر في تحقيق أهدافه فحركية وحيوية التنظيم وليس جهوده أمر ضروري لنجاحه. (العنبي، 2002، ص 120)

### 3- وظيفة التوجيه:

#### - تعريف التوجيه :

لغة : وجه، يوجه ، توجيهها ، فلان : أي انقاد واتبع وجه ، وتوجه ، انقاد واتبع .

توجهها ، أي ذهب وأقبل إليه. (بن هادئة، 1991، ص 24)

توجيه : وجه ، النصح والإرشاد. (ابن منظور، 1997، ص 161)

وجهة هي الجهة ، قال تعالى : ( ولكل وجهة هو موليها) صدق الله العظيم. (سورة البقرة، الآية 148)

ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والإلتباع والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد .  
اصطلاحا:

تعريف سعد جلال: مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية ، فيجدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبنيته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه ، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته. (جلال، 1992، ص 85)

تعريف حامد عبد السلام زهران : "هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي ش خصيته ، جسميا ، عقليا ، اجتماعيا ، انفعاليا ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة. (محمود عبد الحميد منسي وآخرون، 2002، ص 386 )

تعريف فيصل خير الزواد: هو مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام أو يستعمل إمكانياته وإمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحقق لهذه الأهداف بحكمة وتعقل. (فيصل خير الزواد ، 1984، ص7).

- أدوات التوجيه: للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

- إصدار القرارات.
- وجود القيادة الكفاءة.
- الاتصال.
- الدافعية
- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

سنستعرض في هذا المجال أهم مميزات هذه الأدوات ودورها في وظيفة التوجيه:

- إصدار القرارات: القرارات جمع قرار، والقرار يأتي من فعل قرر ويقرر، تعني أن يجد المرء ما يجب عمله، أو عدم عمله، بعد فحص الأمر فالقرار إذا هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي، يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه، بعد تفحص الأمر موضوع القرار. ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:

أ- معايير التكرار: وبناول هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرارات لضمان حسن سير الأعمال وبالنسبة إلى هذا المعيار يتم فرز القرارات التالية:

- القرارات الطارئة: إن القرارات الطارئة، هي قرارات تفرضها الظروف الاستثنائية الغير مخطط لها وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.
- القرارات العادية: وهي القرارات، التي تتخذ من النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا التسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

ب- معيار مجال التطبيق: ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:

- قرارات عامة: إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة، وليس موجهًا لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة ، وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.
- قرارات خاصة: يكون هذا النوع من القرارات موجهًا لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة. (العتيبي، 2002، ص 135)

#### 4- وظيفة الرقابة:

#### مفهوم الرقابة وخصائصها:

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفًا واتخاذ قرارات تصحيحية بناءً على نتيجة التقويم. (الجوهري، 1987، ص 14)

ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بوظيفة التخطيط ، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليًا مجديًا ، أم شكليًا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة ، حسن توقيت المعلومات المقدمة ، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم ، التركيز ، تسهيل اتخاذ القرارات. (شامة وآخرون ، 1999 ، ص 31)

#### - خطوات الرقابة : تنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي :

- تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد للقسم ، للإدارة ، للمنظمة لكل حيث أن هذه المستويات والمعايير تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء منها إلى بلوغها ومن بينها معايير الربحية معايير تسويقية ، معايير تكنولوجية ، معايير زمنية ، معايير مالية ومعايير ترتبط بالقوى العاملة .... الخ .

- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا : هل ترجع هذه الانحرافات إلى الأفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية .
- تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة. (حنفي، 1993، ص558)

#### - أنواع الرقابة:

يمكن تصنيف الرقابة بالنسبة للنشاط الذي تمارس فيه إلى ما يلي :

أ- **الرقابة العملياتية** : وتعني هذه الرقابة بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كانت سلعة أو خدمة . - رقابة عناصر الإنتاج : وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج .

ب- **رقابة العنصر البشري** : يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه الكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو بآخر ، ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.

ت- **رقابة المنتج** : يمثل المنتج سلعة أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع ويجب عليه أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع.

ث- **رقابة موجودات المنظمة الأخرى**: من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق .

#### - أهداف الرقابة:

1. هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
2. التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.

3. توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقويم والتقييم.
4. كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك .
5. فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
6. مساعدة الإدارة العليا في كشف اضاءة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.
7. كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.

- خصائص الرقابة الفعالة: فيما يلي أهم خصائص الرقابة الفعالة :

- أن يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المراقب.
  - يجب أن تكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المراقبة أو النشاط المراقب.
  - أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائجها.
  - أن تكون الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمراقب
  - أن ترتبط الرقابة بسلطة ووظيفة متصلة بمراكز اتخاذ القرار كي تكون فعالة في ممارستها وفي نتائجها.
  - يجب أن تكون الرقابة على نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث وإمكانية تفسيرها.
  - يجب أن تكون الرقابة مرنة وان تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة.
- (العتيبي، 2002، ص 160)

5- واقع الادارة الالكترونية في الجماعات المحلية و تطبيقاتها:

- مفهوم الجماعات المحلية و خصائصها:

اختلفت التعريفات التي تشرح مفهوم الجماعات المحلية تبعا لتعدد الباحثين و الزوايا التي ينظرون من خلالها اليها و من أهم التعاريف نذكر ما يلي:

هي وحدات إدارية محلية تتكون من مجالس منتخبة، لها استقلالية مالية وإدارية عن السلطة المركزية لتتمكن من تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها مع بقاء حق المراقبة للسلطة.(مرغاد، 2005، ص02)

خصائص الجماعات المحلية:

- أ- الاستقلال الإداري ( الشخصية المعنوية): ويعني أن تتمتع الجماعات المحلية بكل السلطات اللازمة، بحيث توزع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة بطريقة تضمن:
- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية
  - تحقيق الكفاءة والفعالية والسرعة في إصدار القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية.
  - القيام بخدمة المواطنين وحسن التكفل برغباتهم وحاجاتهم.
  - تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة المباشرة للمواطن في تسيير شؤونه العمومية المحلية

ب- الاستقلالية المالية: إن تتمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري، يوجب لها الاعتراف بالذمة المالية المستقلة، وتمتعها بحق التملك لأموالها الخاصة، بما معناه تخصيص موارد مالية خاصة بالجماعات المحلية تمكنها من أداء المهام والأعمال الموكلة إليها. (مرغاد، 2005، ص 02)

## 6-تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية:

مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية: ويتمثل في إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود و وثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية و حفظها، ليتم استرجاعها لاحقا سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ الكترونية على شبكة الانترنت لوثائق و عقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من حفظها أو طباعتها و كانت أول بلدية طبق فيها مشروع رقمنة الحالة المدنية في ولاية باتنة بتاريخ 04 مارس 2010، و أصدرت أول شهادة ميلاد رقم 12 في بضع ثواني على مستوى الشباك الالكتروني و هي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد و تسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية الواحدة دون أن يضطر المواطن للتنقل و للسفر للمركز الرئيسي للحالة المدنية و تستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف شهادات الزواج و الوفاة ثم السعي في ما بعد إلى تمديد العملية إلى كافة الوثائق (شاهد، 2016، ص 133)

**مشروع جواز السفر و بطاقة التعريف البيومترين:** في إطار تنظيم العمل بجواز السفر البيومتري و كذلك بطاقة التعريف البيومترية أصدرت وزارة الداخلية ممثلة في شخص الوزير عدة قرارات نذكر من بينها:

-قرار مؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1431 الموافق 17 أكتوبر، يحدد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص باستصدار بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتري.  
-قرار مؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر سنة 2012، يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني.

أما من الناحية التطبيقية فقد أعلنت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في 28 ديسمبر 2012 عن اطلاق المرحلة الأولى بإصدار جواز السفر البيومتري الإلكتروني بداية من 12 جانفي 2012 على مستوى 45 دائرة بعواصم الولايات بالمقاطعة الإدارية لحسين داي بالجزائر العاصمة و أضاف أن هذه الدوائر تم تعيينها كمواقع نموذجية للمشروع في هذه العملية و التي ستعمم تدريجيا على جميع المقاطعات و الدوائر (شاهد، 2016، ص 134)  
**التسجيل الإلكتروني للحج:** شرعت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في عملية التسجيل

الإلكتروني للحج سنة 2016 و ذلك عبر كافة بلديات الوطن، و ساهم هذا الاجراء في تخفيف العبء على المواطنين في التنقل و استخراج الوثائق و الانتظار لدى شبك البلدية. كما وضعت الجماعات المحلية خطوة اولى في تاريخ العصرية بافتتاح أول بلدية الكترونية بالجزائر، و المرتكزة أساسا على التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال، و ذلك بالمقر الفرعي الإداري لحي 500 مسكن بباتنة، ليتم بعد ذلك بمختلف البلديات، حيث تساعد هذه البلديات وفق هذا المنهج بتخفيف العبء عن المواطن من خلال استخراجه لمختلف الوثائق (الزواج، الطلاق، الإقامة، الوفاة، الشهادة العائلية) دون الانتقال إلى البلدية، مما يقري مفهوم تقريب الإدارة من المواطن و التي هي أساس بناء الإدارة الإلكترونية، هذا زيادة على إنشاء بوابة المواطن الالكترونية التي تضم كافة الخدمات الإدارية الموجهة للمواطنين. في نهاية 2014 و بداية 2015 تميز مشروع الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بجملة من الميزات تمثلت خصوصا في تخفيض أجال منح جواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف الوطنية الى جانب استحداث ولايات منتدية بالجنوب، و تمثلت هذه التدابير في صدور مرسوم تنفيذي في جويلية 2015 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الآلي للحالة المدنية، قصد التخفيف من حجم الملفات و الإجراءات الإدارية. (فرطاس، 2016، ص 319)

### خلاصة الفصل

نلخص من هذا الفصل أن الوظائف الإدارية من أهم الحلقات في سلسلة العملية الإدارية تزامنا مع متطلبات العصر المعلوماتي و هذا حتى تتمكن من تقديم وظائفها المختلفة بجودة عالية لذا حاولنا التطرق الى على كل وظيفة و التعرف على مبادئها و خصائصها و أهميتها، و كذا تطبيق الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية لاسيما في الحالة المدنية و الوثائق الأخرى كجواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين.

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد.

1-المنهج المتبع.

2-حدود الدراسة.

3-الدراسة الاستطلاعية.

4-ادوات جمع البيانات.

5-الخصائص السيكومترية لأدوات القياس.

6-مجتمع وعينة الدراسة.

7-الوسائل الإحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهل مراحل البحث، حيث يمكن للباحث هنا من تحصيل وجمع البيانات والمعلومات حول مجال بحثه ودراسته ثم يقوم بعد ذلك بالبيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وفقا لطرق وأساليب منهجية ليتم بعد ذلك التوصل إلى نتائج تكون بمثابة السند الأساسي للجانب النظري ويتحقق من كل هذا على صدق الفروض من خطئها وفي هذا الفصل سنتطرق الى طرق وأساليب المنهجية المتبعة في إنجاز هذه الدراسة الميدانية.

## 1- المنهج المتبع:

يعتبر المنهج أساس أي دراسة علمية باعتباره طريقة يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج بطريقة علمية دقيقة، فاختيار منهج الدراسة لا يكون عشوائياً بل طبيعة الموضوع هي التي تفرض عليه ذلك فهو يختلف من دراسة إلى أخرى قصد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث يعرف بأنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الموضوع للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها الباحث" (حامد، 2003، ص 119).

وعليه فقد ارتأينا استخدام المنهج الوصفي هو المنهج الأنسب إتباعه في هذه الدراسة باعتباره أحد أنواع مناهج البحث العلمي.

## 2- حدود الدراسة:

### 1-2- الحدود الزمانية:

تم إنجاز هذه الدراسة ميدانياً بين 20 جانفي الى 25 جوان 2022.

### 2-2- الحدود المكانية:

أجريت الدراسة على مستوى مصالح الحالة المدنية ببلدية الأغواط.

### 2-3- التعريف بالمؤسسة المستضيفة (البلدية كهيئة محلية):

تعريف البلدية حسب القانون رقم 08/90 المؤرخ في 12 رمضان 1410 هـ الموافق ل 1990م يتعلق بالبلدية على النحو التالي:

المادة الأولى: البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، تتمتع بالشخصية و المعنوية و الاستقلال المالي و تحدث بموجب قانون.

المادة الثانية: للبلدية إقليم و اسم و مركز.

المادة الثالثة: يدير البلدية مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي و هيئة تنفيذية.

المادة الرابعة: يقرر تقرر تغيير اسم البلدية أو تعيين مقرها أو تحويلها بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير وزير الداخلية و بعد استطلاع رأي الوالي و باقتراح من المجلس الشعبي البلدي يشعر المجلس الشعبي بهذا الاقتراح.

#### 2-4- الإطار العام للبلدية (بلدية الأغواط):

تقع بلدية الأغواط في الجنوب الشرقي يحدها من الشمال بلدية سيدي مخلوف و من الجنوب بلدية حاسي رمل و من الشرق بلدية بن ناصر بن شهرة و قصر الحيران و من الغرب بلدية الخنق و الحويطة.

وتم إنشاء البلدية بموجب مقرر وزاري رقم 6394 المؤرخ في 20 ديسمبر 1959م المتضمن إنشاء بلدية الأغواط.



## 2-6- الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عمال المصالح المدنية لبلدية الأغواط بجميع فروعها.

## 3- الدراسة الاستطلاعية :

تساهم الدراسات الاستطلاعية في إيجاد مرتكز وقد من المعرفة التي تمكن الباحث من التعرف على الجوانب المختلفة للموضوع الأساسي الذي يسعى الباحث لدراسته، وبخاصة بعد أن يكون الباحث قد اطلع على جهود الباحثين الآخرين، والوقوف على الجوانب النظرية والمنهجية والمفاهيم والفروض الموجودة في الدراسات السابقة، ( مروان عبد المجيد، 2000، ص38)، حيث مرت الدراسة بعدد من المراحل النظرية والميدانية وسنحاول ان نوجزها في المرحلتين الاتيتين:

## 3-1- المرحلة الأولى :

وتسمى مرحلة الدراسة الميدانية، حيث قامت الباحثة بحصر أكبر عدد ممكن من كتب ومصادر ومقالات ودراسات سابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل الإدارة الرقمية، أو المتغير التابع الوظائف الادارية.

## 3-2- المرحلة الثانية :

بناء على الدراسة الاستطلاعية تم تحضير استمارة الاستبيان في شكلها الأولي تحت توجيهات الاستاذ المشرف لضبطها بالشكل الصحيح ثم تجربتها وهذا بتقسيم الاستبيان على 10 عمال ببلدية الاغواط، ومعرفة الأسئلة التي لم تفهم أو التي لم يجيبوا عنها لتعديلها والنظر فيها، وبعد ذلك تم تعديل الاستبيان وإعطائه للمحكمين من أساتذة جامعة الاغواط لقياس درجة الصدق والثبات.

وفي دراستنا هاته اعتمدنا على تقنيته لجمع المعلومات والبيانات التي تخص الدراسة وهي: الاستبيان.

4-1- أداة جمع البيانات :

استمارة الاستبيان

- وصف أداة الدراسة:

يهدف الاستبيان الى قياس الادارة الرقمية على تحسين الوظائف الادارية لدى الموظفين، وهو يتكون من 30 عبارة موزعين بالتساوي على 05 محاور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (01) عبارات وابعاد الاستبيان.

أرقام العبارات	المحاور	
من العبارة رقم(1) الى العبارة رقم (6).	البعد الأول: رقمنة الادارة والتخطيط.	استمارة التثقيف الصحي
من العبارة رقم(7) الي العبارة رقم (12).	البعد الثاني: رقمنة الادارة والتوجيه.	
من العبارة رقم(13) الي العبارة رقم (18).	البعد الثالث: رقمنة الادارة والرقابة.	
من العبارة رقم(19) الي العبارة رقم (24).	البعد الرابع: رقمنة الادارة والتسيير.	
من العبارة رقم(24) الي العبارة رقم (30).	البعد الخامس: رقمنة الادارة والتنظيم.	

5- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس

5-1- صدق أداة المحكمين :

انطلاقاً من الوصول إلى نسبة تأكد من المقياس في الدراسة الحالية قمنا بتطبيق صدق الاختبار عن طريق الوسائل التالية مع العلم أن صدق الأداة من الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس وتعرفه "انستازي ANASTASI" إن صدق الاختبار ويعني ما الذي يقيسه الاختبار، وكيفية صحة هذا القياس، ويقبل الصدق على أساس معاملات الارتباط التي يشير إليه (محمد نصر الدين رضوان، ص183).

#### 5-1-1- الصدق المنطقي (صدق المحكمين):

تم عرض الاختبارات الخاصة باستمرار تطبيق الادارة الرقمية على تحسين الوظائف الادارية على مجموعة من الاساتذة يدرسون في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثلجي الاغواط، والذين أقروا صلاحية هذه الاختبارات في قياس ما وضعت من أجلها بعد إجراء بعض التعديلات عليها، و تم عرضه على 7 اساتذة و كان الإتفاق نسبة 80%

#### 5-1-2- الصدق التمييزي:

يقصد به مدى تفاوت الدرجات النهائية لأفراد عينة الدراسة ويتم حسابه بالمقارنة الطرفية حيث يتم ترتيب الدرجات النهائية تصاعدياً أو تنازلياً ثم نأخذ 27 % من الأطراف العلوية و 27 % من الأطراف السفلية ثم نقوم بحساب الفروق عن طريق الاختبار الإحصائي T.test .

الجدول رقم (02) الصدق التمييزي لأداة الدراسة

القيمة الاحتمالية	قيمة T	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطات	الانحراف	المتوسط	تطبيق
0,00	12,77	29	11,87	0.8	79,67	الدرجات العلوية
				0,39	67,80	الدرجات السفلية

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (02) نلاحظ أن الفرق بين متوسط الدرجات العلوية ومتوسط الدرجات السفلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجات مقياس تطبيق الإدارة الرقمية على تحسين الوظائف الإدارية كان يساوي 11,87 درجة وهو فارق جوهري يدل على وجود فروق وهذا ما بررته قيمة T التي كانت تساوي 11,77 وقيمة احتمالية 0,00 وهذا يدل على وجود فروق معنوية.

جدول رقم (3): يبين ثبات الاداة بطريقة الفاكرونباخ.

مستوى الدلالة	معامل الفاكرونباخ	محاور الاستبيان
معنوي	0,86	البعد الاول
معنوي	0,86	البعد الثاني
معنوي	0,797	البعد الثالث
معنوي	0,88	البعد الرابع
معنوي	0,58	البعد الخامس
معنوي	0,852	الثبات الكلي للاستبيان

#### 6-مجتمع وعينة الدراسة:

#### 6-1-مجتمع الدراسة:

إن مجتمع الدراسة هو " كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشراكها في مجموعة من الخصائص وتتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها" (نادية عيشور وآخرون، 2017، ص265)، ومجتمع الدراسة الحالية هو جميع على عمال المصالح المدنية لبلدية الأغواط بجميع فروعها.

#### 6-2-عينة الدراسة:

في دراستنا تكونت عينة الدارسة من 40 موظف يعملون في المصالح المدنية لبلدية الأغواط تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ونشير الي اختيار نوع هذه العينة لاعتبارات حددتها الباحثة مسبقا.

7- الوسائل الإحصائية المستخدمة:

7-1- الإحصاء الوصفي:

- المتوسط الحسابي: من مقاييس النزعة المركزية يستعمل للتعرف على متوسط توزيع الدرجة من مجموع درجات.

- الانحراف المعياري: يعد من مقاييس التشتت ويستعمل للتعرف على درجة انحراف

$$\text{الدرجة} \quad S_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{N-1}$$

- حساب النسب المئوية والتكرار: للتعرف على أهم النتائج وفي إطار وصف نسبة تكرار الإجابات في عينة الدراسة ولمعرفة النسب المئوية لتمثيل الأفراد ولمعرفة النسب المئوية للتمثيل.

7-2- الإحصاء الاستدلالي:

- بطريقة ألفاكونباخ:  $r_\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right)$  حيث

-  $S_i^2$ : تباين العبارات،  $S_x^2$ : التباين الكلي لمجمع الدرجات، N: عدد العبارات

- لتقنين وتحديد الخصائص السيكومترية لأداة البحث (الثبات).

- معامل الارتباط الخطي بيرسون r: لحساب الارتباطات البسيطة:

- اختبار (T. Test) لدلالة الفروق: لحساب الفروقات بين متغيرين.

- اختبار (anova) لدلالة الفروق: لحساب الفروقات بين ثلاث متغيرات فأكثر.

بعد تفرغ بيانات الاستمارات الصالحة للدراسة والمستوفية الإجابة في الحاسب الآلي

استخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS لحساب العلاقات والقوانين الإحصائية المستخدمة في البحث.

### خلاصة الفصل

خلال هذا الفصل تم القيام بالعرض المفصل لكل الإجراءات المنهجية الدراسة، و اتباع أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة ، و تم ذلك باستخدام المنهج الوصفي لدراسة ظاهرة ، و تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات ، و اخيرا تم الاعتماد على مجموعة من أساليب إحصائية لمعالجة المعلومات التي تم جمعها في الدراسة الحالية ،و هذا للوصول اخيرا كل ما يلزم من البيانات والبراهين للعرض و التحليل و المناقشة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

1- الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة

2- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير الفرضية الاولى.

3- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية.

4- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة.

5- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير الفرضية الرابعة.

6- الاستنتاج العام.

### تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعينة الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة وأبرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها.

## 1- الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية متغيرات تصف خصائص عينة الدراسة، يفترض أن لها تأثير وأهمية على متغيرات الدراسة، وفيما يلي استعراض موجز لتوزيع أفراد العينة وتبين الجداول التالية توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المذكور أعلاه وذلك على النحو التالي:

### 1-1- متغير الجنس:

المتغيرات	تكرار	نسبة مئوية %
الجنس	ذكور	45
	إناث	55
	المجموع	100%

جدول رقم (04) : نسب وتكرارات متغير الجنس في عينة الدراسة .

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن عدد أفراد العينة من الذكور 18 فرد بنسبة 45% يقابلها من الإناث 22 فرد بنسبة 55%.

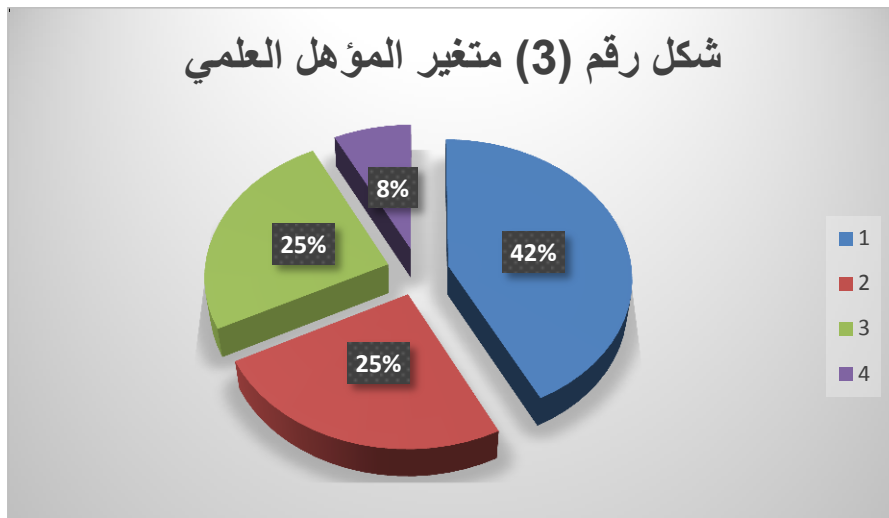


1-2-متغير المؤهل العلمي:

المتغيرات	تكرار	نسبة مئوية %
تقني سامي باكالوريا	17	42,5
ليسانس	10	25
ماستر	10	25
دكتوراه	3	7,5
المجموع	40	%100

جدول رقم (05): نسب وتكرار متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة

ويتبين من الجدول رقم (05) أن غلب أفراد العينة مستوى دراسي تقني سامي باكالوريا بنسبة 42,5% وتكرار 17 فرد، يليهم الأفراد الذين لديهم مستوى دراسي جامعي ليسانس بنسبة 25% وتكرار 10 افراد، يليهم الأفراد الذين لديهم مستوى دراسي جامعي ماستر بنسبة 25% وتكرار 10 افراد، أما الأفراد الذين لديهم مستوى دكتوراه فهم بنسبة 7,5% وتكرار 3 افراد.

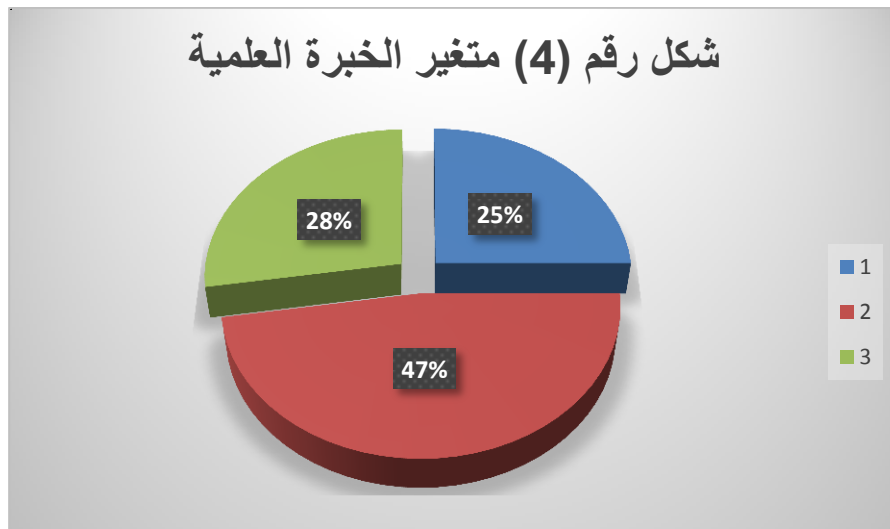


### 1-3- متغير الخبرة العلمية:

المتغيرات	تكرار	نسبة مئوية %
الخبرة العلمية	أقل من 05 سنوات	25
	من 05 إلى 10 سنوات	47,5
	أكثر من 10 سنوات	27,5
	المجموع	40
		100%

جدول رقم (06): يوضح نسب وتكرار الفئة الخبرة العلمية لأفراد العينة

ويتبين من الجدول رقم (06) أن غالب أفراد العينة لديهم خبرة علمية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 47,5% وتكرار 19 فرد، ويليهما أفراد العينة الذين خبرة علمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 27,5% وتكرار 11 فرد، وفي الأخير أفراد العينة الذين لديهم خبرة علمية أقل من 05 سنوات بنسبة 25% وتكرار 10 افراد.



2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

2-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

لتحقق من نص الفرضية القائلة بأنه:

تساهم الادارة الرقمية في تحسين وظيفتي التخطيط والتسيير لدى موظفي الجماعات المحلية.

الجدول رقم (07) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومجموع الدرجات لعبارات البعد الأول والثاني: التخطيط والتسيير.

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية			المقياس	الترتيب
				غير موافق	موافق	موافق		
3	مرتفع	0,48	2,77	1	7	32	التكرار	.1
				2,5	17,5	80,0	النسبة	
8	مرتفع	0,712	2,575	5	7	28	التكرار	.2
				12,5	17,5	70,0	النسبة	
2	مرتفع	0,34	2,87	0	5	35	التكرار	.3
				0	12,5	87,5	النسبة	
1	مرتفع	0,26	2,92	0	3	37	التكرار	.4
				0	7,5	92,5	النسبة	
5	مرتفع	0,60	2,7	3	6	31	التكرار	.5

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

				7,5	15,0	77,5	النسبة	
4	مرتفع	0,53	2,77	2	5	33	التكرار	.6
				5,0	12,5	82,5	النسبة	
10	مرتفع	0,677	2,55	4	10	26	التكرار	.7
				10,0	25,0	65,0	النسبة	
11	مرتفع	0,638	2,55	3	12	25	التكرار	.8
				7,5	30,0	62,5	النسبة	
6	مرتفع	0,656	2,675	4	5	31	التكرار	.9
				10,0	12,5	77,5	النسبة	
9	مرتفع	0,712	2,575	5	7	28	التكرار	.10
				12,5	17,5	70,0	النسبة	
12	مرتفع	0,750	2,475	6	9	25	التكرار	.11
				15,0	22,5	62,5	النسبة	
7	مرتفع	0,632	2,6	3	10	27	التكرار	.12
				7,5	25,0	67,5	النسبة	
	مرتفع	0,632	2,6	6	14,33	59,67	التكرار	الدرجة الكلية
				7,5	17,91	74,58	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد دور الادارة الرقمية في تحسين وظيفتي التخطيط والتسيير (2,6)، بانحراف معياري قدره (0,632).

وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الثالث من خلال الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (2,77) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,48).

وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الثامن من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي (2,57) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,71).

وجاءت العبارة الثالثة في الترتيب الثاني من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,87) والتي نسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,34).

وجاءت العبارة الرابعة في الترتيب الاول من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي(2,92) وبنسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,26).

وجاءت العبارة الخامسة في الترتيب الخامس من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,7) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,60).

وجاءت العبارة جاءت العبارة السادسة في الترتيب الرابع من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,77) والتي نسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,53).

وجاءت العبارة السابعة في الترتيب العاشر من خلال الأهمية النسبية بمتوسط حسابي(2,55) وبنسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,67).

وجاءت العبارة الثامنة العبارة الحادي عشر من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي (2,55) والتي نسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,638).

وجاءت العبارة التاسعة في الترتيب السادس من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,675) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,656).

وجاءت العبارة العاشرة في الترتيب التاسع من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,575) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,712).

وجاءت العبارة الحادية عشر في الترتيب الثاني عشر من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,47) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,750).

وفي الاخير جاءت العبارة الثانية عشر في الترتيب السابع من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,6) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,63).

## 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لتحقق من نص الفرضية القائلة بأنه:

تساهم الادارة الرقمية في تحسين وظيفتي التخطيط والتسيير لدى موظفي الجماعات المحلية.

جاءت نتائج المتعلقة بالفرضية الاولى دور الادارة الرقمية في تحسين وظيفتي التخطيط والتسيير لدى موظفي الجماعات المحلية المتحصل عليها أن مجموع الدرجات والنسب مرتفعة، وتظهر من خلال العبارات (4-3-6-1)، حيث كان متوسط مجموع درجات هذه العبارات يساوي 105 درجة من أصل 120 درجة بنسبة تفوق 85% حسب نتائج الجدول (07)، وتؤكد نتائج المبحوثين على أن التخطيط السليم للمحتويات الرقمية وتسطير الاهداف تضع الاساس والإطار العلمي لباقي مكونات العملية الإدارية، والتنسيق بين الادارات والمصالح المختلفة، وتتيح الرقمنة تسهل الخدمات العمومية المتمثلة في استخراج الوثائق بتحديد مهمة الموظف وتخفيف الضغط وتظفي اريحية للموظف لتقييم ادائه الوظيفي.

وترى الطالبة ان التخطيط لرقمنة الوثائق وتنظيمها وتوجيهها بماوابة التطور التكنولوجي والرقمي يساعد على مواكبة التغيرات في الادارة المحلية، وتعتبر في حد ذاتها مقياس لكفاءة الادارة ونجاحها، بالإضافة الي ان التسيير في الادارات يعتبر أكثر وظيفة ادارية لها اتصال مباشر بالعنصر البشري، لذا ادماج الاوعية الالكترونية والرقمية المختلفة في عملية التسيير والتوجيه تعمل على تعزيز روح التعاون بين العاملين، وتوجههم نحوى نشاطات الموظفين في الاتجاهات المناسبة والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف المسطرة.

بناءا على ما سبق يمكن القول ان الفرضية الأولى القائلة ان الادارة الرقمية تساهم في تحسين وظيفتي التخطيط والتسيير لدى موظفي الجماعات المحلية للدراسة قد تحققت

### 3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

#### 3-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

لتحقق من نص الفرضية القائلة بأنه:

يوجد دور للإدارة الرقمية في تحسين وظيفتي الرقابة والتنظيم لدى موظفي الجماعات المحلية.

الجدول رقم (08) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومجموع الدرجات لعبارات البعد الثالث والرابع: الرقابة والتنظيم.

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية			المقياس	الترتيب
				غير موافق	مجايد	موافق		
12	مرتفع	0,837	2,375	9	7	24	التكرار	.1
				22,5	17,5	60,0	النسبة	

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

8	مرتفع	0,815	2,55	8	2	30	التكرار	.2
				20,0	5,0	75,0	النسبة	
5	مرتفع	0,632	2,6	3	10	27	التكرار	.3
				7,5	25,0	67,5	النسبة	
9	مرتفع	0,677	2,55	4	10	26	التكرار	.4
				10,0	25,0	65,0	النسبة	
11	مرتفع	0,873	2,425	10	3	27	التكرار	.5
				25,0	7,5	67,5	النسبة	
10	مرتفع	0,751	2,5	6	8	26	التكرار	.6
				15,0	20,0	65,0	النسبة	
3	مرتفع	0,61	2,675	3	7	30	التكرار	.7
				7,5	17,5	75,0	النسبة	
6	مرتفع	0,67	2,6	4	8	28	التكرار	.8
				10,0	20,0	70,0	النسبة	
1	مرتفع	0,36	2,85	0	6	34	التكرار	.9
				0	15,0	85,0	النسبة	
2	مرتفع	0,58	2,75	3	4	33	التكرار	.10
				7,5	10,0	82,5	النسبة	
4	مرتفع	0,62	2,625	3	9	28	التكرار	.11

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

				7,5	22,5	70,0	النسبة	
7	مرتفع	0,67	2,6	4	8	28	التكرار	.12
				10,0	20,0	70,0	النسبة	
	مرتفع	0,67	2,59	4,751	6,83	28,41	التكرار	الدرجة الكلية
				46,04	17,08	36,87	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد دور الإدارة الرقمية في تحسين وظيفتي الرقابة والتنظيم (2,59)، بانحراف معياري قدره (0,67).

وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الثاني عشر من حيث الوزن النسبي النسبية بمتوسط حسابي (2,375) وبنسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,837).

وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الثامن من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي (2,55) والتي نسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,815).

وجاءت العبارة الثالثة في الترتيب الخامس من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,6) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,632).

وجاءت العبارة الرابعة في الترتيب التاسع من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,55) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,677).

وجاءت العبارة الخامسة في الترتيب الحادي عشر من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,425) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,873).

وجاءت العبارة السادسة في الترتيب العاشر من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,5) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,75).

وجاءت العبارة السابعة في الترتيب الثالث من خلال الأهمية النسبية بمتوسط حسابي(2,67) ونسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,61).

وجاءت العبارة الثامنة العبارة السادس من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي (2,6) والتي نسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,67).

وجاءت العبارة التاسعة في الترتيب الاول من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,85) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,36).

وجاءت العبارة العاشرة في الترتيب الثاني من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,75) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,58).

وجاءت العبارة الحادية عشر في الترتيب الرابع من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,62) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,62).

وفي الاخير جاءت العبارة الثانية عشر في الترتيب السابع من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,6) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,67).

### 3-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لتحقق من نص الفرضية القائلة بأنه:

يوجد دور للإدارة الرقمية في تحسين وظيفتي الرقابة والتنظيم لدى موظفي الجماعات المحلية.

جاءت نتائج المتعلقة بالفرضية الاولى دور للإدارة الرقمية في تحسين وظيفتي الرقابة والتنظيم لدى موظفي الجماعات المحلية المتحصل عليها أن مجموع الدرجات والنسب

مرتفعة، وتظهر من خلال العبارة (9-10-3)، حيث كان متوسط مجموع درجات هذه العبارات يساوي 105 درجة من أصل 120 درجة بنسبة تفوق 82% حسب نتائج الجدول (08)، وهذه النتائج تدل على أن الرقمنة الادارية تجعل الاطلاع على المصالح الادارية وتسيير وتنسيق العمل بينها متاحا بشكل دائم ومستمر، وتوفر الوقت للمسؤول والموظف في اداء مهامهم على حدا سواء دون بذل جهد يذكر مما يرفع من مستوى الأداء في الإدارات العمومية.

وتفسر النتائج السالفة الذكر ان الادارة الرقمية اهم وعاء لتوفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار في الوقت المناسب، وسهولة تبادل المعلومات مما يتيح الاتصال بالمحيط المؤسسي والمجتمعي، وضمان التسيير الجيد بالاعتماد على الارشيف الالكترونية مع ما يتميز به من مرونة لمواجهة الاعمال الصعبة وتصحيح الاوضاع، وتسهيل اكتشاف الأخطاء، بالإضافة الى مواكبة التطورات الحديثة ما يعزز فكرة تسييرها بشكل جيد ، من خلال ما سبق يمكن القول ان عملية التنظيم مجموعة من العمليات المنسقة بين الموارد البشرية والمادية والمالية وكلما كان التسيير عن طريق وسائل تكنولوجية كان أكثر فعالية.

بناء على ما سبق يمكن القول ان الفرضية الأولى القائلة ان للإدارة الرقمية دور في تحسين وظيفتي الرقابة والتنظيم لدى موظفي الجماعات المحلية للدراسة قد تحققت

#### 4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

##### 4-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

لتتحقق من نص الفرضية القائلة بأنه:

ينعكس تطبيق الادارة الرقمية على تحسين وظيفة التوجيه لدى موظفي الجماعات المحلية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (09) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومجموع الدرجات لعبارات البعد الخامس: التوجيه.

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية			المتغير	الرقم
				غير موافق	محايد	موافق		
3	مرتفع	0,51	2,7	1	10	29	التكرار	01
				2,5	25,0	72,5	النسبة	
2	مرتفع	0,53	2,77	2	5	33	التكرار	02
				5,0	12,5	82,5	النسبة	
4	مرتفع	0,61	2,7	3	6	31	التكرار	03
				7,5	15,0	77,5	النسبة	
1	مرتفع	0,52	2,8	2	4	34	التكرار	04
				5,0	10,0	85,0	النسبة	
5	مرتفع	0,69	2,67	5	3	32	التكرار	05
				12,5	7,5	80,0	النسبة	
6	مرتفع	0,65	2,67	4	5	31	التكرار	06
				10,0	12,5	77,5	النسبة	
	مرتفع	0,58	2,72	2,83	5,5	31,67	التكرار	الدرجة الكلية
				7,08	13,75	79,17	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد تطبيق الإدارة الرقمية على تحسين وظيفة التوجيه (2,72)، بانحراف معياري قدره (0,58).

وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الثالث من حيث الوزن النسبي النسبية بمتوسط حسابي (2,7) والتي نسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,51).

وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الثاني من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي (2,77) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,53).

وجاءت العبارة الثالثة في الترتيب الرابع من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,7) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,61).

وجاءت العبارة الرابعة في الترتيب الأول من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,8) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,52).

وجاءت العبارة الخامسة في الترتيب الخامس من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,67) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,69).

وفي الأخير جاءت العبارة السادسة في الترتيب السادس من حيث الوزن النسب بمتوسط حسابي (2,67) والتي نسبة قبوله مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0,65).

#### 4-1- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لتتحقق من نص الفرضية القائلة بأنه:

ينعكس تطبيق الإدارة الرقمية على تحسين وظيفة التوجيه لدى موظفي الجماعات

المحلية.

جاءت نتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة دور للإدارة الرقمية في تحسين وظيفة التوجيه لدى موظفي الجماعات المحلية المتحصل عليها أن مجموع الدرجات والنسب مرتفعة، وتظهر من خلال العبارة (4-2-1)، حيث كان متوسط مجموع درجات هذه العبارات يساوي 110 درجة من أصل 120 درجة بنسبة تفوق 91% حسب نتائج الجدول (09)، وهذه النتائج تدل على أن الوسائل الرقمية والوثائق الرقمية تسهل على الموظف تنظيم أعماله وترتيبها والرجوع إليها كلما اقتضت الضرورة إلى ذلك، كما تسهل عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين والإدارة والمواطن وتقلل من الاتصال المباشر في ظل التعداد السكاني الكبير، فهي أكثر تنظيماً من التقليدية وهو ما يزيد قوة العلاقة بين الأنشطة والعاملين.

وترى الطالبة أن تعامل المسؤولين بالتوجيهات والتعليمات عن طريق الوسائل الإلكترونية مما يعزز فكرة التوجيه الإداري وسهولة تبادل المعلومات الوثائق الرقمية وسهولة في التنظيم والتوثيق والاستخراج والتصحيح لما تتميز به الطبيعة الإلكترونية مع التطبيق الجيد وحسن استخدام الإدارة الإلكترونية، كي تحقق فكرة الانسجام بين جميع مكونات العملية الإدارية وتنظم الوظائف.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثالثة القائلة أن تطبيق الإدارة الرقمية تساهم في تحسين وظيفة التنظيم لدى موظفي الجماعات المحلية للدراسة قد تحققت.

#### 5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

##### 5-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

لتحقق من نص الفرضية القائلة بأنه:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في انعكاس تطبيق الإدارة الرقمية في تحسين الوظائف الإدارية تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية.

5-1-1- حساب الفروق حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (10): جدول يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق في الجنس على دور تطبيق الادارة الرقمية على تحسين الوظائف الإدارية.

القيم المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الذكور	79,22	8,54	19,457	39	,000	دالة
الإناث	79,54	7,36				

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

التحليل:

يبين الجدول رقم (10) قيم (T) ونوع الفرق بين الجنسين في مقياس تطبيق الادارة الرقمية على تحسين الوظائف الادارية لأفراد العينة البالغ عددهم 40 موظف ومستوى الدلالة 0,05، حيث جاءت نتائج المتوسط الحسابي الخاصة بفئة الذكور والتي قدرت بـ 79,22، وانحراف معياري 8,54، ام نتائج المتوسط الحسابي الخاصة بالإناث قدرت بـ 79,54، وانحراف معياري 7,36.

وبحساب قيمة (T.test) والتي بلغت قيمتها المحسوبة بـ (19,45) عند درجة الحرية (39) وهي قيمة دالة احصائيا وهذا ما تفسره القيمة المعنوية (Sig=0,000) وبالتالي يوجد الفروق بين الذكور والإناث في تطبيق الادارة الرقمية على تحسين الوظائف الادارية.

5-1-2- حساب الفروق حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم (11): جدول يوضح نتائج اختبار (anova) لدلالة الفروق في الخبرة العملية لمستوى مساهمة تطبيق الادارة الرقمية في تحسين الوظائف الادارية.

الاساليب الاحصائية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
الخبرة العملية	بين المجموعات	10,308	,606	17	1,251	,307	غير دالة
	داخل المجموعات	10,667	,485	22			
	المجموع	20,975	-	39			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

التحليل:

يبين الجدول رقم (11) قيم (anova) ونوع الفرق في الخبرة العملية في مقياس تطبيق الادارة الرقمية على تحسين الوظائف الادارية لأفراد العينة البالغ عددهم 40 موظف ومستوى الدلالة 0,05.

حيث جاءت نتائج مجموع المربعات (10,308) بين المجموعات، و(10,667) داخل المجموعات بمجموع كلي قدر بـ(20,975).  
جاءت نتائج متوسط المربعات (0,606) بين المجموعات، و(0,485) داخل المجموعات.

وبحساب قيمة (F) والتي بلغت قيمتها بـ (1,251) عند درجة الحرية (39) وهي قيمة غير دالة احصائيا وهذا ما تفسره القيمة المعنوية (Sig=0,307) وبالتالي لا توجد فروق في الخبرة العملية في تطبيق الادارة الرقمية على تحسين الوظائف الادارية.

5-1-3- حساب الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (12): جدول يوضح نتائج اختبار (anova) لدلالة الفروق في المؤهل العلمي لمستوى مساهمة تطبيق الادارة الرقمية في تحسين الوظائف الادارية.

الاساليب الاحصائية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	18,919	1,113	17	1,221	,325	غير دالة
	داخل المجموعات	20,056	,912	22			
	المجموع	38,975	-	39			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

التحليل:

يبين الجدول رقم (12) قيم (anova) ونوع الفرق في المؤهل العلمي في مقياس تطبيق الادارة الرقمية على تحسين الوظائف الادارية لأفراد العينة البالغ عددهم 40 موظف ومستوى الدلالة 0,05.

حيث جاءت نتائج مجموع المربعات (18,919) بين المجموعات، و(20,056) داخل المجموعات بمجموع كلي قدر بـ (38,975).

جاءت نتائج متوسط المربعات (1,113) بين المجموعات، و(0,912) داخل المجموعات.

وبحساب قيمة (F) والتي بلغت قيمتها بـ (1,221) عند درجة الحرية (39) وهي قيمة غير دالة احصائيا وهذا ما تفسره القيمة المعنوية (Sig=0,325) وبالتالي لا توجد فروق في المؤهل العلمي في تطبيق الادارة الرقمية على تحسين الوظائف الإدارية.

### 5-1- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

للتحقق من نص الفرضية القائلة بأنه:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في انعكاس تطبيق الادارة الرقمية في تحسين الوظائف الادارية تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية.

جاءت نتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة التي تقوله انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في انعكاس تطبيق الادارة الرقمية على تحسين الوظائف الادارية تعزى للمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، حيث جاءت نتيجة T.test في الجدول رقم (10) دالة احصائيا مما يؤكد وجود فروق بين الذكور والاناث في انعكاس تطبيق الادارة الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي لديهم، وتظهر نتائج anova المتحصل عليها في الجدولين رقم (11-12) غير دالة احصائيا مما يدل على عدم وجود فروق في متغيرات المؤهل العلمي، وهذه النتائج تدل على عدم وجود فروق في تحسين الوظائف الادارية بين جميع شرائح الموظفين على اختلاف مستوياتهم وخبرتهم الا في متغير الجنس، وتجدر الإشارات الى ان الفرق بين الجنسين في انعكاس تطبيق الادارة الرقمية على تحسين الوظائف الادارية ليست كبيرة ونسدل على ذلك من خلال المتوسطات الحسابية، في متغير الجنس.

## 6-الاستنتاج العام

- على ضوء الفكرة الرئيسية الهامة التي استوحيتها من خلال بحثي واستنادا على الدراسة الميدانية التي قمت بها، وهي: دور الإدارة الرقمية في تحسين الوظائف الإدارية للجماعات المحلية لموظفي بلدية الأغواط، من خلال تحليل نتائج الاستبيان وجدنا ما يلي:
- تساهم الادارة الرقمية في تحسين وظيفتي التخطيط والتسيير لدى موظفي الجماعات المحلية.
- يوجد دور للإدارة الرقمية في تحسين وظيفتي الرقابة والتنظيم لدى موظفي الجماعات المحلية
- ينعكس تطبيق الادارة الرقمية على تحسين وظيفة التوجيه لدى موظفي الجماعات المحلية
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في انعكاس تطبيق الادارة الرقمية في تحسين الوظائف الادارية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في انعكاس تطبيق الادارة الرقمية في تحسين الوظائف الادارية تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة العملية.
- للإدارة الرقمية دور في تحسين الوظائف الإدارية للجماعات المحلية لبلدية الأغواط.

### الاقتراحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نقتح مايلي:

1- ضرورة اهتمام الباحثين بهذا الموضوع وإعادة تناوله بإتباع أساليب منهجية وإحصائية مختلفة.

2- يجب تحديث القوانين و النصوص التشريعية اللازمة للانتقال من العمل الإداري اليدوي الى العمل الإداري الإلكتروني في تقديم الخدمات و عدم عرقلتها و ذلك من أجل إضفاء الشرعية على آلياتها و بيئة عملها.

3- إعادة بناء هياكل تنظيمية و تغيير الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

4- إجراء مزيد من الدراسات والبحوث في موضوع تحسين الوظائف الإدارية وربطها بالإدارة الإلكترونية.

الخاتمة

### الخاتمة

في الأخير نستنتج أن الإدارة الإلكترونية لقيت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة نظرا للتطورات التكنولوجية الحاصلة في الوقت الراهن حيث أصبحت من مميزات هذا العصر، مما زاد من اعتماد المؤسسات عليها ، وقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة لربط هذا المتغير بمتغير آخر له مكانة بارزة لدى الكثير من الإداريين ألا و هو الوظائف الإدارية، وذلك من أجل معرفة الإدارة الرقمية (الإلكترونية) و دورها في تحسين الوظائف الإدارية لدى عمال مصالح الحالة المدنية - الأغواط معتمدين على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و بالتالي نلاحظ في الأخير أن الإدارة الرقمية ساهمت بشكل كبير في تسهيل عدة مهام و اقتصاد للوقت خاصة في أزمة كورونا. لكن على الرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين وظائف الإدارة إلا أن هناك عدة تحديات تواجهها وتعيق تطبيقها ومن أهم هذه التحديات كثرة الاعتماد على الأساليب التقليدية حيث لازالت الكثير من المصالح والمكاتب داخل الأجهزة الإدارية لبلدية الأغواط تمارس الإجراءات التقليدية السابقة دون إدخال للوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة ، ويعود ذلك على عدم وجود خطة مدروسة لتطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية تؤدي الى تطوير الخدمات و على حد سواء كضعف النفقات المالية المخصصة لتطوير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث توصلت هذه الدراسة الى أنه:

-كلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما ساعدت على إيجاد درجة كبيرة من الثقة بين العاملين والإدارة وحفزت العمال على العمل أكثر لتحسين أدائهم.

-تساهم تكنولوجيا الاتصالات داخل المؤسسة بخلق تفاعل وحركية بين العاملين عن طريق نقل المعلومات وكذلك الأداء والأفكار المتعلقة بكيفية أداء المهام من أجل ضمان السير الحسن للعمل و إتقانه.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر:

- سورة البقرة الآية 148.

قائمة المراجع:

1- الكتب:

- أحمد علي صالح، زكريا الدوري، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات

الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوردي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و

النشر والتوزيع، عين مليلة- الجزائر، 2004.

- جاري ديسلر، احمد سيد المتعال، عبد المحسن جودة، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ

للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003

- خالد حامد، منهجية البحث العلمي، دار ربحانة للنشر، ط1، الجزائر، 2003.

- د/احمد ماهر و جلال الهجرسي وآخرون، الإدارة و المبادئ و المهارات، الدار الجامعية،

الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2002.

- درويش عبد الكريم، أصول الادارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1980

- سعد جلال، التوجيه النفسي و التربوي و المهني، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة

.1992

- شريف درويش اللبان، هشام عطية عبد المقصود، مقدمة في مناهج البحث العلمي، ط1،

الدار العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

- صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- صفوان المبيضين وآخرون، المركزية و اللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، عمان (الأردن)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2011.
- طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2008.
- عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، د.د.ن، 2014.
- عبد الرزاق الشихلي، الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، دار السيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2001.
- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، مفاهيم و قضايا، دار المعارف، ط2، القاهرة، مصر، 1987.
- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس و مبادئ عامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- علاء الدين عشي، مدخل القانون الاداري، دار الهدى للنشر و التوزيع، 2012
- علاء عبد الرزاق السالمي، السيلطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم ادارة المعلومات، الأنظمة العربية للتنمية الادارية الطبعة الاولى، قطر، 2003

- غالب ياسين، سعد، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.
- فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد15، 2016.
- فيصل خير الزواد، علاج الأمراض النفسية و الاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت 1984.
- محمد بدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار الطباعة والنشر، تونس، د.س.
- محمد زيان عمر، البحث العلمي (مناهجه و تقنياته)، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009
- محمد عبيدات وآخرون، البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن، 2012.
- محمد فريد الصحن، ادارة الاعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001
- محمد نصر الدين رضوان، المدخل إلى القياس في التربية وعلم النفس، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2006.
- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009
- محمود عبد الحميد منسي وآخرون، مدخل الى علم النفس التربوي، مركز الاسكندرية للكتاب، 2002.

-مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الأردن، 2000.

-مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، سوريا، دمشق، جرمانا، 2011.

-منير ابراهيم شبلي، المرفق المحلي، دراسة مقارنة، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 1997.

-موسى يوسف خميس، مدخل للتخطيط، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.

-نادية عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجسل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.

-نجم عبود، الادارة والمعرفة الالكترونية، الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009

## 2- الرسائل الجامعية:

-رجم خالد، جدي شوقي، مدوش ريم، تحديات رقمنة الادارة المحلية في الجزائر الأفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي تبسي تبسة، الجزائر، مجلد 6، العدد 2021.

-سعيد، بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

-عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتورا، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

-قرمات نوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم

البواقي، مذكرة الماجستير في الادارة والتسير، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية

البدنية، جامعة سوق أهراس، 2011.

### 3- منشورات و ملتقيات و قواميس

-علي بن هادئة و آخرون، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، ط7، الموسوعة

الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

-مريزق عاشور، فضيلة معمر قوادي، تأثيرات التحول الى الاقتصاد الافتراضي على إدارة

التغيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد

الافتراضي و انعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، 13-14

مارس 2012

-مسعودة كنونة، ملاحظات حول الاستخدام الميداني لبعض تقنيات البحث السوسولوجي

(أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية)، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر،

1999.

### 4- المجلات

-الدكتور عبد الحميد المغربي، الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفاعلية العمل الإداري،

مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع، 2011.

-بودالي محمد، ويوشنب موسى، رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية، مجلة

دراسات جبائية، جامعة البليدة 2، الجزائر، مجلد 5، العدد 2، 2016.

-ختير فوزية فاطمة، الإدارة الإلكترونية و مستقبل الأرشيف الرقمي في الجزائر، مجلة

المغربية للدراسات التاريخية و الاجتماعية، العدد 13، جامعة وهران 1، 2021.

-سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور العدد14/خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، 2016.

-فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد15، 2016.

-كلثوم حدوش صليحة، شرقي محمود: دور رقمنة الادارة المحلية في إضفاء الشفافية وتعزيزها في الجزائر، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، الجزائر، مجلد 7، العدد 3، 2021.

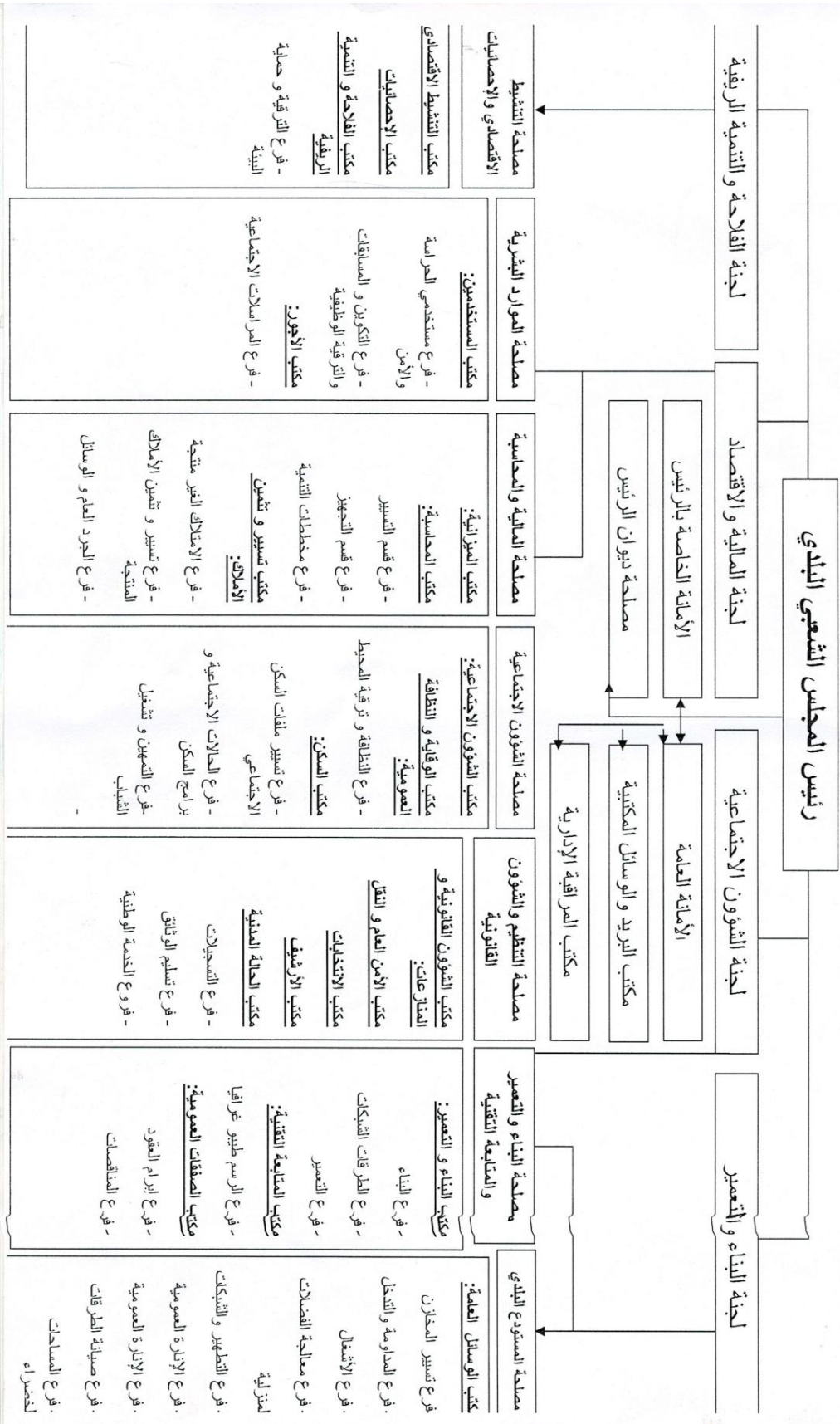
-كلثوم عطاب، مكي الدراجي: رقمنة الشبكا الالكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة دراسات جبائية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مجلد 13، العدد 3، 2021.

-لخضر مرغاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

-لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد42، 2008.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الشكل (1) الهيكل التنظيمي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالآغواط

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية



في اطار انجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم النفس وعلم التربية والارطفونيا، تخصص: عمل وتنظيم، الموسم الجامعي 2022/2021 بجامعة عمار ثليجي بالآغواط. بعنوان:

الإدارة الرقمية و دورها في تحسين الوظائف  
الادارية لدى عمال الجماعات المحلية.

دراسة ميدانية ببعض مصالح الحالة المدنية لبلدية الاغواط- نضع بين ايديكم هذه الاستمارة من اجل الاجابة على الاسئلة التي تتضمنها، كما نتعهد على سرية المعلومات للأمانة العلمية

ونشكر تعاونكم وتفهمكم

تحت اشراف الاستاذ:

\* هواري بوشهير

من اعداد الطالبة :

• رويغي نور الهدى

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى

الخبرة العملية : أقل من 05 سنوات  من 05 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي : تقني سامي  باكالوريا  ليسانس  ماستر  دكتوراه

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
رقمنة الإدارة والتخطيط:	01 التخطيط المسبق للمحتويات الرقمية وتسطير الاهداف تضع الاساس والاطار العلمي لباقي مكونات العملية الادارية.			
	02 قبل شروعكم في العمل السنوي تقومون بتحديد الاهداف وخطوات التنفيذ التي يلتزم بها الافراد اثناء استخراجهم للوثائق الرقمية			
	03 الرقمنة تؤدي الى التخطيط السليم والتنسيق بين الادارات والمصالح المختلفة			
	04 تتيح الرقمنة اريحية للموظف لتقييم ادائه الوظيفي			
	05 التخطيط لرقمنة الوثائق وتنظيمها هو مقياس لكفاءة الإدارة ونجاحها.			
	06 تسهل رقمنة الخدمات العمومية المتمثلة في استخراج الوثائق بتحديد مهمة الموظف وتخفيف الضغط.			
رقمنة الإدارة والتوجيه:	01 تعزز الادارات الالكترونية توجيه نشاطات زملائك في الاتجاهات المناسبة والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف المسطرة.			
	02 تعمل الوعية الالكترونية والرقمية المختلفة يعزز من روح التعاون بين العاملين			
	03 التوجيه بمواكبة التطور التكنولوجي والرقمي يساعد على مواكبة التغيرات في الإدارة المحلية.			
	04 التوجيه عن طريق الوثائق الرقمية والالكترونية يعتبر الوظيفة الاهم في العمليات الادارية.			
	05 يتطلب التوجيه الالكتروني والرقمي مستوى معين عند الموظف ليكون فعالا.			
	06 يعتبر التوجيه باستخدام التكنولوجيا والرقمنة. اكثر وظيفة ادارية لها اتصال مباشر بالعنصر البشري.			
01	رقمنة الإدارة يقلل من العلاقة بين طرفي المعاملة ما يؤدي الى الحد من تاثير العلاقات الشخصية.			

			الغاء نظام الارشيف الورقي والانتقال الى الارشيف الالكتروني مع ما يتميز به من مرونة، يسهل اكتشاف الاخطاء والحد من البيروقراطية.	02	
			تعامل المسؤولين بالتوجيهات والتعليمات عن طريق الوسائل الالكترونية يعزز فكرة الرقابة وسهولة تبادل المعلومات	03	
			رقمنة الادارة تعزز فكرة الشفافية والبعد عن المحسوبية، وهي مؤشر مهم في الرقابة الادارية	04	
			تعمل الادارة الالكترونية على القضاء على فكرة البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهل تقسيم المهام والرقابة عليها.	05	
			تعتبر الادارة الرقمية اهم وعاء لتوفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار في الوقت المناسب وترفع من مستوى الرقابة الالكترونيا.	06	
			يعتبر التسيير مجموعة من العمليات المنسقة بين الموارد البشرية والمادية والمالية وكلما كان التسيير عن طريق وسائل تكنولوجية كان اكثر فعالية.	01	رقمنة الادارة والتسيير:
			التسيير باعتماد الرقمنة هو اضمن طريقة لمواجهة الاعمال الصعبة وتصحيح الاوضاع والتكلم في مختلف المعطيات.	02	
			اعتماد الرقمنة يوفر الوقت للمسؤول والموظف في اداء مهامه والتنسيق داخل الادارة للرفع من مستوى الاداء.	03	
			الرقمنة الادارية تجعل الاطلاع على المصالح الادارية وتسيير وتنسيق العمل بينها متاحا دون بذل جهد	04	
			الادارة الالكترونية هي ادارة متصلة بالمحيط المؤسسي والمجتمعي، وتواكب التطورات الحديثة ما يعزز من فكرة تسييرها بشكل جيد.	05	
			الادارة الرقمية تزيد من فرص الاتصال بالعنصر البشري وتوجيهه والرقابة على اداءه، ما يجعل تسيير المصالح المختلفة مثاليا	06	
			الادارة الرقمية اكثر تنظيما من التقليدية وهو ما يزيد قوة العلاقة بين الانشطة والعاملين	01	رقمنة الادارة والتطبيق:
			تسهل الرقمنة عملية الاتصال بين الادارة والموظفين والادارة والمواطن وتقلل من الاتصال المباشر	02	
			التطبيق الجيد لوظيفة التنظيم باستعمال الادارة الالكترونية يكشف العيوب في الاداء الوظيفي	03	
			تسهل الوسائل الرقمية والوثائق الرقمية على الموظف تنظيم اعماله وترتيبها، والرجوع اليها كلما افضت الضرورة	04	
			تعتبر الوثائق والمعلومات الرقمية اكثر سهولة في التنظيم والتوثيق والاستخراج والتصحيح لما تتميز به الطبيعة الالكترونية.	05	
			الرقمنة تعمل على تحقيق فكرة الانسجام بين جميع مكونات العملية الادارية وتنظم الوظائف.	06	

```
FREQUENCIES VARIABLES=24س 23س 22س 21س 20س 19س
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

### Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2022 00:44:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier (4)\هوارى2\4).sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= 23س 22س 21س 20س 19س 24س /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00

Temps écoulé

00:00:00,01

Statistiques

	يعتبر التسيير مجموعة من العمليات المنسقة بين الموارد البشرية والمادية والمالية وكلما كان التسيير عن طريق وسائل تكنولوجية كان اكثر فعالية	التسيير باعتماد الرقمنة هو اضمن طريقة لمواجهة الاعمال الصعبة وتصحيح الاوضاع والتكلم في مختلف المعطيات	اعتماد الرقمنة يوفر الوقت للمسؤول والموظف في اداء مهامه والتنسيق داخل الادارة للرفع من مستوى الاداء	الرقمنة الادارية تجعل الاطلاع على المصالح الادارية وتسيير وتنسيق العمل بينها متاحا دون بذل جهد	الادارة الالكترونية هي ادارة متصلة بالمحيط المؤسسي والمجتمعي، وتواكب التطورات الحديثة ما يعزز من فكرة تسييرها بشكل جيد
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2.6750	2.6000	2.8500	2.7500
Ecart type		.61550	.67178	.36162	.58835

Statistiques

		الادارة الرقمية تزيد من فرص الاتصال بالعنصر البشري وتوجيهه والرقابة على اداءه، ما يجعل تسيير المصالح المختلفة مثاليا
N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		2.6000
Ecart type		.67178

Table de fréquences

يعتبر التسيير مجموعة من العمليات المنسقة بين الموارد البشرية والمادية والمالية وكلما كان التسيير عن طريق وسائل تكنولوجية كان اكثر فعالية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
محاييد	7	17.5	17.5	25.0
موافق	30	75.0	75.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التسيير باعتماد الرقمنة هو اضمن طريقة لمواجهة الاعمال الصعبة وتصحيح الاوضاع والتكلم في مختلف المعطيات.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	10.0	10.0	10.0

محاييد	8	20.0	20.0	30.0
موافق	28	70.0	70.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

اعتماد الرقمنة يوفر الوقت للمسؤول والموظف في اداء مهامه والتنسيق داخل الادارة للرفع من مستوى الاداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	6	15.0	15.0	15.0
موافق	34	85.0	85.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الرقمنة الادارية تجعل الاطلاع على المصالح الادارية وتسيير وتنسيق العمل بينها متاحا دون بذل جهد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
محاييد	4	10.0	10.0	17.5
موافق	33	82.5	82.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الادارة الالكترونية هي ادارة متصلة بالمحيط المؤسسي والمجتمعي، وتواكب التطورات الحديثة ما يعزز من فكرة تسييرها بشكل جيد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
محاييد	9	22.5	22.5	30.0
موافق	28	70.0	70.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الادارة الرقمية تزيد من فرص الاتصال بالعنصر البشري وتوجيهه والرقابة على اداءه، ما يجعل تسيير المصالح المختلفة مثاليا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
محاييد	8	20.0	20.0	30.0
موافق	28	70.0	70.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=6س 5س 4س 3س 2س 1س
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

### Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2022 00:38:47
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier (4)\هوارى2\4).sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=6س 5س 4س 3س 2س 1س /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00

Temps écoulé

00:00:00,04

[Jeu\_de\_données1] C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier (4)\هوارى2.sav

## Statistiques

	التخطيط المسبق للمحتويات الرقمية وتسطير الاهداف تضع الاساس والاطار العلمي لباقى مكونات العملية الادارية	قبل شروعك في العمل السنوي تقومون بتحديد الاهداف وخطوات التنفيذ التي يلتزم بها الافراد اثناء استخراجهم للوثائق الرقمية	الرقمنة تؤدي الى التخطيط السليم والتنسيق بين الادارات والمصالح المختلفة	تتيح الرقمنة ايجابية للموظف لتقديم اداءه الوظيفي	التخطيط لرقمنة الوثائق وتنظيمها هو مقياس لكفاءة الادارة ونجاحها
N	Valide	40	40	39	40
	Manquant	0	0	1	0
Moyenne		2.7750	2.5750	2.8718	2.9250
Ecart type		.47972	.71208	.33869	.26675

## Statistiques

	تسهل رقمنة الخدمات العمومية المتمثلة في استخراج الوثائق بتحديد مهمة الموظف وتخفيف الضغط.	
N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		2.7750
Ecart type		.53048

## Table de fréquences

التخطيط المسبق للمحتويات الرقمية وتسطير الاهداف توضع الاساس والاطار العلمي لباقي مكونات العملية الادارية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.5	2.5
	محايد	7	17.5	20.0
	موافق	32	80.0	100.0
Total		40	100.0	

قبل شروعك في العمل السنوي تقومون بتحديد الاهداف وخطوات التنفيذ التي يلتزم بها الافراد اثناء استخراجهم للوثائق الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	12.5	12.5	12.5
محاييد	7	17.5	17.5	30.0
موافق	28	70.0	70.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الرقمنة تؤدي الى التخطيط السليم والتنسيق بين الادارات والمصالح المختلفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	5	12.5	12.8	12.8
موافق	34	85.0	87.2	100.0
Total	39	97.5	100.0	
Manquant Système	1	2.5		
Total	40	100.0		

تتيح الرقمنة اريحية للموظف لتقييم ادائه الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	3	7.5	7.5	7.5
موافق	37	92.5	92.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التخطيط لرقمنة الوثائق وتنظيمها هو مقياس لكفاءة الادارة ونجاحها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
محاييد	6	15.0	15.0	22.5
موافق	31	77.5	77.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تسهل رقمنة الخدمات العمومية المتمثلة في استخراج الوثائق بتحديد مهمة الموظف وتخفيف الضغط

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5.0	5.0	5.0
محاييد	5	12.5	12.5	17.5
موافق	33	82.5	82.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=س30 س29 س28 س27 س26 س25
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

### Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2022 00:45:11
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier
	Jeu de données actif	(4)\هوارى2.sav
	Filtre	Jeu_de_données1
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	40
	Observations utilisées	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
		Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= 25 من 26 من 27 من 28 من 29 من 30 من /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

	تعتبر الوثائق والمعلومات الرقمية أكثر سهولة في التنظيم والتوثيق والاستخراج والتصحيح لما تتميز به الطبيعة الإلكترونية	تسهيل الوسائل الرقمية والوثائق الرقمية على الموظف تنظيم أعماله وترتيبها، والرجوع إليها كلما افضت الضرورة	التطبيق الجيد لوظيفة التنظيم باستعمال الإدارة الإلكترونية يكشف العيوب في الأداء الوظيفي	تسهيل الرقمنة عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين والإدارة والمواطن وتقلل من الاتصال المباشر	الإدارة الرقمية أكثر تنظيماً من التقليدية وهو ما يزيد قوة العلاقة بين الأنشطة والعاملين
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2.7000	2.7750	2.7000	2.6750
Ecart type		.51640	.53048	.60764	.69384

Statistiques

	الرقمنة تعمل على تحقيق فكرة الانسجام بين جميع مكونات العملية الإدارية وتنظم الوظائف	
N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		2.6750
Ecart type		.65584

Table de fréquences

الإدارة الرقمية أكثر تنظيماً من التقليدية وهو ما يزيد قوة العلاقة بين الأنشطة والعاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.5	2.5
	محايد	10	25.0	27.5
	موافق	29	72.5	100.0
Total		40	100.0	

تسهيل الرقمنة عملية الاتصال بين الادارة والموظفين والادارة والمواطن وتقلل من الاتصال المباشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5.0	5.0	5.0
محاييد	5	12.5	12.5	17.5
موافق	33	82.5	82.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التطبيق الجيد لوظيفة التنظيم باستعمال الادارة الالكترونية يكتشف العيوب في الاداء الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
محاييد	6	15.0	15.0	22.5
موافق	31	77.5	77.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تسهيل الوسائل الرقمية والوثائق الرقمية على الموظف تنظيم اعماله وترتيبها، والرجوع اليها كلما افضت الضرورة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5.0	5.0	5.0
محاييد	4	10.0	10.0	15.0
موافق	34	85.0	85.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تعتبر الوثائق والمعلومات الرقمية اكثر سهولة في التنظيم والتوثيق والاستخراج والتصحيح لما تتميز به الطبيعة الالكترونية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	12.5	12.5	12.5
محاييد	3	7.5	7.5	20.0
موافق	32	80.0	80.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الرقمنة تعمل على تحقيق فكرة الانسجام بين جميع مكونات العملية الادارية وتنظم الوظائف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
محاييد	5	12.5	12.5	22.5
موافق	31	77.5	77.5	100.0

Total	40	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

```
FREQUENCIES VARIABLES=12س 11س 10س 9س 8س 7س
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

### Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2022 00:42:58
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier
		(4)هوارى2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= 11 من 10 من 9 من 8 من 7 من 12 من	
	/STATISTICS=STDDEV MEAN	
	/ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

	تعزز الإدارات الالكترونية توجيه نشاطات زملائك في الاتجاهات المناسبة والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف المسطرة	تعمل الازعية الالكترونية والرقمية المختلفة يعزز من روح التعاون بين العاملين	التوجيه بمواكبة التطور التكنولوجي والرقمي يساعد على مواكبة التغيرات في الادارة المحلية	التوجيه عن طريق الوثائق الرقمية والالكترونية يعتبر الوظيفة الاهم في العمليات الادارية	يتطلب التوجيه الالكتروني والرقمي مستوى معين عند الموظف ليكون فعالا
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2.5500	2.5500	2.6750	2.5750
Ecart type		.67748	.63851	.65584	.71208

Statistiques

	يعتبر التوجيه باستخدام التكنولوجيا والرقمنة. اكثر وظيفة ادارية لها اتصال مباشر بالعنصر البشري	
N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		2.6000
Ecart type		.63246

Table de fréquences

تعزز الإدارات الالكترونية توجيه نشاطات زملائك في الاتجاهات المناسبة والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف المسطرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
محاييد	10	25.0	25.0	35.0
موافق	26	65.0	65.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تعمل الالوعية الالكترونية والرقمية المختلفة بعزز من روح التعاون بين العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
محاييد	12	30.0	30.0	37.5
موافق	25	62.5	62.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التوجيه بمواكبة التطور التكنولوجي والرقمي يساعد على مواكبة التغيرات في الإدارة المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
محاييد	5	12.5	12.5	22.5
موافق	31	77.5	77.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التوجيه عن طريق الوثائق الرقمية والالكترونية يعتبر الوظيفة الالهم في العمليات الادارية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	12.5	12.5	12.5
محاييد	7	17.5	17.5	30.0
موافق	28	70.0	70.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتطلب التوجيه الالكتروني والرقمي مستوى معين عند الموظف ليكون فعالا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	15.0	15.0	15.0
محاييد	9	22.5	22.5	37.5
موافق	25	62.5	62.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يعتبر التوجيه باستخدام التكنولوجيا والرقمنة. اكثر وظيفة ادارية لها اتصال مباشر بالعنصر البشري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
محاييد	10	25.0	25.0	32.5
موافق	27	67.5	67.5	100.0

Total	40	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

```
FREQUENCIES VARIABLES=س18 س17 س16 س15 س14 س13
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

### Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2022 00:43:46
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier
		(4)هوارى2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= 17 من 16 من 15 من 14 من 13 من 18 من /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques

	الغاء نظام الارشيف الورقي والانتقال الى الارشيف الالكتروني مع ما يتميز به من مرونة، يسهل اكتشاف الاخطاء والحد من البيروقراطية	تعامل المسؤولين بالتوجيهات والتعليمات عن طريق الوسائل الالكترونية يعزز فكرة الرقابة وسهولة تبادل المعلومات	رقمنة الادارة تعزز فكرة الشفافية والبعد عن المحسوبية، وهي مؤشر مهم في الرقابة الادارية	تعمل الادارة الالكترونية على القضاء على فكرة البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهل تقسيم المهام والرقابة عليها.
N Valide	40	40	40	40
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	2.3750	2.5500	2.6000	2.5500
Ecart type	.83781	.81492	.63246	.67748

Statistiques

	تعتبر الادارة الرقمية اهم وعاء لتوفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار في الوقت المناسب وترفع من مستوى الرقابة الكترونيا
N Valide	40
Manquant	0
Moyenne	2.5000
Ecart type	.75107

Table de fréquences

رقمنة الادارة يقلل من العلاقة بين طرفي المعاملة ما يؤدي الى الحد من تاثير العلاقات الشخصية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	9	22.5	22.5	22.5
محاييد	7	17.5	17.5	40.0
موافق	24	60.0	60.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الغاء نظام الارشيف الورقي والانتقال الى الارشيف الالكتروني مع ما يتميز به من مرونة، يسهل اكتشاف الاخطاء والحد من البيروقراطية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	8	20.0	20.0	20.0
محايد	2	5.0	5.0	25.0
موافق	30	75.0	75.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تعامل المسؤولين بالتوجيهات والتعليمات عن طريق الوسائل الالكترونية يعزز فكرة الرقابة وسهولة تبادل المعلومات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
محايد	10	25.0	25.0	32.5
موافق	27	67.5	67.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

رقمنة الإدارة تعزز فكرة الشفافية والبعد عن المحسوبية، وهي مؤشر مهم في الرقابة الادارية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
محايد	10	25.0	25.0	35.0
موافق	26	65.0	65.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تعلم الادارة الالكترونية على القضاء على فكرة البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم المهام والرقابة عليها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	10	25.0	25.0	25.0
محايد	3	7.5	7.5	32.5
موافق	27	67.5	67.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تعتبر الادارة الرقمية اهم وعاء لتوفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار في الوقت المناسب وترفع من مستوى الرقابة الكترونيا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	15.0	15.0	15.0
محايد	8	20.0	20.0	35.0

موافق	26	65.0	65.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=الوظائف الادارية
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

### Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2022 00:45:48
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier
		(4)هوارى2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الوظائف الادارية /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques

الوظائف الادارية

N	Valide	39
	Manquant	1
Moyenne		79.3077
Ecart type		8.09858

الوظائف الادارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	60.00	1	2.5	2.6	2.6
	67.00	2	5.0	5.1	7.7
	70.00	1	2.5	2.6	10.3
	71.00	2	5.0	5.1	15.4
	72.00	3	7.5	7.7	23.1
	73.00	2	5.0	5.1	28.2
	74.00	3	7.5	7.7	35.9
	76.00	2	5.0	5.1	41.0
	77.00	1	2.5	2.6	43.6
	78.00	2	5.0	5.1	48.7
	79.00	1	2.5	2.6	51.3
	80.00	2	5.0	5.1	56.4
	81.00	2	5.0	5.1	61.5
	82.00	2	5.0	5.1	66.7
	83.00	1	2.5	2.6	69.2
	84.00	1	2.5	2.6	71.8
	88.00	2	5.0	5.1	76.9
	90.00	9	22.5	23.1	100.0
	Total	39	97.5	100.0	
Manquant	Système	1	2.5		

Total	40	100.0		
-------	----	-------	--	--

```
RELIABILITY
/VARIABLES=6س 5س 4س 3س 2س 1س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

### Remarques

Sortie obtenue		22-MAY-2022 23:36:43
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier
		(4)\هوارى2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	

	Entrée de la matrice		
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=6 من 5 من 4 من 3 من 2 من 1 من /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,01

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	97.5
	Exclue <sup>a</sup>	1	2.5
	Total	40	100.0

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

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.798	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=12س 11س 10س 9س 8س 7س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Fiabilité**

**Remarques**

Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

**Remarques**

Sortie obtenue		22-MAY-2022 23:37:39
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier (4)هوارى2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	

	Entrée de la matrice		
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=12 من 11 من 10 من 9 من 8 من 7 من /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,01

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.828	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=18س 17س 16س 15س 14س 13س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Fiabilité**

Remarques

Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Remarques

Sortie obtenue		22-MAY-2022 23:38:28
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier
		(4)2(هاري).sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	

	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=18 من 17 من 16 من 15 من 14 من 13 من /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.793	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=24س 23س 22س 21س 20س 19س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Fiabilité**

Remarques

Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Remarques

Sortie obtenue		22-MAY-2022 23:39:24
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier (4)هوارى2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	

	Entrée de la matrice		
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=24 من 23 من 22 من 21 من 20 من 19 من /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,01

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.669	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES= 22س 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Fiabilité**

Remarques

Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Remarques

Sortie obtenue		22-MAY-2022 23:41:22
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier
		(4)حواري2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 10 من 9 من 8 من 7 من 6 من 5 من 4 من 3 من 2 من 1 من 21 من 20 من 19 من 18 من 17 من 16 من 15 من 14 من 13 من 12 من 11 من 30 من 29 من 28 من 27 من 26 من 25 من 24 من 23 من 22 من /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	39	97.5
	Exclue <sup>a</sup>	1	2.5
	Total	40	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.842	30

CORRELATIONS

/VARIABLES=التخطيط التوجيه الرقابة التسيير التنظيم الوظائف الادارية  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Remarques

Sortie obtenue		22-MAY-2022 23:34:31
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hamza\Desktop\Nouveau dossier
		(4)هاري2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES= التخطيط التوجيه الرقابة التسيير التنظيم الوظيف الادارية</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,04

Corrélations

		التخطيط	التوجيه	الرقابة	التسيير	التنظيم
التخطيط	Corrélation de Pearson	1	.321 <sup>*</sup>	.367 <sup>*</sup>	.574 <sup>**</sup>	.618 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		.047	.021	.000	.000
	N	39	39	39	39	39
التوجيه	Corrélation de Pearson	.321 <sup>*</sup>	1	.477 <sup>**</sup>	.351 <sup>*</sup>	.121
	Sig. (bilatérale)	.047		.002	.026	.457
	N	39	40	40	40	40
الرقابة	Corrélation de Pearson	.367 <sup>*</sup>	.477 <sup>**</sup>	1	.570 <sup>**</sup>	.352 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	.021	.002		.000	.026
	N	39	40	40	40	40
التسيير	Corrélation de Pearson	.574 <sup>**</sup>	.351 <sup>*</sup>	.570 <sup>**</sup>	1	.606 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.000	.026	.000		.000
	N	39	40	40	40	40
التنظيم	Corrélation de Pearson	.618 <sup>**</sup>	.121	.352 <sup>*</sup>	.606 <sup>**</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.457	.026	.000	
	N	39	40	40	40	40
الوظائف الادارية	Corrélation de Pearson	.734 <sup>**</sup>	.636 <sup>**</sup>	.787 <sup>**</sup>	.832 <sup>**</sup>	.729 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	39	39	39	39	39

Corrélations

		الوظائف الادارية
التخطيط	Corrélation de Pearson	.734 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	39
التوجيه	Corrélation de Pearson	.636 <sup>**</sup>

	Sig. (bilatérale)	.000
	N	39
الرقابة	Corrélation de Pearson	.787**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	39
التسيير	Corrélation de Pearson	.832**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	39
التنظيم	Corrélation de Pearson	.729**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	39
الوظائف الادارية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	39

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

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