

واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية:

دراسة ميدانية لعينة من مدراء المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة

Obstacles to implementing electronic management in public institutions: a field study of a sample of managers of educational institutions in Biskra state

وفاء رايس¹

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، ouafa.rais@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2022/04/12.

تاريخ القبول: 2022/03/20

تاريخ الاستلام: 2022/01/16

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية من وجهة نظر عينة من مديري المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظاهرة المدروسة ومتغيرات الدراسة، وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها أن النقص في الأبعاد المدروسة يؤدي إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة، كما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة ولكنها ضعيفة.

كلمات مفتاحية: إدارة؛ إدارة إلكترونية؛ معوقات الإدارة الإلكترونية.

تصنيفات JEL: D73 ; O33

Abstract: This study aims to identify the reality and obstacles of applying electronic management in public institutions from the point of view of a sample of directors of educational institutions in the Wilayat of Biskra. In the studied dimensions, it leads to obstructing the application of electronic management from the point of view of the directors of educational institutions in the institutions under study, and there is a correlation with statistical significance between the types of obstacles to the application of electronic management in the institutions under study, but it is weak.

Keywords: Management; Electronic management; Obstacles to electronic management.

Jel Classification Codes: O33 ; D73.

1. مقدمة:

يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة المطروحة على الساحة الإقليمية والدولية، حيث ظهر هذا المفهوم مع ثورة تقنية الاتصالات الحديثة، والذي يعتبراً نمطاً جديداً يختلف عن مفهوم الإدارة التقليدي، ويعتمد فيها العمل على أشكال وأساليب مختلفة من الأدوات، مثل: الحواسيب والبرامج الحاسوبية المختلفة.

ولأن الإدارة الإلكترونية من أبرز نتاج تلك الثورة التقنية، أدى ظهورها إلى نقلة نوعية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات للمواطن مما شكل ضغطاً على المنظمات بضرورة سرعة التحول في أداء أعمالها وتقديم خدماتها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني.

1.1. إشكالية البحث: بناء على ما سبق تتركز هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما هي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- هل يؤدي نقص التسهيلات التقنية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يؤدي نقص التسهيلات التنظيمية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يؤدي نقص الموارد المالية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة؟

- هل يؤدي نقص الموارد البشرية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة؟

2.1. فرضيات البحث: بناء على ما سبق يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية 01: " يؤدي نقص التسهيلات التقنية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة "
- الفرضية 02: " يؤدي نقص التسهيلات التنظيمية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة."

- الفرضية 03: "يؤدي نقص الموارد البشرية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة."

- الفرضية 04: "يؤدي نقص الموارد المالية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة."

- الفرضية 05: "توجد علاقة ارتباطية دالة بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة."

3.1. أهمية البحث: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية التي أصبحت تولى لموضوع الإدارة الالكترونية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات العمومية بصفة خاصة وتتضح أهمية البحث في:
- تناوله موضوع يتعلق بمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.

- الكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات التربوية لولاية بسكرة.

4.1. أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وتمثل في المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية.
- اقتراح مجموعة من التوصيات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر الباحثة.

5.1. منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظاهرة المدروسة ومتغيرات الدراسة دون تدخل من الباحثين، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي بهدف إلى الحصول على المعطيات والبيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة، ثم تفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج وابداء الاقتراحات بشأن هذه الظاهرة، والتحليل برز في الجانب التطبيقي حيث تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

2. التأصيل النظري للإدارة الالكترونية:

1.2. تعريف الإدارة الالكترونية: عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها مجموعة تتكون من سبع عمليات يغذيها نظام معلومات يستند إلى التكنولوجيات الإلكترونية لمعالجة المعلومات، يتميز بعمليات معدلة بواسطة التقنيات الإلكترونية، وبالتالي بواسطة المهارات المعدلة، كما أن الإدارة الإلكترونية هي إدماج

الشركة لمجموعة من الأدوات القائمة على تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة لتحسين أدائها .
(Isaac, 2003, p. 10)،

وعرف ميشال كاليكا Michel Kalika الإدارة الإلكترونية على أنها إدماج تقنيات المعلومات الجديدة التواصل (NTIC) في جميع عمليات الإدارة وتحديدًا في وضع اللمسات الأخيرة والتنظيم والتحرك والتحكم والتأثيرات والفرص . (Germain & GERMAIN, 2015)، بينما عرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها، والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة". (الطعامنة و العلوش، 2004، صفحة 03)، كما عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها: "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر. (السلمي، 2001، صفحة 323)، واعتبر كل من هنري إسحاق Henri Isaac وإيزابيل ليروي Isabelle Leroy في كتابهما "الإدارة الإلكترونية: نحو المؤسسات الرقمية" أن تحول المعنى من الإدارة إلى الإدارة الإلكترونية يعمل وفق ثلاث ظواهر متميزة هي: (GERMAIN, 2009, p. 09)

- درجة استخدام التطبيقات الرقمية المستخدمة في العمليات المختلفة بالمؤسسة؛

- مدى التغيرات التي أحدثتها هذه الأخيرة في عمليات الإدارة؛

- درجة تعديل المهارات المشاركة في ممارسة الإدارة.

لما تعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل

الرؤية ومن ثم أداء الأعمال. (رضوان، 2007، صفحة 03)

2.2. التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية: تخيل أنك بحاجة إلى معلومات حول أداء إدارتك وفقاً

لمعايير الإنتاج، فقبل ثلاثين عاماً كان عليك بالتأكيد تقديم استعلام إلى قسم مراقبة العمليات؛ وقد

يستغرق الرد عدة أسابيع ليصل إليك، وذلك لما تفرضه الإجراءات الخاصة بالحصول على نفس الخدمة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

ومنذ نهاية السبعينيات، لجأ عدد متزايد من الشركات إلى المكاتب الآلية، وروبوتات الإنتاج، والبرمجيات وغيرها، وفي عام 1999 نشأت الإدارة الإلكترونية من الحكومة الفيدرالية الأمريكية التي استخدمتها في مجالات: التخطيط وهندسة البنية التحتية وتطوير التطبيقات وأمن المعلومات. واليوم تحصل على هذه المعلومات على الفور تقريباً من جهاز الكمبيوتر الخاص بك ل فرد، مع العلم أنه تم تخصيصها أيضاً وفقاً لاحتياجات مختلف شرائح المجتمع.

وقد أثار ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية العديد من الأسئلة حيث اعتبره البعض على أنه مفهوم غامض، ومصطلح عصري، لا يوجد في الواقع الملموس، إلا أن انفجار "فقاعة الإنترنت" بشكل واضح أظهر بأن موجة من التكنولوجيات الجديدة قد ولد، هذه الشكوك سلطت الضوء على مصدر آخر للخطر هو أن حوسبة الإدارة ليست حديثة وأن الإنترنت هو مجرد مرحلة أخرى من حوسبة العمليات في الشركة، كما أن تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة لا تساهم في تغيير عمليات خلق القيمة بشكل غير ملائم، كما أنها لا تساهم في تحويل المهارات الفردية للموظفين، فهي توفر للمدراء رؤية عالمية حول كيفية عمل الشركة من معالجة البيانات التي يوفرها نظام المعلومات (Isaac, 2003, p. 09)، كما أن ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية في بداية القرن الحادي والعشرين أدى إلى إعادة قراءة نقدية للوظيفة الإدارية لتكييفها مع احتياجات المؤسسة الرقمية واستراتيجيتها للتحويل الإلكتروني، فمنذ نهاية السبعينات أصبحت الشركات تستخدم المكاتب الآلية، وروبوتات الإنتاج، والبرمجيات بشكل متزايد، وفي عام 1999، نشأت الإدارة الإلكترونية في الحكومة الفيدرالية الأمريكية التي استخدمتها في مجالات التخطيط وهندسة البنية التحتية وتطوير التطبيقات وأمن المعلومات (GERMAIN, 2009, p. 10) .

3.2. فوائد الإدارة الإلكترونية: تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية في ظل ثورة المعلومات والاتصالات التي أصبحت تلعب في إدارة التغيير، وتنظر الإدارة الإلكترونية إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذا فإن الإدارة

الإلكترونية لها أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع الزبائن منها : (فلاق و أنساعد، 2010، صفحة 06)

- تبسيط الإجراءات وتقليل تكلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة.
 - التقليل من وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية.
 - الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.
 - تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الأخرى.
 - التقليل من العمل الورقي مما يؤثر إيجاباً وبشكل مباشر على عمل المؤسسة.
 - السرعة والأمان في حفظ وتوثيق المعاملات .
- كما باتت الإدارة الإلكترونية ذات فوائد بالغة فيما يتعلق بتوظيف المعرفة والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة، كما تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمات بدرجات متفاوتة وتعمل على تحسين جودة أداء العمل، وتساعد المنظمات على سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق حيث توفر كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال.

4.2. مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية: إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة. ومن تلك المراحل ما يلي: (عبد الكريم، 2018/2017، الصفحات 02-03)

- **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 والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا 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 لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي

تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

- 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 والمحفوزة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: وذلك في جميع الأقسام دون استثناء وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق .

5.2. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: إن تطبيق المبادئ الإلكترونية في العمل والانجاز الإداري

يقوم على توفر مجموعة من المتطلبات تتمثل في: (باي و وهدار، 2017، الصفحات 122-123)

- توفر الإدارة السياسية التوجيه والإشراف: حيث يكون هناك لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على تطبيق وتقييم مستويات التنفيذ والعمل على السرعة في معالجة والتحكم في المشاكل والعراقيل التي تواجه المشروع سواء في جانبه المادي اللوجستيكي أو البشري.

- توفر بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية: تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل

المعلومات بني المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

- توافر نظام شبكي واسع للخدمة الانترنت: وبأسعار معقولة من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتعامل مع الإدارة الإلكترونية بأقل جهد وأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة.

3. الدراسة التطبيقية.

1.3. واقع الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية الوطنية: سجل قطاع التربية الوطنية في الجزائر

انفتاحاً على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيره من القطاعات الأخرى، وإبراز ما قام به هذا

القطاع من مبادرات الخدمة العامة الالكترونية كمدخل لترقية ما يقدمه للطلبة، ويمكن رصد أهم هذه الخدمات على مستويين:

- **مستوى التعليم النظامي:** بعد أن كانت تسجل مبادرات محتشمة لا تتعدى شكل الخدمات الظرفية مثل ما يتعلق الأمر بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم الأساسي، وشهادة البكالوريا على شبكة الهاتف النقال موبيليس، أو على شبكة الانترنت، أصبحت تستخدم لتسجيل المعلومات المتعلقة بالتلاميذ والطاقي الإداري والتربوي والهياكل المتوفرة بالمؤسسة، واستخراج شهادات التسجيل والكشوفات وشهادات العمل للموظفين إلى جانب تسهيل نظم الاتصال والتواصل مع مديرية التربية.
- **مستوى التعليم عن بعد:** يقدم هذا المستوى خدمات عامة إلكترونية للطلبة الذين يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد (التعليم بالمراسلة)؛ إذ يتيح الموقع الإلكتروني الخاص بالديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد خدمات إلكترونية للمسجلين بالمركز، تتعلق بإمكانية التسجيل وسحب الاستمارة الإلكترونية، إضافة إلى التعريف بالمركز، وفتح فضاء إلكتروني للاتصال به والاستعلام، مع توفير خدمات الدروس المقررة وفق المنهاج التربوي، وغيرها من خدمات تعلم الإعلام الآلي واللغات الأجنبية، كما يقدم الموقع جملة من الفروض والامتحانات للتحميل إلكترونياً، وغيرها (من الخدمات).

2.3. الطريقة والأدوات: سنتناول في هذا الجزء من دراستنا لعرض مجتمع وعينة الدراسة، وبناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات، إضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1.2.3. مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف مدرء المؤسسات التربوية الابتدائية بولاية بسكرة والبالغ عددهم 399 مدير مؤسسة ابتدائية، ونظرا لكبر مجتمع البحث وامتداده فانه تتعذر إجراء الدراسة بالحصر الشامل لجميع المدرء، بسبب قلة الوقت والجهد الضخمة ال تي تتطلبها هذه العملية، وعليه تم اعتماد أسلوب العينة القصدية بالنسبة للمجال الجغرافي وتعرف على أنها ذلك النوع من العينات التي يتم انتقاء مفرداتها بشكل مقصود من قبل الباحث، وقد تعمدنا اعتماد المقاطعة الإدارية بسكرة 01 والمقاطعة الإدارية بسكرة 07، وذلك لسهولة الحصول على المعلومات والقيام بالدراسة، ليكون بذلك حجم العينة المختار هو 70 مفردة، وقد تم توزيع معظم أوراق الاستبيان عن طريق مفتشي المقاطعات الإدارية لأفراد عينة البحث، والبعض الآخر عن طريق الهاتف، وقد تم استرداد

70 استبيان، وبعد فحصها تم استبعاد ثلاثة عشر استبيان منها نظرا لعدم تحقيقه لشروط الإجابة الصحيحة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كونه يعد أداة البحث الأساسية في جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة باختبار الفرضيات، كما أنها أداة مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات ووجهات النظر.

2.2.3. أداة القياس واختبارات الصدق والثبات: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان، الذي تم تقسيمه الى محورين رئيسيين، تضمن المحور الأول المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) عن عينة أفراد الدراسة، بينما تضمن المحور الثاني عبارات تتعلق بأبعاد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والتي تتكون من أربعة أبعاد، يشمل البعد الأول المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية وهو يضم ثمان عبارات، والبعد الثاني يتعلق بالمعوقات التنظيمية التي واجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية ويضم عشر عبارات، أما البعد الثالث فيضم خمس عبارات، بينما البعد الرابع يضم ثمان عبارات.

3.2.3. أساليب المعالجة الإحصائية: إن البيانات المجمعة تحتاج للمعالجة عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS v23) في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث شملت الأساليب الإحصائية التالية: مقاييس الترتبة المركزية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ.

ومن خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية، وتعتبر قيمته مقبولة إذا كانت 60 % فأكثر، وأما إذا كانت قيمته 50 % فهي مرفوضة، حيث كانت نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول 01: معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحاور وتقسيماتها	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات
المعوقات التقنية	08	0.761	0.872
المعوقات التنظيمية	10	0.685	0.827
المعوقات المالية	05	0.754	0.868
المعوقات البشرية	08	0.791	0.889

المعوقات ككل	31	0.764	0.874
--------------	----	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نموذج SPSS.V 23

نلاحظ من الجدول السابق أن كل نتائج معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة في الاستبيان، حيث أن معامل الثبات يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ ويدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها. حيث تراوحت نسبة ألفا كرونباخ للمحاور والابعاد ما بين 0.685 و0.791 وكانت بالنسبة للمعوقات الإدارية 0.761، وبالنسبة للمعوقات التقنية فكانت نسبته 0.685 والمعوقات التنظيمية 0.754 أما المعوقات البشرية فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.791، في الوقت الذي بلغ فيه المعامل الكلي للاستمارة 0.764، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان للقيام بالدراسة الميدانية.

3.3. تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

1.3.3. البيانات الشخصية لعينة البحث: يعرض الجدول التالي خصائص عينة البحث من حيث

الجنس والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الجدول 02: البيانات الشخصية لعينة البحث

المتغيرات الشخصية	النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية
الجنس	44	ذكر	
	13	أنثى	
	11	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
	36	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
	6	من 50 إلى أقل من 60 سنة	
المؤهل العلمي	6	ثانوي	
	31	جامعي	
	6	دراسات عليا	
	14	خريج العهد التكنولوجي	
سنوات الخبرة	21	أقل من 5 سنوات	
	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
	6	من 10 إلى أقل من 15 سنة	

واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية:
دراسة ميدانية لعينة من مدراء المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة

3.5	2	من 15 إلى أقل من 20 سنة
1.8	1	من 20 إلى أقل من 25 سنة
8.8	5	25 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نموذج SPSS.V 23

يظهر من الجدول السابق أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت النسبة المئوية للذكور (77.2 %)، بينما بلغت النسبة المئوية للإناث (22.8 %)، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى المقاطعة التي تمت على مستواها الدراسة والتي لا تحتوي على عدد كبير من العنصر النسوي على الرغم من أنه في العشر السنوات الأخيرة أصبحت المرأة تنافس الرجل في الإدارة. وبالنسبة لمتغير العمر بلغت أعلى نسبة مئوية (63.2 %) للفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، ثم من (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة مئوية 19.3 %، بينما حصلت الفئة العمرية من (من 50 إلى أقل من 60 سنة) على نسبة مئوية (10.5 %)، وجاءت الفئة العمرية أكبر من 60 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (07 %)، حيث يشترط في المدير أن يكون قد مارس على الأقل خمس سنوات كأستاذ رئيسي للتعليم الابتدائي، حتى يتمكن المشاركة في المسابقة المهنية لرتبة مدير المدرسة الابتدائية.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بلغت أعلى نسبة مئوية (54.4 %) للمؤهل العلمي جامعي، ثم جاء خريجو المعهد التكنولوجي بنسبة مئوية (24.6 %)، وجاء المؤهل العلمي ثانوي ودراسات عليا بنسبة مئوية (10.5 %)، وهذا يؤكد على اهتمام الإدارة بتوظيف العاملين من حملة الشهادات من ليسانس فأكثر لتحسين أدائها، إلا أنها تمتلك بعض الإطارات من ذوي المستوى الثانوي أو البكالوريا والذين يعتبرون من الموظفين القدامى في المؤسسة والذين أغلبهم خضعوا للتكوين في المعهد التكنولوجي.

وأخيراً فيما يتعلق بسنوات الخبرة بلغت أعلى نسبة مئوية (38.6 %) للفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، كما بلغت (36.8 %) للفئة أقل من 5 سنوات خبرة، ثم جاءت سنوات الخبرة من (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (10.5 %)، في حين بلغت النسبة المئوية لسنوات الخبرة أكبر من 25 سنة (8.8 %)، بينما بلغت أدنى نسبة لسنوات الخبرة (من 15 إلى أقل من 20 سنة) (3.5 %)، و (1.8 %) للفئة (من 20 إلى أقل من 25 سنة)، ويرجع ذلك الى ان التوظيف في الإدارة في

ما سبق أي قبل صدور قانون 2008 كان يعتمد على التأهيل من خلال دراسة الملفات حسب الخبرة المهنية والشهادات المتحصل عليها، إلى جانب محدودية المناصب المالية نتيجة محدودية عدد المدارس، أما في الوقت الحالي فتم عن طريق المسابقات المهنية.

2.3.3. استعراض مستوى متغيرات البحث: وفي ما يلي عرض لنتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها:

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: ما هي أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة؟ قامت الباحثة باستعراض مستوى متغيرات البحث من خلال استخراج الأوساط الحسابية للتعرف على مستوى متغيرات البحث، والانحرافات المعيارية لتحديد مدى تركز أو تشتت الإجابات حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على معيار قيمة المتوسط الحسابي بحيث إذا كانت قيمته 2.34 فأكثر فيكون مدى التوافر مرتفعاً، أما إذا كانت قيمته ما بين 1.67 - 2.34 فيكون مدى التوافر متوسطاً، وأخيراً إذا كانت قيمته (1.67) فما دون فيكون مدى التوافر منخفضاً.

1.2.3.3. استعراض مستوى المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عينة من مديري المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة:

الجدول 03: استعراض مستوى المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عينة من

مديري المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
01	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	1.07	0.340	8	منخفض
02	قلة أجهزة الحاسب المتوفرة في المؤسسة	1.49	0.782	4	منخفض
03	صعوبة تعريب الأنظمة والبرامج الأجنبية	1.46	0.709	6	منخفض
04	ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة	1.39	0.620	7	منخفض
05	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المؤسسة	2.00	0.866	1	متوسط
06	عدم توفر البيانات الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	1.47	0.710	5	منخفض
07	عدم توفر شبكة الانترنت بالمؤسسة	2.44	0.846	2	مرتفع
08	تنصرف البرامج المستخدمة بصعوبة التعلم والتشغيل	2.33	0.809	3	متوسط

واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية:
دراسة ميدانية لعينة من مدراء المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نموذج SPSS.V 23

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على الفقرات (06,04,03,02,01) كانت سلبية ضمن اتجاهات آراء (لا أتفق)، تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.07-1.49) والانحرافات ما بين (0.340-0.710)، وهذا ما يؤكد إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة التوفر بدرجة منخفضة، بينما الفقرات رقم (08,05) فجاءت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2,2.33) وانحرافاتها المعيارية على التوالي (0.809,0.866)، وهذا ما يؤكد إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة التوفر بدرجة متوسطة، بينما الفقرة (07) التي تنص على عدم توفر شبكة الانترنت بالمؤسسة فجاءت بمتوسط حسابي (2.44) بانحراف معياري (0.846) وبالتالي جاء بدرجة توفر عالية وهو راجع إلى أن أغلب المؤسسات التربوية تعاني من عدم توفر الانترنت وإن وجدت فإنها ذات تدفق ضعيف جدا مما يعيق سير العمل بالإدارة الالكترونية بها من أجل تحقيق أداء أفضل.

2.2.3.3. استعراض مستوى المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من

وجهة نظر عينة من مديري المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة:

الجدول 04: استعراض مستوى المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عينة

من مديري المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة:

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
09	الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية	1.28	0.526	6	منخفض
10	روتينية الإجراءات الإدارية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية	1.18	.0428	9	منخفض
11	نقص التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية	1.42	0.596	2	منخفض
12	عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الالكترونية	1.40	0.651	3	منخفض
13	ضعف مشاركة المدراء في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الالكترونية	1.53	0.804	1	منخفض

14	عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الالكترونية	1.37	0.645	4	منخفض
15	عدم وجود خطة تسويقية للترويج للإدارة الالكترونية من طرف الجهات الوصية	1.33	0.607	5	منخفض
16	عدم وجود معايير للإشراف على التطبيق ومتابعة مشروع الإدارة الالكترونية	1.25	0.544	8	منخفض
17	عدم وجود حوافز مادية لتطبيق الإدارة الالكترونية	1.25	0.576	8	منخفض
18	عدم وجود حوافز معنوية لتطبيق الإدارة الالكترونية	1.28	0.559	6	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نموذج SPSS.V 23

تشير النتائج في الجدول أعلاه وعلى مستوى المعوقات التنظيمية قد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (1.18-1.53)، حيث كان اتجاه الآراء للمدراء المؤسسات محل الدراسة منخفضا بالنسبة لجميع الفقرات، وذلك مع وجود اتفاق في الإجابات بين الافراد المستجوبين حيث تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.428-0.804)، وكان ترتيب فقرات هذا البعد حسب الأهمية النسبية التي يوليها مديرو المدارس على النحو التالي: حصلت الفقرة 13 التي تنص على ضعف مشاركة المدراء في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الالكترونية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (1.53) وبانحراف معياري (0.804) مما يدل على وجود اتفاق حول هذه الفقرة، يلي ذلك الفقرة (11) التي تنص على نقص التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.42)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (12) التي تنص على عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الالكترونية بمتوسط حسابي (1.40)، وجاءت الفقرة (14) التي تنص على عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الالكترونية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.37)، أما الفقرة (10) فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.18)،

3.2.3.3. استعراض مستوى المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عينة من مديري المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة:

الجدول 05: استعراض مستوى المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عينة من

مديري المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
--------	---------	-----------------	-------------------	-----------------	--------------

واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية:
دراسة ميدانية لعينة من مدراء المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة

	بي	بي	بي	
19	نقص الإمكانيات المالية المخصصة من طرف الجهات الوصية لتطبيق الإدارة الالكترونية	1.25	0.576	3 منخفض
20	ارتفاع أسعار بعض المعدات الالكترونية	1.58	0.801	1 منخفض
21	ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات	1.26	0.483	4 منخفض
22	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للمدراء في مجال الإدارة الالكترونية	1.23	0.501	5 منخفض
23	قلة توفير الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الالكترونية	1.28	0.491	2 منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نموذج SPSS.V 23

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على جميع الفقرات كانت سلبية ضمن اتجاهات آراء إلى التوفر بدرجة منخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.23-1.58) والانحرافات ما بين (0.483-0.801)، وهذا ما يؤكد إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة التوفر بدرجة منخفضة، وهذا راجع إلى أن مديرية التربية لولاية بسكرة توفر جميع الإمكانيات المالية والمادية من أجل نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها التربوية .

4.2.3.3. استعراض مستوى المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من

وجهة نظر عينة من مديري المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة:

الجدول 06: استعراض مستوى المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عينة

من مديري المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
24	قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب من طرف المدراء	1.60	0.863	6	منخفض
25	قلة اليد العاملة المؤهلة في مجال الحاسب الآلي	1.12	0.466	8	منخفض
26	تخوف المدراء من زيادة المهام والأعباء الإدارية	1.88	0.908	3	متوسط
27	النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي	1.21	0.559	7	منخفض
28	تخوف بعض المدراء من المسائلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية	2.09	0.872	1	متوسط
29	ضعف الدافعية للتغيير عند بعض المدراء	1.79	0.881	4	متوسط

30	عدم الإلمام بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة التربوية	1.74	0.813	5	متوسط
31	قلة الثقة لدى المدراء في كافة التعاملات الإلكترونية	1.91	0.786	2	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نموذج SPSS.V 23

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على الفقرات (24،25،27) كانت سلبية ضمن اتجاهات آراء (لا أتفق)، تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.12-1.60) والانحرافات ما بين (0.466-0.863)، وهذا ما يؤكد إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة التوفر بدرجة منخفضة، بينما الفقرات رقم (28،29،30،31،26) فجاءت متوسطاتها الحسابية على التوالي (1.88،2.09،1.79،1.74،1.91) وانحرافاتها المعيارية على التوالي (0.908،0.872،0.881،0.813،0.786)، وهذا ما يؤكد إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة التوفر بدرجة متوسطة.

4.3. نتائج اختبار الفرضيات: يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول 07: نتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات	اتجاه الآراء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية
المعوقات التقنية	مقبولة	1,6886	,335010	38,054	0.000
المعوقات التنظيمية	مقبولة	1,3263	,283800	35,283	0.000
المعوقات المالية	مقبولة	1,3228	,365970	27,289	0.000
المعوقات البشرية	مقبولة	1,6754	,408380	30,974	0.000
الكلية	مقبولة	1,5093	,235610	48,365	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نموذج SPSS.V 23

1.4.3. اختبار الفرضية (01): تشير القيم الإحصائية في الجدول أعلاه إلى أن بعد المعوقات التقنية بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (1.70) وانحراف معياري (0.340) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المحور تشير اتجاهات الآراء إلى التوفر بدرجة متوسطة، وعليه وبناء على ما سبق نقبل فرضية البحث التي تنص على أن النقص في الموارد التقنية يؤدي إلى إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في

المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة، ونرفض الفرضية البديلة مع وجود اتفاق حول جميع عبارات المحاور.

2.4.3. اختبار الفرضية (02): تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبعدها المعوقات التنظيمية فقد بلغ (1.33) وبانحراف معياري (0.280)، ويشير ذلك إلى أن المعوقات التنظيمية من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية محل الدراسة كان منخفضاً، مما يعني تركيز مدراء المؤسسات التربوية محل الدراسة على الجانب البيداغوجي أكثر من تركيزهم على الجانب الإداري، إلى جانب المركزية في اتخاذ القرار وخضوع المدراء لأوامر السلطة العليا ويحرصون على تنفيذها حتى وإن كانوا يعارضون قراراتها، وعليه وبناء على ما سبق نقبل فرضية البحث التي تنص على أن النقص في الموارد التنظيمية يؤدي إلى إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة، ونرفض الفرضية البديلة مع وجود اتفاق حول جميع عبارات المحاور.

3.4.3. اختبار الفرضية (03): كما بلغ المتوسط الحسابي العام لبعدها المعوقات المالية (1.32) وبانحراف معياري (0.356) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المحور تشير اتجاهات الآراء إلى التوفر بدرجة منخفضة، وعليه وبناء على ما سبق نقبل فرضية البحث التي تنص على أن النقص في الموارد المالية يؤدي إلى إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة، ونرفض الفرضية البديلة مع وجود اتفاق حول جميع عبارات المحاور.

4.4.3. اختبار الفرضية (04): نلاحظ أن بعد المعوقات البشرية بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (1.67) وبانحراف معياري (0.407) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المحور تشير اتجاهات الآراء إلى (أتفق إلى حد ما)، وعليه وبناء على ما سبق نقبل فرضية البحث التي تنص على أن النقص في الموارد البشرية يؤدي إلى إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة، ونرفض الفرضية البديلة مع وجود اتفاق حول جميع عبارات المحاور.

وعليه وبناء على ما سبق نقبل فرضيات البحث التي تنص على أن النقص في مختلف الموارد التقنية، التنظيمية، المالية والبشرية يؤدي إلى إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة، مع وجود اتفاق حول جميع عبارات المحاور.

5.4.3. اختبار الفرضية (05): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة: أين تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مختلف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة حسب ما موضح في الجدول أدناه .

الجدول (08): تحليل الارتباط بيرسون بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المعوقات التنظيمية		المعوقات المالية		المعوقات البشرية	
R	مستوى الدلالة	R	مستوى الدلالة	R	مستوى الدلالة
0.43	0.18	0.28	0.07	0.10	0.01
4	8	0	8	2	0
		0.42	0.17	0.38	0.14
		3	9	0	4
				0.19	0.03
				6	8

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نموذج SPSS.V 23

وقد تبين من النتائج الموضحة في الجدول الموالي أن قيمة R يظهر وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) حيث كانت قيم المحسوبة R كلها أقل من (0.49)، وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة ولكنها ضعيفة، ونرفض الفرضية البديلة.

4. الخلاصة:

في ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية أصبح دور استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب وضرورة لا غنى عنها في مختلف الإدارات، لما تحققه من نتائج إيجابية نحو تحسين الأداء فيها ورفع كفاءتها، وذلك لا يأتي إلا بتجاوز المشكلات والمعوقات التي تعترض تطبيقها في تلك الإدارات .

1.4. النتائج: ومن خلال الطرح النظري، وما تطرقنا له من أدبيات الدراسة، بالإضافة الى الاسقاط الميداني من خلال الجانب التطبيقي، والذي تم فيه تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، تم التوصل الى مجموعة من النتائج نذكرها كما يلي:

1.1.4. النتائج النظرية: من بين أهم النتائج النظرية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- ما يعاب على القانون الجديد 2008 هو السماح للأساتذة الجدد والذين لديهم فقط خبرة خمس سنوات وبالتالي لا يملكون الخبرة الكافية عن الإدارة للمشاركة في العملية الإدارية.
- غياب التكوين في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تشوب نظام الإدارة المطبق العديد من النقائص خاصة ما يتعلق بتسجيل الحضور والغياب بالنسبة للتلاميذ، إلى جانب وجود مشاكل في التحويلات وغيرها التي تحول دون نجاحه.
- عدم وجود الربط بين الجانبين البيداغوجي والإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية.

2.1.4. النتائج التطبيقية: أثبتت نتائج الدراسة الميدانية بأن معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات محل الدراسة هي:

- يؤدي نقص التسهيلات التقنية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة .
- يؤدي نقص التسهيلات التنظيمية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة.
- يؤدي نقص الموارد البشرية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة .
- يؤدي نقص الموارد المالية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر مديري المؤسسات التربوية في المؤسسات محل الدراسة .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات محل الدراسة ولكنها ضعيفة، حيث أن قيمة R يظهر وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) حيث كانت قيم المحسوبة R كلها أقل من (0.49).

2.4. التوصيات: بناء على النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات للقائمين بالمؤسسة بضرورة:

- ضرورة إشراك المدراء في القرارات المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية وكذا في وضع استراتيجية الإدارة الالكترونية، خاصة وأنهم يعتبرون العنصر الحاسم في سيرها ويشكلون أساس نجاحها.
- ضرورة توفير برامج تكوينية لصالح مراء المؤسسات التربوية ي مجال تطبيق الإدارة الالكترونية.
- ضرورة توفير شبكة انترنت ذات تردد عالي ما يسهل من عمل المدراء ويوفر الوقت والجهد.
- ضرورة الربط بين الجانبين البيداغوجي والإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية لتجنب أي خلل قد يعيق العملية الإدارية بأكملها فتتحول الإدارة الإلكترونية من نعمة إلى نقمة.
- ضرورة وجود نظام رقابة دائم لحل المشاكل المستجدة في استخدام نظام الإدارة الالكترونية.
- ضرورة توفير برامج لحماية البيانات والمعلومات بالمؤسسات التربوية.
- العمل على متابعة وتطوير البرامج المطبقة في المؤسسات التربوية.
- إعادة النظر في التشريعات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية.

5. المراجع:

1.5. المراجع العربية:

- 1- أحمد باي، و رانية وهدار. (2017). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية (06).
- 2- ثناء عبد الكريم. (2018/2017). مبادئ الإدارة الإلكترونية. جامعة بابل، قسم ادارة البيئة.
- 3- رأفت رضوان. (2007). الإدارة الإلكترونية. الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
- 4- علي السلمي. (2001). خواطر في إدارة المعاصرة. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد فلاق، و رضوان أنساعد. (2010). الإدارة الالكترونية (مفهوما، متطلبات تطبيقها) عرض تجارب بعض الدول العربية. ، الملتقى الدولي حول الحكومة الالكترونية في الجزائر- دراسة تجارب بعض الدول. البليدة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب.
- 5- محمد الطعمانة الطعمانة، و طارق العلوش. (2004). الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية العربية.

2.5. المراجع الأجنبية:

- 1- GERMAIN, M. (2009, octobre 10). *Management des nouvelles technologies et e-Transformation*. Consulté le 11 13, 2021, sur Techniques de l'ingénieur: <https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/archives-th12/archives-management-industriel-tiagb/archive-1/management-des-nouvelles-technologies-et-e-transformation-ag1800/>
- 2- Germain, M., & GERMAIN, M. (2015, octobre 10). *Entreprise numérique et e-management-Du management à l'e-management*. Consulté le 11 13, 2021, sur <https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriel-th6/l-entreprise-face-a-son-environnement-42636210/entreprise-numerique-et-e-management-ag1801/>
- 3- Isaac, H. (2003, January). *e-management, concept et méthodologie*. Consulté le 10 17, 2021, sur researchGate: file:///C:/Users/MICRO/Downloads/Documents/HICegos2003-1_2.pdf