

**مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الموظفين  
بمديرية الشؤون الدينية لولاية باتنة**

**Level of application of electronic management  
from the point of view of staff in the Religious Affairs  
Directorate of batna state**

ط.د سليمان شيشون\* ، جامعة عمار تليجي- الأغواط  
s.chichoune@lagh-univ.dz  
مخبر: دراسات التنمية الاقتصادية  
عائشة صفراني، جامعة عمار تليجي- الأغواط  
a.soufrani@mail.lagh-univ.dz

تاريخ القبول: 2022/09/14

تاريخ الاستلام: 2022/07/27

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية باتنة من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية وفرضيات فرعية وتم اختبارهم باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Simple T-Test) إضافة إلى ذلك تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة تصورات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية محل الدراسة. وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث البالغ حجمها (35) موظف. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها قبول الفرضية الرئيسية المعتمدة في الدراسة، وأن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية لإجابات الموظفين عن وظائف الإدارة الإلكترونية مجتمعة  $0.05 \geq 0.001$  وبمتوسط حسابي قدره 3.47.

\* المؤلف المراسل

**الكلمات المفتاحية:** إدارة إلكترونية؛ تخطيط إلكتروني؛ تنظيم إلكتروني؛ تنفيذ وقيادة إلكترونية؛ رقابة وتقويم إلكتروني.

**Abstract:**

The study aimed to reveal the level application of electronic management in the directorate of religious affairs and endowments in the district of Batna from the point of employees. To achieve the aim of the study a main hypothesis and sub-hypothesis was formulated and tested using the one Simple T-Test. Some statistical methods such as the arithmetic mean, standard deviation and coefficient of variation to know the employee's perceptions about the level of application of electronic management in the directorate under study.

The questionnaire was used as main tool for collecting data and information's from the research sample of (35) employees. The study came to the conclusion that the main hypothesis adopted in the study was accepted, and the level application of electronic management in the directorate under study was high according to the scale of the study, where the level of moral significance of employees' answers about the functions of electronic management combined was  $0.001 \leq 0.005$ , with an arithmetic average of 3.47.

**Keywords:** electronic management, electronic planning, electronic organization, electronic implementation and leadership, electronic control and evaluation.

**مقدمة:**

أسهم التقدم التكنولوجي الحديث لوسائل الإعلام والاتصال في تطوير الأعمال الإدارية خلال السنوات الأخيرة مما دفع الكثير من الحكومات والمنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص إلى تبني استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث عملت هذه الأخيرة، على تحسين وسائل الاتصال الإداري داخل هذه الحكومات والمنظمات، وقد ساهمت بشكل كبير في توفير مناخ ملائم لإنجاز الأعمال الإدارية بشكل فعال في مجال اتخاذ القرارات، تحسين كفاءة المورد البشري، الفعالية في إنجاز المهام والأداء الوظيفي للأفراد وهذا يصب كله في مصلحة المنظمات والإدارات من اختصار للوقت والجهد وتخفيض التكلفة. إن كل ما سبق ذكره فرض على المنظمات

والإدارات، التوجه إلى الأساليب الإلكترونية (الإدارة الإلكترونية)، والتخلي تدريجيا عن الأساليب التقليدية في التسيير الإداري، وقد أخذت مؤخرا عديد الدوائر الحكومية (الوزارات) والهيئات التابعة لها على المستوى المحلي بتبني أسلوب الإدارة الإلكترونية كوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائرية كهيئة مركزية ومديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية باتنة كهيئة محلية والتي تمت الدراسة على مستواها، هذه الأخيرة التي أخذت في السير على خطى إستبدال طرق التسيير الإداري التقليدي بنمط التسيير الإداري الإلكتروني للقيام بالمهام المنوطة بها في المجتمع من تسيير الجانب المادي، المالي والبشري لدور العبادة، من مصليات ومساجد، مراكز ثقافية إسلامية، مدارس قرآنية وأملاك وقفية وتحقيق الأهداف المرسومة من طرف وزارة الشؤون الدينية والأوقاف. من خلال تحفيز العاملين على استخدام البرامج الحاسوبية المتوفرة والتقليل من استعمال الورق، انطلاقا مما سبق نطرح التساؤل الجوهري التالي:

#### مشكلة الدراسة:

ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية باتنة؟

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة أولا في تقديمها تأصيلا نظريا لماهية الإدارة الإلكترونية لمختلف المفكرين وتكشف عن الواقع الفعلي لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمختلف وظائفها التخطيط، التنظيم، التنفيذ والرقابة والتقويم بمختلف مصالح مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بباتنة، لتكون عينة لإمكانية تطبيق ما توصل إليه من نتائج في الدراسة لتعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المصالح والهيكل الإدارية الأخرى التابعة لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى ما يلي: التوعية بمفهوم الإدارة الإلكترونية وتحديد عناصرها ومتطلباتها الأساسية.

- معرفة المستوى الحقيقي لممارسة الإدارة الإلكترونية في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بولاية باتنة.

- تقييم مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية باتنة.
- لفت انتباه المسؤولين بمديرية الشؤون الدينية إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوضيح دورها في زيادة فعالية وجودة الإدارة.
- الفرضية الرئيسية للدراسة:** تطبق مديرية الشؤون الدينية والأوقاف الإدارة الإلكترونية بمختلف وظائفها وذلك عند مستوى المعنوية مرتفع  $0.05 \geq \alpha$ .
- الفرضيات الفرعية للدراسة:**
  - تطبق مديرية الشؤون الدينية والأوقاف وظيفة التخطيط الإلكتروني عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .
  - تطبق مديرية الشؤون الدينية والأوقاف وظيفة التنظيم الإلكتروني عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .
  - تطبق مديرية الشؤون الدينية والأوقاف وظيفة التنفيذ الإلكتروني عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .
  - تطبق مديرية الشؤون الدينية والأوقاف وظيفة الرقابة والتقييم الإلكتروني عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .
- منهج الدراسة:** إستخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، بوصفهما المنهجين الأكثر ملائمة للدراسة من خلال وصف الجوانب المتنوعة لمشكلة الدراسة وصفا كميا ونوعيا، بجمع البيانات حول الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها وصولا لمجموعة من النتائج.
- حدود الدراسة (الزمانية والمكانية):** تم إجراء هذه الدراسة بمقر مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية باتنة، من خلال استهداف الموظفين العاملين بالمديرية، وتم إجراء الدراسة خلال الثلاثي الأول من سنة 2021.
- مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية باتنة لسنة 2021 والبالغ عددهم (45) موظفا، حيث قمنا بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع إسترجعنا 37، وألغينا 02 وبالتالي إن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (35) إستبانة.



### أساليب وأدوات جمع البيانات وتحليلها:

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع كالكتب، المجلات والرسائل والأطروحات، في الجانب النظري والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وتم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وبناء على ما سبق فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

### محاور الدراسة:

أولاً: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية؛

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها؛

ثالثاً: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف؛

رابعاً: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات؛

خامساً: النتائج والتوصيات.

### الدراسات السابقة:

- دراسة محمد قريشي، حساني رقية بعنوان " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بسكرة وذلك من وجهة نظر إدارييها (عمال وأساتذة)، وصيغت ثلاث فرضيات تم اختبارها باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (Sample T-test One)، إضافة إلى ذلك تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمعرفة تصورات الباحثين حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة بحث بلغت ( 80 ) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة وهي أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء مرتفعاً بمتوسط الإجابات عن أبعاد الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي قدره ( 3.72 ).

- دراسة العنزي حمود بن عايد بعنوان " مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية الجامعية بمحافظة حقل التابعة لجامعة تبوك المملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية الجامعية بمحافظة حقل التابعة لجامعة تبوك، وقد تكون مجتمع

الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كلية الجامعة وعددهم ( 83 ) منهم ( 56 ) عضو هيئة تدريس، و ( 27 ) إداري للعام الدراسي 2014 - 2015 ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبانة لهذا الغرض، وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية الجامعية بمحافظة حقلمن وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين جاء بدرجة مرتفعة. وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لاختلاف الجنس أو المؤهل العلمي.

- دراسة خليفة مصطفى أبو عاشور، وديانا جميل النمري بعنوان " مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك عن من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين" وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك المملكة الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة وعددهم (2410) منهم (683) عضوة هيئة تدريس و(1727) إداري للعام الدراسي 2010/2011، وبلغت عينة الدراسة (647) عضو هيئة تدريس وإداري، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبانة لهذا الغرض مكونة من ( 55 ) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التنفيذ الإلكتروني، الرقابة والتقييم الإلكتروني، وبعد تطبيق الأداة على أفراد العينة أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية كانت بدرجة مرتفعة، أما درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة نظر الإداريين كانت بدرجة متوسطة.

تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في تناولها مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بحيث تم الاستعانة بهذه الدراسات في تحديد أبعاد الدراسة وصياغة الإستبانة، واختلفت في تناولها لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مرفق عام ذو ميزة خاصة وهي تسيير الخدمات الدينية، حيث لم يسبق التطرق إليه كثيرا من طرف الباحثين.

## أولاً: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية.

### 1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ظهر نتيجة لتطورات كثيرة شهدتها العالم الحديث منذ الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني بعيداً عن التعاملات الورقية فتناوله الباحثون في الإدارة من خلال التعاريف التالية:

تعريف السامي هي: "عملية ميكنة جميع مهام المؤسسة الإدارية ونشاطاتها، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية بغية تحقيق أهداف الإدارة الجديدة؛ كتقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات" (السامي ع.، 2003، صفحة 135). يعرفها غالب ياسين بأنها "عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الإنترنت، إن الصفة الديناميكية للإدارة الإلكترونية تأتي من طبيعة تكنولوجيا المعلومات التي تتطور بدالة خطية مستمرة" (سعد غالب، 2010، صفحة 27). أما نجم عبود فيصفها بـ: "أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت، وشبكات الاتصال في التخطيط والتوجيه، والرقابة على الموارد إلكترونياً، بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (نجم عبود، 2004، صفحة 127).

برأي أبو عاشور، خليفة وآخرون فيعتبرون الإدارة الإلكترونية هي: "الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة من (تخطيط، تنظيم، تنفيذ، ورقابة وتقييم) وذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي" (أبو عاشور و النمرى، 2013، الصفحات 199 - 200).

فيما يرى محمد أحمد أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا أوراق إذ تتكون من الأرشفة والبريد الإلكتروني، ونظام تطبيق الآلي التي تعتبر الأسهل حفظاً وتعديلاً واسترجاعاً، كذلك هي إدارة بلا مكان؛ حيث تتمثل في الهاتف المحمول، هي كذلك إدارة بلا زمان؛ إذ تستمر 24 ساعة على 24 ساعة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم

الجديد، وأخيرا هي إدارة بلا تطبيقات جامدة إذ تعتمد على العمل من خلال المؤسسة الشبكية والمؤسسة الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة (محمود الخالدي، 2007، الصفحات 20 - 21).

بناء على ما سبق يتضح جليا أن الإدارة الإلكترونية، إدارة تعتمد على تقنيات الاتصال والإعلام الحديثة وتلغى فكرة الزمان والمكان فتصبح المعلومات والبيانات متاحة بشكل آني داخل المنظمة للموظفين وخارجها للعملاء، الزبائن والمواطنين).

## 2- أهداف الإدارة الإلكترونية:

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف في إطار تحسين أداء المنظمة وطريقة التعاملات التي تجري من طرف كل معني بهذه الخدمات سواء كانوا مواطنين أو موظفي المؤسسة ويمكن تلخيص أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي: (أحمد سمير، 2008، صفحة 64)

- إدخال كافة الأنظمة الإلكترونية كأجهزة الحاسب الآلي، بدلا من الحوامل الورقية والدفاتر والأدوات التقليدية؛
- تطوير نظام العمل بالأقسام المختلفة الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز كافة المهام، والوظائف المطلوبة في الوقت المحدد؛
- إتاحة الفرصة أمام الموظفين للنقاش، والترابط وتبادل الآراء عبر شبكة الإنترنت؛
- التخلص من النفقات الزائدة التي تتحملها الإدارة العليا، نتيجة إتباع الأساليب التقليدية؛
- سهولة الحصول على المعلومات فبدلا من تخزينها في الأوراق، والدفاتر أصبحت متاحة من خلال شبكة الإنترنت؛
- زيادة قدرة الشركات على التنافس مع غيرها وتحسين مستواها الاقتصادي.

- 3- **عناصر الإدارة الإلكترونية:** تشمل الإدارة الإلكترونية على أربع مكونات أساسية وهي كالتالي: (السالمي و السليطي، 2008، صفحة 40)
- **إدارة بلا ورق:** فهي تشمل مجموعة أساسيات حيث يوجد الورق لكن لا يستخدم بكثافة ويستخدم مكانه البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات آلية؛
  - **إدارة بلا مكان:** تعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والشبكات والعمل عن بعد، من خلال المؤسسات الافتراضية؛
  - **إدارة بلا زمان:** تستمر 24 ساعة بدون انقطاع ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم يعد لها مكان في العالم الجديد؛
  - **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية التي تعتمد على صنّاع المعرفة.
- في حين هناك من يعتبر أن الإدارة الإلكترونية تتكون من العناصر التالية: (سعد غالب، 2010، الصفحات 23-28)

- **عتاد الحاسوب hardware:** يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب وملحقاته ونظمه وشبكاته. نظرا للتطور في مجال عتاد الحاسوب وبرامجه، وزيادة مستعمليه، فإنه من الأفضل السعي لامتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد لتحقيق غايتين:
  - ✓ توفير تكاليف التجديد المستمر وتكاليف الصيانة؛
  - ✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية ونظم المعلومات؛
- **البرمجيات وشبكات الإتصال software and communication network:** البرمجيات هي مجموعة من اللوغاريتمات الرياضية التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسوب وتتكون من برامج النظام وبرامج التطبيقات العامة تضم مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية، وقواعد البيانات data bases أما برامج التطبيقات الخاصة، فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة، كالبرامج المحاسبية، برامج تخطيط المؤسسة، أما برامج النظام فهي أكثر تعقيدا من غيرها وتشمل

برامج: نظام التشغيل، نظام إدارة الشبكة بينما شبكات الإتصال، فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترنات، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة قيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية؛

- **صناع المعرفة worker knowledge**: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية ويتكون من القيادات الرقمية المديرون والمحليون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية، من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

### ثانيا: وظائف ومتطلبات الإدارة الإلكترونية:

#### 1- وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي: (عبان، 2016، الصفحات 82 - 83)

- **التخطيط الإلكتروني**: يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:
  - أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأجل والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل؛
  - أنه عملية مستمرة، بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
  - أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل زمان ومكان؛

- **التنظيم الإلكتروني**: في ظل التحول الإلكتروني، فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم لإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى

شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساس على الوحدات الصغيرة والشبكات دون هيكل تنظيمي، وبالتالي التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة؛

- **الرقابة الإلكترونية:** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالرقابة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف وعملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين، الموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين الإداريين أو بين المستفيدين والإدارة مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة؛

- **القيادة الإلكترونية:** أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

■ **القيادة العلمية التقنية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام شبكة الإنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سهولة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، والبرمجيات، تمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة تحسين مختلف أبعاد التطور في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات، والتطبيقات إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت، بمعنى أنها تجعل القائد

الإلكتروني يتصف بمواصفات جديدة كالسرعة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات؛

■ **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة، وجود قائد يمتاز بالاحترافية، وزاد معرفته وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن السرعة في الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين؛

■ **القيادة الذاتية:** تركز القيادة على مجموعة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة. إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة يؤدي إلى القضاء على روح الإبداع داخل المنظمة الإدارية، والتخلي عن العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، ولذا يجب مراعاة هذا الجانب لكي تحقق وظائف الإدارة الإلكترونية التكامل فيما بينها بكل فعالية وهذا عن طريق التكوين المستمر على البرمجيات الحديثة والتدريب على مستجدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وبناء على ما ذكر سابقا فإن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، العتاد، الشبكات، صناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المرافقة والاستخدام الأمثل والفعال لتكنولوجيا المعلومات.

**2. متطلبات الإدارة الإلكترونية:** تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية

والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية وغيرها وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أ - المتطلبات الإدارية وتتمثل فيما يلي:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع خطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل بين المعلومات المترابطة بأكثر من جهة. (أحمد المير، 2007، صفحة 25).

- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة. (أكرم عمار، 2009، صفحة 71).

- الهيكل التنظيمي: النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد إن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات. (أكرم عمار، 2009، صفحة 72).

- إذ يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات بعضها البعض، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية. (أحمد المير، 2007، صفحة 30).

- **تعليم وتدريب العاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات. (أحمد المير، 2007، صفحة 33).

- **وضع الأطر التشريعية:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، إذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة. كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضيف عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها. (محمد العريشي، 2008، صفحة 52).

ب - **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري. (أكرم عمار، 2009، صفحة 73).

ج - **المتطلبات التقنية:** وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام وإستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك للاستخدام الفردي على أوسع نطاق ممكن. (أحمد المير، 2007، صفحة 29).

د -المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا؛ بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق الإجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها. (أحمد المير، 2007، صفحة 35)

### ثالثا: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف.

#### 1- التعريف بالمديرية:

تعد مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية باتنة هيئة إدارية عمومية جزائرية، مكلفة بتسيير المساجد والمدارس القرآنية ومراكز تكوين الأئمة، والأماكن الوقفية بالإضافة إلى الإشراف على شعيرة الحج، تحت وصاية وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، ويقع مقر هذه المديرية في مدينة باتنة بحي الإخضرار. (المرسوم التنفيذي، 2000، الصفحات 7 -9).

#### أ. الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية باتنة:

في صلب نص الإنشاء حدد المشرع الجزائري مصالح الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية وعملها كما يلي: (المرسوم التنفيذي، 2000، الصفحات 7 -9)

- مصلحة المستخدمين والوسائل والمحاسبة وتشتمل على؛
- مكتب المستخدمين؛
- مكتب الوسائل؛
- مكتب المحاسبة؛
- مصلحة الإرشاد والشعائر والأوقاف وتشتمل على؛
- مكتب الإرشاد والتوجيه الديني؛
- مكتب الشعائر؛
- مكتب الزكاة؛
- مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الإسلامية وتشتمل على؛
- مكتب التعليم القرآني والتكوين المستمر؛
- مكتب الثقافة الإسلامية وإحياء التراث الإسلامي.

## ب- مهام وأنشطة المديرية الولائية للشؤون الدينية والأوقاف

وسع المشرع القانوني في مجال مهام وأنشطة المديرية الولائية للشؤون الدينية والأوقاف إضافة إلى المهام والأنشطة المذكورة في المرسوم التنفيذي 94-215 المؤرخ في صفر 1415 الموافق لـ 23 يوليو 1994، إلى ما يلي: (القرار الوزاري المشترك، تنظيم مصالح المديرية الولائية للشؤون الدينية والأوقاف في مكاتب، 2003)

- السهر على إعادة المسجد لدوره كمركز إشعاع ديني وتربوي وثقافي واجتماعي؛
- تطوير وظيفة النشاط المسجدي؛
- الدعوة إلى إحياء الزكاة وتنظيمها وإلى توزيع مصاريفها في إطار أحكام الشريعة الإسلامية؛
- المساهمة في ترقية التراث الإسلامي وإحيائه وكذا الحفاظ عليه وإبراز أعلامه؛
- المساهمة في الحفاظ على الآثار ذات الطابع الديني؛
- إتخاذ جميع التدابير اللازمة لضمان السير الحسن للنشاط الديني داخل المساجد ومؤسسات التعليم القرآني ومراكز التكوين المستمر التابعة للقطاع؛
- تنسيق أعمال المؤسسات العاملة تحت الوصاية؛
- متابعة تطبيق البرامج التي تعدها مؤسسة المسجد وتوطيدها بهدف السماح لها بتأدية مهامها؛
- متابعة الجمعيات الدينية المعتمدة على مستوى الولاية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- مراقبة المشاريع المقترحة لبناء المدارس القرآنية ومشاريع الأملاك الوقفية وكذا فروع المركز الثقافي الإسلامي وإبداء الرأي بشأنها؛
- إعطاء الموافقة الصريحة المتعلقة بالمشاريع المقترحة لبناء المساجد؛
- إعداد الخريطة المسجدية للولاية طبقا للتنظيم المعمول به؛
- إبرام عقود إيجار الأملاك الوقفية واستثمارها في الحدود التي يمنحها التشريع والتنظيم المعمول بهما؛

- مساعدة الجمعيات الدينية المعتمدة وزوايا العلم والقرآن على تأدية مهامها؛
- موافقة على محاضر لجان حفظ القرآن الكريم وتسليم شهادات الديانة الإسلامية واعتناق الإسلام.

## 2. الطريقة والإجراءات

أ - أداة الدراسة: تم وضع إستبانة لقياس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بناء على بعض الدراسات السابقة والمتمثلة في كل من: دراسة محمد قريشي وحساني، 2015، دراسة خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا وجميل النمري، 2011. دراسة العنزي حمود بن عايد، 2015. تم تقسيم هذه الإستبانة إلى قسمين: الأول يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى العلمي، الأقدمية، نوع المنصب المشغول) أما الثاني فيشمل على أبعاد الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التنفيذ الإلكتروني، الرقابة والتقييم الإلكتروني)، ويحتوي على (42) عبارة موزعة على المحاور السابقة، حيث تم إعطاء لكل عبارة وزناً مدرجاً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، لا أعارض ولا أوافق، غير موافق، غير موافق بشدة) أما أوزان الدرجات فكانت وفق الترتيب (5، 4، 3، 2، 1).

### ب - توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية:

الجدول رقم 1: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 18      | 51,4           |
| أنثى    | 17      | 48,6           |
| المجموع | 35      | %100           |

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (01) أن نسبة الذكور تقارب نسبة الإناث في عينة الدراسة بنسبة 51,4 % 4 ما يمثل 18 موظفاً في حين نسبة الإناث تبلغ 48,6 % ما يمثل 17 موظفة فالتعداد متقارب بين الذكور والإناث وهذا يدل على عدالة في

التوظيف بين المرأة والرجل تطبيقا لسياسة الدولة الرامية إلى المساواة بين الجنسين في مجال التوظيف خاصة في سلك الشؤون الدينية.

الجدول رقم 2: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

| العمر            | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة    | 8       | 22,9           |
| من 30 سنة إلى 40 | 23      | 65,7           |
| من 40 سنة إلى 50 | 1       | 2,9            |
| أكثر من 50 سنة   | 3       | 8,6            |
| المجموع          | 35      | %100           |

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن أغلبية الفئة العمرية لعينة الدراسة تتراوح بين 30 و40 سنة بـ 23 موظفا ما يمثل نسبة 65,7 % وهذا راجع لسياسة التوظيف التي أنتهجتها المديرية لإستقطاب الكفاءات العلمية الشابة خاصة الجامعيين تليها فئة أقل من 30 سنة بتعداد 8 موظفين أي ما يمثل نسبة 22,9 %، تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بتعداد 3 أي ما يمثل نسبة 8,6 % من الموظفين حيث تمثل المستويات الإدارية العليا في المديرية أما الفئة العمرية من 40 سنة إلى 50 سنة فهي الأخيرة في الترتيب بموظف واحد ونسبة 2,9 % من مجموع الموظفين.

الجدول رقم 3: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| جامعي            | 14      | 40             |
| ثانوي            | 17      | 48,6           |
| تكوين مهني       | 04      | 11,4           |
| المجموع          | 35      | %100           |

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذات المستوى الثانوي بـ 17 موظفا ونسبة تقدر بـ 48,6 % تليها فئة الجامعيين بتعداد 14 موظفا بنسبة تقدر بـ 40 % وهذا يدل على تطور سياسة التوظيف بالمديرية وفتح

المجال لفئة الجامعيين خاصة والثانويين الذين تم تكوينهم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال أما فئة التكوين المهني فبلغ تعدادها 4 موظفا بنسبة تقدر بـ 11,4٪ حيث يشغل معظم هذه الفئة وظائف مكتبية وهذه الأخيرة آيلة للزوال وسيتم تعويضها تدريجيا بوظائف أخرى تلبي احتياجات المديرية في المجال المعلوماتي .

الجدول رقم 4: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

| الأقدمية                 | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| أقل من 05 سنوات          | 04      | 11,4%          |
| من 05 سنوات إلى 10 سنوات | 21      | 60%            |
| من 10 سنوات إلى 15 سنة   | 06      | 17,1%          |
| أكثر من 15 سنة           | 04      | 11,4%          |
| المجموع                  | 35      | 100%           |

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج spss

توضح معطيات الجدول رقم (4): أن أغلبية أفراد العينة من فئة الأفراد الذين قضوا فترة من 05 سنوات إلى 10 سنوات أي متوسطي الأقدمية، حيث احتلت الصدارة بتعداد 21 موظفا بنسبة 60٪ من موظفي المديرية وهذا يدل على سياسة توظيف الشباب من أصحاب المؤهلات العلمية التي إنتهجتها المديرية في السنوات الأخيرة في إطار مسار ترقية عملها الإداري وتحسين خدماتها العمومية الدينية بناء على توجيهات الوزارة، تليها فئة 10 سنوات إلى 15 سنة بتعداد 06 موظفين بنسبة 17,1٪ أما في الأخير ففئتي أقل من 05 سنوات أقدمية وأكثر من 15 سنة أقدمية بلغ تعدادها 04 موظفين لكل فئة على التوالي بنسبة 11,4٪ لكليهما أما فئة أقل من 05 سنوات فتمثل موظفين حديثي التوظيف وأما فئة أكثر من 15 سنة فتمثل فئة الإطارات التي لها خبرة طويلة وتشمل منصب المدير ورؤساء المصالح من أفراد العينة الذين قضوا فترة لا بأس بها بالمديرية وبالتالي لهم أكثر مصداقية ودراية بالعمل وسيكونون أكثر معرفة بما يدور بالمديرية.

الجدول رقم 5: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

| الوظيفة                                       | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------------------------|---------|----------------|
| مدير                                          | 2       | 5,7            |
| رئيس مصلحة (موظف مسؤول على فريق من الإداريين) | 2       | 5,7            |
| إداري (موظف مكلف بالأعمال الإدارية)           | 19      | 54,3           |
| مهندس أو تقني عمراي                           | 4       | 11,4           |
| مهندس أو تقني معلوماتية                       | 4       | 11,4           |
| موظف الأرشفة                                  | 4       | 11,4           |
| المجموع                                       | 35      | 100%           |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (5): أن الإداريين يبلغ تعدادهم 19 موظفا بنسبة 54,3% وهذا يدل على نمط العمل الإداري السائد بالمديرية، المبني على هيكل تنظيمي تتبثق عنه مكاتب ومصالح وأقسام، مما يتطلب عددا كبيرا من الإداريين، تليه وظائف مهندس وتقني عمراي 4 موظفين ومهندس وتقني معلوماتية 4 موظفين، وكذا موظفو الأرشفة 4 موظفين بتعداد كلي يبلغ 12 موظفا بنسبة 11,4% لكل وظيفة على التوالي، وهذا راجع لتوجه المديرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية عن طريق رقمنة أرشيفها وجل مصالحها الإدارية والتقنية.

### 3 - صدق وثبات أداة الدراسة:

أ - صدق الأداة: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال علوم التسيير بكل من جامعة الأغواط، جامعة المسيلة، وجامعة باتنة حيث قمنا بدراسة كافة ملاحظاتهم وإجراء كافة التعديلات المطلوبة. وبهذا يمكننا القول أن الأداة هي صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب - ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 6: يمثل ثبات الأداة

| المحور                                  | عدد العبارات | معامل الثبات " ألفا كرونباخ " |
|-----------------------------------------|--------------|-------------------------------|
| تطبيق وظيفة التخطيط الإلكتروني          | 09           | 0,727                         |
| تطبيق وظيفة التنظيم الإلكتروني          | 13           | 0,868                         |
| تطبيق وظيفة التنفيذ الإلكتروني          | 10           | 0,790                         |
| تطبيق وظيفة الرقابة والتقويم الإلكتروني | 10           | 0,803                         |
| مجموع المحاور                           | 42           | 0,924                         |

SPSS المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول رقم (6): يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0,924) وهو قيمة مرتفعة جدا ومناسبة لأغراض البحث، كما يعتبر معامل الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة أيضا، وبناءا على ذلك فإن الأداة المستخدمة للدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات وبالتالي نكون على ثقة باستخدامها وبصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج إحصائيا.

#### رابعاً: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

##### 1. وصف اتجاهات أفراد العينة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

سيتم هنا وصف متغيرات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير محل الدراسة (مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية) بأبعاده المختلفة.

وفق مقياس ليكرت الخماسي فإن طول المجال لكل مستوى كما يلي:

المدى = 5 - 1 = 4 طول المجال لكل مستوى:  $0,8 = 5/4$  وبالتالي طول المجالات

تكون كالآتي:

- المجال الأول: [ 1 - 1,8 ] يقابله المستوى الخامس غير موافق بشدة.
- المجال الثاني: [ 1,8 - 2,6 ] يقابله المستوى الرابع غير موافق.
- المجال الثالث: [ 2,6 - 3,4 ] يقابله المستوى الثالث موافق نوعاً ما.

- المجال الرابع: [3,4 - 4,2] يقابله المستوى الثاني موافق.
- المجال الخامس: [4,21 - 5] يقابله المستوى الأول موافق بشدة.
- الجدول رقم 7: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية للإجابات عن محور التخطيط الإلكتروني

| رقم العبارة | العبارة                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية       |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 01          | يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة على مستوى المديرية | 3,57            | 1,39              | 38,93          | موافق         |
| 02          | يسهل استخدام الإدارة الإلكترونية مواكبة المتغيرات والمستجدات الإدارية.                      | 3,82            | 1,01              | 26,43          | موافق         |
| 03          | تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير نظم التخطيط الإدارية.                                    | 3,25            | 1,03              | 31,69          | موافق نوعا ما |
| 04          | تساعد الإدارة الإلكترونية في إكساب العاملين العديد من الخبرات الإدارية.                     | 3,31            | 1,15              | 34,74          | موافق نوعا ما |
| 05          | تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير الخطط البديلة عند الحاجة.                                | 3,48            | 1,19              | 34,74          | موافق         |
| 06          | تساهم الإدارة الإلكترونية في وضع خطط توظيف الموارد البشرية والمالية بشكل أفضل.              | 3,28            | 1,34              | 40,85          | موافق نوعا ما |
| 07          | تساهم الإدارة الإلكترونية في إشراك جميع الأطراف في التخطيط الاستراتيجي.                     | 3,25            | 1,06              | 32,61          | موافق نوعا ما |
| 08          | تساعد الإدارة الإلكترونية في الحد من مشكلات التخطيط.                                        | 3,25            | ,95               | 29,23          | موافق نوعا ما |
| 09          | تساهم الإدارة الإلكترونية في وضع الخطط بشكل أفضل (خطط توظيف الموارد البشرية وخطط المالية)   | 3,00            | 1,35              | 45             | موافق نوعا ما |
| المجموع     |                                                                                             | 3,36            | 66,0              | 19,64          | موافق نوعا ما |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (7) يتضح ما يلي:

جاء المتوسط الحسابي لمتوسط مجموع عبارات محور التخطيط الإلكتروني مساوي لـ (3.36) وبانحراف معياري مساوي لـ (0.66) وهو بذلك ضمن الفئة الثالثة (موافق لحد ما)، ومعامل اختلاف بقيمة منخفضة مساوية لـ ( 19.64%)

دلالة على الانسجام في إجابات أفراد العينة، كما تراوحت إجابات أفراد العينة بين الموافق والموافق نوعا ما، فجاءت العبارات الأولى والثانية والخامسة ضمن فئة موافق بمتوسطات حسابية مساوية لـ (3.57، 3.82، 3.48) وبانحرافات معيارية مساوية لـ (1.39، 1.01، 1.19) على التوالي، في حين جاءت باقي العبارات ضمن الفئة الثالثة موافق نوعا ما بمتوسطات حسابية تراوحت بين 3.00 كأقل قيمة و3.31 كأكبر قيمة. وهذا ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية تساعد المديرية محل الدراسة نوعا ما في الحد من مشاكل التخطيط المختلفة بشكل مقبول نوعا ما، وهذا لمواكبة المتغيرات والمستجدات الإدارية وتطوير نظم التخطيط وتقليل تكاليف إجراءاته.

الجدول رقم 8: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف والأهمية للإجابات عن محور التنظيم الإلكتروني

| رقم العبارة | العبارة                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية       |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 10          | تساعد الإدارة الإلكترونية في الحصول على المعلومة في أي وقت وفي أي مكان.             | 4,31            | ,830              | 19,25          | موافق بشدة    |
| 11          | توفر الإدارة الإلكترونية نظام أرشفة إلكتروني لمختلف مصالح المديرية.                 | 3,88            | ,960              | 24,74          | موافق         |
| 12          | تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير الوقت والمال والجهد.                             | 4,00            | ,840              | 21             | موافق         |
| 13          | توفر الإدارة الإلكترونية عناء الانتقال عبر الإدارات لإنجاز المعاملات                | 3,60            | ,810              | 22,50          | موافق         |
| 14          | تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل عملية التوجيه لمختلف المصالح الإدارية للمديرية.  | 3,80            | 1,05              | 27,63          | موافق         |
| 15          | تساهم الإدارة الإلكترونية في تنظيم عملية تسجيل الوثائق الإدارية في المديرية.        | 3,34            | 1,18              | 35,32          | موافق نوعا ما |
| 16          | تساهم الإدارة الإلكترونية في تأمين التواصل بين مختلف المصالح الإدارية للمديرية.     | 3,11            | 1,15              | 36,97          | موافق نوعا ما |
| 17          | تساعد الإدارة الإلكترونية على استيعاب أكبر عدد من المستفيدين من الخدمة في وقت واحد. | 3,22            | 1,23              | 38,19          | موافق نوعا ما |

|    |                                                                                      |      |      |       |                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------------------|
| 18 | تساعدا الإدارة الإلكترونية في كسر حاجز الروتين في إجراء المعاملات الإدارية المختلفة. | 3,05 | 1,20 | 39,34 | موافق<br>نوعا ما |
| 19 | تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير عملية التوجيه والإرشاد الجماعي.                   | 3,20 | 1,18 | 36,87 | موافق<br>نوعا ما |
| 20 | تساهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة.                | 3,08 | ,980 | 31,81 | موافق<br>نوعا ما |
| 21 | تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التواصل مع المحيط الخارجي.                        | 3,11 | 1,47 | 47,26 | موافق<br>نوعا ما |
| 22 | تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير التنسيق بين مختلف المصالح داخل المديرية.          | 2,54 | 1,31 | 51,57 | غير<br>موافق     |
|    | المجموع                                                                              | 3,40 | 0,69 | 20,29 | موافق            |

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (8) يتضح ما يلي:

جاء المتوسط الحسابي لمتوسط مجموع عبارات محور التنظيم الإلكتروني مساوي لـ (3.40) وبإنحراف معياري مساوي لـ (0.69) وهو بذلك ضمن الفئة الرابعة (موافق)، و معامل اختلاف بقيمة منخفضة مساوية لـ ( 20.29%) دلالة على الانسجام في إجابات أفراد العينة، كما تراوحت إجابات أفراد العينة بين الموافق بشدة الموافق والموافق نوعا ما، فجاءت العبارة العاشرة ضمن فئة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.31) وبإنحراف معياري مساوي لـ (0.83) والعبارات الحادية عشر والثانية عشر والثالثة عشر والرابعة عشر ضمن فئة موافق بمتوسطات حسابية مساوية لـ (3.88، 4.00، 3.60، 3.80) على التوالي وبإنحرافات معيارية مساوية لـ (1.05، 0.81، 0.84، 0.96) على التوالي، في حين جاءت باقي العبارات ضمن الفئة الثالثة موافق نوعا ما بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.05) كأقل قيمة و(3.34) كأكبر قيمة. ماعدا العبارة الأخيرة فقد جاءت ضمن الفئة الثانية (غير موافق) بمتوسط حسابي مساوي لـ ( 2.54) وإنحراف معياري مساوي لـ (1.31) وهذا ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية تساعد المديرية محل الدراسة في الحصول على المعلومة في أي وقت وفي أي مكان، وتساعدها في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة في إجراء المعاملات المختلفة.

الجدول رقم 9: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية للإجابات عن محور التنفيذ الإلكتروني

| رقم العبارة | العبارة                                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية       |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 23          | تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير البيانات والمعلومات لدى جميع العاملين في المديرية                           | 3,97            | 1,20              | 30,22          | موافق         |
| 24          | تساعد الإدارة الإلكترونية المديرية في التخلص من النظام البيروقراطي المديرية في إنجاز المعاملات الإدارية.       | 4,00            | 1,02              | 25,50          | موافق         |
| 25          | تساعد الإدارة الإلكترونية المديرية على الاستجابة للمستجدات والإبداع وتجريب الأفكار والأساليب الجديدة في العمل. | 3,71            | 2,90              | 24,79          | موافق         |
| 26          | يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في دعم المديرية لتحقيق مراكز متقدمة في الأداء الإلكتروني بين الإدارات.        | 3,80            | 1,05              | 27,63          | موافق         |
| 27          | تساعد الإدارة الإلكترونية في الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة.                                        | 3,45            | 1,19              | 34,49          | موافق         |
| 28          | تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في أداء العمل.                                     | 3,65            | 1,02              | 27,94          | موافق         |
| 29          | تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ الشفافية في تقديم الخدمة.                                              | 3,51            | 1,26              | 35,89          | موافق         |
| 30          | توفر الإدارة الإلكترونية الكثير من المرونة والسرعة في تقديم الخدمة.                                            | 3,57            | 1,11              | 31,09          | موافق         |
| 31          | تساعد الإدارة الإلكترونية في توزيع القرارات الإدارية بين مختلف المصالح وأقسام المديرية                         | 3,42            | 1,11              | 32,45          | موافق         |
| 32          | تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة تنفيذ القرارات الإدارية.                                                     | 2,88            | 1,25              | 43,40          | موافق نوعا ما |
|             | المجموع                                                                                                        | 3,60            | 0,66              | 27,77          | موافق         |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ( 9 ) يتضح ما يلي:

جاء المتوسط الحسابي لمتوسط مجموع عبارات محور التنفيذ الإلكتروني مساوي لـ (3.60) وبانحراف معياري مساوي لـ (0.66) وهو بذلك ضمن الفئة الرابعة (موافق)، ومعامل اختلاف بقيمة مرتفعة مساوي لـ (27.77٪) دلالة على الانسجام في إجابات أفراد العينة، كما تراوحت إجابات أفراد العينة بين الموافق والموافق نوعا ما، فجاءت كل العبارات ضمن فئة موافق بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.00) كأعلى قيمة و(3.42) كأدنى قيمة. وبانحرافات معيارية تراوحت بين (1.26) كأعلى قيمة و(0.92) كأدنى قيمة، في حين جاءت العبارة الأخيرة ضمن الفئة الثالثة (موافق نوعا ما) بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري قدره (1.25) وهذا ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية تساعد المديرية محل الدراسة من الإستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة وزيادة سرعة تنفيذ القرارات الإدارية، وتنفيذ الخطط الإدارية بسهولة ويسر وبالتالي المساهمة في تأدية المديرية لوظيفتها المجتمعية.

الجدول رقم 10: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف والأهمية للإجابات عن محور الرقابة والتقويم الإلكتروني

| رقم العبارة | العبارة                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية       |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 33          | تساعد الإدارة الإلكترونية في متابعة الأعمال اليومية.                                      | 3,97            | 1,15              | 28,96          | موافق         |
| 34          | تزود الإدارة الإلكترونية المدير بالتقارير والبيانات الإحصائية.                            | 4,22            | ,59               | 13,98          | موافق بشدة    |
| 35          | تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير نظام رقابي إلكتروني وفقا للوائح والتعليمات في المديرية | 3,82            | ,95               | 24,86          | موافق         |
| 36          | تساهم الإدارة الإلكترونية في تقييم إنجاز الأعمال وتجويدها.                                | 3,68            | ,90               | 24,45          | موافق         |
| 37          | تساهم الإدارة الإلكترونية في تحيين المعلومات والبيانات من خلال الرقابة والمتابعة.         | 3,37            | 1,11              | 32,93          | موافق نوعا ما |
| 38          | تساعد الإدارة الإلكترونية في الكشف نقاط الضعف لعلاجها ونقاط القوة لتعزيزها.               | 3,22            | 1,11              | 34,47          | موافق نوعا ما |

مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر سليمان شيشون وعائشة صفرائي

|         |                                                                          |      |      |       |               |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|---------------|
| 39      | تساهم الإدارة الإلكترونية في تطبيق نظام رقابة متطور .                    | 3,40 | 1,00 | 29,41 | موافق         |
| 40      | ترسخ الإدارة الإلكترونية مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الإدارية. | 3,20 | 1,20 | 37,36 | موافق نوعا ما |
| 41      | توفر الإدارة الإلكترونية طرق دقيقة لمتابعة ومراقبة الأعمال الإدارية.     | 3,22 | 1,13 | 35,09 | موافق نوعا ما |
| 42      | تساهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد وسائل متنوعة لتقييم العمل الإداري..   | 3,02 | 1,29 | 42,71 | موافق نوعا ما |
| المجموع |                                                                          | 3,51 | ,630 | 17,94 | موافق         |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ( 10 ) يتضح ما يلي:

جاء المتوسط الحسابي لمتوسط مجموع عبارات محور الرقابة والتقييم الإلكتروني مساوي لـ ( 3.51 ) وبانحراف معياري مساوي لـ (0.63) وهو بذلك ضمن الفئة الرابعة (موافق)، ومعامل اختلاف بقيمة متدنية مساوية لـ (17.94٪) دلالة على الانسجام في إجابات أفراد العينة، كما تراوحت إجابات أفراد العينة بين الموافق والموافق بشدة والموافق نوعا ما، فجاءت كل من العبارات الثالثة والثلاثون والخامسة والثلاثون والسادسة والثلاثون والتاسعة والثلاثون ضمن فئة موافق بمتوسطات حسابية مساوية على التوالي

(3.97، 3.82، 3.68، 3.40) وبانحرافات معيارية مساوية على التوالي لـ (1.15، 0.95، 0.90، 1.00). في حين جاءت العبارات السابعة والثلاثون والثامنة والثلاثون والأربعون والواحدة والأربعون والثانية والأربعون ضمن الفئة الثالثة (موافق نوعا ما) بمتوسطات حسابية مساوية على التوالي لـ (3.37، 3.22، 3.20، 3.22، 3.02) وإنحرافات معيارية مساوية على التوالي (1.11، 1.11، 1.20، 1.13، 1.29) في حين جاءت العبارة الرابعة والثلاثون ضمن الفئة الخامسة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي قدره (4.22) وإنحراف معياري قدره (0.59) هذا ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية تساعد المديرية محل الدراسة من توفير المتابعة والتقييم لمختلف العمل الإداري وإيجاد وسائل

متنوعة لتقييمه، وتزويد المدير ورؤساء المصالح بالتغذية الراجعة والتقييم المستمر عن آرائهم.

## 2. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

بناء على معطيات عينة الدراسة والتي لا تتعدى 50 فردا، استخدمنا اختبار شايبرو ويليك لتحديد نوعية التوزيع ووضعنا الفرضيات التالية: **الفرضية الصفريّة** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما **الفرضية البديلة** فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 11: يوضح اختبار شايبرو ويليك على متغيرات الدراسة

| اختبار شايبرو ويليك |        | متغيرات الدراسة                   |
|---------------------|--------|-----------------------------------|
| قيمة الاحتمال P.Sig | قيمة Z |                                   |
| 0,466               | 0,971  | متوسط التخطيط الإلكتروني          |
| 0,053               | 0,939  | متوسط التنظيم الإلكتروني          |
| 0,161               | 0,955  | متوسط التنفيذ الإلكتروني          |
| 0,639               | 0,976  | متوسط الرقابة والتقويم الإلكتروني |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وكما هو مبين في الجدول رقم ((11 أن قيم Z ومستوى المعنوية المقابلة لهم (مستوى الدلالة المعنوية P.Sig لبيانات المحاور (متغيرات الدراسة) أكبر تماما من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة ونقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

## 3. اختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم 12: يوضح اختبار T للعينة الواحدة لمستوى تطبيق الإدارة

الإلكترونية بمديرية الشؤون الدينية لولاية باتنة

| للعينة الواحدةTإختبار |               |       | المتغيرات                    |
|-----------------------|---------------|-------|------------------------------|
| Test Value = 3        |               |       |                              |
| dfدرجة الحرية         | مستوى الدلالة | Tقيمة |                              |
| 34                    | 0.003         | 3.240 | التخطيط الالكتروني           |
| 34                    | 0.001         | 3.482 | التنظيم الإلكتروني           |
| 34                    | 0.000         | 5.369 | التنفيذ الإلكتروني           |
| 34                    | 0.000         | 4.790 | الرقابة و التقويم الإلكترونى |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناء على معطيات الجداول (7)، (8)، (9)، (10)، (12) يلاحظ ما يلي:

أ. أن فرضية تطبيق التخطيط الإلكتروني صحيحة لأن مستوى الدلالة المعنوية لهذه الوظيفة ( $0.003 \leq 0.05$ ) حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.36) بإنحراف معياري قدره (0.66) ومعامل إختلاف قدره (19,64) وهذا يعني وجود مستوى متوسط لتطبيق وظيفة التخطيط الإلكتروني على مستوى المديرية.

ب. فرضية تطبيق التنظيم الإلكتروني صحيحة لأن مستوى المعنوية لهذه الوظيفة ( $0.001 \leq 0.05$ ) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.40) بإنحراف معياري قدره (0.69) ومعامل إختلاف قدره ( 20.29 ) وهذا يعني وجود مستوى مرتفع لتطبيق وظيفة التنظيم الإلكتروني على مستوى المديرية .

ج. أن فرضية تطبيق وظيفة التنفيذ الإلكترونية صحيحة لأن مستوى المعنوية لهذه الوظيفة ( $0.00 \leq 0.05$ ) حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.60) بإنحراف معياري قدره (0.69) ومعامل إختلاف قدره ( 20.29 ) وهذا يعني وجود مستوى مرتفع لتطبيق وظيفة التنفيذ الإلكتروني على مستوى المديرية.

د. أن فرضية تطبيق الرقابة والتقويم الإلكتروني صحيحة لأن مستوى المعنوية لهذه الوظيفة ( $0.00 \leq 0.05$ ) وحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.51) بإنحراف معياري قدره (0.63) ومعامل إختلاف قدره ( 17.94 ) وهذا يعني وجود مستوى مرتفع لتطبيق وظيفة الرقابة والتقويم الإلكتروني على مستوى المديرية.

#### 4. إختبار الفرضية الرئيسة: الجدول رقم 13: يوضح إختبار العينة حول وظائف

الإدارة الإلكترونية مجتمعة مقارنة بالوسط النظري 3

| اختبار T للعينة الواحدة |               |        | المتغيرات                 |
|-------------------------|---------------|--------|---------------------------|
| Test Value = 3          |               |        |                           |
| df                      | مستوى الدلالة | قيمة T | وظائف الإدارة الإلكترونية |
| 34                      | 0,001         | 4,220  |                           |

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول (13) يلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية لوظائف الإدارة الإلكترونية ( $0.001 \leq 0.05$ ) وكذلك قيمة  $T < 3$  وبالتالي فإن فرضية تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية مجتمعة على مستوى مديرية الشؤون الدينية والأوقاف صحيحة وبمستوى مرتفع.

#### خامسا: النتائج والتوصيات

##### 1. النتائج:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية جاء مقبولا وذلك من وجهة نظر الموظفين.
- وضوح دور الإدارة الإلكترونية في رفع فاعلية وظيفة التنفيذ والرقابة والتقويم على مستوى المديرية كما يلي:
- احتلت وظيفة التنفيذ الإلكترونية المرتبة الأولى من وجهة الموظفين تليها وظيفة الرقابة في المرتبة الثانية في مستوى تطبيقهما بالمديرية وهذا راجع لاستعمال الحاسوب في الإدارة مما سهل عمليات تنفيذ المهام الإدارية بفاعلية بالموازاة مع ذلك تم إنشاء شبكات داخلية لربط مصالح المديرية فيما بينها وشبكات خارجية لربطها بالإدارات الأخرى مما أسهم بشكل فعال في عملية الرقابة
- أما فيما يخص وظيفة التنظيم فاحتلت المرتبة الثالثة من وجهة نظر الموظفين وهذا راجع لحدثة تبني تطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية فيما يخص إعادة هيكلة المديرية بما يتماشى ومتطلبات الرقمنة الذي ظل محافظا على هيكل التنظيمي التقليدي أما وظيفة التخطيط فقد احتلت المرتبة الرابعة من وجهة الموظفين وهذا يعود لعدم إشراك أغلب موظفي من مختلف المستويات في رسم الخطط والاستراتيجيات على المستوى المحلي على الرغم من وجود شبكات اتصال داخلية وهذا راجع لخصوصية المديرية التي تعتبر هيئة إدارية محلية تتبع لهيئة مركزية وهي وزارة الشؤون الدينية والأوقاف التي يقع على عاتقها التخطيط ورسم الأهداف.

## 2- التوصيات

- إنطلاقاً من النتائج المتحصل عليها يوصي الباحثان بما يلي:
- على المديرية محل الدراسة أن تستخدم أنظمة معلومات متطورة نظام المعلومات الإدارية، نظم دعم القرار، نظم إدارة البيانات.
- على المديرية محل الدراسة أن تمتلك نظام معلومات فعال يضمن تدفق المعلومات بين مختلف مصالحها وأقسامها بكل سهولة.
- على المديرية اعتماد الملف الإلكتروني لكل العاملين في المديرية والهيئات التابعة لها.
- على المديرية محل الدراسة أن تنمي معارف ومهارات مواردها البشرية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- على المديرية العمل على إشراك جميع موظفيها لرسم الخطط وتحديد الأهداف على مستوى المحلي.

## قائمة المراجع:

- القرار الوزاري المشترك. (11 ماي، 2003). تنظيم مصالح المديريات الولائية للشؤون الدينية والأوقاف في مكاتب.
- القرار الوزاري المشترك. (22 يوليو، 2006). المتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 11 ماي 2003.
- المرسوم التنفيذي. (2000). الجريدة الرسمية. (47).
- إيهاب خميس أحمد المير. (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. رسالة ماجستير. المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حمود بن عابد العنزي. (2015). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية الجامعية بمحافظة حقل (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية، 1(163).
- خليفة مصطفى أبو عاشور، وديانا جميل النمري. (2013). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية.
- عبد الرزاق السالمي. (2003). نظم إدارة المعلومات. القاهرة- مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد القادر عبان. (2016). تحديات الإدارة الإلكترونية: دراسة سوسيولوجية لبلدية الكاليتوس. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة بكرة.
- علاء عبد الرزاق السالمي، وخالد إبراهيم السليطي. (2008). الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد أحمد سمير. (2008). الإدارة الإلكترونية (المجلد 1). عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد بن سعيد محمد العريشي. (2008). إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة القدس (بنين). رسالة ماجستير. السعودية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط: جامعة أم القرى.
- محمد جمال أكرم عمار. (2009). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير. فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية.
- محمد قريشي، ورقية حساني. (2017). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة بكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير). مجلة الاقتصاد الصناعي (12).
- محمد محمود الخالدي. (2007). التكنولوجيا الإلكترونية (المجلد 1). عمان- الأردن: دار كنوز المعرفة.
- نجم نجم عبود. (2004). الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- ياسين سعد غالب. (2010). الإدارة الإلكترونية. عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.