وزارة التعليـم العـالي والبـحث العـلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير المرجع : ...../2015

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها بالإدارة التربوية

دراسة حالة: مديرية التربية لولاية ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك

إعداد الطالب (ة) : إشراف الأستاذ(ة):

- قوريشي سميرة - بوالريحان فاروق

لجنة المناقشة:

الرقم	اسم و لقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
1	هولي فرحات	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة	رئيسا
2	قرين الربيع	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة	مناقشا
3	بوالريحان فاروق	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة	مشرفا و مقررا

السنة الجامعية:2015/2014

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل

"بو الريحان فاروق" الذي أغدق علي بكريم صبره، وجميل

عونه وصدق نصحه، ...

ولايفوتني في هذا المقام أن أشكر كل من تتلمذت

على أيديهم ... إلى الذين قدموا لي العلم عبر مراحل

حياتي الدراسية ... فكانوا لي ينابيع عطاء ...

إلى كل أساتذتي ... إلى كل من قدم لي مساعدة أثناء

انجازي لهذه المذكرة، عظيم شكري وامتناني.

HTTP://HOMPY.SAYCLUB.ID/DPOMSAKOMA36

إهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، والتي غمرتني بعطفها وحنانها وأنارت لي درب حياتي

بحبها، والتي لم تبخل علي يوما بنصيحة أو دعوة صالحة

إلى الصدر الحنون أمي الغالية "يمونة" حفظها الله وأطال في عمرها

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي ذرع أمان أحتمي به من نائبات الزمان

إلى أبي العزيز "رابح" حفظه الله وأطال في عمره

إلى من سهر على تعليمي و مواصلة التقدم والنجاح دون كلل أو ملل فمثل الأخوة أعز تمثيل

أخي الغالي "عمار" وزوجته وابنه المدلل "إسحاق"

إلى أخي زهير وعائلته الكريمة، أختي مباركة وعائلتها الكريمة

إلى أخواتي نعيمة وجليلة

إلى الزوج الغالي نصر الدين وعائلته الكريمة، وكل الأهل والأقارب

إلى كل صديقاتي و زملائي وزميلاتي وأساتذتي..... دون استثناء

سميرة

HTTP://HOMPY.SAYCLUB.ID/DPOMSAKOMA36

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	V
المقدمة العامة	
أولا :الإشكالية	أ
ثانيا:الأسئلة الفرعية	أ
ثالثا:الفرضيات	أ
رابعا:الدراسات السابقة	ب
خامسا:أهداف الدراسة	ت
سادسا: أهمية الدراسة	ث
سابعا:أسباب اختيار الموضوع	ث
ثامنا:المنهج المستخدم وأداة الدراسة	ث
تاسعا:حدود الدراسة	ج
الفصل الأول:الإطار العام للإدارة الإلكترونية	
تمهيد	02
المبحث الأول:ماهية الإدارة الإلكترونية	03
المطلب الأول : نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية	03
المطلب الثاني :خصائص الإدارة الإلكترونية	08
المطلب الثالث :أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية	09
المبحث الثاني:أساسيات الإدارة الإلكترونية	14
المطلب الأول :وظائف الإدارة الإلكترونية	14
المطلب الثاني:أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها	19
المطلب الثالث:عناصر الإدارة الإلكترونية	22

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية معوقاته وآثاره	24
المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	24
المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	27
المطلب الثالث: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية	28
خلاصة الفصل	31
الفصل الثاني : الإطار العام للإدارة التربوية	
تمهيد	33
المبحث الأول: ماهية الإدارة التربوية	34
المطلب الأول : تعريف ونشأة الإدارة التربوية	34
المطلب الثاني :خصائص الإدارة التربوية	36
المطلب الثالث : وظائف الإدارة التربوية	38
المبحث الثاني: أساسيات الإدارة التربوية	42
المطلب الأول: الاتجاهات السائدة في الإدارة التربوية وأنماطها	42
المطلب الثاني: نظريات الإدارة التربوية	45
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية	50
المبحث الثالث: تطوير الإدارة التربوية	52
المطلب الأول: مشاكل الإدارة التربوية	52
المطلب الثاني: مبادئ تطوير الإدارة التربوية	53
المطلب الثالث: آليات تطوير الإدارة التربوية	54
خلاصة الفصل	56
الفصل الثالث:متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة	
تمهيد	58
المبحث الأول: مدخل لتقديم مديرية التربية لولاية ميلة	59
المطلب الأول: ماهية مديرية التربية لولاية ميلة	59
المطلب الثاني: مهام مديرية التربية	60
المطلب الثالث: تنظيم مديرية التربية لولاية ميلة	61
المبحث الثاني: الاستبيان ومجال الدراسة	63
المطلب الأول:حدود الدراسة وتصميم الاستبيان	63

المطلب الثاني:اختبار الاستبيان	64
المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة	66
المبحث الثالث:عرض وتحليل إجابات أفراد العينة	71
المطلب الأول:عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني	71
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات	78
خلاصة الفصل	81
الخاتمة العامة	83
قائمة المراجع	87
قائمة الملاحق	93
الملخص	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أسماء محكمي الاستبيان الأولي	64
02	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان الأولي	65
03	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان النهائي	65
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	66
05	توريع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	67
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	68
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	69
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	70
09	النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الأول	73
10	النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الثاني	74
11	النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الثالث	75
12	النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الرابع	76
13	النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الخامس	77

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تطور المدارس الإدارية	05
02	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الإلكترونية	06
03	علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة	07
04	خصائص الإدارة الإلكترونية	09
05	نموذج الإدارة الإلكترونية	12
06	مقارنة التخطيط التقليدي والإلكتروني	15
07	عناصر الإدارة الإلكترونية	22
08	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية، التعليمية والمدرسية	36
09	مكونات العملية الإدارية التربوية	37
10	نموذج جيتزل للبعد التنظيمي والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي	45
11	نموذج جوبا	46
12	نموذج جريفت	48
13	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية ميلة	62
14	ترتيب أفراد العينة حسب الجنس	66
15	ترتيب أفراد العينة حسب العمر	67
16	ترتيب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	68
17	ترتيب أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	69
18	ترتيب فراد العينة حسب الوظيفة	70

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان الأولي	93
02	الاستبيان النهائي	100
03	مخرجات برنامج الSPSS	103

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	V
المقدمة العامة	
أولا :الإشكالية	أ
ثانيا:الأسئلة الفرعية	أ
ثالثا:الفرضيات	أ
رابعا:الدراسات السابقة	ب
خامسا:أهداف الدراسة	ت
سادسا: أهمية الدراسة	ث
سابعا:أسباب اختيار الموضوع	ث
ثامنا:المنهج المستخدم وأداة الدراسة	ث
تاسعا:حدود الدراسة	ج
الفصل الأول:الإطار العام للإدارة الإلكترونية	
تمهيد	02
المبحث الأول:ماهية الإدارة الإلكترونية	03
المطلب الأول : نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية	03
المطلب الثاني :خصائص الإدارة الإلكترونية	08
المطلب الثالث :أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية	09
المبحث الثاني:أساسيات الإدارة الإلكترونية	14
المطلب الأول :وظائف الإدارة الإلكترونية	14
المطلب الثاني:أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها	19
المطلب الثالث:عناصر الإدارة الإلكترونية	22

المبحث الثالث:متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية معوقاته وآثاره	24
المطلب الأول:متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	24
المطلب الثاني:معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	27
المطلب الثالث:آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية	28
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني : الإطار العام للإدارة التربوية	
تمهيد	33
المبحث الأول:ماهية الإدارة التربوية	34
المطلب الأول : تعريف ونشأة الإدارة التربوية	34
المطلب الثاني :خصائص الإدارة التربوية	36
المطلب الثالث : وظائف الإدارة التربوية	38
المبحث الثاني:أساسيات الإدارة التربوية	42
المطلب الأول:الاتجاهات السائدة في الإدارة التربوية وأنماطها	42
المطلب الثاني:نظريات الإدارة التربوية	45
المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية	50
المبحث الثالث:تطوير الإدارة التربوية	52
المطلب الأول:مشاكل الإدارة التربوية	52
المطلب الثاني:مبادئ تطوير الإدارة التربوية	53
المطلب الثالث:آليات تطوير الإدارة التربوية	54
خلاصة الفصل	56
الفصل الثالث:متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة	
تمهيد	58
المبحث الأول:مدخل لتقديم مديرية التربية لولاية ميلة	59
المطلب الأول:ماهية مديرية التربية لولاية ميلة	59
المطلب الثاني:مهام مديرية التربية	60
المطلب الثالث:تنظيم مديرية التربية لولاية ميلة	61
المبحث الثاني:الاستبيان ومجال الدراسة	63
المطلب الأول:حدود الدراسة وتصميم الاستبيان	63
المطلب الثاني:اختبار الاستبيان	64

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة	66
المبحث الثالث:عرض وتحليل إجابات أفراد العينة	72
المطلب الأول:عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني	72
المطلب الثاني:اختبار الفرضيات	78
خلاصة الفصل	82
الخاتمة العامة	84
قائمة المراجع	88
قائمة الملاحق	94
الملخص	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أسماء محكمي الاستبيان الأولي	64
02	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان الأولي	65
03	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان النهائي	65
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	66
05	توريع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	67
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	68
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	69
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	70
09	النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الأول	73
10	النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الثاني	74
11	النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الثالث	75
12	النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الرابع	76
13	النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الخامس	77

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تطور المدارس الإدارية	05
02	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الإلكترونية	06
03	علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة	07
04	خصائص الإدارة الإلكترونية	09
05	نموذج الإدارة الإلكترونية	12
06	مقارنة التخطيط التقليدي والإلكتروني	15
07	عناصر الإدارة الإلكترونية	22
08	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية، التعليمية والمدرسية	36
09	مكونات العملية الإدارية التربوية	37
10	نموذج جيتزل للبعد التنظيمي والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي	45
11	نموذج جوبا	46
12	نموذج جريفت	48
13	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية ميلة	62
14	ترتيب أفراد العينة حسب الجنس	66
15	ترتيب أفراد العينة حسب العمر	67
16	ترتيب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	68
17	ترتيب أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	69
18	ترتيب فراد العينة حسب الوظيفة	70

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان الأولي	93
02	الاستبيان النهائي	100
03	مخرجات برنامج الSPSS	103

المقدمة العامة

تمهيد

شهد العالم في الفترة الأخيرة بروز العديد من المصطلحات الحديثة، بفضل التقدم التكنلوجي الذي طرأ على تقنيات المعلومات والاتصال والثورة الصناعية الهائلة في المجالات العلمية والتقنية، ومن بين هذه المصطلحات نظم المعلومات الإدارية، التجارة الإلكترونية، والتسويق الإلكتروني وغيرها من المصطلحات وصولا إلى المفهوم الأعم والمتمثل في الإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر هذه الأخيرة فرعا معرفيا جديدا وهي نمط جديد في الإدارة، وامتداد لتطور الفكر الإداري ونتيجة لتحالف هذا الأخير مع تكنولوجيا المعلومات.

ولهذا فقد اهتمت العديد من الحكومات بإدخال البعد التكنولوجي في برامج الإصلاح الإداري بها من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات في إدارتها واستخدام الحاسوب والبرمجيات في كافة العمليات الإدارية.

وتعتبر مديريات التربية عينة من المؤسسات التي يمسها هذا الإصلاح، التي تعاني الضعف والعجز في تسيير إدارتها والتي هي الأخرى تسعى إلى تحسين مستوى التنظيم الإداري بها، من أجل ضمان السير الحسن للعمل وكذا الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحالتها بالمكتب الإلكتروني من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

لكن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحواسيب وشبكة الأنترنت وشبكات الاتصال وغيرها من الجوانب الفنية، بل هي في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه..

أولا- الإشكالية :

ما مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة ؟

الأسئلة الفرعية : ولتسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى قبول فكرة الإدارة الإلكترونية من قبل العنصر البشري بمديرية التربية؟

2- ما هي المتطلبات الإدارية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة ؟

3- هل لدى مديرية التربية محل الدراسة البنية التحتية والمتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

4- هل لدى مديرية التربية لولاية ميلة المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

5- هل تتوفر مديرية التربية محل الدراسة على المتطلبات التشريعية لتسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

6- هل تتوفر المديرية محل الدراسة على المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

ثانيا- الفرضيات: من أجل المساهمة في الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية

1- العامل البشري بمديرية التربية متقبل لفكرة الإدارة الإلكترونية.

2- تتوفر مديرية التربية لولاية ميلة على المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- لا تمتلك مديرية التربية محل الدراسة البنية التحتية والمتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- لا تمتلك مديرية التربية لولاية ميلة المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

5- تتوفر مديرية التربية محل الدراسة على قوانين وتشريعات تسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

6- تتوفر مديرية التربية محل الدراسة على المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثالثا- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، تحمل عنوان: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعصمة المقدسة (بنين)، من إعداد محمد بن سعيد محمد العريشي تحت إشراف الدكتور سلطان بن سعيد مقصود بخاري، وأنجزت هذه الدراسة بجامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية سنة 2008م، وقد طرحت إشكالية هذه الدراسة من خلال السؤال: ما إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)؟، مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين).

هدف هذه الدراسة هو التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وكذا التعرف على أهم العوامل المساعدة على هذا التطبيق، والأسباب التي تقف حاجزا أمام التطبيق الحسن للإدارة الإلكترونية. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وتوصل من خلال تحليله لبيانات أداة دراسته التي تمثلت في الاستبيان إلى النتائج التالية:

- هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم تباينت بين أفراد عينة الدراسة بسبب اختلاف المؤهل العلمي، وكذا الحاصلين على دورات في الحاسب الآلي.

الدراسة الثانية: وقد قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، تحت عنوان: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، من إعداد شائع بن سعد مبارك القحطاني تحت إشراف الدكتور عامر بن خضير الكبيسي أنجزت هذه الدراسة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية سنة 2006، وقد تبلورت مشكلة هذه الدراسة في التساؤل التالي: ما مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية وما متطلبات ومعوقات ذلك في السجون السعودية؟

هدف هذه الدراسة هو التعرف على مدى إدراك القيادات العامة لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية، والتعرف على مجالات توظيفها ومتطلبات ومعوقات ذلك التطبيق وسبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي

وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وطبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (300) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أهم الإيجابيات التي تهم بها الإدارة الإلكترونية حسب آراء أفراد العينة (سرعة الرجوع للبيانات السابقة توفير الوقت، تساعد على الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل في أي وقت ومن أي مكان، زيادة كفاءة العمل الإداري، زيادة ارتباط الإدارة الفرعية بالمديرية العامة للسجون).
- أهم المجالات التي يمكن توظيف الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية كذلك حسب آراء أفراد العينة هي (ربط إدارات ووحدات السجون إلكترونيا مع بعضها البعض، توفير المعلومات الإحصائية على مدار الساعة، مراقبة المخزون، أعمال الميزانية، ...).
- أهم المتطلبات الواجب توفيرها بالمديرية العامة للسجون هي: تحقيق الربط الإلكتروني بين المديرية العامة للسجون وكافة فروعها، توفير نظام أمني لحماية بيانات ومعلومات المستفيد، تعليم وتدريب الكوادر البشرية، وجود الفنيين المتخصصين لمعالجة المشكلات والأعطال.
- أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: نقص الإمكانيات الفنية، ضعف الدعم المالي، نقص الموارد البشرية المتخصصة، نقص الدورات التدريبية.
- أهم سبل التقليل من أثر المعوقات السالفة الذكر: توفير التقنية الحديثة والجيدة، استقطاب الخبراء والمختصين في علوم وهندسة الحاسب الآلي للمساهمة في إنجاح التطبيق.
- تدريب العمال باستمرار وتوفير الميزانية اللازمة لذلك.

الدراسة الثالثة: قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية بعنوان: المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية: من إعداد الباحث رشيد خالد راشد منصور وإشراف الدكتور عبد محمد عساف أنجزت هذه الدراسة بجامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين سنة 2004، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية، وهي المناهج الدراسية، وطرق وأساليب وشؤون الموظفين، والشؤون الطلابية والمرافق المدرسية، والشؤون المالية، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، حيث طرح الباحث الإشكالية التالية: ما المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام والفعاليات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية؟ وما أثر المتغيرات الديموغرافية عندهم على اتخاذ القرارات؟ أنجزت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي المسحي، أداة الدراسة هي الاستبانة موزعة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (300) مدير ومديرة حكومية تابعة لمديريات التربية والتعليم، وأهم النتائج التي توصلت هذه الدراسة هي كما يلي:

- أن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية توجه لا مركزي.
- اختار أفراد العينة نمط الإدارة اللامركزية فيما يخص: الشؤون المالية، المرافق المدرسية، طرق وأساليب التدريس، الشؤون الطلابية، بينما اختاروا مستوى الوزارة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تربوي واحد هو: المناهج الدراسية، أي توجههم كان مركزيا بالنسبة له.

رابعا- أهداف الدراسة :

1- معرفة مدى قبول فكرة الادارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة.
2- التعرف على ما تحتويه مديرية التربية محل الدراسة من متطلبات إدارية لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
3- التعرف على البنية التحتية والمتطلبات المالية المتوفرة على مستوى مديرية التربية لولاية ميلة واللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
4- التعرف على ما تحتويه مديرية التربية من متطلبات بشرية لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
5- التعرف على ما تحتويه مديرية التربية محل الدراسة من متطلبات تشريعية لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
6- التعرف على ما تحتويه مديرية التربية محل الدراسة من متطلبات أمنية لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

خامسا- أهمية الدراسة : وتنقسم إلى

أهمية علمية: وتتجلى في كون هذا الموضوع جديد، يتميز بقلة الدراسات المنجزة فيه، وتماشي الموضوع مع التخصص.

أهمية عملية: من خلال انجاز هذا البحث ومعرفة الواقع وسلبياته والخروج بنتائج واعطاء اقتراحات تعود بالإيجاب عند تطبيقها.

سادسا-أسباب اختيار الموضوع: وتنقسم إلى:

أسباب ذاتية:

- الرغبة في إثراء الرصيد العلمي والمعرفي في هذا المجال.

أسباب موضوعية:

- إثراء المكتبة الجامعية فيما يخص الأبحاث الحديثة في الادارة الالكترونية.
- كون الموضوع شامل لكل الميادين ومهم في كل منها.
- مواصلة الدراسات السابقة التي ركزت على متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية بميادين أخرى.

سابعا- المنهج المستخدم وأداة الدراسة:

من أجل إتمام الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفر مصادرها المختلفة ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية للوصول الى نتائج سليمة، وتمثلت اداة الدراسة في الاستبانة حيث استخدمت لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة.

ثامنا- حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: يدور موضوع الدراسة حول متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية بمديريات التربية.

الحدود المكانية : تنجز الدراسة على مستوى مديرية التربية لولاية ميلة.

الحدود الزمانية : السداسي الثاني من السنة الدراسية (2014-2015).

الفصل الأول

الإطار العام للإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني:أساسيات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث:متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، معوقاته وآثاره

تمهيد:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والذي أحدث تحولا هاما في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها ويسر إدارتها وسهولتها، ولقد تناول الكثير من الباحثين موضوع الإدارة الإلكترونية كونه الشغل الشاغل في الوقت الحالي لإدارات المؤسسات والمنظمات لما لها من أهمية بالغة في ربح الوقت، الجهد والمال، ... لذا سنتناول هذا الموضوع بشيء من التفصيل في هذا الفصل وذلك وفق المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية معوقاته وأثاره.

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية.

إن مصطلح الإدارة الإلكترونية حديث حداثة التطورات التكنولوجية الجديدة ولأجل التعرف أكثر على حيثياته سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلب أول يتضمن نشأة ومفهوم هذا المصطلح ومطلب ثاني يتناول الخصائص والمطلب الثالث يتطرق إلى أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وخطواته.

المطلب الأول : نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية.

وسيتناول هذا المطلب تعريف مصطلح الإدارة، تعريف الإدارة الإلكترونية ونشأتها بالإضافة إلى علاقتها بالمصطلحات المرادفة لها كما يلي:

أولا–تعريف مصطلح الإدارة:

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين، والإشراف عليه، كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشآت "[العلاق، 2008، ص: 18].

ثانيا–تعريف الإدارة الإلكترونية : تعددت التعاريف والمفاهيم حول الإدارة الإلكترونية ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

التعريف الأول : " هي تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية " [الحسن، 2001، ص: 40].

التعريف الثاني : " هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات " [غالب ياسين، 2005، ص: 22].

التعريف الثالث : " هي استراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية غايتها التوظيف الأفضل للموارد المعلوماتية وفي إطار إلكتروني حديث وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبالأسلوب الإلكتروني ليصار إلى تحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة المعنية " [العاني وجواد، 2014، ص: 33].

التعريف الرابع : هي " تحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة تبدأ برقمنة أعمال المنظمة، ومن ثم العمل مبدأ الناقدة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى، الأمر الذي سمح بخلق فرص عمل جديد تنعكس إيجابا على قدرات وكفاءات العاملين "[المغيرة، 2010، ص: 16].

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الإدارة الإلكترونية هي الانتقال من الإنجاز التقليدي للأعمال والأنشطة الإدارية إلى الإنجاز الإلكتروني باستعمال الوسائل الإلكترونية الحديثة، مع تحقيق السرعة، الدقة، الجودة، الأمان، وضمان تحقيق الأهداف.

ثالثا–نشأة الإدارة الإلكترونية:

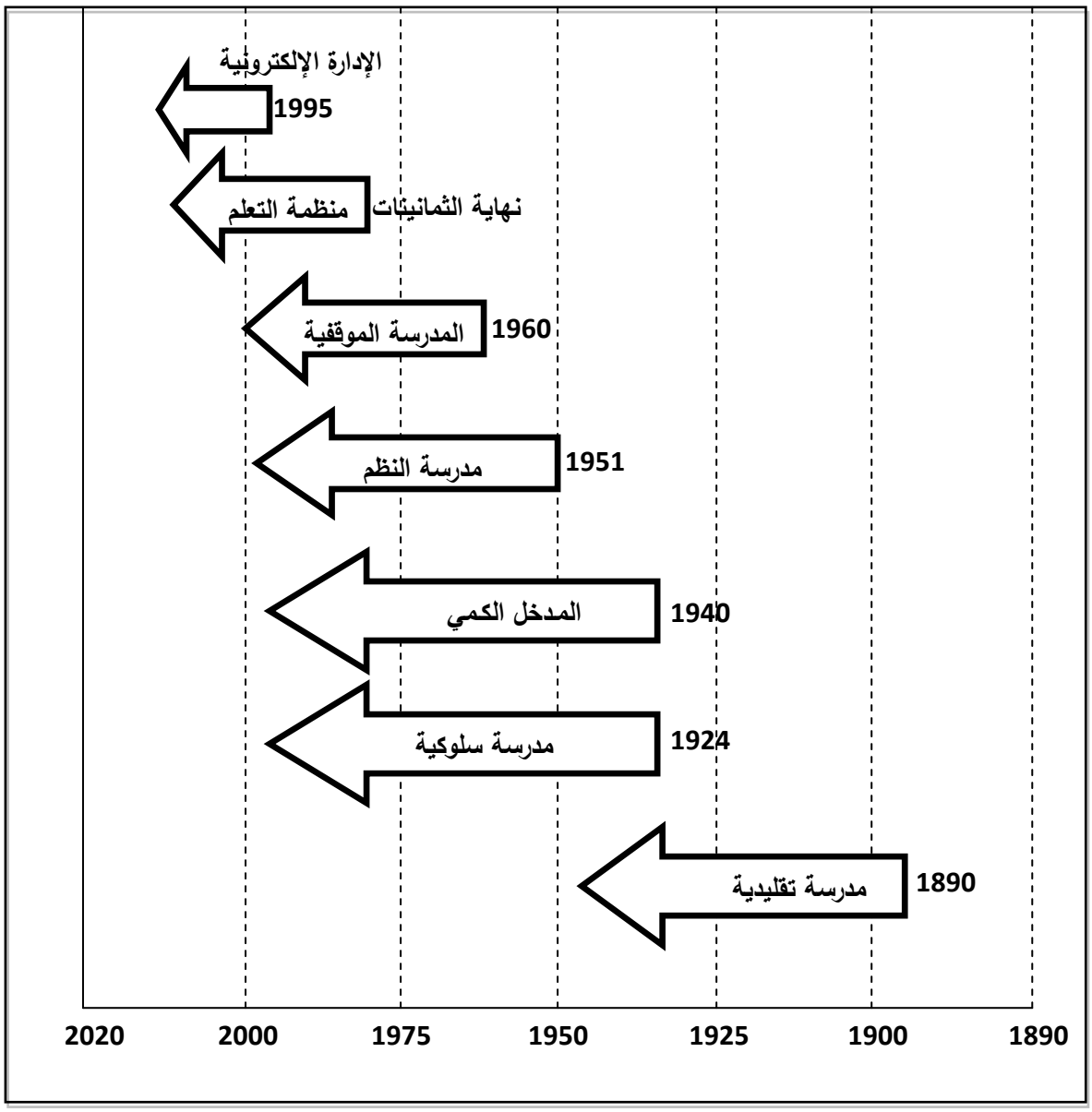
ترجع فكرة الإدارة الإلكترونية إلى عقد السبعينيات من القرن المنصرم وقد تزامن ظهور تداول مفهوم الإدارة الإلكترونية مع التوسع باستخدام الشبكة العالمية(الأنترنت) [العاني وجواد، 2014، ص: 34].

وهناك من يرجع نشأتها إلى سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح " معالج الكلمات " على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو أن الإدارة هي التي لها الفضل في إعطاء فكرة إنتاج هذه الطابعات عن ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات(word processing)، والبرهان على ما طرحته هذه الشركة سنة 1964 عندما أنتجت جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (Magnetic Tap/electric Type Write) ويعني الشريط الممغنط/ وجهاز الطابعة المختار وميزة هذا المنتج أنه عند كتابة أي رسالة بواسطته يتم تخزينها على الشريط الممغنط وبالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط، ولهذه العملية أهمية تتجلى في توفير الجهد وخاصة عندما تكون هذه الرسالة موجهة إلى عدد كبير من المرسل إليهم[السالمي 2009، ص ص:32،33].

ويضيف أحد الباحثين أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية [نجم، 2014، ص: 160،161] هي:

- امتداد للمدارس الإدارية وتجاوزها، فقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالي ظهور العديد من المدارس وفي منتصف التسعينيات ظهرت الإدارة الإلكترونية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

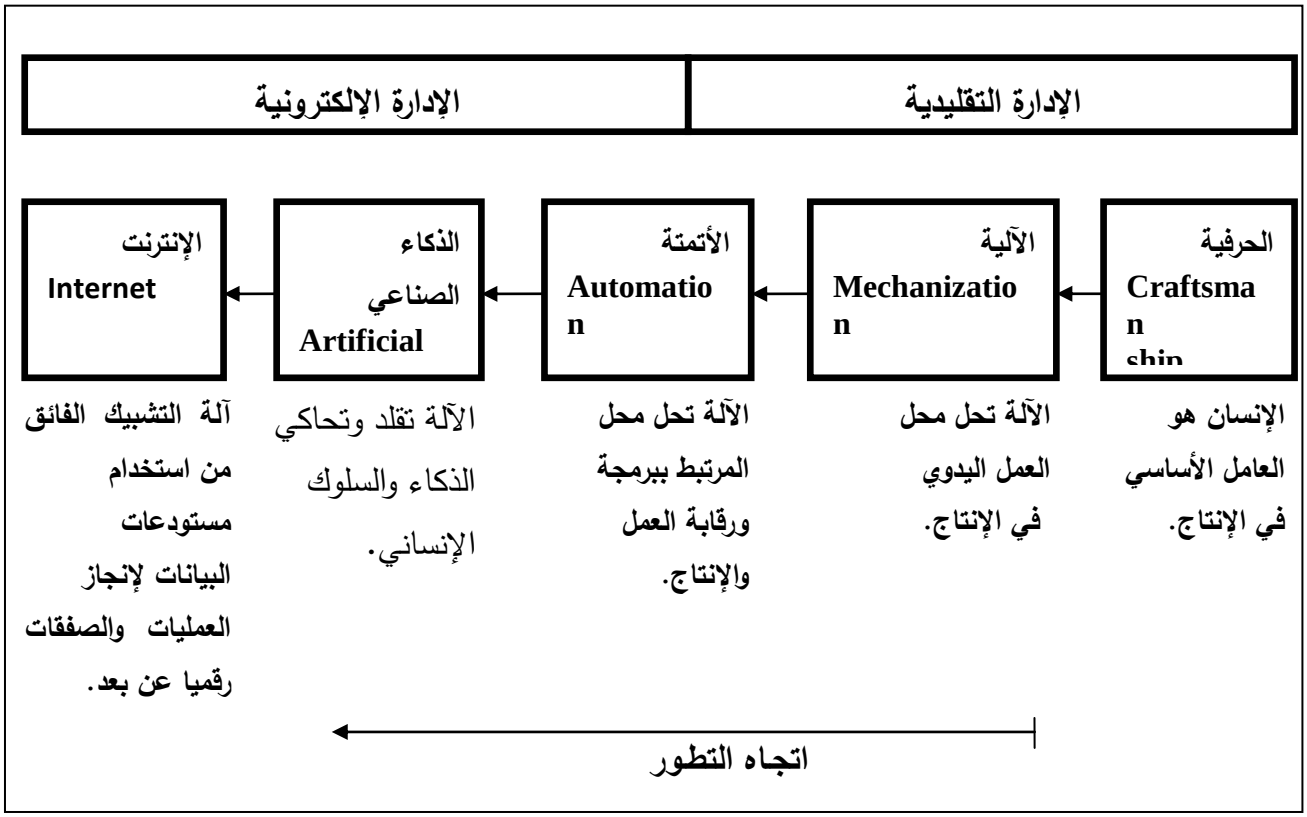
الشكل رقم(01) : تطور المدارس الإدارية.



المصدر: [نجم، 2009، ص: 162].

- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، ابتداء من إحلال الآلة محل العامل، ثم ظهور الأنترنت وشبكات الأعمال وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02):التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنت والإدارة الإلكترونية.



المصدر: [نجم، 2009، ص: 163].

رابعا–علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة:

1- **الإدارة الإلكترونية** : وكما عرفناها سابقا هي تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بدقة وسرعة متناهية [الحسن 2001، ص: 40].

2-الحكومة الإلكترونية : وهي استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير وتحسين تدابير الشؤون العامة، ويتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية الرسمية سواء بين الجهات الحكومية، أو بين هذه الجهات والمتعاملين معها، بطريقة معلوماتية تعتمد على الأنترنت وفق ضمانات أمنية معينة تحمي المستفيد والجهات صاحبة الخدمة [عبده، 2009، ص: 93،94].

3-الأعمال الإلكترونية : فهي توليفة متكاملة ومتعاضدة من نظم المعلومات الحاسوبية، وتكنولوجيا الأنترنت والشبكات التي تتيح للمنظمة أن تدير بكفاءة وفعالية علاقتها البيئية الداخلية والخارجية [غالب ياسين، 2008، ص:239].

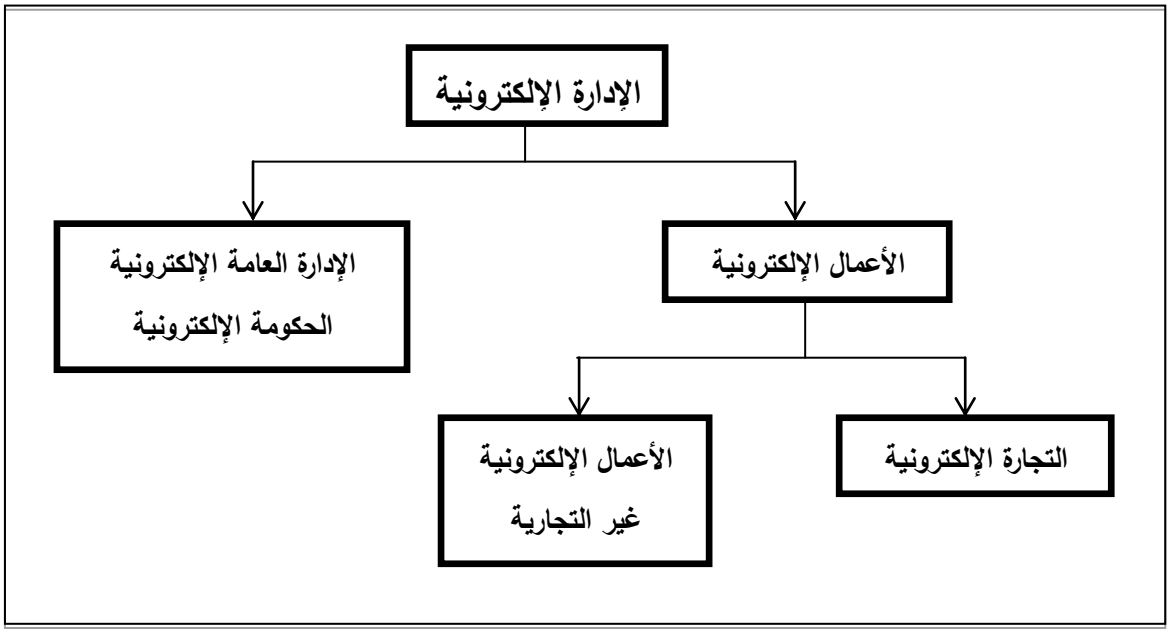
أما عن العلاقة بين هذه المصطلحات الثلاث فالإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة في إطار يشمل كلا من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة

الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكتروني لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين.

وبالتالي فالعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية توصف بعلاقة الكل بالجزء والعام بالخاص، فالإدارة الإلكترونية هي تكوين أشمل وأوسع من الأعمال الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية هي بعد مهم من أبعاد الإدارة الإلكترونية، والقاسم المشترك بين هذه المفاهيم هو استخدامها لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال [غالب ياسين، 2014، ص: 17].

والشكل الموالي يوضح أكثر العلاقة بين هذه المفاهيم:

الشكل رقم (03): يوضح علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة.



المصدر: [غالب ياسين، 2014، ص: 17].

كما هو واضح في الشكل فإن الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية (E- Businesses) والإدارة العامة الإلكترونية أو ما يسمى الحكومة الإلكترونية (E - Government) والأعمال الإلكترونية تصنف بدورها إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية (E - Commerce) والأعمال غير التجارية.

المطلب الثاني : خصائص الإدارة الإلكترونية.

تتميز الإدارة الإلكترونية بخصائص مميزة تسمح لها بتحقيق أهدافها من خلال تحقيق نوع من الدقة والسرعة ويمكن استعراض هذه الخصائص في النقاط التالية [الحسن، 2009 ص ص :19-21]:

- **السرعة والوضوح** : حيث تتضمن الإدارة الإلكترونية التخلص من المعاملات الورقية التي تتطلب فترة من الزمن خاصة إذا كانت بصفة مكررة، حيث أن هناك من يطلق عليها تسمية إدارة بلا ورق.
- **المرونة** : فالإدارة الإلكترونية، إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة للأحداث ومواكبتها.
- **الرقابة المباشرة والصادقة** : حيث توفر الإدارة الإلكترونية إمكانية متابعة واقع العمل المختلفة التابعة للإدارة الواحدة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية.

كذلك من خصائصها [عوض الحسنات، 2011، ص: 38]:

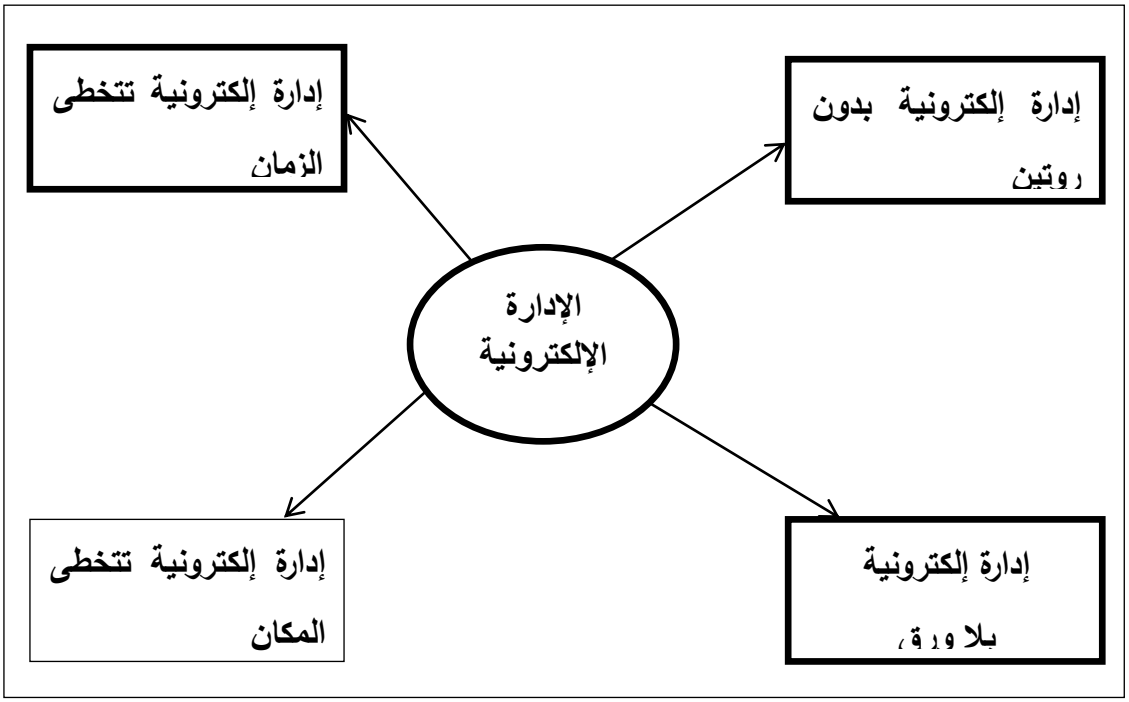
- **إدارة بلا مكان** : فبالإمكان مواصلة العمل مع أي مكان حول العالم من خلال تقنيات الاتصال الحديثة كالهاتف المحمول والأجهزة الأخرى، بالإضافة إلى تجنب تكلفة السفر والانتقال وضمان تبادل المعارف.
- **إدارة بلا زمن** : فبالإمكان مواصلة العمل على مدار اليوم أي خلال 24 ساعة من اليوم الواحد.

ويضيف[العاني وجواد، 2014، ص ص: 187،188] :

- سهولة توفير المعلومات عن أي مادة وبشكل كفء، وتوظيفها في عملية وضع القرار
- المساهمة في توفير السرية للمعلومات.
- قدرة عالية على التخزين.
- تتوفر على إمكانية استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها.
- السرعة واليسر في المكتبات والمراسلات والرد عليها بفصل وجود البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية.

ويمكن إيجاز أهم الخصائص من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(04): يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية .



المصدر: [العاني وجواد، 2014، ص: 189].

المطلب الثالث : أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وخطواته.

بفعل التغيرات المتواصلة في ميدان التكنولوجيا أصبح التحول إلى الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لا خيارا، وهناك عدة أسباب لهذا التحول، بالإضافة إلى كونه يتم وفق خطوات ومراحل معينة لضمان سلامته ونجاحه.

أولا- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

ومن بينها ما يلي[القحطاني، 2006، ص: 17]:

- **التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته** : فقد انعكس التطور السريع في تقنية الحاسب الآلي على نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات المبرمجة مكان الإنسان.
- **التقدم السريع في شبكة الاتصالات والأنترنت** : فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها عبر دول العالم كافة بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة.
- **الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة** : حيث أن تطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنبا لاحتمال العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.

و من بين هذه الأسباب أيضا [القدوة، 2010، ص ص: 202 –203]:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين وتحقيق الاتصال المستمر بينهم على اتساع نطاق العمل.

ويضيف [مختار، 2007، ص ص: 11– 13]:

➢ **توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية :** حيث اعتبرت سبب للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ولإرضاء المستفيدين من ناحية أخرى.

➢ **التحولات الديمقراطية :** وما رافقتها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية.

➢ **الكفاءة في تقديم الخدمة :** فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة.

➢ **السيطرة الإدارية :** فالإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة وتوقع الخلل.

وأيضا [بيومي حجازي، 2008، ص ص:167 – 170]:

➢ **توفير الجهد والوقت والنفقات :** ففي ظل نظام الإدارة الإلكترونية فإنه يتم توفير الوقت والجهد والمال الأمر الذي يساعد على سرعة أداء الخدمة العامة بأسهل الطرق، وفي ثوان أو دقائق معدودة منذ الدخول إلى شبكة الأنترنت حيث يدخل الفرد على الخط مباشرة، ولا يقف في الصف انتظارا لدورة.

➢ **الشفافية والوضوح الإداري :** فالإدارة الإلكترونية تتوفر على عنصر الشفافية والذي عن طريقه يمكن لأي متعامل مع هذا النظام أن يعلم كافة الأمور التي تتعلق بمعاملته بوضوح ودون خفاء، لأنه بإمكانه أن يعلم موقع معاملته وما هي المرحلة التي قطعتها وهل هناك معوقات في التنفيذ أم لا.

ثانيا– مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس عملية سهلة بل شاقة كونها تعتمد على أسس علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، بل وإن اتخاذ قرار التحول يجب أن يتم بعد التأكد من نجاعته من حيث:

- الحاجة الفعلية لهذه الإدارة، هل تكلفة هذا القرار موازية للخدمات التي سوف يوفرها؟ وهل تتوفر العناصر الأساسية لإنجاح هذا القرار؟ [السالمي، 2008، ص: 59].

وعموما يتم تنفيذ الإدارة الإلكترونية من خلال المراحل التالية:

1– مرحلة التخطيط : في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات التي ستساعد على وضع استراتيجية التحول إلى النظام الإلكتروني، ومن المعلومات الهامة التي يجب معرفتها لتسهيل وضع الاستراتيجية ما يلي:

- هل الإجراءات الحالية المعتمدة من قبل المؤسسة جاهزة للتحول للإجراءات الإلكترونية؟
- ماهي أهم الأعمال التي يمكن تحويلها إلكترونيا ويمكن الاستفادة منها؟
- هل يتوفر الكادر البشري القادر على إدارة عملية الانتقال؟ وهل تتوفر البنية التحتية للتحول [القدوة2010، ص: 87].

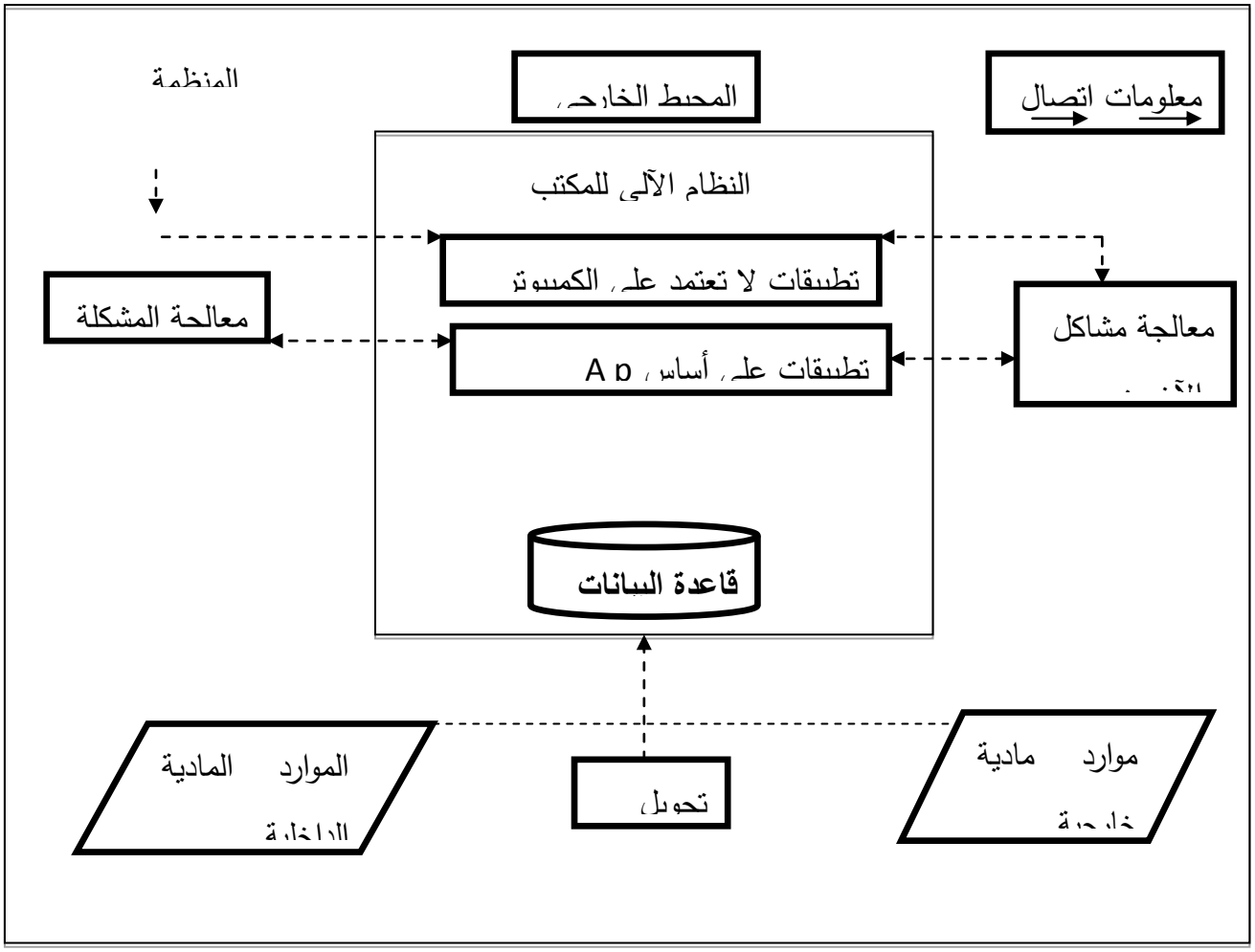
2- مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل : وهي المرحلة الوسيطة والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات، والاوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل. [عشور، 2010، ص: 20].

3-مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة : وهنا يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عال وتوفر الحاسوب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة، مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فاعلية كمية ونوعية، ويكون المجتمع قد تفهم الفكرة وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها [الكبيسي، 2008، ص: 54].

4-متابعة التقدم التقني : ونعني به مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تقنيات المعلومات الإدارية فوجب على الإدارة إضافة مسؤولية الحصول على آخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها [السالمي، 2008، ص: 65]

من خلال الإحاطة بخطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية لابد وأن تكون المنظمات مطلعة ومهيئة لنموذج إلكتروني تتبعه في أعمالها وإدارتها وفيما يلي مخطط لنموذج إدارة إلكترونية.

الشكل رقم (05) : يوضح نموذج الإدارة الإلكترونية.



المصدر: [أبو أمونه، 2009، ص: 52].

من خلال هذا النموذج نستنتج :

1-أن هذا النموذج يعتمد على المعلومات والاتصالات.

2-يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:

أ- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب.

ب- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.

ت- قاعدة بيانات.

3-مدخلات النظام هي:

أ- موارد مادية داخلية .

ب-المعالجات.

ت-الموارد النادية الخارجية.

ث-معلومات من البيئة الخارجية.

4-يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة.

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية وظائف تميزها عن الإدارة التقليدية ولها عناصر تسمح بتطبيقها، كما أن لها أهمية كبيرة وتسعى لتحقيق أهداف تعود بالنفع على هيكل الإدارة، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث كما يلي المطلب الأول : وظائف الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني :أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها.

المطلب الثالث :عناصر الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول : وظائف الإدارة الإلكترونية.

تتميز الإدارة الإلكترونية بطبيعة وخصائص تفرض مجموعة من الوظائف تختلف عن تلك التي كانت في الإدارة التقليدية، بسبب التغيرات العميقة التي أضافتها تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال[نجم، 2014، ص: 295]:

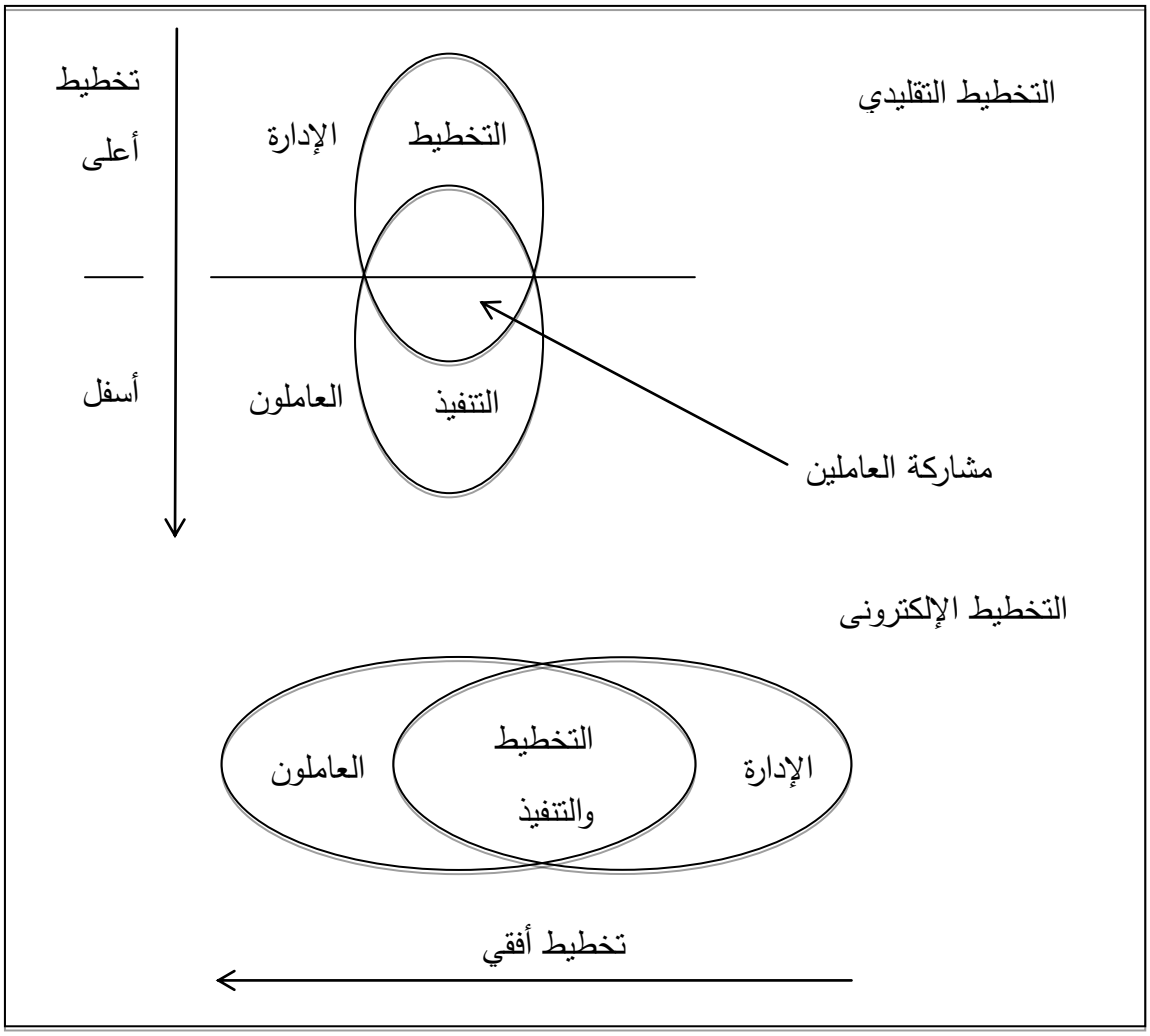
- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا – الزبون.
- الانتقال من الرقابة [مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط] إلى الرقابة الآنية المباشرة أولا بأول.
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات ...إلخ.

أولا : التخطيط الإلكتروني.

1-**التخطيط** : يعني التقرير سلفا بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى ومن الذي يقوم به، ويرى جورج تيري أنه " الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة [العلاق، 2008 ص ص: 28، 120] وهذا مفهوم التخطيط في ظل الإدارة التقليدية، أما عن التخطيط في ظل الإدارة الإلكتروني، أو التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية العناصر فيعتمد على استخدام نظم جديدة للمعرفة، كما يعتمد على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث تبسيط النظم والإجراءات العمل التي تتسم في الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية [عوض الحسنات، 2011، ص: 41].

فالتخطيط الإلكتروني (E - planning): هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط [أبو أمونه، 2009، ص: 53].

الشكل رقم (06): يوضح مقارنة التخطيط التقليدي والإلكتروني.



المصدر:[نجم، 2009، ص: 298].

2- **الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي:**

يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث نقاط [الحسن، 2001 ص ص: 80،81] هي:

الأولى : أن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة، متطورة، متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية قصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر.

الثانية : أن التخطيط الإلكتروني ليس إجراء أو نمط أو سلوكا بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة تعدل مسارها أولا بأول بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية باستمرار.

الثالثة : أن في الإدارة الإلكترونية التخطيط لا يعتمد على توزيع الأدوار والأعمال وتقسيمها بين الإدارة وأعمال التنفيذ، كما هو معمول به في الإدارة التقليدية ولكن في جميع العاملين في ظل الإدارة الإلكترونية يساهمون في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت.

ثانيا : التنظيم الإلكتروني.

إن المفهوم التقليدي لوظيف التنظيم يعني " أنه وظيفة تبحث في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية " [العلاق، 2008، ص: 29].

أم التنظيم الإلكتروني (E- organizing) فهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية، الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم [أبو أمونه، 2009، ص: 57].

ويضفي التنظيم الإلكتروني بعض التغيرات في الإدارة تميزه عن التنظيم التقليدي وتمس الجوانب التالية [القدوة، 2010، ص: 57]:

1- **الهيكل التنظيمي** ويتضمن:

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروعي.
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة.
- الانتقال من التنظيم العمودي من الأعلى للأسفل إلى التنظيم الأفقي.
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد.

2- **التقسيم الإداري** ويتضمن:

- الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية.

كما يضيف[نجم، 2009، ص: 311،312]:

3- **سلطة الأوامر** وتتضمن:

- الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية.
- الانتقال من سلسلة الأوامر لخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدار ذاتيا.
- الانتقال ن رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

4- **الرسمية** وتتضمن:

- الانتقال من اللوائح والسياسات التفعيلية إلى السياسات المرنة.

- الانتقال من القواعد والإجراءات إلى الفريق المدار ذاتيا، أو إدارة الذات.
- الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

5- **المركزية واللامركزية** وتتضمن:

- الانتقال من السلطة في القمة(المركزية)إلى تعدد مراكز السلطة.
- الانتقال من السلطة الموزعة(اللامركزية)إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.

ثالثا : القيادة الإلكترونية.

1- تعريف القيادة : القيادة بالمفهوم التقليدي " هي عملية توجيه المرؤوسين نحو إنجاز الهدف وأيضا ماهي إلا سلوك من جانب فرد هو(المدير أو القائد)الذي يؤثر على سلوك الآخرين [عباس 2014، ص: 158].

أما عن القيادة بالمفهوم الحديث والتي يطلق عليها تسمية القيادة الإلكترونية (E- leadership) فهي" القيادة التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا حيث يكون القائد قادرا على اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب منه وفي كل مكان وزمان [الأشهب، 2010،ص: 28].

لا يمكن بحال من الأحوال بناء نجاح الإدارة الإلكترونية على ما يتوفر لها من إمكانات مادية فحسب، بل إن القوى البشرية التي تأخذ على عواتقها مهمة إدارة هذه الدوائر التقنية هي الأصل في نجاحها، ومن هذا المنطلق فالقيادة هي حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية ولكن ليس من منطلقات الإدارة التقليدية التي تجعل المدير فلكا تدور فيه الإدارة، بل من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد، المنطلقة دائما إلى آفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقني [الحسن، 2011، ص: 58].

أي قيادة تتمتع بالخصائص والميزات التالية:

- أنها قيادة حس التكنولوجيا(Technology Sense): بمعنى أنها تتحسس لكل تطور تكنولوجي وتسعى إلى الحصول على أبعاد هذا التطور وتوظيفها [القدوة، 2010، ص: 58].
- أنها قيادة حس الوقت على الأنترنت: تتوفر على قائد زمني سريع الحركة والاستجابة، مع القدرة على تصريف العمل في أي وقت.
- أنها قيادة حس الطوارئ: أي ان القائد هنا عليه أن يتمتع بالمتابعة الدائمة للمتغيرات الحاصلة في نماذج الأعمال الجديدة، وعليه أن يلعب أدوارا مختلفة مثل: معالج الاضطرابات، مخصص للموارد بأعين مفتوحة بحدود(360°) [نجم، 2009، ص ص: 329،330].

2- أنماط القيادة الإلكترونية:

يمكن تقسيم الإدارة الإلكترونية إلى ثلاثة أنماط هي:

- **القيادة التقنية العلمية** : أي التي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الأنترنت، وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة مع الجودة [الحسن، 2011، ص: 98].
- **القيادة البشرية الناعمة** : تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين [عشور، 2010، ص: 31].
- **القيادة الذاتية** : وهي القيادة المنسجمة مع الخصائص التالية:
  - القدرة على تحفيز أنفسهم، الولاء للمنظمة أو الرغبة في العمل.
  - سرعة التأثر بالبيئة الإلكترونية.
  - تنمية المخزون الذاتي والتصحيح الشخصي [القدوة، 2010، ص: 59].

رابعا : الرقابة الإلكترونية.

يعرف هنري فايول(Hinri faoul) الرقابة " بأنها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن عرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء وبقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء" [عباس، 2014 ص: 180].

وهذا التعريف خاص بالرقابة في ظل الإدارة التقليدية أما عن الرقابة في ظل الإدارة الإلكترونية أو ما يسمى بالرقابة الإلكترونية (E- controlling)" فهي رقابة مستمرة بجميع أنشطة المنظمة حيث يستطيع الجميع معرفة ما يجري في المنظمة باستخدام أنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت [الأشهب 2010 ، ص: 28].

وبالتالي فالرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فورا تنفذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ وبالتالي الاطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة، وهذا بفضل كون هذه الرقابة تحقق استخداما فعالا للأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية(في كل وقت) وشاملة (في كل مكان وبتكلفة ووقت محدودين) [أبو أمونه، 2009، ص ص: 61،60].

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها.

تعتبر الإدارة الإلكترونية في الوقت الحاضر ضرورة حتمية، بل وإن هناك منافسة شديدة بين المؤسسات في تطبيق هذه الأخيرة، وهذا الاهتمام لم يأت من فراغ، وإنما لما لها من فوائد كبيرة وأهمية عظيمة، وكما أن لها أهداف تسعى لتحقيقها لتسهيل العمل الإداري.

أولا : أهمية الإدارة الإلكترونية.

ويمكن أن نوجزها في النقاط التالية [السالمي، 2009، ص ص: 37،38]:

1- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات ما ينعكس ايجابا على مستوى الخدمات وجودتها.
2- اختصار وقت وتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
3- الدقة والموضوعية في الإنجاز.
4- تسهيل الاتصال بين وحدات المؤسسة المختلفة وكذلك مع غيرها من المؤسسات.
5- تساهم في معالجة مشكلة عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

وكذلك [آل دحوان، 2008، ص ص: 23،24].

6- تساعد على تحسين الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين.
7- تساهم في حل الكثير من العقبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة خاصة فيما يتعلق بسهولة وسرعة النفاذ للأسواق العالمية.
8- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف المباني والأجهزة ورواتب العاملين والإجراءات الإدارية نتيجة لاختلاف شكل المنظمات من التقليدي إلى الإلكتروني الذي يتطلب عمالة أقل ومواقع جغرافية محدودة مما يترتب عليه زيادة الارباح.
9- توجيه الإنتاج وفقا لرغبات المستهلكين بناء على ما توفره الإدارة الإلكترونية من معلومات دقيقة عن احتياجاتهم ورغباتهم.
10- بالإضافة إلى أن الإدارة الإلكترونية ذات أهمية للمجتمعات التي واجهت أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية، بحيث ينظر لها بأنها بديل عصري يواكب التطور الذي يلبي مطالب الأفراد في الحصول على خدمات أسهل وأسرع [الحسن، 2011، ص: 20].

ثانيا:أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات التربوية.

لقد شملت الإدارة الإلكترونية جميع المؤسسات بما فيها التربوية وأصبحت ذات أهمية بالنسبة لهذه الأخير سنوضحها كما يلي[عوض الحسنات، 2011، ص ص: 37،38]:

تقوم الإدارة الإلكترونية على عملية تسيير وتسهيل عمل المؤسسات التربوية من خلال أنظمة جديدة ومتطورة في مختلف الأعمال، كما تعمل على زيادة قدرة المؤسسات على النفاذ إلى العالم المتطور كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات سوق العمل، حيث توفر أمام القائمين على إدارة هذه المؤسسات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق في شتى التخصصات المرغوبة.

كما تمكن الموظفين ومجموعات العمل في المؤسسات التربوية المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والأفكار والآراء، وتشجع على العمل ضمن فرق، وتجعل المؤسسة التربوية أكثر مرونة وأكثر تكيفا مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

وفيما يلي نذكر المزايا والفرص التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمؤسسات التربوية:

1- تخفيض تكاليف المخرجات التربوية: وذلك من خلال تجهيز وتخفيض التكاليف الخاصة بإنشاء المعامل والفصول الدراسية والوسائل التربوية الحديثة بدلا من التقليدية، ومن جهة أخرى تقوم باستخدام الآلات الحديثة التي تساعد على خفض الأفراد العاملين بالمؤسسة، واستخدام مبان ومواقع جغرافية بسيطة بدلا من المباني الضخمة.

2- اتساع نطاق المنظمات التي تتعامل معها المؤسسات التربوية: حيث تقوم الإدارة الإلكترونية بتمكين المؤسسات التربوية من اقتحام منظمات جديدة على المستويين العالمي والمحلي، وذلك نتيجة إزالة الحوافز والقيود الجغرافية، مما يتيح فرصة أكبر للموظفين من خلال التواصل ونقل الخبرات.

3- تسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي : حيث تمكن المؤسسات التربوية بتخزين وحفظ المعلومات المتعلقة بها في أجهزة بسيطة يتم استدعاؤها في الوقت المطلوب.

ثالثا : أهداف الإدارة الإلكترونية.

تتمثل الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية في تحقيق ما يلي [حسين الوادي وبلال الوادي، 2011 ص ص:291،292]:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم لها أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

بالإضافة إلى [رضوان، 2004، ص: 4]:

- تقليل أوجه الصدف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

ويضيف[العقيلي، 2009، ص: 42]:

- رفع كفاءة عمل الإدارة وتحقيق الجودة الشاملة.
- التقليل من الاحتكار المباشر والحد من تأثير العلاقات الشخصية.
- التقليل من الأخطاء التي تتم أثناء الإجراءات المكتبية.
- توفير وقت وتكاليف إعداد المؤتمرات واللقاءات الطارئة والدورية وذلك بإحلال المؤتمر أو الاجتماع الإلكتروني.
- دعم برامج التأهيل واسناد الفصول الدراسية والدورات التدريبية.

ويضيف[عبد الناصر و قريشي، 2011، ص: 89]:

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار.
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

رابعا:أهداف الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات التربوية.

وتكمن في[عوض الحسنات، 2011، ص: 34]:

- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التربوية التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمتين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات التربوية والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
- التقليل من التعقيدات الإدارية وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية في الإدارة التربوية واختصار مراحل إنجاز المعاملات.

المطلب الثالث : عناصر الإدارة الإلكترونية.

تتكون الإدارة الإلكترونية من ناحية فنية من أربعة عناصر مترابطة وهي صنيعه الامتزاج الخصب لتلك العناصر هي:

1- عتاد الحاسوب Hard Ware .

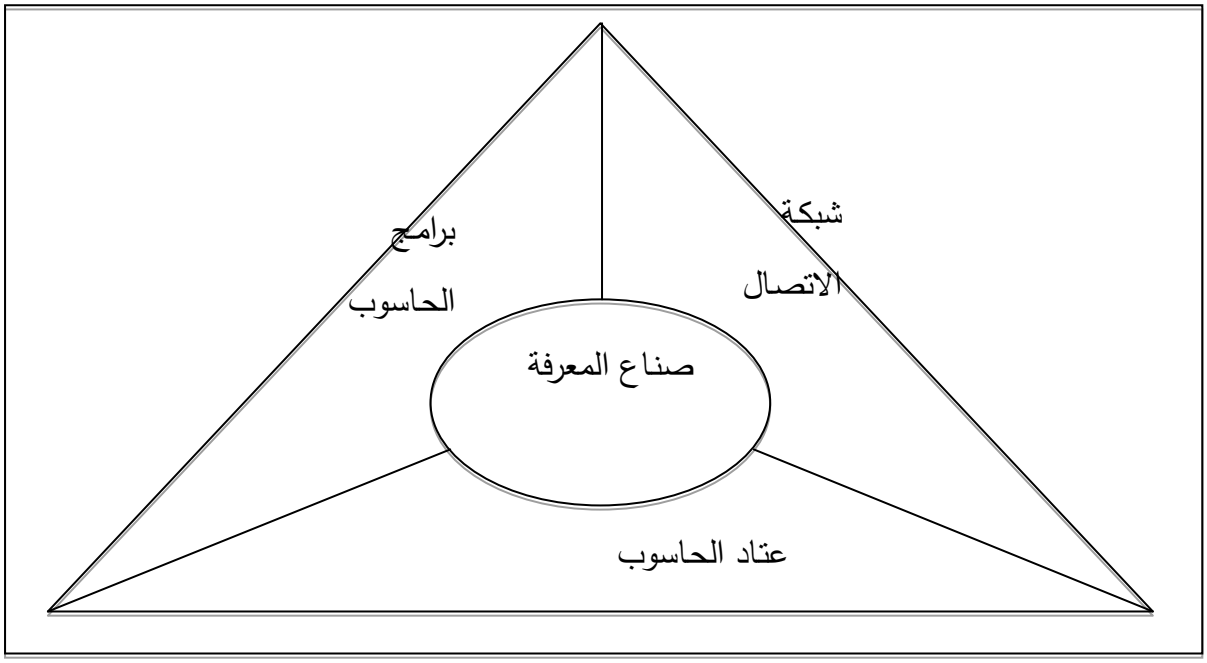
2- البرمجيات Soft Ware .

3- شبكة الاتصال Communication Net Wark .

4- صناع المعرفة Knowledge Workers .

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (07) : عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: [غالب ياسين، 2005، ص: 24].

أولا : عتاد الحاسوب.

المقصود بعتاد الحاسوب أجهزة الحاسوب والخدمات وملحقاتها، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات، فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين:

1- توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.

2- ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات [أبو أمونه، 2009، ص: 37].

ثانيا : البرمجيات.

وتشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل (Operating Systems) ونظم إدارة الشبكة الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات مثل برامج البريد الإلكتروني برامج التجارة، قواعد البيانات وبرامج إدارة المشروعات إضافة إلى مختلف الشبكات (الأنترنت الإكسترانت، الانترانت) [عشور، 2010، ص: 28،29].

ثالثا : شبكة الاتصال.

وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترانت والإكسترانت وشبكة الانترنت التي تمثل الشبكة الأهم للمنظمة وإدارتها الإلكترونية [المغيرة، 2010، ص: 33].

رابعا : صناع المعرفة.

ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية (Digital leaderships) والمديرين والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة [البشري، 2010، ص: 29].

المبحث الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، معوقاته وآثاره.

إن نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بمدى توفر متطلباتها (البشرية، المادية التقنية، ...) وعدم النجاح يوحي بأن هناك معوقات تحول دون ذلك، وينتج عن هذا المشروع آثار تباينت بين آثار إيجابية وأخرى سلبية وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يذكر [السالمي، 2008، ص:71] أن من متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- خلق التوعية الشاملة عن الموظفين بأهمية هذه الإدارة الإلكترونية.
- خلق البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها.
- إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.
- إعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات.

وسنتطرق لمتطلبات الإدارة الإلكترونية بالتفصيل كما يلي:

اولا:وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.

ومن أهمها تشكيل إدارة أو هيئة نظام وطني للمعلومات لتخطيط ومتابعة تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، وضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للدراسة، وضع المواصفات العامة والمقاييس للإدارة الإلكترونية، التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية، وتحديد منافذ الإدارة الإلكترونية، وأيضا الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع.

إن وضع الخطط موضع التنفيذ في هذه المرحلة لابد وأن يحظى بدعم وتأييد الإدارة العليا في التنظيم الإداري، وأن يكون قد تم رصد المخصصات المالية الكافية لإجراء التحول المطلوب [العمري 2003، ص:19].

ثانيا:توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية التي يمكن من خلال تنفيذ التطبيقات الإلكترونية وتعد أهم مكوناتها:

نظام الحاسوب وتجهيزاته: حيث يعتبر الحاسوب الركيزة المادية الأولى التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية، لذا يجب توفير كل التجهيزات اللازمة المتعلقة بالحاسوب، وتتمثل هذه التجهيزات في :

- المكونات المادية : وتتمثل في أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها وقدراتها، إضافة إلى الأجهزة المساندة أو الملحقة.
- المكونات الفكرية : وتشمل نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات.

- المكونات البشرية : وتشمل العاملين في قسم الحاسوب من مشغلين ومبرمجين ومحللي نظم ومهندسين إلى غير ذلك من التخصصات اللازمة لعمل وحدات تقنيات المعلومات، كذلك العاملين خارج تلك الوحدات، والذين ترتبط أعمالهم بالتقنية المعلوماتية مباشرة أو سيتم ربط أعمالهم بها مستقبلا.
- مستلزمات البنية التقنية لأعمال الحاسوب داخل مبنى المنظمة مثل: المواقع المكانيةالتوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسوب وغير ذلك [المالك، 2007، ص ص:31،32].
- شبكات الحاسب الآلي : حيث أن الشبكة هي عبارة عن توصيل مجموعة من الحاسبات معا بشكل مباشر بواسطة سلك، أي عن طريق خطوط الهاتف السلكية واللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين الحاسبات [القرني، 2007، ص:25].

وتنحصر أهم أنواع الشبكات الحاسوب فيما يلي:

أ- **الشبكة الداخلية للمنظمة (الأنترانت Intranet)**: وهي عبارة عن شبكة داخلية في منظمة تستطيع أن تؤمن وصولا وحصولا على البيانات من خلال المنشأة، ويستخدم الأنترانت الركائز والبنية التحتية لشبكة الشركة أو المنشأة نفسها، بالإضافة إلى وسائل الربط المعيارية المستخدمة في الأنترنت والبرمجيات المطورة للشبكة العنكبوتية العالمية، وتستطيع الانترانت تأمين تطبيقات شبكية أو تعاونية باستخدام أنواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة والموزعة في المنشأة بما في ذلك الحواسيب اليدوية، وكذلك الوسائط اللاسلكية البعيدة، إن الانترانت هي شبكة داخلية خاصة، فينبغي أن تكون هذه الأخيرة محمية بواسطة ما يسمى بجدار النار Fire Wall، وهو عبارة عن نظام للحماية مزود ببرمجية خاصة تمنع الغرباء من اختراق الشبكات الخاصة [العمري وآخرون، 2009، ص ص:239،240].

ب- **الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء(الإكسترانت Extranet)**: وهي شبكة انترانت خاصة يسمح لبعض الغرباء بالخول إليها من أي مكان وفي أي وقت عبر شبكة الأنترنت، ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطويرا لشبكة الأنترنت وتلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، وخاصة في المجالات التجارية [القحطاني، 2006 ص:28].

ت- **الشبكة العالمية(الأنترنت Internet)** : هي شبكة تبادل المعلومات العالمية الرفيعة، في جميع مجالات الحياة العلمية والطبية والثقافية والاجتماعية والاعلامية بصفة عامة والمجالات الاقتصادية والتجارية والمالية بصفة خاصة [تومي، 2009، ص:163].

خدمات الأنترنت :

- نظام الورلد وايد وب (World Wide Web).
- البريد الإلكتروني (E- mail).
- مجموعة الأخبار والمسارد البريدية (news groups and Mailing).
- بروتوكول نقل وتسفير الملفات (FTP) أي نقل الملفات من موقع إلى آخر.
- التخاطب (Tel net).

ويتم الاتصال بشبكة الانترنت بصفة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام الاتصال الهاتفي[فرج الطاهر 2010، ص:67].

تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي:

ويشمل تغيرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب الحكومية بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، ويتحقق ذلك من خلال استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج لبعض الإدارات مع بعضها بما يكفل تفعيلا نحو إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الانجاز، على أن يتم هذا التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية [العمري، 2003، ص:20].

كما أن هناك متطلبات تخص العنصر البشري نوجزها فيما يلي[عوض الحسنات، 2011 ص:59]:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الأنترنت.
- استقطاب أفضل الخريجين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

ثالثا:توفر مستوى مناسب من التمويل .

بحيث يمكن التمويل من إجراء صياغة دورية، وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم [العريشي، 2008، ص:51].

رابعا: إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثه.

تتطلب الإدارة الإلكترونية توفير مناخ تشريعي ملائم مع وضع الأطر التشريعية الملائمة من قوانين حماية الخصوصية والبيانات وكافة المعاملات الإلكترونية، ومن الضروري إعادة النظر في المناخ التشريعي والتحول نحو العمل بتشريعات جديدة تتلاءم مع طبيعة المعاملات الإلكترونية أي ضرورة إيجاد بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني إضافة إلى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية [البشري، 2010، ص:54].

خامسا : ضمان وحماية أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

فوظيفة أمن المعلومات مسؤولة عن تطوير وتنفيذ وصيانة برامج أمن المعلومات المعدة لفرض حماية تكامل وإتاحة وسرية ومصداقية المعلومات، وكلما زاد استخدام الحواسيب زادت الحاجة إلى حماية المعلومات والأسس المخزونة فيها، وفيما يلي بعض الإجراءات الفنية التي يجب مراعاتها لضمان أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية [السالمي، 2005، ص ص:169،170]:

- إجراءات للسيطرة تحول دون الوصول للبرمجيات.
- إجراءات تمنع أو تكشف المتطفل في الدخول على الشبكات.
- معدات وبرمجيات مضادة للفيروسات.
- خزن نسخ إضافية من البيانات في موقع آخر.
- تغيير مستمر لكلمات المرور والتشفير.
- خطط استرجاع سريعة في حالة الكوارث والطوارئ.

المطلب الثاني : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تصادف عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات التي تعرقل نجاحها، ويمكن حصر هذه المعوقات في معوقات إدارية، بشرية، مالية ومعوقات فنية وتقنية، وهي كما يلي:

1- **المعوقات الإدارية المتعلقة بالتنظيم الإداري** وتتمثل في[المير، 2007، ص:40]:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء في تطبيق الخدمات والمعلومات إلكترونيا.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات المختلفة.
- تعقيد الإجراءات الإدارية وافتقار التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية وما يتعلق كذلك بمستوى الأمان والخصوصية للمعلومات.

2- **المعوقات البشرية** ونوجزها فيما يلي[القرني، 2007، ص:46]:

- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الأنترنت.
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
- ضعف اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين والرهبة من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.

3- **المعوقات المالية** وتتعلق بوفرة التمويل وتتمثل في[العمري، 2003، ص:23]:

- قلة الموارد المالية لتوفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية ومجالات تطوير الحاسبات الآلية، وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية ونقص الأيدي الماهرة بذلك.

4- **المعوقات التقنية** ومن أهمها[المغيرة، 2010، ص:42]:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ارتفاع تكلفة تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارات.
- تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.
- ارتفاع معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة مخيفة في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن استقرار نسبي.

المطلب الثالث : آثار الإدارة الإلكترونية.

وتنقسم إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية.

أولا : الآثار الإيجابية للإدارة الإلكترونية.

إن تطبيق الإدارة الإلكتروني سوف يكون له أثر إيجابي يمكن تلخيصه في النقاط التالية [الأشهب 2010، ص ص:24،25]:

- تسريع الخدمات للعاملين.
- تقليل التكلفة.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.

بالإضافة إلى [العتيبي، 2006، ص:38]:

- تقليل الحاجة إلى الموظفين.
- معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
- أقل عرضة للأخطاء.

- تقليل ازدحام الطرق بسبب قلة الحاجة إلى الذهاب للمؤسسات.

كذلك من إيجابيات الإدارة الإلكترونية [بسيسو، 2010، ص:24]:

- الحد من المفاجآت الداخلية في الرقابة إلى أدنى حد، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة اليدوية.
- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

ثانيا : الآثار السلبية للإدارة الإلكترونية.

رغم الأهمية المبالغة للإدارة الإلكترونية ورغم الأثار الإيجابية لها إلا أنها لا تخلو من آثار سلبية نذكر منها:

1-التجسس الإلكتروني : بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم ومن الطبيعي أن أي منظمة تتبنى الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها الورقي إلى إلكتروني، وهو ما يعرضها لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق ونشرها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على هذه الوثائق ومصدر الخطر هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية وإنما مصدر الخطورة هو عدم تحصين وتأمين المعلومة [المير، 2007،ص:43].

2-مشكلة البطالة : حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات، أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة والبساطة والسرعة في إنجاز العمل [العتيبي، 2006، ص:40].

3-التواصل الاجتماعي : حيث تؤدي تطبيقها إلى قلة الاحتكار مع أفراد المجتمع حيث تعد أماكن المراجعة في الدوائر الحكومية من أهم أسباب التواصل الاجتماعي [الأشهب، 2010، ص:27].

شلل الإدارة: إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة [الكبيسي، 2008، ص:47].

4-فقدان الخصوصية والأمان : حيث يمكن التعامل الإلكتروني الناس من معرفة خصوصيات الآخرين، كالتعرف على مقدار استهلاك فاتورة الكهرباء، والهاتف عن طريق إدخال رقم الهاتف أو رقم المستخدم لأية فاتورة كهرباء.

كما أن التعامل الإلكتروني يؤدي إلى فقدان الأمان في كثير من التعاملات والتي من أهمها التحويلات والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان [القرني، 2007، ص ص:41،42].

5-زيادة التبعية للخارج : من المعروف أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات وهي دول مستهلكة لهذه التكنولوجيات الشيء الذي زاد من التبعية للخارج فالاعتماد الكلي على تقنيات غربية للحفاظ على أمن معلوماتها هو تعريض الأمن القومي لخطر هذه الدول [الكبيسي، 2008، ص:47].

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم نخلص إلى أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبح من الضروريات الملحة وليس خيارا من بين الخيارات المتاحة أمام المؤسسات والمنظمات فالإدارة الإلكترونية مكسب هام يسعى الكل إلى تطبيقها، بصفتها الانتقال من الإنجاز التقليدي للأعمال إلى إنجازها إلكترونيا باستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة التي تستعمل إنجاز الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم، وتوجيه، ورقابة بدقة وسرعة وأمان، ورغم ذلك فالإدارة الإلكترونية لا تخلو من سلبيات أهمها: زيادة نسبة البطالة، التجسس الإلكتروني، شلل الإدارة، زيادة التبعية، ...إلخ.

وتجدر الإشارة إلى أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر السهل لأنه يستوجب توفير متطلبات تقنية وفنية وخبرات بشرية، ...

وإن لم تتوفر هذه المتطلبات نكون أمام معوقات تحول دون الاستفادة من هذا المكسب الهام وتضييع وخسران فرصة كانت ستأتي بالتقدم والازدهار.

الفصل الثاني

الإطار العام للإدارة التربوية

المبحث الأول : ماهية الإدارة التربوية

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة التربوية

المبحث الثالث : تطوير الإدارة التربوية

تمهيد:

تعتبر الإدارة التربوية جزء من الإدارة العامة، حيث تتفق معها في العناصر والمبادئ العامة التي تحدد نظام العمل في المؤسسة، وهذه العناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، وتهدف الإدارة التربوية في تنظيمها للمؤسسات التعليمية إلى الإشراف وتوجيه الأفراد والعمل على مبادئ وأسس واضحة لإنجاز أهدافها في تعليم الأجيال وتحسين البرامج التربوية من خلال تأكيدها على التعاون والعمل الجماعي وترابط مقومات العلمية التربوية مع بعضها البعض، ولقد تناول العديد من الباحثين موضوع الإدارة التربوية كون أن محورها الأساسي هو الإنسان التي تسعى لتحقيق أهدافه في المجتمع من تعليم وتثقيف، ... وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة التربوية ملزمة بالتطوير ومواكبة العصر وإدخال نتاج الثورة الرقمية في عملياتها الإدارية والاستفادة من ميزاتها في معالجة مشكلاتها.

وعلى العموم سنتطرق إلى موضوع الإدارة التربوية في هذا الفصل بشيء من التفصيل وفق المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية الإدارة التربوية.

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة التربوية.

المبحث الثالث : تطوير الإدارة التربوية.

المبحث الأول :ماهية الإدارة التربوية.

إن الإدارة التربوية هي تطبيق للإدارة العامة في المجال التربوي، وقد أصبحت علما مستقلا له كيانه المميز، تتميز بخصائص، ولها أهمية خاصة، وتقوم بمجموعة من وظائف تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال ثلاث مطالب كما يلي:

المطلب الأول: تعريف ونشأة الإدارة التربوية.

أولا- تعريف الإدارة التربوية: لم يتفق الباحثون والمهتمون في ميدان الإدارة التربوية على إعطاء مفهوم واحد للإدارة التربوية، فقد تعددت التعاريف فهناك من يعرفها بأنها:" عملية إنسانية، اجتماعية، تربوية تعنى بالفرد وتحترم شخصيته وتساعده على التكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه ويتوافق مع مجريات الأمور في عصره "، كذلك هي:" كل عمل منسق، منظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتماشى مع الأهداف الأساسية من التعليم " [العريشي، 2008، ص: 08].

وتعرف ايضا:" بأنها جهد إنساني منظم يتوخى الوصول إلى أهداف محددة بأقل التكاليف وأعلى مستويات الكفاءة والمقدرة، وهي عملية تعاونية تسعى إلى تحقيق الاهداف التربوية حاضرا ومستقبلا فضلا عن اهتمامها بالماضي وصولا إلى أفضل النتائج عن طريق سياستها التربوية والتعليمية " [محمد شهاب، 2010، ص: 101].

وتعرف كذلك بأنها:" نظام لاتخاذ القرارات الإدارية التربوية والتنفيذية بأسلوب علمي، والتركيز على التفاعل بين العاملين في الإدارة التربوية والعلاقات بينهم وبين المتغيرات البيئية المحلية والعالمية، وذلك ضمن إطار من القيم والمثل الأخلاقية والسلوكية والقانونية لتحقيق الأهداف التربوية " [حمودة، 2011 ص: 65].

وتأسيسا على ما تقدم يمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها عمل إنساني، اجتماعي وتربوي يتم بأسلوب علمي منتظم، ضمن إطار من القيم والمثل الاخلاقية، يسعى لتحقيق الأهداف التربوية حاضرا ومستقبلا.

ثانيا- نشأة وتطور الإدارة التربوية:

إن تاريخ الإدارة التربوية بدأ مع بداية حياة الإنسان، فالإنسان منذ نشأته يحتاج للتربية كما يحتاج للأكل والشرب، حيث وجدت الإدارة التربوية مع بداية الحياة الإنسانية على الأرض منذ ما يقرب من مليون سنة، وفي هذا الزمن كانت تربية الإنسان يحددها الأب والأم، أي كان الأبوين يمثلان أول مدرستين عرفهما التاريخ [عبد الفتاح، 2010، ص: 125].

إن الإدارة التربوية فرع من الإدارة العامة، ومن مفهوم الإدارة العامة انتقل علم الإدارة إلى مجال التربية بالولايات الامريكية ولم تبدأ الإدارة التربوية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا منذ

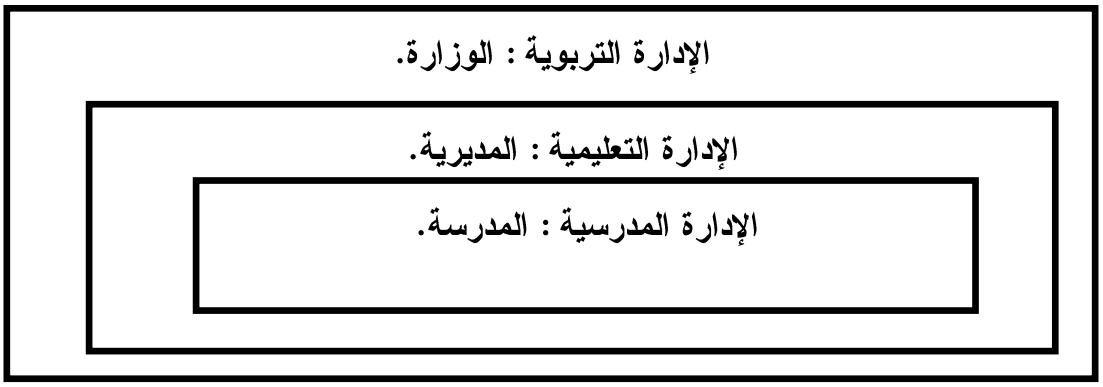
عام 1964 حيث بدأت مؤسسة كلوج الأمريكية تهتم بها ومن الولايات المتحدة انتقلت الإدارة التربوية كعلم مستقل قائم بذاته إلى أروبا، ففي عام 1967 بدأت الإدارة التربوية كعلم تلقى مزيدا من الاهتمام في بريطانيا بعد أن قدمت مؤسسة كولوست كولبنكيان (CALOUSTE Culbenkoan) منحة مالية إلى قسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة لندن لإعداد برنامج تدريبي للعاملين في وزارة التربية لتدريبهم على المهام الإدارية للعملية التربوية، وبعدها انتقلت فكرة الإدارة التربوية – كعلم مستقل – من القارة الأوروبية إلى الاتحاد السوفياتي (سابقا)، ثم إلى أقطار العالم الأخرى المتقدمة والنامية على حد سواء وهكذا أخذ علم الإدارة التربوية يفرض نفسه على العلوم التربوية ويتخذ لنفسه صفة وموقعا بين هذه العلوم، وأخذت كليات التربية في معظم الجامعات العربية والأجنبية تضمن في مناهجها الدراسية مواد في موضوعي الإدارة التربوية والمدرسية، وقامت كليات التربية في بعض الجامعات العربية والأجنبية بنتح أقسام علمية للإدارة التربوية [العرفي وعبد مهدي، 2008، ص: 27–29].

ثالثا– مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

إن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم أحيانا على أنها تعني شيئا واحدا ويبدوا أن الخلط في هذه التعريفات يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي (Education) الذي ترجم إلى العربية بمعنى التربية أحيانا والتعليم أحيانا أخرى وقد ساعد ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح (Educational Administration) إلى الإدارة التربوية تارة والإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئا واحدا وهذا صحيح أي أن الإدارة التعليمية هي مرادفة للإدارة التربوية،أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من اجل تحقيق رسالة التربية ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وبهذا تصبح جزءا من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام [لكحل وفرحاوي، 2009، ص: 168،169].

وللتفصيل أكثر يمكن توضيح العلاقة بين انواع الإدارات الثلاث من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): يوضح العلاقة بين الإدارة التربوية، التعليمية والمدرسية.



المصدر: [المناعمة، 2005، ص: 19].

من خلال الشكل الموضح أعلاه يتضح أن وحدة الإدارة التربوية هي النظام التربوي بشكل عام وتمثلها الدائرة السياسية المسؤولة عن التعليم والمعروفة بوزارة التربية والتعليم، وهي المسؤولة عن رسم السياسة التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة، وسن التشريعات والقوانين التربوية، وتخطيط التعليم وتحديد الميزانيات، وتلي الإدارة التربوية في المسؤولية والتخطيط والإشراف الإدارة التعليمية المسؤولة عن أجهزة التعليم في الدولة ممثلة في مديريات التربية، والإدارة التعليمية هي حلقة الوصل بين السياسات العامة والتخطيط وبين الميدان من تعلم، إدارة مدارس، إشراف على المعلمين.

أما الإدارة المدرسية فهي الحلقة المسؤولة عن تنظيم المدرسة وفعالياتها من تعليم وأنشطة، وعن تنفيذ الخطط والبرامج وفقا لسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات [المناعمة، 2005، ص: 20].

المطلب الثاني: خصائص الإدارة التربوية وأهميتها

أولا- خصائص الإدارة التربوية:

تتميز الإدارة التربوية بخصائص مميزة لها رغم الخصائص المشتركة والمتشابهة بينها وبين غيرها من أنواع الإدارة وسنتطرق لهذه الخصائص فيما يلي [الإبراهيم، 2011، ص: 33،34]:

1- **ضرورتها الملحة:** ذلك أن عملية التربية ترتبط ارتباطا وثيقا بحياة الأفراد وبحاضر ومستقبل الأمة، وتعمل الإدارة التربوية جاهدة لضمان سير العملية التربوية وفق المسار المؤدي إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها.

2- **المنظور الجماهيري:** أن ما يجري في المؤسسات التربوية من نشاط وتفاعل إداري أو تعليمي يجد له صدى وتأثير في المجتمع وحيث أن كل ما يجري داخل المؤسسات التربوية يتأثر إلى حد بعيد بما يتخذ من إجراءات وسياسات إدارية تربوية.

3- **تعقد الوظائف والفعاليات:** إن إدارة عملية التربية تتضمن صعوبة تفوق ما تتضمنه إدارة منظمة أخرى، وإحدى سمات الإدارة التربوية أنها تتضمن مستوى فنيا ودرجة من صعوبات العمليات.

بالإضافة إلى [عبد الفتاح، 2010، ص:128]:

4- **ألفة العلاقات الضرورية:** إن العلاقات بين المعلمين والإدارة والتلاميذ والعالقات بين التلاميذ فيما بينهم تمثل ضرورة ألفة العلاقات الإنسانية في مجتمع المنظمة التربوية.

5- **التأهيل الفني والمهني للعاملين:** إن المعلمين يشترط فيهم توافر حصولهم على المؤهلات العلمية، كما يجب على الإدارة التربوية، أن تعدهم مهنيا وفنيا للقيام بواجبهم نحو التلاميذ، فلذلك نجد أن العملية الإدارية التربوية مدخلاتها بشر، والعمليات تجري في بشر والمخرجات هي الأخرى بشر، مع تدريبه وإعداده.

الشكل رقم (09): مكونات العملية الادارية التربوية.

المصدر:[عبد الفتاح، 2010، ص:128]

ويضيف [العرفي وعبد مهدي، 2008، ص: 37]:

6- **صعوبات التقييم:** من المعروف أن صعوبات التقييم لعمل المؤسسات التربية أكثر تعقيدا مقارنة بعمل المؤسسات الإدارية الأخرى، وبخاصة على المستوى الفني، إذ كيف يقاس التغير الذي يطرأ على السلوك المعرفي للمتعلم؟، أو التغيير الذي يطرأ على الاتجاهات والمهارات؟ وما المعيار النهائي لنجاح المؤسسة التربوية؟. أي أن هناك صعوبة في الحكم على مدى نجاح هذه المؤسسات.

7- **السيطرة النوعية:** تهتم معظم المؤسسات بالضوابط المتعلقة بالسيطرة على الجوانب النوعية، مثل نوعية المادة أو المواد الخام، ونوعية الإنتاج، وهناك مؤشرات معروفة وثابتة للتأكد من نوعية المواد الخام والمواد المنتجة.

أما المؤسسات التربوية فتستقبل تلامذتها بقدرات وقابليات واستعدادات وميول متباينة، فإنها لا يمكن التحكم في نوعية المشمولين بالتعليم، لأنها ملزمة باستيعاب من هم في سن الالتزام، مع الأخذ بعين الاعتبار هذا التباين القائم بين المعلمين، وهذه الحقيقة تميز الإدارة التربوية عن الإدارات في الميادين الأخرى.

أما عن خصائص الإدارة التربوية الناجحة فنذكر [العرفي ومعلا، 1996، ص: 120]:

_ أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسة للبلاد، وأن تتسم بالمرونة في الحركة والعمل وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة وإنما تتكيف مقتضيات الموقف، وتغير الظروف.

_ وأن تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل لإمكانياتها البشرية والمادية.

ثانيا: أهمية الإدارة التربوية:

تكمن أهمية الإدارة التربوية فيما يلي [حمودة، 2011، ص: 65]:

- كونها إحدى الأدوات الرئيسية في نجاح وتقدم النظام التربوي بكامله والمرهونة بجودة الإدارة وقدرتها على القيام بمهامها.
- الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم.
- التطور الكبير والسريع في التقنيات والاتصالات وتفجر للمعارف والمعلومات.
- دورها في ترجمة الأهداف التربوية وترجمة الفلسفة التربوية إلى واقع علمي.
- كونها متصلة بالتعليم والتعليم أداة أساسية من أدوات تحقيق الأهداف القومية.

كما تساعد الإدارة الجيدة على التغلب من مشكلات نابعة من نقص الامكانيات في التعليم، وتساهم في تطوير والتعليم وللارتقاء بنوعيته وضمان انتاجه على مستوى أفضل [العرفي ومعلا، 1996 ص: 122].

المطلب الثالث: وظائف الإدارة التربوية.

تؤدي الغدارة التربوية وظائفا لا تختلف عن غيرها من الإدارات من تخطيط وتنظيم، توجيه ورقابة، لكنها تتميز عنها في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من وراء انجاز هذه الوظائف التي تعتبر عناصر متداخلة ببعضها البعض تعمل مجتمعة لتؤدي مهمة واحدة ويمكن توضيح وظائف الإدارة التربوية كما يلي:

1- **التخطيط التربوي:** يعد التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التربوية، ويأخذ الأولوية على جميع العناصر الأخرى، لأنه مرحلة التفكير التي تسبق البدء بتنفيذ العمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما ينبغي عمله وكيف يتم العمل، ومتى؟ [العرفي وعبد مهدي، 2008 ص: 40].

وكما يعتبر التخطيط التربوي: " هو منهج مستمر ومنتظم يستخدم أساليب البحث الاجتماعي وتقنيات التربية ويشرك الرأي العام ليصل إلى تربية تمكن الفرد من تحقيق امكانياته، والمساهمة بصورة فعالة في التنمية الشاملة [حمودة، 2011، ص: 87].

ولضمان نجاح عملية التخطيط لابد من توفر مجموعة من النقاط نذكرها فيما يلي [العرفي وعبد مهدي 2008، ص: 40]:

- تحديد الأهداف بوضوح عند تبني الخطة.
- ترتيب الأولويات.
- التنبؤ باحتمالات المستقبل.
- الشمول: والذي يعني تقدير الجوانب المختلفة للإمكانات المادية والبشرية والظروف البيئية والاجتماعية.
- الواقعية: والتي يقصد بها مراعاة الظروف والواقع.
- التقييم والتقويم: بمعنى تحديد نقاط القوة والضعف.

ومما سبق نخلص إلى أن التخطيط خطوة أو مرحلة مهمة في العملية أو الإدارة التربوية تساعد على تحديد الأهداف، وتقدير الإمكانات اللازمة لتحقيقها بأسلوب منتظم يضمن السير الحسن للعمل الإداري.

2- **التنظيم التربوي:** ويتعلق بتصنيف المهارات الكفيلة بتحقيق الأهداف وبرمجة العمل وتحديد المسؤوليات وتقسيم مراحل التنفيذ، وتنظيم استخدام العناصر البشرية والاستفادة من الموارد المتاحة [راشد منصور، 2004، ص: 53].

وهو البطاقة التربوية أو السبورة المرجعية للمؤسسة، يعكس جانبا من المجهودات التي يقوم بها موظفو الإدارة التربوية، يتضمن مجموعة من المعلومات والمعطيات ذات الشأن الإداري والتربوي في تنسيق وترتيب المسؤوليات [حمودة، 2011، ص: 112].

ولتحقيق تنظيم فعال في الإدارة التربوية فلابد من تبني مجموعة من المبادئ هي [العرفي وعبد مهدي 2008، ص: 44، 45]:

- وحدة الهدف.
- وحدة القيادة.
- نطاق الإشراف.
- تفويض السلطة.
- وحدة الأسرة.
- تدرج السلطة.
- المسؤولية.
- المرونة.
- التنسيق.
- تقسيم العمل.

وبالتالي فالتنظيم هو المرحلة الموالية لعملية التخطيط والتي تسمح بتحديد وتوزيع المسؤوليات وفقا للخطة والأهداف الموضوعة، لضمان عدم الخلط في المهام وانجاز العمل في الوقت المناسب وبخبرة عالية. فالتخصص في العمل يولد دقة متناهية في الإنجاز.

3- **التوجيه التربوي:** عملية هامة تهتم بالنواحي النظرية وهو وسيلة إعلامية في أغلب الأحيان تشترط توافر الخبرة في الموجه، وتعنى بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب [حمودة 2011، ص: 167].

يلعب التوجيه التربوي دورا هاما وبارزا في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم وفي تحقيق العملية التربوية لأهدافها [الإبراهيم، 2011، ص: 66].

وتنعكس اهمية التوجيه على العمليات الإدارية التربوية كافة، بوصفه العمل التعاوني المستمر بين المدير والعاملين، والذي يأخذ أساليب متعددة لتحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها مسبقا، وتكون هذه الأهمية إلا بتوفر القيادة المؤثرة التي توجه المرؤوسين لإنجاز الأهداف والتي تتميز بـــ:

- القدرة على استخلاص أكفأ النتائج وأفضلها من التفاعل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين في المستويات كافة.
- القدرة على إثارة اهتمام العاملين في ميدان التربية بصورة عامة والمعلمين بصورة خاصة لأهداف التربية والتعليم، وخلق الترابط المطلوب بين الأهداف الفردية وأهداف الإدارة التربوية.
- القدرة على توجيه المعلمين وتحفيزهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التربوية، وحل المشكلات التعليمية التي قد تحدث في الصف والمدرسة والبيئة المحلية.
- القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، والاتصال الفعال مع العاملين والمعلمين [العرفي وعبد مهدي 2008، ص: 46].

مما سبق نخلص إلى أن التوجيه التربوي هو عملية يقوم بها الرئيس تجاه مرؤوسيه، تتطلب منه توفر مجموعة من الخصائص وخبرة عالية، ليكون قائدا فعالا، لا قائدا سلطويا يفرض آراءه سواء كانت صائبة أولا، بل يحاول اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وفتح المجال أمام ابداعاتهم وابتكاراتهم التي تخدم الأهداف التربوية المنشودة.

4- **التقويم التربوي (الرقابة):** وهو الوظيفة الأساسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة [حمودة، 2011، ص: 182].

ويقوم التقويم التربوي على مجموعة من الأسس تتمثل فيما يلي [العرفي وعبد مهدي، 2008 ص: 49]:

- كونه عملية تعاونية يسهم فيها جميع المعنيين لتحقيق نتائج أفضل.

- كونه عملية شاملة لجميع جوانب العملية التربوية.
- كونه عملية تشخيصية تهدف إلى دراسة نقاط القوة والضعف في العملية التربوية.
- كونه عملية تقوم على أسس علمية تعتمد الدليل والبرهان باستخدام الوسائل الأكثر صدقا وثباتا.
- إن التقويم عملية تعتمد على جمع البيانات الدقيقة ودراستها واتخاذها معيارا للحكم على مدى تحقيق البرنامج التربوي لأهدافه.
- إن التقويم وسيلة وليس غاية، الهدف منه هو تحسين العملية التربوية.

إذن التقويم التربوي (الرقابة) هو الأداة المناسبة لكشف الانحراف في الإنجاز بين ما هو مخطط وما تم إنجازه.

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة التربوية.

وسيتناول هذا المبحث الاتجاهات السائدة في الإدارة التربوية وأنماطها، وأهم النظريات التي تناولت موضوع الإدارة التربوية وكذا أهم العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: الاتجاهات السائدة في الإدارة التربوية وأنماطها

وسنتطرق إلى هذين العنصرين بالترتيب كما يلي:

أولا- الاتجاهات السائدة في الإدارة التربوية:

إن النظام السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي لأي دولة له آثاره وانعكاساته على التربية بصورة عامة وعلى الجهاز الإداري بصورة خاصة ونتج عن هذا التأثير ما يطلق عليه بالمركزية واللامركزية في الإدارة التربوية.

1- الإدارة التربوية المركزية: وهي الإدارة التعليمية التي ترتكز في أيدي السلطة العامة للدولة أو المستوى القومي، ممثلة في وزارة التربية والتعليم والأجهزة المركزية في الدولة [راشد منصور، 2004 ص: 24]، والتي تشرف على المراحل التعليمية قبل المرحلة الجامعية، أو وزارة التعليم العالي التي تشرف على مرحلتي التعليم الجامعي والدراسات العليا، فالوزارة هي الجهاز المركزي المسؤول عن التربية وهي المسؤولة عن سن القوانين والأنظمة والتشريعات ورسم السياسة العامة للتربية ووضع الأهداف التربوية والمناهج الدراسية، وإقرار المطبوعات والكتب المدرسية، وإنشاء المدارس وتزويدها بما تحتاج إليه من المعدات والأجهزة واللوازم وقبول الطلبة وتنظيم مواعيد امتحاناتهم ونقلهم من مرحلة دراسية إلى مرحلة أخرى، ...[الإبراهيم، 2011، ص: 117،118].

2- الإدارة التربوية اللامركزية: وهي الإدارة التعليمية التي تترك المجال أمام السلطات المحلية والهيئات التي يمكنها المشاركة في أمور التعليم، وإتاحة الفرصة للتعاون بين أجهزة وتنظيمات الدولة في سبيل نشر العلم ورفع مستواه [راشد منصور، 2004، ص: 24].

وتجدر الإشارة إلى أن النظام المركزي لا يعني إناطة جميع المسؤوليات بشخص واحد مهما كانت إمكاناته وقدراته، ولا يعني النظام اللامركزي تفويض السلطات والصلاحيات كافة إلى السلطات المحلية والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى، ولكي تحقق الإدارة التربوية مهماتها لابد من الجمع بين النظامين المركزي واللامركزي، وعلى وقف متطلبات الموقف والظروف المحيطة بالعمل من أجل ضمان تحقيق الأهداف التربوية، بما يوفر قدرا مناسبا من الوقت والجهد والمال [العرفي وعبد مهدي، 2008 ص: 72].

ثانيا- أنماط الإدارة التربوية:

تختلف الممارسات أو التصرفات التي يسلكها القائمون على الإدارة التربوية وقد تتصف هذه الممارسات بالسلطة والسيطرة المطلقة، وقد تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل، ومن هنا أوجد العلماء والباحثين عدة أنماط للإدارة التربوية هي كما يلي:

1- **الإدارة الأوتوقراطية:** ولها تسميات متعددة مثل السلطوية، السلطية والمتحكمة.

الأوتوقراطي: في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل المنظمة [المناعمة، 2005، ص: 23].

وتقوم فكرة هذا النمط من الإدارة على نزعة الزامة وتستند في سياستها الإنسانية في هذا النمط من الإدارة طابع الرسميات والشكليات في أوضح صوره وأشكاله فالمدير لا يسمح بمقابلته لأحد إلا عن طريق الاستئذان أو المواعيد المحددة مسبقا، وهو بهذا يحاول أن يضفيَ على منصبه الرسمي سلطة مطلقة فهو لا يتكلم إلا بالرسميات ولا يتعامل إلا بالقوانين والقواعد [الإبراهيم، 2011، ص: 129].

إن هذه التصورات والقناعات التي تولدت لدى المديرين الأوتوقراطيين ما هي إلا لفلسفة تربوية سادة لفترة طويلة من الزمن وقامت على وفق أسس محددة من أهمها ما يأتي [محمد حسان والعجمي، 2013 ص: 140]:

- تدرج السلطة من أعلى قمة الهرم الإداري إلى قاعدته.
- الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، فالمختصون يضعون الخطط ويرسمون السياسات التربوية بعيدا عن ميدان العمل وما يسوده من علاقات، وما يكتنفه من مشكلات وصعوبات، ويقوم العاملون بتنفيذ الخطط والسياسات دون أن تكون لديهم رأي فيها ولا حتى مناقشتها.
- الولاء من طرف واحد، حيث يدينون المرؤوسون بالولاء لرؤسائهم ولا يحصل العكس.
- التوجيه الفني يتخذ صفة الديكتاتورية، الموجه يضع التعليمات والتوجيهات والمنفذون يتبعون ذلك سواء أكان ملائما أو غير ملائم.

2- **الإدارة الديموقراطية (التشاورية):** إن المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديموقراطية هو مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقا من فكرة أساسية هي: إن تحدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل والواحد السوي، ويتفق هذا النمط الإداري مع ما أقره الدين الإسلامي الحنيف من أحكام في طبيع التعامل مع الناس كما ورد في قوله تعالى:﴿ وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ ﴾ [سورة الشورى، الآية: 38].

وقوله تعالى:﴿ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ ﴾ [سورة آل عمران، الآية: 159] [العرفي وعبد مهدي، 2008، ص: 78].

ومن الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديموقراطية نذكر [المناعمة، 2005، ص: 29]:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، ما يساعد على رفع الروح المعنوية وتشجيع الأفراد على المشاركة الإيجابية طبقا لمبدأ الإدارة الجماعية.
- الاهتمام بالنمو المهني للموظفين وذلك بأساليب متعددة منها تشجيعهم على الاطلاع على كل جديد، الاهتمام بحضور الدورات، وعقد اللقاءات الدورية بين الموظفين من ذوي التخصص الواحد مع الموجه التربوي.
- مراعاة الفروق الفردية عند توزيع الوجبات والمسؤوليات وبما يساعد على اكتشاف المهارات المختلفة وتنميتها واستغلالها بما يعود بالفائدة على المنظمة وأفرادها وبدون تحيز للبعض.
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين الموظفين.

3- **الإدارة المتساهلة (التراسلية):** ويطلق عليها تسميات أخرى مثل السائبة والحرة والمطلقة، يتميز هذا النمط الإداري بالمغالاة في إعطاء الحرية للعاملين نظرا اتميز المدير بالشخصية المرحلة وبالاطلاع الواسع الفريد فيما يتعلق بمهنته وبالمهارة الفنية ويرى المدير أن دوره في المنظمة يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السليمة، لقيام العاملين بعملهم وفق الأسلوب الذي يرونه مناسبا وفعالا دون أي تدخل أو تقييد لحريتهم [العايب، 2008، ص: 83].

ويسود هذا النمط الإداري الفوضوي الإدارية والتسيب لانعدام روح العمل الجماعي والتقليل من أهمية الدول الذي يؤديه المدير وفتح الأبواب على مصراعيها، ومنح العاملين الحرية الكاملة لمناقشة أي موضوع يتعلق بعمل المؤسسة، وهي من الامور التي تؤخذ على الإدارة المتساهلة وتعتبر من السلبيات لانعدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جهود العاملين وعدم اكتساب العاملين أية خبرات ومهارات جديدة يمكن أن ترفع مستواهم المهني، وعلى الرغم من هذه السلبيات إلا أن استخدام هذا النمط من الإدارة قد يكون نافعا ويحقق نتائج هامة وبخاصة في المجالات التي يكون فيها العاملون على درجة عالية من النضج والوعي والإدراك والخبرة، ولديهم القدرة على تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم [العرفي وعبد مهدي، 2008، ص: 81،82].

4- **الإدارة الدبلوماسية:** ويعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللبانة والدبلوماسية حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع مرؤوسيه، واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع [العايب، 2008، ص: 83].

وتنعكس في الإدارة الدبلوماسية مظاهر كثيرة لمعالم الديموقراطية وتظهر في أجوائها مؤشرات مختلفة لمظاهر التعاون والجهود المشتركة، فالمدير الدبلوماسي فرد يؤمن بالمبادئ الديموقراطية ويسعى في تحقيقها في علاقاته مع العاملين ويعكس آثارها على سلوكه الشخصي، وإضافة إلى هذا يتميز المدير الدبلوماسي بشخصية جذابة تدعو إلى احترامه وتقديره من الآخرين ويهتم بصورة خاصة بمظهره الخارجي وأسلوب كلامه بالنسبة لكل من يتعامل معهم دون أن يفرق بين أحد وآخر

[الإبراهيم،2011، ص: 131]، وله القدرة على توجيه الفكر الجماعي ويعرف من يناصر افكاره ومقترحاته أو من يناهضها يوجه الأعضاء بطريقة لبقة ولا يلقي أوامر، ونجد الجميع راضين عنه ويجدون أعماله قيمة وعظيمة [محمد حسان والعجمي، 2013، ص: 138]

المطلب الثاني : نظريات الإدارة التربوية.

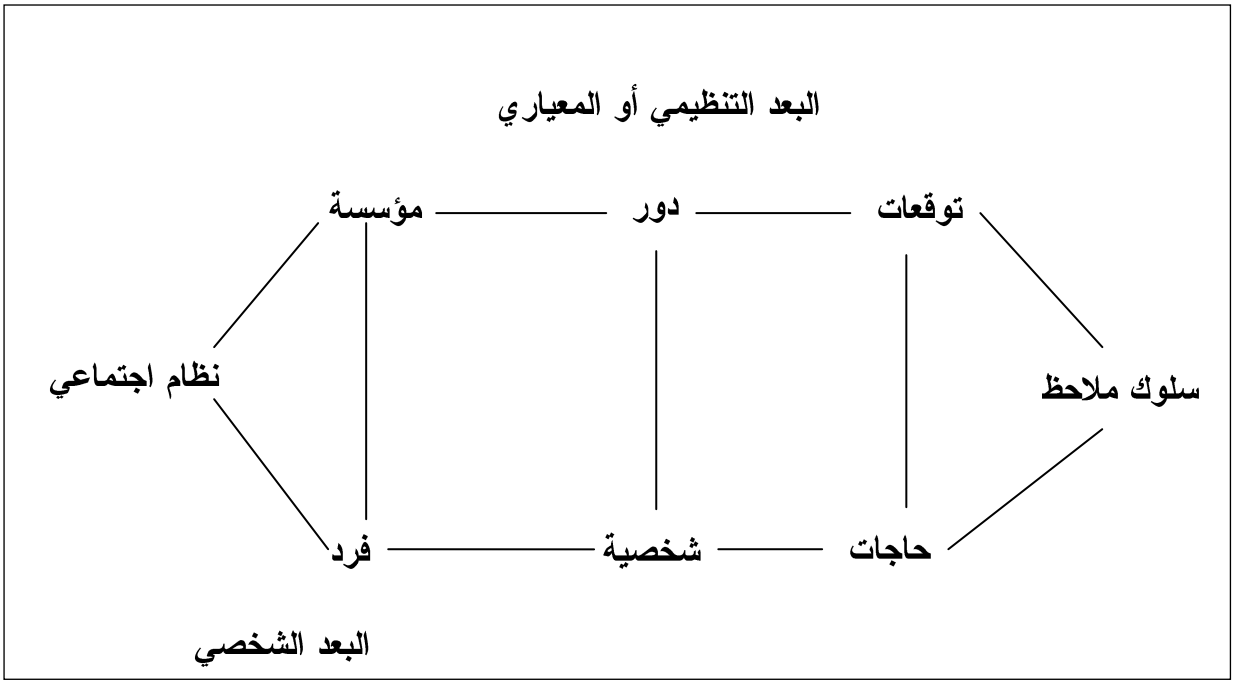
إن النظرية عبارة عن مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية، فهي ليست قانونا ولا يمكن البرهنة عليها بالتجريب المباشر [العرفي وعبد مهدي2008، ص: 85]، ومن أهم نظريات الإدارة التربوية نذكر:

أولا: نظرية الإدارة التربوية كعملية إجماعيه: وسيتم التطرق لهذه النظرية من خلال عرض النماذج الأكثر شهرة كما يلي:

1- نموذج جيتيزل (GETZEL): حيث يعتبر هذا النموذج الإدارة التربوية توزيعا للأدوار وتكاملا فيما بينها، فهو ينظر إليها من الجانب البيئي في إطار نظام اجتماعي، ويقسم النظام الاجتماعي إلى جانبين يتعلق الأول بالمؤسسات وأدوارها، أمل الثاني فيتعلق بالأفراد وشخصياتهم، وبمعنى آخر يقسمه إلى بعدين تنظيمي وشخصي، ويظهر دور كل فرد من خلال الصفات الخاصة به، فعندما ترجع كفة الشخصية يقل تأثير البعد التنظيمي، وبالعكس [مريزق، 2008، ص: 159].

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): يوضح جيتيزل للبعد التنظيمي والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي.

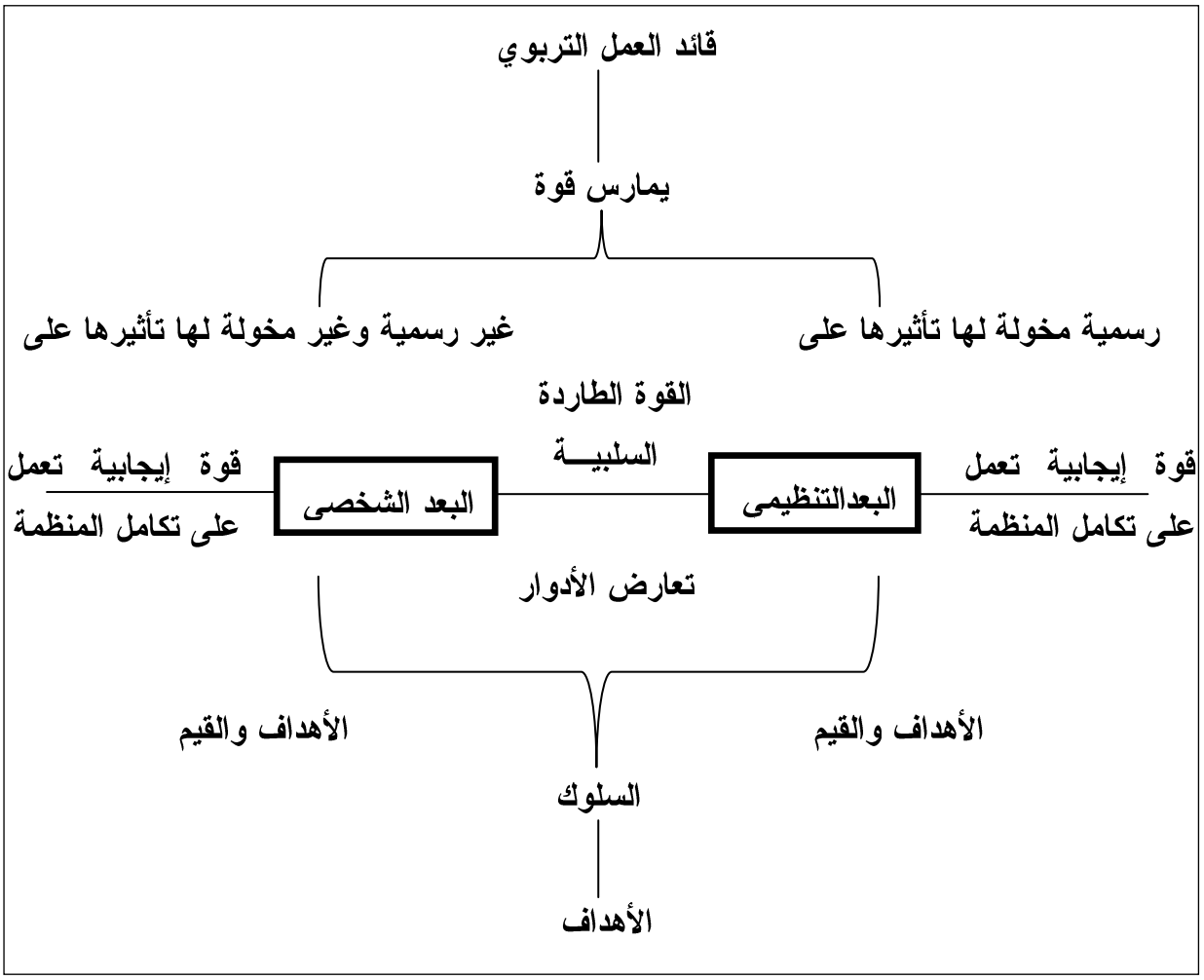


المصدر: [العايب، 2008، ص: 48].

2- نموذج جوبا (GUBA): يرى جوبا أنه يمكن النظر إلى علم الإدارة على أنه علم يختص بالسلوك البشري، وأن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية، تتمثل في توضيح واجب رجل الإدارة كوسيط بين مجموعتين من القوى التي توجه السلوك وهي التنظيمية والشخصية، وذلك لإحداث سلوك مفيد تنظيميا، ويحقق الرضا النفسي، ويرى جوبا أن رجل الإدارة يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله ويمثل القوة الرسمية، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها وتمثل القوة غير الرسمية ويرى جوبا أن التعارض في الدور يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام، وتميل إلى تفكيكه ولن يقابل ذلك قوة أخرى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام، وتنبع من الاتفاق على الهدف ومن خلال السلوك والقيم التي تسود المنظمة [راشد منصور، 2004، ص: 45،46]

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (11): يوضح نموذج جوبا.



المصدر: [الدليمي، 2013، ص: 67].

3- نموذج تالكوت بارسونز(TALCOT PARSONS) : حيث يرى هذا النموذج أن المنظمات الاجتماعية عليها تحقيق أربع مهام رئيسية هي:

- التكيف مع البيئة الخارجية.
- تحديد الأهداف ثم تحقيقها.
- تنظيم وتكامل العلاقات داخل التنظيم، والتنسيق بين أعضائه.
- المحافظة على استمرار الحوافز والإطار الثقافي وكسب ولاء العاملين [مريزق، 2008 ص: 160].

ومن جهة يرى " بارسونز " أن النظام التربوي شأنه شأن النظم الاجتماعية الاخرى يمكن النظر إليه على أنه يشتمل على ثلاثة مستويات:

أ- **المستوى الفني:** ويعنى بممارسة مهام النظام الأكاديمية والفنية مثل التدريس والتوجيه والإرشاد والمناهج، وكذلك الموظفين الفنيين الذين يدعمون تطبيق أبعاد المستوى الفني.

ب- **المستوى الإداري:** ويعنى بعملية تنسيق الأداء وضمان توافر المصادر المطلوبة لمتطلبات تشغيل المستوى الفني، ويضم هذا المستوى مختلف مستويات الإدارة التربوية، العليا، الوسطى والإجرائية.

ت- **المستوى المؤسسي:** الذي يهتم بربط ومراعاة النظام لبيئته، وهذا المستوى يضم مختلف المجالس واللجان التي تسعى لتحقيق ربط النظام ببيئته [راشد منصور، 2004، ص: 46،47].

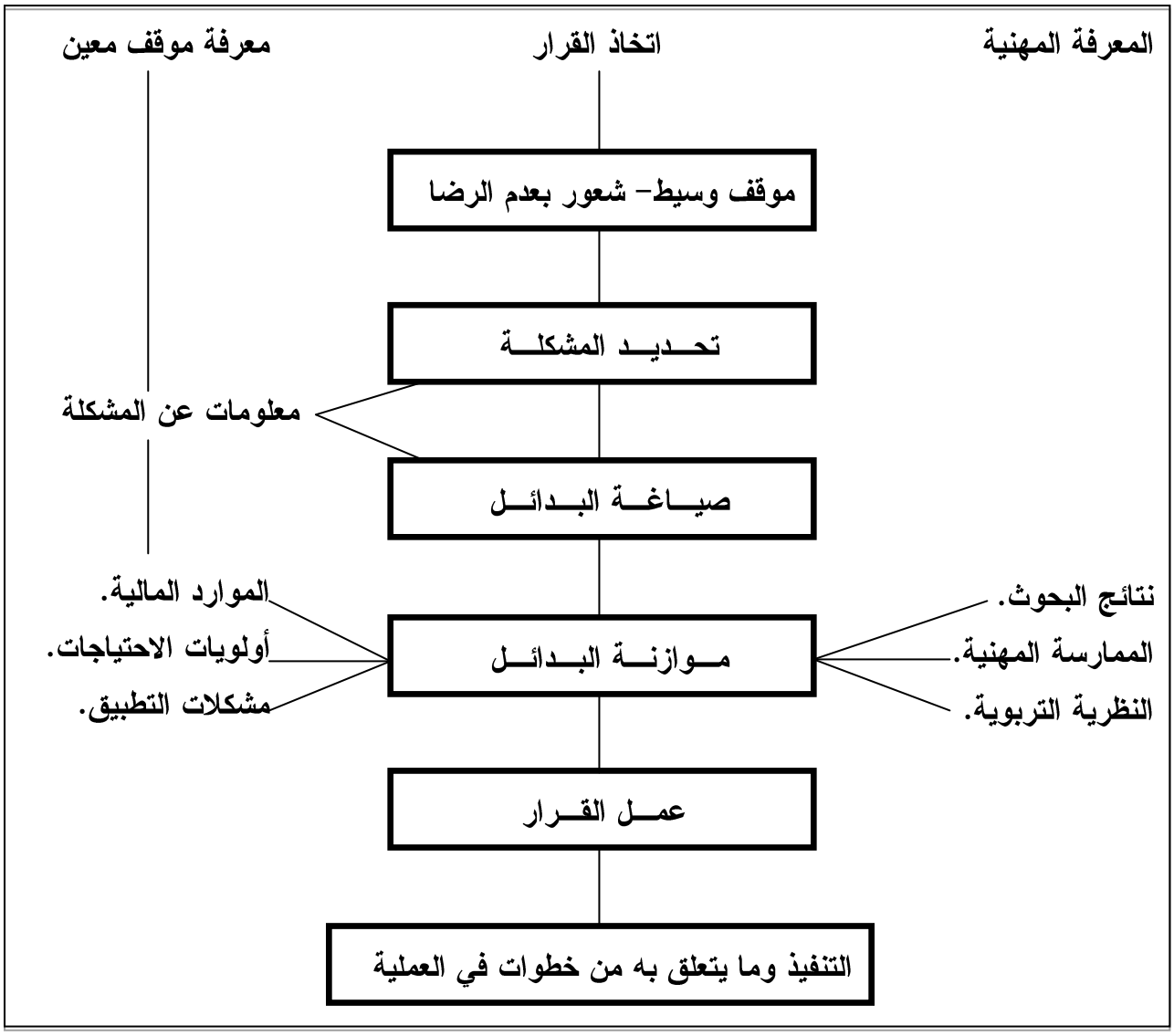
ثانيا- نظرية الإدارة التربوية كعملية اتخاذ القرار:

وتتمثل في نموذج جريفت(GRUFT) لاتخاذ القرار حيث يرى جريف (GRUFT) أن تركيب التنظيم الإداري في العمل التربوي يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، ويرى أن خطوات اتخاذ القرار تتضمن:

- وضوح الأهداف وفهمها.
- تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة.
- تحليل وتفسير المعلومات.
- التوصل إلى احتمالات ممكنة لصورة القرار.
- تقييم مدى فعاليته في تحقيق الأهداف.
- تصل عملية اتخاذ القرار إلى ذروتها بتغليب أحد الاحتمالات واختباره على أنه الأنسب [الدليمي 2013، ص: 69]

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (12): يوضح نموذج جريفت (GRUFT).



المصدر: [الدليمي، 2013، ص: 70].

ثالثا- نظرية الإدارة التربوية كوظائف ومكونات: وتشمل ثلاثة أنواع من النظريات وهي:

1- **نظرية سيرز (SURZE):** حيث يرى بأن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والعمليات التي يقوم بها وقد حلل في كتابه " طبيعة العمليات الإدارية " العملية الإدارية إلى العناصر التالية: التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق والرقابة [مريزق، 2008، ص: 161].

2- **نظرية الأبعاد الثلاثة:** وهي تعتبر من الجهود المبكرة في ميدان النظرية الإدارية، وقد طرحت من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الإدارة التربوية بالولايات المتحدة الأمريكية (Cooperative program in Educational Administration) (C.P.E.A) وتشرح هذه النظرية الظاهرة الإدارية على أساس تصنيف منظم، ولعل السؤال الذي تحاول أن تجيب عليه

هذه النظرية هو: ما الذي يحتاج المرء إلى معرفته لتحسين وتنمية الإدارة التربوية ؟ والإجابة هي أنه من الضروري الاهتمام بالأبعاد الثلاثة التالية:

أ- **الوظيفة:** إن العوامل التي تحدد الوظيفة هي المحتوى والعملية والتتابع الزمني، فمحتوى الوظيفة في الإدارة التربوية يقوم على أربعة جوانب رئيسية وهي:

- تحسين الفرص التعليمية.
- توفير وتطوير مستوى العاملين.
- توفير وتطوير الأموال والتسهيلات الضرورية.
- الحفاظ على وجود علاقة فعالة مع المجتمع.

ولهذه الجوانب معياران هما: الضرورة والكفاءة [راشد منصور، 2004، ص: 50،49].

ب- **رجل الإدارة:** فإن أول جانب هذا البعد "المحتوى" وهو طاقة رجل الإدارة ويقصد به طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية وثانيها "العملية" أي سلوك رجل الإدارة من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جمع البيانات والمعلومات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة وثالثها "التتابع الزمني" بنفس الطريقة السابقة.

ت- **الجو الاجتماعي:** ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على رجل الإدارة وسلوكه من حيث "المحتوى" فيتركب الجو الاجتماعي من الإمكانات والطاقات المادية والمعتقدات والعادات والقيم الاجتماعية ومن حيث "العمليات" فهي تتضمن الاستمرار والثبات والحداثة والاختلاف والتقدير والائتلاف والضغوط والتوتر بالنسبة لـــ "التتابع الزمني" فهناك تقاليد الماضي البعيد، والماضي القريب والحاضر والمستقبل القريب والمستقبل البعيد [العايب، 2008 ص: 60،59].

3- **<u>نظرية المكونات الأربعة :</u>** ورائدها العالم "هاليين"(HALIEN) حيث يرى أن الإدارة في أي ميدان تتضمن أربعة عناصر هي [راشد منصور، 2004، ص: 51،50]:

أ- **العمل:** وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه ينتفي سبب وجود المنظمة الإدارية.

ب- **المنظمة الرسمية:** وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيفها الوظائف وتحديدها وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم العمومي للسلطة.

ت- **العاملين:** وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة.

ث- **القائد التربوي:** وهو المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية.

تتأثر الإدارة التربوية بمجموعة من العوامل سيتم ذكرها كما يلي:

1- العوامل الاجتماعية والسكانية:

إن التحول الحضاري في المجتمع الريفي إلى ما يماثل الحياة في المدن يفرض على الإدارة التربوية التزامات أمام المشكلات التعليمية الناتجة عن تزايد السكان وبالتالي التوسع في الخدمات ومتطلبات التعليم وما يحتاجه من عمليات التخطيط للبرامج التعليمية الملائمة، وفي حالة عدم تجانس السكان ووجود أقليات أو مجموعات عنصرية أو طوائف دينية يخلق مشكلات متنوعة لا بد للإدارة التربوية من الاهتمام والعناية بها [وجيه الفرح، 2010، ص: 65].

2- العوامل السياسية:

تتأثر الإدارة التربوية في أي بلد بسلطة الدولة والحكومة من حيث ارتباط السياسة التربوية بالسياسة العامة للدولة، وتأثرها بتشريعاتها، ونظرا لتزايد أهمية التربية واعتباره أمرا حيويا للأمن القومي لا يقل عن حيوية الاستراتيجية العسكرية فقد أخذت الدولة تفرض سلطتها على إدارة التربية أو تزيد من تدخلها في شؤونها وتوجيهها [الابراهيم، 2011، ص: 38].

3- العوامل الطبيعية والجغرافية:

إن للعوامل الطبيعية والجغرافية أثر كبير على الإدارة التربوية فالأبنية المدرسية وقيود السن المتعلقة بنظام الالتزام والحضور الاجباري وغيرها تتحدد في الغالب بالعوامل الطبيعية والجغرافية للدولة وبالتالي تفرضها على الإدارة التربوية.

ويقسم هانز البالد المعاصرة من حيث الظروف الطبيعية والجغرافية إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

أ- **مجموعة البلاد الشمالية:** تتميز بالبرودة مثل الدنمارك وفنلندا والنرويج والسويد، حيث يبدأ سن الحضور الالزامي إلى المدارس متأخر سنة أو سنتين عن البالد الأخرى، بسبب برودة الجو الشديدة على الأطفال دون السابعة، بالإضافة إلى ضرورة توفير أجهزة التدفئة وصيانتها.

ب- **مجموعة حوض البحر الأبيض:** وهي معتدلة الجو حيث يسمح ذلك بالحاق الأطفال بالمدارس في سن مبكرة قد تبدأ حتى في الثالثة.

ت- **مجموعة البلاد الاستوائية الحارة:** وتتميز بالحر الشديد، حيث تجد نفسها ملزمة بتوفير المدارس للأطفال دون السابعة، بالإضافة إلى ضرورة توفير أجهزة التبريد بالمدارس وهو عبء زائد ملقى على عاتق الإدارة التربوية [الدليمي، 2013، ص:76].

4- **العوامل الاقتصادية:** مثل المشكلات المالية التي تواجهها الإدارة التربوية، حيث تعوق هذه المشكلات التنمية التعليمية وما يرتبط بها من زيادة في الإنفاق والتكاليف حيث أن الإدارة التربوية مطالبة دائما بالتحسين [عبد الفتاح، 2010، ص: 130].

5- **العوامل الدينية:** حيث أن للعوامل الدينية أثر كبير في تشكيل الإدارة التربوية، وتوجيهها نحو المركزية واللامركزية أو نحو أمر معين، يجمع بين هذين النمطين، كما أن لها أثرا في توجيه نشاط هذه الإدارة التربوية، ففي المجتمعات القديمة كانت الإدارة التربوية إدارة مركزية يتركز بها الإشراف على شؤون التربية في يد الكهنة ورجال الدين كما في الهند القديمة ومصر القديمة، كذلك كانت إدارة التربية مركزية محتكرة في يد الكنيسة ورجال الدين المسيحين في أوروبا طوال القرون الوسطى أما في الشرق الإسلامي فقد بدأت هذه الإدارة مركزية ثم انتهت إلى لون آخر فيه أن المشاركة بين الأفراد والهيئات المحلية من جانب وبين الدولة من جانب آخر [الدليمي، 2013، ص: 74،75].

المبحث الثالث: تطوير الإدارة التربوية.

إن الإدارة التربوية شأنها شأن الإدارة العامة، مثقلة بتراث كبير من الإشكالات الناتجة عن قلة القدرات والإمكانات الإدارية، بالإضافة إلى مختلف التحديات التي تواجهها في عصر يتميز بالسرعة والتغير، وسنتناول في هذا المبحث إلى مشاكل الإدارة التربوية، أسس وآليات تطوير الإدارة التربوية وكذلك رقمنة الإدارة التربوية.

المطلب الأول: مشاكل الإدارة التربوية.

تتأثر الإدارة التربوية بالعديد من العوامل المحيطة بها، الأمر الذي جعلها تعاني من مجموعة من الإشكالات وكان أهمها [فهمي يسعد، 2006، ص: 57-60، وجيه الفرح،2010، ص: 75،76]:

1- بعد الإدارة التربوية عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية المعاصرة، وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم وأدوات هذه التكنولوجيا في تطوير نفسها.
2- عجز الإدارة التربوية بطبيعتها أي بشكلها ومحتواها، وأساليبها وأدواتها الراهنة عن فتح الطريق أو التمهيد للتطورات التعليمية المنتظرة، والمطلوبة خلال السنوات القادمة.
3- ضعف القدرات الإدارية بصفة عامة لدى مديري المدارس بمختلف مراحل التعليم ومعاونيهم في الإدارة المدرسية.
4- تأثر الإدارة التربوية بالأساليب البيروقراطية في المجالات المختلفة للعملية في تحقيق الأهداف التربوية.
5- المركزية الشديدة التعقيد في عمليات التحويل والتطوير، وعدم التيسير في تحقيق الأهداف التربوية.
6- قيام الإدارة التربوية باتخاذ قرارات تربوية مهمة بدون سابق دراسة للنتائج المحتملة.
7- وجود فجوة بين السياسات التربوية والأهداف المعلنة والممارسات التطبيقية للتربية.
8- قصور الإدارة التربوية سلفا عن مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم واتجاهات سياسية خلال السنوات الأخيرة.
9- وقوف بعض التشريعات حائلا دون تطوير الإدارة التربوية، مما يستدعي تطوير هذه التشريعات لتتلاءم مع متطلبات التنمية الإدارية الحديثة.
10- تردد بعض الإداريين في ممارسة السلطة الممنوحة لهم تخوفا من تحمل المسؤولية، الأمر الذي يتطلب تأصيل وتدريب الإداريين للقيام بالمهمات الموكلة إليهم بكفاية وفعالية.
11- النقص الشديد في القيادات الإدارية المؤهلة كما ونوعا، مما يستوجب اختيار الإداريين والقياديين حسب أسس موضوعية وإتاحة الفرص لظهور قيادات جديدة من خلال التدريب والتقييم المستمرين.

12- تدني الروح المعنوية عند كثير من العاملين في التربية بسبب قلة الحوافز المادية والمعنوية مما يستوجب وضع نظام للحوافز يجتذب الأكفاء للوظائف التعليمية والإدارية، ويحافظ على بقائهم فيها.

13- الخلل في التخطيط الناجم عن ضعف التنسيق بين المؤسسة التربوية والمؤسسات الأخرى وعدم مراعاة العناصر الأساسية اللازمة لنجاح الخطة مما يستوجب معالجة هذا الخلل بالطرق المناسبة.

المطلب الثاني: مبادئ تطوير الإدارة التربوية.

تعمل الإدارة التربوية في بيئة متغيرة، وهي ملزمة بأن تكون مرنة تتلاءم مع كل تغيير من خلال الأفراد ليكونوا قادرين على التكيف في مجتمعاتهم والتفاعل مع مستجدات الحاضر والتطلع لآفاق المستقبل، أي ضرورة التطوير من أجل البقاء والاستمرارية. ويقوم هذا التطوير بمجموعة مبادئ تسمح للإدارة التربوية بالتكيف مع كل جديد يلخصها [وجيه الفرح، 2010، ص: 76-81 وإبراهيم هياق 2011، ص: 73] فيما يلي:

1- شمولية التطوير المنشود بحيث يتناول جميع عناصر النظام التعليمي الرئيسية، ويجري عليها ما يتطلبه من تغيير كلي أو جزئي.

2- مرونة إجراءات التطوير، بحيث يتيه بدائل أمام الدول لاختيار ما يتناسب مع طبيعة نظمها التعليمية وظروفها وأولوياتها.

3- واقعية التطوير بحيث ينطلق من أرض الواقع، ويتدرج في خطوات التغيير والإصلاح بما يتلاءم ودرجة استيعاب أهداف التطوير، والتمكن من تطبيقه من قبل المؤسسات التعليمية والتربويين العاملين فيها والمشرفين عليها.

4- اعتماد المبادئ المستمدة من قيم وثقافة المجتمع العربي الإسلامي، أساسا لتطلعاتها وتطوير ممارستها.

5- التوفيق بين الأصالة والتجديد في أهدافها وأساليبها ومواكبة التطورات المعاصرة وانتقاء ما يتناسب مع فلسفة المجتمع وتطلعاته.

6- اعتماد المنهج العلمي في تشخيص الواقع التربوي والتعرف على أبعاده وقضاياه أو في معالجة مشكلاته.

7- غرس القيم الأخلاقية والعمل على بناء منظومة قيمية تحفز العاملين باتجاه الأهداف المنشودة.

8- اعتماد التعاون والمشاركة في تسيير العمل وتبني الشورى والمشاركة أسلوبا في التعامل.

9- وضع التشريعات والتنظيمات التي تحرر الإدارة من المعوقات التي تحول دون التنمية.

10- اعتماد التخطيط العلمي السليم لإحداث التطورات النوعية في العملية التربوية.

11- القدرة على إدارة الوقت واستثماره من خلال حرصها على توزيع السلطات وتنظيم المسؤوليات والالتزام بذلك.
12- العمل على إدارة التطوير والتغيير بما يؤكد قدرتها وفعاليتها على مواكبة متطلبات المستقبل.
13- وضع الاستراتيجيات المناسبة لإحداث التغيير والتطوير في الاتجاهات المرغوب فيها.
14- الحرص على أن يشغل الوظائف التي يوفرها الهيكل التنظيمي أفراد أكفاء وراغبون في تنفيذ المهام المنوطة بها.
15- تفويض السلطة إلى أصحاب الكفاءات.
16- الحرص على إنشاء شبكة اتصال فعالة بين الإدارة وبين المرؤوسين من ناحية وبين المرؤوسين فيما بينهم من ناحية أخرى، مما يحقق تدفق المعلومات وتوثيقها.
17- اعتماد التدريب الموجه نحو حاجات العمل والعامل.

هذا بالإضافة إلى وجوب توفر مجموعة من المتطلبات ليكون تطوير الإدارة التربوية شاملها يلخصها [ابراهيم هياق، 2011، ص: 74]فيما يلي:

1- **التغيير التربوي:** تحديد خصائص النموذج المرغوب للتطوير المدرسي بجوانبه المختلفة عن النموذج السابق: تعلما وتعليما وإدارة.
2- **تطوير التعليم:** تطبيق العملية المنظمة لإنتاج النموذج المرغوب للتطوير.
3- **تطوير هيئة التدريس:** تنمية اتجاهات إيجابية نحو التغيير والمهارات التي يتطلبها تنفيذ التغيير.
4- **تطوير المنظمة** من خلال:

أ- منظومة لوائح وسياسات موجهة للتغيير.
ب- توفير المصادر المادية التي يتطلبها تنفيذ التغيير.
ت- ينشر ثقافة داعمة للتغيير.
ث- قيادة مسيرة للتغيير.

المطلب الثالث: آليات تطوير الإدارة التربوية.

إن الإدارة التربوية تمثل بيئة إدارية مفتوحة على ما حولها وتمتاز بديناميكيتها التي تجعلها تواكب التغيرات البيئية المحلية والعالمية، وتحاول أن توائم وتوازن ما بين متطلباتها واحتياجات المجتمع الذي تعيش فيه وهكذا فهي لا يمكن أن تبقى مكتوفة الأيدي امام التغيرات الحالية فهي بحاجة إلى أن تحدّث من أساليبها وتقوية منطقها وتحسن من بيئتها الوظيفية حتى تتمكن من مسايرة التطورات العلمية وفيما يلي نذكر أهم الآليات لتطوير الإدارة التربوية [عبد الفتاح، 2010، ص: 144، محمد صالح كعكي 2003، ص: 16،17]:

1- تجهيز البيئة التربوية لكي تتمكن من استيعاب التطورات الحديثة.
2- تطوير اللوائح والقوائم التنظيمية لتساير التغيرات العلمية التربوية الحديثة.
3- تحديث الإجراءات الإدارية وتغييرها لتكون أكثر منطقية وواقعية تساير المفاهيم الإدارية التربوية المعاصرة.
4- اشتراط للمتقدم إلى وظيفة إدارية في الإدارة التربوية تطبيق التكنولوجيا الحديثة وتطويعها في حل المشكلات الإدارية التربوية بفعالية.
5- تقليل الفجوة ما بين المخططين للإدارة التربوية والمنفذين بإيجاد قنوات اتصال فعالة.
6- القدرة على الاستيعاب المستمر للتطورات العلمية المتنوعة وتطويعها في المجال الإداري التربوي عن طريق البحوث التجريبية.
7- صقل أداء الموظف في الإدارة التربوية عن طريق التربية المتكاملة والمستمرة والبرامج التدريبية حتى يتمكن من التفاعل مع التقنيات الإدارية الحديثة.
8- التحول من النظرة المحلية الضعيفة إلى التفكير والعمل ضمن مفهوم العولمة.
9- تطوير هيكل الإدارة التربوية حيث يتم التحول إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات ويتبع ذلك إحداث التغييرات اللازمة على الأساليب الإدارية المتبعة.
10- التركيز على الموارد البشرية ذات المهارات الفنية العالية لأنها تعتبر الصانع الأساسي في برامج تقدم التكنولوجيا.
11- تصميم الهيكل التنظيمي للإدارة التربوية وفق نظام شبكات الحاسبات الآلية التي توضع خطوط الاتصال ما بين الإدارة التربوية والإدارات التابعة لها.
12- التحول إلى الإدارة التربوية الإلكترونية والتي تمثل نموذج تنظيمي يتماشى مع متطلبات العصر يقوم على الترابط بين إدارته ومستوياته المختلفة، حيث يتم تشكيل التنظيم التربوي على أسس ومعايير تضمن أعلى مستويات الكفاءة في الأداء، ويمتاز بالمرونة واستخدام آليات الغدارة الإلكترونية في وظائف الإدارة التربوية مثل: اتخاذ القرارات، التخطيط، بناء نظام الاتصالات الشبكي، نمط التنظيم، الرقابة الآلية.
13- استخدام الإدارة الإلكترونية في تصميم الخطط التربوية، وتوزيع الخدمات التربوية، البريد الإلكتروني، والصوتي، تخطيط وتوزيع القوى البشرية وفق تخصصات وعطيات محددة، الشبكات الداخلية والخارجية، تنظيم وتوزيع الأعمال، الرد على الاستفسارات.
14- اكتساب مهارة اختيار الشكل المناسب لعرض المعلومات والاهتمام بالتغذية العكسية والمتابعة.

خلاصة الفصل:

من خلال العرض الذي تناوله هذا الفصل نخلص إلى أن الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهد الإنسان أفرادا وجماعات، وهي فن توظيف الإمكانات والمعطيات لتحقيق الاهداف المنشودة، كذلك هو الحال بالنسبة للإدارة التربوية فهي عملية تعاونية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية حاضرا ومستقبلا فضلا عن اهتمامها بالماضي وصولا إلى أفض النتائج عن طريق سياستها التربوية والتعليمية، وبصفتها كخدمة عامة يجب أن تكون لها أهدافها الواضحة ويفترض في كل عنصر من عناصرها ابتداء من المديرين إلى المدرس العامل في الصف، أن يعرف تماما الهدف من العمل الذي يقوم به.

وبحكم التغيرات التي يشهدها العالم في الوقت الحالي، كان لابد للإدارة التربوية أن تمتاز بالحركة والديناميكية والقدرة على التغيير بما يتفق مع التطورات العلمية الحديثة، بتطبيق الإدارة الإلكترونية وربطها بالبيئة الخارجية عن طريق شبكة اتصالات إلكترونية، واستخدامها في تحقيق الرقابة على العمل الإداري وحل مشكلاته ومحاولة التطوير ومسايرة العصر دون التخلي عن التراث والقيم والأخلاق التي هي أساس العملية التربوية.

الفصل الثالث

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة

المبحث الأول: مدخل لتقديم مديرية التربية لولاية ميلة

المبحث الثاني: الاستبيان ومجال الدراسة

المبحث الثالث:عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية بمديرية التربية لولاية ميلة وتهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستواها، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا، باعتبار أن الإدارة الإلكترونية مكسب جد مهم لابد من استغلال مزاياه على مستوى مديرية التربية لأنها مؤسسة تربوية تشرف على المؤسسات التعليمية التابعة لها والتي هي الأخرى أساس تربية الأجيال لذلك لابد من استغلال الإدارة الإلكترونية لتسهيل تقديم الخدمات وتبادل المعلومات وتوزيع المسؤوليات وتنظيم العمل الإداري، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بسرعة وجودة وباختصار للوقت والجهد، من خلال هذا الفصل سيتم الوقوف على ما تتوفر عليه المديرية من متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية والإطلاع على النقائص وتقديم اقتراحات يمكن الاستفادة منها في الواقع العلمي بالمديرية وسيتم معالجة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : مدخل لتقديم مديرية التربية لولاية ميلة.

المبحث الثاني : الاستبيان ومجال الدراسة.

المبحث الثالث : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة.

المبحث الأول : مدخل لتقديم مديرية التربية لولاية ميلة.

يتضمن هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة والتي تمثلت في مديرية التربية لولاية ميلة، من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها وعرض مختلف المهام والأهداف المسطرة من قبل إدارتها مع إعطاء شرح مفصل عن الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول : ماهية مديرية التربية.

أولا_ تعريف مديرية التربية :" هي نظام تعليمي تابع لوزارة التربية والتعليم، يضم العلاقة بين جميع عناصر العملية التعليمية ومكوناتها من غايات وأهداف وأنظمة وإمكانات مادية بشرية ومناهج مدرسية ...إلخ، وما يرتبط بها من علاقات وظيفية، لتحقيق أهداف ومبادئ السياسة التعليمية بالبلد " [العريشي 2008، ص: 08].

وتعرف كذلك على أنها " مؤسسة تربوية تابعة لوزارة التربية والتعليم مسؤولة عن إدارة العملية التعليمية في الولاية الموجودة فيها [محمد خيضر، 2007، ص: 12].

ثانيا_ النشأة والتطور:

بعدما استرجعت الجزائر سيادتها سنة 1962، عرفت الإدارة التربوية على مستوى الولاية عدة تغيرات، أسست وزارة التربية الوطنية الأولى في سبتمبر 1962 وتغير نظام Rectorat الذي ورثناه من العهد القديم، فحضت كلمة Rectorat لرئيس الجامعة وحولت جميع صلاحياته الخاصة بالتعليم الإبتدائي، المتوسط والثانوي إلى المديريات المركزية بالوزارة.

من سنة 1962 إلى غاية 1969 كانت الإدارة التربوية الولائية تسمى مفتشية الأكاديمية يرأسها مفتش الأكاديمية الذي يمثل وزير التربية في العمالة (الولاية حاليا)، يشرف إداريا وتربويا على جميع المؤسسات التعليمية والتكوينية عمومية كانت أو خاصة.

وفي 23 مايو 1969 أصدرت الأمرية رقم 36/ 38 المتضمنة قانون الولاية، وبذلك أصبحت هذه الأخيرة هيئة ممركزة لها مجلس شعبي ولائي ومجلس تنفيذي يرأسه الوالي، حولت للمجلس التنفيذي جميع الصلاحيات الممارسة من قبل مختلف المصالح التابعة للوزارات، وعليه حولت مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية، ثم من 1986 إلى 1990 غير اسمها إلى قسم استثمار الموارد البشرية الذي كان يجمع بين 4 قطاعات: التربية والتكوين المهني، الشبيبة والرياضة والثقافة.

أما في المرحلة الحالية فحسب المرسوم التنفيذي رقم: 174/90 المؤرخ في: 09 يوليو 1990 الذي يحدد كيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، والمرسوم التنفيذي رقم 05/ 404 المؤرخ في 09 يوليو 1990، والقرار الوزاري المؤرخ في 02 يوليو 2002 يتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولاية ومفتشية ولاية الجزائر، تغيرت من جديد الإدارة

التربوية، وأطلق اسم مديرية التربية على الهيكل المشرف في الولاية على قطاع التربية واسم مدير التربية على المسؤول عن هذه المديرية [www. Wilaya- batna. Gov. dz, 14/04/2015, h 11 :15].

ثالثا_ تعريف مديرية التربية لولاية ميلة:

هي مؤسسة عمومية تربوية تابعة لوزارة التربية الوطنية، تقوم بتطبيق قوانينها وتعليماتها في مجال التربية والتكوين المهني، يقع مقرها بحي الخربة – ميلة.

عنوانها: مديرية التربية حي الخربة ميلة (43000).

بريدها الإلكتروني: Mila de 43 @ Gmail. Com

رقم الهاتف: 031.57.58.05.

موقعها الإلكتروني: /http://de-mila.edu.dz

المطلب الثاني: مهام مديرية التربية.

تتولى مديرية التربية المهام التالية [www.wilaya-batna.gov.dz 14/04/2015, h11 :15]:

1- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والتعليم الثانوي والتكوين على مستوى قطاع التربية وتنسيقها ومتابعتها.
2- السهر بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية، على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية، والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.
3- إعداد الخريطة المدرسية. لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
4- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السير والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية.
5- السهر على تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية.
6- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة.
7- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي.
8- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير ملفاتهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
9- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.
10- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
11- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه، بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية.
12- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.

13- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في المؤسسات.

14- التنظيم والمتابعة والمراقبة لمؤسسات التربية الموضوعة تحت وصاية وزارة التربية الوطنية.

تعيين مدير التربية: يعين مدير التربية بموجب مرسوم رئاسي بناء على اقتراح من وزير التربية، ويعتبر أمرا بالصرف. ويتعين عليه إشعار الوالي بالوضعية السائدة في قطاع التربية بالولاية وإفادته بكل المعلومات التي يطلبها منه.

المطلب الثالث: تنظيم مديرية التربية لولاية ميلة.

إن الهيكل التنظيمي يعطينا صورة مجملة عن تنظيم المديرية محل الدراسة، وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها، والتي تعمل كلها على تحقيق الأهداف الأساسية للمديرية، وتتكون المديرية محل الدراسة من:

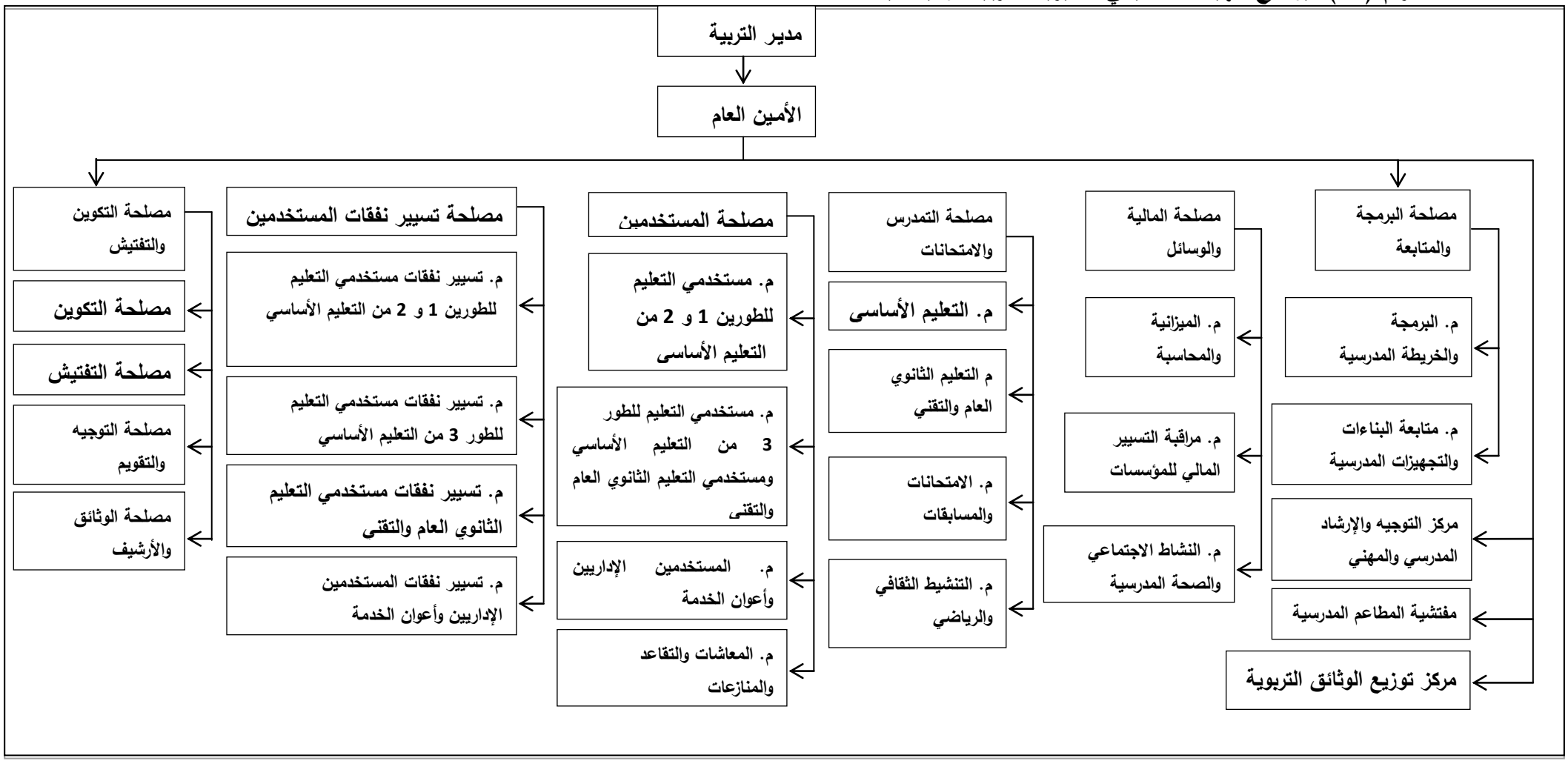
- الأمانة الخاصة (مدير التربية).
- الامانة العامة (الأمين العام).
- مصلحة البرمجة والمتابعة.
- مصلحة المالية والوسائل.
- مصلحة التمدرس والامتحانات.
- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة التكوين والتفتيش.
- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.

بالإضافة إلى ثلاث مصالح خارجية هي:

- مركز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني.
- مفتشية المطاعم المدرسية.
- مركز توزيع الوثائق التربوية.

وعليه فإن مديرية التربية لولاية ميلة تتكون من المصالح الموضحة سابقا، هذه الأخيرة تشرف على مكاتب بهدف تسهيل تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، وذلك ما يوضحه الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية ميلة فيما يلي:

الشكل رقم (13): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية ميلة.



المصدر:[http://de-mila.edu.dz/ 20/04/2015, h11 :15]

المبحث الثاني: الاستبيان ومجال الدراسة.

المطلب الأول: حدود الدراسة وتصميم الاستبيان.

أولا_ حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على محاولة معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة، أما أفراد مجتمع الدراسة فقد تمثلوا في القادة والموظفين الإداريين بالمديرية. و العينة تمثل 50% من مجتمع الدراسة، ولأجل جمع المعلومات من أفراد العينة تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيعه بصفة عشوائية على عينة من المجتمع المدروس الذي يتكون من 100 فرد وبالتالي تكون العينة كما يلي: $50 = \frac{50}{100} * 100$ فرد.

ثانيا_ تصميم الاستبيان:

حيث تم ضبط محاور الاستبيان حسب ما يتناسب مع موضوع الدراسة ثم تم وضع الأسئلة اللازمة لكل محور في شكل عبارات واضحة وملائمة وفي شكل مختصر وذلك من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث تضمن الاستبيان ما يلي:

الصفحة التعريفية: وتتضمن تعريف بموضوع الدراسة باختصار وطمأنة للمبحوثين حول سرية المعلومات وتخصيصها للبحث العلمي فقط، وحث أفراد العينة على التعاون المدرك والواعي لملء الاستبيان بدقة وموضوعية حتى تتصف هذه الدراسة بالموضوعية والصدق، كما تتضمن إرشادات حول طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان.

المحور الأول : حيث تضمن هذا المحور أسئلة حول البيانات الديموغرافية المتعلقة بعينة الدراسة وتمثلت تلك البيانات في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الوظيفة.

المحور الثاني : ويحتوي مجموعة مؤشرات لقياس مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:

1. مدى توفر المتطلبات الإدارية والذي يشمل 5 عبارات.
2. مدى توفر المتطلبات المالية والبنية التحتية والذي يشمل 6 عبارات.
3. مدى توفر المتطلبات البشرية ويشمل 4 عبارات.
4. مدى توفر المتطلبات القانونية ويشمل 3 عبارات.
5. مدى توفر المتطلبات الأمنية ويشمل 3 عبارات.

وقد تم تركيب خيارات الإجابة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمسة، الذي تتدرج أوزانه بين (موافق بشدة 5) و (لا أوافق بشدة 1) كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

المطلب الثاني: اختبار الاستبيان.

أولا_ الصدق الظاهري للاستبيان:

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها في التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة، تم الاعتماد على الصدق الظاهري حيث عرضت الأداة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف وكان لتوجيهاته دور كبير في بناء الاستبيان وتعديل صياغته.

ثم عرضت الأداة بعد ذلك على عدد أو مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة في مجال البحث العلمي، حيث تم توزيع نسخ مطبوعة من الاستبيان في صورته الأولية (أنظر الملحق رقم 01) على الأساتذة المحكمين، حيث طلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وفي ظل التوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات التي أجمع عليها معظم الأساتذة المحكمين الآتية أسماؤهم:

الجدول رقم (01): يوضح أسماء محكمي الاستبيان الأولي.

الرقم	اللقب والاسم	الوظيفة
1	الأستاذ: ريغي هشام	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة
2	الأستاذ: زموري كمال	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة
3	الأستاذ: سنوسي أسامة	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة
4	الأستاذ: بوسالم بوبكر	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة
5	الأستاذ: بوطلاعة محمد	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة

المصدر: [من إعداد الطالبة].

وبعد التعديل أصبح الاستبيان في صورته النهائية كما توضحه الملاحق.

ثانيا: الصدق البنائي للاستبيان:

وبعد التصميم النهائي لأداة الدراسة والتأكد من الصدق الظاهري لها، يتم التأكد من الصدق البنائي بتحديد مدى التجانس الداخلي لها، وذلك من خلال تحديد ثبات الاستبيان، وذلك من خلال توزيع نسخ من الاستبيان على عينة صغيرة (10 أفراد)، وبالاعتماد على ذلك يتم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ باستخدام برنامج Spss كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان الأولي.

عدد الأسئلة	معامل الثبات
21	0,900

المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS]

وبعد التأكد من الصدق الظاهري البنائي، ومعامل ثبات أداة الدراسة وبعد ما تم سابقا الحصول على الموافقة بإجراء تربص ميداني بمديرية التربية لولاية ميلة، تم التوزيع الفعلي لأداة الدراسة والتي كان عددها (50) استمارة وتم استرجاعها كليا حيث تم استبعاد 5 استمارات بسبب عدم اكتمال البيانات وهي غير صالحة للتحليل تم حساب معامل الثبات لـ 45 استمارة والمتضمنة لـ 21 عبارة كما يوضحه الجدول الموالي والملاحق.

الجدول رقم (03): يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ للاستبيان النهائي.

عدد الأسئلة	معامل الثبات
21	0,923

المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـSPSS]

ولتسهيل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) والذي يرمز له باختصارSPSS، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي. وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbachs alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة .
- التكرارات والنسب المئوية، التباين والانحراف المعياري لتحديد إجابات أفراد مجتمع الدرلسة نحو محاور وأبعاد الدراسة المختلفة.

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة.

يتم وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الديمغرافية المتعلقة بأفراد العينة، وتوضيح خصائصهم من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، وذلك كما يلي:

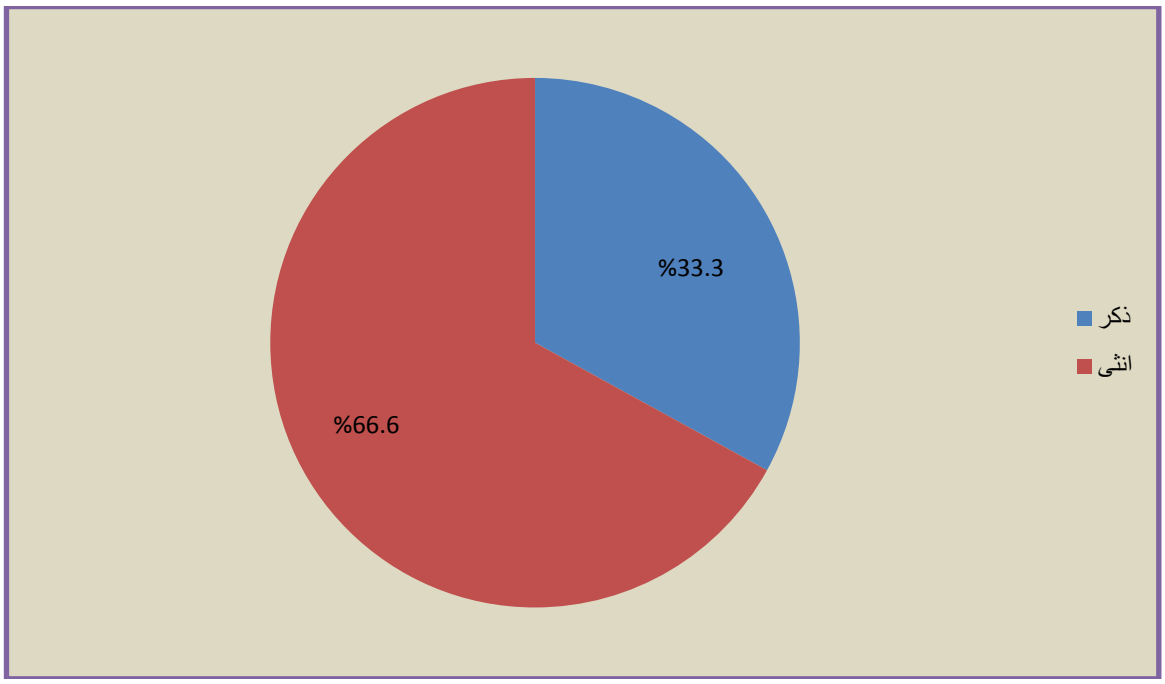
أولا- الجنس: حيث يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسبة المئوية والنسبة التراكمية.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة التراكمية %
ذكر	15	33,3	33,3
أنثى	30	66,6	100,0
المجموع	45	100,0	–

المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS]

الشكل رقم (14): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: [من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الـSPSS]

التعليق : يظهر من الجدول رقم (04) والشكل رقم (12) أن العنصر النسوي في عينة الدراسة يمثل ما نسبته 66,6 % وفي المقابل الذكور يمثلون ما نسبته 33,3 % ونستدل من هذه النتيجة أن أكثر من نصف الموظفين الإداريين بمديرية التربية لولاية ميلة هن إناث.

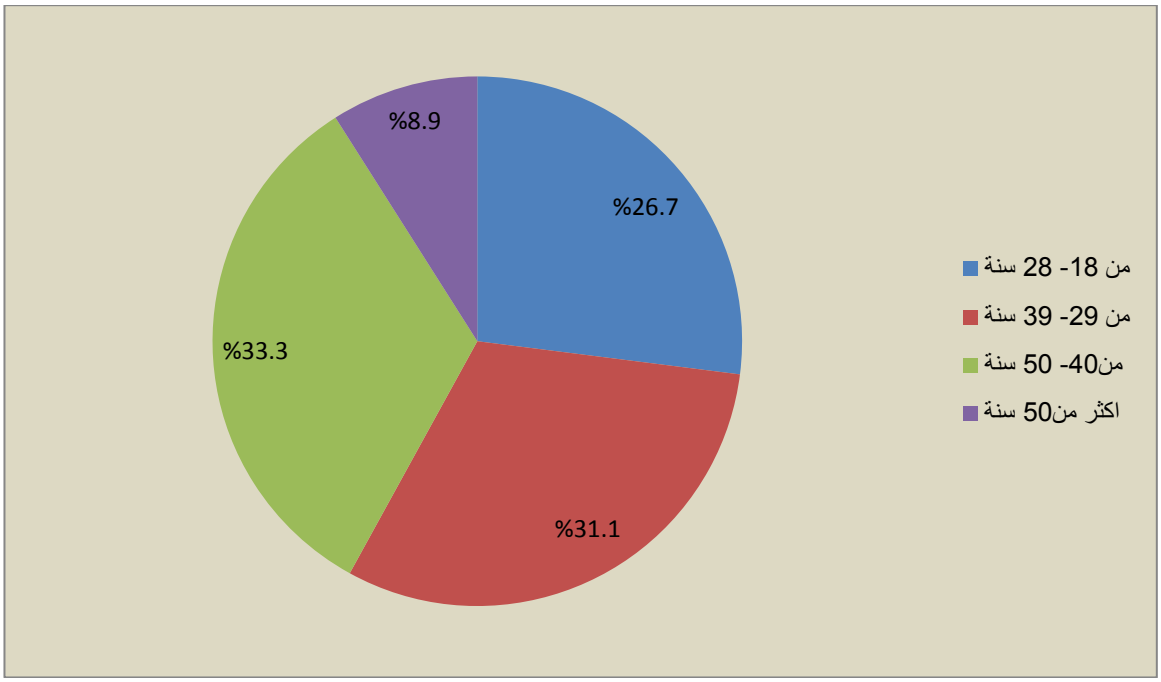
ثانيا– العمر: حيث يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة التراكمية %
من 18 إلى 28 سنة	12	26,7	26,7
من 29 إلى 39 سنة	14	31,1	57,8
من 40 إلى 50 سنة	15	33,3	91,1
أكبر من 50 سنة	4	8,9	100,0

المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS]

الشكل رقم (15): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS]

التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (13) أن عدد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة يشكلون ما نسبته 33,3 % كأعلى نسبة من أفراد العينة لتليها فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29 إلى 39 سنة بنسبة 31,1 % كما كانت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 إلى 28 سنة تمثل 26,7 % أما الذين أعمارهم تفوق الـ 50 سنة فيمثلون ما نسبته 8,9 % من عينة الدراسة ونستدل من هذه النتائج ارتفاع متوسط الأعمار نسبيا مما يعني توفر عامل الخبرة لدى الموظفين بالمديرية.

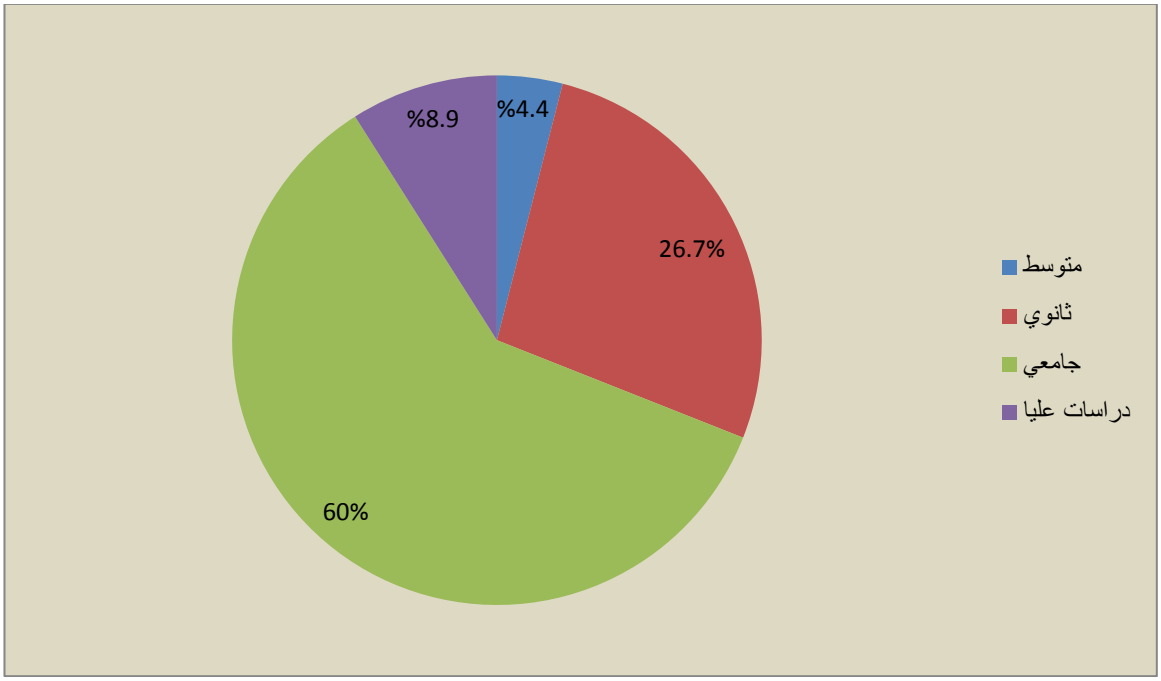
ثالثا– المؤهل العلمي: حيث يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي من خلال النسبة المئوية التراكمية.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة التراكمية %
متوسط	2	4,4	4,4
ثانوي	12	26,7	31,1
جامعي	27	60,0	91,1
دراسات عليا	4	8,9	100,0

المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS]

الشكل رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS]

التعليق: يتضح من الجدول رقم (06) والشكل رقم (14) أن أكثر من نصف عينة الدراسة هم جامعيين بحيث يمثلون ما نسبته 60 % بالإضافة إلى ما نسبته 8,9 % هم أصحاب دراسات عليا مما يقودنا إلى القول بأن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية كافية تتناسب مع الأنظمة والتقنيات المتطورة وهو مؤشر يساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة، بالرغم من أن ما نسبته 26,7 % من أفراد العينة يحملون مؤهل الثانوي وما نسبته 4,4 % منهم يحملون مؤهل المتوسط.

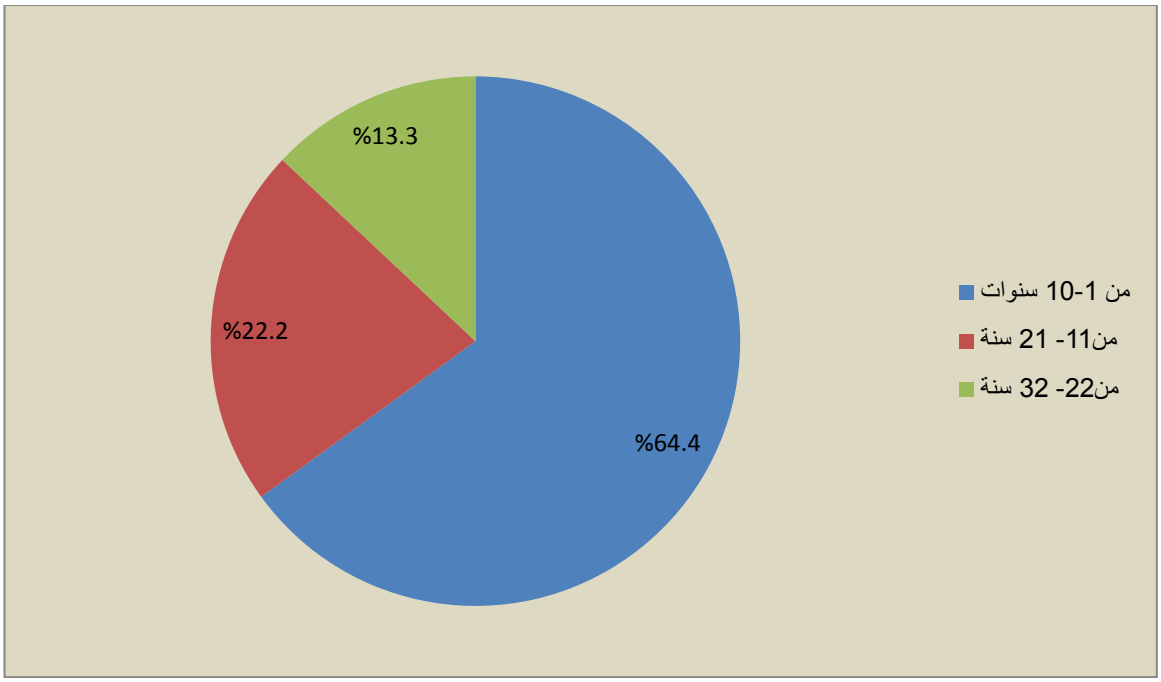
رابعا– الخبرة المهنية: حيث سيتم عرض توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة من خلال النسبة المئوية والنسبة التراكمية.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة التراكمية %
من 1 إلى 10 سنوات	29	64,4	64,4
من 11 إلى 21 سنة	10	22,2	86,6
من 22 إلى 32 سنة	6	13,3	100,0

المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS]

الشكل رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS]

التعليق: يظهر من الجدول رقم (07) والشكل رقم (15) أن أفراد العينة الذين تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من 1 إلى 10 سنوات يمثلون أغلبية عينة الدراسة بنسبة 64,4 %، والذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 11 إلى 21 سنة يمثلون ما نسبته 22,2 %، أما العينة الأخيرة وهم الذين تتراوح الخبرة لديهم من 22 إلى 32 سنة فيمثلون 13,3 % من عينة الدراسة، وبالتالي فإن أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة هم حديثي التوظيف

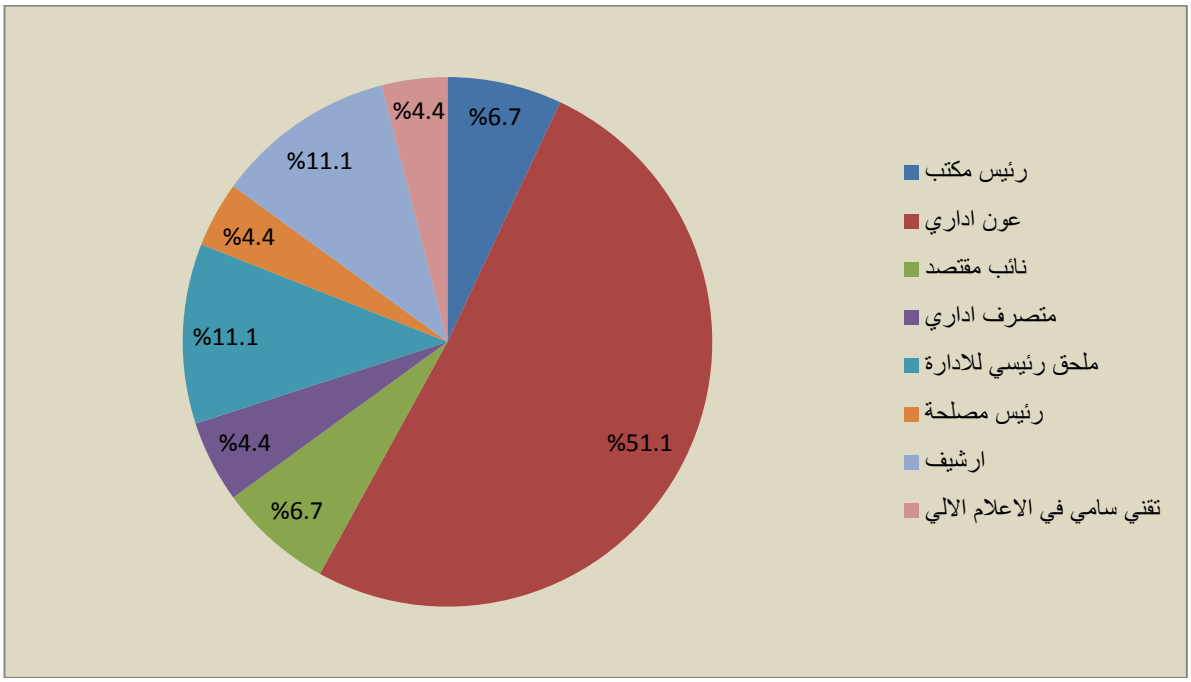
خامسا– الوظيفة: سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة من خلال النسبة المئوية والنسبة التراكمية.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة التراكمية %
رئيس المكتب	3	6,7	6,7
عون إداري	23	51,1	57,8
نائب مقتصد	3	6,7	64,5
متصرف إداري	2	4,4	68,9
ملحق رئيسي للإدارة	5	11,1	80,0
رئيس مصلحة	2	4,4	84,4
أرشيف	5	11,1	95,5
تقني سامي في الإعلام الآلي	2	4,4	100,0

المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـSPSS]

الشكل رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS]

التعليق : من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (16) يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة وظيفتهم هي عون إداري بنسبة 51,1 % ثم تليها وظيفتي ملحق رئيسي للإدارة وأرشيف بنفس النسبة 11,1% ثم تليها وظيفة رئيس مكتب بنسبة 6,7 % من عينة الدراسة، أما النسبة الأخيرة فمثلتها وظيفتي المتصرف الإداري والتقني سامي في الإعلام الآلي بنفس النسبة 4,4 %.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، ومعالجتها إحصائيا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليب الإحصائية، وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها كمايلي:

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني.

وفيه سيتم عرض إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني المتعلق بمدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة، والعمل يكون من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) انطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستبيان، وذلك باستخدام النسب الئوية كمايلي:

نسبة الموافقة لكل عبارة = نسبة موافق بشدة + نسبة موافق.

نسبة الحياد لكل عبارة = نسبة محايد.

نسبة عدم الموافق لكل عبارة = نسبة لا أوافق بشدة + نسبة لا أوافق.

نسبة الموافقة للبعد = نسبة الموافقة للعبارة 1 +للعبارة 2+3 +...../ عدد العبارات.

نسبة الحياد للبعد = نسبة الحياد للعبارة 1+للعبارة2 +3+...../ عدد العبارات.

نسبة عدم الموافقة للبعد = نسبة عدم الموافقة للعبارة1 +للعبارة2 +3+...../ عدد العبارات.

أولا:مدى توفر المتطلبات الإدارية.

وذلك من خلال الجدول التالي الذي يوضح إجابات أفراد العينة على هذا البعد:

الجدول رقم(09): يوضح النسبة والتباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الأول.

العبارة	التباين	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة%	نسبة الحياد%	نسبة عدم الموافقة%
هناك اقتناع لدى الإدارة والموظفين بضرورة وإيجابية تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.34	0.58	95.6	4.4	_
هناك دعم من الإدارة العليا بالمديرية لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.37	0.60	95.1	2.2	2.2
يوجد تخطيط ومتابعة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية	0.7 8	0.88	68.9	24.4	6.7
وجود خطة استراتيجية زمنية لدى المديرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	1.07	1.03	51.1	26.7	22.2
هناك استعانة بالمكاتب الاستشارية لدراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.92	0.96	40	35.6	24.4
المتوسط الحسابي العام			70.14	26.58	11.1

المصدر:[من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الspss]

التعليق : يوضح الجدول رقم(09) نسبة الموافقة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والذي تم قياسه بالعبارات من 1-5 من الاستبيان، حيث بلغت نسبة الموافقة للعبارة الأولى 95.6% بتباين قدر ب 0.34 وانحراف معياري 0.58 مما يعني أن أفراد العينة يقرون باقتناعهم بضرورة وإيجابية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية،كما بلغت نسبة الموافقة للعبارة الثانية 95.1% بتباين 0.37 وانحراف معياري 0.60 مما يدل على أن أفراد العينة يقرون بوجود دعم من الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين بلغت نسبة الموافقة للعبارتين 3 و4 على التالي 68.9% و51.1% بتباين 0.78 و1.07 على التوالي وانحراف معياري 0.88 و1.03على التوالي وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على وجود تخطيط ومتابعة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى وجود خطة زمنية لهذا التنفيذ، وقد وافق على أن هناك استعانة بالمكاتب

الاستشارية لدراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية 40% من أفراد العينة واعترض على ذلك 24.4% منهم و35.6% غير متأكدين من ذلك فاتخذوا موقف الحياد، وعلى العموم المتوسط العام لنسبة الموافقة لهذا البعد 70.14% يدل على أن أفراد العينة يقرون بوجود المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة.

ثانيا: مدى توفر المتطلبات المالية والبنية التحتية.

وذلك من خلال الجدول التالي الذي يوضح إجابات أفراد العينة على هذا البعد:

الجدول رقم(10): يوضح النسبة والتباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الثاني.

العبارة	التباين	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة%	نسبة الحياد%	نسبة عدم الموافقة%
تتوفر المديرية على بنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.84	0.91	57.7	26.7	15.6
يحتوي الموقع الإلكتروني للمديرية معلومات كافية ومفيدة لمستخدميه	0.74	0.86	82.2	8.9	8.9
تتوفر بالمديرية الشبكة الداخلية(intranet) والبريد الالكتروني	0.86	0.92	88.9	2.2	8.9
تتوفر المديرية على مستوى مناسب التمويل لتحقيق التطبيق الحسن للإدارة الالكترونية	0.92	0.96	60	24.4	15.6
توجد ميزانية خاصة باقتناء الاجهزة الالكترونية الحديثة و صيانتها	0.38	0.99	68.9	15.6	15.6
هناك دعم مالي من الحكومة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.98	0.99	55.5	26.7	17.8
المتوسط الحسابي العام			68.8	17.41	13.53

المصدر:[من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS]

التعليق: يوضح الجدول رقم(10) نسبة الموافقة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد مدى توفر المتطلبات المالية البنية التحتية الذي تم قياسه من خلال 6 عبارات هي من6 إلى

11 حيث خصصت العبارات 6 و7 و8 لقياس مدى توفر البنية التحتية، وقد بلغت نسبة الموافقة لهذه العبارات على التوالي 57.7%، 82.2%،88.9% بتباين على التوالي 0.89، 0.74، 0.86 وانحراف معياري 0.91، 0.86، 0.92 ومن خلال هذه النتائج نخلص إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر المديرية على بنية تحتية متكاملة وأن الموقع الالكتروني به معلومات كافية ومفيدة، كما أنهم يوافقون على توفر المديرية على البريد الالكتروني والشبكة الداخلية (intranet)، وتجدر الإشارة إلى أن ما نسبته 15.6% من أفراد العينة اعترضوا على توفر المديرية على البنية التحتية المتكاملة، و8.9% كذلك اعترضوا على احتواء الموقع الالكتروني على المعلومات الكافية، وكذا عدم توفرها على الشبكة الداخلية والبريد الالكتروني، وقد يرجع ذلك إلى عدم تزويد كل مصالح الهيكل الإداري للمديرية بالتقنيات اللازمة.

وقد خصصت العبارات 9، 10 و11 لقياس مدى توفر المتطلبات المالية بالمديرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كانت النتيجة بأن ما نسبته 60.9% من أفراد العينة يوافقون على توفر المديرية على مستوى مناسب من التمويل لتحقيق التطبيق الحسن الإدارة الإلكترونية مقابل اعتراض 15.6% منهم على ذلك كذلك 68.9% من أفراد العينة يقرون بوجود ميزانية خاصة باقتناء الأجهزة الإلكترونية الحديثة وصيانتها مع اعتراض 15.6% منهم على ذلك، وما نسبته 55.5% من المستجوبين يقرون بأن هناك دعم مالي حكومي لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة، وعلى العموم بلغ المتوسط العام لنسبة الموافقة على هذا البعد 68.8% ومنه يمكن القول أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يجمعون على توفر المتطلبات المالية والبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية.

ثالثا: مدى توفر المتطلبات البشرية.

وذلك من خلال الجدول التالي الذي يوضح إجابات أفراد العينة على هذا البعد:

الجدول رقم(11):يوضح النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الثالث .

العبارة	التباين	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة%	نسبة الحياد%	نسبة عدم الموافقة%
هناك توعية وزرع لثقافة الكترونية على كافة المستويات الادارية	0.84	0.91	77.8	8.9	13.3
هناك تدريب للموظفين باستمرار من خلال عقد ندوات ودورات فيما يخص استخدام نظم المعلومات	1.10	1.05	68.8	11	20
اختبار الموظفين يتم على اساس الخبرة والكفاءة في استخدام انظمة المعلومات	1.25	1.12	57.8	22.2	20
يوجد على مستوى المديرية عمال مختصين قائمين على تطبيق الادارة الالكترونية	0.5	0.70	91.2	4.4	4.4
المتوسط الحسابي العام			73.9	11.62	14.42

المصدر:[من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الspss]

التعليق: تم قياس مدى توفر المتطلبات البشرية من خلال 4 عبارات هي 12، 13، 14، 15 حيث بلغت نسبة الموافقة للعبارة 12: 77.8% بتباين 0.84 وانحراف معياري 0.91 وهذا يعني أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود توعية وزرع لثقافة إلكترونية على كافة المستويات الإدارية وبلغت نسبة الموافقة للعبارة 13 :68.8 بتباين 1.10 وانحراف معياري 1.05 أي أن أفراد العينة يقرون بأنهم يتلقون تدريبا فيما يخص استخدام نظم المعلومات، في حين بلغت نسبة الموافقة للعبارتين 14 و15 على التوالي 57.8% و91.2% بتباين 1.25 و0.5 على التوالي وانحراف معياري 12. 1 و0.7على التوالي وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يقرون بأن توظيفهم يتم على أساس الخبرة والكفاءة في استخدام أنظمة المعلومات وكذلك يقرون بوجود عمال مختصين قائمين على تطبيق الإدارة الإلكترونية

وعلى العموم يمكن القول أن معظم أفرد عينة الدراسة يقرون بوجود المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدليل أن المتوسط العام لنسبة الموافقة لهذا البعد قيمتها 73.9%.

رابعا: مدى توفر المتطلبات القانونية.

وذلك من خلال الجدول التالي الذي يوضح إجابات أفراد العينة على هذا البعد:

الجدول رقم(12): يوضح النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة البعد الرابع.

العبارة	التباين	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة%	نسبة الحياد%	نسبة عدم الموافقة%
توجد بالمديرية لوائح تنظيمية توضح كيفية اجراء المعاملات الالكترونية	1.07	1.035	42.2	31.1	26.6
هناك تشريعات ملائمة لطبيعة المعاملات الالكترونية	0.9	0.95	33.3	42.2	24.4
هناك قوانين تضمن الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات	1.28	1.13	68.9	13.3	17.8
المتوسط العام			48.13	28.86	22 .93

المصدر:[من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS]

التعليق: لأجل قياس مدى توفر المتطلبات القانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تم اعتماد 3عبارات لتعبر عن هذا البعد هي العبارات 16، 17 و18 في الاستبيان حيث كانت نسبة الموافقة للعبارة 16: 42.4% بتباين 1.07 وانحراف معياري 1.035 أي أن أقل من نصف عينة الدراسة يوافقون على احتواء المديرية على لوائح تنظيمية توضح كيفية إجراء المعاملات الإلكترونية مقابل إعتراض 6. 26%على ذلك و 31.1% غير متأكدين من ذلك، وهذا يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، وقد بلغت نسبة الموافقة للعبارة17 :33.3% بتباين 9. 0 وانحراف معياري 0.95 أي أن ما دون نصف العينة يقرون بأن هناك تشريعات ملائمة لطبيعة المعاملات الإلكترونية بمقابل إعتراض 24.4% من أفراد العينة على ذلك و 42.2% منهم ليسوا متأكدين من ذلك وبالتالي هناك تشتت لدى المستجوبين في الإجابات في حين بلغت نسبة الموافقة للعبارة 18: 68.9% بتباين1.28 وانحراف معياري 1.13 بمعنى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يقرون بأن هناك قوانين تضمن الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات

لكن هذا لا يكفي للقول أن مديرية التربية لولاية ميلة تتوفر على متطلبات قانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدليل أن المتوسط العام لنسبة الموافقة لهذا البعد بلغت 48.13% أي أن ما دون النصف من أفراد العينة فقط يقرون بوجود هذه المتطلبات.

خامسا:مدى توفر المتطلبات الحمائية.

وذلك من خلال الجدول التالي الذي يوضح إجابات أفراد العينة على هذا البعد:

الجدول رقم(13): يوضح النسبة، التباين والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة البعد الخامس.

العبارة	التباين	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة%	نسبة الحياد%	نسبة عدم الموافقة%
تتوفر المديرية على نظام لتامين وحماية المعلومات	1.1	1.05	55.5	24.4	20
تمتلك المديرية برامج تسمح باستعادة البيانات في حال تلفها او تعطل الحواسيب	1.02	1.01	51.1	33.3	15.5
الاجهزة المستخدمة في المديرية مزودة بانظمة حماية ضد الفايروسات	0.99	0.99	75.6	13.3	11.1
المتوسط العام			60.73	23.66	15.53

المصدر:[من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS]

التعليق: لأجل قياس مدى توفر المتطلبات الحمائية بالمديرية تم استخدام 3 عبارات هي العبارات 19 20، 21 من الاستبيان حث كانت النتائج كما يلي: نسبة الموافقة للعبارة 19 بلغت 55.5% بتباين 1.11 وانحراف معياري 1.05 أي أن أكثر من نصف أفراد العينة يقرون بتوفر المديرية على نظام لتأمين وحماية المعلومات، وبلغت نسبة الموافقة للعبارة 20: 51.1% بتباين 1.02 وانحراف معياري 1.01 وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون ويقرون بأن المديرية تمتلك برامج تسمح باستعادة البيانات في حالت تلفها أو تعطل الحواسيب،أما العبارة الأخيرة وهي العبارة 21 فكانت نسبة الموافقة تساوي 75.6% بتباين 0.99 وانحراف معياري 0.99 بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يقرون باحتواء الأجهزة المستخدمة في المديرية على أنظمة حماية ضد الفيروسات، وبلغ المتوسط العام لنسبة الموافقة لهذا البعد 60.73% وهذا يدل على أن أفراد العينة يقرون امتلاك المديرية للمتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات .

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة بناء على البيانات التي تم تفريغها ثم تحليلها للتوصل إلى النتائج، كمايلي:

أولا- اختبار الفرضية الأولى.

تنص الفرضية الأولى على أن:**العامل البشري بمديرية التربية لولاية ميلة متقبل لفكرة الإدارة الإلكترونية.**

وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات البعد الأول من الاستبيان الذي يقيس مدى توفر المتطلبات الإدارية بالمديرية محل الدراسة، وقد خصصت لاختبار هذه الفرضية العبارة الألى من هذا البعد والتي كان مفادها أن هناك اقتناع لدى الإدارة والموظفين بضرورة وإيجابية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبناء على النتائج المبينة في الجدول رقم(09) ووفقا لنسبة الموافقة لهذه العبارة لوحظ أنها نسبة مرتفعة حيث قدرت ب:95.6% وهذا يعني أن الإدارة والموظفين بالمديرية محل الدراسة على اقتناع بضرورة وإيجابية تطبيق الإدارة الإلكترونية أي أن هناك تقبل لدى العنصر البشري بالمديرية لفكرة الإدارة الإلكترونية، ومنه **الفرضية الأولى مقبولة،** وهي نفس النتيجة من بين النتائج التي توصلت لها دراسة محمد بن سعيد العريشي، والتي كان عنوانها إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة(بنين)، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، حيث توصل الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين) أي أن لديهم تقبل لفكرة الإدارة الإلكترونية.

ثانيا – اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: **تتوفر مديرية التربية لولاية ميلة على المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.**

حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال مؤشرات أو عبارات البعد الأول والمتضمن مدى توفر المتطلبات الإدارية، والذي خصصن لقياسه 5 عبارات وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات وكذا النتائج المبينة في الجدول رقم (09) ووفقا للمتوسط العام لنسبة الموافقة لهذا البعد والتي بلغت 70.14% وهي نسبة فوق المتوسط وتتجه نحو الإيجابية، بمعنى أن مديرية التربية لولاية ميلة تتوفر على المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 70.14%، وعليه فإن **الفرضية**

الثانية مقبولة، وهي نفس النتيجة من بين النتائج التي توصلت لها دراسة سعيد بن معلا العمري والتي كان عنوانها المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية حيث توصل الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود عدد من المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ بمتوسط حسابي 4.18.

ثالثا – اختبار الفرضية الثالثة:

والتي كانت صيغتها كما يلي: **لا تمتلك مديرية التربية محل الدراسة البنية التحتية والمتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.**

حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال عبارات البعد الثاني والمتضمن مدى توفر المتطلبات المالية والبنية التحتية، والذي خصصت لقياسه 6 عبارات، وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد وكذا تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (10)، ووفقا للمتوسط العام لنسبة الموافقة لهذا البعد والتي بلغت 68.8% وهي نسبة تتجه نحو الإيجابية وتفوق المتوسط بمعنى أن مديرية التربية لولاية ميلة تمتلك البنية التحتية والمتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبالتالي **فالفرضية الثالثة مرفوضة،** وهي نفس النتيجة من بين النتائج التي توصلت إليها دراسة يوسف محمد يوسف أبو أمونة التي تحمل العنوان : واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية –قطاع غزة– ماجستير إدارة أعمال، حيث توصل الباحث إلى أنه تتوفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات المعنية بالدراسة تعتبر كافية عمليا للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

رابعا – اختبار الفرضية الرابعة:

حيث كانت صيغتها كالتالي: **لا تمتلك مديرية التربية لولاية ميلة المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.**

حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال عبارات البعد الثالث والمتضمن مدى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والذي خصصت لقياسه 4 عبارات، وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، وبناء على النتائج المبينة في الجدول رقم (11) وتحليلها، ووفقا للمتوسط العام لنسبة الموافقة لهذا البعد والتي بلغت 73.9% وهي نسبة تتجه نحو الإيجابية بمعنى أن مديرية التربية لولاية ميلة تتوفر على المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 73.9%، وبالتالي **فالفرضية الرابعة مرفوضة،** وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة عساف سعد العتيبي، والتي تحمل العنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية، ماجستير في العلوم الأمنية، حيث توصل الباحث إلى أنه توجد متطلبات بشرية مهمة لتفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية.

خامسا – اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه: **تتوفر مديرية التربية محل الدراسة على قوانين وتشريعات تسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية.**

حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال عبارات البعد الرابع المتضمن مدى توفر المتطلبات القانونية الذي تم قياسه من خلال 3 عبارات من الاستبيان، وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة ووفقا للنتائج المبينة في الجدول (12) وتحليلها، ووفقا للمتوسط العام لنسبة الموافقة لهذا البعد والتي بلغت 48.13% وهي نسبة دون المتوسط بمعنى أن المتطلبات القانونية تتوفر بنسبة دون المتوسط بمديرية التربية لولاية ميلة أي أنه لا توجد قوانين وتشريعات كافية لتسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبالتالي **فالفرضية الخامسة مرفوضة،** وهي نفس النتيجة التي توصلت لها دراسة ساري عوض الحسنات، التي تحمل العنوان : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، ماجستير إدارة تربوية، حيث توصل الباحث إلى أن هناك نقص في التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

سادسا – اختبار الفرضية السادسة:

تنص هذه الفرضية بأنه : **تتوفر مديرية التربية محل الدراسة على المتطلبات الحمائية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.**

حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال عبارات البعد الخامس والمتضمن مدى توفر المتطلبات الحمائية بالمديرية محل الدراسة، والذي خصصت لقياسه 3 عبارات، وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات والنتائج المبينة في الجدول رقم (13) وبناء على تحليلها، ووفقا للمتوسط العام لنسبة الموافقة لهذا البعد والتي بلغت 60.73% وهي نسبة تفوق المتوسط وتتجه نحو الإيجابية بمعنى أن مديرية التربية لولاية ميلة تمتلك المتطلبات الحمائية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 60.73% وبالتالي **فالفرضية السادسة مقبولة،** وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها كذلك دراسة سعيد بن معلا العمري السابقة الذكر بمتوسط حسابي قدر بـ 4.13.

ومن خلال ما سبق من تحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات يمكن الإجابة عن التساؤل الرئيسي والذي جاءت صيغته كما يلي:

ما مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة ؟.

حيث يمكن القول أن مديرية التربية لولاية ميلة تتوفر على بعض المتطلبات بنسب متفاوتة، وبالتالي فهي بحاجة إلى دراسة متخصصة لمعرفة النقائص والمعوقات وتصحيحها ومحاولة تجاوزها.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بمديرية التربية محل الدراسة، وكانت الزيارات الميدانية التي تم القيام بها بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي لمديرية التربية لولاية ميلة بخلفية نظرية عن موضوع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث كانت محاولة لمعرفة المتطلبات المتوفرة على مستوى مديرية التربية محل الدراسة، والتي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال تبويب المعلومات التي تم جمعها وترتيبها وفق متطلبات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتم التوصل أخيرا إلى أن المتطلبات الإدارية،البشرية، المالية، التقنية والأمنية متوفرة ولكن بنسبة متفاوتة تفوق المتوسط مع وجود المتطلبات القانونية ولكن بنسبة دون المتوسط.

وبالتالي يمكن القول أن المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية المتوفرة بمديرية التربية لولاية ميلة تحتاج لتفعيل أكبر من أجل ضمان التطبيق الكامل والجيد، وضمان الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية وتجنب سلبياتها.

الخاتمة العامة

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة للتحول من الاتصال المباشر إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهي فرصة ذهبية للإدارات للوفاء بحاجات الأفراد الضرورية بعيدا عن الروتين والبيروقراطية، وتبديل الصورة السلبية للإدارات التقليدية، ومن الضروري الاشارة هنا إلى أن هذه الأخيرة ليست طريقا سحريا لتحقيق الشفافية الإدارية والقضاء على الفساد الإداري فور تطبيقها، كما أنها ليست حدثا منفردا تغير وبصفة شاملة وإلى الأبد الوضع الإداري الراهن، وإنما هي أداة لتحقيق الإصلاح الإداري شيئا فشيئا بهدف جعل الإدارة تحظى بثقة المتعاملين معها ورضاهم عن ادائها وفي نفس الوقت إعطاء راحة في العمل بالنسبة للموظفين علة مستواها، وبذلك أصبحت الإدارة الإلكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الإلكترونية، وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية حتمية في ظل العصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني.

ومنه كان لزاما على مديرية التربية لولاية ميلة كإدارة من بين الإدارات السهر على تطبيق هذا المكسب الهام والاستفادة من مزاياه أقصى ما يمكن وخصوصا مانلاحظه من مشاكل يلقاها المواطنون للتعامل مع هذه الإدارة، فالإدارة الإلكترونية حل لاجتناب هذه المشاكل وتسهيل التعامل.

نتائج البحث:

أظهر إنجاز هذا البحث عدد من المعطيات يمكن تلخيص أهمها على النحو التالي:

أولا _ نتائج الجزء النظري:

1- إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية أصبح هدفا استراتيجيا وطموحا لمعظم الأجهزة والإدارات العامة والخاصة.

2- إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر السهل والبسيط بل لابد من توفير متطلبات إدارية تقنية وبشرية، مالية، تشريعية وحمائية لضمان التطبيق الجيد والاستفادة لأقصى الحدود.

3- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أنه لا تزال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محدودة النطاق العملي خصوصا على المستوى المحلي وكذلك العربي.

ثانيا _ نتائج البحث الميداني: حيث كان الهدف الرئيسي لهذا البحث كشف مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة، فقد أوضح البحث الميداني عددا من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1- أظهر البحث أن هناك تقبل لفكرة الإدارة الإلكترونية لدى العنصر البشري بمديرية التربية محل الدراسة.

2- تتوفر مديرية التربية لولاية ميلة على المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ولكن بنسبة 70.14% وبالتالي فهي بحاجة لتفعيل أكثر.

3- تتوفر بمديرية التربية لولاية ميلة المتطلبات المالية والبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ولكن بنسبة 68.8% وهي فوق المتوسط وتتجه نحو الإيجابية ومع ذلك فهي لا تزال لم تصل إلى المستوى المطلوب.

4- تتوفر بمديرية التربية محل الدراسة المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 73.9% وهي نسبة تتجه نحو الإيجابية ولكن غير كافية فلابد من تفعيلها أكثر.

5- تتوفر بمديرية التربية محل الدراسة المتطلبات التشريعية ولكن بنسبة ضعيفة دون المتوسط حيث بلغت 48.13% فهي كذلك بحاجة لتفعيل أكثر من خلال سن قوانين وتشريعات تخدم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

6- تتوفر بمديرية التربية لولاية ميلة المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 60.73% وهي نسبة تفوق المتوسط ولكن غير كافية فلابد من تفعيلها أكثر.

الاقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج السابقة توصلنا لمجموعة من الاقتراحات والتوصيات نوردها فيما يلي:

1- على مديرية التربية لولاية ميلة السهر على إقناع الموظفين بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية لإزالة مخاوفهم من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتثقيفهم.

2- القيام بدراسة متخصصة لمعرفة المتطلبات المتوفرة وكذا النقائص وبحث الفرص واستغلالها في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- الحرص على احتواء الموقع الإلكتروني للمعلومات التي تجيب عن استفسارات المواطنين لتجنب الانتقال إلى مقر المديرية وعرقلة العمل الإداري.

4- تشجيع العاملين وتهيئتهم للتحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال وضع برامج تدريبية، ورصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.

5- على مديرية التربية لولاية ميلة القيام بإحداث إدارة تختص بصيانة مكونات بيئة الإدارة الإلكترونية لا مكان استدامة حسن الأداء الفعال، ومواكبة التطورات المستمرة.

6- إتباع مبدأ الإدارة بالتفويض والإدارة بالمشاركة لتشجيع العاملين على الاندماج والتفاعل مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.

7- السهر على تأهيل الكوادر البشرية من الإداريين والفنيين واللازمين لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

آفاق الدراسة:

في ضوء ما سبق من نتائج يمكن اقتراح الدراسات التالية:

- المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديريات التربية.
- آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديريات التربية
- دراسة إمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً- المصادر:

القرآن الكريم

1- سورة الشورى **الآية 38**.

2- سورة آل عمران **الآية 159**.

ثانيا- المراجع:

أولا- الكتب:

1- بشير العلاق، **الإدارة الحديثة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

2- حسن محمد حسان، محمد حسين العجمي، **الإدارة التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الثانية، 2013.

3- حسين محمد حسن، **الإدارة الإلكترونية**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

4- رامي حسين حمودة، **مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية**، دار أسامة ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

5- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، الإدارة العامة للطبع والنشر عمان، 2005.

6- سعد غالب ياسين، **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

7- سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

8- الشيخ معتصم عبد الفتاح، **الإدارة التربوية الحديثة وأثرها في التعليم**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

9- طارق عبد أحمد الدليمي، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية**، مركز ديبونو لتعليم التفكير، عمان، 2013.

10- عبد القادر تومي، **العولمة فلسفتها، مظاهرها، تأثيراتها**، مؤسسة كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.

11- عبد الله بالقاسم العرفي، عباس عبد مهدي، **مدخل إلى الإدارة التربوية**، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، الطبعة الثانية، 2008.

12- عبد الله بالقاسم العرفي، يونس يوسف معلا، **مقدمة في الإدارة التربوية المقارنة**، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 1996.

13- عبد المنعم فهمي يسعد، **الملامح الحديثة للإدارة التربوية**، الدار الثقافية للنشر، القاهرة 2006.

14- عدنان بدري الإبراهيم، **الإدارة: تربوية- مدرسية- صفية**، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

15- علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الثانية، 2014.

16- علاء عبد الرزاق السالمي، **شبكات الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005.

17- علاء فرج الطاهر، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

18- علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2014.

19- غسان العمري وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الطبعة الثانية، 2009.

20- محمود القدوة، **الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2010.

21- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، **المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

22- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، **الإدارة الإلكترونية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2014.

23- نجم عبود نجم، **الإدارة والعرفة الإلكترونية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.

24- هشام مريزق، **دراسات في الإدارة التربوية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2008.

25- وجيه الفرح، **قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

ثانيا- الرسائل الجامعية والأطروحات:

26- ابراهيم هياق، **اتجاهات أساتذة التعليم المتوسط نحو الإصلاح التربوي في الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.

27- أسعد صالح بوبكر العقيلي، **المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت**، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، كوبنهاجن، 2009.

28- إيهاب خميس أحمد المير، **متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية** مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مملكة البحرين، 2007.

29- بدر بن محمد المالك، **الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية**، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

30- حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر: بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.

31- حمد عبد الله محمد الأشهب، **دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون**، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

32- رشيد خالد راشد منصور، **المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية**، مذكرة ماجستير جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2004.

33- ساري عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية** مذكرة ماجستير، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011.

34- سعيد بن معلا العمري، **المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية**، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

35- شائع بن سعد مبارك القحطاني، **مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون**، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

36- العايب نورة، **متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.

37- عبد الرحمن سعد القرني، **تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية**، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

38- عبد العزيز فهد المغيرة، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية**، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2010.

39- عبد الله بن سعيد آل دحوان، **دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية** مذكرة ماجستير، جامعة الملك السعودي، الرياض، 2008.

40- عبده نعمان الشريف، **الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات**، أطروحة دكتوراه، جامع الجزائر، الجزائر، 2009.

41- عساف سعد العتيبي، **دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية**، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

42- عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.

43- عمر أحمد عبد الغني المناعة، **دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2005.

44- عناية محمد فضير، **واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها**، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2007.

45- كلثم محمد الكبيسي، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر**، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.

46- محمد بن سعيد محمد العريشي، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين**، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2008.

47- محمد طالب علي حسين بسيسو، **أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

48- منى عطية البشري، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة**، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2010.

49- يوسف محمد يوسف أبو أمونه، **واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية- قطاع غزة**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2009.

ثالثا- الملتقيات والمؤتمرات:

50- حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة -1- 4نوفمبر 2009.

51- رأفت رضوان، **الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة**، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، 2004.

52- سهام محمد صالح كعكي، **مستقبل الإدارة التربوية في دول الخليج العربي**، بحث مقدم إلى اللقاء السنوي الحادي عشر- التربية ومستقبل التعليم في المملكة العربية السعودية الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) – جامعة الملك سعود، محرم 2003.

53- محمود صبري خميس أبو حبيب، **الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق، ملتقى تكنولوجيا المعلومات-3-** نحو مجتمع معلوماتي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، أفريل 2009.

رابعا- المجلات:

54- شهرزاد محمد شهاب، **القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة**، دراسات تربوية، نينوي، العدد 11، 2010.

55- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 9، 2011.

خامسا- المطبوعات:

56- لخضر لكحل، كمال فرحاوي، أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم عن وزارة التربية، الحراش، الجزائر، 2009.

سادسا- المواقع الإلكترونية:

57- الموقع الإلكتروني لمديرية التربية لولاية باتنة WWW.Wilaya-batna.gov.dz

58- الموقع الإلكتروني لمديرية التربية لولاية ميلة WWW.de-mila.edu.dz

قائمة الملاحق

الملحق رقم(01): الاستبيان الأولي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة–

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان بحث بعنوان:

الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها بمديريات التربية

دراسة حالة : مديرية التربية لولاية ميلة

استبيان بحث مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك

إعداد الطالبة : **إشراف الأستاذ:**

قوريشي سميرة **بوالريجان فاروق**

السنة الجامعية:

2015-2014

أخي الكريم، أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يسرني أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، ونظرا لأهمية رأيكم في هدا المجال أمل منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يتضمنها هذا الاستبيان، علما أن المعلومات التي ستذكرونها سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

<u>ملاحظات عامة لملء الاستمارة :</u>

1. **لا تكتب الاسم اللقب**
2. **تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة**
3. **اجب بصراحة عن الأسئلة المقترحة**
4. **ضع علامة(×) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الاستبيان**

أشكركم جزيل الشكر على تعاونكم.

المحور الأول : البيانات العامة.

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

من 18 -28 سنة ☐ من 29-39 سنة ☐ من 40-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المؤهل العلمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

عدد سنوات الخبرة:

من 1-10 سنوات ☐ من 11-21 سنة ☐ من 22-32 سنة ☐

مسمى الوظيفة :.....

استخدام الحاسوب في الوظيفة:

كلها في مجال الحاسب الآلي ☐ أكثر من النصف ☐

اقل من النصف ☐ ليست في مجال الحاسب الآلي ☐

المحور الثاني:المتطلبات الإدارية، المادية والتقنية.

يتضمن هذا المحور مؤشرات تتعلق بقياس مدى توفر المتطلبات الادارية المادية والبنية التحتية، وخيارات الجواب مكونة وفق مقياس" **ليكرت**" ذو الخمسة أبعاد (دائما–غالبا–أحيانا–نادرا–أبدا)

أولا– مدى توفر المتطلبات الإدارية:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	هناك دعم من الإدارة العليا بالمديرية لسياسة تطبيق الإدارة الالكترونية					
2	توجد متابعة لتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية					
3	وجود خطة إستراتيجية زمنية لدى المديرية لتطبيق الإدارة الالكترونية					
4	وضوح الخطة الموضوعة لتطبيق الادارية الالكترونية					
5	هناك استعانة بالجمعيات الاستشارية لدراسة تطبيق الإدارة الالكترونية					

ثانيا– مدى توفر المتطلبات المادية والبنية التحتية:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	تتوفر الحواسيب والبرامج المتطورة بالمديرية					
2	تمتلك المديرية موقعا الكترونيا خاصا بها					
3	تتوفر بالمديرية الشبكة الداخلية (Intranet) والبريد الالكتروني					
4	تتوفر المديرية على مستوى مناسب من التمويل لتحقيق التطبيق الحسن للإدارة الالكترونية					
5	توجد ميزانية خاصة باقتناء الأجهزة الالكترونية الحديثة وصيانتها					

المحور الثالث : المتطلبات البشرية، الشريعية والحماية.

أولا- مدى توفر المتطلبات البشرية:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	هناك توعية وزرع لثقافة الكترونية على كافة المستويات الادارية					
2	هناك تدريب للموظفين باستمرار من خلال عقد ندوات ودورات فيما يخص نظم المعلومات					
3	اختيار الموظفين يتم على أساس الخبرة والكفاءة في استخدام أنظمة المعلومات					
4	يوجد دعم لبرامج تدريب وتكوين عاملي الإعلام الآلي					
5	يوجد على مستوى المديرية خبراء مختصين قائمين على تطبيق الإدارة الالكترونية					

ثانيا- مدى توفر التشريعات والقوانين:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	توجد بالمديرية لوائح تنظيمية توضح كيفية إجراء المعاملات الالكترونية					
2	هناك تشريعات جديدة ملائمة لطبيعة المعاملات الالكترونية					
3	هناك قوانين تضمن الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات					

ثالثا- أمن وحماية المعلومات:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	تتوفر المديرية على نظام لتامين وحماية المعلومات					
2	تمتلك المديرية آليات استعادة البيانات في حال تلفها أو تعطل الحواسيب					
3	تتوفر المديرية على معدات وبرمجيات مضادة للفيروسات					

المحور الرابع : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.

أولا- المعوقات الإدارية:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	ضعف اهتمام الإدارة العليا ومتابعة تطبيق الإدارة الالكترونية					
2	الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول إلى الإدارة الالكترونية					
3	نقص التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية					

ثانيا- المعوقات البشرية:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	مقاومة التغيير من قبل بعض الإداريين والموظفين					
2	قلة عدد الملمين بالمهارات الأساسية للإدارة الالكترونية					
3	قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة					
4	نقص المتخصصين القائمين على صيانة أجهزة الحاسب الآلي					

ثالثا- المعوقات المالية:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	نقص الإمكانيات المالية المخصصة لتطبيق الإدارة الالكترونية					
2	محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين					
3	ضعف الميزانية المخصصة لصيانة وتحديث الأجهزة الالكترونية					
4	ضعف الدعم المالي الحكومي لتطبيق الإدارة الالكترونية					

رابعا- المعوقات التقنية:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى المديرية					
2	صعوبة مسايرة التغيير في تكنولوجيا المعلومات					
3	تقادم مهارات العاملين التقنية وصعوبة استخدام التقنيات الحديثة					
4	نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الالكترونية					

الملحق رقم(02):الاستبيان النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة–

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان بحث بعنوان:

الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها بمديريات التربية

دراسة حالة : مديرية التربية لولاية ميلة

استبيان بحث مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك

إعداد الطالبة : **إشراف الأستاذ:**

قوريشي سميرة **بوالريحان فاروق**

السنة الجامعية: 2014– 2015

أخي الكريم، أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد، يسرني أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، ونظرا لأهمية رأيكم في هدا المجال أمل منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يتضمنها هذا الاستبيان، علما أن المعلومات التي ستذكرونها سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

<u>ملاحظات عامة لملء الاستمارة :</u>

1. لا تكتب الاسم اللقب
2. تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة
3. اجب بصراحة عن الأسئلة المقترحة
4. ضع علامة(×) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الاستبيان

أشكركم جزيل الشكر على

تعاونكم.

المحور الأول : البيانات العامة.

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

من 18 -28 سنة ☐ من 29-39 سنة ☐ من 40-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

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

عدد سنوات الخبرة:

من 1-10 سنوات ☐ من 11-21 سنة ☐ من 22-32 سنة ☐

الوظيفة :.....

المحور الثاني : مدى توفر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية.

يتضمن هذا المحور مؤشرات تتعلق بقياس مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وخيارات الجواب مكونة وفق مقياس **ليكرت**" ذو الخمسة أبعاد (اوافق بشدة–اوافق –محايد –لا اوافق – لا اوافق بشدة)

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
مدى توفر المتطلبات الادارية	1	هناك اقتناع لدى الادارة والموظفين بضرورة وإيجابية تطبيق الإدارة الإلكترونية					
	2	هناك دعم من الإدارة العليا بالمديرية لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية					
	3	يوجد تخطيط ومتابعة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية					
	4	وجود خطة إستراتيجية زمنية لدى المديرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
	5	هناك استعانة بالمكاتب الاستشارية لدراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية					
مدى توفر	6	تتوفر المديرية على بنية تحتية متكاملة لتطبيق					

		الإدارة الإلكترونية							
	7	يحتوي الموقع الالكتروني للمديرية معلومات كافية ومفيدة لمستخدميه							
	8	تتوفر بالمديرية الشبكة الداخلية (Intranet) والبريد الإلكتروني							
	9	تتوفر المديرية على مستوى مناسب من التمويل لتحقيق التطبيق الحسن للإدارة الإلكترونية							
	10	توجد ميزانية خاصة باقتناء الأجهزة الإلكترونية الحديثة وصيانتها							
	11	هناك دعم مالي من الحكومة لتطبيق الإدارة الإلكترونية							
مدى توفر المتطلبات البشرية	12	هناك توعية وزرع لثقافة الكترونية على كافة المستويات الإدارية							
	13	هناك تدريب للموظفين باستمرار من خلال عقد ندوات ودورات فيما يخص استخدام نظم المعلومات							
	14	اختيار الموظفين يتم على أساس الخبرة والكفاءة في استخدام أنظمة المعلومات							
	15	يوجد على مستوى المديرية عمال مختصين قائمين على تطبيق الإدارة الإلكترونية							
مدى توفر المتطلبات القانونية والتشريعية	16	توجد بالمديرية لوائح تنظيمية توضح كيفية إجراء المعاملات الإلكترونية							
	17	هناك تشريعات ملائمة لطبيعة المعاملات الإلكترونية							
	18	هناك قوانين تضمن الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات							
مدى توفر المتطلبات الحمائية	19	تتوفر المديرية على نظام لتأمين وحماية المعلومات							
	20	تمتلك المديرية برامج تسمح باستعادة البيانات في حال تلفها أو تعطل الحواسيب							
	21	الاجهزة المستخدمة في المديرية مزودة بأنظمة حماية ضد الفايروسات							

الملحق رقم(03): مخرجات برنامج الSPSS

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\samira.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLE

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	10	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	21

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLE

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	45	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	21

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	73,44444	154,071	,058	,927
Q2	73,71111	148,256	,448	,922
Q3	74,06667	141,427	,621	,919
Q4	74,48889	142,574	,470	,922
Q5	74,68889	143,128	,487	,921
Q6	74,40000	145,291	,413	,923
Q7	73,93333	141,655	,624	,919
Q8	73,80000	142,482	,538	,920
Q9	74,33333	141,045	,583	,919
Q10	74,28889	142,210	,567	,920
Q11	74,46667	138,391	,682	,917
Q12	74,08889	140,856	,622	,919
Q13	74,22222	137,995	,653	,918
Q14	74,48889	136,028	,688	,917
Q15	73,95556	146,771	,467	,922
Q16	74,75556	137,053	,707	,917
Q17	74,80000	137,482	,756	,916
Q18	74,31111	136,719	,653	,918
Q19	74,37778	134,831	,789	,915
Q20	74,44444	139,753	,604	,919
Q21	74,04444	140,907	,566	,920

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
77,95556	155,271	12,460767	21

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav

Statistiques

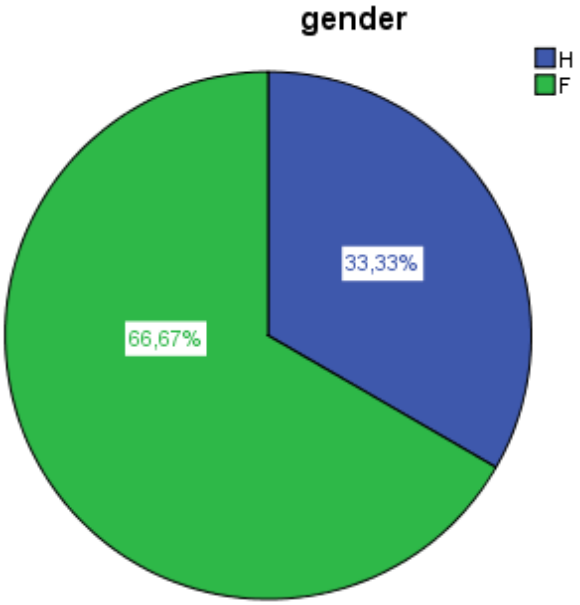
		gender	age	niveau	experience	jobe
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

gender

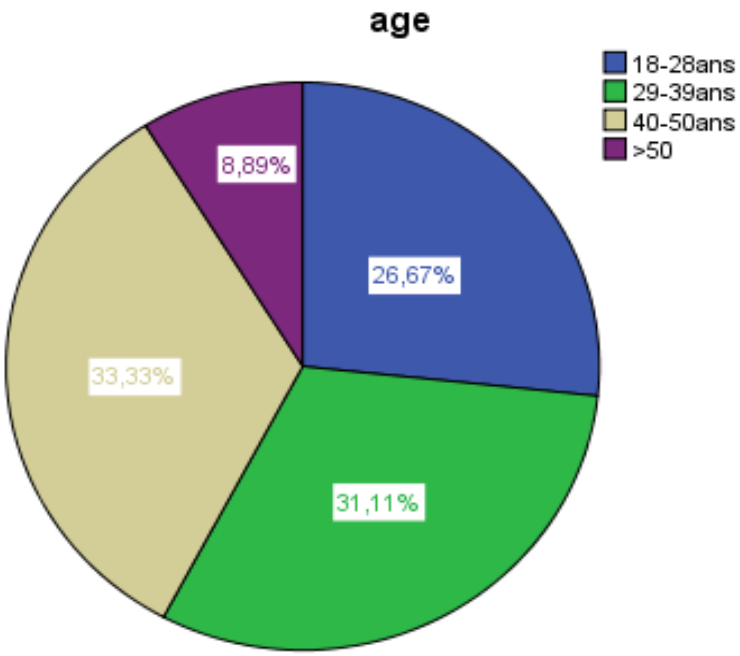
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	H	15	33,3	33,3	33,3
	F	30	66,7	66,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Diagramme en secteurs



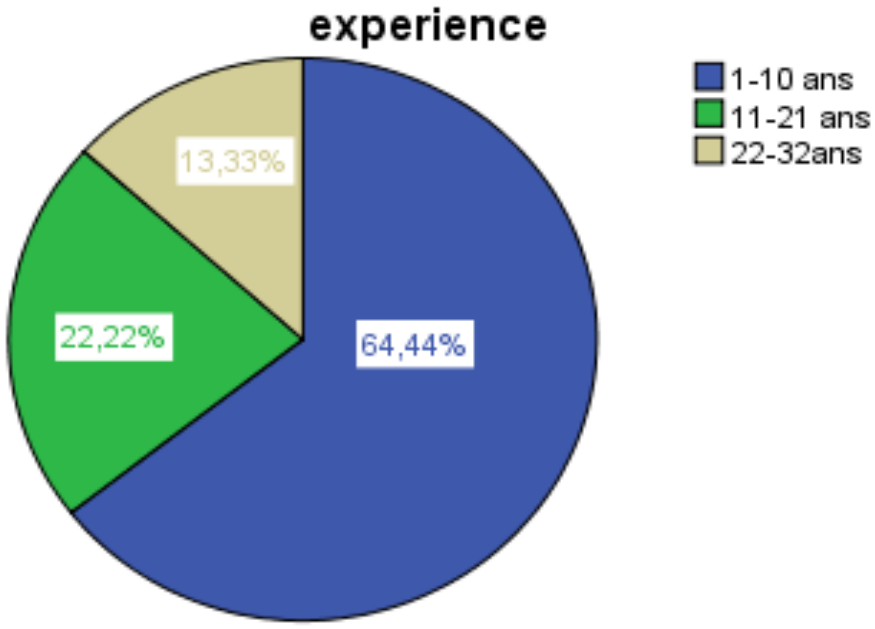
age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18-28ans	12	26,7	26,7	26,7
	29-39ans	14	31,1	31,1	57,8
	40-50ans	15	33,3	33,3	91,1
	>50	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



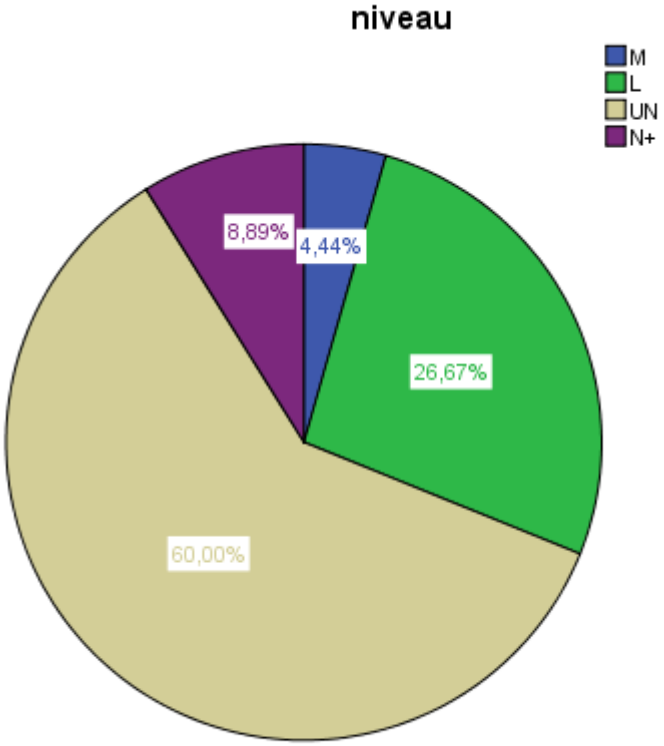
experience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-10 ans	29	64,4	64,4	64,4
	11-21 ans	10	22,2	22,2	86,7
	22-32ans	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



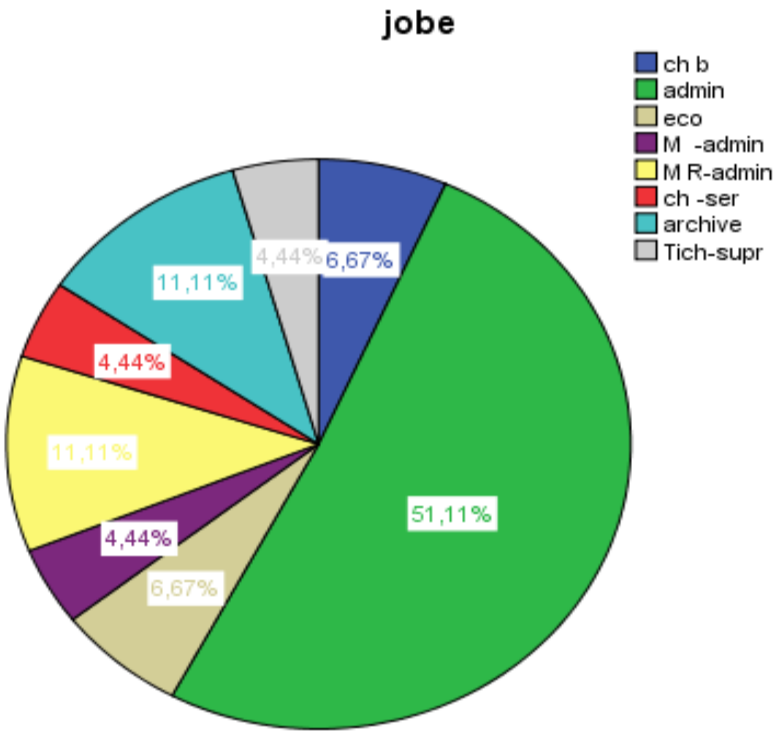
niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	M	2	4,4	4,4	4,4
	L	12	26,7	26,7	31,1
	UN	27	60,0	60,0	91,1
	N+	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



jobe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ch b	3	6,7	6,7	6,7
	admin	23	51,1	51,1	57,8
	eco	3	6,7	6,7	64,4
	M -admin	2	4,4	4,4	68,9
	M R-admin	5	11,1	11,1	80,0
	ch -ser	2	4,4	4,4	84,4
	archive	5	11,1	11,1	95,6
	Tich-supr	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
Q1	45	4,51111	,588612	,346
Q2	45	4,24444	,608857	,371
Q3	45	3,88889	,884776	,783
Q4	45	3,46667	1,035725	1,073
Q5	45	3,26667	,962950	,927
N valide (listwise)	45			

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav

Statistiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,51111	4,24444	3,88889	3,46667	3,26667
Ecart-type		,588612	,608857	,884776	1,035725	,962950
Variance		,346	,371	,783	1,073	,927

Tableau de fréquences

Q1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	2	4,4	4,4	4,4
	O	18	40,0	40,0	44,4
	O+	25	55,6	55,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	1	2,2	2,2	2,2
	N	1	2,2	2,2	4,4
	O	29	64,4	64,4	68,9
	O+	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	3	6,7	6,7	6,7
	N	11	24,4	24,4	31,1
	O	19	42,2	42,2	73,3
	O+	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	10	22,2	22,2	22,2
	N	12	26,7	26,7	48,9
	O	15	33,3	33,3	82,2
	O+	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	11	24,4	24,4	24,4
	N	16	35,6	35,6	60,0
	O	13	28,9	28,9	88,9
	O+	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

```
GET
  FILE='C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav
```

Statistiques

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
N	Valide	45	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,55556	4,02222	4,15556	3,62222	3,66667	3,48889
Ecart-type		,918387	,865734	,928233	,960324	,904534	,991377
Variance		,843	,749	,862	,922	,818	,983
Centiles	25	3,00000	4,00000	4,00000	3,00000	3,00000	3,00000
	50	4,00000	4,00000	4,00000	4,00000	4,00000	4,00000
	75	4,00000	5,00000	5,00000	4,00000	4,00000	4,00000

Tableau de fréquences

Q6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	7	15,6	15,6	15,6
	N	12	26,7	26,7	42,2
	O	20	44,4	44,4	86,7
	O+	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	4	8,9	8,9	8,9
	N	4	8,9	8,9	17,8
	O	24	53,3	53,3	71,1
	O+	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	1	2,2	2,2	2,2
	C	3	6,7	6,7	8,9
	N	1	2,2	2,2	11,1
	O	23	51,1	51,1	62,2
	O+	17	37,8	37,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	7	15,6	15,6	15,6
	N	11	24,4	24,4	40,0
	O	19	42,2	42,2	82,2
	O+	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	7	15,6	15,6	15,6
	N	7	15,6	15,6	31,1
	O	25	55,6	55,6	86,7
	O+	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	1	2,2	2,2	2,2
	C	7	15,6	15,6	17,8
	N	12	26,7	26,7	44,4
	O	19	42,2	42,2	86,7
	O+	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q12 Q13 Q14 Q15
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav
```

Statistiques

		Q12	Q13	Q14	Q15
N	Valide	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,86667	3,73333	3,46667	4,00000
Ecart-type		,919486	1,053134	1,120065	,707107
Variance		,845	1,109	1,255	,500
Centiles	25	4,00000	3,00000	3,00000	4,00000
	50	4,00000	4,00000	4,00000	4,00000
	75	4,00000	4,50000	4,00000	4,00000

Tableau de fréquences

Q12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	6	13,3	13,3	13,3
	N	4	8,9	8,9	22,2
	O	25	55,6	55,6	77,8
	O+	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	9	20,0	20,0	20,0
	N	5	11,1	11,1	31,1
	O	20	44,4	44,4	75,6
	O+	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	3	6,7	6,7	6,7
	C	6	13,3	13,3	20,0
	N	10	22,2	22,2	42,2
	O	19	42,2	42,2	84,4
	O+	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	1	2,2	2,2	2,2
	C	1	2,2	2,2	4,4
	N	2	4,4	4,4	8,9
	O	34	75,6	75,6	84,4
	O+	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q16 Q17 Q18
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav

Statistiques

		Q16	Q17	Q18
N	Valide	45	45	45
	Manquante	0	0	0
Moyenne		3,20000	3,15556	3,64444
Ecart-type		1,035725	,952403	1,131282
Variance		1,073	,907	1,280
Centiles	25	2,00000	2,50000	3,00000
	50	3,00000	3,00000	4,00000
	75	4,00000	4,00000	4,00000

Tableau de fréquences

Q16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	2	4,4	4,4	4,4
	C	10	22,2	22,2	26,7
	N	14	31,1	31,1	57,8
	O	15	33,3	33,3	91,1
	O+	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	1	2,2	2,2	2,2
	C	10	22,2	22,2	24,4
	N	19	42,2	42,2	66,7
	O	11	24,4	24,4	91,1
	O+	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	3	6,7	6,7	6,7
	C	5	11,1	11,1	17,8
	N	6	13,3	13,3	31,1
	O	22	48,9	48,9	80,0
	O+	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q19 Q20 Q21
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav
```

Statistiques

		Q19	Q20	Q21
N	Valide	45	45	45
	Manquante	0	0	0
Moyenne		3,57778	3,51111	3,91111
Ecart-type		1,055050	1,014043	,995951
Variance		1,113	1,028	,992
Centiles	25	3,00000	3,00000	3,50000
	50	4,00000	4,00000	4,00000
	75	4,00000	4,00000	5,00000

Tableau de fréquence

Q19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	9	20,0	20,0	20,0
	N	11	24,4	24,4	44,4
	O	15	33,3	33,3	77,8
	O+	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	1	2,2	2,2	2,2
	C	6	13,3	13,3	15,6
	N	15	33,3	33,3	48,9
	O	15	33,3	33,3	82,2
	O+	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	1	2,2	2,2	2,2
	C	4	8,9	8,9	11,1
	N	6	13,3	13,3	24,4
	O	21	46,7	46,7	71,1
	O+	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم(03): مخرجات برنامج الSPSS

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\samira.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLE

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	10	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	21

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLE

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	45	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	21

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	73,44444	154,071	,058	,927
Q2	73,71111	148,256	,448	,922
Q3	74,06667	141,427	,621	,919
Q4	74,48889	142,574	,470	,922
Q5	74,68889	143,128	,487	,921
Q6	74,40000	145,291	,413	,923
Q7	73,93333	141,655	,624	,919
Q8	73,80000	142,482	,538	,920
Q9	74,33333	141,045	,583	,919
Q10	74,28889	142,210	,567	,920
Q11	74,46667	138,391	,682	,917
Q12	74,08889	140,856	,622	,919
Q13	74,22222	137,995	,653	,918
Q14	74,48889	136,028	,688	,917
Q15	73,95556	146,771	,467	,922
Q16	74,75556	137,053	,707	,917
Q17	74,80000	137,482	,756	,916
Q18	74,31111	136,719	,653	,918
Q19	74,37778	134,831	,789	,915
Q20	74,44444	139,753	,604	,919
Q21	74,04444	140,907	,566	,920

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
77,95556	155,271	12,460767	21

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav

Statistiques

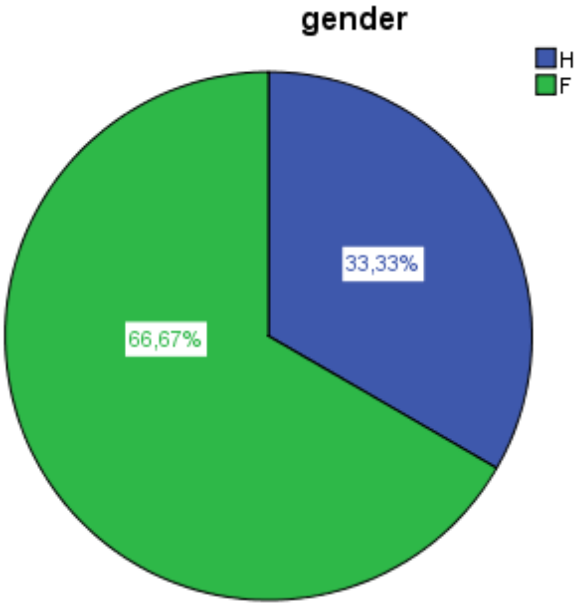
		gender	age	niveau	experience	jobe
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

gender

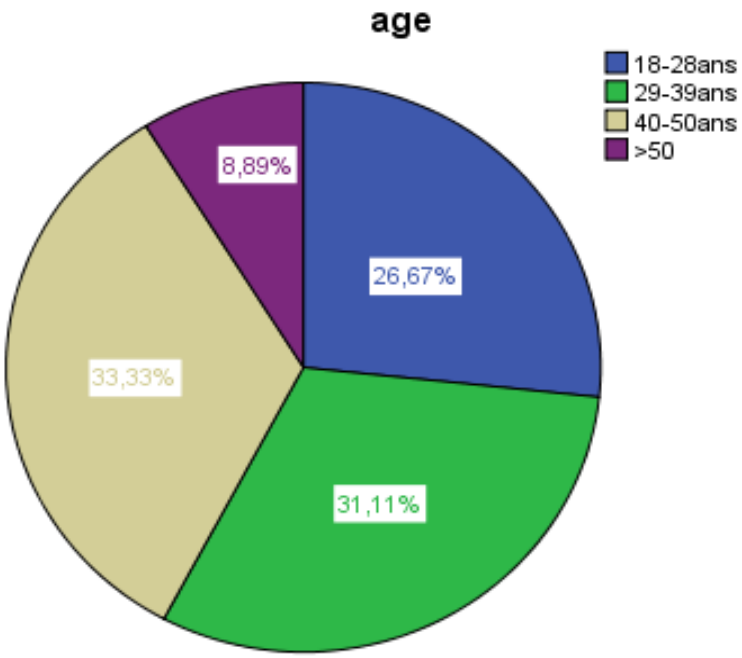
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	H	15	33,3	33,3	33,3
	F	30	66,7	66,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Diagramme en secteurs



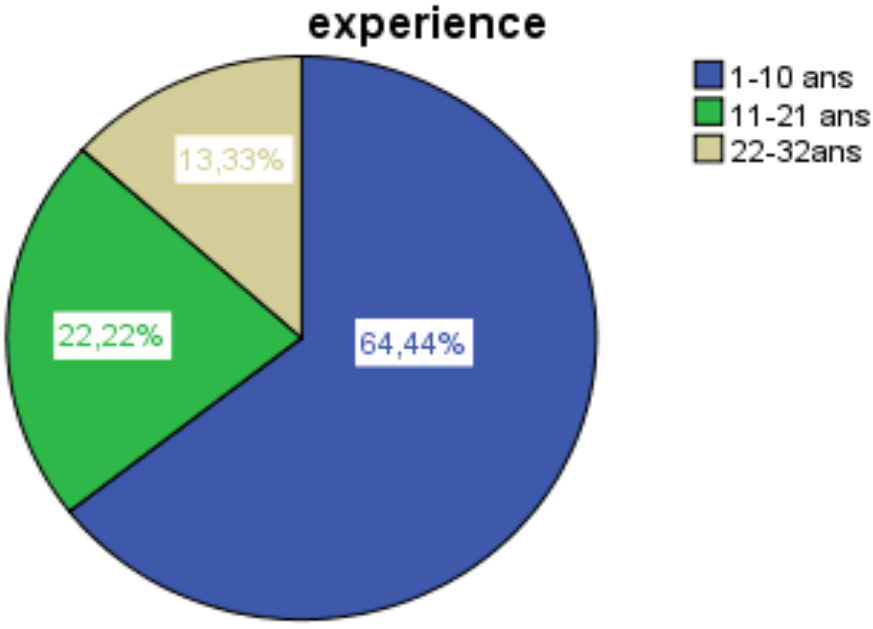
age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18-28ans	12	26,7	26,7	26,7
	29-39ans	14	31,1	31,1	57,8
	40-50ans	15	33,3	33,3	91,1
	>50	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



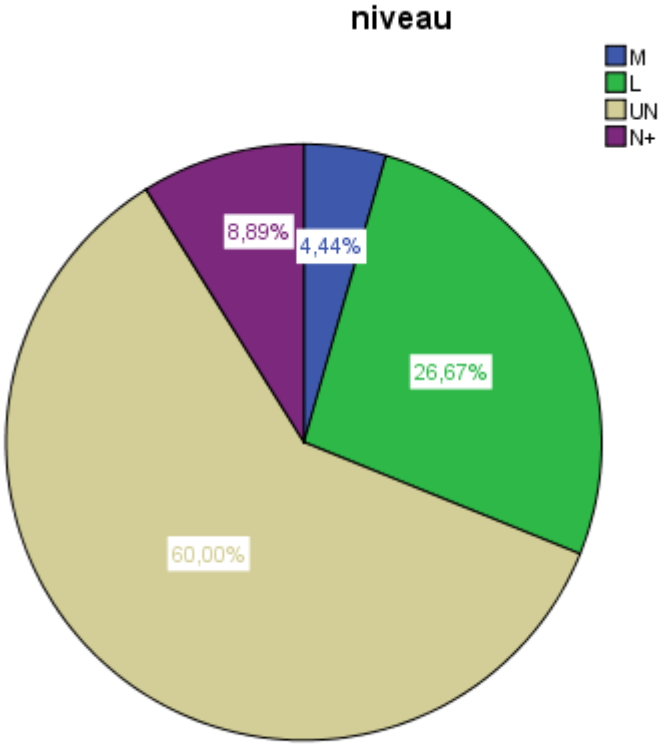
experience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-10 ans	29	64,4	64,4	64,4
	11-21 ans	10	22,2	22,2	86,7
	22-32ans	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



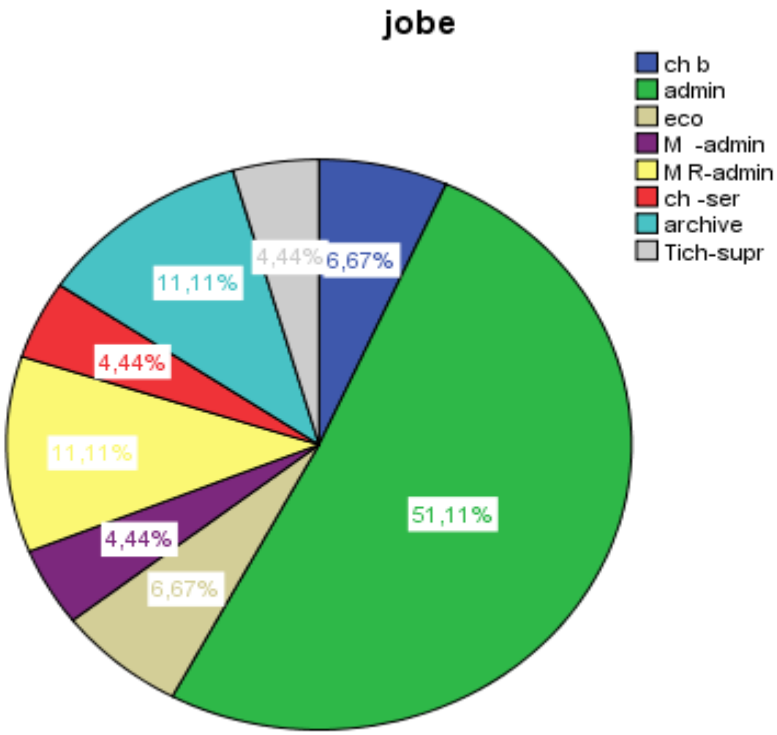
niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	M	2	4,4	4,4	4,4
	L	12	26,7	26,7	31,1
	UN	27	60,0	60,0	91,1
	N+	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



jobe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ch b	3	6,7	6,7	6,7
	admin	23	51,1	51,1	57,8
	eco	3	6,7	6,7	64,4
	M -admin	2	4,4	4,4	68,9
	M R-admin	5	11,1	11,1	80,0
	ch -ser	2	4,4	4,4	84,4
	archive	5	11,1	11,1	95,6
	Tich-supr	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
Q1	45	4,51111	,588612	,346
Q2	45	4,24444	,608857	,371
Q3	45	3,88889	,884776	,783
Q4	45	3,46667	1,035725	1,073
Q5	45	3,26667	,962950	,927
N valide (listwise)	45			

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav

Statistiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,51111	4,24444	3,88889	3,46667	3,26667
Ecart-type		,588612	,608857	,884776	1,035725	,962950
Variance		,346	,371	,783	1,073	,927

Tableau de fréquences

Q1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	2	4,4	4,4	4,4
	O	18	40,0	40,0	44,4
	O+	25	55,6	55,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	1	2,2	2,2	2,2
	N	1	2,2	2,2	4,4
	O	29	64,4	64,4	68,9
	O+	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	3	6,7	6,7	6,7
	N	11	24,4	24,4	31,1
	O	19	42,2	42,2	73,3
	O+	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	10	22,2	22,2	22,2
	N	12	26,7	26,7	48,9
	O	15	33,3	33,3	82,2
	O+	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	11	24,4	24,4	24,4
	N	16	35,6	35,6	60,0
	O	13	28,9	28,9	88,9
	O+	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

```
GET
  FILE='C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav
```

Statistiques

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
N	Valide	45	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,55556	4,02222	4,15556	3,62222	3,66667	3,48889
Ecart-type		,918387	,865734	,928233	,960324	,904534	,991377
Variance		,843	,749	,862	,922	,818	,983
Centiles	25	3,00000	4,00000	4,00000	3,00000	3,00000	3,00000
	50	4,00000	4,00000	4,00000	4,00000	4,00000	4,00000
	75	4,00000	5,00000	5,00000	4,00000	4,00000	4,00000

Tableau de fréquences

Q6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	7	15,6	15,6	15,6
	N	12	26,7	26,7	42,2
	O	20	44,4	44,4	86,7
	O+	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	4	8,9	8,9	8,9
	N	4	8,9	8,9	17,8
	O	24	53,3	53,3	71,1
	O+	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	1	2,2	2,2	2,2
	C	3	6,7	6,7	8,9
	N	1	2,2	2,2	11,1
	O	23	51,1	51,1	62,2
	O+	17	37,8	37,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	7	15,6	15,6	15,6
	N	11	24,4	24,4	40,0
	O	19	42,2	42,2	82,2
	O+	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	7	15,6	15,6	15,6
	N	7	15,6	15,6	31,1
	O	25	55,6	55,6	86,7
	O+	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	1	2,2	2,2	2,2
	C	7	15,6	15,6	17,8
	N	12	26,7	26,7	44,4
	O	19	42,2	42,2	86,7
	O+	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q12 Q13 Q14 Q15
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav
```

Statistiques

		Q12	Q13	Q14	Q15
N	Valide	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,86667	3,73333	3,46667	4,00000
Ecart-type		,919486	1,053134	1,120065	,707107
Variance		,845	1,109	1,255	,500
Centiles	25	4,00000	3,00000	3,00000	4,00000
	50	4,00000	4,00000	4,00000	4,00000
	75	4,00000	4,50000	4,00000	4,00000

Tableau de fréquences

Q12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	6	13,3	13,3	13,3
	N	4	8,9	8,9	22,2
	O	25	55,6	55,6	77,8
	O+	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	9	20,0	20,0	20,0
	N	5	11,1	11,1	31,1
	O	20	44,4	44,4	75,6
	O+	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	3	6,7	6,7	6,7
	C	6	13,3	13,3	20,0
	N	10	22,2	22,2	42,2
	O	19	42,2	42,2	84,4
	O+	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	1	2,2	2,2	2,2
	C	1	2,2	2,2	4,4
	N	2	4,4	4,4	8,9
	O	34	75,6	75,6	84,4
	O+	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q16 Q17 Q18
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav

Statistiques

		Q16	Q17	Q18
N	Valide	45	45	45
	Manquante	0	0	0
Moyenne		3,20000	3,15556	3,64444
Ecart-type		1,035725	,952403	1,131282
Variance		1,073	,907	1,280
Centiles	25	2,00000	2,50000	3,00000
	50	3,00000	3,00000	4,00000
	75	4,00000	4,00000	4,00000

Tableau de fréquences

Q16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	2	4,4	4,4	4,4
	C	10	22,2	22,2	26,7
	N	14	31,1	31,1	57,8
	O	15	33,3	33,3	91,1
	O+	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	1	2,2	2,2	2,2
	C	10	22,2	22,2	24,4
	N	19	42,2	42,2	66,7
	O	11	24,4	24,4	91,1
	O+	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	3	6,7	6,7	6,7
	C	5	11,1	11,1	17,8
	N	6	13,3	13,3	31,1
	O	22	48,9	48,9	80,0
	O+	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q19 Q20 Q21
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\m-a\Documents\SPSS 2015.sav
```

Statistiques

		Q19	Q20	Q21
N	Valide	45	45	45
	Manquante	0	0	0
Moyenne		3,57778	3,51111	3,91111
Ecart-type		1,055050	1,014043	,995951
Variance		1,113	1,028	,992
Centiles	25	3,00000	3,00000	3,50000
	50	4,00000	4,00000	4,00000
	75	4,00000	4,00000	5,00000

Tableau de fréquence

Q19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C	9	20,0	20,0	20,0
	N	11	24,4	24,4	44,4
	O	15	33,3	33,3	77,8
	O+	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	1	2,2	2,2	2,2
	C	6	13,3	13,3	15,6
	N	15	33,3	33,3	48,9
	O	15	33,3	33,3	82,2
	O+	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C+	1	2,2	2,2	2,2
	C	4	8,9	8,9	11,1
	N	6	13,3	13,3	24,4
	O	21	46,7	46,7	71,1
	O+	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المتطلبات المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة، حيث تناولت هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي : ما مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة ؟ وقد صيغت ست فرضيات للإجابة عن هذا التساؤل.

وبهدف الإجابة على الإشكالية، واختبار هذه الفرضيات قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث تناول الفصل الأول الإطار العام للإدارة الإلكترونية، الفصل الثاني الإطار العام للإدارة التربوية، والفصل الثالث متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية ميلة.

وقد أعدت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة التي قدرت ب 50 فرد بنسبة 50% من مجتمع الدراسة، وتوصلنا في الأخير إلى قبول الفرضيات :الأولى، الثانية والسادسة، ورفضت الفرضيات: الثالثة،الرابعة والخامسة، ومن ثم تم استنتاج أن مديرية التربية لولاية ميلة تتوفر على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسب متفاوتة وهي تحتاج إلى تفعيل أكثر.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الإدارة التربوية، الأنترانت ،الإكسترانت.

Résumé :

Cette étude vise à identifier « les exigences relatives à l'application de E-management au niveau de la direction de l'éducation de Mila nous avons posé une problématique principale suivante : Quelle est la disponibilité de l'application de l'administration électronique au niveau de la direction de l'éducation de Mila. Six hypothèses ont été formulées pour répondre à cette question.

Pour répondre à cette problématique nous avons divisée cette étude en trois chapitres, le première traites le cadre général de E-management et le deuxième chapitre explique le cadre général de l'administration éducative, et le troisième chapitre étude des cas au niveau de la direction de l'éducation de Mila.

On a utilisé dans cette étude la méthode d'analyse descriptive, et les donnée ont été recueillies grâces à un questionnaire, qui a été distribué sur 50 personne, ce nombre équivalent de 50% de la société de l'étude.

En fin, et après le test des hypothèses nous avons accepté la première deuxième, et sixième hypothèse et avons rejeté la troisième, quatrième et la cinquième hypothèse.

Mots clés : administration électronique, administration éducative, intranet extranet .