

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم : علوم الإعلام والاتصال

تخصص : إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في

الإدارة المحلية الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية - ولاية تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ:

• عبد الحى عبد الطيف

من إعداد الطالبين:

- محمد نذير ملوك

- خير الدين دلول

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|---------------------|----------------------|--------------|
| رضوان بلخيري | أستاذ التعليم العالي | رئيسا |
| عبد الحى عبد اللطيف | أستاذ مساعد - أ- | مشرفا ومقررا |
| قراد راضية | أستاذ محاضر - أ- | عضوا ممتحنا |

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّةَ بَيْنَ
الَّذِينَ يَرْضَاهُ لِيُخْرِجَهُمْ
مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ
بِإِذْنِهِ سُبْحَانَ اللَّهِ
عَمَّا يُشْرِكُونَ

سنة ١٤٢٠ هـ

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل ونحمده حمدا كثيرا الذي هدانا بعونه لإتمام هذا العمل المتواضع.

فلك الحمد يا ربي كم ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وباسم هذا العمل نتقدم بالشكر الكبير إلى كل من ساهم من أجل إنجازه وإتمامه ويسرنا أن نتوجه بخالص الشكر والإمتنان وكل التقدير والعرفان إلى أساتذتنا الكرام ونخص بالذكر الأستاذ المشرف عبد الحي عبد اللطيف

لما منحتنا إياه من توجيهات قيمة وسند معنوي طيلة هذا العمل عن طريقة إشرافه التي تترك مجالا لإبراز الشخصية العلمية للطالب كما لم يدخر جهدا في إسداء النصح والإرشاد لتظهر هذا العمل بالشكل الذي هو عليه.

فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل أساتذة قسم علوم الإعلام والإتصال "جامعة تبسة"

إلى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

إهداء

أولا الحمد لله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا العمل

فالحمد لله رب العالمين

أتقدم بالشكر إلى من وضعت الجنة تحت قدميها التي تستحق

ألف شكر على كل تضحياتها من أجلي "أمي" أطال الله في

عمرها وأهدي ثمرة جهدي إلى من تعب وشقي وهو يحارب

قساوة الحياة "أبي" الغالي أطال الله في عمره ورزقه الصحة

إلى أصدقائي في الدراسة

إلى أصدقائي في العمل ...

إلى كل أخوتي

وإلى من ساندي من قريب أو بعيد.....

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.....

خير الدين

محمد نذير



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|----------------------------|
| | شكر وعرفان |
| | إهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الأشكال |
| أ - ج | مقدمة |
| الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة | |
| 02 | 1. الإشكالية |
| 05 | 2. أسباب إختيار الموضوع |
| 05 | 3. أهمية الدراسة |
| 06 | 4. أهداف الدراسة |
| 06 | 5. صعوبات الدراسة |
| 07 | 6. مفاهيم ومصطلحات الدراسة |
| 09 | 7. منهج الدراسة |
| 10 | 8. مجتمع الدراسة وعينته |
| 11 | 9. أدوات جمع البيانات |
| 13 | 10. مجالات الدراسة |
| 14 | 11. الدراسات السابقة |
| الإطار النظري للدراسة | |
| الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها | |
| 19 | تمهيد |

| | |
|---|---|
| المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية | |
| 20 | المطلب الأول: مفهوم الإدارة التقليدية |
| 21 | المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية |
| 23 | المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية |
| 24 | المطلب الرابع: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية |
| 26 | المطلب الخامس: أهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية |
| 29 | المطلب السادس: مستويات وأهمية الإدارة الإلكترونية |
| 30 | المطلب السابع: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية |
| المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية والعوائق التي تواجهها | |
| 35 | المطلب الأول: مراحل ودواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية |
| 37 | المطلب الثاني: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية |
| 39 | المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية |
| 40 | المطلب الرابع: خطوات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية |
| 45 | المطلب الخامس: التجارب العالمية والعربية في ميدان الإدارة الإلكترونية |
| 45 | المطلب السادس: السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية |
| 48 | المطلب السابع: معوقات الإدارة الإلكترونية |
| 49 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: المؤسسة الجزائرية وتطبيقاتها للإدارة الإلكترونية | |
| 51 | تمهيد |
| المبحث الأول: ماهية المؤسسة الجزائرية | |
| 52 | المطلب الأول: مفهوم المؤسسة |
| 54 | المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة |
| 57 | المطلب الثالث: أنواع المؤسسة |

فهرس المحتويات

| | |
|---|---|
| 59 | المطلب الرابع: نشأة وتطور المؤسسة الجزائرية |
| 64 | المطلب الخامس: مكانة المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالدولة خلال المراحل التي مرت بها |
| المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية | |
| 67 | المطلب الأول: واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية |
| 69 | المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية |
| 76 | المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية |
| 80 | المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية |
| 85 | خلاصة الفصل |
| الإطار التطبيقي للدراسة | |
| 87 | تمهيد |
| 88 | 1-التعريف بالمؤسسة |
| 96 | 2-تفريغ البيانات وتحليلها |
| 130 | 3-مناقشة نتائج التحليل |
| 131 | 4-مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية |
| 133 | 5-النتائج العامة للدراسة |
| 134 | خلاصة الفصل |
| 140 | الخاتمة |
| 142 | قائمة المصادر والمراجع |
| الملاحق | |



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 99 | يوضح متغير الجنس | 01 |
| 100 | يوضح متغير السن | 02 |
| 101 | يوضح الحالة العائلية | 03 |
| 102 | يوضح المؤهل العلمي | 04 |
| 103 | يوضح الخبرة المهنية | 05 |
| 104 | يوضح ربط المؤسسة بشبكة الإنترنت | 06 |
| 105 | يوضح تدفق الإنترنت على مستوى المؤسسة | 07 |
| 106 | يوضح نوع الأجهزة التي تستعملها في العمل | 08 |
| 107 | يوضح تطبيق المؤسسة وتفعيل الإدارة الإلكترونية في استخداماتها الإدارية | 09 |
| 108 | يوضح مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة | 10 |
| 110 | يوضح توفر أجهزة الحاسوب الرئيسية وكذا الفرعية على ما هو موضح في الجدول | 11 |
| 111 | يوضح تسهيل الإدارة الإلكترونية القيام بالمهام داخل المؤسسة. | 12 |
| 112 | يوضح أهم الآليات التي تساعد فيها الإدارة الإلكترونية أثناء القيام بالعمل | 13 |
| 113 | يوضح إستعانة المؤسسة بمختصين لتطوير الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية | 14 |
| 114 | يوضح مدى مساهمة استخدام المبحوث للوسائل الإلكترونية في المؤسسة | 15 |
| 115 | يوضح إستعانة المؤسسة بمختصين لتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية | 16 |
| 116 | يوضح عدم الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يساهم في خفض مستوى وفاعلية المؤسسة | 17 |
| 117 | يوضح تلقى المبحوث دورات تكوينية وتدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية وكيفية التعامل مع وسائلها | 18 |
| 118 | يوضح استفادة المبحوث من هذه الدورات التكوينية | 19 |
| 119 | يوضح استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية | 20 |
| 120 | يوضح قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في المؤسسة | 21 |

فهرس الجداول والأشكال

| | | |
|-----|--|----|
| 121 | يوضح أهم الإجراءات التي تقومون بها على مستوى خلية إتصال الأزمة | 22 |
| 122 | يوضح أنواع العوائق التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 23 |
| 124 | يوضح العوائق الإدارية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 24 |
| 125 | يوضح العوائق التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 25 |
| 126 | يوضح العوائق التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 26 |
| 127 | يوضح العوائق المالية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 27 |
| 128 | يوضح العوائق البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 28 |
| 130 | يوضح العوائق الأمنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 29 |
| 131 | يوضح أهم الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 30 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 99 | يوضح متغير الجنس | 01 |
| 100 | يوضح متغير السن | 02 |
| 101 | يوضح الحالة العائلية | 03 |
| 102 | يوضح المؤهل العلمي | 04 |
| 103 | يوضح الخبرة المهنية | 05 |
| 104 | يوضح ربط المؤسسة بشبكة الإنترنت | 06 |
| 105 | يوضح تدفق الإنترنت على مستوى المؤسسة | 07 |
| 106 | يوضح نوع الأجهزة التي تستعملها في العمل | 08 |
| 107 | يوضح تطبيق المؤسسة وتفعيل الإدارة الإلكترونية في استخداماتها الإدارية | 09 |
| 108 | يوضح مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة | 10 |
| 110 | يوضح توفر أجهزة الحاسوب الرئيسية وكذا الفرعية على ما هو موضح في الجدول | 11 |
| 111 | يوضح تسهيل الإدارة الإلكترونية القيام بالمهام داخل المؤسسة. | 12 |
| 112 | يوضح أهم الآليات التي تساعد فيها الإدارة الإلكترونية أثناء القيام بالعمل | 13 |
| 113 | يوضح إستعانة المؤسسة بمختصين لتطوير الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية | 14 |
| 114 | يوضح مدى مساهمة استخدام المبحوث للوسائل الإلكترونية في المؤسسة | 15 |
| 115 | يوضح إستعانة المؤسسة بمختصين لتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل | 16 |

فهرس الجداول والأشكال

| | الإلكترونية | |
|-----|---|----|
| 116 | يوضح عدم الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يساهم في خفض مستوى وفاعلية المؤسسة | 17 |
| 117 | يوضح تلقى المبحوث دورات تكوينية وتدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية وكيفية التعامل مع وسائلها | 18 |
| 118 | يوضح استفادة المبحوث من هذه الدورات التكوينية | 19 |
| 119 | يوضح استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية | 20 |
| 120 | يوضح قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في المؤسسة | 21 |
| 121 | يوضح أهم الإجراءات التي تقومون بها على مستوى خلية إتصال الأزمة | 22 |
| 122 | يوضح أنواع العوائق التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 23 |
| 124 | يوضح العوائق الإدارية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 24 |
| 125 | يوضح العوائق التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 25 |
| 126 | يوضح العوائق التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 26 |
| 127 | يوضح العوائق المالية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 27 |
| 129 | يوضح العوائق البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 28 |
| 130 | يوضح العوائق الأمنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 29 |
| 132 | يوضح أهم الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة | 30 |

مقدمة

مقدمة:

إن التكنولوجيا الرقمية أحدثت تغييرات في جميع المنظمات حيث فرضت ثورة المعلومات بكافة أشكالها وتطبيقاتها على المنظمات العمل على تنسيق الجهود لتطبيق الإدارة الالكترونية، والبحث في كافة التحديات والمعوقات التي قد تنشأ والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتحديد رؤية مستقبلية وخطوات محددة لضمان نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية لما لها من فوائد كثيرة في تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة، حيث يعد النجاح في تطبيقها مقياسا من مقاييس التقدم والتطور .

وتسهم الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة إما في تشجيع أو برفض استخدام الإدارة الالكترونية، فالثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والابتكار في جو يمنح العاملين الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة يمكنها استغلال الإدارة الالكترونية في زيادة المنتجات والخدمات التي تقدمها للمستخدمين، فلا يمكن النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية إلا في وجود ثقافة تنظيمية جيدة تدعمها.

والجزائر من بين الدول التي عملت على تطوير وتسريع وتحسين مرد ودية في أداء الخدمات الإدارية، إذ يجعل من الإدارة ضرورة تطوير نظم المعلومات المتكاملة بما فيها التنظيم والمعالجة، ونخص بالذكر استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا البرمجيات، إضافة إلى أن الإدارة المحلية حاولت ولازالت تحاول تطبيق الإدارة الإلكترونية رغم كافة الصعوبات والعوائق التي تواجهها

وانطلاقا مما سبق، فإنه لا يمكن أن نتصور تقديم خدمات إلكترونية متاحة عبر الشبكة العالمية "الإنترنت" دون اللجوء إلى تبسيط المساطر وإدخال بعض الحركة والمرونة في إجراءاتها حيث يعتبر الآن مشروع الإدارة أو الحكومة الإلكترونية نتيجة حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبسيط المساطر وتحسين وتسهيل العلاقة مع المواطن والإدارة.

وتعيش المؤسسات الجزائرية العمومية نوعا من التحول الديناميكي في مجال العمل الإداري تقديم الخدمة للمتعاملين ونتيجة لهذا التحول، تواجه إدارة المؤسسات العمومية الجزائرية اليوم، جملة من التحديات مما يحتم عليها مواجهتها لتتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من أسلوب الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي ألزم تلك الإدارات بإعادة هيكلة أنظمتها، وتكييف إجراءاتها الإدارية وفق ما يسمح لها ببناء قاعدة أساسية تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية والتي من شأنها تحسين مستوى الأداء وتقريب الإدارة من المواطن والرفع من كفاءتها الإدارية، وعليه نرى أن إدارة المؤسسات العمومية في حاجة إلى إعادة النظر في طرق عملها باعتماد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في الوصول الأهداف التي تسعى إليها.

وتسلط هذه الدراسة الضوء على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية وقد أجريت الدراسة الميدانية بمديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية وفي هذا الإطار قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاث جوانب تغطي الجانب المنهجي والإجرائي للدراسة والجانب النظري والجانب الميداني (التطبيقي) وهي على النحو الآتي:

الإطار المنهجي للدراسة: تناولنا فيه إشكالية الدراسة وشرحا للموضوع والمشكلة التي تعالجها من خلال التساؤل الرئيسي، حيث تفرع عنه مجموعة من التساؤلات تعبر عن محاور الدراسة الرئيسية ، لننتقل إلى أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة والهدف منها، مروراً إلى المنهج المتبع في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي، ثم مجتمع وعينة الدراسة، ونوضح الأساليب والأدوات المتبعة لجمع البيانات، ثم استعرضنا المصطلحات الواردة في عنوان الدراسة وتساؤلاتها كما لا ننسى مجال الدراسة الزماني والمكاني والبشري وصعوبات الدراسة.

وتجد الإشارة إلى أننا قمنا بالإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، لتوظيفها في أجزاء الدراسة من خلال بعض التفسيرات والتحليلات خصوصاً في تفسير بعض نتائج الجانب الميداني من هذه الدراسة.

أما بالنسبة للجانب النظري للدراسة فقد تضمن فصلين كل فصل احتوى مبحثين بهما جملة من المطالب كالتالي:

الفصل الأول: وتضمن الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها والذي تطرقنا فيه إلى مبحثين فجاء المبحث الأول بماهية الإدارة الإلكترونية وتناولنا فيه مفهوم الإدارة التقليدية ومفهوم الإدارة الإلكترونية وتبين الفرق بينهما كما تطرقنا إلى التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية وأهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية إضافة إلى أنماطها وعناصرها ووظائفها.

أما المبحث الثاني فجاء بعنوان تطبيق الإدارة الإلكترونية والعوائق التي تواجهها حيث تحدثنا فيه عن مراحل التحول للإدارة الإلكترونية ومتطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية وخطوات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى أهم التجارب العربية والعالمية في ميدان الإدارة الإلكترونية والسلبات المحتملة لتطبيقها وسلباتها.

الفصل الثاني: وفيه تطرقنا المؤسسة الجزائرية وتطبيقها للإدارة الإلكترونية وقسمناه أيضاً إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: جاء بعنوان ماهية المؤسسة الجزائرية وتناولنا مفهوم المؤسسة وأنواع المؤسسات بالإضافة إلى مفهوم المؤسسات الجزائرية ونشأتها وتطورها وأهدافها وخصائصها.

أما المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية والنظريات المفسرة للدراسة، حيث تطرقنا إلى واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية ومتطلبات تطبيقها ومجالات تطبيقها ومعوقاتنا وأخيرا النظريات المفسرة للدراسة.

الإطار التطبيقي للدراسة: ويشمل الإطار الميداني للدراسة، وتضمن تحليل ومناقشة نتائج عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية ، ثم نتائج الدراسة والتوصيات فالخاتمة، كما أدرجت استمارة الدراسة والهيكل التنظيمي للدراسة ضمن الملاحق.



الإطار المفاهيمي

والمنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

إن التطور الذي حصل في تكنولوجيا الانترنت وانتشار التجارة الالكترونية أدى إلى عقد العديد من المؤتمرات البناءة، والتي تحث على الاستمرار في تبني هذه التقنيات والتطورات، التي تؤدي إلى تحسين إجراء المعاملات التجارية والتسوق عبر الانترنت. وقد استفادت الحكومات والشركات من تكنولوجيا المعلومات في أنشطتها حيث وظفتها في انجاز العمليات الإحصائية والجغرافية مما ساعدها على اتخاذ القرارات في السياسات العامة، وهذا التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال جعل الحكومات تفكر في تقديم خدماتها للمواطنين بالاعتماد على هذه التكنولوجيا، فظهر مفهوم "الإدارة الإلكترونية".

ففي ظل التغيرات التكنولوجية التي طالت مختلف الدول في جميع القطاعات أدركت المجتمعات حتمية التغيير في برامجها الكلاسيكية و ضرورة مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي في شتى المجالات، حيث تتسابق المجتمعات اليوم في وضع خطط تنموية تهدف إلى النهوض بالبنية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية تستهدف البناء المجتمعي ككل.

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الالكترونية من سرعة في انجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد، وهي أيضا إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات¹.

ومع انفجار عصر الأنظمة الالكترونية والمعلومات والاتصال، صارت هناك ضرورة ملحة على الدول لإعادة هيكلة مؤسساتها العامة بما يتواءم مع متطلبات الثورة الرقمية وعصر السرعة وذلك من أجل تهيئة الاندماج في الاقتصاد العالمي الذي تتزايد فيه حدة المنافسة، والسعي إلى عصنة الأنظمة الإدارية والتربوية والصحية والاقتصادية وغيرها، ومن ثم بدأ التفكير في التحول نحو الحكومة

¹ حورية بلعوي، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسنطينة، ص 102.

الإلكترونية للتخلص من الأداء التقليدي للحكومة، ولتتحول بذلك إلى نمط حديث من خلال إدخال التقنيات الحديثة في التسيير الداخلي والخارجي، حتى يتم تقديم الخدمة في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وتوفير الجهد والمال.

فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، حيث أسهمت شبك الانترنت في الاستغناء عن الحاجة للنهايات الطرفية كوسيلة للربط بين جاهزة الحاسب الآلي، مما يترتب عليه سهولة الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة باستخدام الانترنت الذي دعم توجهات الحكومات والمنظمات الإدارية ولفت أنظارهم لإمكان إدارة كافة التعاملات سواء مع إداراتهم أو إدارات الجهات ذات العلاقة عن طريق شبكات الانترنت، مما مهد لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية كنمط إداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية وإكسابها مميزات نوعية.

والجزائر كجزء من هذا العالم ليست بعيدة عن هذه التطورات، فقد تضمنت سياساتها العامة برامج تسعى إلى الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال بهدف بناء مجتمع المعلومات، ويظهر هذا جلياً من خلال الخطاب الرسمي للمسؤولين والجهود التنموية بعد التحول الاقتصادي الذي عرفته البلاد وإعادة هيكلة المؤسسات في التسعينات، ولا سيما قطاع البريد والمواصلات، حيث ركزت جهود الإصلاح في الجزائر منذ سنة 2000م على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال لتطلق الجزائر بعد ذلك مبادرتها الإلكترونية سنة 2008م تحت اسم: "الجزائر الإلكترونية" (2009م - 2013م)¹، فهي على غرار العديد من الدول اقتنعت بحتمية التغيير و مسايرة هذه التحديات خاصة في القطاع الإداري نظرا لحساسية هذا الجهاز و تأثره و تأثيره على باقي القطاعات المجتمعية الأخرى و في هذا الصدد اعتمدت الجزائر على مجموعة من الهياكل الإدارية القائمة على عملية الإصلاح الإداري و تفعيل التسيير بالإدارة العامة لتجاوز حقبة التخلف الإداري و باعتبار المنظمة شبكة متداخلة من الاتصالات و نسقا عقلان من التبادلات، فان أي تغيير يحدث داخلها يرتبط بالنسق الاتصالي والاجتماعي، ويمثل

¹ المرجع السابق، ص 103.

إعادة نظر في أفعال أفرادها وعلاقتهم فيما بينهم من جهة، وتغيرا في ثقافتهم التنظيمية والسياق الذي يكونون فيه المعاني من جهة أخرى، لهذا فقد بات من الضروري تعديل الأساليب الإدارية وأهداف وبرامج المنظمة لتتماشى مع متطلبات التجديد والتوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد المتاحة

لذا فالإدارة الالكترونية تعتبر من أهم المنجزات التقنية في عصرنا، واستجابة قوية للتطورات الحاصلة، ورد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام الشبكات الالكترونية في دعم التواصل بين الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمة.

ولقد واجه الجهاز المؤسساتي الجزائري منذ بداية نشأته إلى يومنا هذا حياة إدارية تكاد تكون العوائق هي الصفة الغالبة فيها، ويرجع ذلك إلى نقص الموارد البشرية والمادية وغيرها، مما جعل الإدارة الجزائرية في جهازها الإداري ككل تعيش حياة الأزمة يوما بيوم.

ومن خلال كل ما سبق جاءت دراستنا هذه لتبين عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات المحلية الجزائرية وسلطنا الضوء على مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة و منه طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

فيما تكمن عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة كمؤسسة من المؤسسات الجزائرية؟

وللإجابة عن الإشكالية التي تعتبر التساؤل الجوهري لدراستنا كان لا بد من طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تمثل الركائز الأساسية لتفكيك الإشكالية والمتمثلة فيما يلي:

- 1- كيف يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة؟
- 2- ما هي أهمية الإدارة الإلكترونية بمديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة ؟
- 3- ما هي أهم العوائق والمشاكل التي تواجه مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة في تطبيقها للإدارة الإلكترونية؟

2- أسباب إختيار الموضوع:

من المعروف في الدراسات الأكاديمية أن لكل موضوع أسباب معينة تدفع الباحث لإثارة المشكلة والسعي لإيجاد حلول لها وكان الدافع وراء اختيارنا لهذه الدراسة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية نذكرها فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الملحة في دراسة هذا الموضوع باعتباره موضوع جديد لم يتم تناوله من قبل.
- الرغبة في دراسة مثل هذه المواضيع التي تدفعنا إلى الإطلاع والكشف عن الغموض السائد حول هذه الظاهرة.
- محاولة تطبيق الرصيد المعرفي لإيجاد حلول للمشاكل التي تحول دون ممارسة فعلية للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.
- تأثير العوائق على سير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية مما دفعنا للخوض في غمار هذا الموضوع.

الأسباب الموضوعية:

- توضيح خصائص ومزايا الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الجزائرية.
- حادثة موضوع الدراسة التي تناولت الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالإعلام والإتصال
- محاولة إثراء الرصيد العلمي بمثل هذه الدراسات بالتطرق إلى مختلف جوانب الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإتصال نظريا وتطبيقيا.
- توفر مؤشرات ميدانية (إمبريقية) مرتبطة بمتغيرات الدراسة خاصة ما يتعلق منها بمتغير الإدارة الإلكترونية.
- قابلية موضوع الدراسة إلى النزول به إلى الميدان والتحقق منه إمبريقيا.

3- أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية الدراسات الأكاديمية على الإنتاج الفكري الذي ينطوي على شيء من الإبداع والابتكار ونظرا لما يكتسبه موضوع الإدارة الإلكترونية من حيث الرأي العام والخاص وتأثر كافة القطاعات سواء على المستوى العالمي أو الوطني فإن أهمية دراستنا تكمن في:

- أهمية الموضوع في حد ذاته باعتباره مرتبط بالتسارع والتطور التكنولوجي ومرتبب بشيء مختلف ومفيد وفعال.

- إعتبار هذا الموضوع مهم كون معرفة عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد في مدى نجاحها وفعاليتها وكذا تطبيقها.
- الدور الجبار الذي لعبته المؤسسات الجزائرية في فرض هذه الخاصية الجديدة ومزجها بالتقنيات التقليدية الورقة وذلك بكافة الوسائل والأدوات اللازمة لذلك.
- كما تتأتى أهمية موضوعنا من أهمية متغيراته خاصة فأصبحت كل مؤسسة سواءا إقتصادية أو خدماتية، تهتم بموضوع الإدارة الإلكترونية تسهل كافة عملياتها بصفة عامة وتساعد على الإستمرار في ظل بيئة مفتوحة تتميز بالمنافسة، تبحث خلالها عن الربح بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية وتحقيق الفعالية والنجاح بالنسبة للمؤسسة الخدماتية.

4- أهداف الدراسة:

- لكل بحث علمي أهداف محددة يسعى الباحث إلى تحقيقها وأهداف دراستنا تتمثل فيما يلي:
- التعرف على كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة.
- الكشف عن أهمية الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة .
- التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية على مستوى مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة
- محاولة الكشف عن أهم العوائق والمشاكل التي تواجه مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة في تطبيقها للإدارة الإلكترونية.

5- صعوبات الدراسة:

- يواجه الباحث أثناء قيامه بأي دراسة أكاديمية أو بحث علمي جملة من الصعوبات والعراقيل، التي تعيق مساره البحثي وتختلف من دراسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة المبحوثين وطبيعة البحث، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا نذكر:
- صعوبة استقبال المؤسسة محل الدراسة لنا وذلك للإجراءات الإحترازية التي وضعتها قبل وبعد تفشي الفيروس والتعليمات الصارمة التي طبقتها خاصة المتعلقة بالجمهور الخارجي.
- حداثة الموضوع مما استلزم البحث المعمق عن المصادر والمراجع التي نتحدث عن الموضوع وتفصل فيه.

- تزامن إعداد التربص الميداني مع وظائف ومهام الموظفين داخل المؤسسة مما سبب صعوبة في التعامل معهم (مجتمع البحث).

6- تحديد المفاهيم:

❖ العوائق:

✓ تعريف العوائق لغة:

جمع عوائق وعوق ، المانع من الشيء ومصدر أعاق ضرر يصيب أحد الأشخاص ينتج عنه اعتلال بأحد الأعضاء أو عجز كلي أو جزئي، مانع، شاغل، عقبة، حائل "وصل دونَ عائق عائق طبيعيّ/ جبليّ"، عوائق الدَّهر : شواغله وأحداثه¹.

تعريف العوائق اصطلاحاً:

تعرف المعوقات بأنها جميع العوائق التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهدافه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم وتطويرها².

نستنتج من خلال هذا التعريف أن المعوقات يقصد بها جميع العوائق بمختلف أشكالها التي تعيق المسؤول عن تحقيق أهداف الإدارة.

ويقدم جرجس تعريف للمعوقات بأنها: عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي، يقف كسد بين المرء وطموحه أو تحقيق حاجاته وتعتبر المعوقات أيضاً: كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقاً يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه وطموحاته³.

✓ تعريف العوائق إجرائياً:

يمكن تعريف العوائق على أنها كل العقبات والحواجز أو الصعوبات التي تحول دون الوصول إلى الهدف.

¹ المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ج2، مطبعة القاهرة، مصر، 1961، ص 643.

² الحسن محمد المغيدي، معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر، قطر، 1997، ص 81.

³ حسين سندي، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي بين الواقع والطموح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 10.

❖ الإدارة:

✓ تعريف الإدارة لغة:

يقال: دِيرَ به؛ أي غُشِيَ عليه، دَارَ بالشيء يَدُورُ به إذا طاف حوله...وَأَدَارَهُ عن الأمر وعليه، ودَاوَرَهُ: لاَوْصَهُ، ويقال: أَدْرْتُ فلاناً على الأمر: إذا حَاوَلْتُ إلْزَامَهُ إِيَّاهُ، وَأَدْرْتُهُ عن الأمر: إذا طلبت منه تركه، والإدارة: "المُدَاوَلَةُ، والتَّعَاطِي من غير تَأْجِيل"¹.

✓ تعريف الإدارة اصطلاحاً:

في ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين. قد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة"². هناك من يعرف الإدارة بأنها " عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة"³ ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة"⁴.

✓ تعريف الإدارة إجرائياً:

إن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. أي أنها عملية تنظيم الجهود البشرية، والموارد المتاحة وتوجيهها؛ لتحقيق الأهداف المنشودة وفق قواعد وضوابط.

❖ الإدارة الإلكترونية:

✓ تعريف الإدارة الإلكترونية اصطلاحاً:

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الأنترنت والإكسترنات والانترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعادلة عال⁵.

¹ ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، بيروت، دار إحياء التراث، الطبعة الأولى، 295/4 باب الرء فصل الدال.

² النمر، سعود وآخرون، الإدارة العامة. الأسس والوظائف، الطبعة الخامسة، الرياض، 1422هـ، ص 5.

³ الصباب، أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، 1413هـ، ص 19.

⁴ الجضي، خالد سعد، الإدارة: النظريات والوظائف، الطبعة الأولى، 1427هـ، ص 18.

⁵ سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، ج 1، جامعة المستنصرية، 2016، ص 157.

✓ تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائيا:

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها التخطيط والتنظيم بالإعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة كالحواسيب والإنترنت لتوفير الجهد والوقت.

❖ المؤسسة:

✓ تعريف المؤسسة اصطلاحا:

• عرف ليتروشي المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي¹

• كما عرفها كارل ماركس إن المؤسسة الرأسمالية تكون ممثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المعان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع².

✓ تعريف المؤسسة إجرائيا:

من هنا يمكن أن نجتمع بين النوعين في مفهوم إجرائيا:

المؤسسة عبارة عن هيكل تنظيمي يجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من تكنولوجيا (آلات ومعدات)، وموارد بشرية للبحث عن الفعالية من أجل إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

7- منهج الدراسة:

أثناء القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي ستتطرق إليها.

يعرف المنهج على انه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى تصل إلى نتيجة ومعلومة³.

والمنهج هو إخضاع الباحث لنشاطه البحثي إلى تنظيم دقيق في شكل خطوات معلمة يحدد فيها مساره البحثي، ويعرف بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث لدراسة مشكلة معينة⁴.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 09.

² المرجع نفسه، ص 10.

³ فايز جمعة النجارون وآخرون، أساليب البحث العلمي، المنظور التطبيقي، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص

18.

⁴ أحمد مصطفى عمر، البحث العلمي (إجراءاته ومناهجه)، ط1، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2000، ص 167.

إن المنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث، كما أن إختياره لا يأتي من قبيل الصدفة أو لميل ورغبة الباحث لمنهج دون آخر بل أن موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب، هذا الإختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية و موضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها¹.

و المنهج المستخدم في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي من خلال إختيار مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية لولاية تبسة للتعرف على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة.

فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف ظواهر أو وقائع أو أشياء معينة من خلال جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات الخاصة بها، بحيث يرسم ذلك كله صورة واقعية لها، هذا وقد لا تكتفي تلك البحوث بمجرد وصف الواقع وتشخيصه، وتهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء أو الظواهر موضوع البحث².

8- مجتمع الدراسة وعينته

- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع البحث حسب "مادلين قرافيت" أنه: مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث والتنقصي³.

وعلى هذا الأساس فإن مجتمع البحث في دراستنا هو موظفو مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية تبسة الذين يعملون بمصلحة الإستغلال التي تم إنشاؤها خصيصا كل ما يرد وما يصدر عن مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية بحيث تعد أهم مصلحة بالمؤسسة ، حيث بلغ عددهم 24 موظفا.

- عينة الدراسة:

يعتبر تحديد عينة البحث أو مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية والإنسانية، حيث أنه بتحديد مجتمع البحث بدقة بالغة تصل إلى نتائج دقيقة و علمية.

فالعينة المستخدمة في البحث العلمي هي نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص25

² محمد طه بدوي، المنهج في علم السياسة، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 115.

³ أحمد مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ط1، ص 182-

الباحث عن دراسته كل وحدات مفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث¹.

فالعينة هي مجموعة من الأفراد مختارة من مجتمع البحث على أسس علمية واضحة، وتأخذ أشكالاً مختلفة بناءً على نوعية وظروف البحث، وقد استخدمت لتسهيل عملية البحث العلمي².

إن هدف كل باحث هو الوصول إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي تتبعت منه المشكلة، وهي طريقة من طرق البحث وجمع المعلومات فتؤخذ عينة من مجتمع ما، بالانتقال من الجزء إلى الكل أو التوصل إلى الحكم على المجتمع في ضوء بعض أفراد³.

لقد إعتدنا في دراستنا على أسلوب الحصر الشامل لموظفي مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية تبسة الذين يعملون بمصلحة الإستغلال ، حيث قمنا بتوزيع الإستمارة على 24 موظفاً ثم قمنا باسترجاعها وتفريغها.

ويعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء، كما يهدف الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصاً أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى⁴.

يستخدم هذا النوع من الأساليب عندما :

✓ نرغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات العينة.

✓ عندما لا نستطيع أخذ عينة عشوائية تمثل المجتمع.

9- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات البحث من العناصر الأساسية في بناء أي بحث علمي من أجل جمع الحقائق والمعلومات من ميدان الدراسة وذلك باستخدام أداة أو عدة أدوات كوسيلة علمية، وفي هذا الإطار ومن أجل جمع البيانات اللازمة حول أفراد العينة في دراستنا فقد قمنا بالإعتماد على الأدوات التالية:

¹ عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 212.

² دلال القاضي، محمود البياني: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss دار الحامد، عمان الأردن - 2008، ط1، ص 149.

³ منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، 2004، ط1، ص 381.

⁴ ANSION Guy [1997] : «Sondages et statistique», labor éditions, Bruxelles, P 11.

❖ الملاحظة:

يعرفها أحمد مرسلي بأنها: " مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة وتصرفات وتفاعلات المبحوثين، وهي عملية مقصودة تسير وفق الخطة المرسومة للبحث في إطار المنهج المتبع، وهدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة¹.

وقد أفادتنا الملاحظة في دراستنا هذه في جمع المعلومات التي تتصل بمراقبة تصرفات وتفاعلات أفراد العينة، حيث لاحظنا أن سلاسة في طريقة إجابات المبحوثين ما يدل أن لهم خلفية سابقة عن هكذا أداء.

❖ الاستبيان:

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية يمكن أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد². يعرف الاستبيان في البحث العلمي " أنه أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية، ومقننة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.

❖ الاستمارة:

يعتمد الإستبيان على " استمارة الإستبيان "في جمع المعلومات، وهي عبارة عن شكل مطبوع يحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الأفراد حول موضوع أو موضوعات ترتبط بأهداف الدراسة³.

كما تعرف أيضا على أنها: " وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث، من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عنها، سواء كانت الإجابة بمساعدة الباحث أو بمعرفة المبحوث وحده⁴. وقد استعملت استمارة الاستبيان لجمع البيانات فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة.

¹ أحمد مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر 2003، ص 189.

² منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 91-92.

³ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2004، ص 353.

⁴ علي عبد الرزاق جبلي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2007، ص 244.

وتم توزيع الاستمارة من أجل التحكيم على الأساتذة المحكمين واعتمادا على ملاحظاتهم وآراءهم تم تقديم العديد من الملاحظات والمقترحات تمثلت في:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة بطريقة واضحة أكثر .
- تغيير بعض وحذفها واستبدالها بأخرى
- تقليص الإستمارة من ست محاور إلى خمسة

وتم توزيع الإستمارات في الفترة الممتدة 2022/04/01 إلى 2022/04/09 ، لتتم عملية التفريغ في الجداول وتحليلها.

حيث شملت استمارة البحث على 30 سؤالاً موزعة على خمس محاور تضمنت:

✓ **المحور الأول:** البيانات العامة

✓ **المحور الثاني:** كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة

✓ **المحور الثالث:** أهمية الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة

✓ **المحور الرابع:** واقع الإدارة الإلكترونية على مستوى مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة

✓ **المحور الخامس:** أهم العوائق والمشاكل التي تواجه مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة في تطبيقها للإدارة الإلكترونية

10- مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات دراستنا في :

❖ **المجال المكاني :** أجريت هذه الدراسة الميدانية بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية تبسة

❖ **المجال الزمني:** إمتد المجال الزمني لإنجاز هذه الدراسة منذ بداية شهر ديسمبر 2020 إلى غاية شهر ماي 2021.

❖ **المجال البشري:** يتمثل في موظفي مصلحة الإستغلال بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية تبسة من كلا الجنسين والذي يقدر عددهم بـ 24 موظفا .

11- الدراسات السابقة:

❖ دراسة عبان عبد القادر : بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
التساؤل الرئيسي: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
الفرضية الرئيسية للدراسة: هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
الفرضيات الفرعية:

1. هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
2. تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر .
3. هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر .

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.
- معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم.
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- قياس رضي المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
- التنقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
- تبيان متطلبات تطبيقات الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الإحصائي، العينة الأولى تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي للأفراد مجتمع الدراسة ليتم أخذ عينة مكونة من 162 فرد من المجتمع

الإحصائي المقدر ب 298 موظف إداري بنسبة خطأ معياري تقدر ب 7.56 % بينما العينة الثانية فهي عينة قصدية تتمثل في 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهجين هما:

المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة، وكذلك الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية قدر المستطاع ومن بين الأدوات التي استخدمها الباحث: بطاقة الملاحظة دليل المقابلة، أداة الاستخبار القياسي.

النتيجة العامة للدراسة: توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية والتحديات الاجتماعية التي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية.

❖ **دراسة شائع بن سعد مبارك آل سلطان القحطاني 2006 بعنوان:** مجالات ومتطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية.

تساؤلات الدراسة:

- إلى أي مدى تترك القيادات العاملة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية؟
- ما مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية؟
- ما متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية؟
- ما المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية؟
- ما سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك القيادات العاملة الأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية والتعرف على مجالات توظيفها ومتطلبات و معوقات ذلك التطبيق وسبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية. منهج الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة.

عينة الدراسة:

طبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 300 مفردة.

نتائج الدراسة:

- سرعة الرجوع للبيانات والمعلومات السابقة، وتوفر الكثير من الوقت للعاملين.
 - زيادة كفاءة العمل الإداري، زيادة ارتباط الإدارات الفرعية بالمديرية العامة للسجون.
- أهم المعوقات التي يراها أفراد مجتمع الدراسة: نقص الإمكانيات الفنية (الأجهزة، البرامج، التقنيات) وضعف الدعم المالي ونقص الكوادر البشرية المتخصصة ونقص الدورات التدريبية والنقص في خبرات ومهارات التعامل مع الانترنت.
- أما أهم السبل التي تحد من تأثير معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية توفير التقنية الجيدة والحديثة (برامج، أجهزة، واستقطاب الخبراء والمتخصصين في علوم وهندسة الحاسب الآلي للإسهام في نجاح مشروعات تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلحاق العاملين بالدورات والندوات وورش العمل المتخصصة، وتوفير الميزانية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ❖ دراسة لامية علال الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، الجزائر .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين وللإدارات العمومية، والتطرق إلى دواعي التحول في الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول .

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة تسيير إجراءات أعمال الإدارات العمومية، والارتقاء بكفاءة أدائها، وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الجزئية الأولى:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد الإدارات العمومية من اتهامات البيروقراطية والفساد الإداري.

الفرضية الجزئية الثانية:

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنتها.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأدواته الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، لجمع المعلومات.

عينة الدراسة: وزارة العدل كنموذج للتطبيقات الدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة على أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصحبه تطور في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تبسيطها، وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين وإرضاء المتعاملين معها بصفة عامة.

■ حدود الاستفادة من الدراسات السابقة:

ومن خلال عرض الدراسات السابقة والتي تم الاعتماد عليها نجد أنها اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

✓ اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان ونجد هذا يتفق مع العديد من الدراسات السابقة.

✓ أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في خطوات البحث أو في الإطار النظري.

✓ اتفقت كذلك في المنهج الوصفي وهو المنهج الذي استخدم في معظم الدراسات.

بالنسبة لحدود استفادتنا من هذه الدراسات فقد ساعدتنا كثيرا في الجانب المنهجي والجانب النظري أيضا وحتى في اختيار المصطلحات المهمة للدراسة وطريقة التحليل والإستنتاج بالإضافة إلى الوصول إلى العديد من المراجع والمصادر الهامة التي من شأنها إفادتنا في عملنا.



الفصل الأول

الإدارة الإلكترونية

وتطبيقاتها

تمهيد:

تواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية وتحديد قدرات تنافسية متعالية تتفوق بها على المنافسين وتصل من خلالها إلى مستوى إدارة التميز، وبذلك تعتبر التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات التي أوجدت حالة جديدة تماما تعيشها المنظمات المعاصرة وتعرف بالإدارة الإلكترونية، والتي حققت إنجازات غير مسبوقة في مجالات التطوير الإداري وأساليب وتقنيات الأداء ومستويات العوائد المحققة.

لذلك سيتم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها من مبحثين، المبحث الأول والذي يعطي لنا توضيحات عامة حول الإدارة الإلكترونية والتي يعتبر الأحدث في مجال الإدارة، في حين المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية والعوائق التي تواجهها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

نظرًا للتطور الكبير في مجالات تقنية المعلومات كافة، ورخص أسعارها أخذت المنظمات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، حيث إن استخدامها يساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، ولذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم، ومنها بعض الدول العربية، يطلق عليه "الإدارة الإلكترونية".

المطلب الأول: مفهوم الإدارة التقليدية:

الإدارة لغويًا تعني: الخدمة أو الأداء التي تتخذ لتحقيق هدف معين، أما اصطلاحًا فهي تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين¹.

إختلف رجال الفكر الإداري في تعريفه للإدارة، فقد عرفها **فريدريك تايلور** في كتابه "إدارة الورشة" على أنها "المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأقل التكاليف"، وعرفها **هنري فايول** في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" على أنها "هي عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على تنفيذ الأعمال". أما بالنسبة لـ **تشارلز برنارد** فعرفها في كتابه "وظائف المدير" بأنها "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية وظيفته"².

فالإدارة بمفهومها التقليدي هي العمل مع أشخاص آخرين أو من خلالهم من أجل تحقيق أهداف كل من المنشأة وأعضائها، وأهداف الإدارة عمومية ترتبط بكل أفراد المجتمع في الدولة، فالإدارة العامة هي الأجهزة الإدارية للدولة التي تتمثل في الوزارات المختلفة والإدارات والمصالح التابعة لها باعتبارها أشخاص القانون العام.

ويتضمن مفهوم الإدارة العديد من الأنشطة أو الوظائف هي: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والرقابة.

"ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية"³

¹ حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، 2007، ص 28.

² هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر، 2006، ص 04.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 161

فن وانجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية¹

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

لغة: هي " عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال"².

إصطلاحاً: فرضت الإدارة الإلكترونية نفسها على واقع العمل في المنظمات كرد فعل طبيعي لوجود واستخدام الحاسب الآلي في العديد من الأعمال، وذلك باتجاه تطوير نظم العمل التقليدية إلى نظم مرنة تستطيع التفاعل مع واقع الحداثة والتطور الحاصل، توفيراً للجهد والوقت المبذول في الأعمال التقليدية، وما كانت الإدارة الكترونية إلا نمطا إداريا يستخدم كل ما أمكن من إنجازات ثورة التكنولوجيا والحداثة وتسخيرها في خدمة العملية الإدارية وإنجاز الأعمال.

وهو ما أكده هذا التعريف للإدارة الإلكترونية على: "أنها استخدام للبيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه سياسات واجراءات عمل المنظمة، بهدف تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابات للتغيرات المتلاحقة داخلياً وخارجياً"³.

وهناك من ينظر إلى الإدارة الإلكترونية نظرة تقنية واجتماعية، أي نظام تقني يستعمل لخدمة المجتمع بأسلوب فعال وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تعني إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة، عن طريق إدماج المعلومات وتكاملها وإمكانية الوصول إليها عن طريق الموقع الإلكتروني، بحيث عرفها البعض الآخر بأنها مجموعة الأنشطة العمومية التي تعتمد على الانترنت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة لتقديم جميع الخدمات والمعاملات للأفراد ، و الحصول على المعلومات في شتى المجالات ببسر وسهولة⁴.

الإدارة الإلكترونية هي: "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات وخاصة (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة

¹ علاء عبد الرزاق السالمي ، خالد إبراهيم السليطي ، الإدارة الالكترونية ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 13.

² عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، د.د.ن، 2014 ، ص 31.

³ محمد عبد اشتوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السابع عشر، العدد الثاني، كلية إدارة الأعمال - جامعة القدس المفتوحة - غزة - فلسطين، يونيو 2013 ، ص: 226.

⁴ محمد المتولي ، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في دول عربية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته شرطة دبي من 24 إلى 26 أبريل 2003، ص: 13.

من خلال توظيف الموارد البشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة¹.

وعرفها آخرون بأنها (وهو التعريف الأقرب إلى بحثنا): الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد، بمعنى آخر؛ فالإدارة الإلكترونية هي انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء الانتقال إلى الإدارة شخصياً لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق مع ذلك من إهدار للوقت والجهد والطاقات، فهي تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الحديث "اتصل ولا تنتقل" وتنتقل خطوة للأمام بحيث يصبح "ادخل على الخط ولا تدخل في الخط"².

بناءً على ما سبق يمكن إعطاء التعريف التالي: الإدارة الإلكترونية تعني استخدام الإدارة لتكنولوجيا شبكات الإتصال الحديثة في وظائفها المختلفة ومعاملاتها من أجل تحقيق أهدافها.

ومن خلال ما ورد في التعاريف أعلاه لمفهوم الإدارة الإلكترونية نستخلص بان الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وتقديم خدماتها لزيائنها بفعالية أكثر وجهود وتكلفة أقل بما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة بالمؤسسات المماثلة ويجعل كفة المنافسة راجحة لها وتحقق رضا الجمهور المتعامل لها مما يمدها بأسباب التطور والنمو المتسارع الذي يشهده العالم من حولنا إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية. بدأ التفكير بالإدارة الإلكترونية كإجراء وحل جذري لسلبات الإدارة التقليدية والمتمثلة بالاتي:

1. تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم .
2. صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات .
3. التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات الورقية وإصلاح التالف منها .

¹ هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجاً، مجلة الأستاذ، العدد 210، المجلد 2، 2014، ص: 325.

² حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، عدد 23، أوت 2006، منشور على الموقع الإلكتروني: alibakeer.maktoobblog.com .

4. إمكانية ضياع بعض المعاملات سهواً أو تعمداً .

5. توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية .

المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

من خلال مفهوم الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية، يتضح اتفاق المفهومين في كونهما نشاط يقوم على إنجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف المرجوة ولكنهما يختلفان في طريقة أو وسيلة إنجاز الأعمال والمعاملات والوصول إلى تلك الأهداف؛ حيث أن الإدارة الإلكترونية ما يميزها عن الإدارة التقليدية هو قيامها على الإمكانيات والوسائل التكنولوجية للقيام بالأعمال، والإسراع في إنجازها وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها والمنظمات الأخرى والعملاء.

كما أن الإدارة الإلكترونية تقوم على نفس الوظائف التي تقوم عليها الإدارة بمفهومها التقليدي، وتلك الوظائف هي: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والرقابة.

إذن، إن استخدام الوسائل الإلكترونية في إنجاز الأعمال والمعاملات كالبريد الإلكتروني والفاكس والنشرات الإلكترونية والتحويلات الإلكترونية لأموال والتبادل الإلكتروني للوثائق والمستندات وأي وسائل أخرى ساعد على التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، التي أضافت أشكالاً جديدة من الوظائف والمهام لم تكن موجودة بالإدارة التقليدية مثل: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، والتي تركز على إدارة التقنيات أكثر من إدارة العنصر البشري.

جدول يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

| وجه المقارنة | الإدارة التقليدية | الإدارة الإلكترونية |
|--------------|--|--|
| الهدف | - تركز على إدارة الأفراد والموارد لتحقيق الكفاءة والفاعلية | - تركز على إدارة المعلومات والرقميات والشبكات والعلاقات لتحقيق التفاعل والتجاوب. |
| التخطيط | - مهمة الإدارة العليا - الخطط طويلة ومتوسطة الأجل تترجم إلى برامج ينفذها العاملون - التخطيط من أعلى إلى أسفل. | - مشترك بين الإدارة والعاملين. - إعداد الخطط على فترات قصيرة. - الخطط مرنة ومتغيرة. - التخطيط أفقي. |
| التنظيم | - هرمي متعدد المستويات. - التقسيمات التنظيمية ثابتة | - الهياكل التنظيمية الشبكية. - التقسيمات التنظيمية متغيرة. |

| | | |
|---|--|----------------|
| <p>- تعدد مراكز السلطة وفرق العمل ذاتية الإدارة. - الاتصالات فائقة السرعة.</p> | <p>-تركز السلطة في الإدارة العليا -الاتصالات الرسمية تبعا لخط السلطة</p> | |
| <p>- القائد يقدم الاستشارات ويحل المشكلات. - القرارات تشاركية لإتاحة الفرصة أمام العاملين للابتكار والتميز. - القائد يدير ذاته قبل أن يدير الآخرين.</p> | <p>- القائد مركز التحكم والتوجيه. - القرارات من سلطة القائد ودور العاملين إمداده بالمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار - القائد يدير الآخرين.</p> | <p>القيادة</p> |
| <p>- الرقابة فورية وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الإلكترونية. - قائمة على النتائج.</p> | <p>- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات وتصحيحها. - مقارنة المدخلات بالمخرجات.</p> | <p>الرقابة</p> |

المصدر: نجم الدين عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ، 2004، ص 235-278.

المطلب الرابع: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية , وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظرا لإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات, وأن أو لبرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 م عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحتها في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار, حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط, حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه¹, وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال

¹ احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية المنصورة ، مصر ، 2004 ، ص 234

الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.

من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح إن الإدارة الإلكترونية هي¹:

✓ امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين 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 توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية ،

وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.

✓ الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة ، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ

البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.

كما أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن

الماضي ،وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال

منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها

للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد، إن للإدارة الإلكترونية

مفهوم مبتكرا أملت المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه

وانتشاره ، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية².

استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة

إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زير وكس)

تروِّج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل ، و كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت

في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها

مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح

الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية وأُعيد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن

بعد.

¹ عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية الوظيفية والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص128-130

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص49.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
2. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
3. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
4. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
5. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
6. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
7. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
8. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل

المطلب الخامس: أهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية

أولاً/ الأهداف:

يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية¹:

- ✓ تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع؛
- ✓ تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة؛
- ✓ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي؛
- ✓ تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية؛
- ✓ الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار؛
- ✓ الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقده.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 73.

- ✓ سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- ✓ توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
- ✓ تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
- ✓ السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.
- ✓ توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا .
- ✓ السهولة في متابعة وإدارة كافة الموارد .
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.
- ✓ ترشيد التكاليف المالية عن طريق تقليل أوجه الصرف في إنجاز ومتابعة
- ✓ عمليات الإدارة المختلفة، مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية.
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في
- ✓ مراقبتها .
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .
- ✓ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- ✓ البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد .
- ✓ الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات .
- ✓ الانجازات بدلا من المتابعة .
- ✓ إدارة الملفات بدلا من حفظها .
- ✓ إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل¹.
- ✓ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن
- ✓ مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات.
- ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- ✓ إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني الذي يحقق مرونة
- ✓ في التعامل مع الوثائق ونشرها لأكثر من جهة بكلفة اقل جهد ووقت.
- ✓ إلغاء عامل المكان لإمكانية إرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة

¹ نائل عبد الحافظ العوالم، توعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية ، مجلة الملك سعود ، العدد 15، 2003، ص6.

- ✓ الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الالكترونية .
- ✓ إلغاء تأثير عامل الزمان ففكرة اخذ الإجازات لانجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن .

ثانيا/ الخصائص:

- ✓ إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- ✓ الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة فيها .
- ✓ مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة وإدارة مواردها سواء البشرية أو مالية أو إدارية أو المعلوماتية .
- ✓ إدارة أعمال المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة وإدارة العملاء
- ✓ توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة
- ✓ التعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني .
- ✓ موائمة طبيعة العمل المعتادة حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين ومدى
- ✓ استجابتهم للأعمال المكلفون بها ويرسل تقارير المتابعة للإدارة العليا .
- ✓ حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة إلكترونياً¹ .
- ✓ الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي.
- ✓ المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها .
- ✓ التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور والانصراف .
- ✓ إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات وإدارة تنمية الموارد البشرية والتراسل الإلكتروني والنشرة الصحفية والمكتبية والعهددة الشخصية المالية .
- ✓ إلغاء نظام الأرشفة الورقي واستبداله بنظام أرشفة الإلكتروني لمرونته العالية في الأداء والقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة عالية وتجهيز البيانات لأكثر من جهة في الوقت والمكان المحدد.
- ✓ سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية واحدة.

¹ نائل عبد الحافظ العوامة، المرجع السابق، ص9.

- ✓ السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة .
- ✓ إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تقنياً.
- ✓ تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
- ✓ استيعاب أكبر عدد من المستفيدين في وقت واحد، حيث أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى إنجاز معاملاتهم تبقى محدودة .
- ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل والتخصص.
- ✓ التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.

المطلب السادس: مستويات وأهمية الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الأبعاد والرؤى المستقبلية لذلك سيتم من خلال هذا المطلب بيان تلك الأبعاد وكذلك التطرق إلى الأهمية التي تلعبها هذه الأخيرة في عملية التطوير الإداري.

أولاً/ مستويات الإدارة الإلكترونية:

- إن كانت للإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص التي تميزها من الإدارة التقليدية فإن الإدارة الإلكترونية باعتبارها مشروعاً يستهدف الإصلاح الإداري للدولة لها مجموعة من الأبعاد¹.
- 1- مستوى الإدارة نفسها: فنجد في هذا النموذج جميع الأبعاد المتعلقة بتطوير أداء الإدارة الداخلي من قبيل توفير أنظمة المعلومات ونظام الشبكات الداخلي... الخ، وذلك بهدف إحلال الآلة محل الإنسان لتبسيط النشاط الإداري وتنمية فعالية الإدارة.
- 2- مستوى علاقة الإدارة بالمواطن: حيث في هذا الإطار نتحدث عن نزع الصفة المادية عن المبادلات فيما بينهما من خلال إنشاء مواقع إلكترونية تابعة للإدارة من أجل توفير معلومات إدارية للمواطن، وتبسيط المساطر الإدارية، تعزيز الشفافية وبالتالي تخفيض النزاعات الشيء تظراً بين المواطن والإدارة.
- 3- مستوى علاقة الإدارة بالمقاولة: نجد في هذا الإطار نفس نوعية الخدمات والأهداف الموجهة للمواطن، مع إضافة إمكانية استخدام الإدارة الإلكترونية من أجل تسيير ولوج المقاولة إلى الطلبات العمومية ومن ثم إشراكها في تحقيق التنمية.

¹ مهدي محمد ناتي ، الإدارة الإلكترونية ، ماستر قانون المنازعات ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، جامعة المولى إسماعيل ، مكناس ، تاريخ النشر 24 فيفري 2012 ، ص 8.

4- مستوى العلاقة بين الهيئات الإدارية: فهذا البعد يتعلق بمختلف علاقات التعاون بين الهيئات الإدارية، من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية كأساس تسيير التعاون كأقسام الخبرات والأعمال بينها، والهدف من هذا البعد هو تحديث المصالح الداخلية للقطاع العام وإعطاء هذه المصالح القيمة المضافة التي يتطلبها تدخل مجموعة من الهيئات الإدارية لدراسة نفس الملفات.

ثانيا/ أهمية الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة، التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو لافئة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية ، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها الأخيرة.

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض ، وبلي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في شؤون حياته.

إنّ تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلا عصريا للحياة تسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتها أو دافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والإنطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة ، كما تظهر أهميتها جلية بالنسبة للقطاع العام والذي له العديد من المشكلات ما يدفعه دائما للبحث عن حلول هل يوجد حل أنسب من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية¹.

المطلب السابع: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

أولا/ عناصر الإدارة الإلكترونية:

تشمل الإدارة الإلكترونية على أربعة مكونات أساسية وهي كالتالي²:

- إدارة بلا أوراق: فهي تشمل مجموعة أساسيات حيث يوجد الورق لكن لا يستخدم بكثافة ويستخدم مكانه البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

¹ حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة من 01 إلى 04 نوفمبر 2009 ، ص 16.

² علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، 2008، ص 40.

-إدارة بلا مكان: تعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والشبكات والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

-إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الإتصال بهم وقضاء مصالحنا.

-إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

في حين هناك من يعتبر أن الإدارة الإلكترونية تتكون من العناصر التالية¹:

-عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته. ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

-توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛

-ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

-البرمجيات والشبكات: البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة. بينما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترنات، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

-صناع المعرفة: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني،

¹ موسى عبد الناصر، محمد قرشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص ص: 89-90.

القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.

1-العتاد والمكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

2-صناعة المعرفة: ويتكون من القيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفين ورأس المال الفكري في المنظمة.

3-شبكة الإتصالات: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصال وتمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية، وهي ثلاث شبكات الأنترنت والإكسترنات والأنترانت.

ثانيا- وظائف الإدارة الإلكترونية:

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثروة التقنية إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية؛ من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات ويذكر أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي ، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد¹.

• التخطيط الإلكتروني:

إن التخطيط الإلكتروني ويعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية ،حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها ،ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثروة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة ، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل ، وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماما عن التخطيط التقليدي².

• التنظيم الإلكتروني:

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفصفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية - الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم ،فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص207.
² المرجع نفسه، ص211.

التركيز على الهدف الواحد المتقاسم كما أن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفلطح، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها ؛ لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها

• التوجيه الإلكتروني:

إن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكي والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

كما أن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعده على سرعة الاستجابة ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منا :

✓ القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.

✓ الرغبة والمقدرة من اجل حل المشكلات .

✓ البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة .

✓ المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم .

• الرقابة الإلكترونية:

إن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية ، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها¹:

✓ أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

¹ عيود نجم عيود، المرجع السابق، ص 247.

- ✓ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- ✓ الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولا وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.
- ✓ إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة , وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- ✓ إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج, فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج .

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية والعوائق التي تواجهها

يمكن الجزم بأن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليته وأدائه وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيه شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

المطلب الأول: مراحل ودواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية**أولاً/ مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية:**

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

1- قناعة ودعم الإدارة العليا في المنشأة أو في الدولة: ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن

يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى

إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2- تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية،

لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة.

وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

3- توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية

أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها

مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات

وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية

إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة

الإنتاجية¹.

¹ محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008، ص 35.

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

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

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يُطبق في جميع الأقسام بلا استثناء فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

ثانياً/ دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

إن دواعي تحول المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي¹:

- ✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- ✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- ✓ العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- ✓ صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- ✓ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛
- ✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- ✓ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- ✓ تقديم نماذج جديدة من الخدمات مثل التعلم الإلكتروني، والذي يعني التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الانترنت وهو تعلم مرن مفتوح؛

¹ محمد بن سعيد محمد العريشي، المرجع السابق، ص 37.

✓ الطابع الدولي أو العالمي للخدمات الإلكترونية: حيث يتم تقديم الخدمات من خلال الوسائط الإلكترونية (الانترنت) والتي لا تعرف الحدود المكانية أو الجغرافية.

المطلب الثاني: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية

إنّ مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة و المؤاتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه و بالتالي يحقق النجاح و التفوق و إلا سيكون مصيره الفشل و سبب ذلك خسارة في الوقت و المال و الجهد و نعود عندها إلى نقطة الصفر فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر و تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية لذلك فان مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدّة متطلبات منها¹:

- **البنية التحتية:** إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات و البيانات و بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المواطن من جهة أخرى.
- **توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات:** التي تقدمها الإدارة الإلكترونية و التي نستطيع بواسطتها التواصل معها و منها أجهزة الكمبيوتر الشخصية و المحمولة و الهاتف الشبكي و غيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد و بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.
- **توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت:** ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من اجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد و أقصر وقت و أقل كلفة ممكنة.
- **التدريب و بناء القدرات:** وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر و إدارة الشبكات و قواعد المعلومات و البيانات و كافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة و توجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم و يفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب

¹ محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007، ص78

منخصصة و تابعة للحكومة, أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الإلكترونية" و طرق و وسائل استخدامها للمواطنين أيضا و بنفس الطريقة السابقة.

- **توافر مستوى مناسب من التمويل:** بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية و تدريب للكوادر و الموظفين و الحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات و مواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و "الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم.
- **توفر الإرادة السياسية:** بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع و تعمل على تهيئة لبيئة اللازمة و المناسبة للعمل و تتولى الإشراف على التطبيق و تقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ¹.

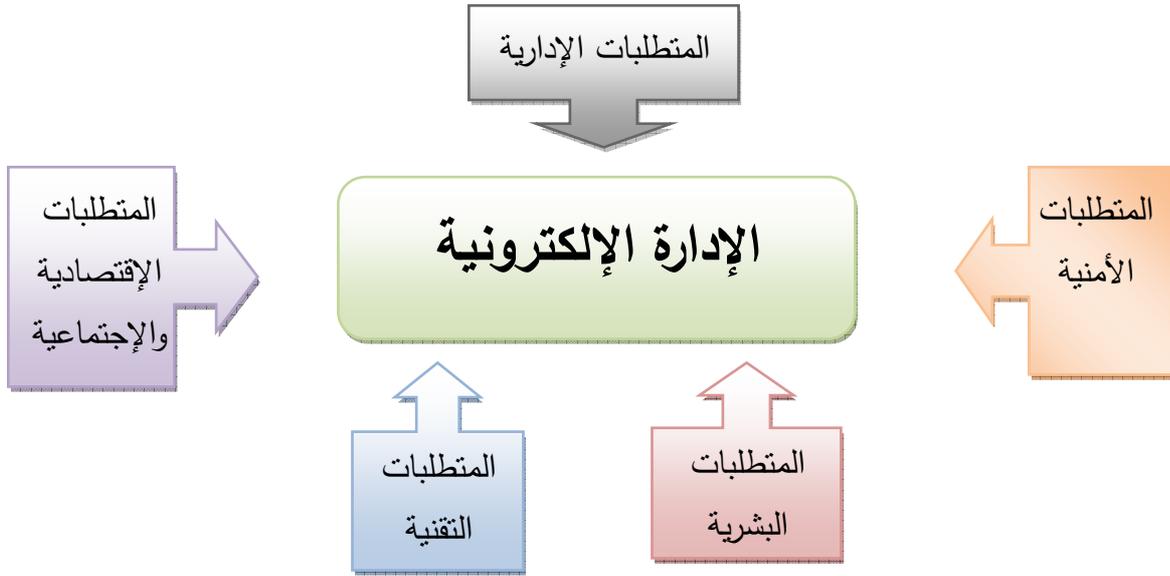
- **وجود التشريعات والنصوص القانونية:** التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية و المصادقية و كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

- **توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية:** على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية و لصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية و خطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

- **خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية:** وإبراز محاسنها و ضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها و يشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية و التقنية التي تساعد على تبسيط و تسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين و منها: توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية و توحيد طرق استخدامها و إنشاء موقع شامل كدليل لعاوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

¹ محمد محمود الخالدي، المرجع السابق، ص 79.

شكل يوضح: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص ص: 90-92.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها يضيف (السالمي والسليطي، 2008م) بأن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات كما أن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب¹.

وفي الواقع تعد تقنية المعلومات والاتصالات طريقا واسعا كما أشار (Seresht& others) وآخرون يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية، فاليوم تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما يدعو جميع الدول غالى السعي نحو تحديد أنسب الاستراتيجيات التي تلائم الأنواع الجديدة من الابتكارات.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، المرجع السابق، ص 117..

إن التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات ، كما أتاحت إمكانات وقدرات غير محدودة في مختلف ميادين ومجالات الحياة الإنسانية، كالمجال الاقتصادي ، والتعليمي ، والتجاري ، والصحي ، وغير ذلك .

المطلب الرابع: خطوات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أولا/ الخطوات:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية ، تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات وهي كالآتي¹:

- 1- إعداد الدراسة الأولية: ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية؛ لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.
- 2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- 3- تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.
- 4- تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة ،لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

ثانيا/ المتطلبات:

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له يؤكد هذا الرأي الطائي ويرى ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية (Hardware) والتنظيمية (Or ware) والبرمجيات (Software) .

¹ محمد الصرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د ط، 2006 ، ص 199

ويضيف بأن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها لا يمكن بلوغه من خلال التمنيات وإنما يستلزم الأمر إرادة سياسية مؤكدة من أعلى المستويات¹.

ويؤكد على أن الوصول إلى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة .
كما أورد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كالآتي:

✓ **متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية.**

✓ **المتطلبات المالية**

✓ **المتطلبات التشريعية.**

✓ **متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.**

ولتوضيح تلك المتطلبات التي يمكن تصنيفها على النحو الآتي :

1- المتطلبات الإدارية: تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة إلى

إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه , وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية بالإضافة إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة بالإضافة إلى ذلك و يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات

2- المتطلبات التقنية: تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء

المنظمات كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية حيث أن ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها كي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية .

وتتمثل المتطلبات التقنية والتي لها دور بارز في تقدم المنظمات، ونقلها إلى منظمات رقمية، فيما يلي " :

¹ محمد عبد حسين آل فرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص156

الإنترنت:

الإنترنت بأنه عبارة عن " مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في الآف الأماكن حول العالم , ويمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات, وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك " فشبكة الإنترنت أصبح تأثيرها يمتد إلى كل المجالات , مما يحتم على كل المنظمات , ضرورة الارتباط بشبكة الإنترنت والاستفادة من خدماتها¹.

وتقدم الانترنت عدة خدمات وتطبيقات عن طريق الشبكة وكالاتي :

✓ البريد الإلكتروني (Electronic Mail): وهو من أهم و أوسع الخدمات انتشارا عبر الشبكة

العالمية , وتستخدم لأغراض مهنية ووظيفية وشخصية مختلفة.

✓ قوائم النقاش (List Serve): وهو برنامج يعمل على متابعة وصيانة قوائم ومنديات النقاش ,

حيث يعقد مستخدمو هذه الخدمة مناقشات حول موضوع من الموضوعات , عن طريق استخدام بريدهم الإلكتروني.

✓ المجموعات الإخبارية (News Group): وهي خدمة لتبادل الأخبار والآراء التي تخص

موضوع من الموضوعات , بين مئات الألوف من المستخدمين الموزعين في مناطق العالم المختلفة.

✓ التجارة الإلكترونية (E. Commerce): حيث تتم مختلف أنواع التعاملات التجارية وعقد

الصفقات والإعلان عن مختلف أنواع البضائع والمنتجات وتسويقها

✓ الدخول إلى شبكات المعلومات وفهارس المكتبات: أصبح من الممكن الدخول على العديد من

شبكات المعلومات البحثية الأكاديمية وغير الأكاديمية المحوسبة على المستوى الإقليمي , وفي مناطق العالم المختلفة , كذلك من الممكن الدخول على فهارس المكتبات العالمية الكبرى مثل

مكتبة الكونغرس.

✓ التعليم عن بعد: التعليم عن بعد أو كما يسميه البعض بالجامعات المفتوحة , وهي نمط تعليمي

جديد في نظامه وطرائق تدريسه وأساليب إدارته وبرامجه , ويعتمد على كافة الوسائط

والتكنولوجيات التي يتم التعليم من خلالها عن بعد.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي ، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت ، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، 2003، ص 204.

الإنترنت:

يعرفها إدريس بأنها عبارة عن " الشبكة الخاصة بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الإنترنت ، ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات¹ ".
ويشير الصيرفي إلى أن شبكة الإنترنت "تطلق على التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الانترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة ؛ بغرض رفع كفاءة العمل الإداري ، وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات ، والاستفادة من تقنيات الحواسيب المشتركة² "
يمكن أن تحقق شبكة الانترنت عدة مزايا وهي كالاتي³:

- ✚ تحسين مستوى الاتصالات.
- ✚ توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لاحتياجات العاملين.
- ✚ تدريب وإعادة تعليم العاملين في المنظمة.
- ✚ تعزيز الكفاءة المطلوب تحقيقها في أداء الأعمال.
- ✚ دعم التفاعلات على المستوى العالمي .

الاكسترنات:

تعرف شبكة الاكسترنات بأنها عبارة" عن الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية⁴ ".
إن شبكة الاكسترنات أتاحت للشركات أن تشترك في نظمها وشبكاتنا المحلية مع جماعات أو شركات متباعدة جغرافيا وبتكافئه منخفضة للغاية كما أتاح هذا النوع من الشبكات للشركات التعامل مع موردي المواد الخام والتعامل مع الموزعين والمستفيدين بشكل متميز ولكن ذلك لم يكن بغير ثمن فقد كان الثمن بعض المخاطرة بأمن المعلومات .

3- المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات ، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع السابق، ص 497.

² محمد الصيرفي، المرجع السابق ، ص 213.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع نفسه، ص 500.

⁴ حسن طاهر داود ، امن شبكات المعلومات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 126.

أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة ، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة.

حيث أن ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة، لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

وهناك جملة من المتطلبات البشرية يمكن أن نحددها فيما يأتي:

- ✓ تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات
- ✓ والعمل على الانترنت.
- ✓ استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- ✓ إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- ✓ التمكين الإداري للأفراد (Empowerment) من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئية التكنولوجية¹.

4- المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة ، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة ، من تحسين مستوى البنية التحتية ، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر ، وتدريب العناصر البشرية ،حيث بين أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال كبيرة وطائلة ؛ لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع².

5- المتطلبات الأمنية

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات ، إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق. بحيث أن التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير

¹ حسن طاهر داود ، المرجع السابق، ص 139.

² محمد الصرفي، المرجع السابق ، ص 76.

الجدي؛ لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الحواسيب وأجهزة ومعلومات من أي خرق أو تخريب .

ويمكن القول في ضوء ما سبق ،أن توفير هذه المتطلبات جميعها ضرورة لأغنى عنها ؛ لكي نضمن نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ، مما يتطلب وجود الإدارة الجيدة والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي ؛ لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل المنظمات والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها.

المطلب الخامس: التجارب العالمية والعربية في ميدان الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من التجارب الناجحة في ميدان الإدارة الإلكترونية عالميا وعربيا، ولعل من أفضل تلك التجارب هي تجربة الولايات المتحدة أولا يليها الاتحاد الأوربي وألمانيا وفرنسا وكندا وإيرلندا وسنغافورا، حيث استطاعت الإدارة الإلكترونية في هذه الدول أن تختزل الإجراءات المعقدة وتقدم أفضل وأسرع الخدمات للمواطنين وبأساليب لامركزية فضلا عن تقليل التكاليف التي المترتبة على العمل التقليدي.

أما في الدول العربية فتعد تجربة الإمارات العربية من أفضل التجارب وتليها السعودية والكويت والأردن وفلسطين والمغرب والجزائر وليبيا، ولعل المضحك المبكي هو إن فلسطين استطاعت رغم الظروف غير الاعتيادية الناجمة من الاحتلال أن تطبق الإدارة الإلكترونية في مجالات واسعة استطاعت من خلالها أن تكسر الحصار الإسرائيلي المستمر في جوانب كثيرة ومن الأمثلة عليها هي تأهيل الكوادر البشرية الفلسطينية فنيا وتحقيق استثمارات واسعة في قطاع النقل تجاوز الثلاثة مليارات دولار في القطاعين العام والخاص في نهاية عام 2008¹.

المطلب السادس: السلبات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

يعتقد البعض أنه عند تطبيق إستراتيجية "الإدارة الإلكترونية" سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعرّث

¹ بيتر دركر ترجمة إبراهيم علي الملحم ، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 169.

الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية و هي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية هي¹:

أولا/ التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات و التقنيات التي اجتاحت العالم، قاصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته و أولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، و التجسس إحدى هذه المجالات، و من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارة الإلكترونية" فإنها ستحوّل أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني كما سبق و ذكرنا و هو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق و كشفها و نقلها و حتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات و وثائق و أرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية و الذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجيتها، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة كبيرة يحدثها التجسس الإلكتروني، و خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

✓ الفئة الأولى هي الأفراد العاديون .

✓ الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة).

✓ الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى و الثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله و إيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، فان خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير و يصل إلى درجة الإطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية و وثائق المؤسسات و الإدارات و الأفراد و الأموال و ما إلى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق و تسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

¹ موسى عبد الناصر، محمد قرشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 9، 2011، ص 90.

ثانيا/ زيادة التبعية للخارج:

من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا و المعلومات و هي دول مستهلكة و مستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب و الاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، و على العموم بما أن "الإدارة الإلكترونية" تعتمد بمعظمها أن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى و هو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالاتتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا و تطبيقها على الشبكات الرسمية هو تعريض للأمن الوطني للخطر و وضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة ،فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها.....و لا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية و سياسية بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

لذلك كله وجب على الحكومات العربية دعم و تسهيل عمل القطاع التكنولوجي و الإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و الأمن التكنولوجي خاصة و انه لدينا القدرات البشرية و المادية اللازمة لمثل ذلك ،أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي نرغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة و دراسات معمقة و التأكد من استقلاليتها و خلوها من الأخطار الأمنية¹.

ثالثا/ شلل الإدارة:

إنّ التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم و إستراتيجية "الإدارة الإلكترونية" و الانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل و التدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة و لم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى و لم نريح الثانية مما من شأنه أن يؤدي

¹ إيهاب خميس أحمد المبررة، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 25.

إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل و الكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء و هذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية¹.

المطلب السابع: معوقات الإدارة الإلكترونية

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط "الإدارة الإلكترونية" لا يعني أنّ الطريق ممهدة لتطبيق وتطبيق هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأنّ الكثير من العوائق والمشاكل ستقابل تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتطبيق مشروع "الإدارة الإلكترونية" التمتع بفكر تام ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن حتى تطراً وتعيق خطة عمل وتطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية²:

- أولاً: التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الإلكترونية" وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكّل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية.
- ثانياً: عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الإلكترونية" لاسيما طالما تدنّي العائدات المالية الحكومية.
- ثالثاً: تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكّل أساساً لأي عملية تطبيق "للإدارة الإلكترونية"
- رابعاً: الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن ممّا من شأنه حتى يعيق تطبيق "استراتيجية الإدارة الإلكترونية".
- خامساً: مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- سادساً: عدم استعداد المجتمع لتقبّل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتّصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر شبكة الانترنت نظراً للأزمات الاجتماعية-الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً.

¹ إيهاب خميس أحمد الميرة، المرجع السابق، ص 27.

² قريوة زينب، الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016، ص 107

خلاصة الفصل:

من خلال استعراض هذا الفصل تم التعرف على التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية وأهم المراحل التي مر بها التحول نحو الإدارة الإلكترونية، كما تم التطرق إلى أهمية الإدارة الإلكترونية وثبت أن للإدارة الإلكترونية أهمية كبرى في مختلف المجالات الإدارية، ثم تم عرض أهم أهداف الإدارة الإلكترونية وأهم الوظائف التي تؤديها من تخطيط وتنظيم ورقابة، كما تم التطرق إلى خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية ثم تعرضت الدراسة في هذا الفصل إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وقد تكون هذه المتطلبات متوافرة على أرض الواقع وقد تضعف أو تقل وتحتاج إلى توافر، وتم تقسيم هذه المتطلبات إلى متطلبات تنظيمية وتقنية وبشرية ومالية، كما تطرقنا إلى بعض التجارب العالمية والعربية في ميدان الإدارة الإلكترونية لننتهي إلى التعرف على العوائق التي الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني

المؤسسة الجزائرية وتطبيقاتها

للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

تسعى الدول إلى تطبيق الإدارة التقليدية وتسهيل تقديم الخدمات وتحسين الأداء والإنتاجية والجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة، وبكل الطرق لإرساء قواعد مجتمع يعتمد على المعلومات، وتكنولوجيا الاتصال من خلال عصريتها قطاعاتها العمومية بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية، بسبب مشاكل البيروقراطية وانعدام الشفافية التي كانت تعاني منها الإدارة في ظل استخدامها للأسلوب التقليدي، وبغية التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في المجال الإداري بتحديث هياكلها والانتقال التدريجي للإدارة الإلكترونية، التي أصبحت ضرورة خدمية تتطلب السعي الحثيث لتحقيقها لتسريع عملية إنجاز مختلف التعاملات إلكترونياً، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين، وتطوير أدائها، وتخفيف الأعباء الإدارية عنها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الجزائرية

لقد أصبح مفهوم المؤسسة يلقي اهتماما واسعا بين الباحثين، هذا الاهتمام الذي يعزي أساسا إلى الدور البالغ الأهمية الذي تلعبه المؤسسة في حياة الفرد والجماعة على السواء فبالإضافة إلى كونها محور النشاط الاقتصادي لأي مجتمع، وهيكل قانوني قائم بذاته، فهي في نفس الوقت، وحدة أو بناء اجتماعي يتكون من عناصر بشرية ومادية تتفاعل فيما بينها من أجل انجاز أهداف مشتركة، هذا التفاعل الذي يجر معه العديد من العلاقات الاجتماعية المتداخلة بين الأفراد، والتي دون شك تحتاج إلى تنظيم وتنسيق.

في بداية الأمر يتعين علينا منهجيا أن نقف عند الأسس المعرفية للمؤسسة باعتبارها محور هذه الدراسة، فتستوقفنا عدة جوانب لتفسير نظرية المؤسسة باعتبارها تتوسط عدة عمليات ذات بعد اقتصادي و اجتماعي و حتى تجاري...

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

من غير الممكن أن نضبط تعريفا مانعا جامعا لمفهوم المؤسسة نظرا لتعدد التوجهات و المدارس الفكرية في هذا المنحى حيث أن مفهومها يتميز بالشمولية و تعدد الزوايا التي ينظر منها و التوقف عند أي جانب من الجوانب يكون حسب الأهمية و الغرض من استعمالها.

لهذا نحاول أن نسرد بعض منها سواء ما تعلق بالغاية أو بالشكل أو حتى بالموضوع ، فالمؤسسة من زاوية بتحقيق الأرباح حيث يعتبرها البعض مكسب للرزق ، و قد تراها بعض الأطراف مصدر لزيادة ثروة الأمم ، و من خلال هذا المنظور تتعدد التعاريف حول المؤسسة و نذكر منها على الحصر لا المثال ما يلي:

المؤسسة هي جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية و معنوية تستثمر من طرف مجموعة من الأشخاص، بغرض الوصول إلى إشباع هدف اقتصادي و اجتماعي¹.
المؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج ، إذن يمكن اعتبارها ك وحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق ، و كذلك لتحقيق مجمل أهدافها².

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000 ، ص25.

² إسماعيل عرابجي ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ص10

المؤسسة منظمة تختص في إنتاج ، تبادل ، توزيع السلع و الخدمات التي تحتوي على إمكانيات مادية ، مالية ، بشرية ، بحيث تعمل من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله¹.

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج و/ أو تبادل السلع و/أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطها².

وبطريقة أخرى بوصفها وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأمور المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف معين، ويعني ذلك أن لها جانبيين، أحدهما انشائي والأخر فني أو تكنولوجي، ويلعب كل فرد في المؤسسة دورا محددا يتفاعل مع الأدوار الأخرى لتحقيق الهدف المشترك³.

تعريف ريتشارد هال : " هي تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوي، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى مستوى المؤسسة نفسها، وعلى المجتمع.

أما بالكوت بارسونز فيعرفها بوصفها "وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف مادية ومعنوية معينة⁴.

أما عند ماكس فيبر فالمؤسسة تركيب بيروقراطي ووظائفي، يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب، أو في منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيب معين يحدد العلاقات، وتدفقات السلطة، وحدود كل قسم، حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتقراطي يضم الرقابة بالقواعد الوظيفية⁵.

تعريف كارل ماركس: "المؤسسة مجموعة من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس الوقت والمكان، من أجل نفس النوع من السلع⁶.

¹ عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 26.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص 10.

³ فريد زاعف ومحمد النجار السياسات الإدارية واستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص 145.

⁴ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 11

⁵ حصن الحكاك، نظرية المنظمة، دار النهضة للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1975 ص15

⁶ الطاهر أجيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتا منتوري وباجي مختار نمونجا، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005 2006، غير منشورة، ص 77

المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة

أولا/ خصائص المؤسسة:

• المؤسسة ذات شكل اقتصادي:

لأن ضمنها يتم جمع عناصر الإنتاج (العمل مع وسائل الإنتاج) بغية الحصول على سلع (أو خدمات) تخصص لاستهلاك المواطنين ولمصلحتهم وينبغي أن يتم استخدام عناصر الإنتاج بشكل عقلاني وأن يوظف الناتج الفائض على نحو ملائم داخل المجتمع.

• المؤسسة ذات شكل تقني:

ونعني بذلك أنه يتم أثناء عملية الإنتاج بداخلها استخدام تكنولوجيات وتقنيات تتطور باستمرار لتتماشى مع منجزات الثورة العلمية المعاصرة وهي مسألة حيوية بالنسبة للمؤسسة إذا أرادت لإنتاجها أن يكون بالسرية مع العالمية ولإنتاجياتها (تخصيص) أن تكون بالمستوى الاقتصادي المطلوب ويدخل في هذا النطاق أشكال تبسيط العمليات الإنتاجية وتخصيص العمال بأجزاء من العمل تشكل دورة إنتاجية يتعدد العمال مع الزمن إتقانها.

• المؤسسة ذات شكل قانوني:

أي أن المؤسسة لها صفة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها ميزانيتها المستقلة ونظامها الخاص بها ولها حسابها المصرفي ولها خصلتها الخاصة بها أيضا على الرغم من أن المؤسسة تعمل ضمن خطة الدولة العامة وملكيته تعود للدولة وهذا الكيان القانوني ضروري وهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة ولمعرفة النجاحات والخسائر والمحاسبة عليها

• المؤسسة ذات شكل اجتماعي:¹

وقد اكتسبت المؤسسة هذه الصفة الاجتماعية للأسباب المختلفة إما بسبب أن من يعمل فيها ليس فردا واحدا وإنما مجموعة كبيرة من الأفراد أو لكون إنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى عديدة أو لأن سلعا معدة بمجموعة كبيرة من المواطنين.

¹ على محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2000، ص18.

ثانيا/ أهداف المؤسسة:

• الأهداف الاقتصادية:

-تحقيق الربح : لا يمكن أن تنشأ مؤسسة بدون تحقيق ولو الحد الأدنى من الربح التي يعطيها إمكانية رفع رأسمالها أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي للحفاظ على مستوى معين من نشاطها واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون أو مؤونات لتغطية خسائرها أو أعباء مفاجئة لذا فيعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية¹

تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها تمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع وهي تغطي الطلبات الموجودة بها على جميع المستويات فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الربح حيث يعتبر في الأول وسيلة استمرار نشاطها وتوسيعها من أجل تلبية حاجات متجددة .

• الأهداف الاجتماعية:

الأجور: إن الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل أداءه يعتبر حقا مضمونا قانونا وشرعا إلا أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وغالبا ما تحدد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه وهذا ما يسمى " بالأجر الأدنى المضمون"

تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور الثقافي والتكنولوجي السريع يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى .

التأثير على العادات الاستهلاكية: تقوم مؤسسات بتقديم منتجات جديدة واستعمال الإشهار والدعاية للتأثير على أذواق المستهلكين سواء المنتجات قديمة أو منتجات غير موجودة في السابق وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات استهلاكية غير صالحة أحيانا إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسة مثلا " التبغ "

¹ ريشارد هال، المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومجرباتها ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحرت، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 2001ص ص، 75-76.

تجهيز العمال وتأمينهم: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وتوفير مساكن وتعاونيات استهلاكية ومطامح لتوجيه جهودهم " العمال" نحو هدف المؤسسة.

• الأهداف الثقافية والرياضية:

توفير وسائل الترفيه: وذلك بتوفيرها كالكاتب والقيام بالرحلات والأنشطة إلى غير ذلك من النشاطات لصالح العمال وأبنائهم وهو ما يؤثر على الجانب الفكري للعمال
تكوين العمال: إن التطور السريع الذي شهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها يستدعي المؤسسة تدريب عمالها الجدد للتعود والتمكن من استيعاب هذه التكنولوجية بالإضافة إلى استمرار تكوين العمال القدامى الذين يجدون أنفسهم أمام الآلات لا يستطيعون تشغيلها، وكذا تكوينهم على أساليب الإنتاج والتوزيع الحديثة وهو ما ينعكس على الاستعمال العقلاني للموارد داخل المؤسسة وينسجم مع السياسة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وهناك الكثير من المؤسسات التي تهتم بالجانب الرياضي لتخصيص وقت معين ومحدد لهذا النشاط مثل ما نجد في المؤسسات اليابانية وهذا له دور تحفيز وتجديد النشاط لدى العمال حتى يخرج من الروتين والملل الذي يسببه أحيانا المال¹.

• أهداف التكنولوجية:

البحث والتنمية: هناك مؤسسة كثيرة تخصص نسبة هامة من الأرباح لتطوير وسائل وطرق الإنتاج بطريقة علمية نظرا للمنافسة السائدة بين المؤسسات بغرض رفع المردودية
تابع: عدم التميز بين مالكي وسائل الإنتاج وصاحب المؤسسة فالذي يفهم من التعريف أن مالكي المؤسسة هم ذاتهم من يقدم عوامل الإنتاج/يعمل هذا التعريف على جانب القانوني للمؤسسة/ ويمكن نعتبر هذا التعريف كتعريف عام: المؤسسة هي كل تنظيم مستقل حاليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية يختلف باختلاف الحيز الزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

¹ المرجع نفسه، ص77.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسة

تأخذ المؤسسات أشكالاً مختلفة ومتعددة، وفقاً لمعايير محددة، نحاول اختصارها في الآتي:

أولاً/ تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني¹:

1- **المؤسسات الفردية:** وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة ويمكن لهذا الشخص الذي يؤسس هذه المؤسسة أن يورثها أو يشتريها من الغير ويقوم بنفس الوقت بتقديم رأس المال والعمل من جهة أخرى، وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال الشركة. ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالاً تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية، تجارية، أو فنادق ... الخ وغالبا لا يكون عدد العاملين فيها مرتفعا.

2- **المؤسسات الجماعية (الشركات):** وتعرف الشركة بأنها عبءة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من العمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة. وتنقسم الشركات، بشكل عام، إلى قسمين رئيسيين هما:

✓ **شركات الأشخاص :** كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة ...، وهي شركات سهلة التكوين، تحتاج إلى عقد شركائه ويتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك، وهدف هذه المؤسسة، وكيفية توزيع الأرباح؛ بحيث يكون للشركاء في هذه الحالة مسؤولية تضامنية. وقد تكون مسؤولية غير تضامنية كالشركات ذات المسؤولية المحدودة SARL²

✓ **شركات الأموال:** هي على شكل مؤسسات مالية ومصرفية تسمح للعديد من الأفراد أن يستثمروا أموالهم فيها : كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة؛ وقد تكون شركة متكونة من مساهمات مجموعة من الأشخاص يطلق عليها شركة المساهمة SPA

ثانيا/ تصنيف المؤسسة حسب معيار طبيعة الملكية: وينقسم إلى نوعين

1- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات أشخاص، شركة أموال...)

2- **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

¹ ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص55

² عمر صخري، المرجع السابق، ص 27.

3- **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاؤون ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العمومية مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة. وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح (ربما تريح وربما تخسر أيضا) وإنما تعمل من أجل تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح. فالربح، في المؤسسات العامة، لا يكون دائما هدفا بحد ذاته¹.

ثالثا/ تصنيف المؤسسة حسب طبيعة النشاط الاقتصادي :

يمكن تصنيف هذه المؤسسات تبعا للمعايير الاقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه. وهي عموما، مؤسسات متخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج، وتتميز بالضخامة والتفرع، وتعرف بالمؤسسات الإستراتيجية. ونميز منها:

1- **المؤسسات الصناعية:** وتنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي، إلى:

- أ. **مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية:** كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات... الخ.
- ب. **مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة:** كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود... الخ.

2- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها. وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج وهم: الإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني، والإنتاج السمكي.

3- **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسة التجزئة.

4- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية: كالبانوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعية... الخ

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 14.

5- **مؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية... الخ¹.

المطلب الرابع: نشأة وتطور المؤسسة الجزائرية

لقد مرت المؤسسة الجزائرية بمراحل عديدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، متأثرة بالسياسات المنتهجة من قبل الدولة و النظام الاقتصادي المعتمد، و فيما يلي سنتطرق إلى أهم مراحل تطورها:

3-1 المرحلة الأولى: من الاستقلال إلى نهاية السبعينات:

و لقد مرت المؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة بثلاثة أطوار هي:

أ- **الطور الأول:** التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية: لقد تم الإقرار بنظام التسيير الذاتي و بدأ العمل به ابتداء من مارس 1963 باسترجاع المؤسسات الاقتصادية التي تركتها الاستعمار الفرنسي، و التي كانت تقدر بـ 400 مؤسسة إنتاجية صغيرة تنشط نسبة (34.2%) منها في مجال إنتاج مواد البناء، نسبة (19.8%) في مجال صناعات الحديد و الصلب و الميكانيك و المعادن، نسبة (14.5%) منها في مجال الخشب و مشتقاته نسبة (14%) في الصناعات الغذائية، هذا إضافة إلى مجموعة من المزارع الفلاحية.²

ولم تدم مرحلة التسيير الذاتي فترة طويلة، حيث بدأت عمليات التأميم و تحولت المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية محددة الوظائف (إنتاج، تسويق،...) و تحت الرقابة المباشرة لأجهزة الدولة

ب- **الطور الثاني:** إنشاء الشركات الوطنية : مع بداية سنة 1965 بدأ متخذوا القرار في إنشاء الشركات الوطنية، حيث تم في هذه السنة إنشاء الشركة الوطنية للنفط و الغاز " سوناطراك"، الشركة الوطنية للحديد و الصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الوطنية للتأمين، و لقد أنشأت هذه الشركات من خلال عملية التأميم الكلي أو الجزئي للشركات الأجنبية التي بقيت تعمل في الجزائر بعد الاستقلال، و أيضا من خلال تحويل بعض المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية.³

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسستي، دار بن حزم، شركة الإبداع الخليجي، لبنان، 2002، ص 28.
² عبد القادر مشدال، أثر إستراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر واقع و آفاق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، جامعة الجزائر، 1998/1999، ص 89.
³ إسماعيل عرابجي، مرجع سابق، ص 18.

و في نهاية هذا الطور أي في سنة 1970 وصل عدد الشركات الوطنية إلى 30 شركة، و التي كانت تستحوذ على نسبة (90%) من المؤسسات (345 من أصل 393 مؤسسة) و حوالي نسبة (95%) من العاملين الأجراء (61600 من أصل 65000 عامل).¹

و لقد كانت الشركات الوطنية بمثابة أداة أساسية للتحكم في الاقتصاد الوطني والانطلاق في المرحلة التنموية، حيث كان تحديد وظائف و أهداف هذه الشركات يتم من طرف الجهاز المركزي للدولة، و ذلك في إطار الإستراتيجية العامة للتنمية و الشيء الذي ميز الشركات الوطنية في هذه المرحلة هو النقص الكبير في الإطارات الكفأة و اليد العاملة المؤهلة، و لهذا لجت الدولة إلى إجراء إصلاحات جذرية في قطاع التعليم العالي حيث يأخذ على عاتقه مهمة تكوين الإطارات التي تحتاجها عملية التنمية التي شرعت فيها الدولة، هذا إضافة إلى إنشاء العديد من المعاهد التكنولوجية التي أوكلت لها مهمة تكوين الإطارات المتوسطة لصالح الشركات الوطنية، و الأهم من هذا هو فتح ورشات داخل الشركات لتكوين العمال الذين كانوا في غالبيتهم أميين، و ليس لهم أي تكوين.

ج- الطور الثالث: التسيير الاشتراكي للمؤسسات²: مع بداية سنة 1971، كانت الشركات الوطنية تنتج حوالي (85%) من إجمالي المنتجات الصناعية، و توظف حوالي (80%) من إجمالي القوى العاملة، و نظرا للأهمية التي أصبحت تحتلها هذه الشركات في الاقتصاد الوطني فإن الدولة فكرت بجدية في إيجاد نمط فعال لتسييرها، و بما أن النظام الاقتصادي الذي كانت تتبعه الجزائر هو النظام الاشتراكي، فقد كان نمط التسيير الاشتراكي هو الأنسب، و هذا من خلال إشراك العمال في تسيير و مراقبة المؤسسات التي يعملون فيها عن طريق مجلس العمال المنتخب، الذي يعمل بالاشتراك مع إدارة المؤسسة في رسم السياسة العامة لها، و مراقبة نشاطها، غير أن إشراك العمال في التسيير كان شكليا لأن القرارات الأساسية كانت تتخذ على مستوى الجهاز المركزي للدولة، بدعوى تحقيق التنسيق بين القرارات المتخذة على المستوى المركزي و إنجاز الأهداف المسطرة لتحقيق التنمية الشاملة.

و لقد تميزت المؤسسات في هذه المرحلة بكبر حجمها و ارتفاع عدد وحداتها وعمالها، و لعل هذا ما صعب من عملية التحكم في التسيير الجيد لها، فظهرت فيها عدة مشاكل كضعف الإنتاجية و انعدام

¹ عبد القادر مشدال، مرجع سابق، ص 90.

² مصطفى زهرة، إشكالية التكامل بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، جامعة البليدة، فيفري 2008 ، ص 68.

المردودية، إضافة إلى عدم التحكم في التكنولوجيا المستخدمة فيها، و أمام هذا الوضع الصعب لهذه المؤسسات قامت الدولة بإجراء إصلاحات عميقة عليها تمثلت في إعادة هيكلتها مع بداية الثمانينات.

3-2 المرحلة الثانية : إحدات المؤسسات العمومية (1980-1990):

لقد توصلت عملية التشخيص التي قامت بها وزارة التخطيط للفترة ما بين سنتي (1967 و 1980) مجموعة من النتائج، مفادها أن كبر حجم المؤسسات الاشتراكية يعتبر من أهم الأسباب التي صعبت عملية تسييرها، و بالتالي تم اتخاذ قرار يقضي بإعادة هيكلة هذه المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم، حتى يسهل تسييرها و التحكم فيها، و تتحسن وضعيتها المالية التي كانت سلبية، ولقد انطلقت عملية إعادة الهيكلة في الميدان بعد صدور مرسوم 04 أكتوبر 1980 ضمن المخطط الخماسي الأول للتنمية (1980-1984) حيث أنشأت على إثرها النخبة الوطنية لإعادة الهيكلة التي أوكلت لها مهمة القيام بهذه العملية، و لقد بدأت هذه العملية بإعادة الهيكلة العضوية و التي مفادها تقسيم كل مؤسسة كبيرة إلى مجموعة من المؤسسات الصغيرة، حتى يسهل تسييرها و التحكم فيها، و كنتيجة لهذه العملية ارتفع عدد المؤسسات من 100 مؤسسة اشتراكية إلى 460 مؤسسة عمومية.

وقد أعقبت عملية إعادة الهيكلة العضوية عملية أخرى سميت بإعادة الهيكلة المالية والتي شملت كل المؤسسات المنبثقة عن إعادة الهيكلة العضوية، و هذا لمساعدتها على الانطلاق في النشاط الاقتصادي من جديد.¹

ولقد كان الهدف من إعادة الهيكلة هو التخلص من المركزية البيروقراطية التي كانت تعرقل المؤسسات الاشتراكية الوطنية عن النشاط الاقتصادي الفعال، وعن حرية تحديد إستراتيجيتها وتنفيذها وتحمل مسيرتها هذه المؤسسات لنتائج أعمالهم وبالتالي التخلص من العبء المالي الكبير الذي كانت تشكله هذه المؤسسات على خزينة الدولة، إلا أن هذه العبء بقي مستمرا، لأن إعادة الهيكلة لم تحقق النتائج المنتظرة منها و فشلت في تحسين وضعية المؤسسات العمومية و ذلك لعدة أسباب، فمثلا على مستوى الموارد البشرية لم يكن هناك إدماج فعلي للعمال و الإطارات في عملية إعادة الهيكلة وتم إجراؤها بطرق غير شفافة، إضافة إلى استمرار تدخل الجهات المركزية في سياسة التشغيل والأجور في هذه المؤسسات أثر سلبا على تسيير الموارد البشرية فيها، حيث لم تكن لها الحرية في وضع سلم أجور خاص بها يمكنها من تحفيز عمالها ومكافأتهم حسب مردوديتهم، إضافة إلى سياسة التشغيل التي لم تكن تخضع لمعايير

¹ إسماعيل عرياجي، مرجع سابق، ص ص41، 23.

واضحة وموضوعية، حيث كان التوظيف يتم بعدد أكثر مما تحتاجه المؤسسة، والاختيار كان يتم على أساس المحسوبية و المحاباة و ليس حسب الشهادات و الكفاءات، زيادة على غياب طرق التسيير الحديثة في هذه المؤسسات، الشيء الذي ساهم في بقائها على الحالة التي كانت عليها قبل إعادة الهيكلة.¹

3-3 المرحلة الثالثة، اقتصاد السوق من 1990 إلى يومنا هذا:

لم تحقق عملية إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تمت في المرحلة السابقة الأهداف المنتظرة منها، و أمام الوضعية الصعبة التي مر بها الاقتصاد الوطني خلال الثمانينيات، أين شهدت أسعار البترول انخفاضا كبيرا، الشيء الذي جعل الدولة في وضع مالي حرج، و للخروج من هذه الوضعية الصعبة جاءت الإصلاحات الاقتصادية التي ترافقت مع الإصلاحات الجزرية في المجال السياسي، و التي انبثقت عن الدستور الجديد لسنة 1989 الذي كرس التعددية السياسية و حرية التعبير، وقد تمثلت الإصلاحات الاقتصادية الجديدة في إعطاء الاستقلالية للمؤسسات العمومية، حيث تغير شكلها القانوني وأصبحت شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تعود ملكية كل أسهمها أو حصصها للدولة، وبهذا أصبحت هذه المؤسسات ذات شخصية معنوية لها رأسمال وتتمتع بالاستقلالية المالية، و تسيير طبقا لمبدأ الربحية² ، و بالتالي تم الفصل بشكل واضح بين حق الملكية من جهة، والإدارة و التسيير من جهة أخرى، فالدولة مالكة رأس المال هذه المؤسسات لكن لا تسييرها.

لكن رغم هذه الاستقلالية التي منحت للمؤسسات العمومية إلا أنها لم تستطع الخروج من وضعية العجز و سوء التسيير التي ميزتها تراكمات ضعف ضبط تنظيم و تسيير المراحل السابقة، مما زاد في تأزم الاقتصاد الوطني وزاد من ثقل العبء المالي للدولة، خاصة أمام الضائقة المالية التي عرفتها البلاد خلال هذه المرحلة جراء انخفاض أسعار البترول، و ارتفاع حجم المديونية و خدمتها، مما تسبب في ارتفاع التضخم إلى أكثر من (30%) و ارتفاع نسبة البطالة التي تجاوزت (25%) و كذا اختلال في ميزانية الدولة الناتج عن عجز مؤسسات القطاع العام التي أصبحت تمتص 5/4 من إيرادات الصادرات³ ، و هذا كله ادخل الاقتصاد في حالة ركود شامل.

وأمام هذه الوضعية الصعبة قامت الدولة بإعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسات العمومية، وذلك وفق ركيزتين أساسيتين⁴:

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص179.

² نفس المرجع، ص190.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 186، 193.

⁴ نفس المرجع، ص ص196، 195.

* إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية: وهي تخص المؤسسات الإستراتيجية و التي ترغب الدولة في الاستغناء عنها، و ذلك من خلال إتباع برنامج تعديل هيكلي وفق خطة متوسطة الأجل، عن طريق عقد نجاعة بين الجهات المعنية (البنوك، الوزارة الوصية،..) والهدف من هذه العملية هو الوصول بهذه المؤسسات لتحقيق فعالية و كفاءة تمكنها من دخول اقتصاد السوق بكل ثقة.

* عملية الخصخصة: وتمس المؤسسات غير الإستراتيجية التي ترغب الدولة في التنازل عنها للخواص، و يمكن التمييز بين طريقتين للخصخصة هما:

أ- الطريقة الأولى: و هي الخصخصة التي لا تمس ملكية المؤسسة، بل تقتصر على تنازل الدولة في تسيير هذه المؤسسة للقطاع الخاص، وذلك عن طريق تأجيرها أو إبرام عقد تسيير معه أو طلب مساعدته في التسيير.

ب- الطريقة الثانية: وهي الخصخصة التي تمس ملكية الدولة للمؤسسة، و ذلك من خلال التحويل الجزئي أو الكلي لهذه الملكية للقطاع الخاص بواسطة عدة تقنيات منها: دخول العمال كشركاء في رأس مال المؤسسة العمومية أو بيع أصولها و تصفيتها.

و تطبيقا للمرسوم الرئاسي رقم 95 / 22 و المتعلق بخصخصة بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية تم الانطلاق في هذه العملية في أفريل 1996، حيث مست 200 مؤسسة عمومية محلية صغيرة ينشط معظمها في قطاع الخدمات، و بعد إنشاء 03 شركات جهوية قابضة في 1996 تسارعت عملية حل و خصخصة أكثر من 800 مؤسسة محلية إلى غاية أفريل 1998.

ولعل أكبر قطاع مسته عملية الخصخصة هو قطاع الصناعة بنسبة 54 % من مجموع المؤسسات، يليه قطاع البناء و الأشغال العمومية بنسبة 30 % من المؤسسات وقد بلغ عدد العمال المسرحين من عملهم إلى غاية 1998 حوالي 213 ألف عامل¹.

وإلى غاية 2009 مازالت هناك مجموعة كبيرة من المؤسسات العمومية لم يفصل في أمرها وتنتظر مصيرها إما الغلق أو الخصخصة، وهذا نتيجة عدم وجود عروض مقبولة لشراء هذه المؤسسات من قبل الخواص أو بسبب معارضة العمال لعملية الخصخصة.

وخلال هذه المرحلة بدأ يبرز دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني شيئا فشيئا و ذلك من خلال شراء المؤسسات العمومية المخصصة، ومن خلال إنشاء مؤسسات جديدة خاصة بعد إنشاء الوكالة

¹ زين الدين بن لوصيف، "تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 20-21 ماي 2002.

الوطنية للاستثمار الخاص سنة 1994 و القيام بإجراءات تحفيزية على الاستثمار كمنح الأراضي بأسعار رمزية و التخفيف من الضرائب و تقديم القروض البنكية و غيرها .
ولقد تدعمت مكانة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني بصورة واضحة خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال سياسة الإصلاح الاقتصادي التي شرعت فيها الجزائر منذ مطلع التسعينات، حيث أولت الدولة أهمية بالغة لترقية و دعم القطاع لأخذ مكانته في إنجاز عملية الإنعاش الاقتصادي، و إعادة الديناميكية للقطاع الصناعي الذي كان شبه معطل باعتباره من أهم القطاعات القادرة على خلق الاستثمارات، و توفير مناصب شغل جديدة، إضافة إلى مساهمته الفعالة في إعادة تنشيط المحيط الاقتصادي و تحقيق التنمية.

أما فيما يخص التشغيل، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم مساهمة فعالة في خلق مناصب عمل جديدة، فقد بلغت نسبة مساهمتها في التشغيل 18% سنة 1997 و هي نسبة جد معتبرة لم تستطع قطاعات هامة تحقيقها.¹

ولقد واصل القطاع الخاص تطوره في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع بداية الألفية الثالثة مقارنة مع القطاع العمومي، و هذا سواء من حيث عدد المؤسسات التي أنشأها أم من حيث عدد المناصب التي وفرها في إطار ما يسمى بالتدعيم للشباب و تشغيله.

المطلب الخامس: مكانة المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالدولة خلال المراحل التي مرت بها

قبل التطرق لمعرفة مكانة المؤسسة في الجزائر، نتعرف أولا على أسباب انتشارها في الدول الرأسمالية الذي كان سواء عن طريق التأميمات أو الإنشاء.

فلقد كان وراء انتشارها السريع عدة أسباب، فحسب J.A.Kriert² هناك أسباب سياسية، اجتماعية، واقتصادية .

الأسباب السياسية : التي تنفرع إلى ثلاثة عناصر

أولا: ضرورة استرجاع ما كان يمتلكه العدو أو الأجانب وتم ذلك عن طريق التأميمات، حيث أن أوروبا شهدت العديد من التأميمات بعد الحرب العالمية الأولى، أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية، كتأميم السكك

¹ محمد غردي، ياسين قاسي، "مكانة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، الملتقى الوطني الثالث حول القطاع الخاص في الجزائر، واقع و آفاق، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 26-27 أفريل 2005.

² J.A.Kriert ,Gestion de l'entreprise, Edition Puf ,1962, P.11-17

الحديدية بعد الحرب العالمية الأولى، وتأميم مؤسسة رينو للسيارات في فرنسا في سنة 1944، بعد ما اكتشف تعاون مديرها مع العدو.

ثانيا: لأجل أمن واستقلالية الدولة، لوجود علاقات بين مجموعة من المؤسسات الداخلية وجهات أجنبية، مما يؤدي إلى تواجد تخوف من اتخاذ هذه الأخيرة لقرارات تمس أو مضادة لمصلحة الوطن، وخاصة في ظروف الحرب¹.

ثالثا: التطبيق الإيديولوجيا السياسية لمن يتحكم في السلطة في البلاد، حتى ولو كان رأساليا، وذلك يكون عن طريق إصدار أوامر طبقا لبرامجهم وميولهم الإيديولوجية ، وهذا ما حدث في الدول الغربية بين الحريين .

الأسباب الاجتماعية: فكانت لأجل توفير بعض الخدمات أو المنتجات للمواطنين، أو لبعض الطبقات بدون مقابل أو بنوع من الدعم.

الأسباب الاقتصادية: حيث أن الدولة تتدخل أحيانا لشراء المؤسسات الخاصة التي تحقق خسائر، أو أنها لا تستطيع الصمود اقتصاديا وماليا، كالبنوك وقطاع النقل، وذلك لاعتبارهما أساسيين في الاقتصاد بشكل عام، وتقوم بتوفير إيرادات لميزانيتها العامة أو توفير المواد الأولية بأسعار معقولة، بواسطة الاستغلال في بعض القطاعات كالغابات، المعادن، الطاقة و البريد والمواصلات. كما أن الدولة قد تنشأ مؤسسات في القطاعات الاقتصادية التي يهرب منها الرأسمال الخاص، إما لتكالييفها المرتفعة أو لاستنزاف التكنولوجيا العامة وانخفاض المردودية فيها مثل الطاقة النووية .

إذا كما رأينا أن المؤسسة العمومية قد تم انتشارها في الدول الرأسمالية خاصة أوروبا للأسباب المذكورة آنفا، وأن رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة، فلقد

عرفها طيب حفصي على أنها "عبارة عن منظمة، تسيير نشاطات اقتصادية ، واجتماعية، وثقافية، تملك الدولة رسميا مراقبة أدوات التسيير"².

وأهم التعاريف الأكثر شمولية تلك التي قدمتها الأمم المتحدة وهي أن المؤسسة العمومية : " مشروعات تملك الدولة فيها جملة من رأس المال أو أغلبيته " وتطورها ارتبط بالتقدم الحاصل في الإيديولوجيا

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، ص ص 58-59

² T.Hafsi, Gérer l'entreprise publique, OPU,1990,P.20

الاشتراكية التي شكلت النموذج الأقرب والأسرع للتنمية في جميع بلدان العالم الثالث عامة والجزائر خاصة¹.

فالجزائر في المرحلة التي تلت الاستقلال كانت من بين الدول التي اتخذت الاشتراكية منهاجاً إيديولوجياً لأجل بناء نفسها، لما لحقها جراء المستعمر العقود من الزمن. ولقد أثبتت هذا الاختيار في العديد من النصوص الأساسية للدولة كمؤتمر الصومام (1956)، ميثاق طرابلس (1962)، الذي جاء فيه فيما يخص التوجه الإيديولوجي الاشتراكي للجزائر مايلي: "حتى تكون تنمية الجزائر سريعة، ومنسجمة وموجهة نحو تلبية حاجات الجميع، وفي إطار التعاون، يجب أن تكون متصورة بالضرورة ضمن أفق اشتراكي"²، ميثاق الجزائر (1964) والميثاق الوطني لسنة (1976).

وكانت من ضمن ما قامت به الجزائر من أجل تطبيق خطتها التنموية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، إنشاء قطاع وطني عمومي وذلك عن طريق إعادة تنشيط المؤسسات الموروثة بعد الاستقلال، وانجاز مؤسسات اقتصادية أخرى، مسيرة حسب قانون التسيير الاشتراكي، الذي يعرف المؤسسة الاشتراكية "على أنها المؤسسة التي يتكون تراثها من الأموال العامة، هي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية، وتسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، فهي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية والاستقلال المالي، وتضم وحدة أو عدة وحدات، تحدث بموجب مرسوم، باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية والتي تحدث بموجب قانون"³.

¹ سعد بشايشية، "المؤسسات العمومية : نهاية أسطورة التشغيل السيئ المتعلق بسلوك المسيرين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، ديسمبر 2003

² ميثاق طرابلس، المصادق عليه بالإجماع في المجلس الوطني للثورة، جوان 1962، صص 40-46

³ المواد 2-3-4-5 من المرسوم رقم 71/74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات .

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية

تعتبر الإدارة نسق فرعي تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها، وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وتمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية.

ولتكنولوجيا المعلومات الحديثة دورا رئيسيا في إحداث تطورات مختلفة في مجال تقديم الخدمات ، حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في العديد من الدول إلى تطوير مراحل وأساليب العمل الإداري وكذا توفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، بالإضافة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيضفي صبغة الجودة على الخدمات التي تقدمها المؤسسات، وبالرغم من أن نموذج الإدارة الإلكترونية في الجزائر يعرف مراحلها الأولية، إلا أن تطبيقها قد منح إسهامات وإنجازات على واقع الخدمة المقدمة للمواطن بشكل نسبي.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية، عن طريق تقديم واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، لنمر بعدها إلى مجالات تطبيقها والمعوقات التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية، وفي نهاية المبحث نعرض على أهم النظريات المفسرة للإدارة كنظرية علم الإدارة ونظرية النظم، والتي تساعدنا على فهم موضوع الدراسة.

المطلب الأول: واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية

يعد مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر من المشاريع الكبرى التي أعدتها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بداية من عام 2009 في إطار تشاورات شملت مؤسسات وإدارات عمومية إضافة إلى متعاملين اقتصاديين وخواص، كما شملت الجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن هذا المنطق يرمي هذا البرنامج الإستراتيجي إلى الإسراع في مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي في الجزائر، من خلال تعميم استخدام التكنولوجيات الحديثة في كافة القطاعات المؤسسات، الإدارات العمومية، قطاع التربية والتعليم... إلخ¹، بما يساهم في عصنة الإدارة العمومية ويجعلها تقدم خدماتها بشكل أفضل وأبسط للمواطنين، وبذلك يعتبر هذا البرنامج بمثابة

¹ فرطاس فتيحة ، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين ، مجلة الإقتصاد الجديد ، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة ، العدد 15 المجلد 02 ، 2016، ص316

إستراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتحسين السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تشكل إحدى القنوات لتنفيذ الاتجاهات الكبرى السياسية الوطنية التنموية.

ويعتمد مشروع الجزائر للإدارة الإلكترونية على 13 محورا رئيسيا وتتلخص هذه المحاور في¹:

1. تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية : إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارات العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدم المقدمة للمواطنين بشكل أنسب.
2. تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات : استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات.
3. تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال: إعادة بعث عملية "أسرتك " عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع.
4. دفع تطوير الاقتصاد الرقمي : وذلك من خلال توفير الظروف الملائمة لتنشيط الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير خدمات والتجهيز.
5. تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفع السريع والفائق السرعة: من خلال تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات.
6. تطوير الكفاءات البشرية عن طريق التكوين والتعليم : من خلال إعادة النظر في برامج التعليم والتكوين العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
7. تدعيم البحث والتطوير والابتكار: الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
8. ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات: لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.

¹ عيان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس ، العاصمة ، أطروحة نهائية للدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع ، تخصص إدارة و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 91-93

9. الإعلام والاتصال من خلال إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر.
10. تثمين التعاون الدولي : من خلال إقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.
11. آليات التقييم والمتابعة: و ذلك من خلال إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.
12. إجراءات تنظيمية من خلال تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا بين القطاعات.
13. الموارد المالية: يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة، لذلك فإن برنامج الجزائر الإلكترونية يستلزم ميزانية إستراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية

وفي ظل هذا التطور الهائل لعصر المعلومات والتكنولوجيا فاعتمادها يستدعي وجود أجهزة ووسائل إلكترونية جديدة ومغايرة للوسائل المستعملة في ظل الإدارة التقليدية، ومنه فبعدما كانت الإدارة تقليدية أصبحت إدارة الكترونية تستوجب لقيامها التعرف على مختلف المتطلبات اللازمة التي سنتعرف عليها من خلال ما يلي:

أولا/ المتطلبات الإدارية:

التطبيق الإدارة الإلكترونية هناك جملة من المتطلبات الإدارية اللازم توفرها وسيتم توضيحها في النقاط التالية¹:

- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** يعد التخطيط أولى العمليات الإدارية، حيث يتطلب وجود رؤية مستقبلية واضحة حول ما يسمى بمشروع الإدارة الإلكترونية، هذا الأخير الذي يتطلب تحديد منطلقاته وأبعاده والأهداف المرجوة منه، مع تحديد الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا المشروع بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو للمجتمع ككل.
- **القيادة والدعم الإداري:** تعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل التي من شأنها أن تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك لما لها من قدرة على توفير البيئة المناسبة للعمل، فوجود القيادات الواعية المتحمسة يؤدي إلى تطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة، إضافة إلى إيجاد الحلول اللازمة التحسين الخدمة الوظيفية.

¹ عيان عبد القادر، المرجع السابق، ص 75.

• **متطلب الإصلاح الإداري:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوجب إحداث تغيير أو ما يسمى بالإصلاح على المستوى الإداري، وذلك عن طريق إحداث وظائف إدارية جديدة تتلاءم مع هذا الأسلوب الإداري الحديث (خبير تأمين المعلومات، مشغل البرامج الإلكترونية) والتخلي عن بعض الوظائف الإدارية التقليدية.

• **التثقيف التعليم والتوعية:** حيث إن للثقافة دورا بارزا في نشر حتمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المستويات باعتبارها مطلبا أساسيا للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة، حيث يتطلب الأمر زيادة الوعي بضرورة تضافر الجهود، وتعزيز الاستعداد النفسي، إضافة إلى التعليم والتدريب من أجل مواجهة هذا التحول الجديد والتعامل مع التغييرات بشكل مناسب.

• **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات:** إن القوانين الإدارية نشأت في بيئة تقليدية كانت مبنية على أساس الانتقال واللقاء المباشر بين العامل وطالب الخدمة، وعليه فالتحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب سن قوانين جديدة تتماشى وهذا الأسلوب الإداري، حيث يشمل إصدار تشريعات تتعلق بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات، والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.

• **تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية:** إن نجاح عمل الإدارة الإلكترونية في توفير متطلبات العمل الإلكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة ووسائل مبتكرة، تساهم جميعها في تهيئة المنظمة والعاملين فيها للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية، أو كحد أدنى إلى إضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات والتسهيلات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت وأنماط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أن تسيئة المنظمة إلكترونيا لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي¹:

✓ تطوير وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية .

✓ تنمية الموارد الإلكترونية.

✓ ابتكار الثقافة الإلكترونية .

✓ استقطاب ورعاية صناعات المعرفة .

¹ ياسين غالب سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص 22.

• **الهيكل التنظيمي:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إحداث تغيير على مستوى الهياكل التنظيمية التقليدية، التي كانت في الغالب تأخذ الشكل الهرمي الملائم لطبيعة الأعمال الصناعية، وعليه يتطلب الأمر التحول إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة كالمصفوفات والشبكات والخلايا الحية المرتبطة بتسيج الاتصالات، إضافة إلى ذلك يجب استحداث إدارات جديدة، ودمج إدارات أخرى مع بعضها البعض، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز، وعليه تجدر الإشارة إلى أن هذا التحول أو التغيير يجب أن يكون تدريجيا وعبر مراحل متعددة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب إحداث جملة من التغييرات على مستوى الإدارة باعتبارها المحرك الأساسي لعمل المنظمة، وعليه فالهياكل التنظيمية والوظائف الإدارية وحتى القوانين والتشريعات مرتبطة ارتباط وثيق بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، لما لهذه الأخيرة من تأثير على المنظمة ككل، بما في ذلك الجانب الإداري الأمر الذي يتطلب الإعداد لهذا التغيير من قبل القيادة الإدارية التي يجب أن تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والسعي دوماً إلى التشجيع على التعلم لأن الإدارة الإلكترونية تستلزم تطويراً واضحاً ومعرفةً متجددة، إضافة إلى غرس الوعي بضرورة التكيف مع هذه المستجدات.

ثانياً/ المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق نجاح أي مشروع، حيث له أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو المنشئ والمطور لها فهي تبدأ من العنصر البشري وإليه تنتهي، حيث تتمثل البنية التحتية للأعمال الإلكترونية في الملكات العلمية والفنية والمهارات المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات، تشبيك تصليحات، تطورات لاحقة) أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة برمجيات، تطبيق...)¹.

¹ عبود نجم، المرجع السابق، ص 54.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، هذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات¹.

إن برامج الإدارة الإلكترونية في برامج جديدة على الموظف وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلا داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج.

وسنحاول فيما ما يلي تحديد جملة من المتطلبات البشرية²:

- 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.

وعليه يمكن القول أن ما تم عرض من مؤشرات يلخص المتطلبات البشرية التي يجب أن تتوفر حتى يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية مع الإشارة إلى أن متطلب تدريب وتعليم المورد البشري يبقى أساس نجاح هذا الأسلوب الإداري.

ثالثا/ المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

"إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساندة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات

¹ عوامة، المرجع السابق، ص 207.

² غنيم أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص ص 347.

المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية¹.

أي ما يمكن أن نسميه بنشر الثقافة التكنولوجية، وهذا يتم من خلال برمجة حصص تدريبية تهدف إلى تمكين جميع المستويات التعليمية، من التحكم واستعمال الآلات التقنية، وتشجيع الاستثمار في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المستوى المحلي والوطني، مع ضرورة توفير مبالغ مالية كافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية.

رابعاً/ المتطلبات التقنية:

تعتبر الأجهزة والتقنيات الركيزة الأساسية اللازمة لإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث يتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً، مع ضمان سريتها ودقتها، إضافة إلى تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية.

كما أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات سواء كانت سلكية (أرضية) أو لا سلكية إضافة إلى أجهزة الحاسوب والشبكات المعلوماتية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل الأفكار إلكترونياً.

- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها، وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزيون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الداخلية والشبكة الخارجية لسلسلة القيمة الخارجية².

¹ عيان عبد القادر، المرجع السابق، ص 75.

² عبود نجم، المرجع السابق، ص 54.

إضافة إلى ما سبق يمكن أيضا ذكر بعض المكونات المادية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

* **تقنيات الاتصالات:** حيث تعتبر العصب المحرك للقيام بالعمل الإلكتروني وذلك من خلال دورها المتمثل في نقل المعلومات غير المواقع المختلفة، وتتكون من عنصرين رئيسيين هما:

* **قنوات الاتصال :** تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر، سواء عبر القنوات السلكية ؛ والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية (المايكرويف)، أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

* **محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم:** وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كليا أو جزئيا في المحطات المختلفة تبعا لوظائف المحطة ومن هذه المكونات: أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال وهناك أيضا أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات إلكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها إلكترونيا وبالتالي تحقيق الجودة في استخدام تقنيات الحاسب الآلي وتتمثل في النقاط التالية¹:

❖ المكونات المادية: وتشمل أجهزة الحاسوب الآلي وملحقاته من أجهزة الإدخال والإخراج بمختلف أنواعها.

❖ المكونات المنطقية: وتتمثل في برامج التشغيل والتطبيقات.

❖ مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمة: وتتمثل في التوصيلات السلكية، الطاولات الخاصة بالحواسيب، المواقع المكانية والأجهزة المساندة.

❖ شبكات الحاسب الآلي: والتي يقصد بما توصيل مجموعة من الحواسيب بواسطة أسلاك سواء كان ذلك مباشر أو غير مباشر (خطوط الهاتف السلكية) أو عن طريق الأقمار الصناعية بهدف الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحواسيب، وهذه الشبكات أنواع:

¹ عبد اللطيف باري؛ عبد الكريم عاشور، الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص178.

- **شبكة الإنترنت (Internet):** وهي الشبكة العنكبوتية (World Wide web) هي شبكة اتصالات عالمية تسمح بتبادل المعلومات بين شبكات أصغر تتصل من خلالها الحواسيب حول العالم، تعمل وفق أنظمة محددة ويعرف بالبروتوكول الموحد وهو بروتوكول إنترنت.
- **شبكة الأنترانات (Intranet):** وهي الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة، مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والفرق بينها وبين الإنترنت أن هذه الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة، وتحمي بما يسمى بالجدار الناري من الغرياء
- **شبكة الاكسترنات (Extranet):** وهي شبكة أنترانات خاصة، يسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الأنترانات ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطوير الشبكة الأنترانات تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها وخاصة في المجالات التجارية.

خامسا/ المتطلبات الأمنية:

- بالرغم من التقدم التكنولوجي والمعرفي الذي تم التوصل إليه إلا أن التحدي الكبير يكمن في المحافظة على سرية المعلومات وتخزينها إلكترونيا وإتاحتها للجميع بشكل متساوي ومن بين الإجراءات التي تستلزمها الإدارة الإلكترونية لتحقيق هذا المطلب ما يلي¹:
- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.
 - وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
 - تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية، وخاصة في البرمجيات المتعلقة خدمات الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.
- إضافة إلى ما سبق هناك أيضا متطلبات لحماية أمن نظم المعلومات نذكر منها:

¹ عيان عبد القادر، المرجع السابق، ص77

- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية، تحدد حسب طبيعة عمل و تطبيقات المنشأة .

- يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن المعلومات لديها.

- يجب أن توكل مسؤولية أمن المعلومات في المؤسسة الأشخاص محددين.

- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والشبكات الحاسوبية .

- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.

- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط .

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية

هناك عدة مجالات وقطاعات كانت سباقة لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، كونها من القطاعات الحساسة التي تتخبط في مختلف المشاكل والعراقيل التي سببت الكثير من المشاكل الإدارة وحتى المتعاملين معها نتيجة الطرق البدائية التي كانوا يعتمدون عليها وانتشار البيروقراطية والفساد، وحتى ارتفاع معدل الجهد والوقت والتكلفة، ومن القطاعات التي حققت تطور ملحوظ في مجال الإدارة الإلكترونية نجد :

أولا/ قطاع العدالة:

بادرت وزارة العدل بإنجاز عدة مشاريع ذات بعد إستراتيجي في مجال عصرنه العدالة، تهدف أساسا إلى ترقية أداء مرفق القضاء ومواكبة عملية التحول التكنولوجي والارتقاء إلى مرحلة الخدمات الذكية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وقد تم¹:

✓ تم إنجاز وتوسيع ورفع شبكة الاتصال الإلكتروني الداخلية لقطاع العدالة : إذ تم ربط كافة الجهات القضائية والمؤسسات العقابية بواسطة الألياف البصرية ذات التدفق العالي، كما تم العمل على رفع تدفق الشبكة العنكبوتية، بما يتناسب ومختلف الخدمات العمومية المتاحة عن بعد لفائدة المواطنين والمتقاضين ومساعدتي العدالة.

✓ استحداث منظومة معلوماتية مركزية متكاملة للمعالجة الآلية للمعطيات تتعلق بنشاط وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها وكذا نشاط كافة الجهات القضائية على اختلاف درجاتها، وفق القانون رقم

¹ أحمد باي، رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد 11، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017، ص 133.

03-15، المؤرخ في 01 فيفري 2015، المتعلق بعرضة العدالة، حيث إنشاء المركز الوطني للأنظمة المعلوماتية لوزارة العدل للسهر على إدارة وتسيير مختلف الأنظمة المعلوماتية المستحدثة.

- ✓ إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي.
- ✓ اعتماد تقنية السوار الإلكتروني، وهو عن آلية المراقبة الإلكترونية.
- ✓ استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الإجراءات القضائية (جلسات التحقيق والمحاکمات الوطنية والدولية).
- ✓ الاعتماد على نظام التسيير الإلكتروني للوثائق الإدارية والقضائية (GED)، مع رقمنة سجلات الحالة المدنية وأرشيف القطاع، تحديدا لمبدأ الإدارة الإلكترونية، قصد تحسين طرق حماية الوثائق، وسرعة عملية البحث.
- ✓ استخدام آلية إرسال الوثائق والإجراءات القضائية بالطريق الإلكتروني، و التبليغ بواسطة الرسائل النصية القصيرة (SMS)¹.
- ✓ الاعتماد على تقنية البريد الإلكتروني الداخلي لتبادل الوثائق والمراسلات الإدارية الإلكترونية .
- ✓ اعتماد البطاقة المهنية البيومترية لقطاع العدالة في مجال تسيير الموارد البشرية: إذ يتم تحصيل المعلومات الشخصية والمهنية البيومترية الخاصة بالقضاة ومستخدمي القطاع، بواسطة تطبيقه الشخصية ويتم استغلال هذه البطاقة بواسطة تطبيقه خاصة تسمح بقراءة المعلومات المدرجة بما وتعيينها عن بعد، مع إتاحة الحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالمسار المهني، على غرار شهادة العمل، كشف الراتب، مقرر الإجازة السنوية، ممضاة إلكترونيا.
- ✓ إتاحة العديد من الخدمات القضائية عن بعد لفائدة المواطن والمتقاضى تتجلى أهمها :
 - خدمات سحب السوابق العدلية القضائية، مرسوم التجنيس، وشهادة الجنسية ممضاة إلكترونيا عبر الانترنت، وكذا على مستوى الممثلات الدبلوماسية أو القنصلية بالخارج، حيث يتم تلقي الوثيقة التي يحتاجونها دون التنقل إلى الجهة القضائية.
 - خدمة تتبع مال القضايا والإطلاع على منطوق الحكم عبر البوابة الإلكترونية.
 - خدمة التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة بسجلات الحالة المدنية.

¹ أحمد باي، المرجع نفسه، ص 134.

- المصادقة الإلكترونية على جميع الوثائق القضائية الموجهة للاستعمال بالخارج.
- ✓ ففتح عناوين إلكترونية (البريد الإلكتروني) على مستوى الواب بوزارة العدل جيد في تقريب العدالة من المواطن والاستفادة من الخدمات القضائية عن بعد (www.injustice.dz).

ثانيا/ النظام المصرفي الجزائري :

وذلك من خلال استعمال شبكة الاتصالات الإلكترونية، حيث بادرت بعض المؤسسات المصرفية والمالية لتطوير شبكات الإلكترونية للدفع والتسديد منتشرة في بعض نقاط محدودة من التراب الوطني، لكن عدم القدرة على التحكم فيها وتسييرها جعل بعضها يتوقف عن أداء خدماته، وذلك بسبب اعتماد هذه المؤسسات على حلول وأنظمة مستوردة غير متوافقة وخصائص السوق الجزائرية، وكذا عدم التزايد الطلب على هذه الخدمات، حيث أن هذا العامل الذي كان من الممكن أن يشجع هذه المؤسسة على مواصلة العمل بهذه الوسائل العامل أي زيادة الطلب)، ورغم ذلك فقد بادرت بعض المؤسسات بإصدار بطاقات السحب مثل¹:

- ✓ بطاقات السحب من الصرافات الآلية (DAB) لمؤسسة البريد.
- ✓ البطاقات المصرفية للسحب والدفع للمصارف التالية : القرض الشعبي الجزائري، بناء الفلاحة والتنمية الريفية، بناء الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك البركة الجزائري.

ثالثا/ قطاع التربية الوطنية:

سجل قطاع التربية في الجزائر انفتاحا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيره من القطاعات الأخرى ولإبراز ما قام به هذا القطاع من مبادرات الخدمة الإلكترونية كمدخل لترقية وما يقدمه للطلبة، ويمكن رصد أهم هذه الخدمات على مستويين:

❖ **مستوى التعليم النظامي:** هنا تسجيل مبادرات محتشمة لا تتعدى شكل الخدمات الظرفية مثل ما يتعلق بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم المتوسط، وشهادة البكالوريا على شبكة الهاتف النقال موبيليس أو على شبكة الانترنت.

❖ **مستوى التعليم عن بعد:** يقدم هذا المستوى خدمات إلكترونية للطلبة الذين يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد (التعليم بالمراسلة)، إذ يتيح الموقع الإلكتروني

¹ غريبي علي زيتونة الأخضر، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 03، مركز البحوث للعلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، 2016، ص 429.

الخاص بالديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد خدمات إلكترونية للمسجلين بالمركز، تتعلق بإمكانية التسجيل وسحب الاستمارة الإلكترونية، إضافة إلى التعريف بالمركز وفتح فضاء إلكتروني للاتصال به والاستعلام، مع توفير خدمات الدروس المقررة وفق المنهاج التربوي، وغيرها من خدمات تعليم الإعلام الآلي واللغات الأجنبية، كما يقدم الموقع جملة من الفروض والامتحانات للتحميل إلكترونيا وغيرها من الخدمات¹

رابعاً/ قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:

كثيرة هي صور استغلال التكنولوجيات الحديثة في القطاع أو مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، ويمكن إبراز أمثلة عنها وفقاً ما يلي:

- ✓ الإطلاع على الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكذا جميع الجامعات والمراكز الجامعية على المستوى الوطني، وهذا ما يقرب كل الطلبة والأساتذة وجميع المواطنين منها.
- ✓ عمليات التسجيلات الجامعية بالوسائل الإلكترونية للطلبة الحاصلين على البكالوريا وتمنحهم الجامعة فرصة التسجيل عن طريق الانترنت بدلاً استمارة إلكترونية يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا في المواقع الإلكترونية.
- ✓ الاتصال بالمكتبات الإلكترونية المركزية للجامعات بعد في السماح لكل من الطلبة والأساتذة بالاستفادة من خدماتها.
- ✓ برنامج التعليم عن بعد : قصد تخفيف نقائص التأطير من جهة، وأيضاً من أجل تحسين نوعية التكوين، تماشياً مع متطلبات ضمان النوعية، ثم إدخال طرائق جديدة للتكوين والتعليم تتضمن إجراءات بيداغوجية جديدة خلال المسار التكويني، لهذا تم إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد والذي يرمي إلى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاث مراحل وهي :

المرحلة الأولى: وهي مرحلة استعمال التكنولوجيات المحاضرات المرئية على الخصوص قصد امتصاص الأعداد الكبيرة للمتعلمين مع تحسين المستوى التعليم والتكوين (سياق على المدى القصير).

المرحلة الثانية: تشهد على اعتماداً على التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة، التي تعتمد خاصة على الواب

التعلم عبر الخط أو التعلم الإلكتروني)، وذلك قصد تحقيق ضمان النوعية (سياق على المدى المتوسط).

¹ غريبي عليزيتونة الأخضر، المرجع السابق، ص 431.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة التكامل، وخلالها يصادق على نظام التعليم عن بعد ويتم نشره عن طريق التعلم عن بعد" بواسطة قناة المعرفة، التي تتعدى مجال استعمالها والاستفادة منها بكثير النطاق الجامعي، حيث يستهدف جمهورا واسعا من المتعاملين مثل : أشخاص يريدون توسيع معارفهم، أشخاص يحتاجون الأمور متخصصة، مرضى متواجدين في المستشفيات. ... إلخ، ويتركز التعليم عن بعد حاليا على شبكة منصة للمحاضرات المرئية والتعليم الإلكتروني، موزعة على غالبية مؤسسات التكوين، والدخول إلى هذه الشبكة ممكن عن طريق الشبكة الوطنية للبحث¹ (ARM)

خامسا/ قطاع الداخلية والجماعات المحلية

ضمن برنامج عصرنه الإدارة الإلكترونية، تم إطلاق أواخر 2013 مشروع "المواطن الإلكتروني"، حيث أطلقت وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وهو آلية تختصر أرشيف كل مواطن في رقم يتبعه رقم واحد مدى الحياة، يمكن من خلاله استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق، يكون هذا الرقم مطبوعا على بطاقة الرقم الإلكتروني التي تشمل بطاقة التعريف الوطنية بشكلها الإلكتروني بدل دفتر العائلي، هذه البطاقة التي من شأنها تسمح بتخلي المواطن عن كل الملفات والأوراق في مختلف الإدارات العمومية أبرزها : الصحة، المؤسسات العمومية والمرافق العمومية.

التسجيل الإلكتروني لقوائم الحج: أطلقت تسجيلات الحج 2016 على موقع إلكتروني، حيث قامت وزارة الداخلية عن طريق فتح حساب على الموقع، بعدما كانت عملية التسجيل في المكاتب الخاصة بفروع تقدمها وزارة الشؤون الدينية وكذلك الجماعات المحلية للتسجيل في الحج، والهدف تسهيل عملية تسجيل سريعة من خلال فتح حساب مجاني، يقوم بتأكيد الحساب بوصول رسالة إلى البريد الإلكتروني الخاص بالمسجل، تستكمل عملية التسجيل بملأ استمارة معلومات على الموقع وتطبع وتقام المركز التسجيل².

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية

لقد أقصى التقرير الأخير لمجموعة المرشدين العرب الجزائر في تقييمه و تحليله لمواقع الإدارة الإلكترونية، و هذا لعدم بروز أي مؤشرات على إحراز تقدم في مجال الإدارة الإلكترونية. كما يعرف مشروع الإدارة الإلكترونية تأخرا ملحوظا في مجال تجهيز الأعوان الاقتصاديين و تطبيقات الجمهور

¹ غريبي علي زيتونة الأخضر، المرجع السابق، ص 432.

² أمال بوقاسم، التحول الإلكتروني كخيار إستراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 08، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص 34.

الواسع و غياب المضمون ، رغم رصد ميزانية ضخمة من قبل الحكومة قدرت بـ 04 مليار دولار ما بين 2009-2013م¹.

وقد أبدى المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي تحفظاته بشأن مشروع الحكومة الرامي الربط الاقتصاد الوطني و كافة قطاعات النشاط الاجتماعي و الإداري بما يعرف بالجزائر الإلكترونية 2013. عدم تحقيق مشروع الإدارة الإلكترونية لغاياته في الآجال المحددة يرجع إلى عدة معوقات ، و تتمثل في الآتي:

أولا/ المعوقات الإدارية

1- ضعف التنسيق بين القطاعات:

من بين المشاكل الرئيسية التي تعرقل سير مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر هو مشكل التنسيق بين مختلف الفاعلين من هيئات عمومية و خاصة ، فمشروع بهذا الحجم يتطلب تنسيقا على مستوى عال لدى السلطات العمومية التي تكون هي مركز و موقع القرار و السلطة، و يستحيل على وزارة واحدة أن تأخذ على عاتقها مشروعاً بهذا الحجم يمس كل القطاعات ، فالمشروع يتطلب إستراتيجية واضحة المعالم و الآجال و إرادة سياسية على مستوى عال .

2- مقاومة التغيير:

تحدث المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي عن ما اسماه " عراقيل نفسية " تعيق الانتقال من النمط التقليدي في التواصل بين مؤسسات الدولة و ملحقاتها إلى المنط الرقمي، و ذلك بناء على معاينة ميدانية تؤكد عدم توفر الظروف المطلوبة لهذه التحولات في المجتمع الجزائري. تتعلق العراقيل النفسية بقلة الوعي بأهمية مشروع الإدارة الإلكترونية لدى القيادات الإدارية و الموظفين الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة التغيير و الذي يعتبر من المعوقات التي تواجه برنامج الإدارة الإلكترونية بالجزائر، حيث تأخذ القيادات الإدارية مواقف سلبية من المشاريع الجديدة ، و هذا ما يتطلب زيادة الوعي و التغيير التدريجي لتقوية فرص نجاح السياسة العامة في هذا المجال².

¹ عامر خضير الكبيسي ، السياسات العامة منخل الأداء و تطوير الحكومات ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 ص

164

² سالمى جمال، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثامن ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2005، ص 89.

ثانيا/ المعوقات المادية

وتتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعلى الخصوص شبكة الانترنت و الهاتف باعتبارها من المتطلبات الأساسية للإدارة الإلكترونية ، و رغم الجهود المبذولة في الجانب إلا أن مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر يعاني من التأخر المسجل في هذا الميدان بسبب¹:

- عجز قطاع البريد و تكنولوجيا و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم قنوات التواصل عبر الانترنت.

- تأخر في استكمال البنية التحتية للاتصالات و تباينها من منطقة إلى أخرى ، و عليه فان الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدم في هذا المجال.

- وفي هذا الصدد أعلنت وكالات اتصالات الجزائر عبر عدد من المناطق و بلديات العاصمة و الولايات الكبرى عن عدم توفر خطوط الهاتف الثابت والانترنت ، بحجة تشبع المنطقة و استنفاد كل الأرقام ، في حين ينتظر العديد من المواطنين تزويدهم بالشبكة منذ أزيد من سنتين دون فائدة على غرار مناطق بوزريعة ، برج البحري ، الكاليتوس و بلديات الولايات الكبرى و الداخلية مثل: قسنطينة ، عنابة ، البليدة، الجلفة...

- محدودية انتشار استخدامات الانترنت في الجزائر ، حيث أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار في العالم لا تزال ضعيفة في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة ، حيث يصل عدد مستخدمي الانترنت في المغرب لكل 100 نسمة عام 2012 حوالي 32.71 مستخدم، و في تونس وصل عدد مستخدمي الانترنت 27.53 مستخدم في نفس السنة ، في حين أن عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر لكل 100 نسمة لعام 2012م حوالي 10.34 مستخدم.

ثالثا/ معوقات بشرية

من المعلوم أن رأس المال البشري عامل مهم في نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في أي مكان من العالم . حيث أن 10% فقط من مشاريع نظم المعلومات الفاشلة يعود في الحقيقة إلى أسباب فنية و أن 90% منها يعود إلى أسباب إدارية و إنسانية².

¹ محمد بن عشاوي ، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية EG على مؤسسات الأعمال "، مجلة الباحث ، العدد 2010/07، 2009 م، ص:292.

² عمر بن سعيد بن مشيط ، التحديات الإدارية و الإنسانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية ، إمارة منطقة عسير ، كلية العلوم و الحاسب الآلي ، جامعة الملك خالد ، 2018، ص 03.

ومن العقبات البشرية التي تعترض مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر¹:

- نقص الكفاءات: تفتقر الجزائر للموارد البشرية والخبرات التكنولوجية التي تمكنها من الانتفاع اقتصاديا من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات. وفي بعض الأحيان تكون الإمكانيات موجودة لكن لا توجد الكفاءات اللازمة لاستعمال التجهيزات المتوفرة ، فمشكل نقص الخبرات بالضرورة يؤدي مع مرور الوقت إلى امتلاك هذه الوسائل أو إتلافها عن طريق استخدامها من قبل أشخاص ليست لهم الكفاءة اللازمة يضاف إلى ذلك عدم اهتمام الإدارات بتكوين موظفيها في هذا المجال، كما أن ظاهرة هجرة الكفاءات من العقبات المطروحة حيث أن الجزائر من البلدان الأولى المصدرة للكفاءات.

- مشكل الأمية و الذي يعد من أبرز العقبات التي تواجه مشروع الإدارة الإلكترونية ، حيث احتلت الجزائر المرتبة 131 من مجموع 182 دولة في مؤشر رأس المال البشري حول جاهزية الدول للإدارة الإلكترونية حسب مؤشرات الأمم المتحدة .

- انعدام و ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا خاصة و تبني مواقف سلبية منها في بعض الأحيان .
- ارتفاع كلفة استخدام الانترنت و استحواذ اللغة الانجليزية على 81% من مواقعها مع ضعف الإلمام بها.

- تدني مستوى معيشة غالبية الجزائريين و تدهور القدرة الشرائية و الرعاية الصحية و مستوى التعليم ، فقد بلغت مستويات التنمية البشرية أدنى المستويات حيث سجلت المرتبة 107 من أصل 137 دولة سنة 2003م، الأمر الذي يعيق الإقلاع نحو اندماج فعلي و تدريجي في الحركة الاقتصادية العالمية المتجهة في ظل العولمة المعلوماتية نحو التأسيس لمجتمع المعلومات و المعرفة.

رابعاً/ معوقات تشريعية

و تتمثل هذه العقبة في محدودية الجانب التشريعي في الجزائر المتخصص في هذا المجال ، على غرار ما قامت به العديد من الدول، وغياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات في الجزائر يؤدي إلى العديد من الإشكاليات المتعلقة بتداول المعلومات و نوعية هذه المعلومات المتداولة و محتواها ، و كذلك حفظ المعلومات و خصوصاً الشخصية منها و الجهات المخولة لها هذه الصلاحية ، و أيضاً حالات و أوقات الاطلاع على هذه المعلومات و مكان حفظها . هذه الإشكاليات توجد في الإدارات العمومية أين يتعلق الأمر بمعلومات الأشخاص كالاسم ، اللقب ، تاريخ الميلاد ، الإقامة...

¹ سالمى جمال، المرجع السابق، ص 91.

فحتى الآن لا يوجد نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات السابقة عن طريق التكنولوجيات الحديثة و طريقة التعامل بها.

ومن العقبات الأخرى المرتبطة بالجانب القانوني:

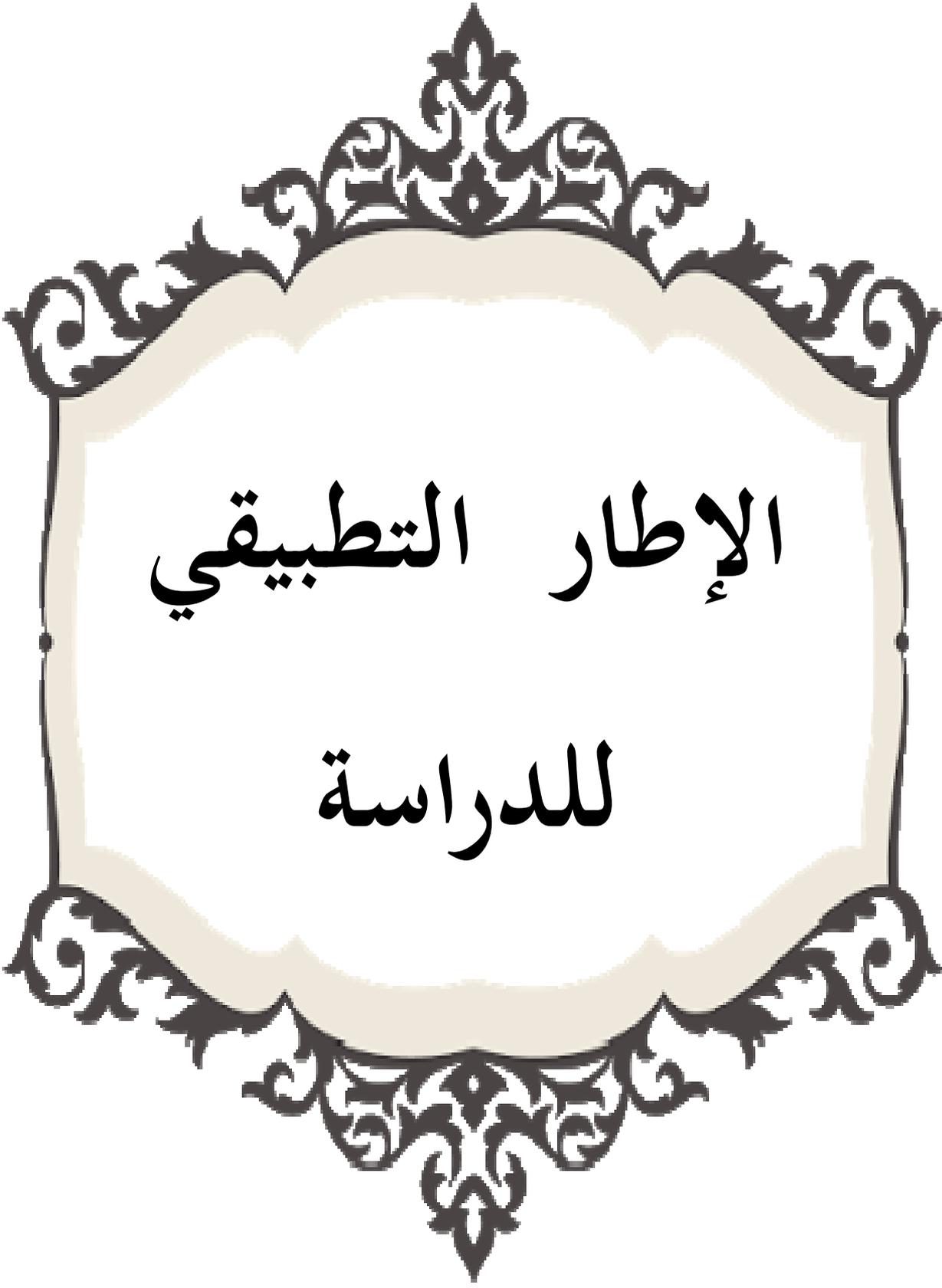
- انعدام الثقة بإجراء المعاملات و السداد عبر الانترنت ، وعدم انتشار اعتماد التوقيع الإلكتروني ومصادقية الوثائق التي يتم تبادلها عبر الانترنت لصعوبات ترتبط بالأمان و الخصوصية.
- غياب الإطار التشريعي الذي ينظم المعاملات الإلكترونية في ظل انفتاح الأسواق وانتشار الانترنت.

باعتبار أن القوانين من الركائز الأساسية لتأسيس و بناء مشروع الإدارة الإلكترونية و توفير الحماية و منع القرصنة الإلكترونية، واغلب الدول الآن تعمل على سن القوانين لمنع جرائم الحاسوب باعتبارها جرائم دولية عابرة للحدود، وقد اتخذت الأمم المتحدة عام 1990م قرارا حثت فيه الدول على اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الجرائم الإلكترونية و تحديث القوانين الدولية ، و كانت تونس أول دولة عربية تصدر قانون التجارة الإلكترونية و المبادلات الإلكترونية في أوت 2000م تم تلاه قانون التجارة في دبي¹.

¹ عمر بن سعيد بن مشيط ، المرجع السابق، ص 09.

خلاصة الفصل:

نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين، والتي تختصر العولمة والفضاء الرقمي، والمعرفة، وثورة الانترنت وكل متغيراته وحركة اتجاهاته فالإدارة الإلكترونية أداة تغيير في البيئة التنظيمية وتتطلب تغييرا في أساليب الإدارة، وهياكل التنظيم، فهي تهدف إلى تحسين الخدمة الإدارية وتطويرها، من خلال تحويل العمل الورقي إلى عمل إلكتروني، وكذا تحويل العمليات الإدارية من رقابة وتخطيط وتنظيم إلى عمليات إلكترونية، تجسد وفق نماذج، وبرامج إلكترونية. كما أنها تهدف إلى تخفيض النفقات المادية وترشيد العمل الإداري بالشكل الذي يضمن تحقيق الجودة الإدارية الشاملة، والجزائر شأنها شأن الدول السائرة في طريق النمو، تسعى إلى تطوير عمل مؤسساتها الإدارية، من خلال انتهاج العديد من السياسات التي من شأنها تحسين الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن، وتلبية حاجياته، وتحقيق رضاه ومن بين هذه السياسات سياسة الجزائر الإلكترونية حيث باشرت الجزائر في تطبيق " مشروع الجزائر الإلكترونية " الذي تسعى من خلاله إلى إبراز مجتمع العلم والمعرفة من جهة وتعزيز أداء الاقتصاد الوطني، وتحسين قدرات التعليم والبحث، والابتكار في مجال تقنيات الإعلام والاتصال، من جهة أخرى، وذلك من خلال تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتدريب وتكوين الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها وتدعيم البحث، والابتكار في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال وذلك بتوفير الدعم المالي الكفيل بدعم هذه الإستراتيجية، مع تكييف الإجراءات، والقوانين الإدارية بما يتوافق ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.



الإطار التطبيقي

للدراصة

تمهيد:

بعدها تم تغطية الجانب المنهجي والنظري لهذه الدراسة كان لا بد من النزول إلى الميدان لتأكيد أو نفي صحة ما قد جاءت به ، وسنحاول في هذا الفصل أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي تابعتها في الدراسة ومن أجل الحصول على نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى وبالتالي الحصول على نفس النتائج الأولى حيث قمنا بتوزيع 24 إستمارة على موظفي مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تبسة مكونة من خمس محاور، قد تم استرجاع كل الإستمارات وبعد ترتيبها وتصنيفها ، قمنا بتفريغها في الجداول وبعدها الخروج بنتائج.

1- التعريف بالمؤسسة:

1-1- التعريف بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98 - 193 المؤرخ في صفر عام 1419 الموافق لـ 07 يونيو سنة 1998 يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية وسيورها تجمع المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية على مستوى محافظة الجزائر الكبرى وكل ولاية ضمن مديرية للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية تشمل على مصالح مهيكلة في مكاتب.

إذ تشمل مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لمحافظة الجزائر الكبرى والولاية على المصالح الآتية:

- مصلحة الاستغلال، مصلحة الصيانة.

- مصلحة الإدارة والإمداد، مصلحة الإعلام الآلي.

يدير مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لمحافظة الجزائر الكبرى والولاية مدير يعني مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة، تشمل كل مصلحة على ثلاث "3" مكاتب على الأكثر¹.

يكون مدير المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية للولاية الأمر بالصرف الثانوي للإعتمادات المخصصة له والتي هي في الأصل كانت مصلحة تابعة لمديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة، حيث تمارس نشاطها ويتسع نشاطها عبر كامل تراب الولاية وهذا النشاط يتمثل في تغطية الاتصالات السلكية واللاسلكية وضمان سيرها ومراقبتها وصيانتها عبر البلديات ودوائر الولاية.

بالإضافة إلى أن مديرية المواصلات تتوفر بها إمكانات مادية وبشرية تضمن سير عملها واستمرارها وتحقيق أهدافها وتحسين أدائها، حيث تتوفر المؤسسة على أكثر من "96" وثمانون عاملا مقسمين على جزئين:

- الجزء الأول: ويعمل مقر لولاية حيث يقوم بصيانة الأجهزة وضمان الاتصالات السلكية واللاسلكية داخل الولاية وتركيب الشبكات، كما لا ننفي الجانب الإداري منه، حيث يقوم الموظفون بضمان سير الأمور الإدارية من حيث الرواتب والأجور والترقية والعقوبة إلى غير ذلك.

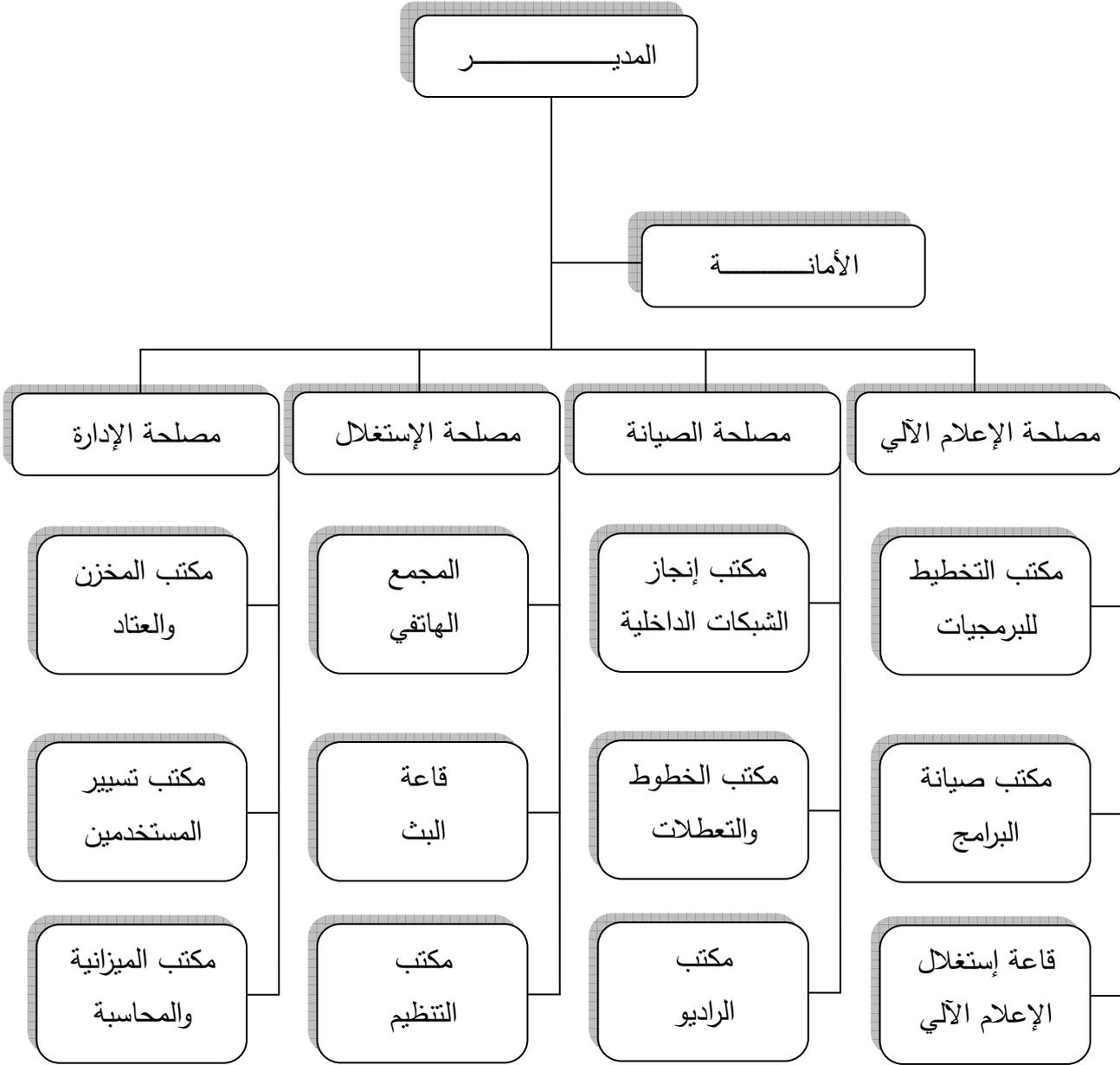
¹ معلومات مقدمة من طرف مكتب تسيير المستخدمين، على مستوى مصلحة الإدارة، بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة، بتاريخ: 2022/02/21، الساعة: 13:00

– الجزء الثاني: يعمل على مستوى دوائر ولاية تبسة، حيث يقوم كل مركز بضمان اتصالات الولاية مع الدوائر في كل الأحوال والأوقات حيث أن مقر الولاية عمال يقومون بضمان العمل 24 ساعة على مدار الأسبوع.

أما من ناحية الإمكانيات المادية للمؤسسة فان مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية تقوم بحساب الميزانية الختامية لكل سنة خلت مع اخذ الاعتبار الاحتمالات المتوقعة ثم تقوم بطلب الميزانية الافتتاحية للسنة الجديدة من المديرية الوطنية للمحاسبة مع سالف الذكر انه يوجد طلب آخر على الميزانية والتي تسمى بالميزانية التكميلية لحفظ وسير كلفة الاحتياجات المادية للمؤسسة¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف مكتب تسيير المستخدمين، على مستوى مصلحة الإدارة، بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة، بتاريخ: 2022/02/21، الساعة: 13:00

1-2 - الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة:



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مكتب تسيير المستخدمين، على مستوى مصلحة الإدارة، بمديرية

المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة، بتاريخ: 2022/02/21، الساعة: 13:00

1-3- شرح الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية :

أن الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة يتمثل ابتداء في المدير بصفته مسيرا ومحاسبا وأمرا بالصرف كما تتبعه مباشرة مكتب الأمانة الذي يقوم بتنظيم وتسيير كافة الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة أربعة مصالح تقوم على تنظيم العمل كل في حدود اختصاصه، وتشمل هيكل مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية على أربعة مصالح، يمكن إدراجها في جملة من الفروع جاءت على النحو التالي:

❖ مصلحة الإدارة والإمداد

وتتمثل في رئيس مصلحة حيث يسهر على سير العمل وتنظيم الموظفين كل حسب طاقته وإمكاناته لتقديم خدمات سريعة وحسنة وفي المستوى المقبول، كما يتبع هذه المصلحة مكتب الميزانية والمحاسبة ومكتب المستخدمين ومكتب العتاد والمخزن.

1/ مكتب تسيير المستخدمين

ويهتم هذا المكتب بـ:

- يتلقى كافة الأوامر من عند رئيس مصلحة الإدارة والإمداد وتطبيقها في حدود ما يسمح به القانون وهذه الأوامر تتمثل في إصدار مقررات بخصوص مسابقات التوظيف الخارجية والداخلية على أساس الاختبار وعلى أساس الشهادة.
- إحداث اتفاقات بين مؤسسات التكوين أو المؤسسات التي تجرى بها المسابقات والامتحانات.
- استقبال ملفات المترشحين.¹
- استقبال داخلية في المؤسسة.
- المحافظة على أوقات العمل وسير الهدوء العام وعدم الإخلال بالانضباط.
- طلب وثائق مثل شهادة البطالة للمرأة لشهادة عائلية "خاصة بمكتب المحاسبة".
- استقبال المترشحين من التكوين المهني للتمهين والتعريف بالمؤسسة.
- استقبال العمال في إطار الشبكة الاجتماعية وفي إطار عقود ما قبل التشغيل والإدماج والمتعاقدين بالترقي الجزئي والكلي وفتح ملفاتهم ومتابعتهم.

¹ معلومات مقدمة من طرف مكتب تسيير المستخدمين، على مستوى مصلحة الإدارة، بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة، بتاريخ: 2022/02/21، الساعة: 13:00

- تسيير نشاط العمال الدائمين.
- ترقيةهم وترسيمهم وتشجيع مردوديتهم، تريضهم، مهامهم ونهاية نشاطهم وكافة حقوقهم أو حقوق أهاليهم.
- وكل ما يتعلق بالعقوبات خاصة الخضر أو إنهاء مهام أو التسريح¹.

2/ مكتب المحاسبة والميزانية

ويهتم هذا المكتب بـ:

- يقوم الموظفون في هذا المكتب بتطبيق كافة المقررات والقرارات التي يقيّمها مكتب المستخدمين، حيث يعمل مكتب الميزانية والمحاسبة على التطبيق الصارم لهذه المقررات لكي يتجنب تبديد المال من ناحية وعدم ضياع حقوق العمال من ناحية أخرى.
- ويقوم مكتب الميزانية والمحاسبة لكل ما يتعلق بالميزانية الافتتاحية وتقسيمها وتصنيفها ترتيبها وتبويبها دون الخروج على القوانين المعمول بها من طرف المراقب المالي والخزينة وبعد ذلك يتم صرف رواتب العمال وكافة حقوقهم المتعلقة بالسنة المالية. كما يتم كذلك الاستفادة من سلفيات مقدمة من طرف المؤسسة.
- عن مكتب المحاسبة يسهر على دفع كل ما على العامل من حقوق خاصة بالضمان الاجتماعي وكذلك الضرائب.

3/ مكتب التخزين والعتاد

ويهتم هذا المكتب بـ:

- يحتوي على معظم العتاد التي تستعملها المؤسسة من مجموعة كبيرة من أنواع الراديو والهواتف والأسلاك وكل ما له علاقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية.
- يحتوي على كافة أنواع أجهزة الإعلام الآلي من شاشة ووحدة مركزية ولوحة المفاتيح والفأرة وكراسي وطاولات مخصصة لذلك وتوجد كذلك كل ما له علاقة بالمكتبة من أوراق وأقلام وحافظات أرشيف.
- مكتب التخزين يعد الركيزة الأساسية لتموين الجهة الإدارية بالأدوات المكتبية والإعلام الآلي والجهة التقنية بالمعدات والوسائل المخصصة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

¹ معلومات مقدمة من طرف مكتب تسيير المستخدمين، على مستوى مصلحة الإدارة، بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة، بتاريخ: 2022/02/21، الساعة: 13:00

- ولهذا المكتب علاقة وطيدة مع المكتب المحاسبة من جهة، حيث يكون الجو في آخر السنة موافق في المجالات ومن جهة أخرى علاقة هذا المكتب مع الجهة التقنية فهي علاقة تكامل لسير العمل في أحسن الظروف.

❖ مصلحة الاستغلال:

تعتبر العمود الفقري رفقة مصلحة الصيانة في مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية ويشرف عليها رئيس المصلحة بمثابة رئيس مركز ولائي للاستغلال وتحتوي على 03 مكاتب¹:

1/ قاعة البث

وتهتم هذه القاعة بـ:

- ويتمثل دوره الأساسي في إرسال واستقبال كل أنواع البرقيات الرسمية بجميع أشكالها ويتعامل مع المديرية العامة للمواصلات بوزارة الداخلية وكذا كل مديريات ولايات الوطن وكذا مراكز الدوائر التابعة للولاية ويشغل بنظام المداومة 24/24 ساعة ويوظف أعوان متخصصين ذوي رتب مختلفة" عون عامل، عون تقني متخصص، مراتب، مفتش".

- أما التقنيات المستخدمة فقد تطورت مع مرور الزمن، فكانت البداية بأجهزة الراديو المشفرة والصوتية العادية ثم جاء جهاز التلكس وتم الاعتماد في السنوات الأخيرة على تقنية البريد الإلكتروني وهي تقنية مجرئة بين الهاتف العادي وأجهزة الإعلام الآلي المدعومة بأجهزة إرسال واستقبال والآن يتم الاعتماد على الألياف البصرية.

2/ مكتب التنظيم

ويعتبر هذا المكتب بمثابة مكتب رئيسي للبريد ويعمل على فرز البرقيات" الواردة، الصادرة، العابرة" وتسجيلها تحت أرقام تسلسلية وتوجه إلى الجهة المرسله إليها.

3/ المجتمع الهاتفي

ويعمل بنظام المداومة 24/24 ساعة ويعمل على استقبال المكالمات وتوجيهها سواء كانت داخلية او خارجية.

¹ معلومات مقدمة من طرف مكتب تسيير المستخدمين، على مستوى مصلحة الإدارة، بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة، بتاريخ: 2022/02/21، الساعة: 13:00

❖ مصلحة الصيانة

وتشتمل على 03 مكاتب:

1/ مكتب الراديو

ويهتم هذا المكتب بـ:

– ويعمل على تنصيب الهوائيات الخاصة بالمديرية على مستوى النقاط العليا بالولاية وصيانتها دوريا خاصة حيث تستعمل خلال العمليات الانتخابية في المناطق المعزولة.

– كما تعتبر شبكة الراديو وسيلة اتصال احتياطية يتم اللجوء إليها في كثير من الحالات.

2/ مكتب الخطوط والعطلات

ويعمل على تسجيل جميع التعطلات على الخطوط على مستوى الخطوط الهاتفية والتلغرافية والتدخل من اجل الإصلاح والصيانة وكذا ترتيب خطوط هاتفية جديدة¹.

3/ مكتب انجاز الشبكات الداخلية

يعمل هذا المكتب مع التقنيين مع مصلحة الإعلام الآلي في انجاز الشبكات الداخلية على مستوى جميع مقرات الجماعات المحلية" الولاية، الدوائر، البلديات، ...الخ" لاستعمالها في تقنية الألياف البصرية التي تستخدم في عملية البريد الالكتروني.

4/ مصلحة الإعلام الآلي

وتهتم هذه المصلحة بـ:

– يقوم بالإشراف على الهيكل العام لأجهزة الإعلام الآلي "الأجهزة والبرامج".

– نظم الحوسبة في المديرية.

– وتتمثل في رئيس مصلحة الإعلام الآلي الذي يقوم بدوره بتسيير مجموعة من الموظفين للقيام بكافة أعمال المؤسسة التي يحتاجها في عمال الإعلام الآلي من إنشاء برامج إلى نقل معلومات على القرص المضغوط أو تنظيم وطبع ملفات أو تنظيف أجهزة إعلام آلي من الفيروسات، بالإضافة إلى ذلك فهي مجهزة ببرنامج خاص يعمل على حساب مجموع الرواتب والأجور لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية وكافة المديريات المتواجدة داخل مقر الولاية.

¹ معلومات مقدمة من طرف مكتب تسيير المستخدمين، على مستوى مصلحة الإدارة، بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة، بتاريخ: 2022/02/21، الساعة: 13:00

- الإشراف على عمليات تكنولوجيا المعلومات على مستوى الدوائر والولاية.
- استغلال تطبيقات الهياكل المركزية للولاية مستشهدا على سبيل المثال: إدارة السجل الانتخابي، تليها الرواتب، وحوسبة رخصة القيادة والمجلدات الخارجية، والملفات والمجلدات والأسلحة النارية والجمعيات.
- وتوجد مهمات شهرية ودورية.
- تحرير وتجهيز كشوف المرتبات لجميع عمال الولاية.
- تحرير بطاقات الانتخاب، وتصحيح الانتخابات العادية.
- تحرير قوائم التحكم، وتحديث السجل الانتخابي من 28 بلدية.
- رسم بطاقات التصويت، ونهائي إحصاءات التحرير على الناخبين.
- رصد ملف الحاج لكل موسم.
- ملف الخدمة الوطنية، ورصد وتحديث برنامج تطوير البرمجيات.
- الصيانة والمحافظة على أجهزة الحاسوب عبر ولاية.
- ملف الأجنب¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف مكتب تسيير المستخدمين، على مستوى مصلحة الإدارة، بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة، بتاريخ: 2022/02/21، الساعة: 13:00

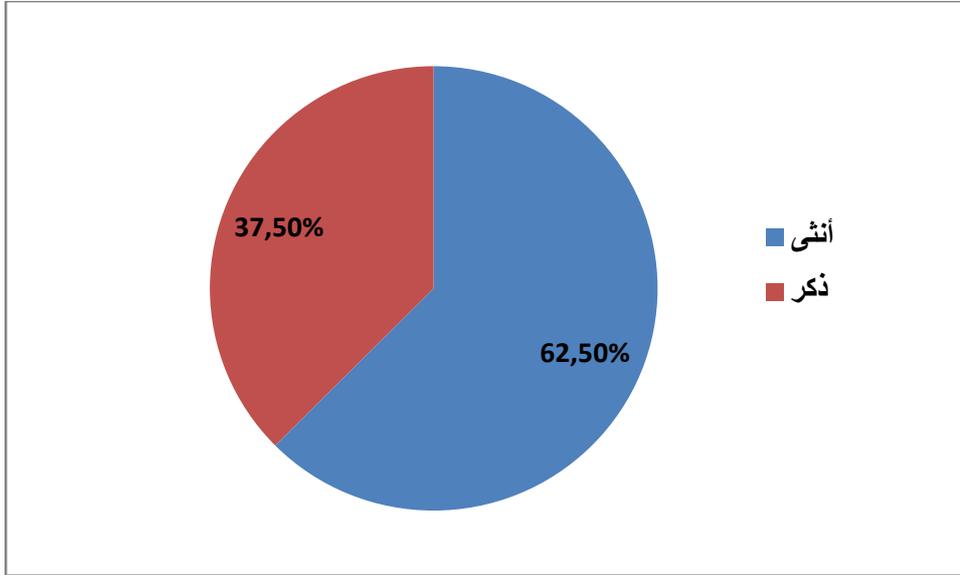
2- تفرغ البيانات وتحليلها

❖ المحور الأول: البيانات العامة

الجدول رقم (01): يوضح متغير الجنس

| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|---------|
| 62.5% | 15 | أنثى |
| 37.5% | 09 | ذكر |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (01): يوضح متغير الجنس



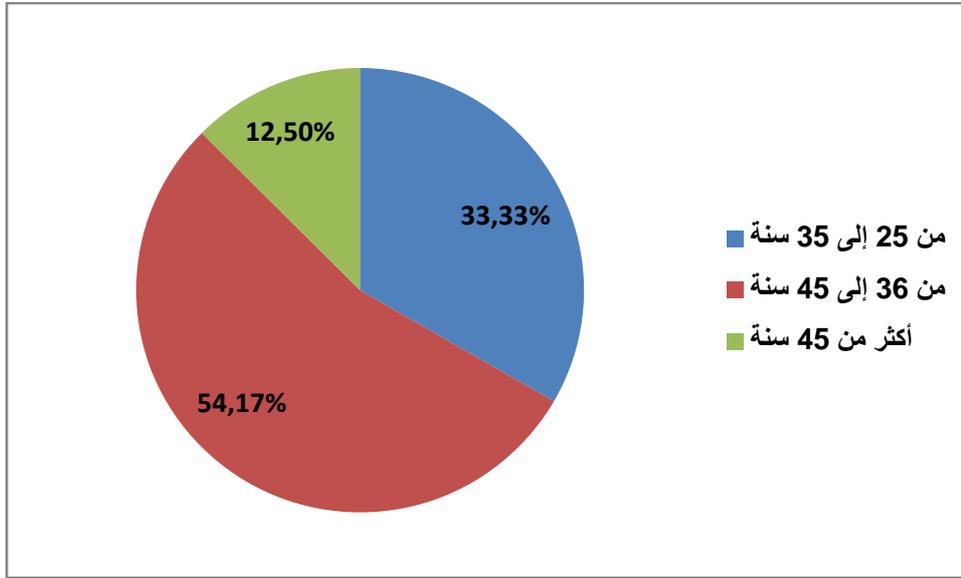
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 والذي يمثل متغير الجنس أن نسبة الإناث بالمديرية العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية هي 62.5% بعدد 15 موظفة ونسبة الذكور 37.5% بعدد 09 موظفين وتعد نسبة متقاربة نوعاً ما وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة وطبيعة المصلحة التي قمنا بدراستها وهي مصلحة الإستغلال والتي تستلزم توافر العنصرين معاً لتغطية كافة المهام التي تعكسها الوظيفة فالعنصر النسوي له مهام مثل العنصر الرجالي في مديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تبسة إلا أن هناك وظائف ومهام يستغلها الرجل ويقوم بها أحسن من الفئة النسوية خاصة الخروج للميدان وعلى العكس يوجد مهام تقوم بها الموظفات أفضل من الموظف الرجل.

الجدول رقم (02): يوضح متغير السن

| النسبة | التكرار | السن |
|--------|---------|------------------|
| %33.33 | 08 | من 25 إلى 35 سنة |
| %54.17 | 13 | من 36 إلى 45 سنة |
| %12.5 | 03 | أكثر من 45 سنة |
| %100 | 24 | المجموع |

الشكل رقم (02): يوضح متغير السن



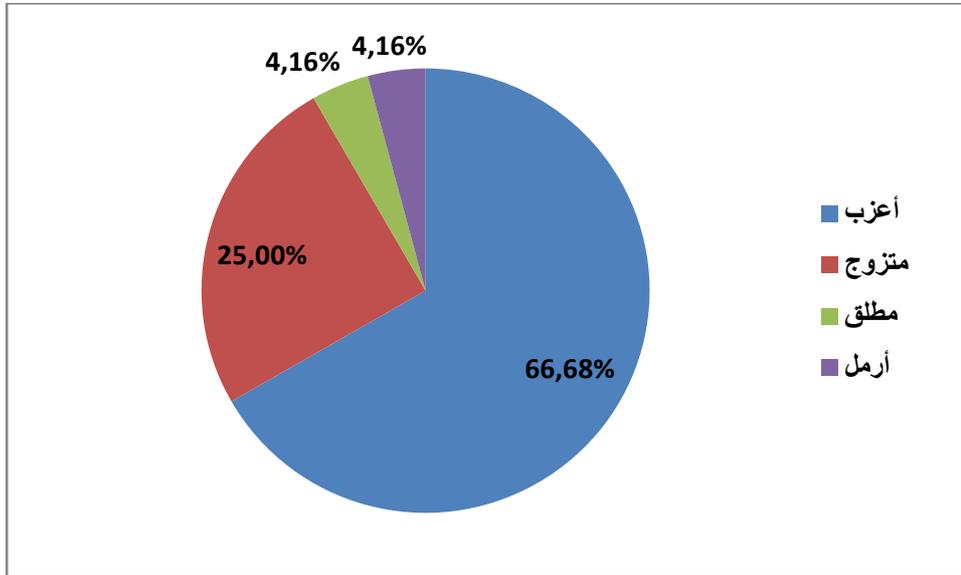
التحليل:

من خلال الجدول رقم 02 والذي يمثل متغير السن نلاحظ أن نسبة الذين يتراوح سنهم بين 25 و 35 سنة يمثلون النسبة المتوسطة حيث تقدر %33.33 بعدد 08 مبحوثين وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تعتبر فئة شبابية وهي ما تتطلبه هذه الوظيفة خاصة مع مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية والذين نجدهم متمكنين من مبادئ وأساسيات الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب العمل الدؤوب والمتواصل ومواكبة التكنولوجيا ووسائلها أما نسبة الذين أعمارهم من 36 إلى 45 سنة كانت %54.17 وهي أعلى نسبة بعدد 13 مفردة من مفردات البحث كونهم يملكون خبرة ويساعدون في التنظيم والتسيير يتمثلون في رؤساء المصالح وخبراء الإعلام الآلي وغيرهم من الموظفين الذين يقدمون أحسن المهام للمصلحة محل الدراسة، أما نسبة الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة فهي %12.5 بعدد 03 مبحوثين فهي تعتبر قليلة مقارنة مع النسب الأخرى وتمثل الأشخاص ذوي خبرة كبيرة حيث لاحظنا وجود ثلاث مبحوثين فقط من العينة بهذا السن وهم على وشك التقاعد.

الجدول رقم (03): يوضح الحالة العائلية

| النسبة | التكرار | الحالة العائلية |
|--------|---------|-----------------|
| %66.68 | 16 | أعزب |
| %25 | 06 | متزوج |
| %4.16 | 01 | مطلق |
| %4.16 | 01 | أرمل |
| %100 | 24 | المجموع |

الشكل رقم (03): يوضح الحالة العائلية



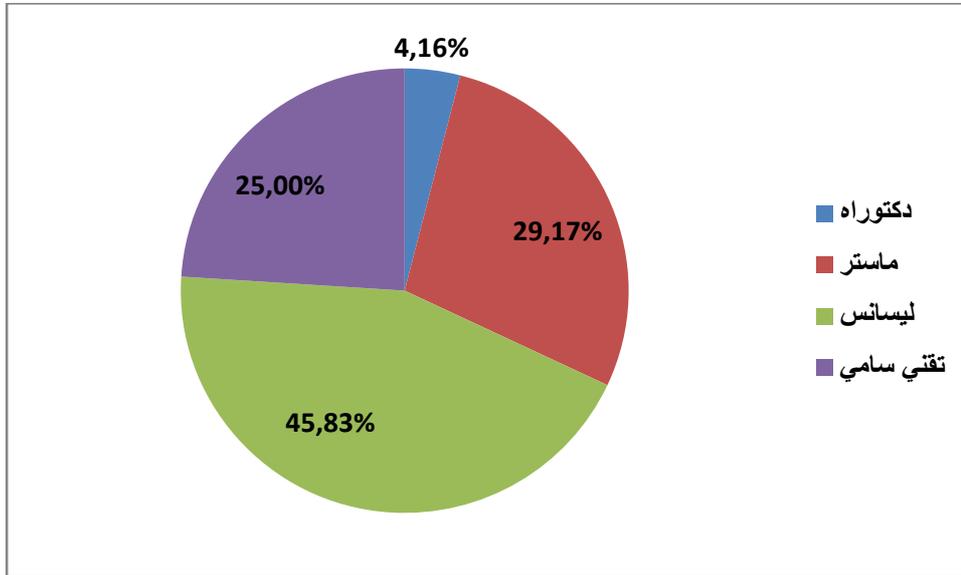
التحليل:

من خلال الجدول رقم 03 والذي يمثل متغير الحالة العائلية نلاحظ أن نسبة المبحوثين العزاب كانت %66.68 بعدد 16 مبحثاً وهي أعلى نسبة كون هذا يدل على وجود نسبة كبيرة من الفئة الشبابية المتفرغة للعمل وتقديم الأفضل دائماً ، أما نسبة المبحوثين المتزوجين فهي %25 بعدد 06 مفردات من العينة على روح المسؤولية التي يتمتع بها المبحوثين كما نجدهم أكثر ارتباطاً بالتزاماتهم العائلية والعمل أيضاً مما يؤثر في درجة إتقان الأداء ، في حين أن نسبة المطلوقون %4.16 وهذه نسبة ضئيلة مقارنة مع سابقاتها أما نسبة المبحوثين الأرمال كانت متساوية مع نسبة الأرمال أي %4.16 بعدد مفردة واحدة من مفردات البحث.

الجدول رقم (04): يوضح المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| دكتوراه | 01 | 4.16% |
| ماستر | 07 | 29.17% |
| ليسانس | 11 | 45.83% |
| تقني سام | 06 | 25% |
| المجموع | 24 | 100% |

الشكل رقم (04): يوضح المؤهل العلمي



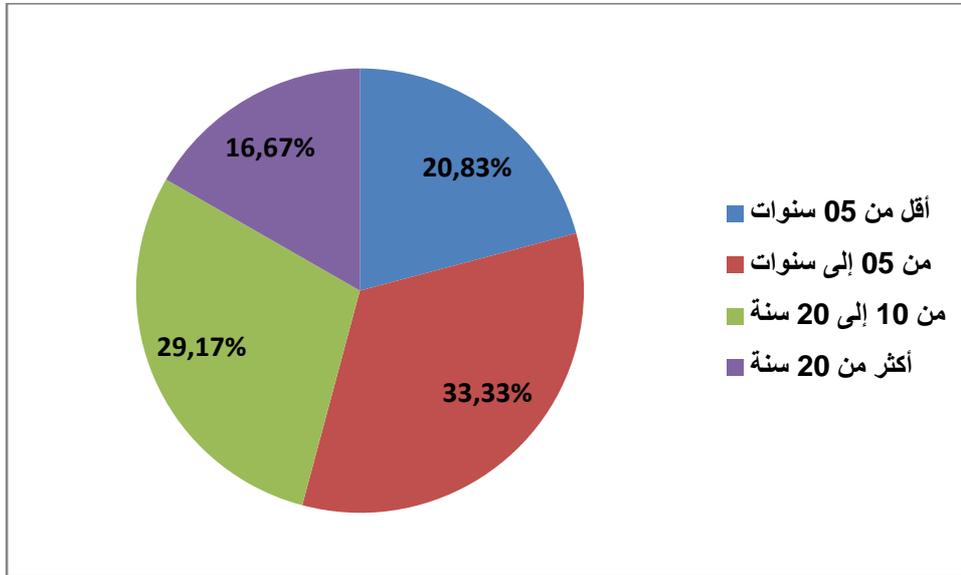
التحليل:

من خلال الجدول رقم 04 والذي يمثل متغير المؤهل العلمي نلاحظ أن نسبة الباحثين الأكبر هم الذين لديهم شهادة ليسانس بنسبة 45.83% بعدد 11 مبحثاً وهذا راجع لأن أغلب المناصب الإدارية في المؤسسة تتطلب أثناء إجراء المسابقة شهادة الليسانس كما تطلب ذوي الشهادات العليا مما يعمل على سيورة الإدارة والذين نجدهم متمكنين جداً من التكنولوجيا وخاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية من وسائل ومتغيرات جديدة وراهنه توفر لهم جو عمل ملائم ومناسب لأفكارهم وإبداعهم المهني أما نسبة الباحثين المتحصلين على مستوى ماستر فهي 29,17% بعدد 07 مبحثين في المرتبة الثانية تليها نسبة المؤهل تقني سام ومعظمهم في الإعلام الآلي وواحد فقط في الموارد البشرية بنسبة 13.34% بعدد 06 مبحثين ، في حين أن نسبة المتحصلين على مستوى دكتوراه هي 4.16% وهي ضئيلة مقارنة بسابقاتها وهذا راجع لأن ذوي الشهادات العليا يمثلون قمة الهرم الإداري.

الجدول رقم (05): يوضح الخبرة المهنية

| النسبة | التكرار | الحالة العائلية |
|--------|---------|--------------------|
| 20.83% | 05 | أقل من 05 سنوات |
| 33.33% | 08 | من 05 إلى 10 سنوات |
| 29.17% | 07 | من 10 إلى 20 سنة |
| 16.67% | 04 | أكثر من 20 سنة |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (05): يوضح الخبرة المهنية



التحليل:

من خلال الجدول رقم 05 والذي يمثل متغير الخبرة المهنة نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات 20.83% بعدد 04 مبحوثين تليها نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 10 إلى 20 سنة بعدد 07 مبحوثين 29.17%، في حين أن نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات هي 33.33% بعدد 08 مبحوثين وهذا راجع لأن أغلب المبحوثين صغار السن بعد ووتيرة التوظيف السريعة والمعتبرة في قطاع الخدمات والتوظيف العمومي قبل سنة 2017 ، وهم العمال الذين يمكنهم مواجهة ساعات العمل الطويلة والإجهاد الجسدي اليومي خاصة مع خلية الإستغلال وكل ما يتعلق بها كونها لصيقة الإدارة الإلكترونية ووسائلها، في حيث جاءت نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة أكبر من 20 سنة هي 16.67% وهي أقل نسبة وتمثل المبحوثين رؤساء المصالح ذوي الخبرة الطويلة.

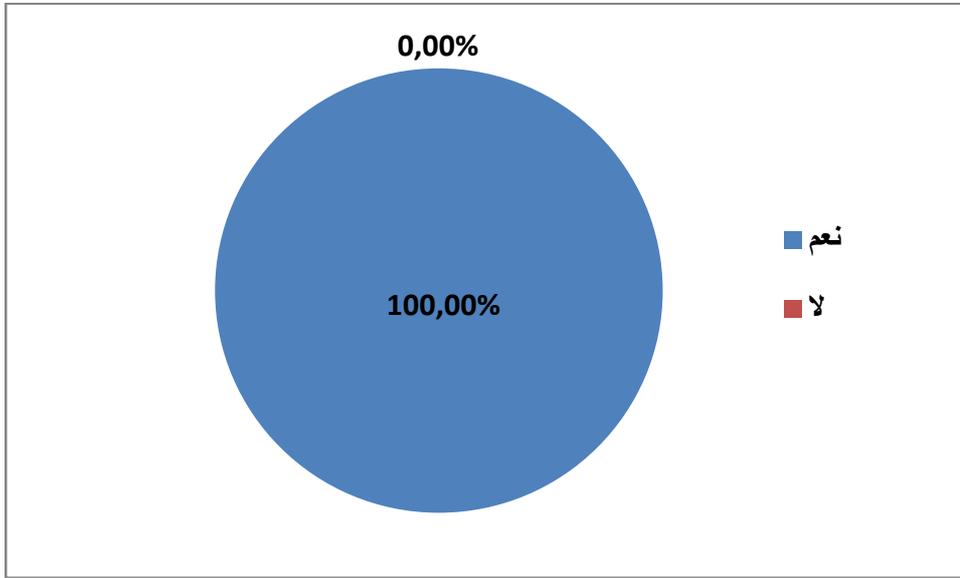
❖ المحور الثاني: كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تيسة

السؤال رقم (06): هل مؤسستك موصولة بشبكة الإنترنت ؟

الجدول رقم (06): يوضح ربط المؤسسة بشبكة الإنترنت.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| %100 | 24 | نعم |
| %00 | 0 | لا |
| %100 | 24 | المجموع |

الشكل رقم (06): يوضح ربط المؤسسة بشبكة الإنترنت.



التحليل:

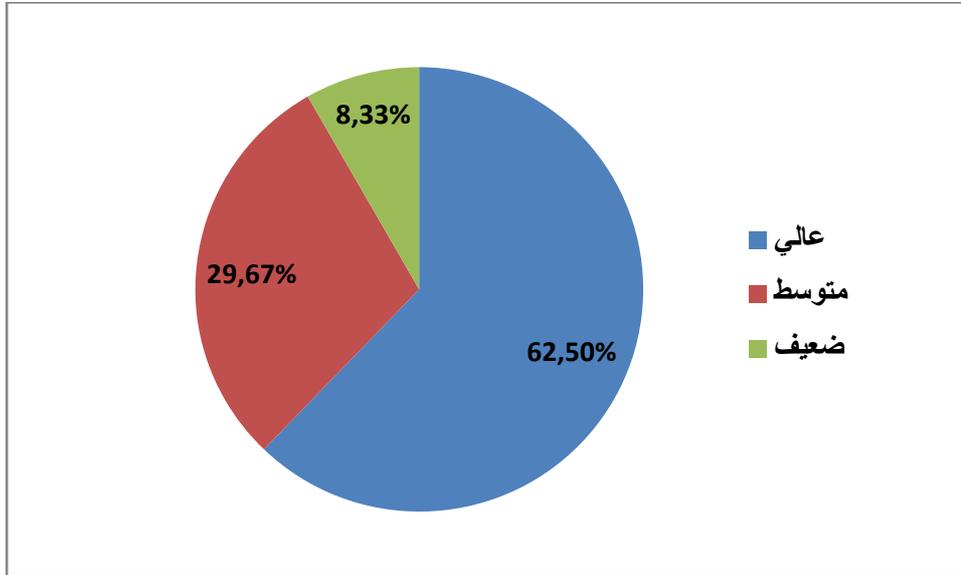
نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 ولشكل البياني والذان يوضحان ربط المؤسسة بالإنترنت أن كل المبحوثين اتجهوا نحو الإجابة بنعم عن السؤال فالعدد الكلي المقدر بـ 24 مبحوثاً أثبت أن المؤسسة توفر شبكة الإنترنت كونها مؤسسة تعنى بالتكنولوجيا وهي مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تحتاج إلى شبكة الإنترنت في أغلب معاملاتها ومهامها سواء داخليا أو خارجيا.

السؤال رقم (07): كيف ترى تدفق الإنترنت على مستوى مؤسستك ؟

الجدول رقم (07): يوضح تدفق الإنترنت على مستوى المؤسسة

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 62.5% | 15 | عالي |
| 29.67% | 07 | متوسط |
| 8.33% | 02 | ضعيف |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (07): يوضح تدفق الإنترنت على مستوى المؤسسة



التحليل:

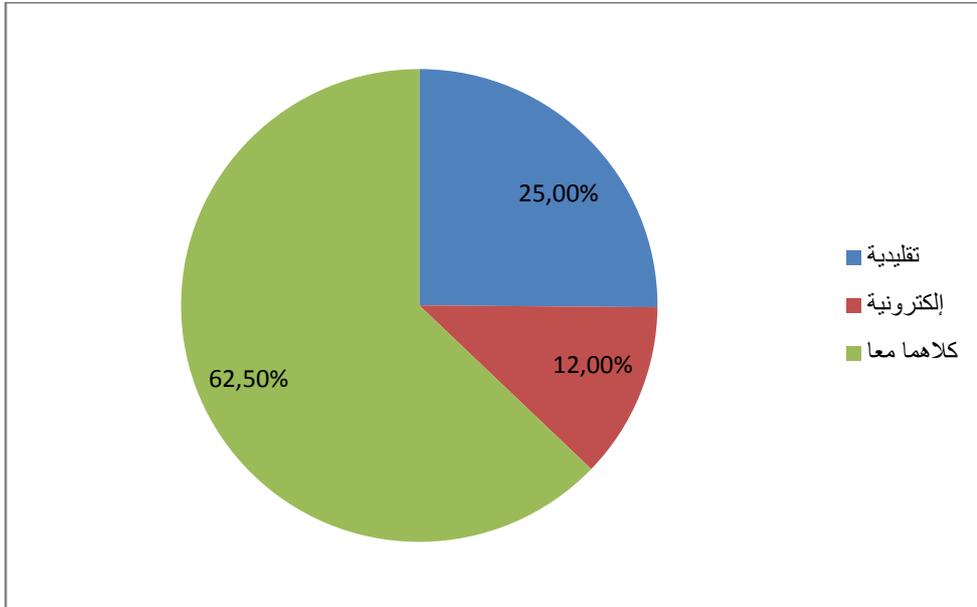
نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 والشكل البياني أعلاه والذي يوضح نسبة تدفق الإنترنت على مستوى مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية أن 62.5% من نسبة المبحوثين والمقدر عددهم 15 مبحوثاً اتجهوا إلى أن نسبة تدفق الإنترنت عالية في المؤسسة بينما من قال أن نسبة الإنترنت متوسطة فهم 07 مبحوثين بنسبة 29.67% والنسبة الأقل تعود للمبحوثين الإثنين اللذان قالوا أن نسبة الإنترنت ضعيفة 8.33% ، ويمكن تفسير ذلك بأن مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية متصلة بشكل دائم مع الإدارة الأم وهي الولاية بما أنها تابعة لها وهذا الاتصال يكون عن طريق شبكة الانترنت، فبواسطة يتم الحصول على المستجدات من قرارات وأوامر، بالإضافة إلى تواصلها مع المؤسسات المتعاملة الأخرى، وهذا لا يتم إلا عن طريق شبكة الانترنت نظراً لبعد المسافة، و من جهة أخرى فجل العمليات الإدارية التي يقوم بها الصندوق مقترنة بتوفر شبكة الانترنت.

السؤال رقم (08): ما نوع الأجهزة التي تستعملها في عملك؟

الجدول رقم (08): يوضح نوع الأجهزة التي تستعملها في العمل

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|------------|
| 25% | 06 | تقليدية |
| 12% | 03 | إلكترونية |
| 62.5% | 15 | كلاهما معا |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (08): يوضح نوع الأجهزة التي تستعملها في العمل



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 والذي يوضح نوع الأجهزة التي تستعمل أثناء العمل حيث نرى أن أغلب أفراد العينة يقرون باستخدامهم للوسائل الإلكترونية والتقليدية معا بنسبة 62.5% بعدد 15 مبحوثا أي أن هناك مزيج بين الأسلوب التقليدي والإلكتروني ومعنى ذلك أن المؤسسة لم تتخلى عن استخدام الإدارة الورقية في مختلف تعاملاتها الإدارية، في حين قدرت نسبة الذين يستخدمون الوسائل الإلكترونية فقط أثناء أدائهم لمهامهم الإدارية بنسبة 12% بعدد 03 مبحوثين ويرجع ذلك إلى إحساسهم بالراحة في استخدام هذه الوسائل في أداء مهامهم، وكذلك لأن استخدام الوسائل الإلكترونية يقلل من تكلفة إنجاز مهامهم الإدارية ويسهلها عليهم، أما نسبة أفراد العينة الذين يستخدمون الوسائل التقليدية فقد قدرت 25% بعدد 06 مبحوثين وهذا يرجع ربما إلى عمل هذه الفئة باستخدام الوسائل التقليدية أو إحساسهم بالراحة

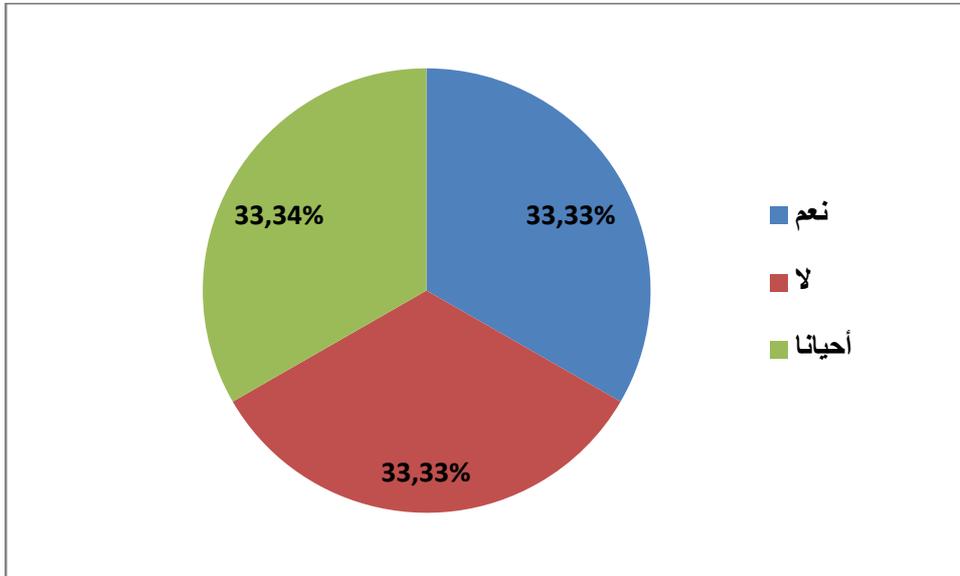
عند استخدام الأوراق في أداء مهامهم الإدارية وكذلك طبيعة العمل داخل المديرية والمصالح التابعة لها التي تتطلب استخدام الأوراق في مختلف التعاملات الإدارية مع الجمهور الخارجي فيما يخص الملفات التي تعتمد على الأوراق والإستمارات إضافة إلى ذلك طريقة التخزين الخاصة بالملفات تتبع الطريقة التقليدية هذا من جهة، والتعامل مع مختلف الشركاء والمتعاملين الإداريين والممولين من جهة أخرى الفواتير، المحاضر، التقارير وغيرها، ومنه نستنتج أن طبيعة الخدمة بمديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تبسة تحتم ضرورة العمل باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقليدية معا.

السؤال رقم (09): هل تطبق مؤسستكم وتفعيل الإدارة الإلكترونية في استخداماتها الإدارية؟

الجدول رقم (09): يوضح تطبيق المؤسسة وتفعيل الإدارة الإلكترونية في استخداماتها الإدارية

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 33.33% | 08 | نعم |
| 33.33% | 08 | لا |
| 33.34% | 08 | أحيانا |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (09): يوضح تطبيق المؤسسة وتفعيل الإدارة الإلكترونية في استخداماتها الإدارية



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 والذي يوضح تطبيق المؤسسة وتفعيل الإدارة الإلكترونية في استخداماتها الإدارية أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم هي 33.33% بعدد 08 مبحوثين وقد نرى أن النسب متساوية تماما مع الإجابات الأخرى بنفس عدد المبحوثين وكنسبة تقريبية فقد كان الإجابة

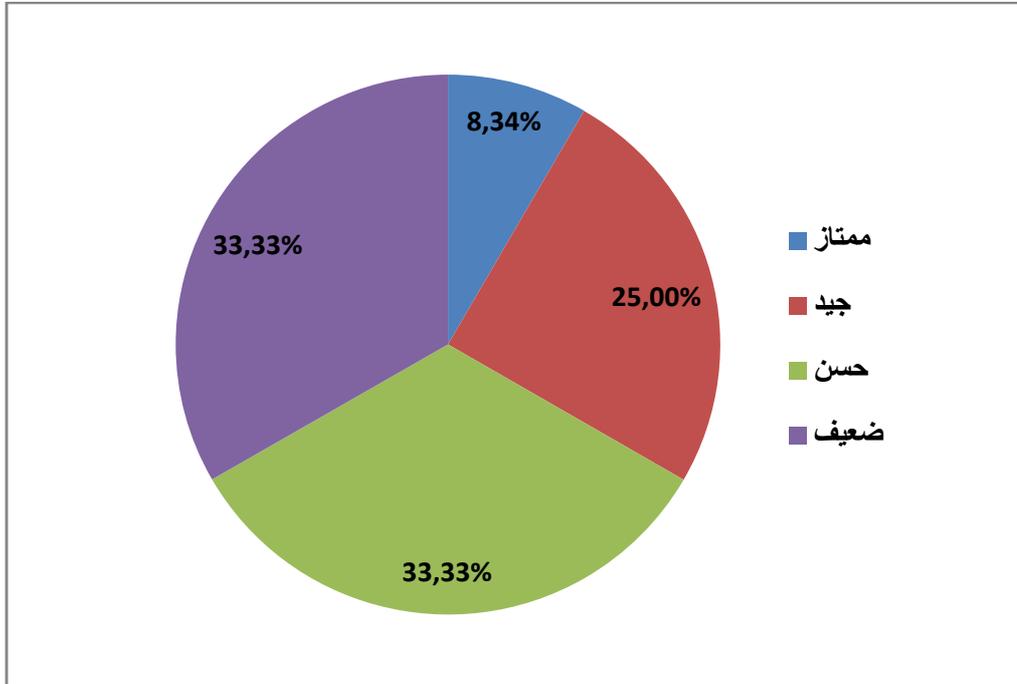
بأحيانا 33.34% وهذا ما تؤكد نسبة البيانات المتصلة عبر شبكات الانترنت والذي يعتبر من المعوقات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تأخير وصول المعلومة إلى الموظف في الوقت المناسب وبالتالي إحداث خلل في أداء مهامه، وهنا أيضا تبرز الإدارة التقليدية في أداء المهام ومن البيانات نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية موجود لكن مازال لصيق الإدارة التقليدية.

السؤال رقم (10): ما هو مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسستكم؟

الجدول رقم (10): يوضح مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 8.34% | 02 | ممتاز |
| 25% | 06 | جيد |
| 33.33% | 08 | حسن |
| 33.33% | 08 | ضعيف |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (10): يوضح مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة.



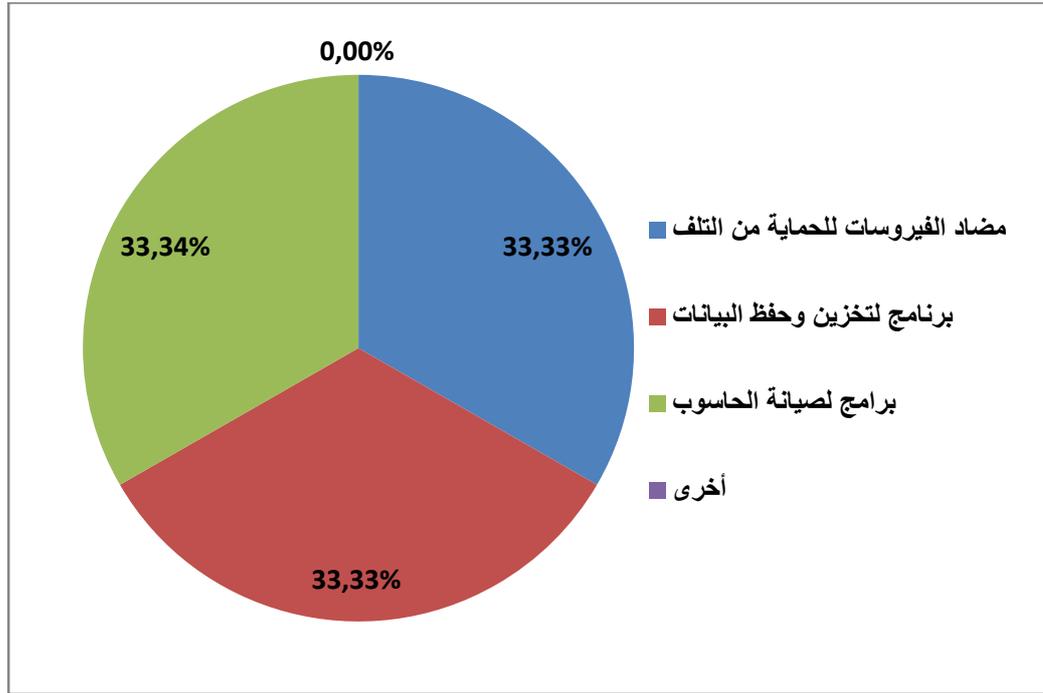
التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 10 والذي يوضح مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة أن نسبة المبحوثين الذين قالوا أن مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية ممتاز هي 8.34% بعدد مبحوثين فقط بينما من اتجهوا إلى أن مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية جيد هم 06 مبحوثين بنسبة 25% في حين أن مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية الضعيف والحسن كانا في نفس المستوى وبنفس النسبة 33.33% ونفس عدد المبحوثين 08، ومنه نستنتج أن حيث تفعيل الإدارة الإلكترونية تجلى أبرزه في توسيع استخدام أساليب تكنولوجيا حديثة تتسم بالدقة والمرونة في آن واحد كمحاولة لمواكبة العصرنة، حيث قامت بربط مهام الإدارات و المؤسسات بشبكات الحاسب الآلي (الإنترنت)، هذه الأخيرة ساعدتها في التوجه نحو إدارة إلكترونية حديثة، التي تهدف أساساً إلى رفع مستوى و جودة أداء المؤسسات.

المحور الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة
السؤال رقم (11): هل تتوفر في أجهزة الحاسوب الرئيسية وكذا الفرعية ؟
الجدول رقم (11): يوضح توفر أجهزة الحاسوب الرئيسية وكذا الفرعية على ما هو موضح في
الجدول.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------------------------------|
| 33.33% | 08 | مضاد الفيروسات للحماية من التلف |
| 33.33% | 08 | برنامج لتخزين وحفظ البيانات |
| 33.34% | 08 | برامج لصيانة الحاسوب |
| 00% | 00 | أخرى |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (11): يوضح توفر أجهزة الحاسوب الرئيسية وكذا الفرعية على ما هو موضح في المخطط.



التحليل:

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم 11 أعلاه والذي يوضح توفر مضاد الفيروسات للحماية من التلف و برنامج لتخزين وحفظ البيانات و برامج لصيانة الحاسوب في أجهزة الحاسوب الرئيسية وكذا الفرعية لمديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية بحيث نلاحظ أنه تساوى عدد المبحوثين الأربع والعشرين واتجه كل 08 مبحوثين إلى إختيار مختلف وكانت النسبة واحدة 33.33%، ومنه نقول أن الحواسيب

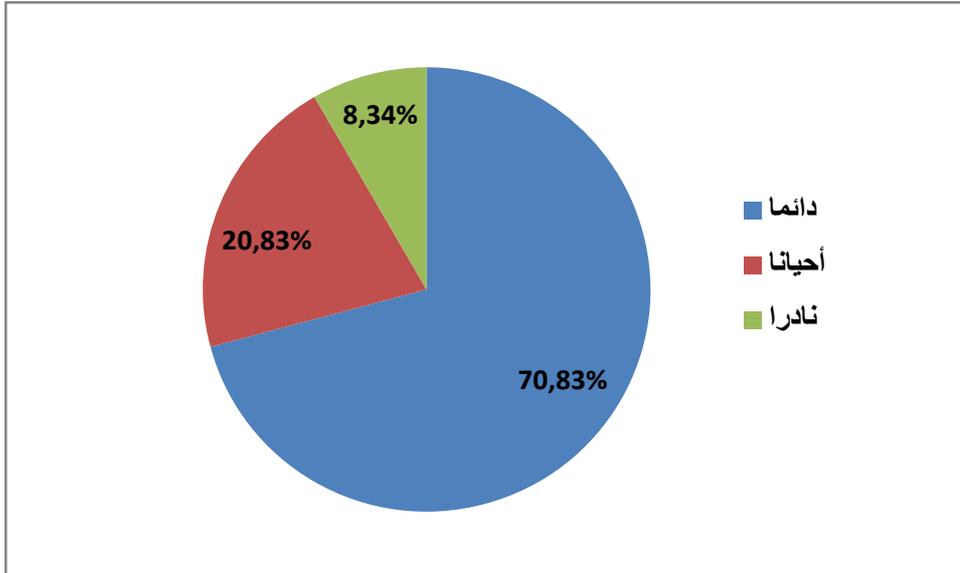
تحتاج إلى العديد من البرامج للوقاية والأمن من الفيروسات والقرصنة، وكذا أخذ نسخة احتياطية من البيانات على الجهاز وتفعيل برامج مكافحة الفيروسات والتجسس وتحديثها بانتظام والقيام بحذف الملفات والبرامج غير المهمة والمؤقتة والتي تأخذ حيزاً كبيراً من مساحة التخزين وتؤثر على سرعة الجهاز وكفاءته وتحديث أنظمة التشغيل والبرامج الخاصة بجهاز الحاسوب.

السؤال رقم (12): هل تسهل الإدارة الإلكترونية عليك القيام بمهامك داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (12): يبين تسهيل الإدارة الإلكترونية القيام بالمهام داخل المؤسسة.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 70.83% | 17 | دائماً |
| 20.83% | 05 | أحياناً |
| 8.34% | 02 | نادراً |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (12): يبين تسهيل الإدارة الإلكترونية القيام بالمهام داخل المؤسسة.



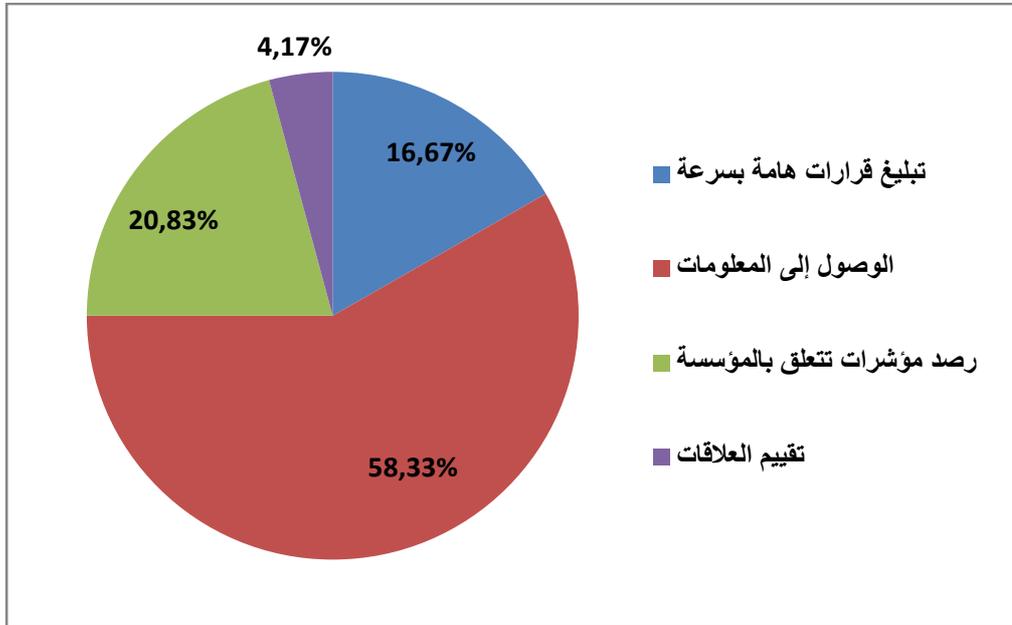
التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم 12 والذي يوضح تسهيل الإدارة الإلكترونية القيام بالمهام داخل المؤسسة حيث كان الإجابة دائماً بعدد 17 مبحوثاً بنسبة 70.83% أما الإجابة بأحياناً فكانت بعدد 05 مبحوثين بنسبة 20.83% والإجابة بنادراً كانت من نصيب مبحوثين فقط بنسبة 8.34% وهذا راجع إلى أن مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تبسة تسهل على الموظفين من خلال الإدارة الإلكترونية القيام بكافة مهامهم ما اتفق عليه أغلب مفردات الدراسة.

السؤال رقم (13): ما هي أهم الآليات التي تساعدك فيها الإدارة الإلكترونية أثناء القيام بعملك ؟
الجدول رقم (13): يوضح أهم الآليات التي تساعدك فيها الإدارة الإلكترونية أثناء القيام بالعمل.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------------------------|
| 16.67% | 04 | تبليغ قرارات هامة بسرعة |
| 58.33% | 14 | الوصول إلى المعلومات |
| 20.83% | 05 | رصد مؤشرات تتعلق بالمؤسسة |
| 4.17% | 01 | تقييم العلاقات |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (13): يوضح أهم الآليات التي تساعدك فيها الإدارة الإلكترونية أثناء القيام بالعمل.



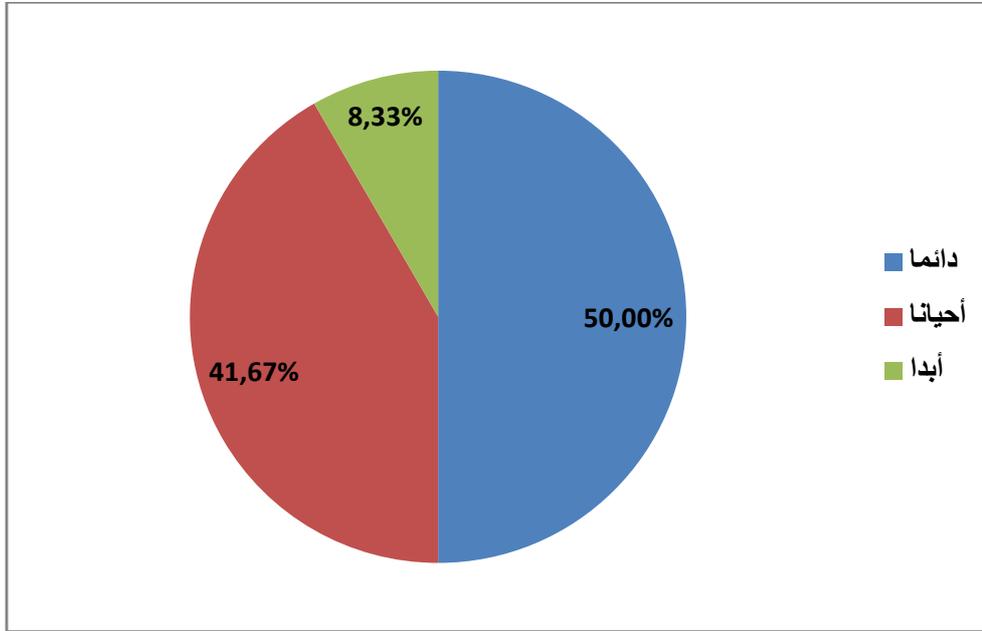
التحليل:

من خلال الجدول رقم 13 والمخطط أعلاه والذي يبين لنا أهم الآليات التي تساعد الإدارة الإلكترونية الموظفين في مديرية الإتصالات السلوكية والسلوكية أثناء القيام بعملهم ومن بين الآليات التي وضعناها وقام بإختيارها العمال نجد الوصول إلى المعلومات كأعلى آلية بنسبة 58.33% بعدد 14 مبحوثا تليها رصد مؤشرات تتعلق بالمؤسسة بنسبة 20.83% بعدد 05 مبحوثين في حين أن آلية تبليغ قرارات هامة بسرعة كان متقاربة مع التي قبلها بنسبة 16.67% بعدد 04 مبحوثين بينما تقييم العلاقات كان بنسبة 4.17%، ومنه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ما تتيحه من آليات للموظفين يجعلها تسهل عليهم القيام بمهامهم على أكمل وجه كونها تضمن الشفافية في الأعمال و تقضي على الرشوة و الوساطة.

السؤال رقم (14): هل تستعين مؤسستكم بمختصين لتطوير أدائكم في ظل الإدارة الإلكترونية ؟
الجدول رقم (14): يوضح إستعانة المؤسسة بمختصين لتطوير الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 50% | 12 | دائماً |
| 41.67% | 10 | أحياناً |
| 8.33% | 02 | أبداً |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (14): يوضح إستعانة المؤسسة بمختصين لتطوير الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية.



التحليل:

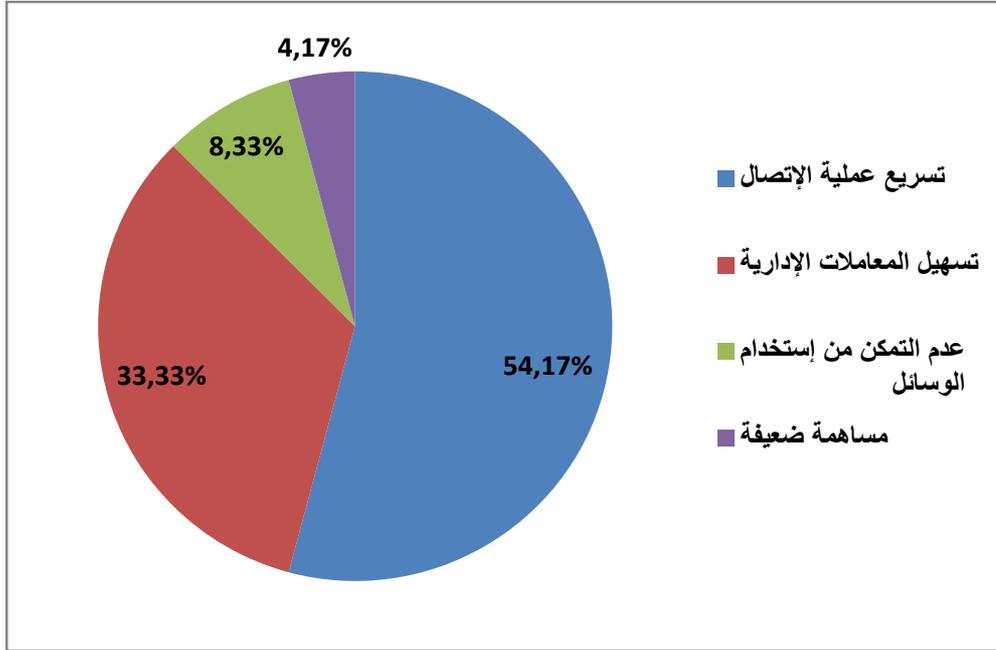
يتضح من خلال الجدول رقم 14 والرسم البياني أعلاه والذي يوضح إستعانة مديرية الإتصالات السلوكية والسلوكية بمختصين لتطوير الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية حيث كان الإجابة عن السؤال دائماً بعدد 12 مبحوثاً بنسبة 50% أما الإجابة بأحياناً فكانت بعدد 10 مبحوثين بنسبة 41.67% والإجابة بنادراً كانت من نصيب مبحوثين فقط بنسبة 8.33% وهذا راجع إلى أن مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تبسة تعتمد على مختصين في مجال الإدارة الإلكترونية للقيام برسم الأهداف والخطط المستقبلية ووضع الأدوات و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف.

السؤال رقم (15): ما مدى مساهمة استخدامك للوسائل الإلكترونية في المؤسسة ؟

الجدول رقم (15): يوضح مدى مساهمة استخدام المبحوث للوسائل الإلكترونية في المؤسسة.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|-------------------------------|
| 54.17% | 13 | تسريع عملية الإتصال |
| 33.33% | 08 | تسهيل المعاملات الإدارية |
| 8.33% | 02 | عدم التمكن من إستخدام الوسائل |
| 4.17% | 01 | مساهمة ضعيفة |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (15): يوضح مدى مساهمة استخدام المبحوث للوسائل الإلكترونية في المؤسسة.



التحليل:

من خلال الجدول رقم 15 والمخطط أعلاه والذي يبين لنا مدى مساهمة استخدام المبحوث للوسائل الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلوكية والسلوكية أثناء القيام بعملهم ومن بين أهم المساهمات التي وضعناها وقام بإختيارها المبحوثين نجد تسريع عملية الإتصال كأعلى مساهمة بنسبة 54.17% بعدد 13 مبحوثاً تليها تسهيل المعاملات الإدارية بنسبة 33.33% بعدد 08 مبحوثين في حين أن عدم التمكن من إستخدام الوسائل كان متقارب مع الإختيار الذي يليه بنسبة 8.33% بعدد مبحوثين بينما من قال أن استخدام الوسائل الإلكترونية جلب مساهمة ضعيفة كان بنسبة 4.17%، ومنه نستنتج أن الوسائل

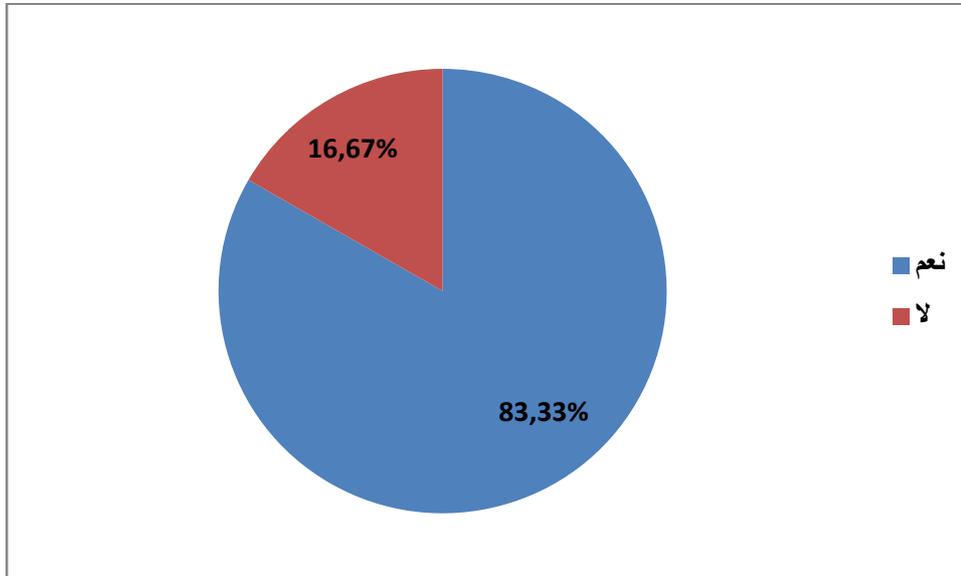
الإلكترونية تساهم في عملية تقسيم المهام المطلوب إنجازها وتوزيعها على الأقسام المطلوبة و بناء الهيكل التنظيمي للشركة أو المؤسسة وغيرها.

المحور الرابع: واقع الإدارة الإلكترونية على مستوى مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة السؤال رقم (16): هل تستعين مؤسستك بمختصين لتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية ؟

الجدول رقم (16): يوضح إستعانة المؤسسة بمختصين لتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| %83.33 | 20 | نعم |
| %16.67 | 04 | لا |
| %100 | 24 | المجموع |

الشكل رقم (16): يوضح إستعانة المؤسسة بمختصين لتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية



التحليل:

من خلال الجدول رقم 16 والبيانات المقدمة فيه ويمثل نسب إستعانة المؤسسة بمختصين لتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية بحيث كان نسبة الإجابة بنعم %83.33 بعدد 20 مبحثا بينما كانت نسبة الإجابة بلا %16.67 بعدد 04 مبحثين، ويرجع ذلك إلى قيام المؤسسة بجلب مختصين في مجال الإدارة الإلكترونية وذلك لتطوير العاملين مما يؤدي إلى قلة معدل الأخطاء بعد تعميم

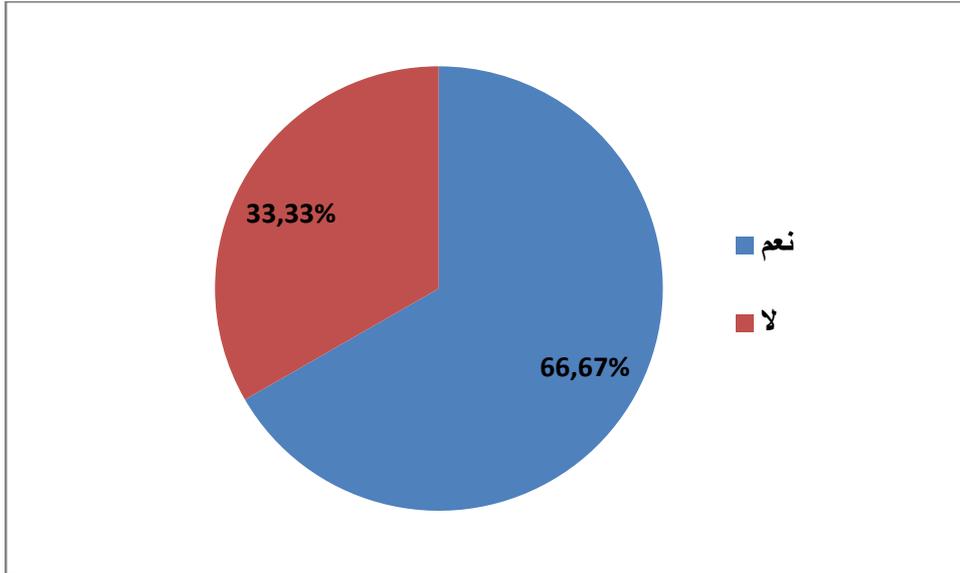
العمل عبر أجهزة الكمبيوتر، إنجاز المهام في الأوقات المحددة بأكثر دقة وكذلك ترتيب الملفات والأرشيف، إضافة إلى ربح الوقت والجهد والتقليل من الوقوع في الخطأ.

السؤال رقم (17): هل ترى بأن عدم الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يساهم في خفض مستوى وفاعلية المؤسسة؟

الجدول رقم (17): يوضح عدم الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يساهم في خفض مستوى وفاعلية المؤسسة.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 66.67% | 16 | نعم |
| 33.33% | 08 | لا |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (17): يوضح عدم الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يساهم في خفض مستوى وفاعلية المؤسسة.



التحليل:

من خلال الجدول 17 أعلاه والذي يوضح إن كان عدم الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يساهم في خفض مستوى وفاعلية المؤسسة بحيث كان نسبة الإجابة بنعم 66.67% بعدد 16 مبحوثاً بينما كانت نسبة الإجابة بلا 33.33% بعدد 08 مبحوثين، وهذا يوضح أن عدم تطبيق المؤسسة للإدارة الإلكترونية يجعل المؤسسة تعاني من نقص الفاعلية كون تطبيقها للإدارة الإلكترونية يجعلها تقوم بالربط بين مؤسسات الدولة و تحويل جميع بيانات و معلومات الوزارات و المؤسسات إلى بيانات إلكترونية

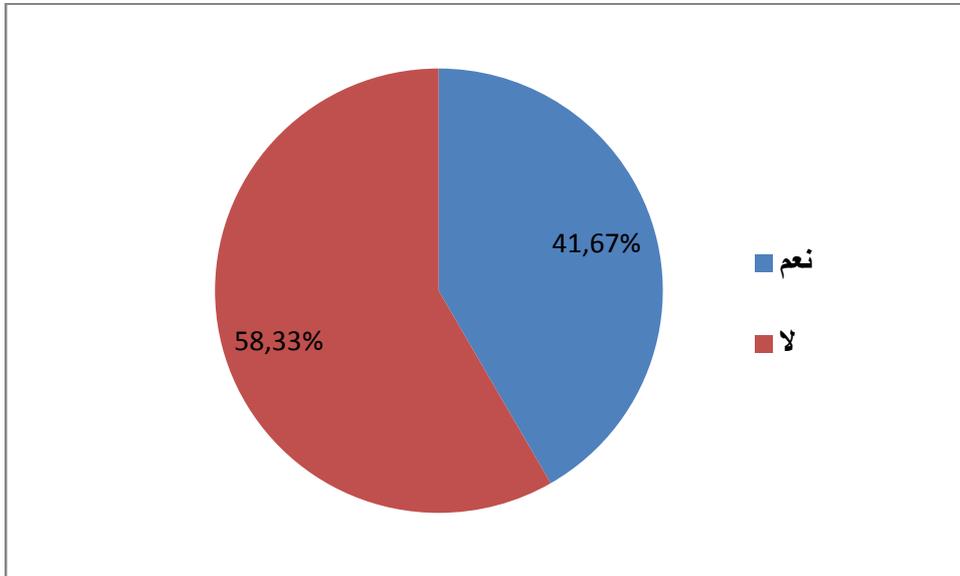
بالإضافة إلى تأمين البنية التحتية الضرورية لربط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات موحدة تتيح تبادل المعلومات بين مختلف الجهات وكذا تحديد جميع التعاملات بين المواطنين و كل مؤسسة و تحويلها إلى تعاملات إلكترونية.

السؤال رقم (18): هل تلقيت دورات تكوينية وتدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية وكيفية التعامل مع وسائلها ؟

الجدول رقم (18): يبين تلقى المبحوث دورات تكوينية وتدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية وكيفية التعامل مع وسائلها.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 41.67% | 10 | نعم |
| 58.33% | 14 | لا |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (18): يبين تلقى المبحوث دورات تكوينية وتدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية وكيفية التعامل مع وسائلها.



التحليل:

من خلال الجدول رقم 18 والبيانات المقدمة فيه بحيث يبين تلقى المبحوث دورات تكوينية وتدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية وكيفية التعامل مع وسائلها بحيث كان نسبة الإجابة بنعم 41.67% بعدد 10 مبحوثين ويرجع ذلك إلى وجود برامج تدريبية خاصة تسمح لهم بتحسين المعارف والمهارات على استخدام تقنيات الاتصال وكذلك كون التدريب يمنح الموظفين مؤهلات للتحكم في استخدام لبرامج الحاسوب كما

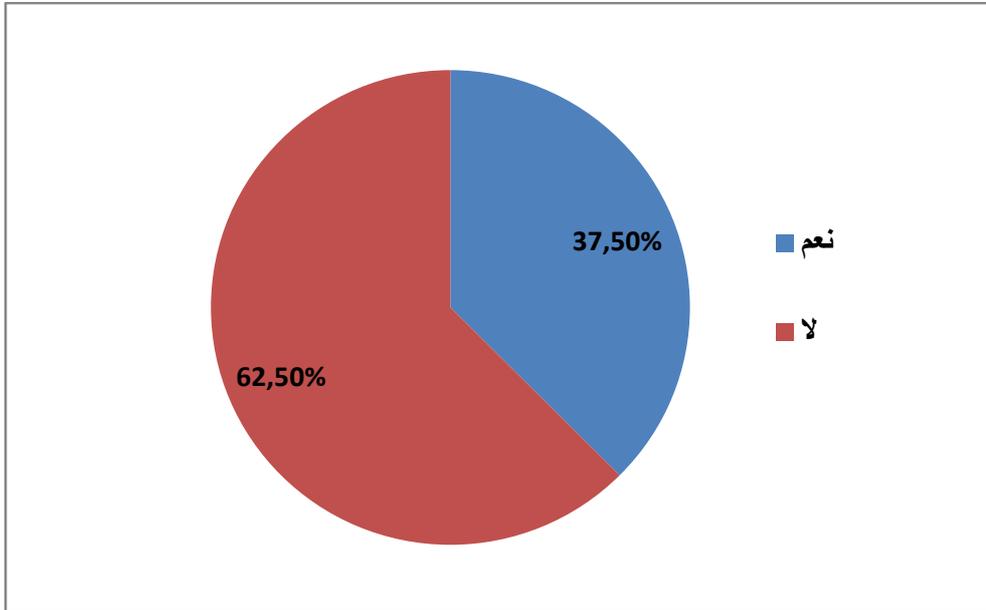
أن إخضاع الموظفين إلى التدريب يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وهذا يزيد من إحساسهم بالثقة بالمعارف والمعلومات المكتسبة والتي تمكنهم من التحكم أكثر في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأداء مهامهم بسهولة وفعالية، بينما كانت نسبة الإجابة بلا 58.33% بعدد 14 مبحوثاً، وهذا يؤكد على أن نسبة معينة فقط من موظفي مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية من تلقوا دورات تدريبية تساعدهم على مواكبة مثل هذا الرهان الذي يعد مستقبلاً هاماً للمؤسسة والفئة الأخرى لم تتلقى دورات تدريبية حول كيفية تطبيق وسائل الإدارة الإلكترونية وربما كونها مازالت متمسكة بالنظام التقليدي.

السؤال رقم (19): هل ترى بأنك استفدت من هذه الدورات التكوينية؟

الجدول رقم (19): يبرز استفادة المبحوث من هذه الدورات التكوينية.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 37.5% | 09 | نعم |
| 62.5% | 15 | لا |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (19): يبرز استفادة المبحوث من هذه الدورات التكوينية.



التحليل:

من خلال الجدول رقم 19 والبيانات المقدمة يتبين لنا مدى استفادة موظفي مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية من الدورات التكوينية والتدريبية بحيث كانت نسبة الإجابة بنعم 37.5% بعدد 09 مبحوثين ويرجع ذلك إلى وجود برامج تدريبية خاصة قد استفاد منها فعلا الموظفين الذي قاموا بها فهذا يبين

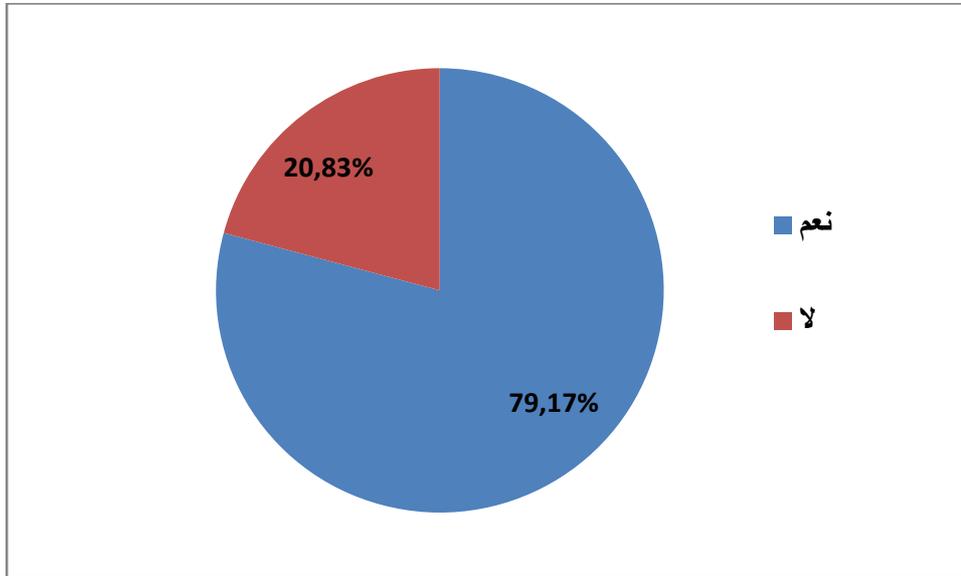
تمكنهم من التحكم أكثر في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأداء مهامهم بسهولة وفعالية، بينما كانت نسبة الإجابة بلا 62.5% بعدد 15 مبحوثاً، وهذا يؤكد على أن نسبة كبيرة الموظفين لم يستفيدوا من تلك الدورات وهذا لقلّة المخصصات المالية لتكوين وتدريب ورسكلة الموظفين في مجال استخدام التقنيات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومنه نستنتج أن الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة غير كافية تماماً.

السؤال رقم (20): هل ترى بأن استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية؟

الجدول رقم (20): يوضح استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 79.17% | 19 | نعم |
| 20.83% | 05 | لا |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (20): يوضح استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية



التحليل:

من خلال الجدول رقم 20 والبيانات المقدمة فيه يتبين لنا أن استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية والمهام الإدارية بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة، بحيث كانت نسبة الإجابة بنعم 79.17% بعدد 19 مبحوثاً بينما كانت نسبة الإجابة بلا 20.83% بعدد 05 مبحوثين، وهذا ما يفسر اهتمام الموظفين باستخدام الوسائل الإلكترونية نظراً لشعورهم بالراحة أثناء استخدامها

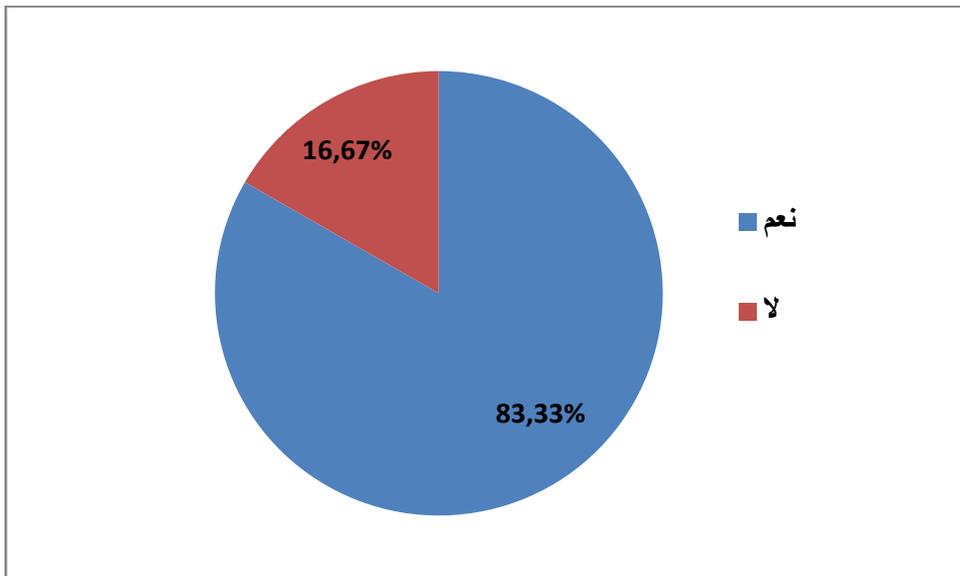
وكذلك كونها تقلل العديد من الأعباء والتكاليف ومنه نستنتج أن استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات والمهام الإدارية بنسبة كبيرة وارتفاع التكلفة المادية لإنشاء منظومة الإدارة الإلكترونية و احتياجها إلى شبكة اتصال جيدة و أجهزة حواسيب و هذا يرتبط بالقدرة على توفير الميزانية اللازمة والجهل بالحاجة لإيجاد بنية تحتية قوية و أهمية وسائل الحماية الإلكترونية.

السؤال رقم (21): هل ترى بأن قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في مؤسستك ؟

الجدول رقم (21): يوضح قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في المؤسسة.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 83.33% | 20 | نعم |
| 16.67% | 04 | لا |
| 100% | 24 | المجموع |

1- الشكل رقم (21): يوضح قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في المؤسسة.



التحليل:

من خلال الجدول رقم 21 والبيانات المقدمة فيه والنسب يتبين لنا قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في المؤسسة، بحيث كانت نسبة الإجابة بنعم 83.33% بعدد

20 مبحثاً بينما كانت نسبة الإجابة بلا 16.67% بعدد 04 مبحثين، بالتالي فإنه فعلا قلة الخبرة في المجال الإلكتروني والحاسب وما على ذلك يعيق الرسالة الإدارية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية بنقصة القدرات والخبرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يستدعي الحاجة إلى برامج تدريب للموظفين لاستخدام شبكة المعلومات بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المطلوبة وجوب الاهتمام بتأمين أنظمة حماية للشبكات والمواقع الواجب العمل عليها لحمايتها من دخول الفيروسات وكذلك الاختراق والذي يضعف أو يلغي فاعليتها عدم وجود تشريعات قانونية منظمة للعمل الإداري في هذه المنظومة قلة أو انعدام الثقة بالتقنيات الحديثة وأساليب حماية أمنها مع قلة الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المحيطة.

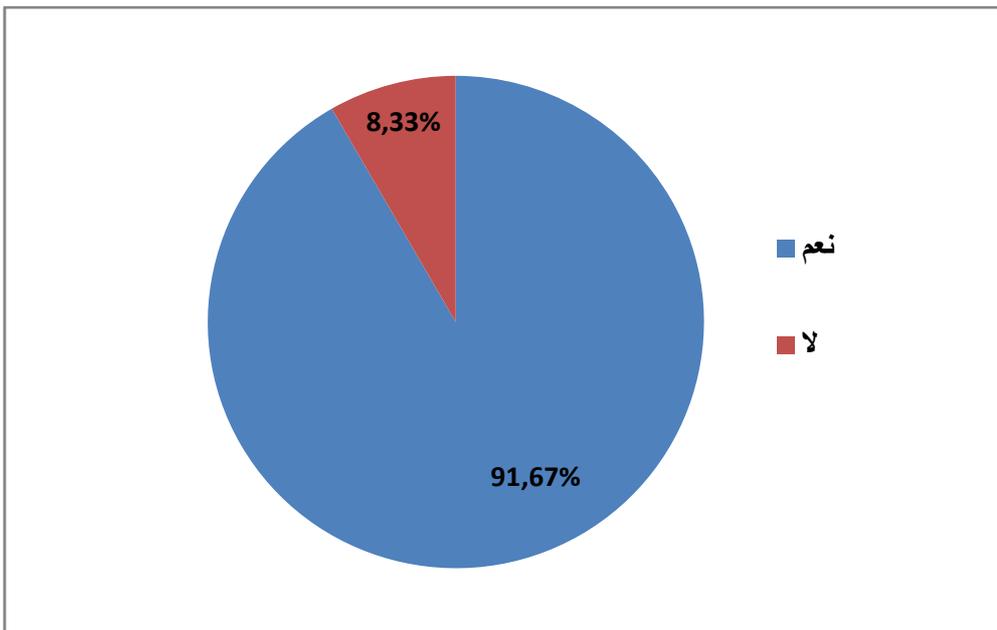
المحور الخامس: أهم العوائق والمشاكل التي تواجه مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة في تطبيقها للإدارة الإلكترونية

السؤال رقم (22): هل توجد عوائق تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة؟

الجدول رقم (22): يوضح وجود عوائق تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 91.67% | 22 | نعم |
| 8.33% | 02 | لا |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (22): يوضح وجود عوائق تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة



التحليل:

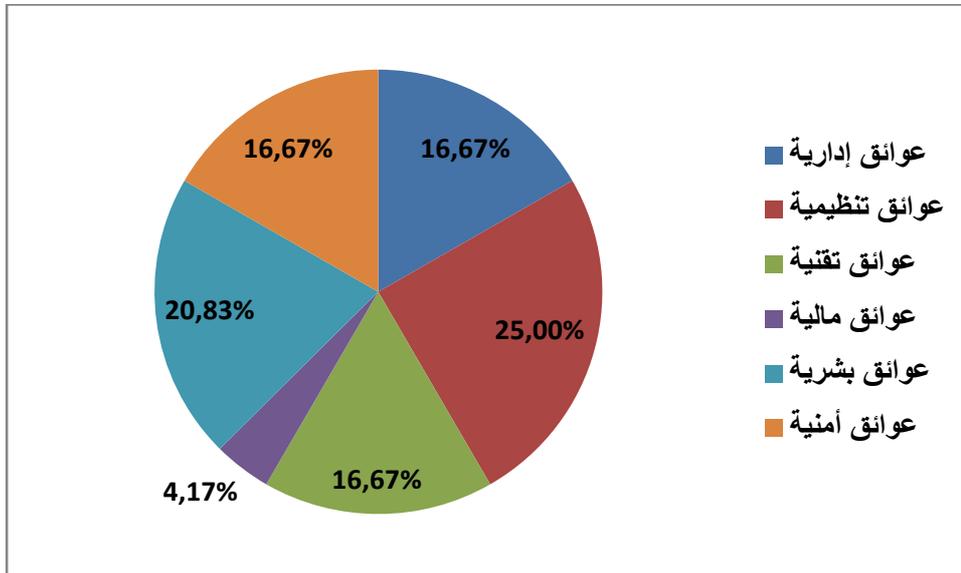
من خلال الجدول رقم 22 والبيانات المقدمة فيه يتبين لنا أن مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة توجد بها عوائق تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها وهذا ما يثبت نسبة الإجابة بنعم 91.67% بعدد 22 مبحوثا بينما كانت نسبة الإجابة بلا 8.33% بعدد 02 مبحوثين، وبالتالي فإن المؤسسة ظهر فيها معوقات ومعضلات تعرقل تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والتي نسعى لتحديد أهمها وفي مختلف أنواعها وتبين لنا الإجابات أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة.

السؤال رقم (23): ما هي أنواع العوائق التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ؟

الجدول رقم (23): يوضح أنواع العوائق التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------------|
| 16.67% | 04 | عوائق إدارية |
| 25% | 06 | عوائق تنظيمية |
| 16.67% | 04 | عوائق تقنية |
| 4.17% | 01 | عوائق مالية |
| 20.83% | 05 | عوائق بشرية |
| 16.67% | 04 | عوائق أمنية |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (23): يوضح أنواع العوائق التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة



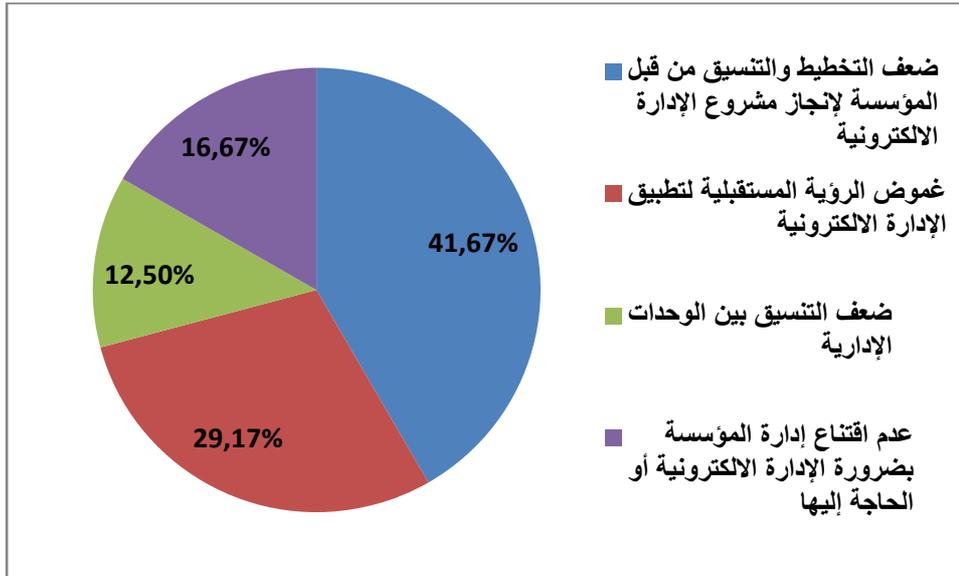
التحليل:

من خلال الجدول رقم 23 والبيانات المقدمة فيه نلاحظ أن مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية تعاني من العديد من العوائق التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها فالمعطيات تفيد بان نسبة 16.67% بعدد 04 مبحوثين اختاروا الإجابة بوجود عوائق إدارية ، بينما 06 مبحوثين بنسبة 25% اختاروا عوائق تنظيمية و نسبة 16.67% أيضا يجدون أن المؤسسة تعاني من عوائق تقنية، ونسبة 4.17% يجدون مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية تعاني من عوائق مالية، أما العوائق البشرية فبنسبة 20.83%، وأخيرا العوائق الأمنية بنسبة 16.67% وتمثل المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة هي: ضعف التخطيط وغياب الإستراتيجيات الداعمة لهذه العملية، وضعف الاتصال الإلكتروني وتغلب الأسلوب التقليدي على أداء المهام، إضافة إلى انعدام إستراتيجيات التنسيق الإلكتروني بين المؤسسات أما المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة هي قلة فرص التدريب والتكوين للموظفين في مجال استخدامات التكنولوجيا واستعمال الوسائل الإلكترونية في حين أن المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة هي نوعية الوسائل الإلكترونية، وضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات المتوفرة بها، وغياب متخصصين في صيانتها، وضعف تدفق شبكة الانترنت، وغياب شبه تام لشبكات الاتصال الداخلية الانترنت والاكسترانت، أما المعوقات المالية فهي ضعف الاعتمادات المالية الخاصة باقتناء الوسائل الإلكترونية، وتوصيل شبكات الاتصال الإلكتروني، كذلك ضعف الميزانية الخاصة بتدريب وتكوين الموظفين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية وصيانة الأجهزة.

السؤال رقم (24): ما هي العوائق الإدارية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟
الجدول رقم (24): يوضح العوائق الإدارية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|--|
| 41.67% | 10 | ضعف التخطيط والتنسيق من قبل المؤسسة لإنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية |
| 29.17% | 07 | غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية |
| 12.5% | 03 | ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية |
| 16.67% | 04 | عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (24): يوضح العوائق الإدارية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة



التحليل:

من خلال الجدول رقم 24 والبيانات المقدمة فيه والنسب يبرز لنا نوعية العوائق الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث نرى أن نسبة ضعف التخطيط والتنسيق من قبل المؤسسة لإنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية 41.67% بعدد 10 مبحوثين، في حين أن نسبة غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية هي 29.17% بعدد 07 مبحوثين، ونسبة ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية 12.5% بعدد 03 مبحوثين، و عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها كانت بنسبة 16.67% بعدد 04 مبحوثين، ومنه نستنتج أن الآلية الأنسب لمواجهة المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية

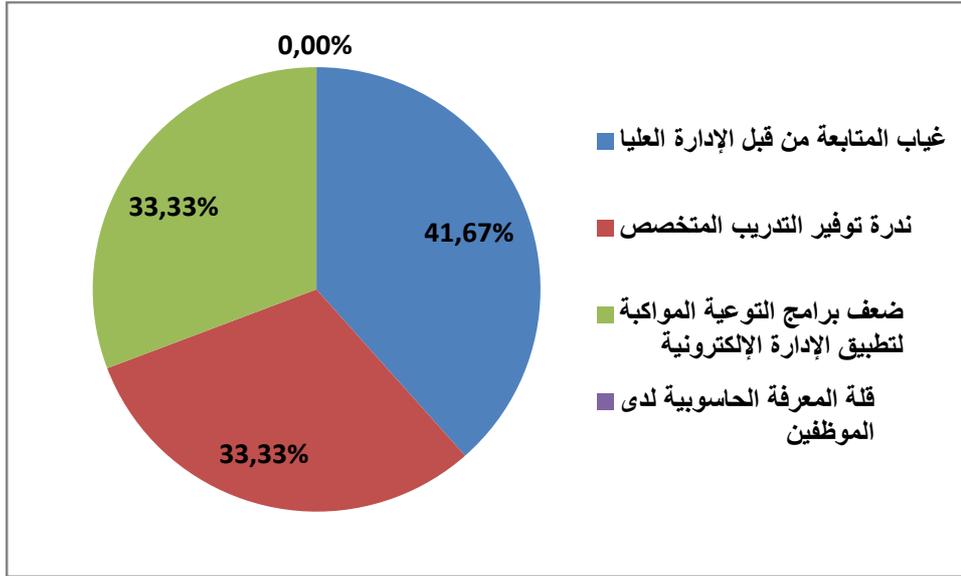
الإتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تبسة هي القيام بوضع إستراتيجية للتنسيق بين مختلف الإدارية داخل المؤسسة.

السؤال رقم (25): ما هي العوائق التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم ؟

الجدول رقم (25): يوضح العوائق التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---|
| 41.67% | 10 | غياب المتابعة من قبل الإدارة العليا |
| 33.33% | 08 | ندرة توفير التدريب المتخصص |
| 33.33% | 08 | ضعف برامج التوعية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية |
| 00% | 00 | قلة المعرفة الحاسوبية لدى الموظفين |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (25): يوضح العوائق التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة



التحليل:

من خلال الجدول رقم 25 والبيانات المبينة فيه والنسب يبرز لنا نوعية العوائق التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية بحيث نرى أن نسبة غياب المتابعة من قبل الإدارة العليا 41.67% بعدد 10 محوئين، في حين أن نسبة ندرة توفير التدريب المتخصص هي 33.33% بعدد 08 محوئين، ونسبة ضعف برامج التوعية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية هي 33.33% بعدد 08 محوئين، قلة المعرفة الحاسوبية لدى الموظفين هذه الإجابة كانت بنسبة 00.00%

الإطار التطبيقي للدراسة

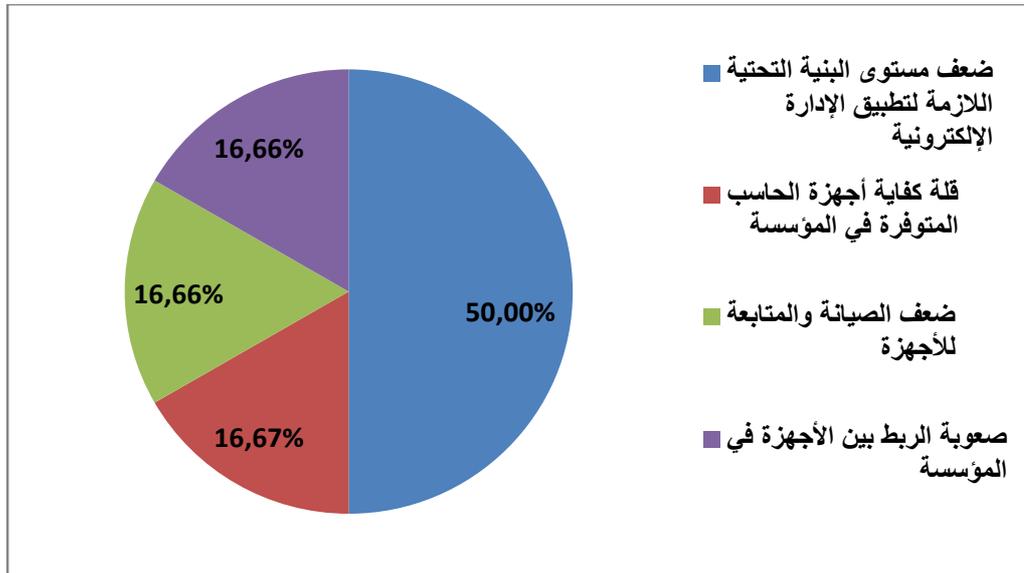
بعدد 00 مبحوثين أن أنهم يستخدمون الحاسوب جميعا بنسب متفاوتة، ومنه نستنتج أن المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تبسة هي انعدام التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية وغياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغيرة في الإدارات الصغيرة وضعف اقتناع السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغيرة وقلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المؤسسة وندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المؤسسة.

السؤال رقم (26): ما هي العوائق التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

الجدول رقم (26): يبين العوائق التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---|
| 50% | 12 | ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية |
| 16.67% | 04 | قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المؤسسة |
| 16.67% | 04 | ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة |
| 16.66% | 04 | صعوبة الربط بين الأجهزة في المؤسسة |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (26): يبين العوائق التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة



التحليل:

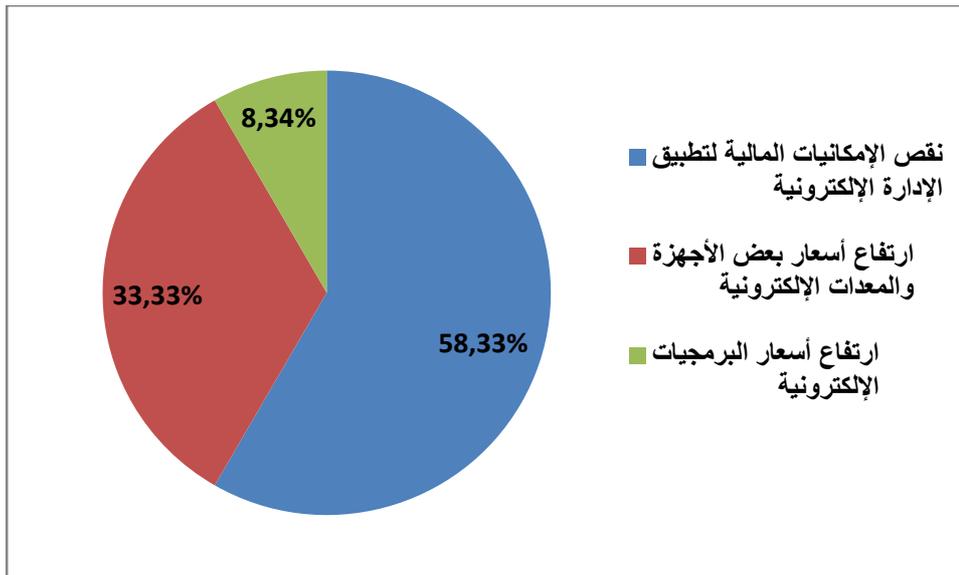
يبين لنا الجدول رقم 26 نسب العوائق التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث نرى أن نسبة ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية 50% بعدد 12 مبحوثا، في حين أن نسبة قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المؤسسة هي 16.67% بعدد 04 مبحوثين، ونسبة ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة هي 16.67% بعدد 04 مبحوثين أيضا، صعوبة الربط بين الأجهزة في المؤسسة هذه الإجابة كانت بنسبة 16.66% بالتقريب بعدد 04 مبحوثين أيضا، ومنه نستنتج أن الآلية الأنسب لمواجهة المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تبسة هي القيام بوضع تقنيات مختلفة تكمن في التجهيزات الإلكترونية والحواسيب.

السؤال رقم (27): ما هي العوائق المالية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم؟

الجدول رقم (27): يبين العوائق المالية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---|
| 58.33% | 14 | نقص الإمكانيات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية |
| 33.33% | 08 | ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية |
| 8.34% | 02 | ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (27): يبين العوائق المالية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة



التحليل:

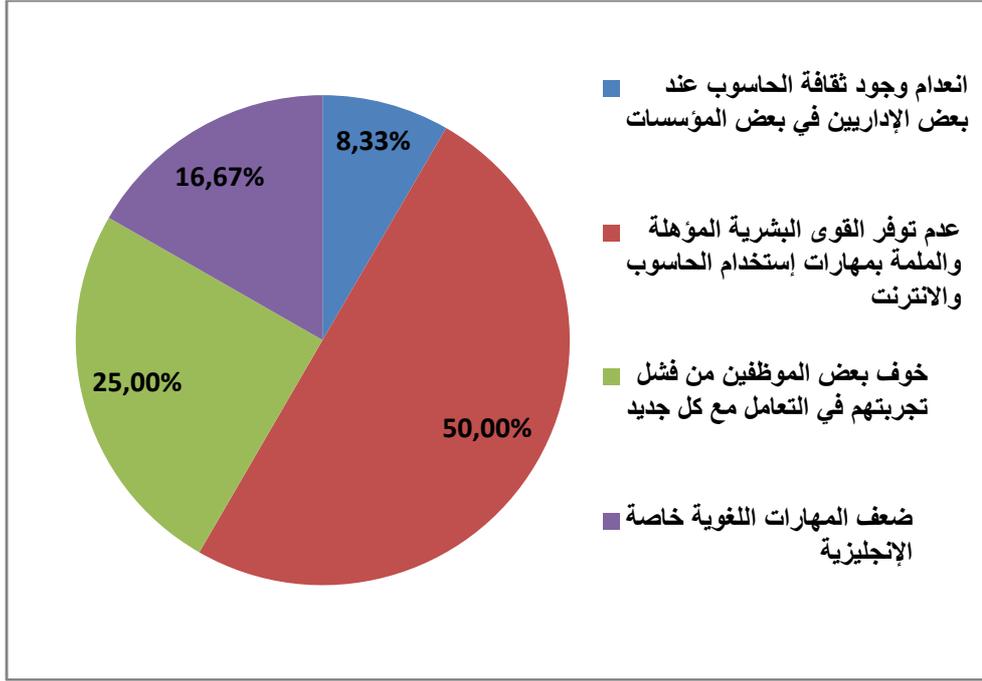
يبين لنا الجدول رقم 27 نسب العوائق المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث نرى أن نسبة نقص الإمكانيات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية 58.33% بعدد 14 مبحوثاً، في حين أن نسبة ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية هي 33.33% بعدد 08 مبحوثين، ونسبة ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية هي 08.34% بعدد 02 مبحوثين، ومنه نستنتج أن المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تبسة هي قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية و خاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج وضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه والتكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية وقلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

السؤال رقم (28): ما هي العوائق البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

الجدول رقم (28): يبين العوائق البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|--|
| 8.33% | 02 | انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين في بعض المؤسسات |
| 50% | 12 | عدم توفر القوى البشرية المؤهلة والملمة بمهارات استخدام الحاسوب والانترنت |
| 25% | 06 | خوف بعض الموظفين من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد |
| 16.67% | 04 | ضعف المهارات اللغوية خاصة الإنجليزية |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (28): يبين العوائق البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة



التحليل:

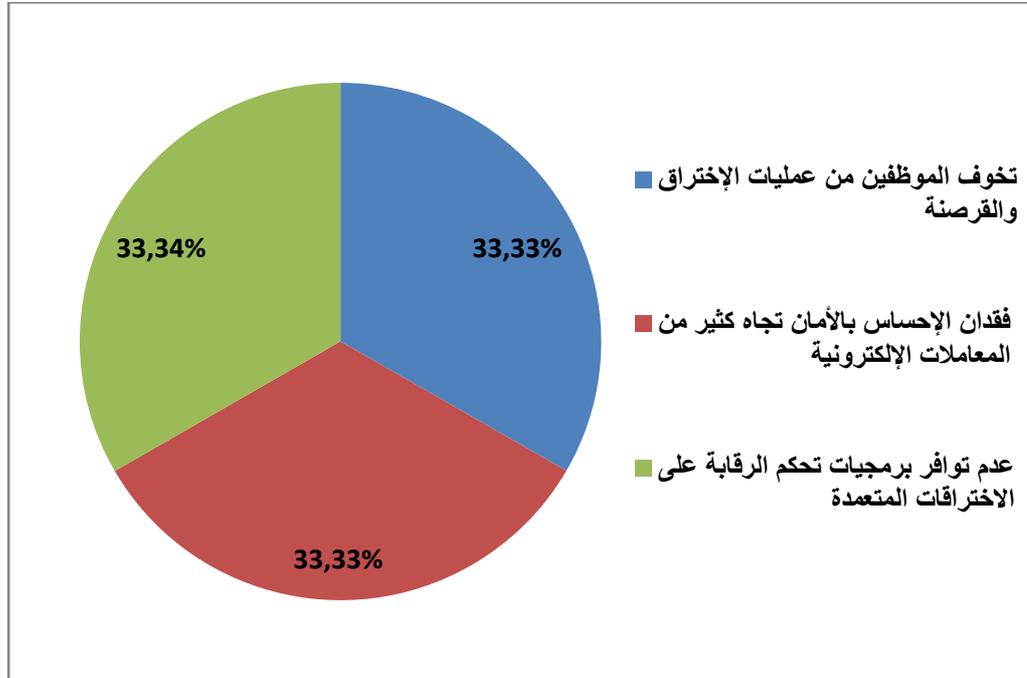
يبين لنا الجدول رقم 28 نسب العوائق البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث نرى أن نسبة انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين في بعض المؤسسات 8.33% بعدد 02 مبحوثا، في حين أن نسبة عدم توفر القوى البشرية المؤهلة والملمة بمهارات استخدام الحاسوب والانترنت هي 50% بعدد 12 مبحوثا، ونسبة خوف بعض الموظفين من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد هي 25% بعدد 06 مبحوثين، ونسبة ضعف المهارات اللغوية خاصة الإنجليزية 16.67% بعدد 04 مبحوثين، ومنه نستنتج أن المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تبسة هي ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي و التنظيمي بالمؤسسة وقلة البرامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المؤسسة ونقص الخبرات لدى المديرين و ندرة تقديم حوافز مادية لهم ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي و الرهبة و الخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه بالإضافة لقلّة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات وخوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم.

السؤال رقم (29): ما هي العوائق الأمنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

الجدول رقم (29): يبين العوائق الأمنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|--|
| 33.33% | 08 | تخوف الموظفين من عمليات الإختراق والقرصنة |
| 33.33% | 08 | فقدان الإحساس بالأمان تجاه كثير من المعاملات الإلكترونية |
| 33.34% | 08 | عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (29): يبين العوائق الأمنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة



التحليل:

يبين لنا الجدول رقم 29 نسب العوائق الأمنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية بحيث نرى أن نسبة تخوف الموظفين من عمليات الإختراق والقرصنة 33.33% بعدد 08 مبحوثين، في حين أن نسبة فقدان الإحساس بالأمان تجاه كثير من المعاملات الإلكترونية هي 33.33% بعدد 08 مبحوثين، ونسبة عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة هي 33.34% بعدد 08 مبحوثين أيضاً، ومنه نستنتج أن المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تبسة تكمن في المخاوف الكبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الإختراق للإدارة التي يتعاملون

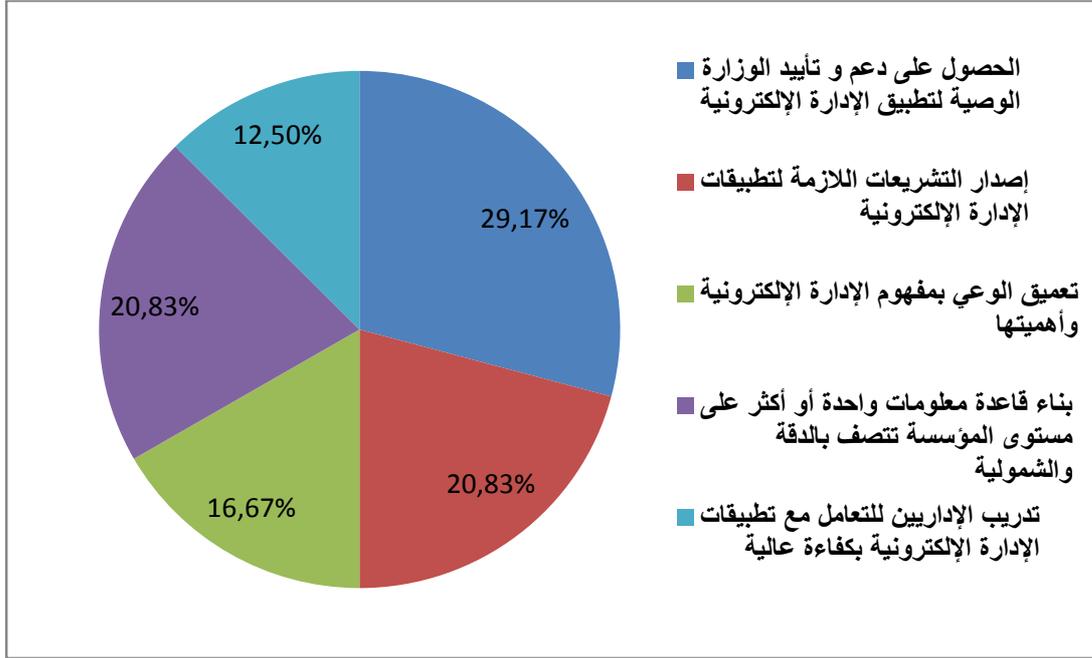
الإطار التطبيقي للدراسة

معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير المشروعة بالإضافة إلى عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة، وتشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم. السؤال رقم (30): ما هي أهم الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم؟

الجدول رقم (30): يبين أهم الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|--|
| 29.17% | 07 | الحصول على دعم و تأييد الوزارة الوصية لتطبيق الإدارة الإلكترونية |
| 20.83% | 05 | إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية |
| 16.67% | 04 | تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها |
| 20.83% | 05 | بناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى المؤسسة تتصف بالدقة والشمولية |
| 12.5% | 03 | تدريب الإداريين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم (30): يبين أهم الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة



التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 30 الأخير والذي يبرز أهم الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة بحيث نرى أن نسبة الحصول على دعم و تأييد الوزارة الوصية لتطبيق الإدارة الإلكترونية 29.17% بعدد 07 مبحوثين، ونسبة إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية 20.83% بعدد 05 مبحوثين، وتعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها بنسبة 16.67% بعدد 04 مبحوثين، وبناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى المؤسسة تتصف بالدقة والشمولية 20.83% بعدد 05 مبحوثين، ونسبة تدريب الإداريين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية 12.5% بعدد 03 مبحوثين، ومنه نستنتج أن كل ما ذكر يعد من أهم الآليات المتبعة للتغلب على عوائق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة بالإضافة إلى توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة و استخدام وتوفير أجهزة حاسوب متطورة وذات تقنية عالية لمواكبة التطور المتسارع في العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات وبالإعداد الكافية وتدريب الموظفين على استخدامها وتبسيط الإجراءات الروتينية لأنها تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وكذا إقامة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية لجميع الموظفين لإيضاح مفهوم الإدارة الإلكترونية لهم من أجل زيادة مساهمتهم في إنجاح عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية .

3- مناقشة نتائج التحليل:

- ✓ نستنتج من خلال تحليل الجداول أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهذا راجع لعزوف الشباب عن تقلد التوظيف العمومي والتوجه للمهن الحرة.
- ✓ غالبية الموظفين من الشباب والكهول الذين يملكون خبرة ويساعدون في التنظيم والتسيير يتمثلون في رؤساء المصالح وخبراء الإعلام الآلي وغيرهم من الموظفين الذين يقدمون أحسن المهام للمصلحة محل الدراسة.
- ✓ غالبية الموظفين عازبين ومتفرغين للعمل وتقديم كل ما هو أفضل للمهنة.
- ✓ غالبية الموظفين لديهم خبرة مهنية وظيفية تتراوح من (من 05 إلى 10 سنوات) لأن عملية التوظيف حديثة في مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية.
- ✓ غالبية الموظفين ذو كفاءة تأهيلية علمية تأرجحت بين ليسانس وماستر وتقني سام خاصة في الإعلام الآلي.
- ✓ مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية موصولة بشبكة الإنترنت في أغلب معاملاتها ومهامها سواء داخليا أو خارجيا.
- ✓ تدفق الإنترنت على مستوى مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية بشكل عالي.
- ✓ طبيعة الخدمة بمديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تبسة تحتم ضرورة العمل باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقليدية معا.
- ✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية موجود لكن مازال لصيق الإدارة التقليدية.
- ✓ تفعيل الإدارة الإلكترونية تجلى أبرزه في توسيع استخدام أساليب تكنولوجيا حديثة تتسم بالدقة والمرونة في أن واحد كمحاولة لمواكبة العصرنة.
- ✓ تتوفر في حواسيب مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تبسة برامج عديدة منها مضاد الفيروسات وبرامج حفظ البيانات وصيانة الحاسوب.
- ✓ الإدارة الإلكترونية وما تتيحه من آليات للموظفين يجعلها تسهل عليهم القيام بمهامهم على أكمل وجه كونها تضمن الشفافية في الأعمال و تقضي على الرشوة و الوساطة.
- ✓ مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تبسة تعتمد على مختصين في مجال الإدارة الإلكترونية للقيام برسم الأهداف والخطط المستقبلية ووضع الأدوات و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف

- ✓ الوسائل الإلكترونية تساهم في عملية تقسيم المهام المطلوب إنجازها وتوزيعها على الأقسام المطلوبة و بناء الهيكل التنظيمي للشركة أو المؤسسة وغيرها.
- ✓ موظفي المؤسسة لم يتلقوا دورات تدريبية حول كيفية تطبيق وسائل الإدارة الإلكترونية وربما كونها مازالت متمسكة بالنظام التقليدي.
- ✓ خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في المؤسسة.
- ✓ تتعدد العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تبسة فنجد عوائق إدارية، عوائق تنظيمية، عوائق تقنية ، عوائق أمنية، عوائق بشرية، عوائق مالية.
- ✓ من بين الآليات التي تتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة تبسيط الإجراءات الروتينية لأنها تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وكذا إقامة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية لجميع الموظفين لإيضاح مفهوم الإدارة الإلكترونية لهم من اجل زيادة مساهمتهم في إنجاح عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية .

4- مناقشة النتائج على ضوء التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية:

- مناقشة النتائج على ضوء التساؤل الرئيسي: فيما تكمن عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة كمؤسسة من المؤسسات الجزائرية؟
- تكمن عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة كمؤسسة من المؤسسات الجزائرية في:

- ✓ تخوف مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة من تغيير نظام الإدارة بسبب عدم تقبل بعض المدراء والموظفين من استخدام التقنيات الحديثة واعتبارها تعديا على الأساليب التقليدية في الإدارة التي أثبتت فاعليتها على مر العقود من وجهة نظرهم.
- ✓ ارتفاع التكلفة المادية لإنشاء منظومة الإدارة الإلكترونية واحتياجها إلى شبكة اتصال جيدة و أجهزة حواسيب و هذا يرتبط بالقدرة على توفير الميزانية اللازمة والجهل بالحاجة لإيجاد بنية تحتية قوية و أهمية وسائل الحماية الإلكترونية.
- ✓ نقص القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات مما يستدعي الحاجة إلى برامج تدريب للموظفين لاستخدام شبكة المعلومات بكفاءة و فاعلية لتحقيق الأهداف المطلوبة

وجوب الاهتمام بتأمين أنظمة حماية للشبكات و المواقع الواجب العمل عليها لحمايتها من دخول الفيروسات و كذلك الاختراق و الذي يضعف أو يلغي فاعليتها.

✓ عدم وجود تشريعات قانونية منظمة للعمل الإداري في هذه المنظومة قلة أو انعدام الثقة بالتقنيات الحديثة وأساليب حماية أمنها مع قلة الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المحيطة.

- مناقشة النتائج على ضوء التساؤل الفرعي الأول: كيف يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة؟

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة يتطلب وجود مستوى عالي من البنية التحتية لتأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية و بين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى، في حين أن التنمية المستدامة أصبحت مطلبا عالميا حيث أن تحقيقها غاية تسعى لها كل دول العالم.

- مناقشة النتائج على ضوء التساؤل الفرعي الثاني: ماهي أهمية الإدارة الإلكترونية بمديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة ؟

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة في قدرتها على مواكبة التطور الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين، الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة، وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.

- مناقشة النتائج على ضوء التساؤل الفرعي الثالث: ماهي أهم العوائق والمشاكل التي تواجه مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة في تطبيقها للإدارة الإلكترونية؟

من خلال ما عرض في مناقشة الجدوال والبيانات نستنتج أن من بين أهم العوائق والمشاكل التي تواجه مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة نجد: الخوف من التغيير وتداخل المسؤوليات وضعف التنسيق وغياب التشريعات المناسبة ونقص الاعتمادات المالية وقلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة وغياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة وعدم توفر وسائل الاتصالات المناسبة ومعوقات انتشار الانترنت مثل التكلفة العالية واللغة الإنجليزية وللخروج بحلول وجب على المؤسسة تحقيق السرعة في إنجاز العمل والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء، تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني،

معالجة البيروقراطية والرشوة، تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، ورفع كفاءة الموظفين في الإدارة، ولبلوغ هذه الأهداف لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الرامية لعملية التحول الإداري، ولكن حتى بتوفر كل المتطلبات اللازمة إلا أنه لكل عملية صعوبات تعيق سيرها.

5- النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض وتحليل البيانات التي جمعناها ورصدناها باستخدام الأدوات المعتمدة في الدراسة كاستمارة الإستبيان بغية اختبار التساؤلات المطروحة الرئيسية منها والفرعية، من أجل وصف وتفسير عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية ، وذلك من خلال عينة البحث المتمثلة في موظفي مصلحة الإستغلال بمديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة ، إذ تبين من خلال المتابعة والتحليل مجموعة من النتائج، والتي يمكن عرضها كما يلي:

- أجمعت مفردات عينة المبحوثين على أن التحول من العمل اليدوي في الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر الهين، و الميزات الكبيرة التي تقدمها الإدارة الإلكترونية تقابلها العديد من السلبيات و المعوقات.
- كما أدلى مفردات العينة بالمديرية أنهم يتعامل باللغة العربية والفرنسية وذلك حسب طبيعة المعلومة وحسب طبيعة مفردات الإدارة المتداولة ويعانون من نقص في اللغة الإنجليزية خاصة أن الوسائل الجديدة تتعامل مع هذه اللغة بكثرة.
- لاحظنا أن إستخدام الإدارة الإلكترونية على مستوى المديرية يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة العمل والمهام المؤدية وكذا درجة إستخدامها، أما شبكة الإنترنت فيعتمد عليه نظرا لسهولتها في نقل المعلومة والتعليمات والأوامر وكذا ضمان سرعة وصولها للعمال، أما فيما يخص الإعتماد على الوسائل التقليدية في المؤسسة فيرجع لتميزها بالطابع الرسمي وذلك لضمان أي أخطاء أو إنحرافات التي يمكن أن تحصل في الإنترنت.
- مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة تعمل جاهدة على تطبيق النمط التكنولوجي في التعامل مع موظفيها وذلك عن طريق إشراكهم في عملية التواصل الجديد والتعبير عن آرائهم.
- مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة تعتمد بطريقة كبير على الإدارة الإلكترونية في عملية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية، وهذا لا ينفي أنه أحيانا ما تستعمل طريقة وسائل تقليدية، كل حسب نوع القرار الصادر مما يستدعي وجود الكثير من العوائق.

خلاصة الفصل:

جرى في هذا الفصل حول تفرغ البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، في ضوء التساؤلات الفرعية والتساؤل الرئيسي للدراسة، لتنتهي في الأخير إلى استخلاص النتائج العامة للدراسة وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي للدراسة، مع تقديم بعض من التوصيات والمقترحات التي إرتأينا أن من شأنها أن تساهم في التقليل من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية.

الخاتمة

الخاتمة:

في الختام نصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل مرحلة حاسمة في الانتقال نحو تقديم الخدمات العمومية الإلكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الافتراضي عبر شبكات التواصل المختلفة، التي تنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، والاتصال لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة في شكلها التقليدي.

كما يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً فعالاً في ترشيد المرفق العام من خلال تكريس مبادئ التي تحكم سير المرفق العام تكريساً فعلياً وتجعل لها وجود ملموس يتجاوز المعاني النظرية التي تتناولها مختلف الدراسات وتحقيق مطلب أساسي هو رضا المواطن وإيمانه بالقيادات مما يساهم في تشجيع التنمية وحفظ الاستقرار.

فتحول الجزائر التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، اجتاز مرحلة التجربة إلى مرحلة الإنجاز والتطبيق، وهذا ما نلمسه على أرض الواقع، كمشروع الوثائق البيومترية، ما رجع بالفائدة على الحكومة وعلى المواطن على حد سواء من خلال عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وحتى تقرب المواطن من الإدارة عبر إصلاح المنظومة الإدارية وإرساء مفهوم الشفافية والبعد عن البيروقراطية هذا لا ينفي من وجود جملة من العوائق التحديات التي يجب تجاوزها والعمل على تداركها ومن بين كل تلك العوائق التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية وجدنا أن مديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية تعاني من معوقات حالت بينها وبين تطبيقها للإدارة الإلكترونية ومن بين كل تلك العوائق نجد عوائق إدارية، عوائق تنظيمية، عوائق تقنية، عوائق أمنية، عوائق بشرية، عوائق مالية.

فعلى الرغم من محاولتنا لتغطية بعض الجوانب حول عوائق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية على مستوى مديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية لولاية تبسة، إلا أنه يضل موضوعاً منتشعب المجالات والتخصصات يستدعي جهوداً ضخمة، ووقتها مستقيماً لتغطية جميع جوانبه، وتبقى هذه الدراسة محدودة بالمجالين المكاني والزمني الذي أجريت فيهما.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر:

1. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، بيروت، دار إحياء التراث، الطبعة الأولى، 1967.
2. المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ج2، مطبعة القاهرة، مصر، 1961.

ثانياً- الكتب باللغة العربية

1. أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2004 .
2. أحمد مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر 2003.
3. أحمد مصطفى عمر، البحث العلمي (إجراءاته ومناهجه)، ط1، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2000.
4. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 .
5. بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
6. بشير علاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2008 .
7. بيتر دركر ترجمة إبراهيم علي الملحم ، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2008.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
9. الجسعي خالد سعد ، الإدارة : النظريات والوظائف ، الطبعة الأولى ، 1427هـ.
10. حسن طاهر داود ، امن شبكات المعلومات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
11. حسين سندي، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي بين الواقع والطموح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.
12. حصن الحكاك، نظرية المنظمة، دار النهضة الطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1975.

13. دلال القاضي، محمود البياني: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss دار الحامد، عمان الأردن - 2008، ط1.
14. ريشارد هال، المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومجرباتها ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحرت، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 2001.
15. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
16. الصباب ، أحمد عبد الله ، أصول الإدارة الحديثة ، الطبعة الرابعة ، 1413 هـ .
17. عامر إبراهيم قنديلجي ، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت ، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003 .
18. عامر خضير الكبيسي ، السياسات العامة منخل الأداء و تطوير الحكومات ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 .
19. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
20. عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، د.د.ن، 2014 .
21. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
22. عبود نجم عبود، الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004 .
23. علاء عبد الرزاق السالمي ، خالد إبراهيم ألسليطي ، الإدارة الالكترونية ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2008 .
24. على محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2000.
25. علي عبد الرزاق جبلي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2007.
26. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

27. عمر بن سعيد بن مشيط ، التحديات الإدارية و الإنسانية في تطبيق الحكومة الالكترونية ، إمارة منطقة عسير ، كلية العلوم و الحاسب الآلي ، جامعة الملك خالد ، 2018.
28. عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006.
29. غنيم أحمد محمد ، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
30. فايز جمعة النجارون وآخرون، أساليب البحث العلمي، المنظور التطبيقي، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
31. فريد زاعف ومحمد النجار السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976.
32. محمد أحمد بضوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، الم رجح الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد إثناء النشر، 2014.
33. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسستي، دار بن حزم، شركة الإبداع الخليجي، لبنان، 2002.
34. محمد الصرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د ط، 2006 .
35. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009 .
36. محمد طه بدوي، المنهج في علم السياسة، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
37. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2004.
38. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2002.
39. محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007.
40. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة، ط1، عمان، الأردن، 2006.
41. منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، ط2004، 1.
42. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 .
43. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، ص ص 58-59

44. نمر سعود وآخرون ، الإدارة العامة . الأسس والوظائف، الطبعة الخامسة، الرياض، 1422هـ.
45. هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر، 2006.
46. ياسين غالب سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، السعودية، 2005.

ثالثا- الكتب باللغة الأجنبية

1. ANSION Guy: «Sondages et statistique», labor éditions, Bruxelles, 1997.
2. J.A.Krient ,Gestion de l'entreprise, Edition Puf ,1962.
3. T.Hafsi, Gérer l'entreprise publique, OPU,1990.

رابعا- المذكرات والرسائل الجامعية

1. الطاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتا منتوري وباجي مختار نمونجا، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005 2006، غير منشورة.
2. عيان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس ، العاصمة ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3. قريوة زينب، الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016.
4. إيهاب خميس أحمد الميرة، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007 .
5. حمّاد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، 2007.
6. عبد القادر مشدال، أثر إستراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر واقع و آفاق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، جامعة الجزائر، 1998/1999، ص 89.

7. محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.
8. مصطفى زهرة، إشكالية التكامل بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، جامعة البليدة، فيفري 2008 .
9. الحسن محمد المغيدي، معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر، قطر، 1997.

خامسا - المجلات والملتقيات

أولا/ المجلات:

1. أحمد باي، رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد 11، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017.
2. سعد بشايشية، "المؤسسات العمومية : نهاية أسطورة التشغيل السيئ المتعلق بسلوك المسيرين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، ديسمبر 2003
3. سالمى جمال، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثامن ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2005.
4. سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، ج 1، جامعة المستنصرية، 2016.
5. حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الادارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، عدد 23 ، أوت 2006 .
6. عبد اللطيف باري؛ عبد الكريم عاشور، الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.
7. غريبي علي زيتونة الأخضر، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 03، مركز البحوث للعلوم الإسلامية والحضارة ، الأغواط، الجزائر، 2016.

8. فرطاس فتيحة ، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين ، مجلة الإقتصاد الجديد ، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة ، العدد 15 المجلد 02، 2016.
9. محمد بن عيشاوي ، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية EG على مؤسسات الأعمال ، مجلة الباحث ، العدد 2010، 2009/07 م.
10. محمد عبد اشتوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السابع عشر، العدد الثاني، كلية إدارة الأعمال - جامعة القدس المفتوحة - غزة - فلسطين، يونيو 2013.
11. مهدي محمد ناتي ، الإدارة الإلكترونية ، ماستر قانون المنازعات ، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية ، جامعة المولى إسماعيل ، مكناس ، تاريخ النشر 24 فيفري 2012 .
12. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.
13. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 9، 2011.
14. نائل عبد الحافظ العوالم، توعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية ، مجلة الملك سعود ، العدد 15 2003.
15. هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجا، مجلة الأستاذ، العدد 210، المجلد 2، 2014.
16. أمال بوقاسم، التحول الإلكتروني كخيار إستراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 08، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.

ثانيا/ الملتقيات:

1. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة من 01 إلى 04 نوفمبر 2009 .

2. زين الدين بن لوصيف، "تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، يومي 20-21 ماي 2002.
3. محمد المتولي ، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في دول عربية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته شرطة دبي من 24 إلى 26 أبريل 2003.
4. محمد غردي، ياسين قاسي، "مكانة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، الملتقى الوطني الثالث حول القطاع الخاص في الجزائر، واقع و آفاق، جامعة سعد دحلب، البليلة، يومي 26-27 أبريل 2005.

الملاحق

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المؤهل العلمي (الصف):

تقني سامي ليسانس ماجستير دكتوراه

5- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية لولاية تبسة

6- هل مؤسستك موصولة بشبكة الإنترنت؟

نعم لا

7- في حالة الإجابة بنعم كيف ترى تدفق الإنترنت على مستوى مؤسستك؟

عالي متوسط ضعيف

8- ما نوع الأجهزة التي تستعملها في عملك؟

تقليدية إلكترونية كلاهما معا

9- هل تطبق مؤسستكم وتفعيل الإدارة الإلكترونية في استخداماتها الإدارية؟

نعم لا أحيانا

10- ما هو مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسستكم؟

ممتاز جيد حسن ضعيف

المحور الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية لولاية تبسة

11- هل تتوفر في أجهزة الحاسوب الرئيسية وكذا الفرعية على:

الملاحق

- مضاد الفيروسات للحماية من التلف
- برنامج لتخزين وحفظ البيانات
- برامج لصيانة الحاسوب
- أخرى أذكرها

12- هل تسهل الإدارة الإلكترونية عليك القيام بمهامك داخل المؤسسة؟

دائماً أحياناً أبداً

13- ما هي أهم الآليات التي تساعدك فيها الإدارة الإلكترونية أثناء القيام بعملك؟

- تبليغ قرارات هامة بسرعة
- الوصول إلى المعلومات
- رصد مؤشرات تتعلق بالمؤسسة
- تقييم العلاقات

14- هل تستعين مؤسستكم بمختصين لتطوير أدائكم في ظل الإدارة الإلكترونية؟

دائماً أحياناً أبداً

15- ما مدى مساهمة استخدامك للوسائل الإلكترونية في المؤسسة؟

- تسريع عملية الإتصال
- تسهيل المعاملات الإدارية
- عدم التمكن من إستخدام الوسائل
- مساهمة ضعيفة

المحور الرابع: واقع الإدارة الإلكترونية على مستوى مديرية الإتصالات السلوكية واللاسلكية

لولاية تبسة

16- هل تستعين مؤسستك بمختصين لتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل

الإلكترونية؟

نعم لا

17- هل ترى بأن عدم الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يساهم في خفض

مستوى وفاعلية المؤسسة؟

نعم لا

الملاحق

18- هل تلقيت دورات تكوينية وتدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية وكيفية التعامل مع وسائلها؟

نعم لا

19- في حالة الإجابة بنعم هل ترى بأنك استفدت من هذه الدورات التكوينية؟

نعم لا

20- هل ترى بأن استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية؟

نعم لا

21- هل ترى بأن قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في مؤسستك؟

نعم لا

المحور الخامس: أهم العوائق والمشاكل التي تواجه مديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية لولاية تبسة في تطبيقها للإدارة الإلكترونية

22- هل توجد عوائق تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة؟

نعم لا

23- ما هي أنواع العوائق التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة؟

- عوائق إدارية
- عوائق تنظيمية
- عوائق تقنية
- عوائق مالية
- عوائق بشرية
- عوائق أمنية

24- ما هي العوائق الإدارية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم؟

- ضعف التخطيط والتنسيق من قبل المؤسسة لإنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية
- غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها

25- ما هي العوائق التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم؟

الملاحق

- غياب المتابعة من قبل الإدارة العليا
- ندرة توفير التدريب المتخصص
- ضعف برامج التوعية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الموظفين

26- ما هي العوائق التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

- ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المؤسسة
- ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة
- صعوبة الربط بين الأجهزة في المؤسسة

27- ما هي العوائق المالية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

- نقص الإمكانيات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية
- ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية

28- ما هي العوائق البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

- انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين في بعض المؤسسات
- عدم توفر القوى البشرية المؤهلة والملمة بمهارات استخدام الحاسوب والانترنت
- خوف بعض الموظفين من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد
- ضعف المهارات اللغوية خاصة الإنجليزية

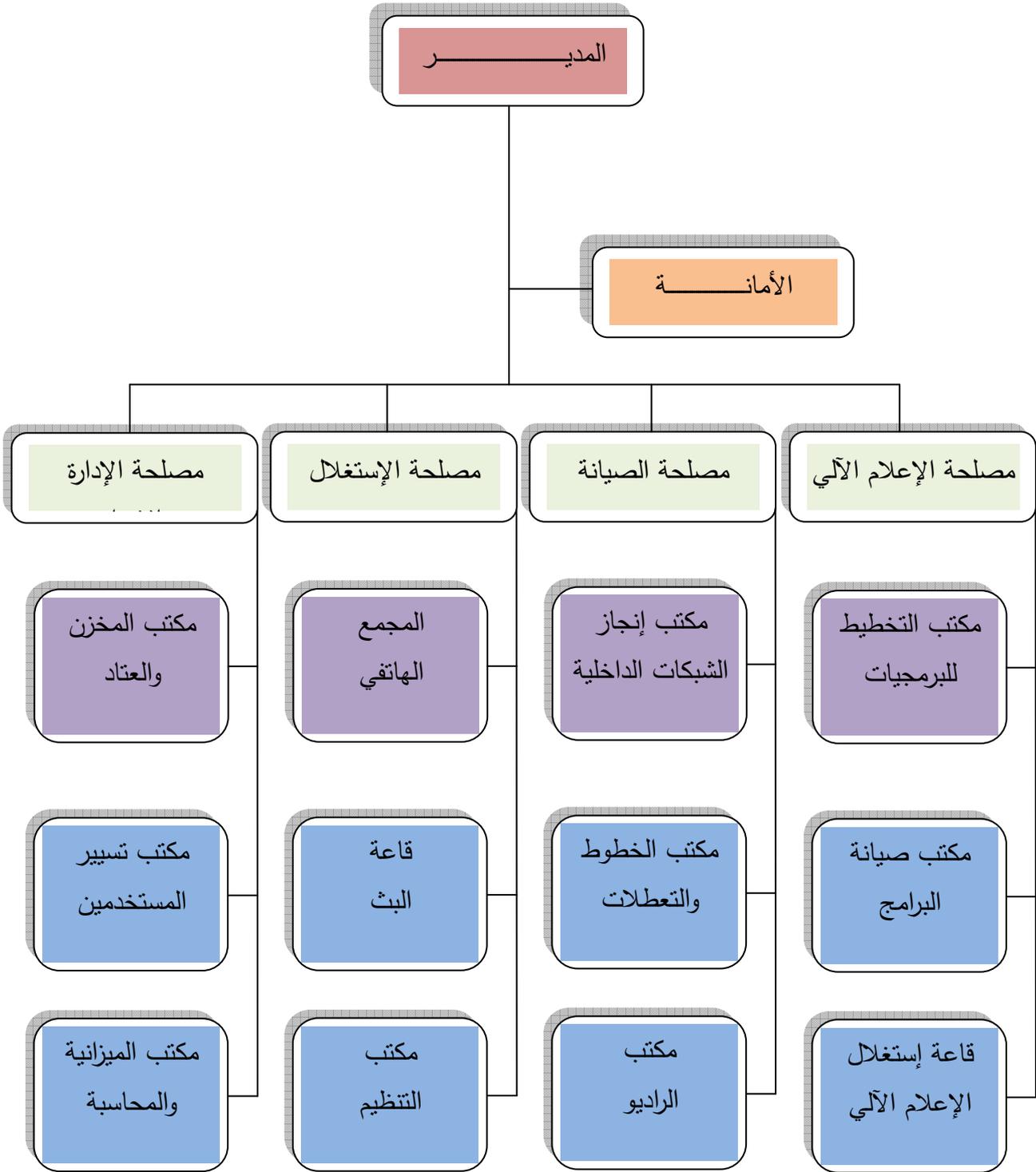
29- ما هي العوائق الأمنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

- تخوف الموظفين من عمليات الإختراق والقرصنة
- فقدان الإحساس بالأمان تجاه كثير من المعاملات الإلكترونية.
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة

30- ما هي أهم الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

- الحصول على دعم و تأييد الوزارة الوصية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.
- بناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى المؤسسة تتصف بالدقة و الشمولية.
- تدريب الإداريين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية.

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة عوائق الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة، كما تبين مدى تصدى المديرية لهذه العوائق ومحاولة مواكبة التكنولوجيا، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الآليات التي تستخدمها مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية في مواجهة عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ تصب إشكالية هذا البحث في محاولة الكشف عن عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة كمؤسسة من المؤسسات الجزائرية، بحيث تم اختيار عينة من الموظفين في المؤسسة وتطبيق الدراسة وتوزيع الأسئلة وتحليلها من خلال المسح الشامل والخروج بنتائج من بينها إستخدام الإدارة الإلكترونية على مستوى المديرية يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة العمل والمهام المؤدية وكذا درجة إستخدامها، أما شبكة الإنترنت فيعتمد عليه نظرا لسهولة استخدامها في نقل المعلومة والتعليمات والأوامر وكذا ضمان سرعة وصولها للعمال، أما فيما يخص الإعتماد على الوسائل التقليدية في المؤسسة فيرجع لتميزها بالطابع الرسمي وذلك لضمان أي أخطاء أو إنحرافات التي يمكن أن تحصل في الإنترنت.

الكلمات المفتاحية : العوائق - الإدارة - الإدارة الإلكترونية - المؤسسة - المؤسسة الجزائرية

Summary :

This study aims to know the obstacles of electronic management in the Telecommunications Directorate of the state of Tebessa, as well as the extent to which the Directorate has addressed these obstacles and trying to keep pace with technology. This research is in an attempt to reveal the obstacles to the application of electronic management in the Tebessa Directorate of Telecommunications as one of the Algerian institutions, so that a sample of employees in the institution was selected, the application of the study, the distribution of questions and analysis through a comprehensive survey and results, including the use of electronic management at the level of the Directorate, is due In the first place, to the nature of the work and the tasks performed, as well as the degree of its use. As for the Internet, it depends on it due to its ease in transmitting information, instructions and orders, as well as ensuring its speedy delivery to workers. As for the reliance on traditional means in the institution, it is due to its official character in order to ensure any errors or deviations that can be That you get in the Internet.

Keywords: Obstacles - administration - electronic management - the institution - the Algerian institution