

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية

- دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - جيجل - والإقامات التابعة لها -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة

- سيساوي فضيلة

إعداد الطالبتين:

- لامية علال

- سعاد بوقيدح

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة العلمية
أ- د. كعواش رؤوف	جامعة محمد الصديق بن يحيى تاسوست - جيجل -	رئيسا
أ- د. سيساوي فضيلة	جامعة محمد الصديق بن يحيى تاسوست - جيجل -	مشرفا ومقررا
أ- د. سرار شفيقة	جامعة محمد الصديق بن يحيى تاسوست - جيجل -	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل ونشكره وهو أحق من يشكر على توفيقه
لنا على إتمام هذا البحث.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذتنا الفاضلة
"سيساوي فضيلة"

التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث وإرشادها لنا
وصبرها على أخطائنا

كما لا ننسى أن نتقدم أيضا بالشكر إلى الأساتذة الكرام
أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وتقييم هذا
البحث.

إلى كل من أعاننا وساندنا في إنجاز هذا البحث ولو بالكلمة
الطيبة.



سہ ماہی





فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: موضوع الدراسة
5	تمهيد
5	أولاً: الإشكالية.
7	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.
7	ثالثاً: أهمية الدراسة.
8	رابعاً: أهداف الدراسة.
9	خامساً: مفاهيم الدراسة.
19	سادساً: الدراسات السابقة.
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية
34	تمهيد:
34	أولاً: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
37	ثانياً: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
39	ثالثاً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
42	رابعاً: أهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية
45	خامساً: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية
48	سادساً: وظائف الإدارة الإلكترونية
51	سابعاً: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية

55	ثامنا: أساليب ومتطلبات الإدارة الإلكترونية
63	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية
65	تمهيد:
65	أولا: نشأة وتطور المؤسسة العمومية
67	ثانيا: أسباب وجود المؤسسة العمومية وانتشارها
67	ثالثا: أهداف المؤسسة العمومية
69	رابعا: خصائص المؤسسة العمومية
71	خامسا: المؤسسة العمومية الجزائرية
88	سادسا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية
92	خلاصة الفصل:
	الفصل الرابع: النظريات المفسرة لمتغير الدراسة
94	تمهيد:
94	أولا: نظرية علم الإدارة
95	ثانيا: النظرية الرياضية
95	ثالثا: نظرية اتخاذ القرار
96	رابعا: نظرية النظم
98	خامسا: نظرية النسق الاجتماعي الفني (السوسيو - فني)
100	سادسا: نظرية نظم المعلومات
101	سابعا: نظرية الحتمية التكنولوجية
102	ثامنا: نظرية الإدارة المعاصرة
105	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
107	تمهيد:
107	أولا: مجالات الدراسة

111	ثانيا: منهج الدراسة
112	ثالثا: أدوات جمع البيانات:
116	رابعا: عينة الدراسة
124	خامسا: أساليب التحليل:
126	خلاصة الفصل:
الفصل السادس: تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	
128	تمهيد:
128	أولا: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول
134	ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني
141	ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث
148	رابعا: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع
158	خلاصة الفصل
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
160	تمهيد:
160	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة
161	1- طبيعة مجتمع البحث
161	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول
163	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني
165	4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث
166	5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الرابع
168	6- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي للدراسة
169	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
173	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات
177	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة
178	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

180	الاقتراحات والتوصيات
182	خاتمة
185	قائمة المصادر والمراجع
193	قائمة الملاحق
208	ملخص الدراسة باللغة العربية
210	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية



قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح التطور نحو الإدارة الإلكترونية	37
02	ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية	54
03	يوضح متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:	62
04	العناصر الأساسية لنظرية النظم:	98
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.	119
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	120
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	121
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	122
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.	123
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم عما إذا كانت مؤسستهم موصولة بشبكة الانترنت أم لا مع تقييمهم لحجم تدفق الانترنت حال توفرها	128
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم لطبيعة الوسائل التي يستخدمونها في القيام بعملهم.	128
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم مدى مساهمة استخدامات الوسائل الإلكترونية في عملية الاتصال بين مؤسستهم والمؤسسات الفرعية الأخرى.	130
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كانت قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقاً إدارياً أمام تطبيقها في مؤسستهم.132	132
14	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كان عدم استخدامهم للوسائل الإلكترونية يعيق تقديم الخدمات بطريقة فعالة.137	135
15	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في ما إذا كان استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية.	137
16	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم بأن ضعف تحكم الموظف في اللغات الأجنبية يعيق قدرته على التحكم في الوسائل لإلكترونية المستخدمة في قيامه بمهامه.	138
17	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كان نقص التدفق في شبكة الإنترنت يعرقل عملية تأدية مهامهم الإدارية.	145

قائمة الأشكال

150	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في أنّ عدم توفر موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية بالمؤسسة يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها.	18
151	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم ما إذا كان ارتفاع أسعار أجهزة الإعلام الآلي يعيق تطبيق تقنيات النمذجة في مؤسستهم.	19
155	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في كون ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لصيانة أجهزة الحواسيب والمعدّات الإلكترونية يؤثر على أداء مهامهم.	20



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع العمال على مستوى المديرية والإقامات الجامعية	110
02	يوضح عبارات الاستمارة التي تم تعديلها بعد تحكيمها:	116
03	خاص بتوزيع العينة حسب المناصب النوعية والمهندسين:	118
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.	119
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	120
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	121
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	122
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.	123
09	التباين الكلي لاختبار: لحساب الثبات قمنا بتطبيق معامل ألفا كرومباخ باستخدام برنامج SPSS	125
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم عما إذا كانت مؤسستهم موصولة بشبكة الإنترنت أم لا مع تقييمهم لحجم تدفق الانترنت حال توفره.	128
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كانت مؤسستهم تهتم بعملية التخطيط لتطبيق الإدارة الإلكترونية مع توضيح مدى إعاقة تقديم الخدمة الإدارية داخل المؤسسة في حل غير هذا التخطيط	129
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم لطبيعة الوسائل التي يستخدمونها في القيام بعملهم.	130
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم بوجود اتصال إلكتروني داخل مؤسستهم، مع تحديدهم ما إذا كان غيابه يعيق الحصول على المعلومة في الوقت المناسب أم لا.	131
14	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم مدى مساهمة استخدامات الوسائل الإلكترونية في عملية الاتصال بين مؤسستهم والمؤسسات الفرعية الأخرى.	132
15	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم لنوع الشبكة التي يستخدمونها في أداء مهامهم.	133
16	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كان استخدامهم للوسائل الإلكترونية يقلل من الوقوع في الأخطاء، مع تبيان إلى أي حد يقلل من ذلك.	134
17	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كانت قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في مؤسستهم.	135
18	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كان عدم الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في	136

قائمة الجداول

	المؤسسة يساهم في خفض مستوى الرقابة الإدارية.	
137	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كان عدم استخدامهم للوسائل الإلكترونية يعيق تقديم الخدمات بطريقة فعّالة.	19
138	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في ما إذا كان استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية.	20
139	يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب تحديدهم للآليات الأنسب لمواجهة المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستهم.	21
140	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في كون الوسائل الإلكترونية تسهل مهامهم، مع توضيح السبب حال الإجابة بـ "لا".	22
141	يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم عن كون مؤسستهم تستعين بمختصين لتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية، مع تحديد مدى تأثير غياب ذلك على أداء عمال المؤسسة لمهامهم.	23
142	يوضح توزيع أفراد العينة حسب كونهم تلقوا دورات تدريبية خاصة باستخدام الوسائل الإلكترونية، مع تحديد عددها.	24
143	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في كون الدورات التدريبية كافية، مع تحديد مجال الاستفادة من هذه الدورات.	25
144	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في كون قلة الفرص المتاحة للموظفين لحضور الدورات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة يعيق تطبيقها، مع توضيح الكيفية التي تمكن من تجاوزها.	26
145	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم بأن ضعف تحكم الموظف في اللغات الأجنبية يعيق قدرته على التحكم في الوسائل لإلكترونية المستخدمة في قيامه بمهامه.	27
146	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم للآلية الأنسب لمواجهة المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستهم.	28
147	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتمادهم في مهامهم على برامج إلكترونية (logiciel) خاصة، مع تقييمهم لمدى تحكمهم في هذه البرامج.	29
148	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كانت نوعية الوسائل الإلكترونية التي يستخدمونها تؤثر على نوعية الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة، مع توضيح هذا الأثر.	30
148	ا يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم لطبيعة البرامج المتوفرة بأجهزة الحاسوب التي يستخدمونها:	31

قائمة الجداول

149	يوضح توزيع أفراد العينة حسب كون أجهزة حواسيبهم متصلة بالحواسيب في الفروع الأخرى التابعة لمؤسستهم، مع توضيح ما إذا كان غياب هذا الاتصال يعرقل قيامهم بمهامهم.	32
150	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كان نقص التدفق في شبكة الإنترنت يعرقل عملية تأدية مهامهم الإدارية.	33
151	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في أنّ عدم توفر موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية بالمؤسسة يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها.	34
151	يوضح توزيع آراء أفراد العينة حسب تحديدهم للآلية الأنسب لمواجهة المعوقات التقنية التي تحول ون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستهم.	35
152	يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم حول ما إذا كان لديهم داخل المؤسسة بند من الميزانية العامة مخصص لوسائل الإدارة الإلكترونية، مع توضيح رأيهم حول كونه كافيا أم لا.	36
153	يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم حول ما إذا كان لديهم مخصصات مالية خاصة بتوصيل شبكة الانترنت بمؤسستهم، مع توضيح ما إذا كانت كافية أم لا.	37
153	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في وجود ميزانية مخصصة لتكوين الموظفين في مجال استخدامات تكنولوجيا المعلومات، مع تبيان كافيتهما أم لا.	38
154	يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول وجود دعم مالي مخصص لعقد اتفاقيات مع مراكز التكوين في مجال استخدام الحاسب الآلي بمؤسستهم، مع تبيان كيفية ذلك.	39
155	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم ما إذا كان ارتفاع أسعار أجهزة الإعلام الآلي يعيق تطبيق تقنيات النمذجة في مؤسستهم.	40
155	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في كون ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لصيانة أجهزة الحواسيب والمعدات الإلكترونية يؤثر على أداء مهامهم.	41
156	يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب تحديدهم للآلية الأنسب لمواجهة المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستهم.	42
157	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم لأكثر المعوقات تأثيرا على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية	43



أدى التقدم العلمي والتطور التقني وانتشار شبكة الانترنت، إلى إحداث تغييرات عديدة في طبيعة وشكل عمل المنظمات الإدارية إذ تراجعت معها أشكال تقديم الخدمة العمومية التقليدية لصالح نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي في إعادة صياغة الخدمات العمومية وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الاتصال الإلكتروني، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختصار المسافات.

وفي ظل هذه التطورات وما يسمى بالتقنية الرقمية، كان لابد لدول العالم من الاستفادة منها في كافة المجالات بما في ذلك المجالات الإدارية.

حيث 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 عصرة 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 هيكلها والانتقال التدريجي للإدارة الإلكترونية، التي أصبحت ضرورة خدمية تتطلب السعي الحثيث لتحقيقها لتسريع عملية إنجاز مختلف التعاملات إلكترونيا، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين، وتطوير أدائها، وتخفيف الأعباء الإدارية عنها.

هذا وبالرغم من إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك العديد من العوائق التي تعترض المؤسسة العمومية الجزائرية في تبني تطبيق هذه التقنية الحديثة، والاستفادة منها.

لذا فهي اليوم مطالبة بالتعرف على المعوقات التي تحول دون تمكنها من تطبيق الإدارة الإلكترونية وبذل الجهود اللازمة لتجاوزها أو على الأقل التخفيف منها، والحد من آثارها السلبية قدر الإمكان.

وهو الأمر الذي دفع بالطالبتين إلى البحث في موضوع المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، وبغية الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة الحالي، قامت الطالبتان بتقسيم موضوع الدراسة إلى جانبين، نظري وتطبيقي اشتملا على سبعة فصول، أربعة فصول نظرية وثلاثة فصول تطبيقية.

خصص الفصل الأول من الجانب النظري والمعنون بموضوع الدراسة لضبط إشكالية الدراسة، وتحديد معالمها، بطرح التساؤل الرئيسي، التساؤلات الفرعية، ثم أسباب وأهمية اختيار موضوع الدراسة، الأهداف التي ترمي إليها الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني كان بعنوان أساسيات حول الإدارة الإلكترونية فتضمن عدة موضوعات حاولنا من خلالها التعريف بالتطور التاريخي للإدارة الإلكترونية، والتحول السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية، الفوائد المترتبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، خصائصها وعناصرها وأخيرا أساليب ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

أما الفصل الثالث فجاء تحت عنوان الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، واشتمل عدة محاور منها: نشأة وتطور المؤسسة العمومية، أسباب وجود المؤسسة العمومية وانتشارها، أهدافها وخصائصها، وفي الأخير قمنا بإعطاء لمحة عن المؤسسة العمومية الجزائرية تطرقنا فيها إلى التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية، أشكالها، وضعية الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، ومجالات تطبيقها، وأخيرا أبرزنا معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية وركزنا في دراستنا هذه على المعوقات التنظيمية التي تواجهها في تطبيقها لأسلوب الإدارة الإلكترونية.

بينما كان الفصل الرابع تحت عنوان النظريات المفسرة للإدارة الإلكترونية حيث استعرضنا نظرية علم الإدارة، النظرية الرياضية، نظرية اتخاذ القرار، نظرية النظم، نظرية النسق الاجتماعي الفني، نظرية نظم المعلومات، نظرية الحتمية التكنولوجية، نظرية الإدارة المعاصرة.

هذا بالنسبة للجانب النظري أما بالنسبة للجانب الميداني للدراسة، فقد تضمن ثلاثة فصول كانت على النحو التالي: الفصل الخامس: تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وفيه تم تحديد مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، المنهج البشري، الزمني)، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، كيفية اختيار عينة الدراسة أهم خصائصها، وأخيرا أساليب التحليل والتي حصرت في أسلوب التحليل الكمي والتحليل الكيفي.

في حين خصص الفصل السادس لتفريغ وتحليل البيانات الميدانية للاستمارة حيث تم بيانات المحور الثاني الخاص بالتساؤل الفرعي الأول، والمحور الثالث الخاص بالتساؤل الفرعي الثاني، المحور الرابع الخاص بالتساؤل الفرعي الثالث، المحور الخامس الخاص بالتساؤل الفرعي الرابع.

وذلك بناء على البيانات المستخلصة من الاستمارة، أخيرا الفصل السابع كان بعنوان قراءة ومناقشة نتائج الدراسة، وتم فيه عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، وتحليلها في ضوء تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، ليخلص الفصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها، لتنتهي هذه الدراسة بخاتمة تضمنت أهم الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة الحالية.

الجانب النظري



الفصل الأول: موضوع الدراسة

- تمهيد:

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: مفاهيم الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع الدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث الاجتماعي نظرا للأهمية القصوى التي تتميز بها هذه المرحلة، وقد حاولنا في هذا الفصل تحديد إشكالية الدراسة وتحديد تساؤلات الدراسة مع تبيان أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة مع تحديد أهداف الدراسة والتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وبعدها تم تلخيص عدد من الدراسات السابقة التي تتقاطع مع موضوع دراستنا التي تمكننا فيما بعد من تحديد الإطار التطبيقي للدراسة ومعرفة علاقتها بالدراسة الحالية.

أولا: إشكالية الدراسة

لقد أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءات عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية، وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمسيري المؤسسات بأهمية الاستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغيير ومن ثم حسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي "تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة".

حيث أصبحت 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.

هذا وبالرغم من الفرص الكثيرة للمؤسسة العمومية الجزائرية والمزايا التي تقدمها تقنية الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك العديد من العوائق التي تعترض هذه المؤسسات في تبني وتطبيق هذه التقنية الحديثة والاستفادة منها. فتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية، وجعلها قيادات متميزة لديها القدرة على الاستجابة لكافة التغيرات التي يشهدها العصر الحالي، إضافة إلى السعي المنظم للتعرف على تلك المعوقات، ووضع الخطط الإستراتيجية، والحلول الملائمة لمواجهتها، والتغلب عليها، وضرورة مواكبة التغيرات العالمية في جميع المجالات، والأخذ بالأساليب الحديثة، وتطوير إدارتها بما يتماشى مع المستجدات الحديثة، ولاسيما في ظل التوسع في استخدام التقنية الرقمية، لكي تتمكن من تقديم خدماتها بدرجة عالية من الكفاءة والجودة.

ونحاول في الدراسة الحالية الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

هذا التساؤل الرئيسي الذي تتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

ما هي المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

ما هي أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

ما هي المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

ما هي المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

إن البحث العلمي مسار يتطلب منهجية معينة لكي نستطيع القول أنه بحث علمي أولى خطواته هي اختيار الموضوع والذي لا يمكن أن يكون عفويا، بل يجب أن يعكس الاهتمام الحقيقي للباحث¹. ومن الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع البحث أسباب ذاتية وأسباب موضوعية.

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع ومحاولة كشف مدى قيمته وأبعاده وأهميته.
- إثراء معارفنا الفردية والاستفادة منها مستقبلا.
- الرغبة الذاتية في النزول إلى الميدان من خلال الدراسة الميدانية والتقرب من عالم الشغل
- الرغبة في معرفة أسباب تخلف الإدارات الجزائرية عن باقي الإدارات العربية والعالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- الأسباب الموضوعية:

- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة.
- قلة البحوث التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- قابلية الموضوع للدراسة ميدانيا.
- التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.
- محاولة الوصول إلى حلول لمشاكل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية الدراسة على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها مستقبلا، وما يمكن أن تخرج منه من حقائق يمكن الاستناد إليها والاستفادة منها مستقبلا².

وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تكمن فيما يلي:

1- محمد مسلم: منهجية البحث العلمي، دليل طلاب العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر ط2، 2002، ص08.

2- محمد شفيق: البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2005، ص49.

- إثراء المجال المعرفي والعلمي من خلال النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة.
- منح ميزة علمية للمكتبات البحثية خصوصا في ظل قلة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية نظرا لحدثة هذا المجال.
- معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- تشخيص المظاهر السلبية التي تقف عائقا أما تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- توضيح مدى تخلف المؤسسات العمومية الجزائرية ن باقي المؤسسات العمومية العربية والعالمية في تطبيق وإدراج الإدارة الإلكترونية في مجال تنظيماتها.
- التحقق ميدانيا من بعض القضايا والمفاهيم المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية.
- الوصول إلى نتائج علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الإلكترونية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تعد هذه الخطوة هامة وضرورية في ميدان البحث العلمي ولها أهميتها، فمن الضروري أن يحدد الباحث أهداف بحثه، حتى يقتنع الآخرون بأهميته ومدى الفائدة المرجوة منه، إن الهدف هو نقطة النهاية التي يسعى إليها الباحث من خلال مجهوده العلمي، وهو الغاية التي ينشدها والتي تحدد اتجاهه وغرضه من إجراء الدراسة¹.

وتتجلى أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وسماتها وخصائصها.
- رصد واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم.
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- الكشف عن المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية والمادية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- التوصل إلى حلول وتوصيات للحد من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1- المختار، محمد إبراهيم: مراحل البحث العلمي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، دط، 2005، ص18.

خامسا: تحديد المفاهيم:

إن الإطار المفاهيمي هو الخلفية التي ينطلق منها الباحث في بحثه والمفهوم هو مجموعة الرموز التي يستعين بها الفرد لتوصيل ما يريد من معاني لغيره من الناس، وكثيرا ما يرتبط المفهوم بالتعريفات السابقة له، كما يتحدد المفهوم بتحديد الخصائص البنائية والوظيفية له¹، وكذلك المفهوم هو فكرة أو تمثيل للعنصر المشترك الذي يمكن بواسطته التمييز بين المجموعات أو التصنيفات².

فعملية تحديد المفاهيم تعتبر من الخطوات الهامة في البحوث العلمية خاصة البحوث السوسيولوجية، وتتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الرئيسية المتعلقة بموضوع دراستنا تتمثل فيما يلي:

- المعوقات.

- الإدارة.

- الإدارة الإلكترونية.

- المؤسسة

- المؤسسة العمومية.

1- مفهوم المعوقات:

لغة: مشتقة من كلمة عاق، يعوق، عوقا بمعنى منعه منه وشغله عنه، فهو عائق³.

وجاء تعريفها في لسان العرب لابن منظور عاقه الشيء يعوقه، عوقا، صرفه وحبس، ومن التعويق والاعتياق، وذلك إذا أراد أمرا فصرفه عنه، والتعويق تثبيط الناس عن الخير، والتعوق والتعويق أي التثبيط⁴.

1- أمين ساعاتي: تبسيط كتابة البحث العلمي، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، المملكة العربية السعودية 1991، ص36.

2- فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب ط، 2001، ص53.

3 - المعجم الوسيط، الجزء الثاني، مطبعة مصر، القاهرة، 1961، ص643.

4- يوسف خياط، لسان العرب المحيط للعلامة ابن منظور، معجم لغوي علمي، المجلد3، الجزء الأول، دار لسان العرب بيروت، الطبعة2، ص930.

اصطلاحاً:

تعرف المعوقات بأنها: جميع العوائق التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم وتطويرها¹.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن المعوقات يقصد بها جميع العوائق بمختلف أشكالها التي تعيق المسؤول عن تحقيق أهداف الإدارة، كما نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على العوائق المرتبطة بعملية التعليم.

ويقدم جرجس تعريف للمعوقات بأنها: عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي، يقف كسد بين المرء وطموحه أو تحقيق حاجاته².

وتعتبر المعوقات أيضاً: كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقاً يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه وطموحاته³.

من خلال هذا التعريف نفهم بأن المعوقات هي مجموع الأشياء والأشخاص والأشكال الاجتماعية التي تواجه تحقيق الإنسان لأهدافه المسطرة، كما نلاحظ أن هذا التعريف ركز على الجانب الاجتماعي للمعوقات وأهمل الجوانب الأخرى.

والمعوقات أيضاً هي: جميع العوامل والمؤشرات التنظيمية والسلوكية والاجتماعية والثقافية السلبية في المنظمات سواء كانت إدارية أو مهنية، فنية، متخصصة والتي تؤدي إلى تدني أداء مستوى العاملين وتعد الإجراءات.

نستنتج أن المعوقات هي جملة من العوامل السلبية التي تقف عائقاً أمام المنظمات في تحقيق أهدافها الإدارية مما يؤدي إلى تدني مستوى أداء العاملين وتعد الإجراءات الإدارية.

1- الحسن محمد المعيني: معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر، 1997، ص71.

2- جرجس، جرجس ميشال: معجم مصطلحات التربية والتعليم عربي-فرنسي-إنجليزي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1 ص360.

3- عبد العزيز فهد المغيرة: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، العربية السعودية، 2010، ص09.

هناك تعريف آخر للمعوقات بأنها: نشوء موقف يتعذر معه إيجاد الحل المناسب له، في الوقت المناسب وتحت ظروف معينة¹.

من خلال هذا التعريف نلاحظ بأنه لم يركز على المعوقات التي تنشأ في المنظمة وإنما تحدث عن المعوقات بصفة عامة على عكس التعريف الذي سبقه الذي يتحدث عن العوائق التي تعيق المنظمة في تحقيق أهدافها كما نلاحظ بأنه أضاف تأثير الوقت والظروف المحيطة في تحديد المعوق. **التعريف الإجرائي:** "تستنتج من خلال التعاريف السابقة بأن المعوقات «هي الصعوبات والعراقيل والحوازر المادية، التقنية، البشرية، والإدارية التي تواجه المؤسسة العمومية وتحول دون تحقيقها لأهدافها المسطرة»".

2- مفهوم الإدارة:

لغة: أدار (إدارة) الشيء، جعله يدور، نظم، تعاطى الأمر أحاط به، والإدارة (مصدر أدار)، الجهاز الذي يسير أمور شركة أو مؤسسة².

اصطلاحاً:

- عرفها فريديريك تايلور Fredrick Taylor: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق³.

من خلال هذا التعريف يتبين أن الإدارة تقوم بمراقبة مدى التزام العمال في عملهم وذلك عن طريق الإشراف عليهم وتطبيق الرقابة الصارمة.

- ويشير هنري فايول Henri Fayol بأنها: يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

1- عبد العزيز فهد المغيرة، مرجع سابق، ص 09.

2- أمل عبد العزيز محمود: الأداء، القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، الطبعة الأولى، 1997 ص 24.

3- نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث، عمان، ط1، 2009 ص 9.

يتضح من خلال التعريف الذي قدمه فايول أنه ركز على الوظائف الأساسية للإدارة التي ذكرها في كتابه الإدارة العامة الصناعية¹.

- أما جون مي Jon Mee فيؤكد أن الإدارة: فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع².

من خلال التعريف نجد أن جون مي يرى بأن الإدارة فن وأداة لتحقيق أهداف كل من صاحب العمل والعاملين من أجل الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة وتقديم أفضل الخدمات للمجتمع.

- كما أضاف النمر وآخرون بأنها: النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود بين البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة³.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإدارة هي ذلك الجهد المبني على التعاون والتنسيق بين الفئات العاملة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بأكثر كفاءة وفعالية.

- وتعرف أيضا بأنها: إنجاز الأعمال بأعلى قدر ممكن من الكفاءة لتحقيق الأهداف⁴.

يتبين من خلال التعريف أن الإدارة هي عملية إنجاز المهام والأعمال الموكلة بكفاءة عالية من أجل تحقيق الأهداف.

- كما أن الإدارة هي: عملية الإشراف والسيطرة وتنسيق الأنشطة الإنتاجية في الصناعة والتنظيمات الرسمية الأخرى، أو الأفراد الذين يؤدون هذه الوظائف⁵.

يركز هذا التعريف في تعريفه للإدارة على عملية الإشراف والسيطرة والتنسيق في الأنشطة الإنتاجية أو الأفراد الذين يؤدون تلك الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف.

1- أمال محمد المغربي: الإدارة، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص24.

2- موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، ط1، 2005، صص16-17.

3- النمر سعود محمد، خاشنقي، هاني يوسف: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2007 ص05.

4- شائع بن سعد مبارك القحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، 2006، ص05.

5- جون سكوت وجوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول، ترجمة أحمد زايد وآخرون، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط2، 2011، ص102.

وهناك تعريف آخر للإدارة: هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورعاية مجهوداتهم¹.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإدارة عبارة عن عملية تنفيذ الأعمال والوظائف من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة المطبقة على المجهوات التي يقوم بها الأفراد.

التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة: «هي جهاز إداري يتضمن مجموعة من العمليات والوظائف المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقاً».

3- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يقدم نجم عبود نجم تعريفا لها بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة².

يتبين من خلال هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية هي الأداة التي تساعد المؤسسة على القيام بمختلف العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة وتوجيه وقيادة واتصال وذلك باستغلال كل الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويؤكد غنيم أحمد بأنها: تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل البدائية كوسائل الاتصال المباشر³.

من خلال التعريف الذي قدمه غنيم أحمد نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام الوسائل الإلكترونية في مختلف التعاملات أي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الطريقة التقليدية الورقية التي تعتمد على الورق إلى الطريقة الإلكترونية عبر تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال المباشر.

ويقدم علي حسين باكير تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل

¹ عطا الله أحمد شاكور: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص16.

² نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004 ص127.

³ أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2003، ص30.

استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (أدخل على الخط ولا تدخل في الخط)¹.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن إستراتيجية إدارية بعيدة المدى تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات، كما أنها تسعى لمسايرة النمو التنظيمي والتكنولوجي وتقوم باختيار أجود المدخلات المادية والبشرية والمعنوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة. كما أضاف محمد سمير أحمد تعريف آخر للإدارة الإلكترونية بأنها تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية².

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بالأعمال الإدارية الخاصة بمؤسسة ما. وفي مقابل ذلك نجد البنك الدولي يعرفها بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين والمؤسسات مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني³.

يركز هذا التعريف على مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وكذلك طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطنين وهذا انطلاقاً من التغيير الحاصل في الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين والمؤسسات مع الدولة من خلال فتح قنوات الاتصال والنزاهة الإلكترونية ودور الرقابة للمجتمع المدني اتجاه سياسات الحكومة.

¹ علي حسين باكير: المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء جول الخليج، مركز الخليج للأبحاث الإمارات، العدد 23، 2006، ص 8.

² محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص 43.

³ Riadh Bourich :le rol de Tic dans la bonne gouvernance participation avec cette communication du séminaire national intitulé information et société de la connaissance, la faculté des sciences sociétés et humaines, université mentouri constantine, organisme le 18/19 avril 2009,p3.

الإدارة الإلكترونية: هي الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة، عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة¹.

يتبين من خلال هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن جهود إدارية تقدم خدمات للمواطنين من خلال أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت كما أنها تتضمن تبادل المعلومات وذلك بتطبيق عنصر أمن المعلومات حتى لا تتعرض للاختراق الإلكتروني.

التعريف الإجرائي: من خلال التعريف السابقة نستخلص أن الإدارة الإلكترونية هي «التوجه نحو استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة عبر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة في أجهزة الكمبيوتر المرتبطة بالاتصال الشبكي الداخلي والخارجي وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بأقل جهد ووقت ممكن وبأكثر كفاءة وفعالية مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة».

4- مفهوم المؤسسة العمومية:

1- مفهوم المؤسسة:

لغة: المؤسسة في اللغة هي: مؤسسة اسم الجمع مؤسسات، صيغة المؤنث المفعول أسس، المؤسسة: منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة، أي المؤسسة كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج والمبادلة للحصول على ربح².

اصطلاحا:

- يؤكد ناصر دادي عدون بأنها عبارة عن هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات³.

نستنتج من خلال تعريف ناصر عدون أنه ركز في تعريفه للمؤسسة على الطابع الاقتصادي لها ويرى أن المؤسسة هدفها تحقيق الإنتاج والمنفعة.

¹ الرفاعي سحر قدوري: الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقاتها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الطبعة 07، 2010 ص308.

² قاموس الوسيط الحديث: دار أيوب منشورات باتنة، الجزائر، 2013، ص681.

³ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص11.

- كما أن المؤسسة عبارة عن تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة¹.
- من خلال هذا التعريف يتبين أنه ركز على الطابع الاقتصادي للمؤسسة دون غيره، لكن المؤسسة أيضا لديها طابع خدماتي من خلال الخدمات التي تقدمها كالإدارات العمومية مثلا.
- ويقدم ماكس فيبر تعريف للمؤسسة على أنها: أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف، الواجبات، الحقوق، المسؤوليات، التسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية².
- يفهم من هذا التعريف أن ماكس فيبر ركز على أهم العمليات التي تتم داخل المؤسسة، كما أنه ركز على العلاقات الرسمية التي تنشأ بين العمال والمؤسسة، إلا أنه أهمل العلاقات غير الرسمية.
- ويشير المكتب الدولي إلى أن المؤسسة: كل مكان لمزاولة نشاط ويكون لها سجل مستقل³.
- نستنتج من خلال هذه التعريفات أن المؤسسة عبارة عن مكان للقيام بنشاط معين يكون لها سجل مستقل.
- وتعتبر المؤسسة كذلك بأنها: مجموعة من الأفراد العاملين يقومون بتحويل المدخلات إلى مخرجات عبر مجموعة من الأنشطة والأعمال وفق مجموعة من القوانين والإجراءات داخل البيئة الداخلية وتحقيق أهداف معينة وواضحة⁴.
- يشير هذا التعريف أن مفهوم المؤسسة واسع، يتضمن الأفراد العاملين، الذين، المخرجات، القوانين والإجراءات، وبالتالي فهذا التعريف يعد أكثر شمولاً من بين التعاريف السابقة.
- وفي تعريف آخر المؤسسة هي: شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال لمدة معينة أو غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو علمية أو اقتصادية⁵.
- يفهم من هذا التعريف أنه ركز على الجانب القانوني للمؤسسة وذلك من خلال المصطلحات والمفاهيم القانونية المستعملة فيه كما يتبين أن المؤسسة قد تكون ذات طابع إنساني أو علمي أو اقتصادي.

¹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص24.

² عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، ط3، 1998، ص11.

³ نوري منير وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص58.

⁴ محمد حسين: الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، ط4، 1992، ص492.

⁵ خليل أحمد خليل: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، دار الحدائق، لبنان، ط1، 1984، ص212.

- كما أضاف سكوت scot تعريف للمؤسسة على أنها: كل وحدة اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بياني معين لكي تحقق أهداف محددة¹.

من خلال هذا التعريف يتبين أن المؤسسة عبارة عن وحدة اجتماعية تتضمن الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف والرغبات المرجوة.

وتعرف أيضاً على أنها: جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات².

وبناء على ما جاء في هذا التعريف نجد بأنه ركز على الجانب الاقتصادي للمؤسسة ويرى بأنها تسعى إلى خلق الإنتاج والعمل على رفع كفاءته من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي: «هيكل تنظيمي يتمتع بإطار قانوني واجتماعي هذا الهيكل يتكون من موارد بشرية وأخرى مالية موجهة قصد تحقيق أهداف معينة».

5- المؤسسة العمومية:

لغة: يقصد بالمؤسسة لغة: جمعية أو معهد، أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية، يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية³.

أما كلمة عمومية فهي من الفعل عمّ، عُمُومًا، يقال عمّ المطر الأرض أي شملها، وعمّ القوم بالعطية أي شملهم.

وعمّ ضد خصّص، والعام خلاف الخاص، يقال جاء القوم عامة أي جميعهم، والعمّ معناه الكثرة والاجتماع هي خلاف الخاصة⁴.

¹ طلعت إبراهيم: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة غريب، مصر، 1993، ص 09.

² إسماعيل عرابي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، (أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل)، موفم للنشر، دب، ط3، د س ص 15.

³ المنجد في اللغة العربية: دار المشرق، بيروت، الطبعة الحادية والثلاثون، 1991، ص 10.

⁴ نفس المرجع: ص 528.

اصطلاحا:

يعرف سعد العلوش المؤسسة العامة بأنها: المنظمة العامة المملوكة للدولة التي تدار بالأسلوب اللامركزي¹.

من خلال هذا التعريف نستنتج بأن المؤسسة العمومية عبارة عن منظمة تعتبر ملكا للدولة أو تابعة لها تسير وفق الأسلوب اللامركزي من أجل تحقيق الأهداف.

ويضيف عمار عوابدي تعريفا آخر للمؤسسة العمومية بأنها: منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني².

بناء على هذا التعريف يتضح بأن المؤسسة العمومية عبارة عن منظمة إدارية عامة يجب أن تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي والإداري ونجد بأن هذا التعريف يتفق مع التعريف السابق في الأسلوب اللامركزي للمؤسسة العمومية كما أن المؤسسة العمومية يحكمها نظام قانوني معين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وأوردها الأستاذ محمد الصغير بعلي في كتابه القانون الإداري بأنها: مرفق عام مشخص قانونيا³. نفهم من خلال هذا التعريف أن المؤسسة العمومية عبارة عن مرفق عام يتمتع بالصفة القانونية. ويشير الأستاذ حماد محمد شطا إلى أن المؤسسة العمومية هي جزء أو حصة من المال خصصته الدولة لتمويل نشاط معين بقصد إشباع حاجة جماعية يدار بطريقة الإدارة المباشرة مفوضة الاختصاص⁴. نجد من خلال هذا التعريف أنه ركز على الجانب المادي للمؤسسة دون التطرق إلى الجوانب الأخرى المكونة للمؤسسة العمومية وهي الموارد البشرية والبناء التنظيمي وغيرها، كما أنه تحدث عن تفويض الاختصاص ففقدت المؤسسة العمومية في تحمل الالتزامات واكتساب الحقوق وتمتعها بالشخصية المعنوية فإنها بذلك تنص على تفويض الاختصاص.

¹ سعد العلوش: نظرية المؤسسة العامة، رسالة دكتوراه في الحقوق، جامعة القاهرة، 1967، ص25.

² عمار عوابدي: القانون الإداري، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2005، ص307.

³ محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، دراسة تطبيقية، ص241.

⁴ حماد محمد شطا: تطور وظيفة الدولة، نظرية المؤسسات العامة، الكتاب الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة الثانية، 1984، ص60.

التعريف الإجرائي للمؤسسة العمومية:

المؤسسة العمومية هي: «منظمة عمومية تنشئها الدولة لإدارة نشاط معين متخصص تسيير وفق الأسلوب اللامركزي وتخضع لرقابة السلطة المركزية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة».

سادسا الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث لأنها، توفر الكثير من المعلومات بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، كما أنها تمنح الباحث فرصة لتكوين تصور منهجي لطريقة بحثه، وتجنبه الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها سابقه.

والدراسات السابقة حسب رشيد زرواتي: هي كل تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، أي يجب أن يتوفر بها موضوع ومنهج وهدف ونتائج¹.

كما عرفت أيضا بأنها: بمثابة حجر الأساس يستوجب البدء به من أجل تكوين فكرة علمية محددة تتبلور حول موضوع بحثي معين، بحيث يساعد الباحث على استكمال ثبات الهيكل البحثي التنفيذي في إطاره ومضمونه المنطقي الصحيح².

وعليه فالدراسة الحالية سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة أو المشابهة لها.

أ- الدراسات الجزائرية:

1- دراسة بوقلاشي عماد 2011:

عنوان الدراسة: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.

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

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط3، 2008، ص137.

² زينب صالح الأشوح: طرق وأساليب البحث العلمي وأهم ركائزه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014 ص68.

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 لتطبيقات 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.

أوجه التشابه والاختلاف: ركزت هذه الدراسة على قطاع العدالة في جانبها التطبيقي والنظري وهو قطاع العدالة وما يتميز به بخاصية إدارته وتتميز عن باقي الإدارات والهيئات العمومية، حيث لا يمكن تعميم نتائج الدراسة عليها، ويتشابه مع موضوع دراستنا فقط في تسليطها الضوء على الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية، والهيئات الإدارية واعتمادها المنهج الوصفي وأدواته.

2- دراسة موسى بن عبد الناصر ومحمد قريشي 2011:

عنوان الدراسة: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي سنة (2011) دراسة منشورة في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 9.

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فاعليته، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتبسيط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة التعليم العالي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة وتطوير العمل الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات وتطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناع المعرفة وتطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري.

منهج الدراسة: تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي وأدواته المتمثلة في الملاحظة، والمقابلة الاستمارة.

عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة وبلغ مجتمع الدراسة 142 عامل وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى عدة نتائج هي:

- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر، الأجهزة، المعدات، البرمجيات، والشبكات التي تساعد المؤسسة في أداء مهامها.
- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية الأداء بدرجة كبيرة من خلال توفر وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف.

أوجه التشابه والاختلاف: هذه الدراسة أجريت بمؤسسة عمومية جزائرية وهي الجامعة وهي مؤسسة خدماتية تعتمد بصورة كبيرة على الإدارة الإلكترونية في أداء أعمالها، وتطرقنا إلى أهم العناصر الواجب توفرها في الإدارة الإلكترونية (الأدوات، البرمجيات، شبكات التواصل، صناع المعرفة، الموارد البشرية) وهذا ما يتفق ويتقاطع مع موضوع دراستنا، الذي يسعى إلى تبيان المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وبالتالي جمود العمل الإداري.

وتختلف عن موضوع دراستنا في أن هذه الدراسة استهدفت فئة الطلبة بينما استهدفت دراستنا فئة الموظفين والإطارات السامية، قصد الحصول على المعلومة الدقيقة.

3- دراسة عبان عبد القادر: بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية بلدية 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 عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

3- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة 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 رضى 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 عینتين تمثلان جزءا من المجتمع الإحصائي، العينة الأولى تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة ليتم أخذ عينة مكونة من 162 فرد من المجتمع

الإحصائي المقدر بـ 298 موظف إداري بنسبة خطأ معياري تقدر بـ 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.

أوجه التشابه والاختلاف: تتقاطع رسالة الدكتوراه هذه مع بحثنا الراهن في موضوع الدراسة وهو الإدارة الإلكترونية وهي تهدف للبحث عن تحديات تطبيق التكنولوجيا في الإدارات الجزائرية، ونحن بصدد البحث عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، وكلا الدراستين كانتا في مؤسسة عمومية، كما قدمت لنا هذه الدراسة جملة من معوقات الجاهزية الإلكترونية، وكذلك استفدنا من هذه الدراسة في إثراء وتدعيم الإطار النظري لدراستنا الحالية. أما **جوانب الاختلاف** فتكمن في أن هذه الدراسة تحدثت عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة عامة ولم تتناول المعوقات التنظيمية، أما نحن فقد ركزنا على المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

ب- الدراسات العربية:

4- دراسة شائع بن سعد مبارك آل سلطان القحطاني 2006 بعنوان: مجالات ومتطلبات ومعوقات 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 تدرك 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 لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية والتعرف على مجالات توظيفها ومتطلبات ومعوقات ذلك التطبيق وسبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية.
- 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.
- أوجه التشابه والاختلاف:** قامت هذه الدراسة بالتركيز على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي قمنا نحن كذلك بالتركيز عليها في دراستنا وكذلك تتقاطع مع دراستنا في كون كلا الدراستين كانتا في مؤسسة عمومية، كما أن هذه الدراسة ساعدتنا في اختيار المنهج والأداة المناسبين للدراسة وكذلك في

استخدامها كمرجع لدراستنا الحالية وتدعيم الإطار النظري للدراسة، إلا أنها تختلف مع دراستنا الحالية في أن هذه الدراسة قامت بدراسة المعوقات الإدارية والمالية والبشرية والتقنية وكذلك المعوقات التشريعية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ونحن قمنا في دراستنا بتناول المعوقات الإدارية والمالية والبشرية والتقنية ولم نتناول المعوقات التشريعية، كما أن هذه الدراسة طبقت على القيادات في السجون السعودية ونحن طبقنا دراستنا على الموظفين الإداريين في مديرية الخدمات الجامعية.

5- دراسة كلثم محمد الكبيسي 2008: بعنوان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
أسئلة الدراسة:

- ما متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ما مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية؟
- ما المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ما سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات المعلومات؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر وذلك من خلال:
- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر.
- التعرف على مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية في دولة قطر
- التعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات المعلومات في دولة قطر.
- التعرف على سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات المعلومات.

منهج الدراسة: استخدمت هذه الدراسة منهج البحث المسحي الارتباطي للكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات المعلومات في دولة قطر.

مجتمع الدراسة: مركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار في دولة قطر التابعة للحكومة الإلكترونية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- من أهم معوقات الإدارة الإلكترونية في التنظيمات الحكومية ما يلي:

- ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.
- الأمية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من المتعاملين مع الجهات الحكومية.
- عدم قدرة التشريعات والنظم الإدارية على مواكبة المستجدات في هذا المضمار.
- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية.
- عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة ومحددة وشاملة لكافة أنشطة القطاعات الحكومية.
- ضعف قناعة المسؤولين بالإدارات العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية واعتقادهم أنها تقلل من سلطاتهم الإدارية.

- نقص التأهيل العلمي والتدريب للعاملين بالقطاعات الحكومية رغم توافر تجهيزات على أعلى مستوى توفرها الدولة، مما يؤدي لمقاومتهم لكل تغيير في هذا الاتجاه خوفاً على وظائفهم ومصالحهم.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية بالإدارة الإلكترونية الحكومية.

أوجه التشابه والاختلاف: ركزت هذه الدراسة على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتقاطع مع دراستنا في تناول كلا الدراستين لمتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كما تشابه مع دراستنا من حيث الأهداف، كما أن كلا الدراستين أجريت في مؤسسة عمومية، وتختلف مع دراستنا في عنوان الدراسة وكذلك في تركيزها على المتطلبات ونحن قمنا بالتركيز على المعوقات وقمنا بتناول المتطلبات كعنصر في دراستنا. وقد استفدنا من هذه الدراسة في التعرف على القضايا ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية واستنباط أدوات البحث وبالتالي إثراء الجانب النظري لدراستنا الحالية.

6- دراسة فاطمة بنت ناصر بن أحمد السيارى 2008:

عنوان الدراسة: واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مراكز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأبرز معوقات تطبيقها من وجهة نظر القيادات التربوية والموظفات الإداريات والتوصل إلى بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المعوقات.

فرضيات الدراسة:

- توجد معوقات بشرية تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود.

- توجد معوقات تقنية تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود.

- توجد معوقات مالية تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود.

- توجد معوقات إدارية تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي مستعملة أدواته البحثية المتمثلة في الملاحظة المقابلة، الاستبيان.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية والموظفات الإداريات في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ومجموعهم 625 فرد وتم اختيار العينة من مجتمع الدراسة عشوائياً.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى نتائج نوجزها في ما يلي:

- وجود معوقات بشرية وتقنية ومالية وإدارية تحول وتعيق التطبيق الكفاء والإيجابي والفعلية التام للإدارة الإلكترونية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

أوجه التشابه والاختلاف: ركزت هذه الدراسة على أهم المعوقات التنظيمية المتعلقة بالمؤسسة والإدارة التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما يتوافق بنسبة كبيرة مع موضوع دراستنا والتي سنحاول الاستفادة منها في عرض الدراسة، وتختلف فقط في المجال المكاني للدراسة فهي أجريت بالجامعة ودراستنا الحالية أجريت بقطاع الخدمات الجامعية إلا أن لهما نفس المخرجات وهم الطلبة، الأمر الذي يجعل من هذه الدراسة تتوافق بنسبة كبيرة مع دراستنا الحالية، كما اعتمدت المنهج الوصفي وأدواته.

7- **ساري عوض الحسنات:** بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2011.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى ماهية الإدارة الإلكترونية وسماتها وخصائصها.
- رصد واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.
- الكشف عن المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية والمادية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

- التوصل إلى حلول وتوصيات للحد من أو التغلب على هذه العقبات في ضوء نتائج الدراسة.

أسئلة الدراسة:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟ وما سماتها وأسسها ومتطلبات تطبيقها في الجامعات؟

- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية؟

- ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية؟

- ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية؟

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك للتعرف على الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

عينة الدراسة: اقتصر على عينة عشوائية من أعضاء وموظفي الهيئة الإدارية في الجامعات الفلسطينية

عمداء الجامعات ونوابهم الأكاديميين والإداريين ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية والسكرتاريات العاملین

بهذه الأقسام.

نتائج الدراسة: خلصت هذه الدراسة بعد تحليل النتائج وتفسيرها إلى وجود معوقات تنظيمية تتمثل في

الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وضعف دعم وزارة التربية والتعليم

العالي لسياسات تطبيق الإدارة الإلكترونية ونقص التشريعات اللازمة لتطبيقها.

- وجود معوقات تقنية تتمثل في عدم تكامل القاعات الدراسية والإدارية بما يتناسب مع تقنيات الإدارة

الإلكترونية.

- وجود معوقات بشرية تتمثل في ضعف مهارات اللغة الإنجليزية.

- نقص الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية، والنقص في الدورات التدريبية.

- وجود معوقات مالية تتمثل في ضعف الدعم الحكومي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، ندرة وجود حوافز

مالية للتمييز في مجال العمل الإلكتروني، محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة المالية والعينية.

8- دراسة سميرة مطر المسعودي (بدون سنة): دراسة بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

أسئلة الدراسة: تتركز هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟

الأسئلة الفرعية: ما أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟

ما أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟

ما أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟

ما أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

- التعرف على أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي الموارد البشرية.

- التعرف على أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

- التعرف على أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

- التعرف على أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

المنهج المستخدم: قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي كما قامت بالاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما استخدمت الإحصاء الوصفي المتمثل في جملة من الأساليب الإحصائية وهي المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية من أجل التعرف على درجة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وأيضاً التعرف على الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 100 فرد تتمثل في مديري وموظفي الموارد البشرية وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود معوقات إدارية وبشرية ومالية.

- المعوقات الإدارية وتتمثل في: الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية وضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي لاستخدام التقنيات الإلكترونية، المعوقات المالية وتتمثل في ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة (المحاضرات، الندوات، ورش العمل)، بالإضافة إلى ضعف الدعم المادي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات وقلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

- وجود علاقة موجبة بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن أهم التوصيات: تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

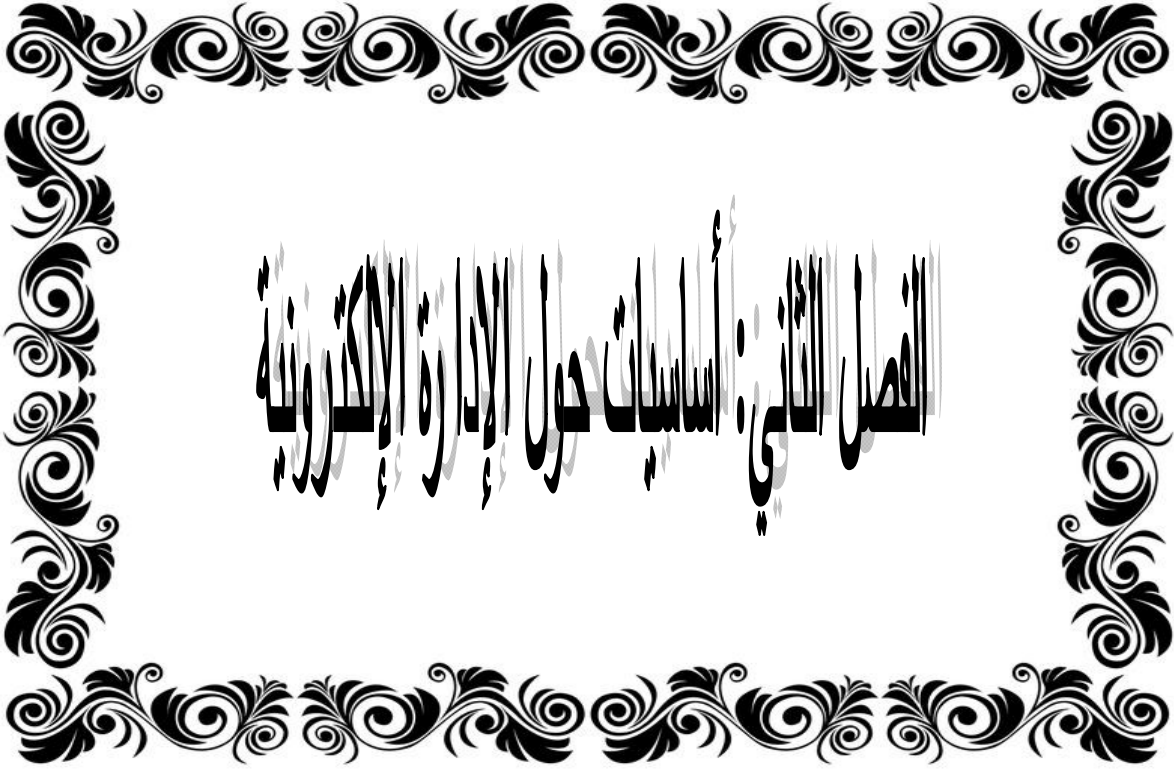
- زيادة الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- زيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية لتعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

أوجه التشابه والاختلاف: ركزت هذه الدراسة على أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، المعوقات الإدارية، التقنية، والبشرية والمعوقات المالية وهذا ما تقاطع مع دراستنا الحالية التي قمنا فيها بدراسة المعوقات السابقة في المؤسسة العمومية الجزائرية، كما أنها تتشابه مع دراستنا في أن كلا الدراستين أجريت مع فئة المدراء والموظفين الإداريين، إلا أن هذه الدراسة تختلف مع دراستنا في أن هذه الدراسة أجريت بالقطاع الخاص أما دراستنا فأجريت في القطاع العام (مؤسسة عمومية).

وقد ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على المنهج المناسب والأداة المناسبة للدراسة، كما أنها ساعدتنا في إثراء وتدعيم الإطار النظري لدراستنا.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل المعنون بالإطار العام للدراسة تحديد الإشكالية وتوضيح الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع منها الذاتية والموضوعية وإبراز أهمية وأسباب هذه الدراسة ثم تحديد أهم المفاهيم الأساسية التي جاءت في عنوان الدراسة وفي الأخير لتدعيم دراستنا قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة حول الموضوع والتي أفادتنا في تحديد الأدوات والمنهج المناسب للدراسة كما زدتنا بأفكار إضافية حول الموضوع.



الفصل الثاني: أساليب حل الإدارة الإلكترونية

- تمهيد:

أولاً: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

ثانياً: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

ثالثاً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

رابعاً: أهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية

خامساً: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية

سادساً: وظائف الإدارة الإلكترونية

سابعاً: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية

ثامناً: أساليب ومتطلبات الإدارة الإلكترونية

- خلاصة الفصل:

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجاً لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، فالمنظمات الحديثة أصبحت تستخدم شبكة الانترنت والتطبيقات المتطورة في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على تبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات لكافة المتعاملين بسهولة وبأقل وقت وجهد وتكلفة.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق للإدارة الإلكترونية من حيث نشأتها وتطورها التاريخي وأهميتها والفوائد المترتبة عنها ومبادئها وأهدافها وأهم الوظائف التي تؤديها ثم التطرق إلى أهم خصائصها وعناصرها وأخيراً أساليب ومتطلبات تطبيقها.

أولاً: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

لم تكن حاجات الجهات الإدارية والمؤسسات العمومية فقط هي الدافع الوحيد وراء سعي هذه الأخيرة لتتحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، بل إن التقدم التقني وطموح المجتمعات الحديثة إلى خوض التجربة التقنية وطموح الإدارات والمؤسسات إلى تحقيق مستوى أفضل من الخدمات الإدارية في ظل وقوف هذه المؤسسات عاجزة على تحقيق وإرضاء طموح المتعاملين في ظل الإدارة التقليدية فكانت هذه العوامل هي الدافعة إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية¹، ويمكن إبراز وتوضيح دوافع هذا التحول فيما يلي:

1- عامل الزمن: يعتبر عامل الزمن من محددات حظوظ إدارة أو مؤسسة ما في المنافسة والبقاء، فإذا كان عامل جودة المنتج أو الخدمة متوفر، فإن من يصل به أولاً هو الذي يحوز السبق.

¹ - حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية الرياض، 2009، ص105.

«ولضمان ذلك تسعى الإدارة إلى ضرورة تطبيق التقنية الحديثة والانطلاق إلى آفاق الإبداع التقني الذي يقدم لها كل يوم حلولاً جديدة لاختصار الزمن والوقت، وتيسير اتخاذ قراراتها، وتعميمها بالسرعة المطلوبة وإنجاز المعاملات في الوقت الملائم لوضعها في دائرة المنافسة»¹.

2- قفزة الحاسوب: كان أول ظهور للحاسوب في فترة الخمسينات من القرن 20 وشهدت أجياله تطوراً مستمراً إلى غاية الثمانينيات التي ظهر فيها الحاسوب الشخصي (PC) الذي أصبح في متناول الكثير من الأفراد واستمر تطوره إلى ما نراه اليوم على أشكال متنوعة، وكما أشار علماء الإدارة هو سعة التخزين الكبيرة التي تزداد من جيل لآخر وسرعته في معالجة البيانات²، وما زاد في أهميته هو التطبيقات التقنية الناجحة في تحقيق الإنجازات والأعمال، وكذا إمكانية التعلم عن بعد والتواصل عبر شاشاته، ولفت نظر الإداريين إلى هذه الميزة وأخذوا خطوة الاستفادة من تطبيقاتها في مجال الإدارة.

3- تطور الاتصالات: بفضل تطور الاتصالات الإلكترونية الحديثة، والسيطرة التكنولوجية لشبكة الانترنت حول العالم، وجدت الإدارة نفسها في قلب الحدث العالمي، وعلى اتصال مباشر بأطرافه ما يجعلها مطمئنة إلى صواب قراراتها وإجراءاتها فيضعها على المحك مع القرار العالمي، بخصوص ما تتخذه من قرارات أو تتخذه من معاملات³.

وقدمت الاتصالات فوائد جمة للمجتمع الإنساني وهيكله التنظيمية، فتلك الهيمنة التي تمنحها التقنية للإدارة تجعل أداءها الرقابي على مستوياتها وإنجازاتها فعالاً، ما يجعل عين الإدارة يقظة على مواقع عملها ويجعل في إمكانها تحسين مستوى خدماتها، والتنبه سريعاً إلى المواقع التي تعاني خلافاً أو نقصاً في وصول الخدمة إليها.

فالتقدم المذهل في شبكة الاتصالات والانترنت عذر بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم تطبيق التقنية، مما أتاحت الاتصالات من تواصل فعال سريع مختصر للوقت والجهد والإمكانات المادية عبر شبكات الاتصالات الداخلية للإدارة.

¹ - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 106.

² - نفس المرجع، ص 107.

³ - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 108.

4- تحول القطاع الخاص: إن اعتماد القطاع الخاص على أساليب الإدارة التكنولوجية عميق الفارق والصورة بينه وبين القطاع العام، فأسلوبه التقليدي أصبح ليس على مستوى طموح المواطن فلم يعد أمام الإدارات والمؤسسات العمومية حل إلا التحول هي الأخرى إلى أسلوب التقنية وتعميم تطبيقاتها، لترشيد جهودها ونفقاتها سواء ماديا أو بشريا¹.

5- الإجماع على التقنية: إن الأجيال الحديثة لا تنقل على الإطلاق فكرة الوقوف أمام شبابيك الضمان الاجتماعي لساعات طويلة، لإنهاء معاملاتها في ظل اعتماد الدول المتقدمة على التقنية الحديثة والسريعة في أداء تلك المهام عن بعد.

فتنوع الثقافة الإلكترونية وانتشارها بين الأجيال الحديثة وتعمق العلاقة بين شبكات الانترنت أصبحت الأمور محرجة أمام الإدارات والمؤسسات، إن لم تتخذ خطوة تطبيق الإدارة الإلكترونية².

6- العوامل السياسية:³ لقد ساهم التحول إلى الديمقراطية وما تبعها من تغيرات وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة إلى تعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، فالتعددية الحزبية وحرية الانتساب الحزبي والتعديلات الدستورية والتشريعية، وما رافق هذا التحول في البناء الاجتماعي والوثب نحو كل ما هو جديد ومتطور في المجتمع، ارتفاع في المستوى الإداري، وترسيخ مبدأ الشفافية الأمر الذي جعل من الدولة ومؤسساتها الخدمائية أو الاقتصادية والصناعية اللجوء إلى الاعتماد على التقنية وتطبيق الأسلوب الإلكتروني تطلعا لإرضاء وتحقيق آمال وطموح المواطن، والشكل التالي يوضح التطور والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد.

¹ - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 109.

² - نفس المرجع، ص 115.

³ - نفس المرجع، ص 116.



المصدر: سميرة مطر المسعودي: مرجع سابق، ص33.

ما يمكن استنتاجه أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية أفرزتها التغيرات العالمية والتقدم العالمي والتقني، وضرورة توفير البيانات والمعلومات في أي وقت ومكان، كل هذه الأمور استدعت الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

من المؤكد أن إدخال جديدة مطلوب منها أن تلامس كل أفراد وكيانات المجتمع سوف يتطلب الكثير من الجهد والعمل، ومن الواضح أن نشر المعرفة والعلم بكيفيات الاستفادة من تلك التقنية يوازي أهمية ابتكارها فلا تستفيد المؤسسة أو الإدارة من تقنية لا يدري الموظف بالقطاع العام خدماتها¹ وبناء عليه فمراحل الانتقال السليم إلى الإدارة الإلكترونية تتطلب وعي من أفراد المحيط الداخلي للمؤسسة وهم الموظفين، ووعي من أفراد المحيط الخارجي للمؤسسة وهم المتعاملون مع هذه المؤسسة.

ومن خلال الآتي سوف نعرض أهم مراحل الانتقال السليم لكلا الطرفين:

1- مراحل الانتقال المتعلقة بالمحيط الداخلي:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة داخل المؤسسة.

¹ محمد القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، محمود صبحي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ط1
2010، ص102.

1-1- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة: وهي القناعة الواجب توفرها لدى المسؤولين لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية.

1-2- تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو المورد الرئيسي في عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين للاستخدام الأمثل لهذه التقنية¹.

1-3- توفر البنية التحتية: وهو الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

1-4- برمجة المعاملات الأكثر انتشارا: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية للتقليل من استخدام الورق².

2- مراحل الانتقال المتعلقة بالمحيط الخارجي:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة قد يحدث خلل في إستراتيجية التطبيق، كون التحول يرتبط بتهيئة الظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة والإدارات التي تشهد عملية التحول، ويمكن توضيح هذه المراحل حسب الآتي:

1-2- مرحلة الإدارة التقليدية: في هذه المرحلة يتم تفعيل الأدوار التقليدية وتقنياتها ومحاولة تطويرها وتنميتها من جهة، والشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية من جهة أخرى بالتوازي، إذ يستطيع أي مواطن يملك حاسوب أن ينمي معاملاته بسرعة عن طريق الإطلاع على منشورات المؤسسة العمومية والإدارات، مع إمكانية طبع واستخراج الاستثمارات وتعبئتها³.

2-2- مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل: تعتمد هذه الطريقة على الفاكس والتليفون باعتبارهما أدوات تكنولوجية، إذ يمكن المواطن الاستفسار عن الإجراءات الخاصة بالمعاملات، وبعثها عن طريق الفاكس

¹ - محمد القدوة، المرجع السابق، ص110.

² - نفس المرجع، ص111.

³ - عيان عبد القادر: مرجع سابق، ص70.

دون عناء التثقل إلى المؤسسة أو الإدارة، وبهذا يكون المواطن قد اكتسب تجربة فيما يتعلق بالإدارة التكنولوجية¹.

2-3- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: في هذه المرحلة يتم الاستغناء عن الإدارة التقليدية وهذا يصاحبه استخدام الحواسيب في مختلف الأماكن لقاعات الانترنت والهواتف النقالة الذكية المتصلة بشبكة الانترنت ومختلف الوسائل التكنولوجية الدقيقة، بحيث تعرض الدولة على توفيرها عن طريق تخفيض ثمن اقتنائها وفي الوقت الذي يصبح استعمال هذه الوسائل التكنولوجية بنسبة 70% من المستعملين له، عندما يمكن القول أن المواطن فهم الإدارة الإلكترونية وقبلها وتفاعل معها.

فالاندماج والتحول التدريجي نحو الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى انخفاض شدة مقاومة التغيير التنظيمي.

فالعصر الحالي هو عصر التحول إلى المجتمع المعلوماتي، ومن أبرز سماته ومتطلباته توظيف التقنية المعلوماتية في مختلف جوانب الحياة، والاعتماد المتزايد على المعلومات في الأداء والخدمة والإنتاج وذلك لنقل المجتمع إلى مصاف الدول المتقدمة وإيجاد جيل مدرك لكل التغييرات والتطورات التي يشهدها العالم².

مما سبق يمكن القول أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية مر بعدة مراحل وذلك بدءا بضرورة توفر القناة التامة للمسؤولين بضرورة إدخال الإدارة الإلكترونية وذلك بتحويل المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية، وضرورة تدريب وتأهيل الموظفين لأنهم الأساس في ذلك التحول، وضرورة توثيق جميع الإجراءات وكذلك توفير البنية التحتية المتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي وغيرها من وسائل الاتصال المختلفة.

ثالثا: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

إن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960م، عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على

¹ - عيان عبد القادر، المرجع السابق، ص 71 بتصرف

² - سميرة مطر مسعودي، مرجع سابق، ص 34.

أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م، عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الشريط المغنط جهاز الطابعة المختار، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط المغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم، وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري¹ غير أن الإدارة الإلكترونية كمصطلح إداري لم يظهر إلا مع ظهور الانترنت واتساع خدماتها على المستوى الدولي، حتى اهتم به الرئيس الأمريكي بيل كلينتون في بداية التسعينات من القرن العشرين وجعله تحديا لحكومته التي استمرت لفترتين، هذا التحدي يتمثل في تطوير التعليم وتطبيق التقنية الحديثة لتقديم الخدمات الحكومية إلكترونيا والاستفادة من تقنية الحاسب الآلي الحديثة. إلا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية كان بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية² في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة³.

وفي عام 1996م قامت نيوزيلندا بإنشاء لجنة لتطوير سياسة الحكومة باتجاه المعلومات الإلكترونية واتفقوا على إنشائها عام 1999م وبدأت بالعمل رسميا في سنة 2000، وهي أول حكومة إلكترونية، ومنذ ذلك الوقت سعت الحكومة الإلكترونية إلى تطوير خدماتها إلكترونيا وتقديمها للمواطنين وفي عام 2003م طورت الحكومة النيوزيلندية الخدمات الإلكترونية، ومن أهمها الوثائق الشخصية والوثائق العامة ودفع دفتر الفواتير للمؤسسات وجدولة الأعمال الحكومية⁴.

¹ - السالمي، علاء عبد الرزاق محمد، حسين علاء عبد الرزاق: شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2005، ص234-235.

² - ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص ص 238-241.

³ - ياسين سعد غالب: مرجع سابق، ص241.

⁴ - الرشيد عاتشة: اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية بدولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008، ص57.

أما في عام 2001م بدأت الدول العربية تعمل في ميدان الحكومة الإلكترونية، حيث استهلتها دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد أعلنت ذلك حكومة دبي في 29 أكتوبر 2001م بإنشاء حكومة إلكترونية وسارت الدول العربية على هذا النهج وتطورت تطورا سريعا، وفي عام 2002م وقعت الولايات المتحدة الأمريكية قانون الحكومة الإلكترونية وعرف هذا القانون بأنه طريقة حديثة في استعمال تقنية المعلومات والانترنت معا لتقديم خدمات وبرامج للمؤسسات والأفراد ومن أجل تحسين الجودة في تقديم الخدمات الحكومية¹.

ومن خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة² الإلكترونية تطورت على مجموعة من المستويات وهي:

- أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وبعدها توالي ظهور العديد من المدارس الإدارية وفي منتصف التسعينات توجهت 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 الانترنت وشبكات الأعمال³.

- إن 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 والستينات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد⁴.

¹ عبد الوهاب سمير: الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة في الإسكندرية، مصر، 2008.

² نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص128.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص129.

⁴ ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص49.

رابعاً: أهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية:

1- أهمية الإدارة الإلكترونية:

إن المشكلات الإدارية التي تتخبط فيها المؤسسات العمومية والإدارية يدفعها دائماً إلى البحث عن حلول للمشكلات ولا يوجد حل إلا تغيير نمط إدارتها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني الهون للخروج من أزمت الإدارة العمومية التقليدية، إضافة إلى أن كثيراً من المؤسسات العمومية ليست خدماتية فقد، فهناك مؤسسات عمومية اقتصادية، وأخرى صناعية وهذه تحتاج إلى إمكانات الإدارة الإلكترونية وقدراتها ومزايا لخوض المنافسة باقتدار .

ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة وأهمية تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال الآتي:

1- تردي مستوى الخدمات في المؤسسات العمومية والإدارات وتعقيدها إلى درجة تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة من خلال الأسلوب الإلكتروني¹.

2- حاجة الإدارة إلى المزيد من الثقة بينها وبين المتعاملين معها في ظل الشفافية في التعامل بالأسلوب الإلكتروني.

3- حرص الجهات الإدارية ومسؤولي المؤسسات العمومية بتكوين الموظفين في مجال استعمال التقنية والتحكم الإلكتروني عن طريق تهيئة البنية التحتية وتوفيرها والمتمثلة في شبكات وقواعد معلومات ودعم كل ما يدفع في خط الاستثمار في التقنية.

4- حاجة الاقتصاد الوطني إلى التقنية وضرورة تعميمها على مختلف المؤسسات العمومية الاقتصادية والصناعية والخدماتية للإسهام في حل كثير من الصعوبات التي تؤثر على الميزان التجاري للدولة مما يسمح لها في ظل الإدارة الإلكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حالة التصدير وأجود منتوجاتها في حالة الاستيراد، هذه العملية التي تعطي الفرصة للدولة بكسر العزلة المحلية والإقليمية.

¹ - حسن محمد الحسن: مرجع سابق، ص 61.

- 5- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهل الاتصال بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
- 6- ترشيد استعمال الأوراق في المعاملات، مما سيوفر حدة المصاريف اللازمة لاقتنائها، وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية في الأجهزة التقنية الدقيقة.
- 7- التخلص من حدة البيروقراطية واختصار الخطوات الكبيرة التي تضطر المؤسسات والإدارات إلى العمل بها.
- 8- ضمان دقة المعلومات الإدارية والاحتراز من الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها المؤسسات والإدارات في ظل الأنظمة التقليدية بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني¹.
- 9- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسساته إيجابية لدى كافة العاملين.
- 10- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها وتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة².

2- فوائد الإدارة الإلكترونية:

إن الاهتمام المتزايد بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات لم يأتي من فراغ وذلك لوجود فوائد كبيرة ومن أهم هذه الفوائد:

- 1- التخلص من حدود البيروقراطية وتبسيط الإجراءات واختصار الخطوات وتقليل الجهد المبذول.
- 2- سهولة التواصل بين دوائر المؤسسة وسرعتها مما يرتقي بالأداء داخل الإدارة.
- 3- ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، وتجويد الخدمات المقدمة.
- 4- الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق وما يتبعه من حفظ وتوثيق.

¹ حسن محمد الحسن، مرجع سابق، ص 68.

² محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 291.

5- ترشيد الأيدي العاملة وفرز الأفراد الغير فاعلين.

توفير المعلومات وسهولة استدعائها وتقديمها للجهات المعنية.

6- تقديم الخدمة للمواطن وهو في منزله عبر شبكة الانترنت مما يوفر المجهودات والإمكانيات وتجنب الازدحام في الإدارات.

7- زيادة القدرة الإنتاجية والتنافسية عبر توافر القدرات المعلوماتية العالية مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين والمتعاملين¹.

8- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

9- تجميع قاعدة بيانات المؤسسة من مصادرها الأصلية بصورة موحدة مما يضمن دقة بيانات المؤسسة وموثوقيتها وعدم التضارب فيما بينها، مما يوفر الثقة في قراراتها².

مما سبق نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة، حيث لا يمكن الاستغناء عنها في ظل التقدم التقني والتكنولوجي، فهي تسهم إسهاما بالغا في تقديم الخدمات للمواطنين وتشمل على الموظفين القيام بأعمالهم في أسرع وقت، وتمكنهم من الحصول على كافة المعلومات التي يحتاجون إليها، كما أنها تبسط وتسهل الإجراءات داخل المؤسسة العمومية وتمكن الأفراد من عملية الاتصال بالمؤسسات المتعامل معها في الوقت الذي يحتاجون فيه، كما أن الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة في أنها تمكن من اختصار الوقت في تنفيذ المعاملات الإدارية وترشيد استعمال الأوراق في المعاملات، وكذلك تمكن من التخلص من البيروقراطية.

¹ - حسين بن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 26-28.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 38.

خامسا: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية:

1- مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي:

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكل، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح بـ:

- التعرف على جوهر كل مشكلة يقوم بتشخيصها.

- ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

- القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.

- تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.

- التركيز على النتائج ونقص هذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى¹ هو الإثبات بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها على أرض الميدان "إن التكنولوجيا تم توطينها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية فإن انهيار الدولتين وانهزامهما في الحرب قد جاء ليبين أن التكنولوجيا فعلا متوطنة في البلدين وأن ألمانيا واليابان استردتا قوتها في أقل من نصف قرن".

وبمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة

¹ محمد مختار: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، «بن يوسف بن خدة» كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007، صص 14-15.

عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغز لدفع الفواتير المطلوبة.

- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع ونقصد بهذا المبدأ أن التقنيات الإدارية الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل، في العمل، في المدارس والمكاتب وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية.

كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة التغيير المستمر وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية.

تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

- تخفيض التكاليف وهذا بمعنى أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

ونستخلص من هذه المبادئ أن أهداف الإدارة الإلكترونية يغلب عليها الطابع الاستراتيجي فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات وزيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين ورجال الأعمال بسهولة ويسر¹.

2- أهداف الإدارة الإلكترونية:

تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على مبدأ أساسي يتمثل في كون الإدارة هي مصدر الخدمات، وأن المواطنين والشركات والمؤسسات يوصفون على أنهم زبائن أو عملاء يمتلكون الرغبة في الاستفادة من

¹ - محمد مختار، مرجع سابق، ص 15.

هذه الخدمات وعلى ذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهدافا كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع هؤلاء الزبائن نذكر منها:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية.
- زيادة كفاءة عمل الجهات الإدارية.
- استيعاب أكبر عدد من الزبائن وإتمام معاملاتهم بسهولة ويسر مبنية على أساس من الشفافية والمساواة.
- التخفيف من العلاقة المباشرة بين العملاء والإداريين ما يتيح تقليص إلى حد كبير تأثير العلاقات الشخصية في الحصول على الخدمات.
- تحقيق الأرشفة الإلكترونية للتعاملات وإلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير.
- القضاء على البيروقراطية الجامدة وتسهيل عملية التخصص في العمل وتقسيمه.
- التأكيد على مبدأ الجودة بمفهومها الحديث¹.
- تحقيق أهداف إستراتيجية للإدارات العليا وذلك بتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة عن أعمال المنظمات بسرعة وسهولة ويسر.
- الرقي بالعمل الإداري والتنظيمي للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة² ذلك أن التخلف الإداري يعد سببا في تأخر الدول النامية، مساعدة الإدارات العليا على إعادة تنظيم الأجهزة الإدارية وهيكلتها وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار وتحسين صورة المنظمات وخدماتها وإلغاء الوسطاء والازدواجية³.

¹ ربحي مصطفى عليان: البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص16-17.

² خليفة بن صالح بن خليفة المسعود: المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية إشراف سلطان بن سعيد بن مقصود بخاري، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008 ص20.

³ خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المرجع السابق، ص ص16-17.

تبسيط الإجراءات وترشيد الوقت في إدارة المعاملات الإدارية¹.

الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.

- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متطلبات العصر التقني².

- التقليل من المعوقات التي تزامن اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمركز اتخاذ القرار³.

مما سبق نستخلص أن تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية يحقق العديد من الأهداف أهمها استخدام التقنيات الرقمية الحديثة والشبكات الإلكترونية وبالتالي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري، ورفع كفاءة وإنتاجية الإداريين والعاملين بالمؤسسات العمومية، وتقديم الخدمات في زمن قياسي وبأقل جهد ممكن حيث أن تقنية الاتصالات والمعلومات أصبحت الركيزة الأساسية لاقتصاد المجتمع الحديث (اقتصاد المعرفة).

سادسا: وظائف الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيات الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين والإدارة القائمة على الفريق، ويمكن القول أن الثورة الرقمية قد أدت إلى تغييرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص 26-28.

² محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 73.

³ رأفت رضوان: عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 1999، ص 3.

وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير ويمكن ملاحظة ذلك من خلال ما يأتي:¹

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الانترنت.
- الانتقال من الرقابة التقليدية (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الآنية أول بأول.
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة، الآنية، قصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية من الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

¹ موسى عبد الناصر أحمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد9، 2011، ص ص90-91.

كما تغطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، الأسواق المنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي¹.

2- التنظيم الإلكتروني: إن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم².

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

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

¹ - "محمد عبال" أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث لتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2009م، ص 73-74.

² - محمد جمال، أكرم عمار: مرجع سابق، ص 74.

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

1- القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها وملاءمتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس¹ بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة الاستجابة والمبادرة إلى تغيير الأوضاع واتخاذ القرارات الاستباقية.

2- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد، ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات، الرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارات العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة².

3- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزداد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون على سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

سابعاً: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية:

1- خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بسمات وخصائص كثيرة نذكر منها ما يلي:

¹ ساري عوض الحسنة، مرجع سابق، ص ص 57-58.

² نفس المرجع، ص 58.

1- **السرعة والوضوح:** وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلافي كثير من عقباتها ومعوقاتها الإدارية والاحتراز منها كليا في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها.

2- **عدم التقيد بالزمان والمكان:** إمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم فمواقع الإدارة متاحة عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ويتلقى منه معاملته ببسر عبر قائمة من الخيارات والأوامر التي يتيحها للمراجع.

3- **المرونة:** وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متعددة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق.

4- **الرقابة المباشرة والصادقة:** وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

5- **السرية والخصوصية:** وذلك ما تملكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات¹.

ويضيف عمر أحمد أبو هاشم الشريف مجموعة من الخصائص نجملها فيما يلي:

- الاستخدام الأمثل للوقت والمال مع تطبيق نظم التكنولوجيا في شتى الأعمال من خلال استخدام أساليب متطورة للعمل الفوري والأعمال اليومية.

- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات مع مراعاة الدقة والشمولية لتغطي جميع جوانب المعاملات والعمليات الإدارية² والوحدات المرتبطة بها وتقديم معلومات جيدة لمراكز اتخاذ القرار وتسهيل تبادل المعلومات.

¹ حسين بن محمد الحسن: مرجع سابق، ص ص 26-28.

² عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج، عمان 2013، ص74.

- إلغاء عامل المكان والتخاطب مع الموظفين وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء، وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال مؤتمرات الفيديو وإعداد الاجتماعات عن بعد.

ما يمكن استخلاصه أن الإدارة الإلكترونية تتصف بمجموعة من السمات، حيث ساعدت في التقليل من المعاملات الإدارية التقليدية ووفرت إمكانية الحصول على المعلومات في أقل وقت وجهد وتكلفة.

- إلغاء تأثير عامل الزمان وتقديم الخدمة في أي وقت بعد تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات عبر وصلات شبكاتها الداخلية والخارجية وبالإمكان مراجعة مواقع هذه الإدارات طوال ساعات اليوم فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين.

- السرية والخصوصية وحجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لمن لهم الصلاحية للنفاد إلى تلك المعلومات وتطوير أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمر بالغ الصعوبة.

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني لحفظ المعاملات والملفات الورقية القديمة¹.

ما سبق يتضح أن خصائص الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية تتسم بالدقة والتميز وهذا ملا يتوافر في الإدارة التقليدية فالإدارة الإلكترونية تقدم للعمل الإداري العديد من المزايا التي تجعله يواكب التغيرات الحديثة وتجنبه من الواقع في العديد من المشكلات التي قد تقع فيها الإدارة التقليدية.

2- عناصر الإدارة الإلكترونية: تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأحسن على المؤسسة الحصول على أحدث العتاد في العالم وذلك لتحقيق ميزتين أساسيتين هما:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

¹ - عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص ص74-75.

- ملاءمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات¹.

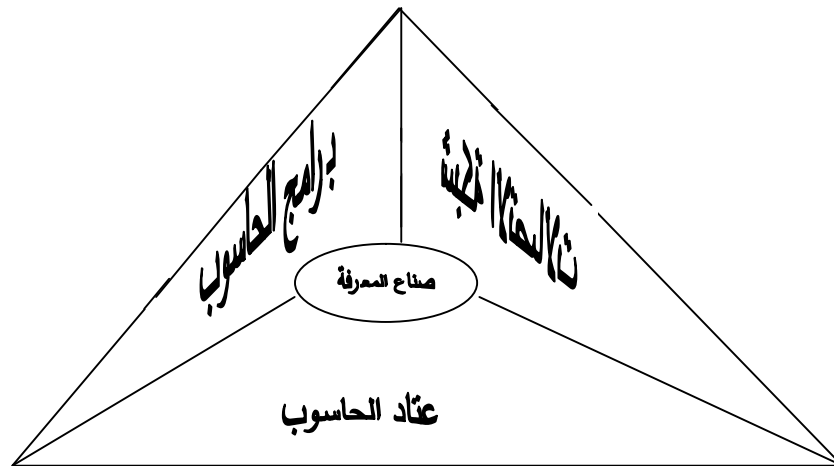
2- البرمجيات والشبكات:

أ- البرمجيات: هي مجموعة برامج مستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة².

ب- الشبكات: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت، الإكسترانت وشبكة الانترنت الآلي تمثل الشبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية³.

3- صناعات المعرفة: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية Leader ships والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناعات المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية، من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

ويوضح الشكل رقم (02) التالي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب: مرجع سابق، ص 24.

¹- يوسف محمد يوسف أبو أمونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2009، ص 37.

²- خليفة بن صالح خليفة المسعود: مرجع سابق، ص 41.

³- سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 25.

مما تقدم نستخلص أنه لا يمكن تصور نجاح الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة ما لم تتوفر عناصرها الرئيسية والتي تنحصر في أربعة عناصر أساسية وهي: عتاد الحاسوب البرمجيات والشبكات صناع المعرفة.

ثامنا: أساليب ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1- أساليب تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يقصد بها تلك البرامج والأنظمة التكنولوجية المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية وتتمثل أهم أساليب الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- **إدارة العلاقات مع العملاء:** وهي عبارة عن مجموعة من البرامج والأساليب والأنشطة التكنولوجية التي تساعد المؤسسة في عملية إدارة علاقتها مع عملائها الحاليين والمرقبين، وذلك من خلال تنظيم العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية ودراسة دوافع المستهلكين وسلوكهم.

ويرتكز نشاط الأنشطة والبرامج في مجالات رئيسية هي: مجال التسويق ومجال البيع ومجال خدمة العملاء

- **إدارة العلاقات مع الشركاء:** وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والبرامج التكنولوجية التي تفي ببناء وتدعيم علاقات المنشأة مع شركائها وحلفائها من الموزعين والموردين بما يتضمنه ذلك من وسائل تساعد على سهولة ويسر تبادل المعلومات والاتصالات بين المنشأة وبين شركائها.

- **إدارة المحتوى:** وهي تتعلق بعملية بناء الموقع الخاص بالمنشأة على شبكة الانترنت بما يشتمل عليه هذا الموقع من محتوى يخص بيانات ومعلومات عن المنشأة ومنتجاتها وخدماتها وأسعارها وإدارة هذا المحتوى بالشكل الذي يضمن له التميز ويساعد على جذب العملاء.

- **إدارة حلقة أو سلسلة التوريد:** وهي تلك الأنظمة والبرامج التكنولوجية التي تعمل على إدارة الدورة الكاملة للمنتجات أو الخدمات بدءا من الحصول على المواد الخام، مروراً بالتصنيع إلى تسليم المنتج للعميل وهي تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفعالية فيما يختص بعملية انتقال السلع والخدمات والبيانات والمعلومات ذات الصلة من الموارد إلى المستهلك النهائي.

- إدارة موارد المنشأة: ويطلق عليها أيضا تخطيط موارد المؤسسة وهي تتعلق بتلك الأنظمة التكنولوجية المسؤولة عن إدارة وتنظيم العمليات الإدارية الداخلية الخاصة بالمنشأة، والأمور المتعلقة بتلك من الإنتاج والمخازن وشؤون العاملين¹.

ويتمثل هذا التنظيم في ثلاثة أنظمة تكنولوجية رئيسية هي:

- نظام إدارة الموارد البشرية.

- نظام الإدارة المالية.

- نظام إدارة أصول المؤسسة.

وتتنتمي تلك الجموع من التطبيقات إلى الأنظمة الداخلية الخاصة بالمنشأة

- إدارة المعرفة: وهي تلك الأنظمة التكنولوجية التي تعمل على تحويل البيانات من صورتها المادية إلى الإلكترونية بحيث يمكن الوصول لها واستخدامها بطريقة سهلة ومنظمة وخاصة من قبل الإدارة العليا وصانعي القرار بالمنشأة، حيث أنها تمكنهم من إدارة وتخزين أي عدد من الملفات والصور بأشكالها المختلفة لتسيير الوصول إلى البيانات داخل المنشأة وكذلك عبر شبكة الانترنت.

أنظمة الأعمال الذكية وتخزين البيانات: وتعني تلك الأنظمة ثلاث مجالات رئيسية هي:

- المجال الاستراتيجي المخصص للإدارة العليا.

- المجال التشغيلي المخصص للمحللين والعاملين بمجال المعرفة.

- المجال التشغيلي المخصص للمديرين التنفيذيين.

وهي تعتبر أفضل التطبيقات التي تتعلق بأنظمة دعم القرار، حيث أنها تساعد اتخاذ القرارات الدقيقة عن طريق تجميع البيانات بأشكال مختلفة داخل برامج ونظم متعددة بنظام متداخل العلاقات.

¹ - محمد سمير أحمد: مرجع سابق، ص ص 54-55.

- الإدارة بالعائد: وترتكز على جميع القرارات الخاصة بالمؤسسة من منظور واحد وهو العائد أو الفائدة أو الربحية التي سوف تعود عليها¹.

نتيجة اتخاذ هذا القرار والتنبؤ يحتوي تنفيذه وذلك من خلال توظيف واستخدام أحدث الأساليب الحسابية والإحصائية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، وبالتالي فإن الإدارة بالعائد إلكترونيا تساعد المؤسسة أو الإدارة العليا بها في عملية اتخاذ قراراتها المتعلقة بسياساتها التسويقية والتوزيعية والتسعيرية الخاصة بأعمالها الإلكترونية بما يضمن لها بيع المنتج المناسب للمستهلك بالسعر المناسب.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مختلف أساليب الإدارة الإلكترونية تهدف إلى رفع كفاءة العمال داخل المؤسسة وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة من خلال الضبط الجيد للبرامج والأنظمة التكنولوجية المستخدمة.

2- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

1- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة².

2- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة، وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما

¹ محمد سمير أحمد: مرجع سابق، ص ص56-57.

² 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، ص25.

أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية¹.

3- الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي شبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية جراً تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب² مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج الإدارات مع بعضها البعض الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني مترج من المراحل التطورية³.

4- تعليم وتدريب العاملين، توعية و تثقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية⁴.

- **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري⁵. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في

¹ محمد جمال أكرم عمار: مرجع سابق، ص 71.

² موسى عبد الناصر، محمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد9، 2011، ص90.

³ موسى عبد الناصر، محمد قريشي: مرجع سابق، ص90.

⁴ إيهاب خميس أحمد المير: مرجع سابق، ص33.

⁵ محمد جمال أكرم عمار: مرجع سابق، ص73.

المؤسسة يتولون إدارة التعاقد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات والمشغل أو المحرك¹.

المتطلبات التقنية: وهذه المتطلبات تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي وهذه البنية التقنية تنقسم إلى:

1- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

2- البنية التحتية الناجمة لأعمال الإلكترونية: وتشمل الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية².

3- شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات:

- **شبكة الانترنت (Internet):** وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة تمكن مستعملها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب³.

¹ - خليفة بن صالح خليفة مسعود: مرجع سابق، ص 45.

² - موسى عبد الناصر، محمد قريشي: مرجع سابق، ص 190.

³ - نفس المرجع، ص 41.

- الشبكة الداخلية أو الانترانت (Intranet): وهي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها¹.

- الشبكة الخارجية أو الاكسترنات (Extranet): وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى) بالإطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت، واستخدامها والتعامل معها وطبعاً تقوم المؤسسة بالشركة مثلاً أو المصرف أو الإدارة المهنية بتحديد هوية ونوع الأشخاص² والجماعات التي سيسمح لها بالدخول كأن يكونوا موزعين أو عملاء أو شخصيات بارزة ذات أهمية ويتم الدخول من خلال كلمات مرور سرية.

- متطلبات تنظيمية: وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من تحديد العمليات اللازمة لتطبيق الأعمال الإلكترونية عن طريق:

- تحليل العمليات أو الوظائف الخالية بشيء من التخيل.

- تحديد درجة الأهمية النسبية أو درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- استيعاب العمليات الغير ضرورية بتبسيط النظام وجعله متماشياً مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.

- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

وتهدف هذه العمليات إلى تجنب الأخطاء التي وقعت فيها العديد من الشركات عندما بدأت في التحول للأعمال التجارية الإلكترونية والمتمثلة في عدم تجهيز البنية التنظيمية اللازمة للتعامل مع هذا النظام الجديد حيث تركت هذه الشركات نظم العمل الداخلية كما هي بدون تطورات جوهرية وانصب

¹ عصام محمد البحيسي: تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، م14، ع01، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2006، ص161.

² إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004 ص183.

التطوير فقط على استخدام أنماط التكنولوجيا الحديثة والعمالية الماهرة لكن مع بقاء نظم العمل بدون تغيير فكانت النتيجة المنطقية هي عدم تحقيق النتائج المتوقعة¹.

- **المتطلبات القانونية والتشريعية:** تشمل البنية القانونية للإدارة الإلكترونية وضع ضوابط وقواعد تنظيمية ومراجعتها بشكل دوري وذلك بما يتعلق بالتوقيع الإلكتروني والوسائل القانونية كحماية سريعة² وأمن المعلومات لتأكيد هوية المتعاملين ومكافحة التزوير وتنظيم المعلومات، وتكمن أهمية التشريعات في إعطاء الصيغة القانونية للأعمال الإلكترونية وتحديد النشاطات الإيجابية والسلبية والعقوبات المفروضة عليها.

- **المتطلبات الأمنية:** تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور.

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات مما فيها خدمة الانترنت.

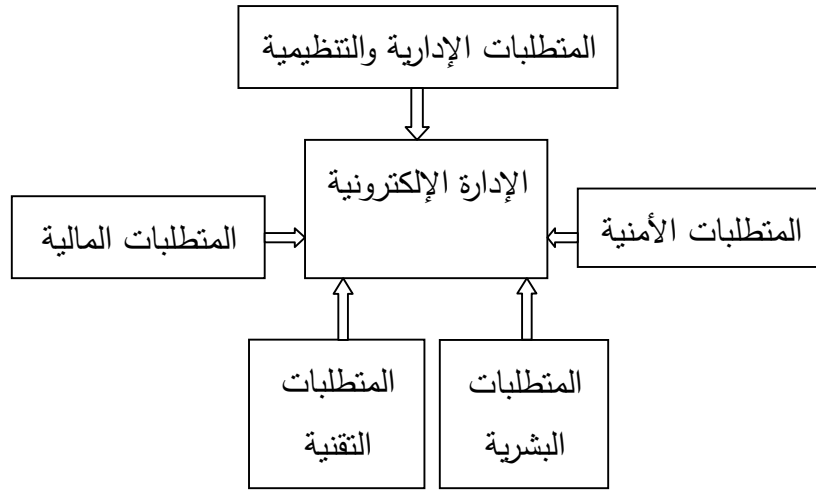
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

شكل يوضح رقم (03) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

¹ محمد الصرقي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، بط، 2006، ص ص 199-200.

² محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 78.

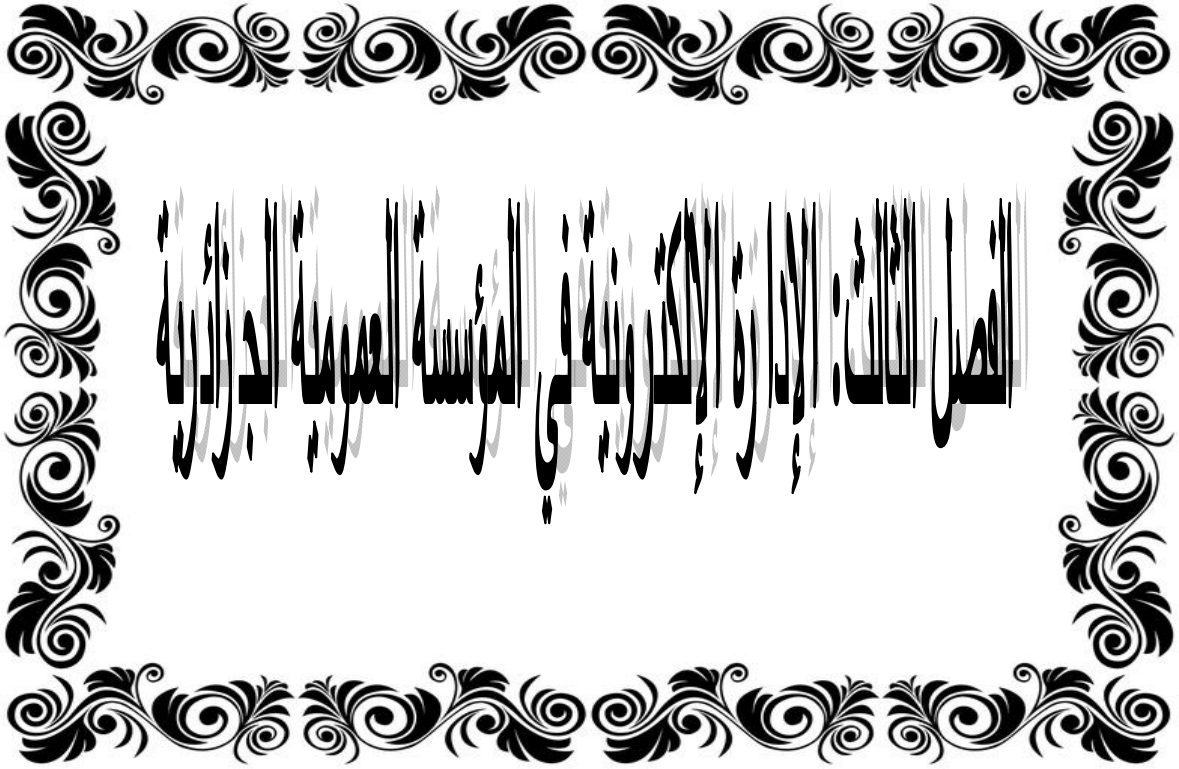


المصدر: من إعداد الطالبتين

ويمكن القول في ضوء ما سبق، أن توفير جميع هذه المتطلبات (الإدارية، البشرية، التقنية، المالية والأمنية) ضرورة لا غنى 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 والمؤسسات العمومية والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها.

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 وفوائد الإدارة الإلكترونية وثبت أن للإدارة الإلكترونية أهمية كبرى في مختلف المجالات الإدارية، ثم تم عرض أهم مبادئ وأهداف 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 أساليب ومتطلبات 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.



العمل الثالث: الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية

-تمهيد:

أولاً: نشأة وتطور المؤسسة العمومية

ثانياً: أسباب وجود المؤسسة العمومية وانتشارها

ثالثاً: أهداف المؤسسة العمومية

رابعاً: خصائص المؤسسة العمومية

خامساً: المؤسسة العمومية الجزائرية

سادساً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية

- خلاصة الفصل:

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية إحدى مفاهيم الثورة الرقمية في العصر الحديث التي تقودنا إلى عصر المعرفة، وتقوم الإدارة الإلكترونية على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في إنجاز العمل الإداري.

وقد أصبحت الآن الكثير من المؤسسات تعتمد هذه التقنية وتدير أنشطتها المتنوعة دون الحاجة إلى استخدام الأساليب الروتينية، لكن مقابل هذه المميزات التي تتمتع شبكة المعلومات توجد هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون تطبيقها في المؤسسة العمومية.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى نشأة المؤسسة العمومية وأسباب وجودها وانتشارها وأهم أهدافها ثم خصائصها، كما سنتطرق إلى المؤسسة العمومية الجزائرية، تطورها التاريخي، سوف نتطرق إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية ومجالات تطبيقها، لنختم الفصل بتبيان أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

أولاً: نشأة وتطور المؤسسة العمومية:

يمكن القول بصورة عامة أن الجذور التاريخية لفكرة المؤسسة العمومية ترجع إلى تلك الهيئات التي أنشأتها السلطة العامة في فرنسا في غضون القرنين السابع عشر والثامن عشر، لنقوم بأداء بعض الخدمات العامة في مجالات التعليم والصحة والبر والإحسان¹.

إن تعبير المؤسسة العمومية الذي ظهر في هذه الفترة كان يتسم بالغموض واستمر الحال كذلك في الفترة الممتدة من الثورة الفرنسية حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث لم تكتسب فكرة المؤسسة العمومية سمات الوضوح ومن ثم فقد ظلت غامضة ينقصها التحديد والتأهيل².

ولقد تعرضت فكرة المؤسسة العمومية لتطور بالغ الأهمية وصفه بعض الفقهاء بأنه أزمة، وذلك لكون المؤسسة العمومية بدأت في أول الأمر في نطاق ضيق فاقترصت على منح بعض المرافق العامة

¹ - سعد العلوش: مرجع سابق، ص ص8-9.

² - نفس المرجع، ص12.

الإدارية الشخصية المعنوية¹، لكن مع تطور دور الدولة ونشاطاتها تعددت المؤسسات وتمايزت لدرجة أنها وضعت كليا موضوع الاتهام المفهوم التقليدي ونظامه القانوني²، ثم بدأت بعد ذلك تظهر مرافق عمومية يتضمن نظامها القانوني تطبيق قواعد من القانون الخاص، وقد بدأ الاعتراف القانوني بهذه الفئة الجديدة من المؤسسات العمومية مع القرار الشهير لمحكمة التنازع الفرنسية بتاريخ 22 جانفي 1921 في الشركة التجارية لغرب إفريقيا³، والذي يعتبر الفجوة الأولى في المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية كما أن انتشار الأفكار الاشتراكية والاقتصاد الموجه ساهم في ظهور الأنواع⁴ الجديدة من المرافق العامة الاقتصادية إلى جانب ذلك ظهرت المرافق العامة المهنية، وأخيرا بلغ تدخل الدولة مرحلة القمة نتيجة لجوئها إلى إتباع سياسة التأميم، وبالتالي استغلت رقعة القطاع العام نتيجة لظهور المشروعات العامة وليدة التأميم.

وبالتالي نشأت أشخاص عامة مرفقية رفض مجلس الدولة الفرنسي الاعتراف بها بصفة المؤسسة العمومية، وظهر هذا الرفض في قرار MONPEURT في سنة 1943.

كما أطلق اصطلاح المؤسسة العمومية على بعض الأشخاص المعنوية العامة التي تدير مشروعات عامة وأفضل مثال على ذلك هو: Houilleres de Bassin charbomages de France (المكونتان عقب تأميم الوقود المكون من المعادن الخام)، ومؤسسة البحث والنشاط النفطي، والمؤسسة المنجمية والكيميائية، إذا كان نشاطها للمصلحة العامة فلا يعترف لها بطابع المرفق العام، وإن كان هذا النشاط يمكن أن يستفيد من بعض المنافع فذلك على أساس نظام خارجي عن المؤسسات العمومية نفسها (النظام المنجمي)⁵.

¹ - سليمان محمد الطماوي: مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص 84.

² - أحمد محيو: محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة محمد عرب صامبلا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط4، 2006، ص 447.

³ - ناصر لباد: القانون الإداري، الجزء الثاني، لباد للنشر، الجزائر، ط1، 2004، ص 85.

⁴ - جورج قوديل، بيار دلقولقية: القانون الإداري، ترجمة منصور القاضي، الجزء الثاني، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2001، ص 448.

⁵ - جورج قوديل، بيار دلقولقيه: مرجع سابق، ص ص 248-249.

ثانيا: أسباب وجود المؤسسة العمومية وانتشارها:

1- الأسباب السياسية: وتنفرع بدورها إلى عدة عناصر:

- أسباب أمنية: وهو حماية وضمان استقلاليتها في اتخاذ القرارات، خاصة فيما يتعلق بالقطاعات الإستراتيجية الخاصة باقتصادها ومن أمثلة ذلك حالة وجود علاقات إبرام عقود بين جهات أجنبية وعمومية من المؤسسات الداخلية وهذا ما يجعل التخوف من المساس بسيادة الوطن واتخاذ قرارات مضادة لمصلحة الوطن.

- أسباب إيديولوجية سياسية: إن المسؤولين في السلطة نظرا لموقفهم ومكانتهم القانونية التي تخول لهم بإصدار الأوامر طبقا لبرامجهم وميولاتهم الإيديولوجية.

2- الأسباب الاقتصادية: قد تتدخل أحيانا الدولة باحتكار بعض القطاعات التي يتجنبها القطاع الخاص سواء لانخفاض مردوديتها أو ارتفاع تكاليفها، مما يدفع بالدولة لضم بعض المؤسسات التي قد يصعب عليها اقتصاديا وماليا، بحجة أنها تجد نفسها مجبرة على التدخل محاولة استغلالها لتحقيق إيرادات لميزانيتها العامة.

3- الأسباب الاجتماعية: وتشمل هذه الأسباب الاتجاه نحو توفير بعض الخدمات والمنتجات للمواطنين أو لبعض الطبقات منهم بشيء من الدعم أو بدون مقابل، حيث غالبا ما تفوق تكاليف الإنتاج إيراداتها وبالتالي تقدم الدولة خدمات اجتماعية يغيب فيها مبدأ الربحية¹.

ثالثا أهداف المؤسسة العمومية:

تسعى المؤسسة العمومية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتحدد حسب اختلاف المؤسسات وطبيعتها وميدان نشاطها ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة ويمكن تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:

1- الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا الفرع نذكر منها:

¹ - ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 95.

- **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة العمومية في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أعلى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصدود أمام المؤسسات المنافسة الأخرى.

- **تحقيق متطلبات السوق:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي (خدماتي) وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات الزبائن سواء على المستوى المحلي، الوطني أو الجهوي، فيمكن القول أن المؤسسة العمومية تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح.

- **عقلنة الإنتاج:** حتى تحقق المؤسسة أرباحا وتتجح في إرضاء المستهلكين يتطلب ذلك استعمال الموارد المتاحة بشكل رشيد، والرفع من إنتاجيتها والتخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط أو البرامج بطريقة منتظمة.

2- **الأهداف الاجتماعية:** وهي الأهداف التي تزداد أهميتها في المؤسسة العمومية حيث توكل لها مهام لتحقيق سياسات التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية ومن هذه الأهداف يمكن عرض ما يلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم وجهودهم المقدمة والأجر بالنسبة للموظف هو مورد لتلبية احتياجاته اليومية¹.

- **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة لتلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار، وهو ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** حيث تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص، قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية والدعوة للتفاهم والتماسك هو نوع من بين الوسائل الرئيسية لضمان استمرارية نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها.

¹ - ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص ص 95-99.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث وكذا التعاقد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية أو عادية لعمالها المحتاجين منهم إضافة إلى توفير مرافق عامة مثل: المطاعم وتعاونيات الاستهلاك.

3- الأهداف التكنولوجية: تؤدي المؤسسة دورا هاما في الميدان التكنولوجي فقد نجد عند بعضها مصلحة خاصة، مثلا بالبحث والتطوير وذلك من أجل تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها.

4- الأهداف الثقافية: تقوم المؤسسات بتخطيط برامج تدريب وتكوين حسب الحاجة إليها، قد يستفيد العمال من داخل المؤسسة وذلك لغرض تمكينهم من استعمال وسائل الإنتاج المتطورة بشكل يسمح باستغلال الموارد استغلالا عقلانيا وتوسعي لتدريب عمالها الجدد أو رسكلة عمالها القدامى، وكل ذلك من أجل استعمال واستغلال الفرص والكفاءات المتاحة استغلالا أمثل، وهو ما يؤثر على مردودية المؤسسة خاصة وعلى الدخل الوطني عامة، ويفيد في تحفيز عمالها لتحقيق إنجازات أحسن باعتبارهم مستفيدين من العملية¹.

رابعا: خصائص المؤسسة العمومية:

تتميز المؤسسات العمومية بجملة من الصفات والخصائص التي تساهم في تحديد ماهيتها بصورة أكثر دقة ووضوحا، وتميزها عن غيرها من الهيئات والمنظمات التي تقترب منها، ومن أهم الخصائص للمؤسسات العمومية ما يلي:

- المؤسسة العمومية تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الإدارية المصلحية المرفقية (المادية).

- المؤسسة العمومية مرفق عام أو منظمة عامة وفقا للمعايير الراجعة.

- تتمتع المؤسسة العمومية بالاستقلال المالي والإداري في حدود القانون.

¹- ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص ص95-99.

- تعتبر المؤسسة العمومية الأداة والوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة ومرونة ورشادة لتدخل الدولة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية نظرا لتمتعها بالاستقلال الإداري والمالي، وحرية التصرف وتخصصها في أغراض وأهداف محددة.

- تدار وتسير المؤسسة العمومية بواسطة الأسلوب الإداري اللامركزي وعن طريق مجالس إدارات وعمال متخصصة دائمة ومؤقتة.

تخضع المؤسسة العمومية للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية، التي تمارس عليها السلطات الإدارية المركزية في حدود النظام القانوني الذي يحكم المؤسسات العمومية.

- تتخصص المؤسسة العمومية لتحقيق أهداف عامة محددة، تتمثل¹ عادة في إنتاج سلع إنتاجية استهلاكية، وفي تقديم خدمات عامة لإشباع الحاجات العامة.

- المؤسسة العمومية مملوكة للدولة، وتنشأ أصلا بواسطة الدولة².

- تتمتع المؤسسات العمومية بشخصية معنوية ويترتب على تمتع هذه المؤسسات بالشخصية المعنوية ما يلي:

- يصبح لها ذمة مالية مستقلة قائمة بذاتها.

- تتحمل مسؤولية كاملة عن تصرفاتها بحيث تكون مسؤوليتها منفصلة عن مسؤولية الدولة وتعوض عن الأعمال الضارة التي تلحقها بالآخرين.

- قد يكون موظفو المؤسسات العمومية موظفون عموميون ورغم ذلك فهم مستقلون عن موظفي الدولة وبالتالي يجوز وضع أنظمة خاصة تطبق عليهم، وتختلف تماما عن موظفي الوظيفة العمومي التي

¹- عمار عوايدي: مرجع سابق، ص308.

²- نفس المرجع، ص310.

تطبق في الإدارة المركزية والأجهزة التابعة للتوظيف العمومي، كما هو الشأن في الجزائر إذ يطبق على عمال هذه المؤسسات القانون الأساسي العام للعامل¹.

خامسا: المؤسسة العمومية الجزائرية:

1- التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية:

لقد مرت المؤسسة العمومية الجزائرية بمراحل مختلفة خلال فترات مهمة وهي:

1-1- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات:

خرجت الجزائر من الحرب (1962) واقتصادها شبه مدمر، فبعد الاستقلال غادر العاملين بالإدارة والمراكز الحساسة مناصبهم (90% معمرين أجنب) تاركين المؤسسات والإدارات مهملات حيث غادر خلال 6 أشهر 800 ألف شخص وكان الهدف من الهروب خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة حديثا إضافة إلى مشاكل البطالة والامية.

إن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، وإنما كانت استجابة عفوية لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط حيث وصل عدد من المؤسسات الصناعية سنة 1964 إلى 413 مؤسسة كانت تسيير ذاتيا، وأغلبية هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها، إن مناهج التسيير الذاتي لم يدم طويلا، حتى يبدأ العمل على التقليل من انتشاره، وما قرارات التأميم إلا تأكيدا على ذلك.

وقد عرفت الجزائر بعد جوان 1965 تغييرا حقيقيا، حيث بدأت بمرحلة التأميمات قطاع البنوك والمناجم في سنة 1966، قطاع المؤسسات ما بين 1966 و1970، قطاع المحروقات 1971.

¹ - خميس السيد إسماعيل: الإدارة العامة في الجزائر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مطبعة النهضة، 1975 ص46.

2-1- مرحلة الشركة الوطنية:

تزامن مع مرحلة التأميمات حيث بدأ متخذو القرار في التفكير في خلق شركات وطنية، ففي سنة 1965 مثلا تأسست كل من الشركة الوطنية للنفط والغاز، الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية (Somite)، إن هذه الشركات وغيرها اعتبرت آنذاك كأدوات أساسية لتحقيق إستراتيجية التنمية¹. وخلال فترة 1965 أصبحت هذه الشركات لا تستطيع تحديد أهدافها والتي كانت محددة ومسطرة من قبل الجهاز المركزي والوصاية لأن هناك أهداف أخرى تتعارض وطبيعة نشاطها بسبب عوامل عدة من بينها:

- قلة الإطارات ونقص الخبرة.
- تلبية المطالب الاجتماعية.
- خلق شروط الاستقرار السياسي.

وفي هذه المرحلة كانت أهداف الاقتصاد الوطني غير محددة حسب قانون العرض والطلب وإنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعية وهذا ما جعل التحكم في عملية التصنيع واتخاذ القرارات يتم خارج الشركات الوطنية من قبل الجهاز المركزي وهذا ما دفع بالسلطة إلى تغيير نمط آخر للتسيير.

3-1- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

تعتمد على أساس النظام الاشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وأن يكون العمال طرفا مهما في تسيير ومراقبة هذه الشركات وبالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة المسير، المنتج.

إن العجز المالي الذي عرفته المؤسسات الاشتراكية خلال هذه الفترة، إذ أنه ارتفع سنة 1973 وعادة ما يصطدم التطور الاقتصادي بندرة الموارد المالية التي تحدد من إنتاج المواد البسيطة كمواد البناء، هذا ما يوضح لنا أن تطور الإنتاج يكون مرتبط بالجهد المبذول من طرف جماعة مهما تكن مرفقة بتزايد إنتاجية العامل، إذ أن معدل استعمال القدرات الموضوعية في سنة 1980 هي ما بين 60% و70%.

¹ بن عنتر عبد الرحمن: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص ص109.

في الصناعة و40% و50% في الإسكان بسبب تطور ارتفاع الإنتاج هذا ما بين الشك بتساوي التسيير الاشتراكي للمؤسسة والتزايد في الإنتاج أي أن تسيير المؤسسات لم يكن يهتم التسيير السليم من أجل زيادة الأرباح، فنتائج تطبيق هذا الأسلوب تظهر أنها ليست مشجعة لأن القرارات كانت¹ ولا زالت في يد الجهات الوصية.

4-1- مرحلة المؤسسات العمومية الاقتصادية:

- إعادة الهيكلة: أدت خبرة الثمانينات بكثير من البلدان النامية إلى إعادة النظر في نهجها التنموي رغم أن البلدان تختلف من حيث إمكانياتها الاقتصادية وسياساتها الحكومية، إعادة الهيكلة تعتمد على القطاع الخاص ومؤشرات السوق في توجيه موارد المؤسسة، إن الأسباب الرئيسية لعملية إعادة الهيكلة (تعتمد على القطاع الخاص ومؤشرات السوق في توجيه موارد المؤسسة) مرتبطة بالوضع العام سياسي اجتماعي، اقتصادي الذي تهيكلت فيه المؤسسة العمومية الجزائرية، ففي المرحلة ما قبل الثمانينات وجدت تشوهات وعوائق عديدة لذا تعددت المهام وتعددت معها مراكز اتخاذ القرارات مما أدى إلى تضارب أهداف المؤسسة، إن عملية احتكار الدولة للتجارة الخارجية لاسيما عندما يتعلق الأمر بتوسع الاستثمارات وتوفير المواد الأولية، وكذا تصريف المنتج النهائي، وغيرها من الأسباب شكلت هدفا معتبرا لموارد مادية كبيرة مما أدت إلى حتمية وجود منفذ يمكن المؤسسة الوطنية بأخذ على عاتقها معا الفعالية الاقتصادية والربحية لتنمية القدرات الإنتاجية وتحفيزها على أداء النشاط الموكل إليها.

- إعادة هيكلة العضوية: يخص المؤسسة الوطنية ذات الحجم الكبير المتعدد المهام حسب المعيار المعتمد والهدف من ذلك كان تعدد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة أما المؤسسات الجهوية والمحلية فبلغت 526 مؤسسة وكان العمل المستهدف هو تقسيمها إلى 145 مؤسسة للأولى و1200 مؤسسة بالنسبة للثانية.

¹ - بن عنتر بن عبد الرحمن، مرجع سابق، ص110.

- إعادة الهيكلة المالية: كل مؤسسة تستطيع العمل وممارسة نشاطها إذا وفرت لها موارد مالية مهما كان مصدرها فإن هذه الموارد في المؤسسة هي وسائل تمويل لمختلف استعمالاتها حتى تستطيع خلق عملية التوازن ما بين مواردها واستعمالاتها¹.

5-1- استقلالية المؤسسات:

إن الأزمة التي عاشها الاقتصاد الجزائري سنة 1986، حيث انخفض سعر برميل البترول وتدهورت قيمته، بالإضافة إلى التسيير السيئ للمؤسسة، ولأجل هذه النتائج سعت الجزائر إلى البحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني عصري وإخراج المؤسسة الوطنية من البيروقراطية وإعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها الخاصة لتسيير مواردها المالية والمادية ومن ثمة بدأت مناقشة قضية استقلالية المؤسسة، وفي بداية 1988 بدأت مرحلة التطبيق بعد دراسة مشاريع وقوانين حددت الحكومة شروطها ومخططاتها، والاستقلالية تعني حرية الإدارة في التصرف دون الخضوع إلى أي إجراء من الإجراءات البيروقراطية كما تحرر من الضغوطات والتدخلات المختلفة للسلطات ويترتب عليها حرية إدارة المؤسسة بتمتع هذه الأخيرة بالذمة المالية والاستقلال المالي فالاستقلالية ترمي أساسا إلى تنمية خلق روح المسؤولية.

6-1- مرحلة اقتصاد السوق:

بعد 30 سنة من الاستقلال نستطيع تلخيص على أساس المؤشرات الاقتصادية كل ما عرفه الاقتصاد الجزائري:

- وجود قطاع الصناعات ضخم لكنه يعتمد على أكثر من 80% من المواد المستوردة بالنسبة للقطاعين العام والخاص ما عدا الصناعات النفطية التي تمثل أكثر من 92% من الموارد الكلية.
- الاستعمال الضعيف للقدرات الإنتاجية بسبب عدم الإتقان التكنولوجي وعدم قابلية الدينار للتحويل، مما جعل الدولة بحاجة ماسة إلى العملة الصعبة مع ضعف القدرة الشرائية.

¹ - بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 110-111.

- ضعف مردودية المحصول الزراعي المتعلقة بوجود سياسة خاطئة بالنسبة للقطاع الزراعي على العموم¹.

2- أشكال المؤسسة العمومية الجزائرية:

هذه المؤسسات أنشأتها الدولة بغرض تسيير المرافق العمومية التابعة لها، تتخصص المؤسسة العامة الإدارية في إدارة وتسيير المرافق العامة الإدارية، بينما تتكفل المؤسسات العمومية التجارية والصناعية بتسيير المرافق العامة التجارية والصناعية التي تعود ملكيتها للدولة، أما المؤسسة العمومية الاقتصادية فهي المؤسسة التي تتمتع بالشخصية المعنوية وتعود ملكيتها للدولة وتقوم بنشاطات تجارية وصناعية، وسنتطرق أولاً للمؤسسة العمومية الإدارية باعتبارها السبابة في الظهور ثم المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري التي ظهرت في مرحلة لاحقة وأخيرا المؤسسة العمومية الاقتصادية.

1- المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:

أ- خصائص المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:

تتميز المؤسسة العمومية الإدارية بثلاث خصائص أساسية هي:

المؤسسة العامة ذات الطابع الإداري شخص معنوي: وبهذه الخاصية فهي تتمتع بجميع مميزات الشخصية المعنوية من ذمة مالية واستقلال إداري وتسيير شؤونها².

الاستقلال الإداري: يترجم بشكل أساسي على المستوى التنظيمي بوجود أجهزة إدارة خاصة هدفها تأمين بعض حرية العمل وتجنب أغلال المركزية والتسلسل الإداري³.

¹ - بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 110-111.

² - شايب الراس عبد القادر: المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، مذكرة ماجستير، قسم القانون العام الاقتصادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2، 2017، ص 15-18.

³ - سليمان محمد الطماوي: مرجع سابق، ص 341.

- الاستقلال المالي: المقصود به استقلالية نمتها المالية الخاصة، باعتبارها تتمتع بالشخصية المعنوية وحرية التصرف المالي وحرية تحديد إيراداتها المالية الخاصة بها، وحرية الإنفاق وتنظيم ميزانيتها الخاصة بها¹.

- المؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص القانون العام: فهي تخضع لقواعد القانون العام وبالضبط لقواعد القانون الإداري كما تميزها هذه الخاصية عن الأشخاص المعنوية الخاصة المعترف لها بطابع المنفعة العامة.

- المؤسسة العامة تكلف بتسيير مرفق عام إداري: على عكس الأشخاص العامة الإقليمية والتي يكون موضوعها تسيير الشؤون المحلية، فإن المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري تتخصص في تسيير مرفق عام إداري، فبهذه الخاصية فهي تحقق اللامركزية المرفقية بعكس البلدية التي تحقق اللامركزية الإدارية.

ب- النظام القانوني للمؤسسة ذات الطابع الإداري:

- الخضوع لقواعد القانون العام:

- المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري شخص معنوي من أشخاص القانون العام، تتمتع بامتيازات وصلاحيات السلطة العامة، تأسيسا يكون من طرف السلطة العامة.

- إن القانون المطبق هو القانون الإداري، إذن وجود قرار إداري والعقد يكون إداريا والمسؤولية عامة.

- الخضوع للقضاء الإداري:

- المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري تخضع للقاضي الإداري الذي² يطبق قواعد القانون الإداري.

2- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:

جاءت فكرة المؤسسة العمومية الإدارية بغرض تسيير المرافق العمومية الإدارية للدولة، حيث تتكفل بوظائف محددة هي الوظائف الإدارية في الدولة، لكن سرعان ما حتمت ظروف خاصة على الدولة

¹ - عمار عوايدي: مرجع سابق، ص 312.

² - شايب الراس عبد القادر: مرجع سابق، ص 18.

التدخل وممارسة النشاطات الاقتصادية، هذه المرحلة عرفت بأزمة المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري وظهور ما يسمى بالمؤسسات ذات الطابع الصناعي التجاري.

أ- مفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري:

يعرفها الأستاذ ناصر لباد على أنها: تلك المرافق التي يكون موضوع نشاطها تجاريا وصناعيا مماثلا للنشاط الذي تتولاه الأشخاص الخاصة، تتخذها الدولة والجماعات المحلية الولائية والبلدية كوسيلة لإدارة مرافقها ذات الطابع الصناعي والتجاري، وهي تخضع في هذا لأحكام القانون العمومي والقانون الخاص معا كل في نطاق معين.

ب- خصائص المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

باعتبارها مؤسسة عمومية فهي تتميز بنفس خصائص المؤسسات العمومية من شخصية معنوية الاستقلال المالي والإداري، لكن ما يميزها عن المؤسسات العمومية الإدارية هو تخصصها في تسيير مرفق عام تجاري وصناعي، كما أنها تخضع في جزء كبير من نشاطها لقواعد القانون الخاص.

ج- النظام القانوني للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:

تسير المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري مرفقا عاما صناعيا وتجاريا، تخضع في جزء كبير من نشاطها لقواعد القانون الخاص¹، كما يمكن أن تخضع للقانون العام باعتبارها مؤسسة تابعة لشخص عام.

- من حيث المسؤولية فالمبدأ هو خضوعها لقواعد القانون الخاص، مع استثناء الضرر الذي تكون له صفة ضرر الأشغال العامة.

- العقود مع مستعملي المرفق هي دائما عقود تخضع للقانون الخاص العقود الأخرى هي أيضا عقود خاصة، لكن يمكن أن تكون عقود عامة في حالات منازعات العمال تخضع لقانون علاقات العمل، ما عدا مناصب المديرية.

¹ - شايب الراس عبد القادر: مرجع سابق، ص 19.

- القرارات: قرارات المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري هي قرارات خاصة ما عدا القرارات ذات الطابع العام والتي تصدر عن المديرية والتي تهتم سير وتنظيم المرفق التجاري والصناعي الذي تسيره المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية.

- التمييز بين المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:

إن تكييف المؤسسة العمومية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، يكون في عدة معايير هي:¹

أ- معيار الهدف: فالمؤسسة العمومية التجارية والصناعية تهدف إلى إنتاج سلع أو تقديم خدمات بينما تهدف المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري إلى تسيير مرفق عام إداري.

ب- معيار التمويل: إن تمويل المؤسسة العمومية الإدارية يكون على عاتق الشخص العام المنشئ لها أي الدولة، الولاية أو البلدية، بينما تمويل المؤسسة العمومية التجارية والصناعية هو ثمن الخدمة التي يدفعها مستعملو المرفق العام الذي تسيره هذه المؤسسة.

ج- معيار التسيير والتنظيم: بحيث يكون تسيير المؤسسة العمومية التجارية والصناعية قريب أو يشبه تسيير المؤسسات التي تخضع للقانون الخاص، ما عدا بعض الاختلافات وهذا بهدف حماية المصلحة العامة.²

3- المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي:

ظهر مصطلح المؤسسة العمومية الاقتصادية حديثا بالمقارنة مع مصطلح المؤسسة العمومية الإدارية والمؤسسات العمومية الإدارية والمؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، هذا نتيجة لتطور الأفكار فنجد ما كانت الدولة حارسة، تحرس النظام العام سمح لها بالتدخل استثناء لعدم وجود أو نقص

¹ - شايب الراس عبد القادر: مرجع سابق، ص 21.

² - نفس المرجع، ص 22.

في المبادرة الفردية، بعد هذا أصبحت الدولة مقابلة تمارس النشاطات التجارية شأنها شأن الخواص وتخضع لنفس الأحكام والمبادئ، تمت ممارسة هذه النشاطات بواسطة المؤسسات العمومية الاقتصادية¹.

وتعرف المؤسسة العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام، أغلبية رأس المال مباشرة أو غير مباشرة وهي تخضع للقانون الخاص².

وفي تعريف آخر «هي هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية، تابعة لشخص عام تسيير أو تقوم بنشاطات تجارية وصناعية»³.

من خلال التعريفين يمكن استخلاص تعريف إجرائي للمؤسسة العمومية الاقتصادية بأنها «شركة تجارية، لها شخصية معنوية مستقلة، ملك للدولة وتخضع للقانون الخاص»

أ- خصائص المؤسسات العمومية الاقتصادية:

تتميز المؤسسة العمومية الاقتصادية بعدة خصائص أساسية يمكن ذكرها فيما يلي:

- المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية:

تتخذ المؤسسة العمومية الاقتصادية شكلين، إما شركات مساهمة وإما شركات ذات مسؤولية محدودة.

- تمتلك الدولة كل أو أغلبية رأس المال:

تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي من ضمن القطاع العام في الدولة حيث تكون أغلبية الحصص ملك للدولة وتعتبر شركات ذات اقتصاد مختلط في حالة وجود شريك⁴ وطني أو أجنبي يمتلك على الأكثر 49% من رأس المال.

¹ - محفوظ لشعب: دراسات في القانون الاقتصادي الجزائري، المطبعة الرسمية، الجزائر، ص36.

² - بوزيد غلابي: مفهوم المؤسسة العمومية، شهادة ماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، قسم

الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، 2010-2011، ص47.

³ - نفس المرجع، ص48.

⁴ - شايب الراس عبد القادر: مرجع سابق، ص25.

- الشخصية المعنوية:

- للمؤسسات العمومية الاقتصادية شخصية معنوية، يترتب عنها استقلالية مالية، وإدارية تتحصل على أموال نتيجة لأنشطتها التجارية، هذه الأموال تمثل ثمن الخدمة أو السلع المقدمة¹.

- عكس المؤسسات العمومية الإدارية والمؤسسات العمومية التجارية والصناعية، لا تمتاز المؤسسة العمومية الاقتصادية بميزة التخصص² فهي تمارس أنشطة تجارية وتسعى لتحقيق الربح.

ب- القواعد القانونية المطبقة على المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي:

تخضع المؤسسة العمومية الاقتصادية لقواعد القانون الخاص، باعتبارها تمارس نشاطات ذات طبيعة تجارية، واستثناءا يمكن تطبيق قواعد القانون العام في مجالات معينة.

- الخضوع لقواعد القانون الخاص:

- إن العلاقة بين المؤسسة والعمال، هي علاقة عمل وبالتالي وجود عقد عمل واختصاص القضاء العادي ينظر إلى المنازعات التي قد تطرأ.

- يمثل نشاط المؤسسة العمومية الاقتصادية في إنتاج السلع أو خدمات.

- تخضع المؤسسات العمومية الاقتصادية لكافة الواجبات والحقوق التي يقرها القانون بالنسبة للشركات التجارية.

وبصفة عامة فإن قواعد القانون الخاص هي التي تحكم معظم نشاطات المؤسسات العمومية الاقتصادية، بينما تحتل قواعد القانون العام مساحة أضيق.

- الخضوع لقواعد القانون العام:

بالرغم من اعتبار المؤسسات العمومية الاقتصادية شركات تجارية، إلا أن قواعد القانون العام لا يمكن استبعادها، نظرا لعلاقتها بالشخص العام.

¹- شايب الراس عبد القادر: نفس المرجع، ص26.

²- نفس المرجع، ص27.

1- بعض المناصب تخضع لنظام التعيين بموجب قرار من الشخص العام المالك للمؤسسة، هذا حتى تتمكن السلطة المختصة من توجيه المؤسسة بحسب السياسة العامة للدولة.

2- تخضع المؤسسات العمومية الاقتصادية للرقابة التي تمارسها مختلف الهيئات الإدارية في الدولة والمكلفة بحماية المال العام¹.

3- الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية:

توجهت الجزائر على غرار باقي الدول نحو الدخول في عصر المعلومات، ومواكبة التطورات الحاصلة لترقية الوظائف في المؤسسات الحكومية، والهيئات الإدارية، التي تبنت إحداث سلسلة من التغيرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، ضمن أنشطتها الخدماتية، بحجة لتجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية، ومن ثم الخدمات العامة الإلكترونية بحثا عن سبل ترشيد الخدمة العمومية، وحاولت العديد من القطاعات العمومية جملة من تطبيقات الخدمة العامة الإلكترونية لترجم وجود مبادرات وبرامج تحول إلكترونية تستهدف الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

ولإبراز منجزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وما أفرزه على شكل ومضمون الخدمة العمومية يتطلب ذلك البحث في جوانب عديدة، أهمها معرفة على المستوى الحقيقي للتحول الإلكتروني مع التحليل المفصل للتطبيقات القطاعية لمعرفة مكامن التفرق والإخفاق في تجربة الخدمة العامة الإلكترونية في الجزائر.

- أسس التحول الإلكتروني في الجزائر:

يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعبر عن تغير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال والوظائف داخل مؤسساتها، كوسيلة لتمكينها من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياستها وخططها بكفاءة مرتفعة.

¹ - شايب الراس عبد القادر: مرجع سابق، ص 27.

حيث يمثل انتشار الانترنت كتقنية محورية في إستراتيجية التحول الإلكتروني مرحلة هامة في عملية الانتقال والتحول نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول إلى الخدمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية، واعتماد مفهوم الإدارة الإلكترونية، كأداة التطور وإصلاح مؤسسات وإدارات الخدمة العمومية.

فلقد انطلقت بوادر الإدارة الإلكترونية في الجزائر بداية من الخطوات الهامة في تطوير البنية القاعدية للاتصالات كحلقة محورية في تأسيس وبناء مجتمع المعلومات، فاهتمام الجزائر بوضع سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات تمحور حول نقاط أساسية يمكن التطرق إليها فيما يلي:

- إيجاد بنية قاعدية ومتكاملة.

- اعتماد المعرفة كسبيل لبلوغ التنمية ودعمها.

- الانفتاح على الاقتصاد الجديد، مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري، عن طريق استغلال الكفاءات.

- ضرورة توفر آليات جديدة للتنمية قائمة على إيجاد بنية قاعدية قوية ضامنة لحسن الاستغلال للشبكة الدولية للمعلومات.

لقد اتجهت الجزائر من أجل تنمية واقعها التكنولوجي إلى تحقيق بعض الاستراتيجيات المحلية حيث اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في رفع قدرات النمو الاقتصادي وأحد مصادر التنافسية وارتفاع المداخيل¹.

وتحقيقا لهذا التوجه اعتمدت الجزائر في سياستها الوطنية الرامية إلى تأهيل الشبكة الوطنية على محورين:

أولاً: عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات التي تهتم إدخال مكثف للتكنولوجيا الجديدة، وبالرقمنة الكاملة للشبكات.

¹ حفيظة بومايلة: «علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث، الجزائر» مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، فرع تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة باتنة، 2003، ص ص163-165.

ثانيا: رفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات، لاسيما بإنجاز البرامج التالية:

- إنجاز شبكة تراسل وطنية ذات ألياف بصرية.

- تعتمد الجزائر على كابل بحري بألياف بصرية تقدر سرعته بـ 10.5 جيقابايت، إضافة إلى تشغيل أرضية الانترنت تضم أكثر من 5 ملايين مشترك، مع إضافة إلى 3.000.000 خط جديد في شبكة الهاتف النقال وإعطاء الاعتماد لوكلاء الاتصالات مثل موبيليس ooridoo، جازي مع توسيع شبكة تراسل المعطيات للتكفل بسرعة بحاجيات الهيئات الاقتصادية والمالية مثل شبكات البنوك، البريد والمواصلات، الضمان الاجتماعي...

كما عمدت الجزائر للتعجيل في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة العامة، من خلال إدخال هذه التكنولوجيا في مجال الإدارة، في هذا السياق، أنفقت الحكومة مبالغ مالية ضخمة لتطوير الإدارة الإلكترونية منذ سنة 2003 إذ تقدر نسبة الإنفاق لدى وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات أكثر من 30 مليار دينار جزائري لتطوير تكنولوجيا المعلومات، مع وجود إستراتيجية لاستخدام المدفوعات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية لتعزيز الشفافية في المعاملات التجارية بالجزائر¹.

ويبدو اهتمام الجزائر بنشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والانترنت واضحا في العديد من الخطوات، بداية من فتح السوق على المنافسة الحرة، ودعم نشر المعارف الحرة، من خلال برامج مخصصة لذلك، مثل برنامج أسرتك الأول والثاني، وذلك في إطار دعم مجتمع المعلومات.

إضافة إلى ما يتعلق بالتخطيط لمشكلة القرصنة الذي يعتبر من معوقات التطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية والخطر أكبر أمام استخدامها، حيث قامت الدولة إلى تعيين لجنة وطنية لدراسة مشكلة القرصنة، خاصة أمام خطر هذه الأخيرة على أمن وخصوصية التعاملات الإلكترونية².

¹ - عاشور عبد الكريم: الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة ص122.

² - نفس المرجع، ص123.

إن سياسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها ضرورة لإحداث نقلة نوعية في مجال الإدارة الإلكترونية، لا يمكن الحكم على نجاحها أو فشلها إلا بعد النظر فيما تم تحقيقه في الواقع الفعلي والميداني وهو ما يدعو إلى حتمية التطرق إلى مستوى الجاهزية الإلكترونية، التي تكون محصلة لنوع السياسات التي تتكفل ببرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفي العنصر الموالي سنتطرق إلى بعض مؤشرات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر في بعض القطاعات التي تتعامل مع فئات مختلفة من المجتمع.

4- مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية:

لقد كان للجزائر كغيرها من الدول العربية التجربة في الخدمة الإلكترونية في المؤسسات والهيئات الإدارية العمومية ويتجلى ذلك من خلال بعض المؤشرات في مختلف القطاعات العمومية الكبرى كقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، قطاع التربية والتعليم، قطاع البريد والمواصلات، البنوك، والقضاء. ومن خلال الآتي سوف نحاول تبيان تلك المؤشرات في ثلاث قطاعات تتعامل مع مختلف فئات المجتمع الجزائري.

1- قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:

إن أهمية التحول للإدارة الإلكترونية وتوفير فرص النجاح لأساليب وطرق عمل الجامعة، أصبح مطلب ضروري تمليه ظروف الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للشعوب المتحضرة، خاصة في ظل التحول نحو مفهوم التعليم الإلكتروني، والجامعات الافتراضية، والتعليم عن بعد، أحد المسارات الجديدة التي سطرت من قبل الدول المتقدمة سعيا إلى تجسيدها في الواقع العلمي داخل جامعاتها.

ومن جهتها بادرت الجزائر إلى البحث عن أساليب وطرق تطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ورفع مردوديته، وتجسيدها لهذا قامت بتطبيق الخدمات الإلكترونية في الجامعات لضمان السرعة في إدارة المهام، ودعم تنمية مختلف الأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي، حيث عملت الجامعات والمراكز الجامعية على تفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونية المتمثلة فيما يلي:¹

¹ - عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص92.

التسجيلات الجامعية: وهي خدمة توفرها الجامعة للطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد بالتسجيل الأولي عن طريق ملاء استمارة الرغبات إلكترونيا وبعثها عبر المواقع الإلكترونية الموضحة لهم، ويتم الرد عليها إلكترونيا عن طريق الـ (E.MAIL) الخاص بكل طالب وتتضمن العملية عدة مراحل نوجزها فيما يلي:

- ملاء وإرسال البطاقة الإلكترونية.

- الإطلاع على نتائج التوجيه.

- مرحلة تأكيد التسجيل.

- مرحلة الطعون.

وكذلك تمكن هذه الخدمة الإلكترونية الطالب من الإطلاع على شروط التسجيل بقطاع الخدمات الجامعية إلكترونيا، فيما يخص الإبواء والمنح.

هذا إضافة إلى مختلف الإعلانات والمنشورات التي تنشرها عبر صفحاتها الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي، وهذا كله يدخل ضمن إستراتيجية الجامعة الافتراضية.

ب- قطاع البريد والمواصلات: باشرت الجزائر منذ سنوات إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها، الأمر الذي حتم على الدولة إعادة هيكلة هذا القطاع فيما يتناسب مع التطور التكنولوجي الذي انتهجته الجزائر منذ سنة 1994 أين تم ربط الجزائر عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST).

1- إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر:

تجسدت تعديلات قطاع البريد والمواصلات في سن قانون جديد في أوت 2000، والذي جاء ليحد من احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، مدعما الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء¹

¹ - عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص94.

1-1- (EPIC) بريد الجزائر: فصلت كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (SPA) شركة ذات أسهم.

1-2- (EPE) اتصالات الجزائر: هي مؤسسة عمومية اقتصادية.

1-3- سلطة الضبط: تأسست نتيجة فتح سوق الاستثمار في الاتصالات يقع مقرها بالجزائر العاصمة¹.

2- مؤسسة بريد الجزائر والخدمة الإلكترونية:

مؤسسة بريد الجزائر هي أحد المؤسسات الخدماتية العمومية، وبالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية نظرا للانعدام الكلي للمنافسة، أصبحت مؤسسة تخضع لرقابة عمومية من طرف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتماشيا مع التطور التكنولوجي، اتجهت الجزائر إلى الاعتماد على نموذج الخدمات الذي يكفل احترام المتعاملين حيث تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطن، ويمكن ترجمة تكريس نظام الخدمة الإلكترونية في مؤسسة البريد والمواصلات من خلال النماذج الآتية:

أ- الشبكات الإلكترونية: حيث تم توفير الأجهزة الإلكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا في أي وقت.

ب- بطاقة السحب الإلكترونية: يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر والتي تعمل مع وجود الشبكات الإلكترونية، إذ عن طريقها يتمكن المواطن من سحب النقود في أي شبك بريدي، أو موزع أوتوماتيكي، عبر القطر الجزائري، وتلبية لطلبات المواطنين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل، قامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع 6 ملايين بطاقة سحب، وتأسيس 500 مركز سحب إلكتروني لبريد الجزائر سنة 2007².

ودعما لخدمات البريد الإلكترونية، فإن هناك خدمات أخرى تقدمها المؤسسة، وهي خدمات يتم توفيرها من خلال شبكة الانترنت، إذ تشمل هذه الخدمات ما يلي:

¹ - موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام www.mptic.dz تاريخ الإطلاع 2019/04/14.

² - عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 95.

أ- خدمات الإطلاع على الرصيد: تعتمد هذه الخدمة على رقم سري يمتلكه المتعامل يقوم بتشكيله انطلاقاً من حسابه البريدي ليتمكن من الإطلاع على رصيده البريدي.

ب- خدمات طلب نماذج للصفوك البريدية: عن طريق ملأ المعلومات الخاصة بكل متعامل بشكل إلكتروني على شكل استمارة إلكترونية.

ج- خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية: من خلال طلب مراجعة لكل عمليات السحب والدفع الإلكتروني التي جرت على مستوى حساب بريدي جاري معين.

3- قطاعي التكوين المهني والتربية الوطنية:

أ- قطاع التكوين المهني:

نتج عن برامج إصلاحية شاملة مست قطاع التكوين المهني، رؤية جديدة ترمي إلى جعل هذا القطاع يساير برامج التكوين ذات الجودة العالية فقد توجه التكوين المهني نحو تطبيق الخدمة الإلكترونية بهدف الرفع من مردودية هذا القطاع، حيث تستفيد مؤسسات التكوين المهني من شبكة الانترنت، تؤدي وظيفة الربط بين مختلف المصالح الإدارية ومراكز التكوين المهني، والوصول إلى بث دروس افتراضية عبر الشبكة المحلية كما سعت إلى تدعيم نظام معلوماتها بكتالوج حول مختلف التجهيزات بالقطاع وخصائصها التقنية، وبجزء من التحاليل للإحصائيات وفقاً للمعطيات الرقمية¹.

ب- قطاع التربية الوطنية: كغيره من القطاعات الأخرى، عرف قطاع التربية والتعليم الوطني انفتاحاً على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويمكن إبراز ما قام به هذا القطاع من مبادرات الخدمة الإلكترونية على مستويين:

- مستوى التعليم النظامي: تتعلق هذه التكنولوجيا في الإعلان الإلكتروني عبر شبكة الانترنت وعلى شبكة الهاتف النقال بنتائج شهادة التعليم الأساسي، والمتوسط، وشهادة البكالوريا.

- مستوى التعليم عن بعد: يقدم هذا المستوى خدمات إلكترونية للطلبة الذين يتلقون تعليمهم عن بعد (التعليم بالمراسلة) إذ يتيح الموقع الإلكتروني الخاص بالديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد خدمات

¹ - موقع وزارة التكوين المهني www.mpep.gov.dz تاريخ الإطلاع 2019/04/14.

إلكترونية للمسجلين، تتعلق بإمكانية التسجيل وسحب الاستمارة الإلكترونية، إضافة إلى الدروس المقررة وفق المنهاج التربوي، كما يتيح الموقع فرصة التحميل إلكترونيا لجملة من الفروض والامتحانات وغيرها من الخدمات¹.

سادسا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية:

1- المعوقات الإدارية: وهي المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية من حيث الوظائف والسياسات والمبادئ ورسم الخطط وتحدد الأهداف وتنفيذها، والهياكل التنظيمية وأساليب العمل بها².
وتتمثل أهم المعوقات الإدارية في:

- عدم الاعتماد على خطط وإستراتيجيات محكمة تساعد على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات واستيعاب التكنولوجيا الحديثة³.

- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- اعتماد المؤسسة على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي⁴.

2- المعوقات البشرية: وهي جميع العوامل والمؤثرات البشرية السلبية في المؤسسات التي تؤدي إلى الحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتمثل أهم المعوقات البشرية في⁵:

- الأمية الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة وذلك بسبب جهل العديد من العاملين الإداريين بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها.

¹ - موقع وزارة التربية الوطنية www.meducation.gov.dz تاريخ الإطلاع 15-04-2019.

² - سميرة مطر المسعودي: مرجع سابق، ص 18.

³ - نفس المرجع: ص 50.

⁴ - عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 79.

⁵ - سميرة مطر المسعودي: مرجع سابق، ص 18.

- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة في ظل التحول للإدارة الإلكترونية¹.
- قلة الموارد البشرية المدربة والقادرة على التعامل وتشغيل وصيانة المعدات والآلات الحديثة.
- ضعف عملية الاستقطاب واختيار الأفراد المؤهلين للتعامل مع هذه الآلات².
- 3- المعوقات التقنية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالأجهزة والأدوات التقنية اللازمة للدخول في البيئة الإلكترونية وتشمل تقنيات الحاسب الآلي والبرمجيات النظم المختلفة وشبكات الاتصالات الإلكترونية³ وتتمثل المعوقات التقنية فيما يلي:
- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.
- عدم وجود وعي حاسوبي معلوماتي عند بعض الإداريين⁴.
- تقادم الآلات والمعدات المستخدمة.
- صعوبة صيانة الآلات وإصلاحها بسبب قلة الخبرات المؤهلة وعدم القدرة على التصنيع⁵.
- 4- المعوقات المالية:** وهي المعوقات المرتبطة بالنواحي المالية، من حيث تحديد النفقات والمصروفات لشراء وصيانة الأجهزة والمعدات التقنية والبرامج وتحديد ميزانية خاصة بالموارد البشرية⁶، ومن أهم المعوقات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:
- ضعف الدعم المالي من قبل الدولة من أجل الحصول على معدات الإدارة الإلكترونية⁷.

¹- بوقلاشي عماد: مرجع سابق، ص142.

²- قريوة زينب: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016 ص107.

³- سميرة مطر المسعودي: مرجع سابق، ص18.

⁴- نفس المرجع: ص52.

⁵- قريوة زينب: مرجع سابق، ص107.

⁶- سميرة ممطر المسعودي: مرجع سابق، ص19.

⁷- سميرة ممطر المسعودي، مرجع سابق، ص57.

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

- التكلفة العالية للحصول على الآلات والمعدات سواء الحديثة أو لصيانة المعدات المتواجدة بالمؤسسة¹.

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه يمكن إضافة معوقات أخرى كان لها الأثر الكبير في استمرار عجز المؤسسات العمومية الجزائرية ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **انعدام الحساب الاقتصادي للمؤسسة:** ويعني الحساب الاقتصادي مجموعة وسائل التحليل والأدوات والتقنيات وطرق التحليل التي تستخدم عادة في عملية التحليل ومعالجة وتقييم المعطيات الخاصة بالفعالية والكفاءة وتحليل المردودية الربحية المالية للمؤسسة.

حيث كانت أغلب المؤسسات وخاصة خلال فترة 1967-1979 وهي المرحلة التي جمعت فيها المؤسسات العمومية بين دورين دور اقتصادي ودور اجتماعي، دون إعطاء أي أهمية لعامل المردودية أو الخطر الاقتصادي فأصبحت عاجزة عن الاستمرار في أداء مهامها².

- طبيعة القطاع العام الاقتصادي: ويظهر ذلك مثلا في:

- تسارع تغيير السياسات الاقتصادية المتبعة.

- **المركزية المفرطة:** حيث لم تكن تتمتع هذه المؤسسات ضمن هذا النظام المركزي بأية استقلالية، وقد أدى هذا الوضع إلى تقييد قدرات الإدارة وفقدان نجاعتها في استغلال طاقاتها بأكثر عقلانية.

- **انحراف المؤسسة عن وظيفتها الاقتصادية:** ويعود سبب هذا الانحراف في الحقيقة إلى تداخل عوامل تاريخية وسوسولوجية وسياسية، جعلت المؤسسات تتكفل بتحقيق وإعطاء الأولوية لنشاطات اجتماعية لا علاقة لها بالوظيفة الإنتاجية، حيث اقتصر تفكير العمال والمسؤولين للحصول على أكبر قدر من الامتيازات المادية التي تمنحها المؤسسة العمومية.

¹ - عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 80.

² - ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 105-106.

- استنزاف الخبرات الإدارية: وذلك بسبب فقدان المؤسسة العمومية لأفضل عناصرها الإدارية وخبرة عمالها المنتجة، والتي نجد أغلبها تحولت إلى قطاع الأعمال الخاص أو رقيت إلى مناصب إدارية.

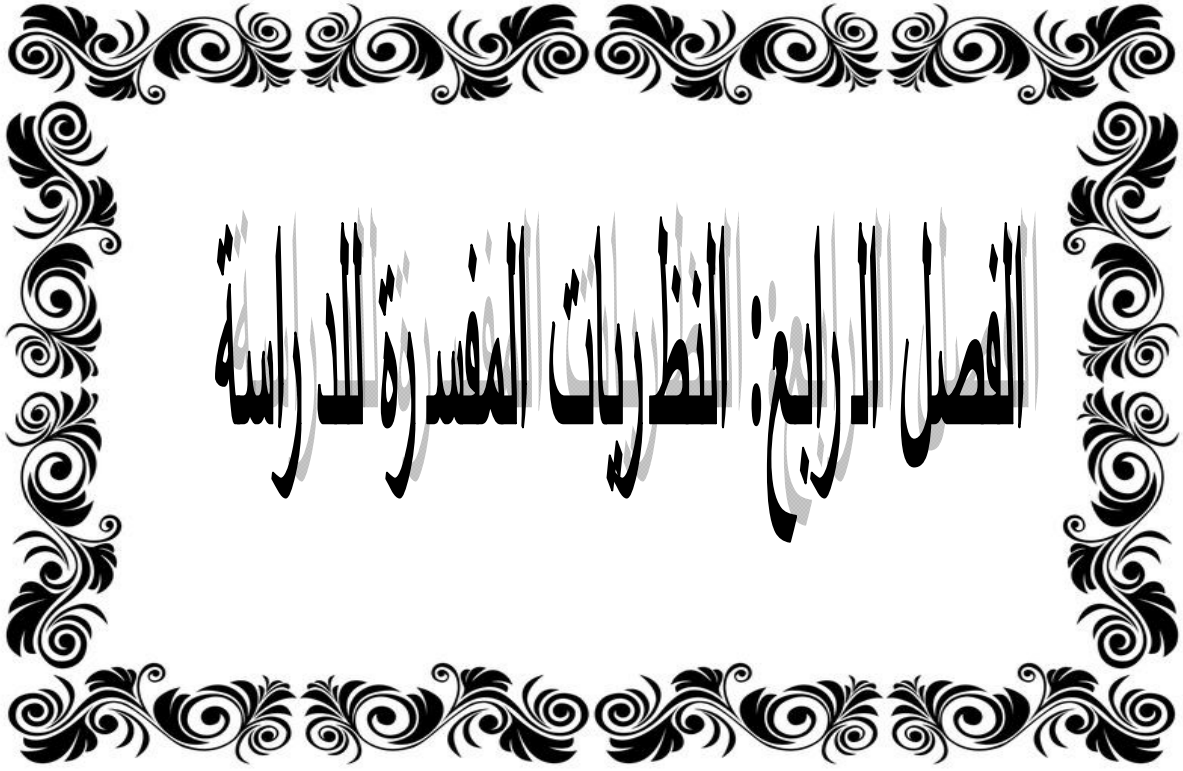
بالإضافة إلى هيكل المؤسسة العمومية الجزائرية والذي لا يستجيب لتغيرات المحيط الجديد، شلل شبه تام لنظام المعلومات كلف ومازال يكلف المسيرين جهل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، غياب إستراتيجية واضحة للمؤسسة¹.

ما سبق ذكره نستنتج أن هناك معوقات مختلفة ومتنوعة تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية ومعظم هذه المعوقات مختلفة التأثير فبعضها يؤثر بدرجة عالية والبعض الآخر يؤثر بدرجة منخفضة إلا أنها جميعها تقف مشكلة أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذلك لا بد من وضع الخطط الناجحة وتوفير المتطلبات اللازمة للتقليل من هذه المعوقات أو التصدي لها، حتى يتم تطبيقها بصورة صحيحة وسليمة، وبالتالي تحقق المؤسسة الأهداف التي تسعى إليها.

¹ - ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 107.

خلاصة الفصل:

باعتبار المؤسسة العمومية هي الوعاء الذي تصب فيه الإدارة الإلكترونية، فقد قمنا في هذا الفصل بعرض نشأة وتطور المؤسسة العمومية وأسباب وجودها، أهدافها وأهم الخصائص التي تميزها، ثم قمنا بتبيان أشكالها، لنقدم بعدها مدخل إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية ومؤشراتها لنختم الفصل بذكر أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها.



الفصل الرابع: النظريات المفسرة للدراسة

- تمهيد:

أولاً: نظرية علم الإدارة

ثانياً: النظرية الرياضية

ثالثاً: نظرية اتخاذ القرار

رابعاً: نظرية النظم

خامساً: نظرية النسق الاجتماعي الفني (السوسيو فني)

سادساً: نظرية نظم المعلومات

سابعاً: نظرية الحتمية التكنولوجية

ثامناً: نظرية الإدارة المعاصرة

- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد تطور الفكر التنظيمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة بصفة عامة، والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة، والتنظيم والإدارة بصفة أخص، وقد تبلور تدريجياً في تطوير النماذج الفكرية وبروز عدد كبير من المفكرين والباحثين الذين أسسوا مجموعة من النظريات التي كان هدفها الأساسي، هو البحث عن الطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب وجودة الخدمة، وما يهمننا في دراستنا هو أحد أهم النظريات التي كان لها الفضل في التطوير التكنولوجي والإلكتروني الإداري، وهي في مجملها نظريات حديثة كانت موازية للتطور التكنولوجي الذي بدأ مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين.

أولاً: نظرية علم الإدارة:

توفق هذه النظرية بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط، وتعتبر الكفاءة إنجازاً يتبع التخطيط السليم.

وتعتمد هذه النظرية على النمذجة والحاسوب للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من أجل الأهداف المسطرة وساهمت هذه المدرسة في استخدام أساليب جديدة وإيجاد حلول لكثير من المشكلات الإدارية المعقدة، مثل التخزين والنقل من خلال النماذج الرياضية المتطورة¹، دون إهمالها للجوانب والمشاكل السلوكية داخل المؤسسة.

وانبثقت عن هذه النظرية نظراً لأهميتها الكبيرة عند علماء الإدارة عدة نظريات مستقلة، وهي النظرية الرياضية، ونظرية اتخاذ القرارات.

وسيتم استعراض هذه النظريات في هذا الفصل، وقبل هذا يمكن القول عن نظرية علم الإدارة أنها حاولت نمذجة الإدارة باستخدام الأساليب الحسابية والآلات الحاسبة، كخطوات منها نحو التطوير الإداري، إن لم نستطع القول عليه التحول إلى الإدارة الإلكترونية نظراً لعدم توفر الوسائل الرقمية التي تجعل منها كذلك، إلا أن خطواتها في التطوير التنظيمي تحسب كخطوة إيجابية ونوعية نحو التحول إلى أسلوب الإدارة التقليدي السائد في تلك الفترة.

¹ - بشير علاق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2008، ص 85.

ثانيا: النظرية الرياضية:

انبثقت هذه النظرية عن نظرية علم الإدارة، ترى هذه النظرية أن الإدارة هي نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية ويسمى رواد هذه النظرية أنفسهم بأنصار نظرية بحوث العمليات أو علماء الإدارة¹ ويذهبون في اعتقادهم إلى أن الإدارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات هي عملية متسلسلة، ومتناسقة ومتفاعلة مع بعضها البعض، تتسم بالمنطقية، ويمكن التعبير عن ذلك بالرموز والعلاقات الرياضية معتمدة على ذلك على أسلوب النماذج (Model) مستخدمة أجهزة الحواسيب والمعدات التقنية الحديثة في تحليل وحل المشاكل الإدارية، ورغم حداثةها فالنظرية الرياضية أثبتت قدرتها في استخدام أساليبها في مجال الإدارة، فهي تحتم على مستخدميها التحديث الدقيق لأهدافهم، ومشاكلهم كما يؤكد أصحاب هذه النظرية على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمي معقول. وهذا الجانب تطرقنا إليه في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهو ما يتعلق بالمتطلبات الإدارية والمتطلبات البشرية.

من خلال ما تم ذكره نخلص إلى التأكيد على مبادئ هذه النظرية والمتمثلة في أساليب النماذج الرياضية، ينبغي أن تكون وسيلة لقيام الإدارة بوظائفها الملزمة بها، وهي التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وليس بعزل مهام الإدارة ولكن لتقوم بعملياتها بأكثر كفاءة، والتنظيم على نحو أفضل والرقابة بشكل أدق، وهذا ما يجعلنا نفهم أن المنظمة بهذا الأسلوب قد بدأت تتخذ طريقها نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك بإدخال تقنيات النمذجة والحساب وأجهزة الحاسوب والوسائل التقنية التي تسعى من خلالها إلى تجاوز وتحدي الأساليب الإدارية التقليدية.

ثالثا: نظرية اتخاذ القرار:

تتعلق مبادئ هذه النظرية من نقطة أساسية هي أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرارات، ويرى هيربرت سيمون صاحب هذه النظرية أن السلوك داخل التنظيم يجب أن يكون هادفا لتحقيق أهداف مشتركة².

وتتعلق عملية صنع القرار حسب هذه النظرية من اعتبارين هما:

¹ - نفس المرجع، ص93 بالتصرف.

² - نفس المرجع سابق، ص94 بالتصرف.

- الجدوى الاقتصادية للقرار بالنسبة للمنظمة كإدارة عليا، وكأصحاب مشروع، وقد أطلق سيمون المدير الذي يهتم بهذه الناحية بالرجل الاقتصادي.
- الجدوى النفسية والمعنوية للقرار وهي تعكس مدى الارتياح النفسي والروح المعنوية ودرجة تجاوب العاملين مع هذا القرار وقد أطلق على هذا المدير الذي يركز على الجانب بالرجل الإداري¹.
- ويرى رواد هذه النظرية أن الإدارة الإلكترونية، تحدث التفاعل بين عمل الإدارة والبيئة ومتغيراتها، من خلال تطبيق الأساليب التقنية التي ستستعملها، ومن خلال أسلوب التحليل الذي تعتمد عليه النظرية، وهو أسلوب التحليل الاقتصادي²، إضافة إلى أن أسلوب الإدارة الإلكترونية يساهم ويساعد في عملية تسريع اتخاذ القرارات، نظرا لمرونة العمليات واتصال الأقسام والمصالح والهياكل مع بعضها البعض عن طريق الاتصال المعلوماتي المرن الذي يسمح باتخاذ القرارات السريعة والتنفيذ الفوري مما يكسب التنظيم الصمود والبقاء في مصاف الأنظمة المنافسة.
- من خلال استعراضنا لهذه النظريات الثلاث ذات الصلة ببعضها البعض، نظرية علم الإدارة، النظرية الرياضية، نظرية اتخاذ القرار نستخلص أهم الخصائص التي تتمتع بها وهي كالاتي:
- التقييم على أساس الفعالية الاقتصادية.
- الاعتماد على نماذج رياضية رسمية وهذه النماذج الرياضية هي بمثابة حلول ممكنة للمشاكل معبر عنها رياضيا³.
- الاعتماد على الحاسوب وذلك بسبب تعقيد النموذج الرياضي، أو ضخامة حجم المعلومات والبيانات التي تخضع للمعالجة، كذلك سمة قابلية التخزين الإلكتروني التي تعطي مرونة، من خلال التسريع في عملية إنهاء العمليات الإدارية في مدة زمنية قصيرة وبأقل جهد، وهذه النقطة هي من أهم النقاط التي تطرقنا إليها في تبيان فوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية، واستعمال التقنية في المؤسسة العمومية والهيئات الإدارية.

رابعا: نظرية النظم:

إن نظرية النظم ما هو إلا تعبير عن محاولة منهجية منظمة للتنسيق بين جميع العوامل ذات الصلة بإحدى المشكلات التي تقع فيها المنظمات، لتوجيهها نحو أهداف بعينها على أمل حل هذه

¹ - صلاح عبد القادر النعيمي: الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص48.

² - رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، دط، 2006، ص142.

³ - بشير علاق: مرجع سابق، ص94.

المشكلات من خلال توظيف المعرفة العلمية، ممثلة في التكنولوجيا وتقنية المعلومات التي لا تخرج عن كونها جهد إنساني، وطريقة للتفكير في استخدام التكنولوجيا والمعلومات، والمهارات والخبرات، والعناصر البشرية وغير البشرية، المتاحة في مجال معين، وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية، لحل مشكلات الإنسان، وإشباع حاجاته، وزيادة قدراته¹.

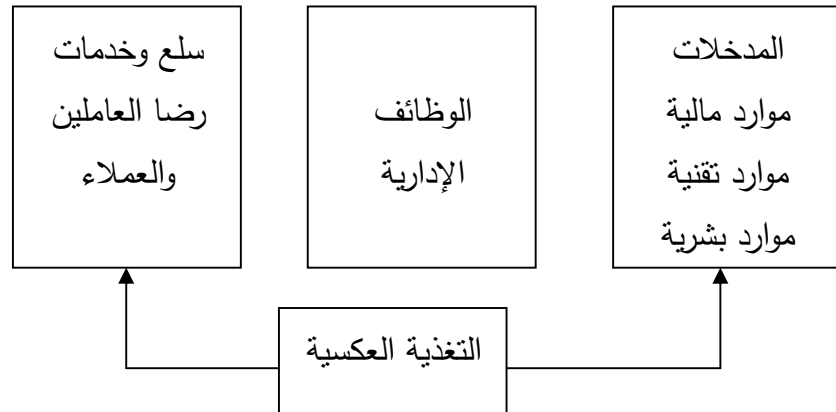
فنظرية النظم والتي توضحت معالمها منذ منتصف الستينات من القرن العشرين، ينظر إلى المنظمة كوحدة واحدة، بدلاً من التركيز على بعض عناصرها ومقوماتها...[وتؤكد هذه النظرية أن المنظمة أجزاء ترتبط بعضها البعض بعلاقة تتداخل وتتفاعل، أي أن كل جزء يؤثر ويتأثر في الأجزاء الأخرى، وأن الكيان الكلي يؤثر على هذه الأجزاء ويتأثر بها]...[فكما المنظمة هي مجموعة من أجزاء فهي نفسها جزء من نظام أكبر وهي البيئة التي تحيط بها، وتعد المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها مما تحويه هذه البيئة من أنظمة أخرى اجتماعية وسياسية وثقافية وتقنية واقتصادية². فالتنظيم يقوم باستجلاب العناصر من البيئة المحيطة وتحويلها وإعادتها إلى البيئة المحيطة من جديد ويعتبر أنصار هذه النظرية أنه من الخطأ عدم الإقرار بأن التنظيم يرتبط بسبل لا ينقطع من المعلومات ومن الخطأ عدم الأخذ بالحسبان بأن التنظيم يرتبط بالبيئة المحيطة في تصريف المخرجات. وتتمثل أهم عناصر هذه النظرية:

- المدخلات: تحصل المنظمة كنظام مفتوح على الموارد التي تحتاجها من البيئة الخارجية (الموارد البشرية والمالية، والمادية والمعلوماتية).
- عمليات التشغيل: حيث تقوم المنظمة باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يملكها، بتحويل الموارد إلى سلع وخدمات.
- المخرجات: تتضمن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات إلى البيئة الخارجية.
- المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي ترد إلى المنظمة من البيئة الخارجية، والتي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة المنظمة في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة يبدأ بها مرحلة جديدة وهكذا، والتي يمكن إطلاق عليها مصطلح التغذية العكسية.

¹ - أيوب دخل الله: التربية ومشكلات المجتمع في عصر العولمة، دار الكتب العلمية، لبنان، بيروت، الطبعة الأولى 2015، ص2015.

² - سعود بن محمد النمر وآخرون: مبادئ الإدارة العامة - الأسس والوظائف -، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، الطبعة الثالثة، 1994، ص104.

شكل رقم (04): العناصر الأساسية لنظرية النظم:



المصدر: مصطفى يوسف كافي وآخرون.

نتاج لما تم ذكره يمكننا القول أن نظرية النظم تؤكد على مسألة تكامل وحدات المنظمة، من أجهزة إدارية مصالحي، أقسام ومكاتب وباعتبارها نظام مفتوح تتأثر ببيئتها الداخلية بما يتم استجلابه من البيئة الخارجية فعند إدخال عامل التكنولوجيا على جهاز حيوي واحد من أجهزتها، فإن كل الأجهزة الأخرى المكونة لها سوف تتأثر بذلك سواء كان هذا التأثير على مستوى الأساليب التنظيمية والإدارية، أو على مستوى الموارد البشرية المدربة، هذه المتطلبات التي تفرضها عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة، هذه الأخيرة التي تسعى جاهدة لوضع كل هياكلها وطاقاتها المالية، والتقنية والإدارية والبشرية لمواجهة تحدي المعوقات التي تحول دون نجاح هذه العملية «عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية»، لأن هذا ما سيضمن لها البقاء والصمود والمنافسة.

خامسا: نظرية النسق الاجتماعي الفني (السوسيو- فني):

يعتبر هذا الاتجاه امتداد للاتجاه البنائي الوظيفي، لأنه منذ البداية يستخدم التنظيم كنسق، اجتماعي مع إدخال أبعاد تنظيمية جديدة لم يتطرق إليها أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي، تمثلت في تأثير العوامل التكنولوجية والفنية على البناء والعملية التنظيمية، وكذلك في نظرتهم إلى التنظيم باعتباره نسق تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة، وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي¹

¹ - شافية مرابط، كريمة بوشملة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة، مذكرة نيل شهادة ماستر عمل وتنظيم قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، ص 89.

ويهتم هذا المدخل بأهمية تحليل مؤثرات التكنولوجيا وتوضيح مدى آثارها على البناءات التنظيمية ووجود القوى التكنولوجية المتغيرة باستمرار لتلائم طبيعة التغير العام في التنظيمات المجتمعة ككل¹. كما تعتبر دراسة "بلونر" وهو أحد رواد هذه النظرية، في تأثير التكنولوجيا على التنظيم، من أهم المحاولات في علم الاجتماع التنظيم الصناعي، فكان يرى أن ما يميز أي نوع من الصناعة هو إنما نمط التكنولوجيا المستخدمة.

وأكد "بلونر" الدور الإيجابي على تنظيم الإنتاج والخدمات [...] وكذلك تأثيرها على حرية الأفراد². أما "برنز وستولكر" فقد اهتمتا بدراسة أثر المحيط والبيئة على سير العمل في 20 شركة ببريطانيا وخلصا بأن المنظمة تتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة بها، وهذا التأثير يقاس بمعدل التغير التكنولوجي والسوق، والمشكلات الخاصة بسير العمل والمنافسة لا تظهر إلا عندما تتبنى هذه المنظمات نسبة تتماشى والمحيط الذي تتواجد فيه³.

ومما سبق التطرق إليه، يتبين لنا أن نظرية النسق السوسيو- فني ركزت على محاولة تقديم ربط بين العلاقات الإنسانية، والأبعاد التكنولوجية، وتأثير التكنولوجيا على التنظيم خاصة فيما يتعلق بالصناعة التي تتبع نمط التكنولوجيا في أدائها، وتذهب هذه النظرية إلى اعتبارات أن التنظيم يتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة وهذا التأثير يقاس بمعدل التغير التكنولوجي.

ومن خلال استبدالنا لمصطلح التكنولوجيا بالإدارة الإلكترونية ونكتشف صحة ما ذهب إليه أصحاب هذه النظرية حيث تغير أسلوب عمل التنظيم وأصبح يركز على أسلوب العمل المتخصص في مهام معينة عبر الوحدات والمصالح المستحدثة للعمل الإلكتروني، حيث أثرت الإدارة الإلكترونية على العلاقات الاجتماعية السائدة، وكلما كانت وسائل العمل تحقق الاختصار في الجهد والتعب، كلما زاد تحفيز العمال للعمل، وتطوير أسلوب أدائهم في ظل التقنيات المستخدمة، كما تساعد الإدارة الإلكترونية على توفير معايير المفاضلة عند اتخاذ القرارات الطارئة وتفويض السلطة⁴.

¹ - رايح كحباش: مرجع سابق، ص 191-192.

² - شافية شرابيط، كريمة بوشملة: مرجع سابق، ص 90.

³ - رايح كحباش: مرجع سابق، ص 202.

⁴ - زينب قريوة: مرجع سابق ص 118

سادسا: نظرية نظم المعلومات:

أسهمت مجالات المعرفة المختلفة في تكوين وتنمية المعلومات، وهذه الأخيرة تمثل بيانات يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستقبلها، وفي القرارات التي يتم اتخاذها، ومن أهم المجالات المعرفية «علم وبحوث العمليات، علم الاجتماع والوظائف الإدارية، ووظائف المشروع، ونظرية النظم والحاسبات الآلية والبرمجة ويمكن التمييز لثلاث مداخل أساسية لنظرية نظم المعلومات وهي:¹

1- المدخل الفني: يركز هذا المدخل على ما يلي:

- التعرف على القدرات الرياضية الحاسوبية للحسابات الآلية وأساليب تخزين البيانات والمعلومات، وعملية استدعائها.

- تنمية نماذج معيارية لصنع القرار.

- الاهتمام بالتكنولوجيا والإمكانيات المادية لنظم المعلومات.

2- المدخل السلوكي: يركز هذا المدخل على أهم النقاط التالية:

- استجابة الأفراد وردود أفعالها اتجاه نظم المعلومات.

- التغييرات التي يمكن إجراؤها على اتجاه الأفراد والسياسات الإدارية والتنظيمية.

- الآثار التنظيمية الناتجة عن استخدام نظم المعلومات.

- دور المعلومات في ممارسة النفوذ والرقابة.

المدخل السلوكي الفني: يعتمد هذا المدخل على استخدام رؤية متكاملة تربط بين البعد السلوكي والبعد

الفني ومن أهم الأسس التي يركز عليها هذا المدخل هي:

- كيفية تحقيق فعالية أداء التنظيم ككل بعناصره البشرية والمادية في ظل التقنية.

- التركيز على تحقيق التوفيق الأمثل بين الإمكانيات الفنية للأجهزة والاستعدادات الذاتية للمستخدم

(المورد البشري) ومن خلال ما سبق ذكره نجد أن هذه المداخل الفكرية قد أسهمت في التوفيق بين

"الجوانب المادية" والجوانب السلوكية أي بين الجوانب التقنية والمالية وبين الجوانب البشرية، إلا أن هذه

المدخل تواجه تحديات جمة تكمن أهمها في التغيير السريع في تكنولوجيات أجهزة الإعلام الآلي، التي

تواجه عملية استخدامها نقص العمالة الفنية، والتي تتطلب دائما التدريب المستمر لاستخدامات تكنولوجيا

المعلومات، والتي تعد الخطوة الهامة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية ونجاحها داخل المنظمة.

¹ - محمد إسماعيل بلال: نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 31-32 بالتصرف.

وبالنسبة لموضوع دراستنا فإن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية، تتقاطع مع أهم النقاط التي تركز عليها نظرية نظم المعلومات خاصة فيما يتعلق بالجوانب المادية والبشرية والتنظيمية وهي تواجه نفس التحديات والمعوقات التي تواجهها تطبيقات الإدارة الإلكترونية، هذا طبعاً إذا ما استبدلنا مصطلح نظم المعلومات بمصطلح الإدارة الإلكترونية.

سابعاً: نظرية الحتمية التكنولوجية:

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات الإعلامية انتشاراً ووضوحاً في الربط بين الرسالة والوسيلة الإعلامية والتأكيد على أهمية الوسيلة في تحديد نوعية الاتصال وتأثيره¹.

ظهرت في سبعينات القرن العشرين على يد "ألبرت مارشال ماكلوهان" أحد مؤسسي الدراسات الحديثة عن وسائل الإعلام، تنطلق هذه النظرية من فكرتين:
1- أن وسائل الإعلام هي وسائل لنشر المعلومات والترفيه والتعليم.
2- أنها جزء من سلسلة من التطور التكنولوجي.

فإذا اعتبرنا أنها وسيلة لنشر المعلومات والتعليم، ينصب الاهتمام عند ذلك على مضمونها وطريقة استخدامها والهدف من هذا الاستخدام².

ويؤمن صاحب النظرية بأن الاختراعات التكنولوجية العامة التي تؤثر أساساً على المجتمعات فحسب بل أكد أن التحول الأساسي في الاتصال التكنولوجي يجعل التحولات الكبرى تبدأ بالتنظيم الاجتماعي وفي الحساسية الإنسانية، واعتبر أن محددات النظام الاجتماعي تكمن في طبيعة وسائل الاتصال التي من خلالها تتم عملية الاتصال، وبدون الأسلوب الذي تحمل والثقافية، التي تطرأ على المجتمعات³.

وقسم ماكلوهان تطور التاريخ على أربعة مراحل، تعكس في رأيه:

- المرحلة الشفوية: أي مرحلة ما قبل التعلم، أي المرحلة التي كانت تعتمد على الاتصال الشفهي، والتي استغرقت معظم التاريخ البشري.
- مرحلة الكتابة: والتي ظهرت في اليونان القديمة واستمرت ألفي عام.

¹ - إيمان آيت مهدي: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه تنظيم وعمل، 2017-2018، ص93.

² - إيمان آيت مهدي، المرجع السابق، ص93.

³ - المرجع نفسه، ص94.

- مرحلة وعصر الطباعة: والتي ابتدأت تقريبا عام 1500م إلى 1900م.

- مرحلة وسائل الإعلام الإلكترونية: والتي بدأت من عام 1900م إلى الوقت الحاضر

وقد اعتبر ماكلوهان أن وسائل الاتصال الإلكترونية ساهمت في انكماش الكرة الأرضية، وتقلصها في الزمان والمكان حتى أصبح يطلق عليها اسم القرية العالمية، وبالتالي زاد وعي الإنسان ومسؤوليته إلى الدرجة القصوى فإنه يرى أن هذه الحالة الجديدة أدت إلى ما يمكن تسميته بعصر التعلق، لأن الثورة الإلكترونية الفورية الجديدة تجبر الفرد على الالتزام والمشاركة بعمق¹.

إن الحتمية التكنولوجية، وضعت المنظمات أمام حتمية التغيير والانتقال نحو استبدال أنظمتها الإدارية بأخرى قائمة على التكنولوجيا كأساس وقاعدة، واعتبار التكنولوجيا العامل المنفرد والمتفرد بهذا التغيير والسبب الرئيسي فيه، دون الحاجة للخوض في أسباب أخرى مما يجعل المنظمات تركز بصورة كبيرة على العامل، ومحاولة فهم بنيته، وكيفية التكيف والتأقلم معه، دون الانتباه لتدخل العوامل الأخرى، المحيطة بها في بيئتها الداخلية، أو العوامل الأخرى المنتشرة في محيطها الخارجي، وكأنما التكنولوجيا ستجرح من تلقاء نفسها، بلا تدخل أو تكاثف الجوانب الأخرى للمؤسسة وهذا ما يجعلها تتعثر في عملية انتقالها من مرحلة الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، لأن التركيز على جانب وإهمال الجوانب الأخرى المكملة للعملية هي من أبرز المعوقات التي تحول دون نجاح عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، ويمكن اعتبار المورد البشري المكون في مجال الإدارة الإلكترونية، والأساليب الإدارية المسيرة لها هي من أبرز الجوانب في إنجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه النظرية، يمكننا القول أن هذه النظرية ركزت على الوسائل التكنولوجية وتحديث الإدارة عن طريق تدعيمها بمختلف المعدات التقنية الحديثة، دون إعطاء الأهمية إلى المتطلبات الأخرى لقيام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، فالمورد البشري المتمكن من الوسائل التكنولوجية والأساليب الإدارية تعتبر من أكبر المعوقات التي تحول دون تطبيقها إذا لم تلق الاهتمام والرعاية بما يتماشى مع نجاح تطبيقها في المؤسسة.

ثامنا: نظرية الإدارة المعاصرة: من أهم المداخل الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية، مدخل الهندرة ومدخل اقتصاد المعرفة والذي يهمننا في دراستنا الحالية والمرتبطة بمحورها والمتمثل في الإدارة

¹ - بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص158.

الإلكترونية هو مدخل الهندرة، الذي سوف نحاول التطرق في عرضنا هذا إلى أهم مبادئه وعناصره وأهدافه.

يعتبر الكاتبان الأمريكيان مايكل هام وجيمس شابي أول من نظم العمل، وقد ظهر هذا المدخل عام 1992 حيث أحدثت مبادئه ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية، وهي تقوم على مبدأ إنهاء الإدارة التقليدية وتصميم هندسة إدارية تعتمد على تقنية المعلومات الرقمية المتقدمة والتخلص من القوانين القديمة ووضع قوانين جديدة تتناسب مع العصر الحالي وتعتمد هذه النظرية على عناصر تكمن في إعادة التفكير في الأساليب والتصميم الجذري وتحقيق تحسينات متميزة، والثورة على الإدارة التقليدية والاستخدام المطلق لتكنولوجيا المعلومات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن النظام الإداري في المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة، والتغير الذي قد يحدث فيها سيؤثر في هذا النظام بشكل مباشر أو غير مباشر، والدولة مجبرة على تطبيق هذا النظام وفق منظومة شاملة، كما ارتبطت قطاعات الدولة والمؤسسات وتناسقت مع بعضها البعض كلما ارتقى الأداء وتقديم الخدمة والعكس صحيح فتطبيق نظام الهندرة في قطاع دون القطاعات الأخرى فسيعيق الوصول إلى الهدف المنشود للمؤسسة، التي سوف تصطدم بأساليب الإدارة التقليدية¹.

ومن مبادئ إدارة الهندرة:

- التنظيم على أساس النتائج، فالهدف هو النتيجة التي يركز عليها هذا المدخل.
- التعامل مع الموارد في كل أنحاء المؤسسة.
- وضع نقطة اتخاذ القرار حيث ينجز العمل فنستطيع القول أن اتخاذ القرار في المسائل المتعلقة بصاحب العمل المباشر.
- معرفة نقاط الضعف من الجذور والعمل على تقويتها، من خلال توفير كافة الوسائل والآلات الإلكترونية والتكنولوجية وإقلاص موازين الضعف إلى قوة.

ويتميز أسلوب الهندرة في المؤسسة حسب ما تذهب إليه هذه النظرية بخصائص، إذ تختلف جذريا عن الأسلوب التقليدي في أداء المهام وتقديم الخدمات، وتقليص الضوابط الرقابية بتطبيق سياسة لا

¹ محمد أحمد بضوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد إنشاء النشر

مركزية القرار والاعتماد بشكل أساسي وشبه كلي، على تقنية المعلومات وتقليص الإجراءات الخاصة بالعمل.

أما من حيث الأهداف فتسعى هذه النظرية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء من خلال تغيير نظامه وأدواته، مع السرعة في تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات حسب الجدول الزمني المحدد، واستعمال أساليب الاتصال الإلكتروني الأمر الذي يضمن لها تخفيض التكلفة المالية للأعمال والإنتاج وتقديم الخدمة، وتركز على أهم هدف وجدت لأجله المؤسسة وهو جودة أداء العمل لتقديم جودة الخدمة للمتعاملين، وبالتالي مسايرة ركب التطوير الإداري والقدرة على التمويع والبقاء¹.

إن ما ترمي إليه هذه النظرية المعاصرة هو التحول والانتقال الكلي أو التام إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية والتخلي عن أسلوب الإدارة التقليدية، وهذا ما يجعلها تواجه الصعوبة الكبيرة في تطبيقها في المؤسسة، وعلى المؤسسة توفير الإمكانيات والوسائل البشرية والمادية والتقنية والإدارية، بإعادة هندسة إدارتها، بما يتماشى مع هذا الأسلوب العصري خاصة في ظل التقدم السريع والتكنولوجيا والوسائل الإلكترونية وذلك لمواجهة المعوقات التي تواجه عملية تطبيقها في المؤسسة العمومية.

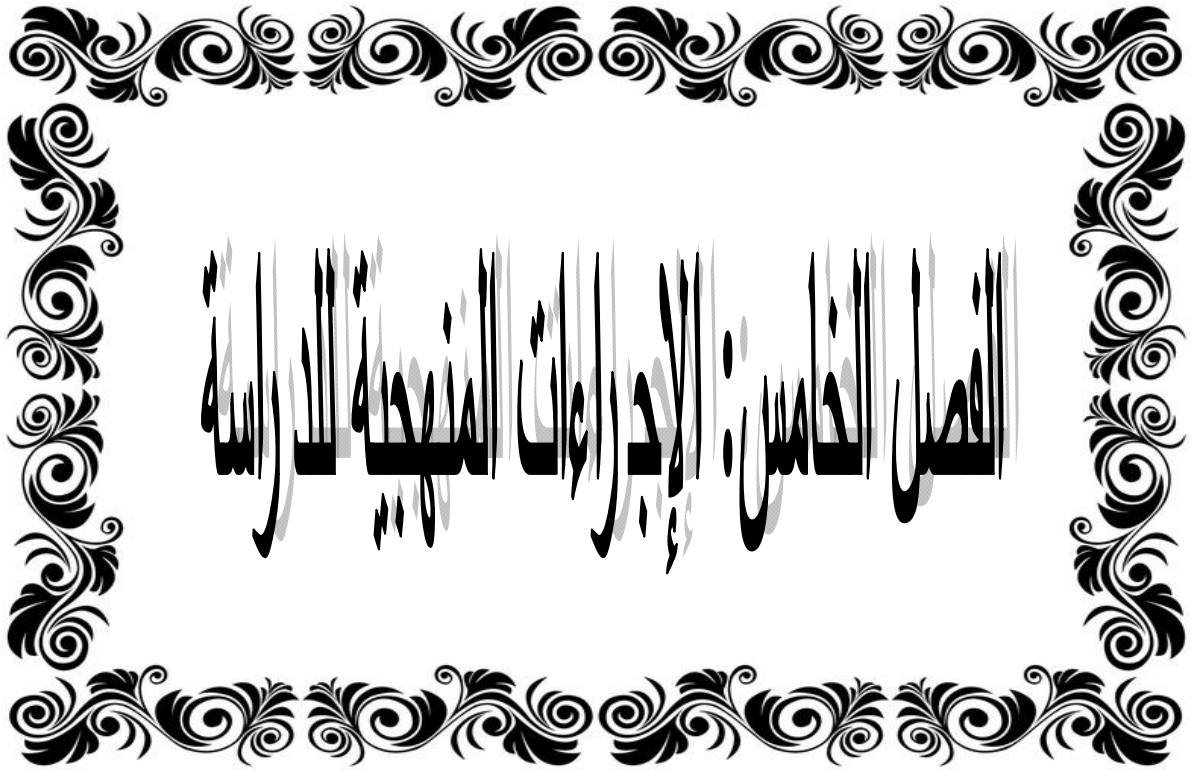
¹ - محمد أحمد بضوي، المرجع السابق ص32.

خلاصة الفصل:

لقد تعددت النظريات التي تناولت الإدارة الإلكترونية والتقدم التكنولوجي، في مجال التطوير الإداري وتم من خلال النظريات التي تم التطرق إليها والربط بين ما جاءت به من مقولات وتصورات مع طبيعة المؤسسة العمومية وذلك من خلال الوصول إلى تحقيق توافق بين المؤسسة وبين متطلبات هذا التطور الإداري الذي يعتمد على الأسلوب الإلكتروني في تقديم الخدمة.

من خلال دراستنا هذه قمنا بالتطرق إلى أهم نظريات التنظيم التي ركزت في أداء المهام، وتقديم الخدمات على تقنيات النمذجة والحواسيب والوسائل الإلكترونية، ومنها نظرية علم الإدارة، النظرية الرياضية، نظرية اتخاذ القرار، نظرية النظم، نظرية النسق الاجتماعي الفني، نظرية نظم المعلومات ونظرية الحتمية التكنولوجية، وأخيرا فأحدثها نظرية الإدارة المعاصرة.

وقمنا بربط تصورات هذه النظريات مع موضوع الدراسة الحالية، حيث تجلت لنا مقولات وتصورات نظرية نظم المعلومات، هي النظرية التي تتماشى مع طبيعة بحثنا، إذا ما اعتمدناها كآليات لمواجهة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية.



- تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أساليب التحليل:

- خلاصة الفصل:

تمهيد:

بعدما قمنا في الفصول النظرية من دراستنا هذه بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول في الجانب الميداني ترجمة الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى نتائج واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، وسنحاول في الفصل الموالي من دراستنا الميدانية توضيح الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل الأهداف السالفة والإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة وبناء على هذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة الثلاثة وهي المجال المكاني والمجال البشري والزمني والعينة وكيفية اختيارها، وكذلك منهجية الدراسة من خلال التعرض لمنهج الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى أسلوب تحليلها.

أولاً: مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة إحدى أهم الركائز التي تقوم عليها الدراسة الميدانية حيث أن تحديدها يعتبر عملية ضرورية لإجراء أي بحث علمي، والمقصود بمجالات الدراسة تحديد الإطار الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية والذي يتضمن ثلاث مجالات رئيسية: المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني.

1- المجال الجغرافي:

يقصد به النطاق المكاني الذي أجري فيه البحث الميداني، حيث أن دراستنا هذه أجريت بمديرية الخدمات الجامعية لولاية جيجل والتي تقع بمنطقة تاسوست بلدية الأمير عبد القادر -جيجل- والتي تشمل على مقر المديرية وست (06) إقامات جامعية تابعة لها وهي الإقامة الجامعية بوساعة عبد الرحمان للإناث، الإقامة الجامعية بوخرص حسين للإناث (قطب جيجل)، الإقامة الجامعية 19 ماي 1956 للإناث ، الإقامة الجامعية بن ناصر بشير للإناث ، الإقامة الجامعية صادو محمد للذكور، الإقامة الجامعية بويدي محمد الشريف للذكور (قطب تاسوست).

1-1- التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدماتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية موضوعة تحت وصاية الوالي.

2-1- النشأة:

لقد تم إنشاء مديرية الخدمات الجامعية طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر 2004 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشمولاتها.

2-3- الخدمات التي تقدمها المؤسسة:

1- مديرية الخدمات الجامعية: وتشتمل مديرية الخدمات الجامعية على الهياكل التالية:

أ- قسم المراقبة والتنسيق: يتكفل بما يلي:

- إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها.

- متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومراقبتها وتنسيقها.

- اقتراح كل تدبير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية.

- دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والسهر على تطبيقها بعد الموافقة على تطبيقها من طرف مدير الخدمات الجامعية.

ويشمل قسم المراقبة والتنسيق المصالح التالية:

مصلحة النقل، مصلحة الإطعام، مصلحة الإيواء، مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية.

ب- قسم المنح: يتكفل بما يلي:

- ضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح ومتابعتها.

- ضمان تحديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص لمديرية الخدمات الجامعية.

- ضمان الدفع المنظم للمنح.

- ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها.

ويشمل قسم المنح على المصالح التالية:

مصلحة تقديم المنح، مصلحة تجديد المنح.

ج- قسم الموارد البشرية: يتكفل بما يلي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

- ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين مديرية الخدمات الجامعية.

ويشتمل قسم الموارد البشرية على المصالح التالية:

مصلحة تسيير المسارات المهنية ومصلحة التكوين وتحسين المستوى.

د- قسم المالية والصفقات العمومية: يتكفل بما يلي:

- تسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية.

- ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

- ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الإقامات الجامعية.

- ضمان متابعة عملية بناء وتجهيز الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.

ويشتمل قسم المالية والصفقات العمومية على المصالح التالية:

مصلحتي الميزانية والمحاسبة، مصلحة الصفقات العمومية، مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز.

2- الإقامات الجامعية: تشتمل الإقامات الجامعية على الهياكل التالية:

- مصلحة الإيواء: وتشتمل على فرع توفير الإيواء وفرع التسيير.

- مصلحة الإطعام: وتشتمل على فرع وحدة الإطعام وفرع التموين، فرع المقتصدية.

- مصلحة النشاطات الثقافية العلمية والرياضية والوقاية الصحية: وتشتمل فرع النشاطات العلمية

والثقافية والرياضية وفرع الوقاية الصحية.

- مصلحة النظافة الصيانة والأمن الداخلي: وتشتمل فرع النظافة والصيانة وفرع الأمن الداخلي.

- مصلحة إدارة الوسائل: وتشتمل فرع المستخدمين وفرع الميزانية والمحاسبة وفرع الوسائل العامة.

2 - المجال البشري

ويقصد به عدد الأفراد المتواجدين في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، حيث يبلغ عدد عمال

مديرية الخدمات الجامعية جيجل والإقامات الجامعية الست التابعة لها (953) عامل منهم (298) دائمين

و(655) متعاقدين، والجدول التالي يوضح كيفية توزيع العمال على مستوى المديرية والإقامات الجامعية

التابعة لها.

الجدول رقم (01): يمثل توزيع العمال على مستوى المديرية والإقامات التابعة لها

عدد العمال المتعاقدين	عدد العمال الدائمين	المؤسسة
22	90	المديرية مقر
112	27	الإقامة الجامعية 19 ماي 1956
96	22	الإقامة الجامعية بن ناصر بشير
102	34	الإقامة الجامعية صادو محمد
96	27	الإقامة الجامعية بوبيدي محمد الشريف
123	54	الإقامة الجامعية بوساعة عبد الرحمن
104	44	الإقامة الجامعية بوخرص حسين
655	298	المجموع
953		المجموع الكلي

المصدر: قسم الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية جيجل.

3 - المجال الزمني:

إن تحديد المجال الزمني لأي دراسة ميدانية من الأمور الأساسية لإجراء أي بحث علمي، ويقصد به الوقت المستغرق لإجراء هذه الدراسة وعليه يمكن تقسيم فترة الدراسة الميدانية إلى:

أ- المرحلة الأولى: وتتمثل في وضع خطة الدراسة الميدانية ووضع الإجراءات المنهجية وتصميم الاستمارة في صورتها الأولية، وعرضها على الأستاذة المشرفة، حيث قمنا بإجراء عدة تعديلات عليها وصياغتها في صورتها النهائية، بعد عرضها على المحكمين وتوجيهات الأستاذة المشرفة وكان ذلك في الفترة: من 2019/05/21 إلى 2019/05/26.

ب- المرحلة الثانية: تم من خلالها الاتصال بمصلحة الموارد البشرية لمديرية الخدمات الجامعية لتزويدنا بعدد الموظفين شاغلين للمناصب النوعية والمهندسين بمختلف الإقامات الجامعية وبالمديرية، وكان عددهم (107) وذلك يوم 2019/05/23.

ج- المرحلة الثالثة: تم من خلالها القيام بتوزيع (64) استمارة على أفراد العينة وكان ذلك من 2019/05/26، إلى 2019/06/09 في المرحلة الأولى، وقمنا بتوزيع (37) استمارة أخرى في المرحلة الثانية ليصبح في مجموع الاستمارات الموزعة (101) استمارة، استرجعنا (95) استمارة فقط.

ثانيا: منهج الدراسة

يلعب المنهج دورا هاما وأساسيا في الكشف عن مختلف الظواهر التي من خلالها يمكن للباحث فهم ما يحيط به.

ويعرف المنهج على أنه: مجموعة منتظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف¹، كما يعني أيضا: مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه².

ويمكن القول بأن المنهج: فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين.

ومن أجل الإحاطة بالجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية ارتأينا لاستعمال المنهج الوصفي.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته، وتفصيله، والتعبير عنها تعبيرا إما كيفيا أو كميا، فكيفيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وكميا وذلك عن طريق الإعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وخلافتها بغيرها من الظواهر³.

¹ - الزوابي، الغنام: مناهج التربية، مطبعة العالي، بغداد، 1974، ص 51.

² - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط1، 2002 ص119.

³ - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص61.

كما يهدف إلى دراسة ظاهرة ما بجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم¹.

ونحن في هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي، وذلك راجع لطبيعة الدراسة الراهنة، فالمنهج الوصفي يرتبط بدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية وذلك من خلال رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة من حيث المحتوى والمضمون وجمع المعلومات عنها، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وذلك عن طريق وصف الظاهرة وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. فمن خلال دراستنا الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بجيجل حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، فإن البحث الإمبريقي اقتضى منا اعتماد المنهج الوصفي باعتباره أكثر ملاءمة وذلك من أجل الإحاطة بالجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة (معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية) وكذلك لأنه يساعدنا في بناء الإطار النظري والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعدنا في فهم الواقع.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

هي الأدوات التي تمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات التي تخدم بحثه، بحيث تساعده على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط، وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول المشكلة أو الإجابة على أسئلتها أو لفحص فرضياتها²، حيث يعتمد اختيار الأداة المناسبة على المنهج المستخدم في الدراسة ومدى ملاءمة ذلك المنهج المستخدم مع تلك الأداة، كما يعتمد على معرفة الباحث وفهمه وخبرته في استخدام أداة معينة، ومن بين الأدوات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة ما يلي:

1- الملاحظة:

أولى وأهم الأدوات في أي بحث يجري وفي جميع المجالات، تتطلبها معاينة مجتمع البحث وأفراد العينة، فهي تؤدي دوراً أساسياً ورئيسياً في الحصول على المعلومات المرغوبة المتعلقة بالسلوك في

¹ عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص 29.

² طلعت إبراهيم لطفى: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، ط2، القاهرة، ص 75.

المواقف المختلفة المراد تشخيصها¹، كما يقصد بالملاحظة: "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها، والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات"².

كما تعرف الملاحظة على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة³.

وقد وظفت الملاحظة في دراستنا الميدانية من خلال ملاحظة كيفية العمل داخل إدارة مؤسسة الخدمات الجامعية، والاحتكاك بالموظفين في تلك المؤسسة. وقد ساعدتنا هذه الأداة في:

- استقاء بعض المعلومات التي تعذر الوصول إليها بطرق أخرى كالمقابلة مثلا. فالكثير من الحقائق والمعلومات لم يصرح بها لعدة اعتبارات سواء شخصية أو مهنية.

- مكنتنا من إدراك بعض الحقائق والشواهد التي تساعد في تحليل وتفسير البيانات المستقاة من الاستمارة.

مثلا: أن الموظفين يقومون بأعمالهم عن طريق الاتصال المباشر بينهم وذلك لانعدام القواعد البيانية وشبكات التواصل الداخلي بالرغم من توفر الوسائل الإلكترونية المختلفة، إلا أنها معطلة في معظمها، كما لاحظنا مركزية اتخاذ القرار عند الأفراد باعتبارهم أصحاب مناصب نوعية.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة أكثر الوسائل استخداما لجمع البيانات السوسولوجية، ذلك لأنها تعتمد على التفاعل اللفظي بين الباحث والمبحوث ويقصد بها "المحادثة التي تتم بين القائم بالمقابلة والمبحوث، بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها البحث، لذلك فهي تختلف عن الحديث العادي الذي قد لا يهدف إلى تحقق غرض معين، والمقابلة من أكثر الوسائل استخداما في جمع البيانات في الكثير من العلوم الإنسانية نظرا لميزاتها المتعددة ومرورها"⁴.

¹ - عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، 2007، ص45.

² - الشريف محمد عبد الله: مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1996، ص118.

³ - ناهد عرفة: مرجع سابق، ص32.

⁴ - أحمد عياد: مرجع سابق، ص114.

كما تعرف مقابلة البحث بأنها: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات، إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة، والقيام بسحب عينة بهدف التعرف بعمق على المستجوبين"¹.

والمقابلة: "محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر، أو مع أفراد بهدف الحصول على أنواع المعلومات، لاستخدامها في البحث العلمي، أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه، والتشخيص والعلاج فالمقابلة التي تبنى في الأساس على الحوار أداة هامة باعتبارها تجعل الباحث في موقف مباشر مع مجال الدراسة المكاني والبشري"².

والمقابلة أنواع: مقابلة مفتوحة، نصف مفتوحة، ومغلقة، والمقابلة تساعد في الحصول على المعلومات عن الحالات والأوضاع التي تكون أغفلت في الاستمارة، أو قد لا تكون مسجلة في المستندات والوثائق، كما أن المقابلة تعتبر مرنة ولا تفرض فيها أي قيود على إجابات المبحوثين للتعبير وسرد كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة.

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة المفتوحة.

تزامن طرح أسئلتها مع ملء المبحوثين لأسئلة الاستمارة وأجريت مع رؤساء ومدراء الإقامات الجامعية. وتمثلت أسئلة المقابلة فيما يلي:

- هل لديكم إستراتيجيات خاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة؟
- هل هذه الإستراتيجيات نابعة من المؤسسة؟ أهي من الجهات الوصية (الوزارة)
- ما هي أهم الأولويات في نظركم الواجب التسريع في القيام بها؟
- ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه الإستراتيجيات؟
- ما هي الآليات التي تستخدم من طرفكم في مواجهة هذه المعوقات؟

3- الاستمارة:

تعتبر من أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية وذلك راجع إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة البيانات بالطرق الإحصائية.

¹ موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر الجزائر، ط2، 2006، ص301.

² فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص191.

تعرف الاستمارة على أنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد¹.

كما يقصد بالاستمارة أيضا أنها: أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق أسئلة موجهة للمبحوثين للإجابة عنها².

وتمثل الاستمارة في هذه الدراسة الأداة الرئيسية التي تمت الاستعانة بها في جمع المعلومات. وقد تم اعتماد الاستمارة على مراحل، فقد تم إعداد استمارة أولية بناء على ملاحظات أولية، ثم قمنا بتطبيق استمارة تجريبية على 6 أفراد من مجتمع البحث، وذلك من أجل معرفة درجة التجاوب مع طبيعة الأسئلة ودرجة ملاءمتها.

وبعد ذلك قمنا بعرض هذه الاستمارة على مجموعة من المحكمين الذين يمتلكون خبرة في الجانب المنهجي، ولهم علاقة بالتخصص وموضوع البحث، وتم تعديل الاستمارة في ضوء التوجيهات التي أبدتها كل من الأستاذة المشرفة، والأستاذة المحكمين وذلك بتعديل صياغة بعض العبارات، وتوضيح البعض منها، وتغيير ترتيب البعض الآخر، حيث قمنا بتعديل ترتيب السؤال رقم 9 وأصبح ترتيبه رقم 10 والسؤال رقم 10 غير ترتيبه برقم 11 والرقم 11 أصبح ترقيمه 9

وبعد الأخذ بتعليمات الأستاذة المشرفة والأستاذة المحكمين توصلت الاستمارة إلى شكلها النهائي والتي تضمنت 39 سؤالاً ما بين أسئلة مغلقة وأسئلة مفككة تتضمن عدة بدائل يطلب من المبحوث اختيار واحد منها أكثر وكل سؤال يرتبط بمحور من المحاور الخمسة التي شملتها هذه الاستمارة، حيث يتعلق المحور الأول من الاستمارة بالبيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على 5 أسئلة مرقمة من (01) إلى (05).

المحور الثاني يتعلق بالبيانات حول المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية ويضم (12) سؤالاً مرقمة من (06) إلى (17).

المحور الثالث يتعلق بالبيانات حول المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية ويضم (07) أسئلة مرقمة من (18) إلى (24).

¹ - رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 182.

² - فوزي غرابية، نعيم دهمس: أساليب البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط3، 2002، ص 71.

المحور الرابع يتعلق بالبيانات حول المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية ويضم (07) أسئلة مرقمة من (25) إلى (31).

المحور الخامس يتعلق بالبيانات حول المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية ويضمن (08) أسئلة مرقمة من (32) إلى (39).

جدول رقم (02): يوضح عبارات الاستمارة التي تم تعديلها بعد تحكيما:

العبارات قبل التعديل	بعد تعديلها
- ما مدى مساهمة استخدامات تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال بين مؤسستك والمؤسسات التابعة لها؟	- ما مدى مساهمة استخدامات الوسائل الإلكترونية في عملية الاتصال بين مؤسستك والمؤسسات الأخرى؟
- هل تلقيت دورات تدريبية خاصة باستخدام الوسائل التكنولوجية؟	- هل تلقيت دورات تدريبية خاصة بالوسائل الإلكترونية؟
- هل يوجد دعم مالي مخصص لتنظيم المحاضرات والندوات والاتفاقيات مع مراكز التكوين في مجال استخدام الحاسب الآلي بمؤسستكم؟	- هل يوجد دعم مالي مخصص لتنظيم اتفاقيات مع مراكز التكوين في مجال استخدام الحاسب الآلي في مؤسستكم؟

رابعاً: عينة الدراسة

يستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع دراسة جميع وحدات البحث لكبير حجم المجتمع الكلي، أو بسبب التكلفة الباهظة، ويشترط أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

وتعرف العينة بأنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع، على أنه تكون ممثلة للمجتمع تجرى عليها الدراسة"⁽¹⁾.

كما عرفت أنها "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن تم استخدام تلك النتائج وتقديمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"⁽²⁾.

¹ رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، ط2، 2008، 267.

² بوعافية رشيد: أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، المكتبة الجزائرية، الجزائر، 2011 ص66.

وبما أن كل دراسة تتطلب تحديد العينة المناسبة لمفردات الدراسة، قصد التحكم في مجتمع البحث لذلك تم اختيار العينة المناسبة في دراستنا والمتمثلة في العينة القصدية التي يكون فيها الاختيار على أساس حر من قبل الباحث وحسب طبيعة البحث، بحيث يقصد بالعينة التي تملك المعلومة والبيانات اللازمة لهدف البحث.

يتكون مجتمع الدراسة الكلي من 953 بين موظف وعامل.

ونحن بإتباع خطوات العينة القصدية غير العشوائية قصدنا في بحثنا هذا فئة الإطارات المستفيدين من المناصب النوعية، وكذلك المهندسين، هته الفئة التي يمكن لهم الإجابة على أسئلة الاستمارة والتي تتطلب أجوبتها الدراية والعلم بالأمر الخاصة بالتسيير من جهة، وهم بدورهم موظفين من جهة أخرى حيث يمكنهم ذلك من الإجابة أيضا.

نظريا وتبعاً للهيكل التنظيمية:

- تتكون مديرية الخدمات الجامعية جيجل حسب هيكلها التنظيمي، -باستثناء المدير العام- من ذوي المناصب النوعية والمهندسين من:

(04) رؤساء أقسام.

(11) رئيس مصلحة.

(08) مهندسين.

- تتكون كل إقامة جامعية من الإقامات الست حسب هيكلها التنظيمية من:

(01) مدير.

(05) رؤساء مصالح.

(12) رئيس فرع.

فعليا وحسب التعيين في المناصب النوعية:

نجد أن كل المناصب النوعية معينة إلا منصب رئيس فرع الذي وجدنا أغلب الفروع لم يتم التعيين فيها، ويقتصر التعيين على رؤساء الفروع التي تتطلب مهامهم المصادقة المالية على الفواتير، أو المصادقة على المقررات والمحاضر.

ونجد من بين (12) رئيس فرع من كل إقامة (08) فروع فقط منصبة أي ما يعادل (48) فرع بجميع الإقامات.

وعليه فإن عينة الدراسة تتكون من:

(04) رؤساء أقسام.

(06) مدراء إقامات.

(41) رئيس مصلحة.

(48) رئيس فرع.

(08) مهندسين.

بمجموع قدره (107) مفردة.

جدول رقم (03): خاص بتوزيع العينة حسب المناصب النوعية والمهندسين:

المجموع	الإقامات الجامعية	مديرية الخدمات	مكان العمل العينة
04	/	04	رئيس قسم
06	06	/	مدير
41	30	11	رئيس مصلحة
48	48	/	رئيس فرع
08	/	8	مهندس
107	84	23	المجموع

قمنا بإتباع خطوات العينة القصدية، وزعنا الاستمارات على مرحلتين، المرحلة الأولى من 26 إلى 29 ماي 2019 وزعنا فيها (64) استمارة، وفي المرحلة الثانية من 09 إلى 11 جوان 2019 قمنا بتوزيع (37) استمارة، ليصبح بذلك مجموع الاستمارات الموزعة (101) استمارة، بسبب تعذر الوصول إلى باقي أفراد العينة، والمقدر عددهم بـ(06) أفراد بسبب تبريرات مختلفة.

- (01) عطلة أمومة.

- (01) عطلة مرضية.

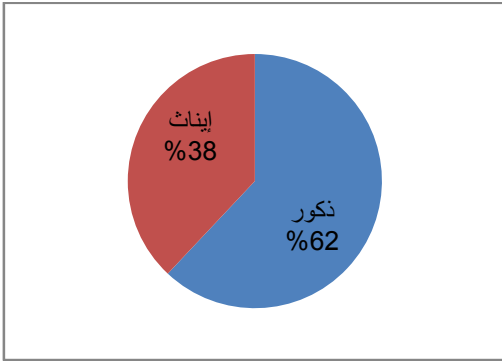
- (02) عطلة تعويضية ومرخصة.

- (02) مناوبة ليلية.

لم تسترجع منها سوى (95) استمارة، ولم نتمكن من استرجاع (06) استمارات استغينا عنها، وكانت هذه الاستمارات حسب الجدول الخاص بتوزيع العينة حسب المناصب النوعية والمهندسين من فئة رؤساء الفروع. و ألعينا (03) استمارات إذ لم يتم الإجابة على معظم أسئلتها، لتصبح عينة الدراسة مكونة من (92) مفردة.

خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.



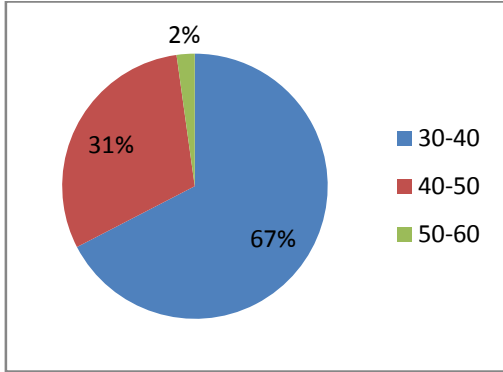
العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكور	57	62 %
إناث	35	38 %
المجموع	92	100 %

شكل رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذكور بنسبة 62%، أما نسبة الإناث فتقدر بـ38%، وهذا راجع لعزوف فئة الإناث عن تقلد المناصب النوعية مما أعطى الفرصة لفئة الذكور لتقلد هذه المناصب النوعية وبالتالي فالعمل بمديرية الخدمات الجامعية يقتضي العنصر الذكوري في أداء المهام الإدارية أكثر من فئة الإناث.

ومنه نستنتج أن مجتمع البحث بمديرية الخدمات الجامعية مجتمع ذكوري بالدرجة الأولى.

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



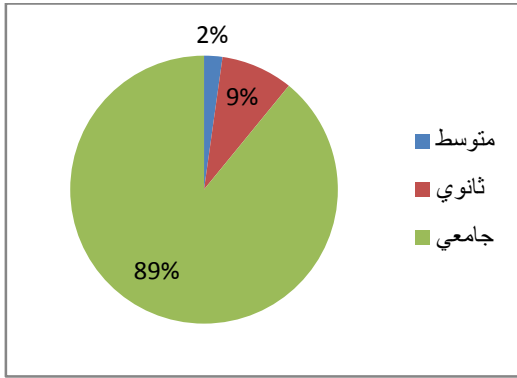
العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
[30-40 سنة]	62	67,4 %
[40-50 سنة]	28	30,4 %
[50-60 سنة]	2	2,2 %
المجموع	92	100 %

شكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلب أفراد العينة هم شباب تتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة بنسبة (67.4%)، وهذا راجع إلى إستراتيجية المؤسسة في التوظيف والاستقطاب التي تراعي طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة مؤهلة وناضجة وذات مستوى تكويني يسمح لها بأداء المهام المهنية بكل سهولة، ثم تأتي الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة وهو كهول بنسبة (30.4%)، في حين أن العمال الذين يفوق أعمارهم عن 50 سنة تفر نسبتهم بـ (2.2%) وهذا بسبب خروج الموظفين الذين يزيد عمرهم عن 50 سنة إلى التقاعد (التقاعد المسبق)، بينما تنعدم الفئة العمرية ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 0% ويرجع ذلك على الأرجح إلى أن الترقية في المناصب النوعية تتطلب الأقدمية التي يصل فيها الموظف إلى تجاوز سن الثلاثين.

ويعني ذلك أن أغلب الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية هم شباب، ومنه مجتمع البحث شبابي في الغالب.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



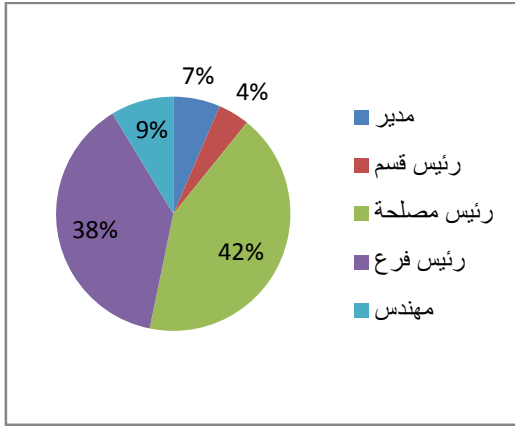
العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
متوسط	2	2,2%
ثانوي	8	8,7%
جامعي	82	89,1%
المجموع	92	100%

شكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث يتوزع على كل من الاحتمالات، ولكن بنسب متفاوتة، حيث نجد أن المستوى التعليمي الغالب على هذه العينة هو المستوى الجامعي بنسبة (89.1%)، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب موظفين جامعيين ذوي مؤهلات وكفاءات محددة لتقلد المناصب النوعية، ويسمح لأصحاب هذه المستويات بأداء مهامهم الإدارية كمسؤولين وكذلك لأن المستوى التعليمي الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة، وقدرة ذوي المستوى الجامعي على مواكبة مختلف التطورات الحديثة باعتبارهم رأس مال بشري فعال في المؤسسة، بينما فتتي الثانوي والمتوسط فقدرت نسبتها بـ(8.7%) و(22%) على التوالي، وهذه الفئات ترقى إلى هذه المناصب عن طريق الأقدمية.

ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية هم ذوي مستوى تعليمي جامعي تتطلبه طبيعة المهام والخدمات التي تقدمها مديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير	6	6,5%
رئيس قسم	4	4,3%
رئيس مصلحة	39	42,4%
رئيس فرع	35	38%
مهندس	8	8,7%
المجموع	92	100%

شكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.

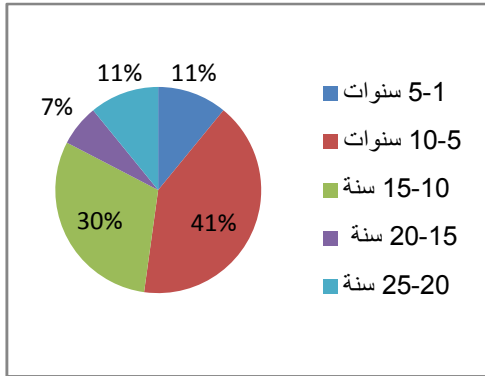
من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن فئة رئيس مصلحة هي النسبة الغالبة، حيث تقدر نسبتها بـ (42.4%) موزعة بين مدير الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها، ثم تليها فئة لرئيس فرع بنسبة (38%) وهذه الفئة تتوزع فقط على الإقامات التابعة للمديرية في حين تنعم هذه الفئة بمقر المديرية، أما فئة مهندس فتحتل المرتبة الثالثة بنسبة مئوية تقدر بـ (8.7%) وهي تتواجد فقط بمقر المديرية، أما فئة مدير فتقدر نسبتها بـ (6.5%) موزعة عبر الإقامات التابعة لمديرية الخدمات الجامعية، في حين تقدر نسبة رئيس قسم بـ (4.3%)، وهي تتواجد فقط بمقر المديرية.

يعني ذلك بأن ضرورة التعيين بالمناصب النوعية بمديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها تقتضي هذا التوزيع حسب الهيكل التنظيمي للمديرية والإقامات التابعة لها، حيث يتوزع بالمديرية 4 رؤساء أقسام، تتواجد هذه المناصب على مستوى المديرية و 11 رئيس مصلحة موزعة على الأقسام و 8 مهندسين يتواجدون بمقر المديرية في حين ينعلم منصب رئيس فرع، أما بالإقامات الجامعية فيتوزع 6 مدراء على 6 إقامات و 5 رؤساء مصالح في كل إقامة، ونجد بكل إقامة 9 فروع تابعة لمختلف المصالح غير أنه تعذر الوصول إلى جميع المفردات الخاصة بفئة رؤساء الفروع والمقدرة بـ 57 فردا وذلك نظرا لعدة أسباب منها العطل المرضية، المقدرة بـ 43 مفردة، تم إلغاء (7) استمارات لعدم الإجابة على معظم

الأسئلة وبقيت لدينا 38 مفردة من فئة رئيس فرع، وهذا ما يحلل نسبة رئيس مصلحة أكبر من نسبة رئيس فرع في الجدول.

ونستنتج أن تفاوت النسب المؤوية في الوظائف راجع إلى طبيعة عدد المناصب النوعية المتطلبة.

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



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
[1-5 سنوات]	10	10,9%
[5-10 سنوات]	38	41,3%
[10-15 سنة]	28	30,4%
[15-20 سنة]	6	6,5%
[20-25 سنة]	10	10,9%
المجموع	92	100%

شكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة معتبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ (41.3%) ثم تليها فئة الموظفين الذين لهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة بنسبة (30.4%) وغالب ما تمثل هذه الفئة فئة الشباب الذين التحقوا حديثاً بالمؤسسة وكذلك نظراً لكون المؤسسة حديثة النشأة (2004)، ثم تليها فئتي الموظفين الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية ما بين 1 إلى 5 سنوات وما بين 20 إلى 25 سنة بنسبة متساوية والتي تقدر بـ (10.9%)، وهي تمثل الفئة الشابة التي تتراوح خبرتها الوظيفية ما بين 1 و5 سنوات وفئة كبار السن المقبلين على التقاعد الذين لديهم أقدمية في العمل وخبرة وظيفية تتراوح (20-25 سنة).

ومنه تدل البيانات الإحصائية على أن مديرية الخدمات الجامعية تعتمد بنسبة كبيرة على الموظفين الذين تقل أقدميتهم أو خبرتهم الوظيفية عن 10 سنوات لإدراكها أهمية تجديد الطاقات البشرية، وذلك من خلال استقطاب حاملي الشهادات ودمج الإطارات الجامعية من الشباب المؤهلين.

خامسا: أساليب التحليل:

يعتمد معظم الباحثين في مختلف الدراسات التي يقومون بها على نوعين من أساليب التحليل للمعطيات هما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، والباحث يلتزم بالدمج بين هذين النوعين وهذا لكون التحليل الكمي يقتصر على الرقم والتكرارات في التعبير عن الظاهرة أو الواقع، لكن هذا النوع يبقى قاصرا إذا لم يتم تدعيمه بالتحليل الكيفي وخاصة في الدراسات الاجتماعية. وعليه فإن هذه الدراسة اعتمدت على أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

1- الأسلوب الكمي: استخدمنا الأسلوب الكمي في تصميم المعطيات والأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة البحث، ثم حساب عدد الإجابات حسب الأسئلة، ثم حساب نسبتها المئوية وتمثيلها في جداول ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمناها: حساب التكرارات والنسب المئوية للتحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لمفردات الدراسة وفق القانون التالي:

$$1- \text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مج التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

2- حساب صرف المحكمين:

$$\text{باستخدام معادلة لوشي: } \frac{N1-N2}{N}$$

N_1 : عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (يقبس).

N_2 : عدد المحكمين الذين لم يوافقوا على العبارة (لا يقبس).

N_3 : العدد الكلي للبنود.

وعندما قمنا بتجميع كل القيم المحصل عليها من البنود وبقسمته مجموع صدق البنود الإجمالي والمساوي لـ (37.05) على عددها المقدرة بـ (39) تحصلنا على قيمة صدق مساوية لـ (0.95) وعلى اعتبار أن القيمة أكبر من (0.60) أمكننا القول أن الاستبيان هو فعلا صادق فيما أعد لقيامه.

3- الثبات:

التباين الكلي لاختبار: لحساب الثبات قمنا بتطبيق معامل ألفا كرومباخ باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (09): يوضح التباين الكلي للاختبار

عدد البنود	كرومباخ
39	0.66

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(\frac{1 - S^2 \text{ items}}{S^2 \text{ TOTAL}} \right)$$

N: عدد البنود

S2 items : مجموع تباين البنود

قيمة ثبات الاختبار يساوي (0.66) وعليه يمكن القول أن الاستبيان ثابت.

الصدق: لحساب صدق استبيان هذه الدراسة تم الاعتماد على المعادلة التالية:

4- الصدق: بتطبيق معادلة الصدق تم الاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

وبتطبيق المعادلة تم الحصول على قيمة صدق الاستبيان كالتالي:

$$\sqrt{0.88} = 0.81$$

وعليه فإن صدق الاختبار يساوي (0.81).

وبمقارنة هذه القيمة بالعبارة التالية:

القيمة أكبر من (0.60) يعني الاختبار صادق.

القيمة أصغر من (0.60) يعني الاختبار غير صادق.

ومنه نقول أن: الاستبيان صادق.

2- الأسلوب الكيفي: يعتمد الأسلوب الكيفي على الجانب الوصفي في التعليق والتفسير والتحليل

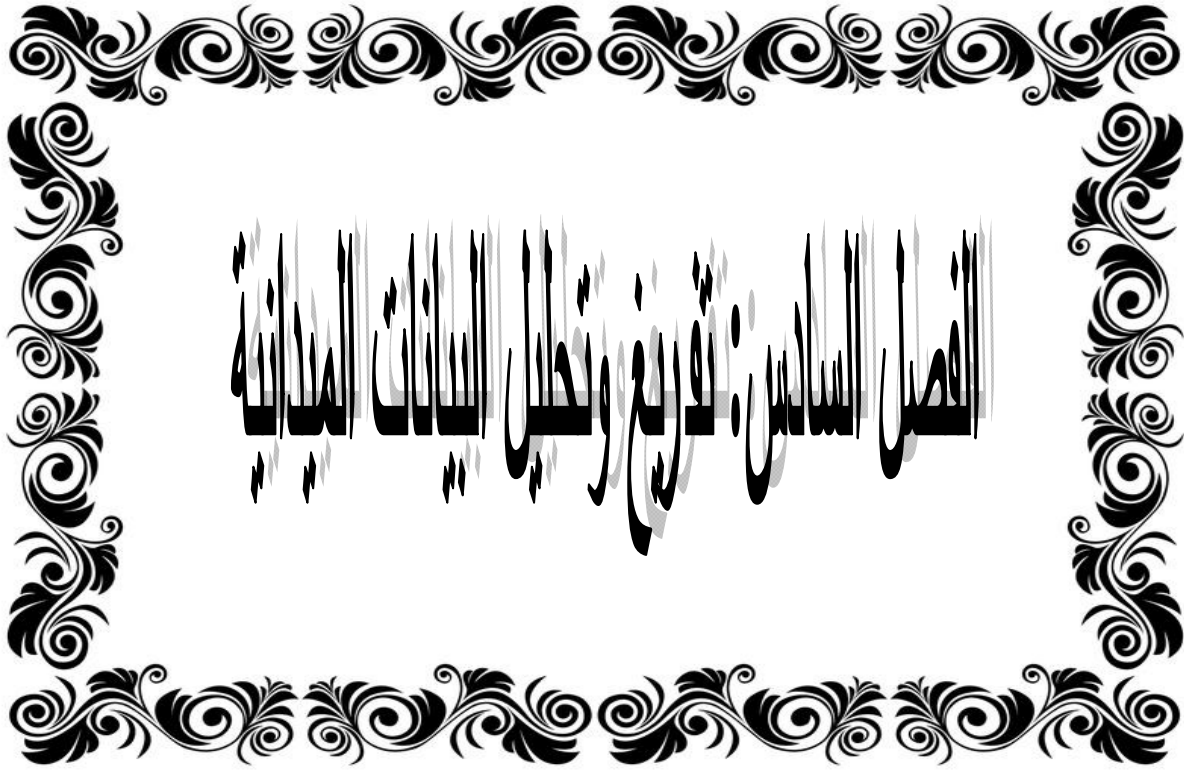
للمعطيات والبيانات في ضوء الشواهد الواقعية والإطار التصوري للدراسة فالباحث يهدف من وراء هذا

الأسلوب إلى استنتاج القيم وتحويلها من معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة وذلك من خلال مناقشة

نتائج هذه الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والنظريات للوصول إلى نتائج نهائية للبحث.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التطرق إلى أهم الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث وذلك بدءاً بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني والبشري) وإتباع أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة (عينة طبقية تناسبية)، وتحديد المنهج الوصفي، كمنهج للدراسة ثم حددنا الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات بعدها حددنا أساليب التحلي المناسبة كمعالجة البيانات والمتمثلة في الأسلوب الكمي والكيفي وذلك من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وفي الفصل التالي سنقوم بعرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها.



الفصل السادس: تقريع وتحليل البيانات الميدانية

- تمهيد:

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث

رابعاً: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع

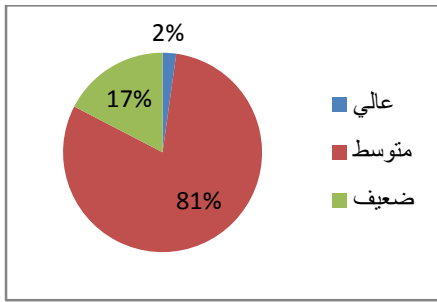
- خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الإطار التصوري والنظري وكذا المنهجي سنحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات البيانية الميدانية، بغرض الإجابة عن التساؤلات الفرعية والتساؤل الرئيسي المتضمنة في المشكلة البحثية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية، وفيه سيتم الانتقال إلى الدراسة السوسولوجية لأرقام الجداول وتحليلها وتفسيرها حسب واقع الدراسة، والإجراءات العلمية المستعملة عادة، ومن خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك عرض الجداول وقراءتها والقيام بمختلف العمليات الإحصائية.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم عما إذا كانت مؤسستهم موصولة بشبكة الإنترنت أم لا مع تقييمهم لحجم تدفق الإنترنت حال توفره.



النسبة المئوية %	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
2.2 %	2	عالي	موصولة
80.4 %	74	متوسط	
17.4 %	16	ضعيف	
0 %	0	غير موصولة	
100 %	92	المجموع	

شكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم

عما إذا كانت مؤسستهم موصولة بشبكة الإنترنت أم لا مع تقييمهم لحجم تدفق الإنترنت حال توفره.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن كل أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حول ما إذا كانت مؤسستهم موصولة بشبكة الإنترنت وذلك بنسبة 100% وهذا يعني أن مدير الخدمات الجامعية فعلا يستخدم الإدارة الإلكترونية بتوفيرها لشبكة الإنترنت التي تساعد الموظفين في تطوير عملهم وأدائه بطريقة فعالة، أما فيما يخص مستوى تدفق الإنترنت فقد كانت أعلى نسبة هي تدفق متوسط حيث قدرت نسبتها بـ (80.4%) تليها نسبة (17.4%) من أفراد العينة بينوا أن مستوى تدفق الإنترنت يتم بشكل

ضعيف، وأخيرا نسبة (2.2%) من أفراد العينة بينوا أن مستوى تدفق شبكة الانترنت يتم بشكل عالي ويعود السبب في ذلك إلى وجود خلل في شبكة الانترنت.

انقطاع التيار الكهربائي أحيانا الأمر الذي من شأنه أن يعرقل عملية وصول المعلومات في الوقت المناسب، وكذلك نوعية الخدمات المقدمة من قبل الموزعين (اتصالات الجزائر)، وتذبذبها خاصة في حالة سوء الأحوال الجوية.

ومعنى ذلك أن شبكة الانترنت متوفرة داخل مديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها ويتم تدفقها بشكل متوسط ومنه نستنتج أنه كلما كان تدفق شبكة الانترنت يتم بشكل جيد وسريع في ظل الإدارة الإلكترونية ساعد ذلك على إنجاز المهام في الوقت المحدد مما يؤدي إلى ربح الوقت والسرعة في الأداء وتقليل الأخطاء الإدارية، أما إذا كان مستوى تدفق الانترنت يتم بشكل ضعيف فإن ذلك يعرقل عملية أداء المهام الإدارية بطريقة فعالة، خاصة في أوقات التعامل المباشر مع الطلبة (أوقات التسجيلات الجامعية في مختلف المصالح، المنح، الإيواء، النقل، الإطعام).

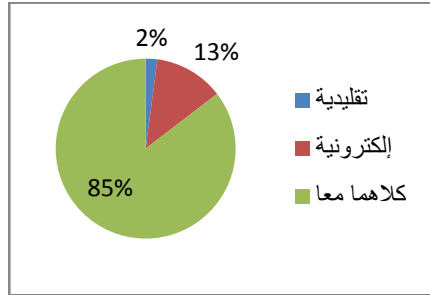
الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كانت مؤسستهم تهتم بعملية التخطيط لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مع توضيح مدى إعاقة تقديم الخدمة الإدارية داخل المؤسسة في حال غياب هذا التخطيط .

النسبة المئوية %	التكرار	العينة	الاحتمالات
45.7 %	42		نعم تهتم
14.1 %	13	دائما	لا تهتم
72.2 %	25	أحيانا	
12 %	12	نادرا	
100 %	92		المجموع

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يقرون بعدم اهتمام مؤسستهم بعملية التخطيط لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهو ما تؤكد نسبة (54.3%)، أما نسبة الإجابة بنعم فكانت (45.7%) فمديرية الخدمات الجامعية تحاول تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية للقيام بأعمالها وذلك من

خلال توفير الوسائل والأجهزة الإلكترونية، توصيل شبكة الانترنت، التخطيط لفتح القواعد البيانية والتواصل عبر الوسائل الإلكترونية وهذا ما أكدته الوثيقة الخاصة بإنشاء لجنة لتفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى الديوان الوطني للخدمات الجامعية والذي تتبثق منها لجان فرعية على مستوى مديريات الخدمات الجامعية عبر الوطن والتي تظم مدير الخدمات، مدراء الإقامات، رؤساء الأقسام والمهندسين ومنه نستنتج أن مديرية الخدمات الجامعية تهتم بعملية التخطيط لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ولكن في ظل المعوقات التي تواجه تطبيقها فإن ذلك يبقى هدف مرجو الوصول إليه.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم لطبيعة الوسائل التي يستخدمونها في القيام بعملهم.



النسبة %	التكرار	العينة
2,17%	2	تقليدية
13,05%	12	إلكترونية
84,78%	78	كلاهما معا
100%	92	المجموع

شكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم لطبيعة

الوسائل التي يستخدمونها في القيام بعملهم

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يقرون باستخدامهم للوسائل الإلكترونية والتقليدية معا بنسبة (84.8%) 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 بـ(13%) 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 بـ(2.2%)، وهذا يرجع ربما إلى عمل هذه الفئة باستخدام الوسائل الإلكترونية أو إحساسهم بالراحة عند استخدام الأوراق في أداء مهامهم الإدارية وكذلك طبيعة العمل داخل المديرية والإقامات التابعة لها الذي

يتطلب استخدام الأوراق في مختلف التعاملات الإدارية مع الطلبة فيما يخص الملفات (خاصة بالإيواء والمنح والتي تعتمد على الأوراق والاستمارات)، إضافة إلى ذلك طريقة التخزين الخاصة بملفات الطلبة تتبع الطريقة التقليدية (الأوعية الورقية) هذا من جهة، والتعامل مع مختلف الشركاء والمتعاملين الإداريين والممولين من جهة أخرى (الفواتير، المحاضر، التقارير).

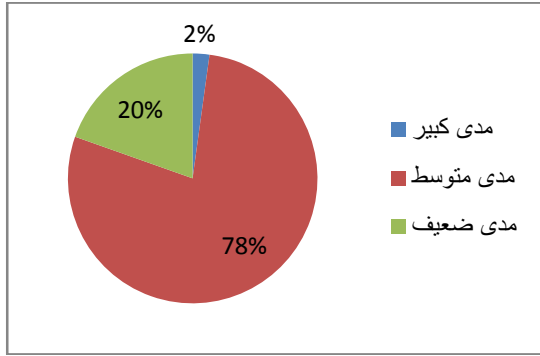
ومنه نستنتج أن طبيعة الخدمة بمديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها تحتم ضرورة العمل باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقليدية معا.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم بوجود اتصال إلكتروني داخل مؤسستهم مع تحديد ما إذا كان غيابه يعيق الحصول على المعلومة في الوقت المناسب أم لا.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم يوجد	2	2.2 %
لا يوجد	88	95.6 %
	لا يعيق	2
المجموع	92	100 %

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يقرون بعدم وجود اتصال إلكتروني داخل المؤسسة 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.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم مدى مساهمة استخدامات الوسائل الإلكترونية في عملية الاتصال بين مؤسستهم والمؤسسات الفرعية الأخرى.



العينة	التكرار	النسبة %
الاحتمالات		
مدى كبير	2	2,17%
مدى متوسط	72	78,26%
مدى ضعيف	18	19,57%
المجموع	92	100%

شكل رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم مدى

مساهمة استخدامات الوسائل الإلكترونية في عملية الاتصال بين مؤسستهم والمؤسسات الفرعية الأخرى. من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أغلب إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة استخدامات الوسائل الإلكترونية في عملية الاتصال بين مديرية الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية التابعة لها كانت بحجم متوسط بنسبة (78.3%)، في حين أن نسبة (19.5%) من أفراد العينة يقرون بأن مساهمة استخدامات الوسائل الإلكترونية في عملية الاتصال بحجم ضعيف، أما نسبة الذي أجابوا بأن حجم المساهمة كبير فقدرت بـ (2.2%) وهذا راجع إلى انعدام ربط إلكتروني وغياب قواعد بيانات وشبكات التواصل الإلكتروني بين مديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها ومنه نستنتج أن مساهمة استخدام الوسائل الإلكترونية في عملية الاتصال متوسطة، وتعتمد بشكل كبير على الوثائق الإدارية والوسائل التقليدية، وتستخدم من طرف جميع الأقسام والفروع التي تعتمد معظمها على توفير المعلومة من مواقع البحث.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم لنوع الشبكة التي يستخدمونها في أداء مهامهم.

المجموع	النسبة %		التكرار		العينة الاحتمالات
	ت	لا	نعم	لا	
100	92	8,7	91,3	8	84
100	92	93,48	6,52	84	6
100	92	97,83	2,17	90	2
100	92	95,65	4,35	88	4

من خلال الجدول رقم (15) والخاص بتحديد أفراد العينة لنوع الشبكة التي يستخدمونها في أداء مهامهم نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يستخدمون شبكة الانترنت بنسبة (91.3%)، وهذا ما يعادل 8 مفردة، وهذا دليل على التطور في أداء العمل عن طريق شبكة الانترنت، فهي تساهم في الرفع من مستوى التفاعل الجماعي عن طريق التواصل المستمر بين الموظفين، وفي أي وقت، في حين تقدر نسبة الذين يستخدمون شبكة الانترنت بـ(2.17%)

وهذا يعني أن شبكة الانترنت هي الشبكة الأكثر استخداما من طرف الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية التابعة لها باعتبارها الشبكة الأكثر توفرا والأكثر رواجاً في مختلف الاستخدامات خاصة على مستوى المصالح التي تتطلب السرعة في توفير البيانات.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كان استخدامهم للوسائل الإلكترونية يقلل من الوقوع في الأخطاء، مع تبيان إلى أي حد يقلل من ذلك.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
45.7 %	42	حد كبير	نعم يقلل
37 %	34	حد متوسط	
2.2 %	2	حد ضعيف	
15.21 %	14	لا يقلل	
100 %	92	المجموع	

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن (84.8%) من أفراد العينة أكدوا أن استخدامهم للوسائل الإلكترونية يقلل من الوقوع في الأخطاء وتتنوع النسب كالتالي:
 (45.7%) من أفراد العينة أكدوا أن استخدام الوسائل الإلكترونية يقلل الأخطاء بشكل كبير، و(37%) من أفراد العينة أكدوا أن استخدام الوسائل الإلكترونية يقلل من الوقوع في الأخطاء بشكل متوسط.
 (2.2%) من أفراد العينة أكدوا أن استخدام الوسائل الإلكترونية يقلل من الوقوع في الأخطاء بشكل ضعيف.

ويرجع ذلك إلى: وجود أنظمة التصحيح حيث يتم تنظيم وحفظ الملفات في ذاكرة الحاسوب وتزويده بمضاد الفيروسات الإلكترونية.

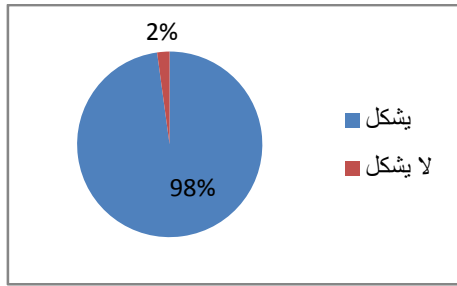
- قلة معدل الأخطاء بعد تعميم العمل عبر أجهزة الكمبيوتر.

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

أما فيما يخص أفراد العينة الذين أكدوا أن استخدام الوسائل الإلكترونية لا يقلل من الأخطاء عند القيام بالعمل فقدرت نسبتهم ب(15.2%)، فيرجع ذلك إلى العنصر البشري وما يتعرض له من ضغوط نفسية واجتماعية وجسدية من تعب ومشاكل نقص التركيز أثناء العمل، كل هذه العوامل تعرض الموظف للوقوع في الخطأ وبالتالي تعرقل سير العمل.

ومنه نستنتج أن استخدام الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية أثناء قيامهم بمهامهم الإدارية، وذلك من خلال الجدية والحرص في العمل على إنجاز المعاملات الإدارية بفعالية وبأقل وقت وجهد وتكلفة.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كانت قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في مؤسستهم.



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
يشكل	45	% 97,8
لا يشكل	1	% 2,2
المجموع	46	% 100

شكل رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما

إذا كانت قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في مؤسستهم. من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يقررون أن قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أما تطبيقها في المؤسسة وهو ما تؤكد نسبة (97.8%) وهذا يرجع إلى وعي الموظفين بمفهوم الإدارة الإلكترونية ومعرفة استخدامات الوسائل الإلكترونية. أما نسبة الذين أجابوا بـ لا فقدرت بـ (2.2%)، أي ما يعادل (2) مفردتين وقد يرجع ذلك إلى تخوف الحاليتين من المسؤول أو جهله لاستخدامات أو تطبيقات الإدارة الإلكترونية هو في حد ذاته.

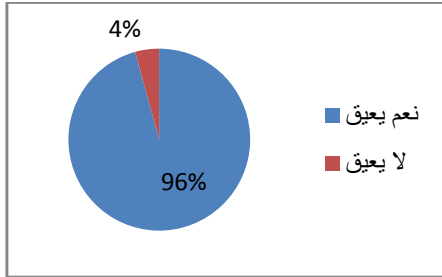
الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كان عدم الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يساهم في خفض مستوى الرقابة الإدارية.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
71.7 %	66	كبير	نعم
26.1 %	24	متوسط	
0 %	0	ضعيف	
2.2 %	2	لا	
100 %	92	المجموع	

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن الإجابة بنعم تمثل النسبة الأكبر بـ (97.8%) في حين كانت نسبة الإجابة بلا مقدرة بـ (2.2%) فعدم اهتمام المؤسسة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية يخفض مستوى الرقابة الإدارية، فمسؤول العمل لا يستطيع مراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم طوال فترة العمل فمراقبة الأعمال والوظائف بالطريقة التقليدية يعطي الفرصة للموظف للتحايل والتباطؤ في تنفيذ المهم إضافة إلى ذلك عدم تفعيل تقنيات آلة البصمة وكاميرات المراقبة الموجودة على مستوى الإقامات ومديرية الخدمات الجامعية نظرا لعدم فعالية استمارات التوقيع في الحضور.

ومنه نستنتج أن عدم الاهتمام بتطبيقات الإدارة الإلكترونية يساهم في خفض مستوى الرقابة الإدارية في المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كان عدم استخدامهم للوسائل الإلكترونية يعيق تقديم الخدمات بطريقة فعّالة.



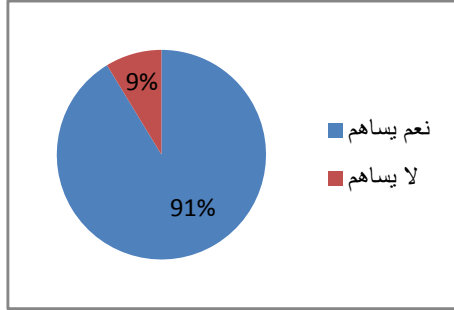
العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم يعيق	44	% 95,7
لا يعيق	2	4,3%
المجموع	46	% 100

شكل رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب

رأيهم فيما إذا كان عدم استخدامهم للوسائل الإلكترونية يعيق تقديم الخدمات بطريقة فعّالة. من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم نسبة (75.7%) أي أنهم أكدوا على أن عدم استخدام الوسائل الإلكترونية يعيق تقديم الخدمات الإدارية بطريقة فعّالة وهذا دليل أهمية استخدام الوسائل الإلكترونية في أداء المهام الإدارية خاصة أن مديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها تتعامل مع فئة الطلبة في مختلف التعاملات والخدمات التي تقدمها لهم والتي تتطلب الفعالية والسرعة في أداء المهام، في حين قدرت نسبة الذين أكدوا بأن عدم استخدام الوسائل الإلكترونية لا يعيق تقديم الخدمات الإدارية بـ (4.3%)، وهي الفئة الموظفين الذي يعتمدون في أداء مهامهم على الوسائل التقليدية.

ومنه نستنتج أن عدم استخدام الوسائل الإلكترونية بمديرية الخدمات الجامعية يعيق تقديم الخدمات بطريقة فعّالة.

الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في ما إذا كان استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية.



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم يساهم	42	% 91,3
لا يساهم	4	% 8,7
المجموع	46	% 100

شكل رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم

في ما إذا كان استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية. من خلال الجدول رقم (20) الذي يوضح ما إذا كان استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ نعم نسبة (91.3%)، وهذا راجع إلى الإيجابيات التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة في تخفيض تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية وذلك من خلال:

- تقديم الخدمات والمهام الإدارية بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة، وهذا ما يفسر اهتمام الموظفين باستخدام الوسائل الإلكترونية نظرا لشعورهم بالراحة أثناء استخدامها وكذلك كونها تقلل العديد من الأعباء. ومنه نستنتج أن استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية بنسبة كبيرة.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب تحديدهم للآليات الأنسب لمواجهة المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستهم.

المجموع		النسبة %		التكرار		العينة	الاحتمالات
%	ت	لا	نعم	لا	نعم		
100%	% 92	% 81,8	% 18,2	% 68	% 24	الحصول على دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية	
100	92	63,6	36,4	44	48	إعادة الهيكلة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	
100	92	54,5	45,5	32	60	وضع إستراتيجية للتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية داخل المؤسسة	

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يقرون بأن الآلية الأنسب لمواجهة المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستهم هي الآلية أو الامتياز رقم (0) الخاص بوضع إستراتيجية للتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية داخل المؤسسة بنسبة (45.5%) وهذا راجع إلى ضرورة تطبيق هذه الإستراتيجية لتفعيل التواصل الإلكتروني الذي يختصر الوقت والجهد في حين تقدر نسبة الذين اختاروا الآلية الخاصة بإعادة الهيكلة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية بـ (36.4%)، وهذا دليل على وعي الموظفين بضرورة نمذجة.

أما أفراد العينة الذين اختاروا الآلية الخاصة بالحصول على دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية فقدرت نسبتهم بـ (18.2%).

ومنه نستنتج أن الآلية الأنسب لمواجهة المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الخدمات الجامعية هي القيام بوضع إستراتيجية للتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في كون الوسائل الإلكترونية تسهل مهامهم مع توضيح السبب حال الإجابة بـ "لا".

النسبة المئوية %	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
2.2 %	2	نعم	
0 %	0	لا	عدم القدرة على استخدامها
97.8 %	90		ضعف التحم فيها
0 %	0		كلاهما معا
100 %	92	المجموع	

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن استخدام الوسائل الإلكترونية يسهل ممارسة المهام الإدارية بنسبة (97.8%)، وهذا راجع إلى أن أغلب الموظفين من فئة الشباب الذين يفضلون الاعتماد على الوسائل الإلكترونية نظرا لكونها تسهل أداء مهامهم وكذلك لأن استخدامها يؤدي إلى ربح الوقت والتحكم في التكاليف واختصار إجراءات العمل وذلك بالاستغناء على الكميات الكبيرة من الأوراق وكذلك اتساع نطاق الإدارة الإلكترونية ومنها الحاسب الآلي الذي ساهم بشكل كبير في تحسين جودة تقديم الخدمات الإدارية.

أما نسبة أفراد العينة الذين يرون أن الوسائل الإلكترونية لا تسهل مهامهم فقدت بـ (2.2%) وأرجعوا ذلك إلى ضعف التحكم فيها وهذه الفئة قد تكون من الموظفين القدامى الذين لم تكن لديهم الفرصة في التدريب على استخدام هذه الوسائل الإلكترونية.

ومنه نستنتج أن استخدام الوسائل الإلكترونية داخل مديرية الخدمات الجامعية، يسهل على الموظفين ممارسة مهامهم الإدارية.

الجدول رقم (23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم عن كون مؤسستهم تستعين بمختصين لتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية، مع تحديد مدى تأثير غياب ذلك على أداء عمال المؤسسة لمهامهم.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
34.8 %	32	نعم	
26.1 %	24	كبير	
30.4 %	28	متوسط	
8.7 %	8	ضعيف	
100 %	92	المجموع	

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن مؤسستهم لا تستعين بمختصين لتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية بنسبة قدرت بـ (65.2%) وهذا راجع إلى عدم اهتمام المؤسسة بتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية أو نظرا لارتفاع تكاليف ذلك، بينما تقدر نسبة الذين أجابوا بنعم بـ (34.8%)، وهذه الفئة هي الفئة التي كان لها الحظ حسب رئيس قسم الموارد البشرية في التدريب والرسكلة التي نظمت على مستوى المديرية، وقد تم ذلك عن طريق اختيار موظفي من المديرية والإقامات التابعة لها، في إطار الاتفاقيات التي تعقد بين التكوين ومديرية الخدمات الجامعية بما يسمى التكوين وتحسين المستوى.

أما فيما يخص تأثير غياب ذلك على أداء المواطنين فنجد ذلك يتوزع بنسب كالتالي:

(30.4%) بشكل متوسط ويعبر عن هذا الموظفين الذين يحتاجون في أداء مهامهم على الإدارة

الإلكترونية وعلى استخدام الأوراق في مختلف تعاملاتهم الإدارية.

(26.1%) بشكل كبير ويعبر ذلك عن الموظفين الذين يؤدون مهامهم اعتمادا على الإدارة

الإلكترونية بدرجة كبيرة وهم في الغالب المهندسين ورؤساء الأقسام والمدراء.

(8.7%) بشكل ضعيف وهم الموظفين الذين يعتمدون على الإدارة التقليدية في أداء مهامهم وهم

في الغالب موظفوا مصالح الإيواء ومصالح الإدارة والوسائل العامة ومصالح الصيانة والنظافة.

الجدول رقم (24): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كونهم تلقوا دورات تدريبية خاصة باستخدام الوسائل الإلكترونية، مع تحديد عددها.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
39.13 %	36	دورة تدريبية واحدة	نعم
6.52 %	6	دورتان تدريبيتان	
4.35 %	4	ثلاث دورات فما فوق	
50 %	46	لا	
100 %	92	المجموع	

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن هناك تساوي في نسبة أفراد العينة الذين تلقوا دورات تدريبية خاصة باستخدام الوسائل الإلكترونية ونسبة الأفراد الذين لم يتلقوا دورات تدريبية بنسبة مقدرة بـ (50%)

ويرجع سبب خضوع الموظفين لدورات تدريبية والمتمثلة عند غالبيتهم في دورة تدريبية واحدة بنسبة (8.3%) 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.

الجدول رقم (25): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في كون الدورات التدريبية كافية، مع تحديد مجال الاستفادة من هذه الدورات.

%	ت	العينة						الاحتمالات (مجال الاستفادة)	
		الاحتمالات							
		المجموع		النسبة%		التكرار			
%	ت	لا	نعم	لا	نعم				
%15,2	% 14	100	%92	93,48	% 6,52	86	6	التحكم الجيد في الوسائل الإلكترونية	نعم كافية
		%	%	%	%			السرعة في تقديم الخدمات	
		100	92%	97,83	% 2,17	90	2	التقليل من الأخطاء الإدارية عند استخدام الوسائل الإلكترونية	
		%	%	%	%			كلها معا	
% 84,8	% 78	/						لا غير كافية	
% 100	% 92	/						المجموع	

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أن الدورات التدريبية التي تلقوها غير كافية وهو ما تؤكد نسبة (84.8%) من الأفراد الذين أجابوا بـ لا أي ما يعادل 78 مفردة وهذا راجع إلى قلة المخصصات المالية لتكوين وتدريب ورسكلة الموظفين في مجال استخدام التقنيات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في حين قدرت نسبة الذين أكدوا أن الدورات التدريبية التي خضعوا لها كافية بـ (15.2%) وبينوا أن مجال الاستفادة من هذه الدورات تمحور في التقليل من الأخطاء الإدارية عند استخدام الوسائل الإلكترونية بنسبة (10.87%) ومنه نستنتج أن الدورات التدريبية التي يتلقاها الموظفون بمديرية الخدمات الجامعية غير كافية.

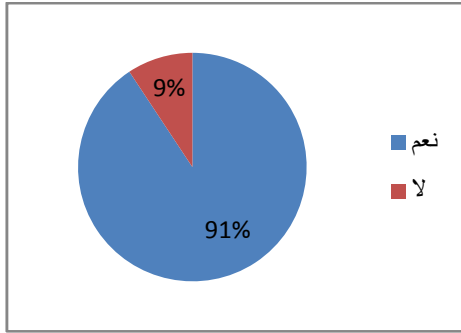
الجدول رقم (26): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في كون قلة الفرص المتاحة للموظفين لحضور الدورات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة يعيق تطبيقها، مع توضيح الكيفية التي تمكن من تجاوزها.

%	ت	الاحتمالات (قلة الفرص المتاحة لحضور الدورات التدريبية)						نعم يعيق
		المجموع		النسبة%		التكرار		
		%	ت	لا	نعم	لا	نعم	
% 93,5	86	% 100	92	% 67,4	% 32,6	62	30	تكثيف عدد الدورات التدريبية
		100%	92	% 81,52	% 18,48	75	17	توفير الإمكانيات اللازمة لذلك
		100%	92	% 73,92	% 26,08	68	24	برمجة الدورات في أوقات مناسبة
% 6,5	6	6						لا يعيق
% 100	92	/						المجموع

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يقرون بأن قلة الفرص المتاحة للموظفين لحضور الدورات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسساتهم يعيق تطبيقها وهذا ما تؤكد نسبة الذين أجابوا بنعم والتي قدرت بـ (33.5%) وهذا راجع إلى مدى أهمية الدورات الخاصة بتكوين الموظفين في استخدامات تقنيات الإدارة الإلكترونية في منحهم مؤهلات ترفع من قدراته من خلال إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتأهيلهم للتحكم فيها أكثر، أما فيما يخص كفاءة تجاوز هذا العائق فإن أغلبية أفراد العينة أكدوا على ضرورة تكثيف الدورات التدريبية للموظفين.

ومنه نستنتج أن قلة الفرص المتاحة للموظفين لحضور الدورات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مديرية الخدمات الجامعية يعيق تطبيقها.

الجدول رقم (27): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم بأن ضعف تحكم الموظف في اللغات الأجنبية يعيق قدرته على التحكم في الوسائل الإلكترونية المستخدمة في قيامه بمهامه.



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم يعيق	78	% 84,8
لا يعيق	14	% 15,2
المجموع	92	% 100

شكل رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم

بأن ضعف تحكم الموظف في اللغات الأجنبية يعيق قدرته على التحكم في الوسائل الإلكترونية المستخدمة في قيامه بمهامه.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت بنعم بنسبة (84.8%) وهذا راجع إلى أن معظم أجهزة الحواسيب وبرامج logiciel باللغة الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية أما نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بلا فقدت ب(15.2%) وهذه الفئة هي الفئة التي تعتمد في أداء مهامها المراسلات الورقية والتي هي معرجة في معظمها.

وهذا معناه أن عامل اللغة يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه استخدامات الوسائل الإلكترونية نظرا لأن مديرية الخدمات الجامعية في المؤسسات التي تعتمد على بعض البرامج في أداء الخدمات الإدارية كبرنامج قاعدة البيانات الخاصة بالإيواء وقاعدة البيانات الخاصة بالإطعام وأخرى خاصة بالمنح والتي تقتضي الإتقان للغات الأجنبية.

الجدول رقم (28): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم للآلية الأنسب لمواجهة المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستهم.

المجموع		النسبة %		التكرار		الاحتمالات
%	ت	لا	نعم	لا	نعم	
% 100	% 92	% 39,13	% 60,87	36	56	تدريب الموظفين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية
% 100	% 92	% 36,95	% 63,05	34	58	تنظيم دورات تكوينية للتعريف بالتقنيات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
% 100	%92	% 56,52	% 43,48	52	40	تعميق الوعي لدى الموظفين بضرورة العمل بالإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة
% 100	% 92	% 93,48	% 6,52	86	6	آليات أخرى

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن نسبة (63.05%) من أفراد العينة اختاروا تنظيم دورات تكوينية للتعريف بالتقنيات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الآلية الأنسب لمواجهة المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مديرية الخدمات الجامعية ويعود ذلك إلى أهمية تكوين الموظفين في تنمية مهاراتهم وتطوير معارفهم حول التقنيات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

تليها نسبة (60.87%) من أفراد العينة اختاروا الآلية الخاصة بتدريب الموظفين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية ويعود ذلك إلى مدى مساهمة تدريب الموظفين في تطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل التحكم في استخدامات تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتمكينهم من أداء مهامهم الإدارية بسهولة ودون تكلفة، في حين قدرت نسبة أفراد العينة الذين اختاروا الآلية الخاصة بتعميق الوعي لدى الموظفين بضرورة العمل بالإدارة الإلكترونية بـ (43.48%).

ومنه نستنتج أن الآلية الأنسب لمواجهة المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الخدمات الجامعية هي تنظيم دورات تكوينية لتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (29): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتمادهم في مهامهم على برامج إلكترونية (logiciel) خاصة، مع تقييمهم لمدى تحكمهم في هذه البرامج.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
21.7 %	20	جيد	نعم
34.8 %	32	متوسط	
0 %	0	ضعيف	
43.5 %	40	لا	
100 %	92	المجموع	

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يعتمدون على برامج خاصة (logiciel) في أداء مهامهم بنسبة تقدر بـ (56.5%) وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب استخدام هذه البرامج ومن الملاحظ أن غالبية الموظفين الذين يستخدمون هذه البرامج الخاصة ينتمون لمصالح الإطعام، المنح الإيواء قسم المالية، قسم الموارد البشرية وذلك من أجل تسهيل مهامهم الإدارية وتقليل الجهد والوقت، أما أفراد العينة الذين أكدوا على عدم اعتمادهم على برامج خاصة في أداء مهامهم فهم يعتمدون على الإدارة التقليدية أي الأوراق في أداء مهامهم، وكذلك يعتمدون على المواقع الإلكترونية كما تبين البيانات الإحصائية في الجدول أن الموظفين الذين يعتمدون على برامج خاصة في أداء مهامهم نسبة تحكم في هذه البرامج متوسطة والتي قدرت بـ (34.8%).

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية يعتمدون على برامج خاصة في أداء مهامهم وذلك من أجل تقديم خدمات إدارية فعالة ودون تكلفة.

الجدول رقم (30): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كانت نوعية الوسائل الإلكترونية التي يستخدمونها تؤثر على نوعية الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة، مع توضيح هذا الأثر.

%	ت	الاحتمالات (نوعية الوسائل المستخدمة)						نعم تؤثر	
		المجموع		النسبة %		التكرار			الاحتمالات (الأثر)
		%	ت	لا	نعم	لا	نعم		
% 84,8	78	% 100	92	43,48%	% 56,52	40	52	تعطل الوسائل الإلكترونية	
		% 100	92	% 69,55	% 30,45	64	28	تراكم الأعمال	
		% 100	92	% 73,91	% 26,09	68	24	تولد الضغط	
		% 15,2	14	/					
% 100	92	/						المجموع	

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن نوعية الوسائل الإلكترونية التي يستخدمونها تؤثر على نوعية الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة بنسبة (84.8%) وهذا راجع أنه توجد أنواع متعددة من الأجهزة ذات النوع الجيد والمتوسط والرديء، هذه العوامل تؤثر بصفة مباشرة على نوعية الخدمات الإلكترونية، فالأجهزة ذات النوع الجيد تعطي مردودية كبيرة مقارنة بالأجهزة المتوسطة والرديئة التي تتعرض في غالب الأحيان إلى التعطل مما يؤثر سلبا على أداء المهام وهذا ما تؤكدته النسبة (56.52%).

الجدول رقم (31): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم لطبيعة البرامج المتوفرة بأجهزة الحاسوب التي يستخدمونها:

المجموع	النسبة %	التكرار				العينة الاحتمالات
		%	ت	لا	نعم	
% 100	92	% 13,05	% 86,95	12	80	مضاد الفيروسات للحماية من التلف
% 100	92	% 67,39	% 32,61	62	30	برنامج لتخزين وحفظ البيانات
% 100	92	% 89,13	% 10,87	82	10	برنامج لصيانة الحاسوب
% 100	92	% 100	% 0	92	0	أخرى

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة (86.95%) من أفراد العينة أكدوا أن مضاد الفيروسات للحماية من التلف هو برنامج الحماية الأكثر توفرا بأجهزة الحاسوب التي يستخدمونها وهذا راجع لضرورة توفيره فليس أجهزة الحواسيب تجنبنا لتلف البيانات الموجودة بها إضافة إلى قيمته المادية التي تجعله في المتناول تليها نسبة (32.61%) من أفراد العينة الذين أكدوا أن برنامج تخزين وحفظ البيانات هو برنامج الحماية المتوفرة بأجهزة الحاسوب التي يستخدمونها، في حين قدرت نسبة الذين أكدوا وجود برنامج لصيانة الحاسوب لحماية الأجهزة (10.87%).

ومنه نستنتج أن مضاد الفيروسات للحماية من التلف هو برنامج الحماية الأكثر توفرا بأجهزة الحاسوب التي يستخدمها الموظفون بمديرية الخدمات الجامعية.

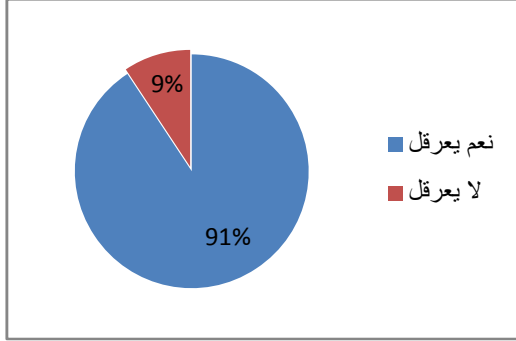
الجدول رقم (32): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كون أجهزة حواسيبهم متصلة بالحواسيب في الفروع الأخرى، مع توضيح ما إذا كان غياب هذا الاتصال يعرقل قيامهم بمهامهم.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم متصلة	6	6.5 %
غير متصلة	52	56.5 %
	34	37 %
المجموع	92	100 %

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يقرون بأن أجهزة الحواسيب الموجودة بالمديرية غير متصلة بالحواسيب في الفروع الأخرى، وهو ما تؤكد نسبة (93.5%) وهذا راجع إلى غياب قواعد البيانات المتصلة عبر شبكة الانترنت بالرغم من ضرورة استخدامها في تقديم الخدمات للطلبة والعاملين، كما أن البيانات الإحصائية في الجدول تؤكد أن غياب هذا الاتصال يعرقل عملية أداء المهام الإدارية بنسبة تقدر بـ (56.5%)، وذلك نظرا لأهمية الاتصال أو الربط بين الأجهزة الإلكترونية بين مختلف الفروع في أداء الخدمات بسرعة وبتكلفة أقل.

أما نسبة الذين بينوا أنه يوجد أجهزة الحواسيب متصلة بالحواسيب الموجودة بالفروع الأخرى فهي نسبة ضعيفة قدرت بـ (6.5%) وهذه الفئة هي فئة الموظفين الذين يعتمدون على الإدارة التقليدية في أداء مهامهم ويجهلون استخدامات الإدارة الإلكترونية.

ومنه نستنتج أن أجهزة الحواسيب الموجودة بمديرية الخدمات الجامعية غير متصلة بالحواسيب في الفروع التابعة لها وهذا يعرقل عملية أداء الخدمة الإدارية. الجدول رقم (33): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كان نقص التدفق في شبكة الإنترنت يعرقل عملية تأدية مهامهم الإدارية.



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم يعرقل	78	84,8 %
لا يعرقل	14	15,2 %
المجموع	92	100 %

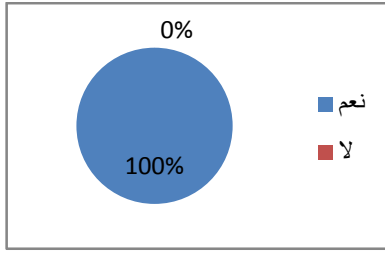
شكل رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم

فيما إذا كان نقص التدفق في شبكة الإنترنت يعرقل عملية تأدية مهامهم الإدارية.

من خلال الجدول (33) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن نقص تدفق شبكة الانترنت يعرقل عملية أدائهم لمهامهم الإدارية بنسبة (84.8%) وهذا راجع إلى أهمية شبكة الانترنت في تسهيل تقديم الخدمات الإدارية، فكلما كان تدفقها سريع كلما كان أداء المهام فعال وبدون تكلفة، أما الذين يرون بأن نقص تدفق شبكة الانترنت لا يعرقل عملية تأدية مهامهم فقدرت نسبتهم بـ (15.2%) وهي فئة الموظفين الذين يستخدمون الإدارة التقليدية في مختلف تعاملاتهم الإدارية ولا يعتمدون على الأجهزة الإلكترونية.

ومنه نستنتج أن نقص تدفق شبكة الانترنت بمديرية الخدمات الجامعية يعرقل عملية تأدية الموظفين لمهامهم الإدارية.

الجدول رقم (34): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في أنّ عدم توفر موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية بالمؤسسة يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها.



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	92	%100
لا	0	% 0
المجموع	92	% 100

شكل رقم (18)

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أنّ كل أفراد العينة يقرون بأنّ عدم توفر موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية بالمؤسسة يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، وهذا ما تؤكد نسبة (100%) من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم، ذلك أنّ تعطل الوسائل الإلكترونية، وعدم وجود عمال متخصصين في صيانتها وتصليحها، يؤدي بالضرورة إلى التأثير في تقديم الخدمات، ذلك أنّ المؤسسة تقوم بالاستعانة بمتخصصين خواص، الأمر الذي يتطلب فترة زمنية لإصلاحها.

ومنه نستنتج أنّ عدم وجود عمال متخصصين في صيانة وإصلاح الوسائل الإلكترونية يؤدي إلى تذبذب الخدمة الموجهة للمتعاملين والشركاء.

الجدول رقم (35): يوضح توزيع آراء أفراد العينة حسب تحديدهم للآلية الأنسب لمواجهة المعوقات التقنية التي تحول ون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستهم.

العينة الاحتمالات	التكرار		النسبة %		المجموع	
	نعم	لا	نعم	لا	ت	%
استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المقدمة (الانترنت، الاكسترنت)	46	46	% 50	% 50	92	% 100
بناء قاعدة بيانات على مستوى المؤسسة	54	38	58,7	% 41,3	92	% 100
استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني والبريد الإلكتروني، البريد الصوتي والمؤتمرات الإلكترونية	38	54	41,3	% 58,7	92	% 100

من خلال الجدول رقم (35) نلاحظ أنّ الاختيار الخاص ببناء قاعدة بيانات على مستوى المؤسسة هو الاختيار الذي حاز على أكبر نسبة مقدرة بـ(54%) من مقارنة بالاختيار الأول الخاص باستخدام

شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة والاختيار الخاص استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمؤتمرات الإلكترونية بنسبة (46%) و(38%) على التوالي إلا أنه نلاحظ تقارب في النسبة بحيث قام بأفراد العينة باختيار أكثر من آلية لمواجهة المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستهم.

الجدول رقم (36): يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم حول ما إذا كان لديهم داخل المؤسسة بند من الميزانية العامة مخصص لوسائل الإدارة الإلكترونية، مع توضيح رأيهم حول كونه كافياً أم لا.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات	
		نعم	لا
2.2 %	2	نعم كافي	لا يوجد
80.4 %	74	لا غير كافي	لا يوجد
17.4 %	16	لا يوجد	
100 %	92	المجموع	

من خلال الجدول رقم (36) نلاحظ أن إجابات معظم أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم بنسبة (82.6%)، أي وجود بند من الميزانية العامة مخصصة لوسائل الإدارة الإلكترونية، في حين تمت الإجابة بلا بنسبة (17.4%)، وهذه الفئة تجعل الأمور المالية للمؤسسة وهذه الفئة قد تكون من مصالح الإيواء والإطعام التي لا ترتبط أمورها المالية. بميزانية الصفقات على مستوى مديرية الخدمات الجامعية وليس على مستوى الإقامة.

ومن حيث كونها كافية أم لا، فقد كانت إجابة معظم أفراد العينة أجمعوا بلا بنسبة (80.4%).

ومنه نستنتج أن مديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها لديها بند خاص بتوفير الوسائل الخاصة بالإدارة الإلكترونية غير أن هذه المخصصات المالية غير كافية، خاصة مع ارتفاع أسعار الوسائل وتثبيت شبكات الاتصالات الإلكترونية.

الجدول رقم (37): يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم حول ما إذا كان لديهم مخصصات مالية خاصة بتوصيل شبكة الانترنت بمؤسستهم، مع توضيح ما إذا كانت كافية أم لا.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات	
		نعم نعم كافية	لا لا توجد
8.69 %	8	نعم كافية	نعم
86.96 %	80	لا غير كافية	توجد
4.35 %	4		لا توجد
100 %	92		المجموع

من خلال الجدول رقم (37) يتضح لنا، أن نسبة الإجابة بنعم هي النسبة الأكبر مقدرة بـ (95.55%) من أفراد العينة، في حين بلغت الإجابة بلا نسبة (4.35%) فقط وهذا يعني، أن عملية توصيل شبكة الانترنت بالمؤسسة مدعمة بميزانية مخصصة لهذه العملية، إلا أنها غير كافية، وهذا دليل الإجابة بلا بنسبة (95.65%) وهذا راجع إلى قلة المخصصات المالية، والتي لا تكفي لدعم تطبيق هذه العملية بطريقة تسمح بإتباع أسلوب الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات.

الجدول رقم (38): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في وجود ميزانية مخصصة لتكوين الموظفين في مجال استخدامات تكنولوجيا المعلومات، مع تبيان كافيته أم لا.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات	
		نعم نعم كافية	لا لا توجد
4.3 %	4	نعم كافية	نعم
78.3 %	72	لا غير كافية	توجد
17.4 %	16		لا توجد
100 %	92		المجموع

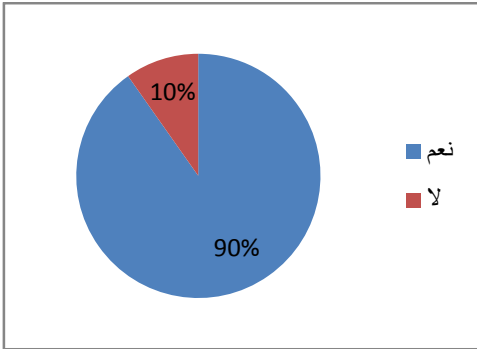
من خلال الجدول رقم (38) نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم هي النسبة الأكبر بـ (82.6%) ونسبة الإجابة بلا هي (17.4%) وهذا معناه أن مديرية الخدمات الجامعية لديها مخصصات مالية إلا أن الإجابة على إذا ما كانت هذه المخصصات كافية أم لا فإن نسبة الإجابة بلا هي النسبة الأكبر بـ (78.3%) معناه أن مديرية الخدمات الجامعية والمؤسسات التابعة لها فمهما كان اهتمامها بتدريب الموظفين وتكوينهم إلا أن عامل التخصصات المالية يبقى عائق في تحقيق ذلك.

الجدول رقم (39): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول وجود دعم مالي مخصص لعقد اتفاقيات مع مراكز التكوين في مجال استخدام الحاسب الآلي بمؤسستهم، مع تبيان كيفية ذلك.

%	ت	الاحتمالات (وجود دعم مالي)							
		المجموع		النسبة %		التكرار		الاحتمالات (كيفية التكوين)	نعم
		%	ت	لا	نعم	لا	نعم		
% 89,1	% 82	% 100	% 92	% 15,28	% 84,78	14	78	تنظيم دورات داخلية داخل المؤسسة	نعم
		% 100	% 92	% 13,05	% 86,95	12	80	تنظيم دورات تدريبية خارج المؤسسة	
		% 100	% 92	% 95,65	% 4,35	88	4	تنظيم بعثات تكوينية إلى الخارج	
% 10,9	% 10	/						لا	
% 100	% 92	/						المجموع	

من خلال الجدول رقم (39) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة بنعم بلغت نسبة (89.1%)، في حين بلغت إجابة لا نسبة (10.9%)، وهذا يعني أنه توجد مخصصات مالية لعقد اتفاقيات مع مراكز التكوين في مجال استخدام الحاسب الآلي بالمؤسسة غير أن هذه المخصصات المالية غير كافية لسد مصاريف التكوين وتحسين المستوى للموظفين في مجال استخدامات الحاسب الآلي حسب أسئلة المقابلة الضمنية إلى وجهة أفراد العينة فقد عبروا عن وجود اتفاقيات مجانية مراكز التكوين العمومية التابعة للدولة وبالنسبة لكيفية التدريب فقد كانت الإجابة محصورة ما بين الإجابة تنظيم دورات داخلية بالمؤسسة وخارج المؤسسة بنسبة (86.95%) و (84.78%) على التوالي من مجموع الإجابة بنعم، في حين تم الإجابة بـ (4.35%) بعبارة تنظيم دورات في الخارج، وهي الدورات المنعومة بالمديرية والإقامات التابعة لها وهذه الإجابات كانت منطلق عدم فهم السؤال على اعتبار مصطلح "الخارج" فهم من طرف هذه الفئة بمعنى خارج الوطن.

الجدول رقم (40): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم ما إذا كان ارتفاع أسعار أجهزة الإعلام الآلي يعيق تطبيق تقنيات النمذجة في مؤسستهم.



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	74	80,4 %
لا	18	19,6 %
المجموع	92	100 %

شكل رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم

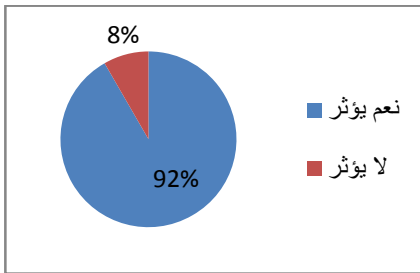
ما إذا كان ارتفاع أسعار أجهزة الإعلام الآلي يعيق تطبيق تقنيات النمذجة في مؤسستهم.

من خلال الجدول رقم (40) يتضح لنا أن الإجابة بنعم بلغت نسبة (80.4%) وهي النسبة الأكبر في حين بلغت نسبة الإجابة بلا نسبة (19.6%) في ارتفاع أسعار الأجهزة والوسائل الإلكترونية أمام قلة المخصصات المالية يجعل من مديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها تتبع سياسة ترشيد النفقات الأمر الذي يجعلها تقتني الأجهزة والوسائل ذات الأسعار المنخفضة لتغطية متطلبات والتي تتعرض في معظم الوقت للعطل والإتلاف الأمر الذي يعيق أداء الموظف، الذي يحاول استدراكه عن طريق العمل بأسلوب الأداة التقليدية التي تعتمد على الأوراق والمراسلات التقليدية.

ومنه نستنتج أن ارتفاع أسعار الحواسيب والوسائل الإلكترونية يؤثر سلبا على تطبيق تقنيات

النمذجة في مديرية الخدمات والإقامات التابعة لها.

الجدول رقم (41): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في كون ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لصيانة أجهزة الحواسيب والمعدات الإلكترونية يؤثر على أداء مهامهم.



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم يؤثر	88	95,7 %
لا يؤثر	4	4,3 %
المجموع	92	100 %

شكل رقم (20)

من خلال الجدول رقم (41) نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم بلغت (95.7%) من مجموع الإجابات فيما بلغت نسبة الإجابة بـ لا نسبة ضئيلة تقدر (4.3%) وهذا معناه أن المخصصات المالية الضعيفة تؤثر سلبا على عملية صيانة الأجهزة الإلكترونية، وفي ظل ذلك يعتمد الموظف على إيجاد وسيلة أخرى يتدارك فيها أداء مهامه وقد يصل إلى درجة استعمال أجهزة زميله أو أجهزة المكاتب الأخرى مما يولد ضغط العمل وبالتالي التأثير السلبي على تقديم الخدمات.

الجدول رقم (42): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب تحديدهم للآلية الأنسب لمواجهة المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستهم.

المجموع		النسبة %		التكرار		العينة الاحتمالات
		لا	نعم	لا	نعم	
% 100	92	% 28,26	% 71,74	26	66	زيادة الاعتمادات المالية الخاصة باقتناء العتاد والوسائل الإلكترونية
% 100	92	% 60,87	% 39,13	56	36	توفير ميزانية مخصصة لتصميم برامج الحاسب الآلي
% 100	92	% 58,7	% 41,3	54	38	تخصيص دعم مالي للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات
% 100	92	% 95,65	% 4,35	88	4	آليات أخرى

من خلال الجدول رقم (42) نلاحظ أن الاختيار الأول هو الذي حقق النسبة الأكبر بـ (66%) من مجموع الإجابة بنعم، وهذا راجع إلى كون الاعتمادات المالية في عملية اقتناء الوسائل هي العامل الأساسي والبارز، تليها الاختيار المتعلق بتخصيص دعم مالي للبحوث والدراسات في مجال تقنيات الإعلام الآلي فالموظفون بالمديرية والإقامات الجامعية، يطمعون إلى التكوين وتحسين مستوى أدائهم وذلك من خلال دعم وتوفير الميزانية الخاصة بتصميم برامج الحاسب الآلي لتسهيل تقديم الخدمة للمتعاملين والشركاء.

ومنه نستخلص أن المخصصات المالية غير كافية من المعوقات الأساسية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية.

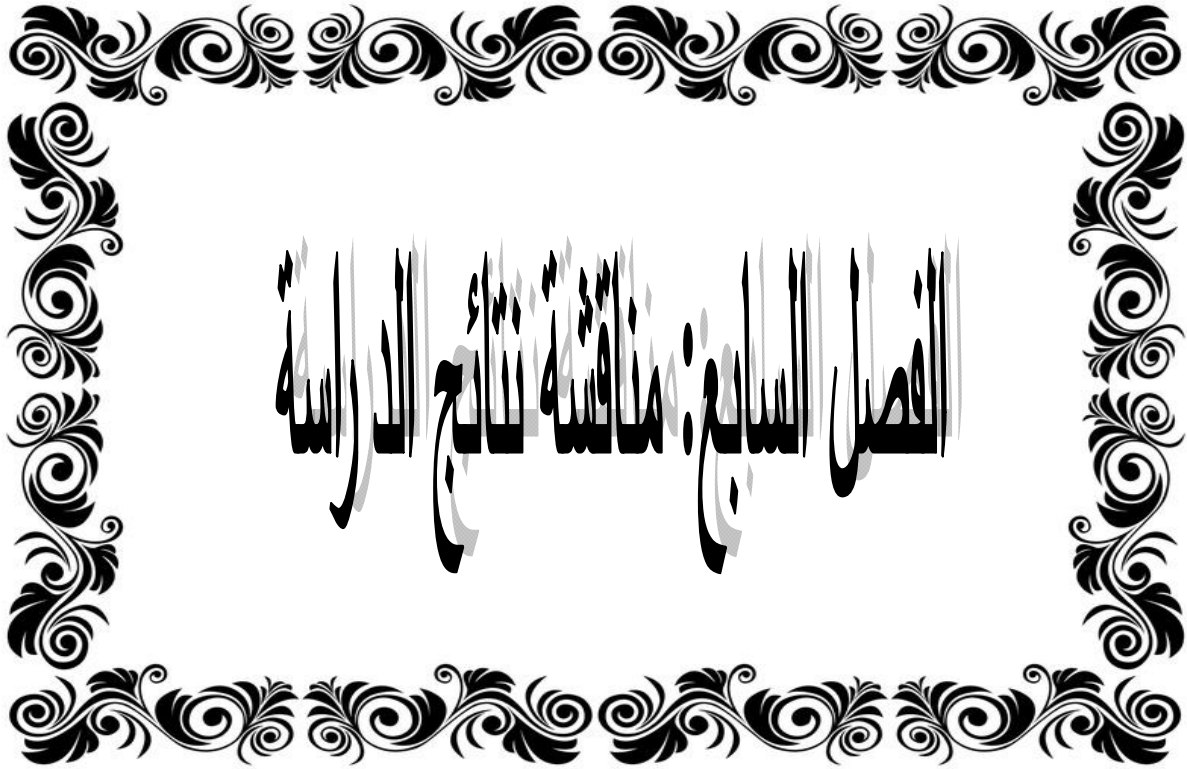
الجدول رقم (43): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم لأكثر المعوقات تأثيرا على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

المجموع	النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
	ت	لا	نعم	لا		
% 100	92	82,61	% 17,39	76	16	المعوقات الإدارية
% 100	92	80,43	% 19,56	74	18	المعوقات البشرية
% 100	92	86,96	% 13,04	80	12	المعوقات التقنية
% 100	92	80,44	% 19,56	74	18	المعوقات المالية
100%	92	36,95	% 63,05	34	58	كلها معا

من خلال الجدول رقم (43) نلاحظ أن أفراد العينة قد أجابوا بعبارة كلها معا بنسبة (63%) فيما توزعت العينة على مختلف المعوقات المقترحة التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية حيث تعادلت المعوقات البشرية والمعوقات المالية بنسبة (19.56%) تليها المعوقات الإدارية بنسبة (17.39%) في حين نسبة المعوقات التقنية (13.04%) والملاحظ أنها نسبة متقاربة. ومنه نستنتج أن المؤسسة العمومية الجزائرية تعاني من معوقات بشرية ومعوقات مالية ومعوقات تقنية ومعوقات إدارية تحول دون التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية في إعداد مهامها.

خلاصة الفصل:

تعتبر مرحلة عرض وتحليل النتائج من أهم المراحل في البحوث الميدانية لأن الهدف من تفريغ البيانات والمعلومات هو تحويلها من الصيغة النوعية التي كانت عليها في الاستمارة إلى الصيغة الكمية التي يمكن عرضها في الجداول، وهذا ما قمنا به في هذا الفصل حيث أصبحت البيانات جاهزة لحسابها اتصل في الأخير في تحليها سوسولوجيا، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها فيما بعد. وتم التطرق في هذا الفصل إلى عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة، فقد تطرقنا إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، محاولة منا التعرف على استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية في مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- والإقامات التابعة لها كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية.



- تمهيد:

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

1- طبيعة مجتمع البحث

2- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول

3- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني

4- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثالث

5- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الرابع

6- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة

- خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن قمنا بعرض الإطار النظري والميداني للدراسة، وبعد صياغة أسئلة الاستمارة وتحديد عينة الدراسة، وتوزيع الاستمارة على أفراد عينة البحث، واسترجاعها، وقيامنا بإعطائها الصفة الكمية، نكون قد وصلنا على المرحلة الأخيرة من دراستنا هذه، وهي مناقشة نتائج الدراسة من أجل الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، والسعي إلى تقديم تفسير منطقي ومنهجي لجملة النتائج الكمية والكيفية التي توصلنا إليها في الدراسة الميدانية التي أجريت بمديرية الخدمات الجامعية بجيجل والإقامات التابعة لها، من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة التي طرحت في الإشكالية، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون هذه المناقشة منفصلة عما تم تناوله في الفصول النظرية السابقة، بناء على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وتحديد جوانب التقاطع بينها، وبين نتائجها ونتائج الدراسات السابقة، ثم استخلاص جملة من الاقتراحات والتوصيات المستمدة من الدراسة ككل بشقيها النظري والميداني.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية للدراسة:

1- طبيعة مجتمع البحث:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة بأن أغلبية الموظفين ذكور بنسبة (62%) وهذا راجع إلى عزوف فئة الإناث عن تقلد المناصب النوعية، وذلك لأسباب ذاتية.
- غالبية الموظفين من الشباب تتراوح أعمارهم ما بين (30-40 سنة)، وهذا على اعتبار مديرية الخدمات الجامعية حديثة النشأة (سنة 2005)، الأمر الذي أعطى الفرصة للشباب بتقلد المناصب النوعية.
- غالبية الموظفين ذوي مستوى جامعي وهذا ما تتطلبه المناصب النوعية بالمؤسسة .
- غالبية الموظفين لديهم خبرة وظيفية تتراوح من (5-10 سنوات) لأن عملية التوظيف حديثة في المؤسسة.
- غالبية الموظفين يشغلون رئيس مصلحة وذلك نظرا لضرورة التعيين في هذا المنصب مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وبناء على هذه النتائج يمكن أن نحدد الخصائص الهامة لعينة الدراسة، كما يلي:

- غالبية الموظفين في المناصب النوعية ذكور.
- غالبية الموظفين من الشباب.
- غالبية الموظفين ذوي مستوى جامعي.
- غالبية الموظفين يشغلون منصب رئيس مصلحة.
- غالبية الموظفين لديهم خبرة وظيفية من (5-10 سنوات).

2- مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الأول:

ينص السؤال الأول على: ما أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

جاء هذا السؤال موضحا في بنود المحور الثاني من الاستمارة وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات النتائج التالية:

- كل أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة موصولة بشبكة الانترنت إلا أن حجم تدفقها متوسط حسب ما أكده (80.4%) من أفراد العينة وهذا يعتبر من المعوقات التي تواجه العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية.
- غالبية أفراد العينة أجابوا بنسبة (54.3%) بعدم اهتمام مؤسستهم بعملية التخطيط لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أن هذا لا يلغي نسبة الإجابة بنعم المقدرة بـ (45.7%) وهي نسبة متقاربة مع نسبة الإجابة بلا، وهذا بدوره يؤثر على عملية تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وعليه فإن عملية التخطيط لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة هي بداية مراحلها الأولى وهذا ما نلمسه في أسلوب تقديم الخدمات الذي يعتمد في غالبيته أسلوب الإدارة التقليدية، وهذا راجع إلى العراقيل التي تواجهها في عملية تفعيلها وتطبيقها.
- غالبية الموظفين أكدوا على استخدامهم للأسلوب التقليدي والإلكتروني معا في أداء مهامهم بنسبة (84.8%) ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل والخدمات المقدمة التي تتطلب المزج بين الأسلوب التقليدي والإلكتروني، إلا أن استخدام الوسائل الإلكترونية هو الأسلوب الأكثر ضرورة في أداء المهام إلا أن ذلك يواجهه عدة معوقات تحول دون تطبيقه.
- غالبية الموظفين أكدوا عدم وجود اتصال إلكتروني داخل المؤسسة بنسبة (97.8%) وهذا راجع إلى غياب قواعد البيانات المتصلة عبر شبكة الانترنت وغياب شبكتي الاكسترنت والانترنت وهذا يحد ذاته

يؤدي إلى تأخير وصول المعلومة إلى الموظفين في الوقت المناسب الأمر الذي يعرقل أداء مهامهم الإدارية.

- غالبية الموظفين أكدوا عدم مساهمة استخدام الوسائل الإلكترونية في عملية الاتصال بين مؤسستهم والمؤسسات التابعة لها، وهذا اعتبارا لغياب الاتصال الإلكتروني من جهة والتعامل بأسلوب الإدارة التقليدية المفروضة من قبل المؤسسات في أداء المهام من جهة أخرى، وهذا في حد ذاته يعتبر من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

- غالبية الموظفين أكدوا استخدامهم لشبكة الانترنت بنسبة (91.3%) إلا أن استخدام شبكة الانترنت والاكسترنات التي تعتبر من شبكات التواصل الداخلي في أداء المهام فهي نسبة منعدمة وهذا يعتبر معوق هام من المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية.

- غالبية الموظفين أكدوا أن استخدامهم للوسائل الإلكترونية يقلل من الوقوع في الأخطاء وذلك بنسبة (84.8%) بشكل متوسط وذلك راجع إلى وجود أنظمة التصحيح وحفظ الملفات في ذاكرة الحواسيب وهذا ما يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تطويره لمواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- غالبية الموظفين أكدوا أن قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أما تطبيقها في المؤسسة وهو ما أكدته نسبة (97.8%) وهذا راجع إلى وعي الموظفين بمفهوم الإدارة الإلكترونية ومعرفة استخدامات الوسائل الإلكترونية.

- غالبية الموظفين أكدوا على عدم اهتمام المؤسسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في خفض مستوى الرقابة الإدارية بنسبة (87.8%) وهذا راجع إلى عدم تفعيل التقنيات التكنولوجية (كقواعد البيانات كاميرات المراقبة، آلة البصمة) والذي يعيق تقديم الخدمات الإدارية بطريقة فعالة بنسبة (95.7%) وهذا دليل على أهمية استخدام الوسائل الإلكترونية في أداء المهام الإدارية.

- غالبية الموظفين أكدوا أن استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية بنسبة (91.3%) وهذا راجع إلى الإيجابيات التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة والتي تعتبر من الأولويات التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها في مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- غالبية الموظفين أكدوا أن وضع إستراتيجية للتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية داخل المؤسسة هي الآلية الأنسب لمواجهة المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل

المؤسسة بنسبة (45.5%) وهذا ما يجب على المؤسسة العمل على تحقيقه لمواجهة المعوقات الإدارية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية داخلها.

من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفريغ والتحليل للبيانات المتعلقة بالمحور الثاني من الاستمارة، نستنتج أن من أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية: ضعف تدفق شبكة الانترنت داخل المؤسسة وعدم الاهتمام بعملية التخطيط لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك عدم وجود اتصال إلكتروني داخل المؤسسة وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في غياب استخدام الانترنت والاكسترنات في التواصل الداخلي في أداء المهام، إضافة إلى عدم استخدام الوسائل الإلكترونية بطريقة فعالة والتي من شأنها أن تؤدي إلى ضعف أداء المهام وتقديم الخدمات الإدارية.

3- مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

ينص السؤال الثاني على: ما أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

وقد جاء هذا السؤال موضحا في بنود المحور الثالث من الاستمارة وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات النتائج التالية:

- غالبية الموظفين أكدوا أن استخدام الوسائل الإلكترونية يسهل مهامهم الإدارية، وهذا راجع إلى أن أغلب الموظفين من فئة الشباب الذين يفضلون الاعتماد على الوسائل الإلكترونية والذين كانت لديهم خبرة في مجال استخدامها مكتسبة أثناء المسار الدراسي والجامعي، فالمؤسسة يجب أن تسعى إلى دعم هذه الفئة وتكوين الفئة الأخرى التي تعاني ضعف في استخدام الوسائل والوسائل الإلكترونية وذلك لمواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتسهيل استخدامها.

- غالبية الموظفين أكدوا أن المؤسسة لا تستعين بمختصين لتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية بنسبة (65.2%) وهذا راجع إلى عدم اهتمام المؤسسة بتطوير أداء الموظفين وهذا ما يؤثر على أداء الموظفين لمهامهم والذي يعتبر بذلك عائقا من معوقات تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.

- نسبة (50%) من الموظفين أكدوا أنهم تلقوا دورات تدريبية خاصة باستخدام الوسائل الإلكترونية إلا أن هذه النسبة غير كافية بالمقارنة مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تؤكد على ضرورة تدريب

المورد البشري، وتبقى الدورات التدريبية التي استفاد منها الموظفون غير كافية، وهذا يعتبر من معوقات اعتماد أسلوب الإدارة الإلكترونية بطريقة فعالة.

- غالبية الموظفين أكدوا أن الدورات التدريبية التي تلقوها في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية غير كافية بنسبة (84.8%)، وهذا ما أثر على عملية التحكم الجيد في الوسائل الإلكترونية، وكذلك تقديم الخدمات الإدارية، بعدم الاهتمام بتدريب وتكوين الموظفين يعتبر من معوقات تفعيل أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

- غالبية الموظفين أكدوا أن قلة الفرص المتاحة لهم لحضور الدورات التدريبية المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية يعيق تطبيقها بنسبة (93.5%)، وهذا راجع إلى اهتمام الموظف بالتكوين وتحسين المستوى والتأهيل للتحكم في استخدامات الإدارة الإلكترونية أكثر كما أكدوا على ضرورة تكثيف الدورات التدريبية للموظفين وذلك لمواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

- غالبية الموظفين أكدوا أن ضعف تحكم الموظف في اللغات الأجنبية يعيق قدرته على التحكم في الوسائل الإلكترونية التي يستخدمها في قيامه بمهامه بنسبة (84.8%)، وهذا راجع إلى أن معظم أجهزة الحواسيب وبرامج logiciel باللغة الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية، ولهذا فإن عامل اللغة يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه استخدامات الوسائل الإلكترونية في المؤسسة العمومية.

- غالبية الموظفين أكدوا أن تنظيم دورات تكوينية للتعريف بالتقنيات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتدريب الموظفين للتعامل معها هو الآلية الأنسب لمواجهة المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

من خلال النتائج السابقة الذكر، نستنتج أن من أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية:

- عدم الاستعانة بمختصين لتطوير أداء العاملين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية.
- قلة الفرص المتاحة للموظفين لحضور الدورات التدريبية المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضعف تحكم الموظفين في اللغات الأجنبية.
- غياب الدورات التكوينية الخاصة باستخدام التقنيات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث:

ينص السؤال الثالث على: ما أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

وقد جاء في هذا السؤال موضحا في المحور الرابع من الاستمارة وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات النتائج التالية:

- غالبية الموظفين أكدوا أنهم يعتمدون على استخدام برامج خاصة في أداء مهامهم بنسبة (56.5%) وذلك تماشيا مع طبيعة العمل الذي يتطلب استخدام هذه البرامج، إلا أن نسبة تحكمهم في هذه البرامج متوسطة وذلك لغياب دورات التدريب على استخدامها، وهذا يعتبر من المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

- غالبية الموظفين أكدوا أن نوعية الوسائل الإلكترونية التي يستخدمونها تؤثر على نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة بنسبة (84.8%)، وهذا رجع إلى أن الأجهزة ذات النوع الجيد هي التي تعطي المردودية الأكبر مقارنة بالأجهزة المتوسطة والرديئة المؤدية في غالب الأحيان إلى العطل وهذا ما يجب على المؤسسة تقاديه على اعتباره من المعوقات البارزة في عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- أغلب الموظفين أكدوا أن مصاد الفيروسات من التلف هو برنامج الحماية الأكثر توفرا بأجهزة الحاسوب بالمؤسسة بنسبة (86.95%)، وذلك لتوفره وقيمه المادية التي تجعله في المتناول، فيما يتوفر برنامج تخزين وحفظ البيانات وبرنامج صيانة الحاسوب بنسبة ضعيفة وهذا ما يؤثر على الأجهزة الإلكترونية وبالتالي يؤثر على فعالية أسلوب تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- غالبية الموظفين أكدوا أن أجهزة الحواسيب الموجودة بالمؤسسة غير متصلة بالحواسيب في الفروع الأخرى التابعة لها بنسبة (93.5%)، وهذا في ظل غياب قواعد البيانات المتصلة عبر شبكة الاتصالات، وهذا الغياب يعرقل عملية أداء المهام الإدارية بالمؤسسة، وهذا ما يوضح وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

- غالبية الموظفين أكدوا أن نقص تدفق شبكة الانترنت يعرقل عملية أداء مهامهم الإدارية بنسبة (84.8%)، وهذا يعتبر من أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

- أكد كل الموظفين بنسبة (100%)، على أن عدم توفر موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية بالمؤسسة يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا يعتبر تحدي تواجهه هذه العملية في المؤسسة.

- اختار غالبية الموظفين نسبة (54%) الآلية الخاصة ببناء قاعدة بيانات على مستوى المؤسسة، وهذا لا يعني إلغاء الآليتين المتعلقتين باستخدام شبكة شبكات الاتصال المتقدمة واستخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني.

- ومن أولويات المؤسسة أخذ هذه الآليات بعين الاعتبار لمواجهة المعوقات التقنية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء مهامها.

من خلال النتائج السابقة الذر نستنتج أن أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية:

- عدم قدرة الموظفين في التحكم في استخدام البرامج الخاصة logiciel.
- نوعية الوسائل الإلكترونية التي يستخدمها الموظفون في أداء مهامهم.
- ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات المتوفرة بأجهزة الحاسب الآلي.
- عدم وجود اتصال إلكتروني بين أجهزة الحواسيب الموجودة بالمؤسسة وأجهزة الحواسيب في الفروع الأخرى التابعة لها.
- نقص تدفق شبكة الانترنت داخل المؤسسة.
- عدم توفر موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية بالمؤسسة.
- غياب قاعدة بيانات دقيقة على مستوى المؤسسة.

5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الرابع:

ينص السؤال الرابع على: ما أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

وقد جاء هذا السؤال موضحا في بنود المحور الخامس في الاستمارة وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات النتائج التالية:

- غالبية الموظفين أكدوا وجود بند من الميزانية العامة مخصص لوسائل الإدارة الإلكترونية بنسبة (82.6%)، إلا أن هذه المخصصات المالية غير كافية خاصة مع ارتفاع أسعارها، وذلك يعتبر من أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- غالبية الموظفين أكدوا أن هناك مخصصات مالية مخصصة بتوصيل شبكة الانترنت بالمؤسسة وهذا ما تؤكد نسبة (95.65%)، إلا أنها غير كافية وضعيفة مقارنة بما تقضيه مصاريف تثبيت وتوصيل شبكة الانترنت، وما يجعل المؤسسة في مواجهة هذا العامل كأحد المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها.
- غالبية الموظفين أكدوا أن نسبة (82.6%) بوجود ميزانية مخصصة لتكوين الموظفين في مجال استخدامات تكنولوجيا المعلومات إلا أن هذه الميزانية غير كافية مقارنة بمتطلبات تكوين المورد البشري في هذا المجال، وهذا ما يجعل كأحد المعوقات التي تواجهها عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- غالبية الموظفين أكدوا بنسبة (89.1%) وجود ميزانية مخصصة لعقد اتفاقيات مع مراكز التكوين المهني، وهي في أغلبها دورات خارج المؤسسة وداخل المؤسسة (الرسكلة)، بالتعاقد مع مراكز التكوين الخاصة، والعمومية، وهذا ما يجب على المؤسسة العمل على تطويره في مواجهة المعوقات البشرية التي تعيق التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية.
- غالبية الموظفين أكدوا بنسبة (80.4%) أن ارتفاع أجهزة الإعلام الآلي يعيق تطبيق تقنيات النمذجة في المؤسسة، وهذا الذي يجعل من المؤسسات تتبع سياسة ترشيد النفقات وتنفادى اقتناء الأجهزة ذات النوعية الجيدة مما يجعلها تصطدم بمعوق من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- غالبية الموظفين أكدوا بنسبة (95.7%) بأن المخصصات المالية الضعيفة تؤثر سلبا على عملية صيانة الأجهزة الإلكترونية ما يولد الضغط في العمل والتأخر في تقديم الخدمات، هذا يعتبر من بين المعوقات التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- غالبية الموظفين بنسبة (66%) أكدوا أن زيادة الاعتمادات المالية الخاصة باقتناء العتاد والوسائل الإلكترونية، وهو الآلية الأنسب لمواجهة المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستهم.

من خلال النتائج السابقة الذكر المتوصل إليها بعد عمليات التفريغ والتحليل للبيانات المتعلقة بالمحور الخامس من الاستمارة نستنتج من أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي، ضعف الاعتمادات المالية لاقتناء الوسائل الإلكترونية، وتوصيل شبكات المعلومات وتدريب المورد البشري على استخدامها، وضعف الدعم المالي المخصص لصيانتها وحماية بياناتها.

- أكد أغلب الموظفين (63.05%) أن جميع المعوقات البشرية والمالية والإدارية والتقنية كلها معا، تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية بالمقارنة مع الاختيارات الفردية الأخرى، بحيث كل من المعوقات المقترحة لديها أثرها السلبي على التجسيد الفعال للإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الرئيسي للدراسة:

انطلاقا من التساؤل الرئيسي الذي قمنا بصياغته لهذه الدراسة والذي مفاده، ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، وضحت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية المحصل عليها من الاستمارة، والسجلات والوثائق، تحصلنا على جملة من النتائج العامة وفقا لما تم تفصيله وعرضه في ظل الأسئلة الفرعية حيث أضفى ذلك إلى:

- المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي: ضعف التخطيط، وغياب الإستراتيجيات الداعمة لهذه العملية، وضعف الاتصال الإلكتروني وتغلب الأسلوب التقليدي في أداء المهام، والاعتماد على الأوعية الورقية، إضافة إلى انعدام إستراتيجيات التنسيق الإلكتروني بين المؤسسات، ومركزية اتخاذ القرار.

- المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي: قلة الفرص المتاحة للموظفين في التدريب وتحسين المستوى في مجالات التكنولوجيا، واستعمال الوسائل الإلكترونية، ضعف مهارات اللغة الأجنبية لدى الموظفين.

- المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي: نوعية الوسائل الإلكترونية، وضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات، وضعف تدفق شبكة الانترنت، غياب شبه تام للقواعد البيانية، وغياب تام لشبكات الاتصال الداخلية والخارجية (الانترانت والاكسترانت) بالإضافة إلى غياب المتخصصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية.

- المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي: ضعف الاعتمادات المالية الخاصة باقتناء الوسائل الإلكترونية وتوصيل شبكات الاتصال الإلكتروني، وكذلك ضعف الاعتمادات المالية الخاصة بتدريب وتكوين الموظفين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية وصيانة الأجهزة.

وعليه نخلص أن من أهم المعوقات التي تواجهها عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي: المعوقات الإدارية والمعوقات البشرية، والمعوقات التقنية.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تشترك في بعض جوانبها مع الدراسات السابقة، كما أنها تختلف في بعض الجوانب مع هذه الدراسات ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1- دراسة عبان عبد القادر:

- المنهج: استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وهذا ما يتطابق مع دراستنا الحالية التي استخدمت المنهج الوصفي.

- مجالات الدراسة: أجرى الباحث دراسته في بيئة جزائرية بمؤسسة عمومية (بلدية الكاليتوس)، وهو ما يتطابق مع دراستنا التي أجريت بمؤسسة عمومية من حيث المجال الجغرافي.

أما المجال البشري: فقد أجريت هذه الدراسة مع فئة الموظفين والأشخاص الذين يأتون إلى البلدية محل الدراسة وهذا ما يختلف مع دراستنا التي أجريت مع الموظفين الإداريين فقط.

- أدوات الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، وهذا ما يتفق مع دراستنا التي استخدمت نفس الأدوات.

- نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بدرجة كبيرة، مما جعلها تتأخر في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعدد هذه المعوقات إلى معوقات بشرية، وتقنية وتشريعية، وأمنية.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراستنا من حيث المعوقات البشرية والتقنية والمادية، وتختلف مع دراستنا في أن الباحث لم يتوصل إلى أن هناك معوقات إدارية، أما دراستنا فتوصلت إلى أن هناك معوقات إدارية وكذلك في أن الباحث توصل إلى أن هناك معوقات تشريعية وأمنية نحن لم نقم بدراستها، لأن دراستنا اهتمت بدراسة المعوقات التي لها علاقة بمديرية الخدمات الجامعية بجيجل.

2- دراسة موسى بن عبد الناصر ومحمد قريشي:

- مجالات الدراسة: أجريت هذه الدراسة في بيئة جزائرية بمؤسسة عمومية وهي الجامعة (جامعة بسكرة) وهذا ما يتشابه مع دراستنا الحالية التي أجريت بمؤسسة عمومية من حيث المجال الجغرافي.
- أما المجال البشري فقد أجريت الدراسة مع فئة العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا وهذا ما يتفق مع دراستنا التي كانت مع فئة الموظفين الإداريين.
- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وهو ما يتطابق مع دراستنا الحالية.
- أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة على الملاحظة، المقابلة، والاستمارة كأدوات لجمع المعلومات، وهذا ما يتفق مع دراستنا التي اعتمدت على نفس الأدوات.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات وهذه النتيجة تتشابه مع النتيجة التي توصلت إليها دراستنا والمتمثلة في أن استخدام الوسائل الإلكترونية يقلل من تكلفة الإنجاز.

3- دراسة بوقلاشي عماد:

- مجالات الدراسة: أجرى الباحث دراسته في بيئة جزائرية بمؤسسة عمومية (وزارة العدل) وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في مكان إجراء الدراسة (مؤسسة عمومية) إلا أنها تختلف مع دراستنا في طبيعة الخدمات المقدمة من طرف قطاع العدالة وكذلك المتعاملين مع هذا القطاع.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وهذا ما يتطابق مع دراستنا الحالية التي استخدمت المنهج الوصفي.
- أدوات الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة كأداة لجمع البيانات وهذا ما يتفق مع دراستنا التي اعتمدت على نفس الأدوات في جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة).
- نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصحبه تطورا في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية في استخدام الوسائل الإلكترونية التي تساعد الموظفين في أداء مهامهم وبالتالي تحسين الخدمات الإدارية، ولكنها تختلف مع دراستنا في كونها لم تتوصل إلى وجود المعوقات التي تفرض تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية.

- مجالات الدراسة: أجرت الباحثة دراستها بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، وهذا ما يختلف مع دراستنا الحالية التي أجريت بمؤسسة عمومية.

أما المجال البشري فقد أجرت الباحثة دراستها مع الموظفين ومديري الموارد البشرية وهذا ما يتطابق مع دراستنا التي أجريت مع الموظفين والمديرين بمديرية الخدمات الجامعية.

- منهج الدراسة: قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية.

- أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات بهذا ما يتفق مع دراستنا.

- نتائج الدراسة: توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى وجود معوقات إدارية، بشرية، تقنية ومالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا.

5- دراسة كلثم محمد الكبيسي:

- أجرت الباحثة دراستها بمؤسسة عمومية، وهي مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، وهو ما يتطابق مع دراستنا الحالية التي أجريت بمؤسسة عمومية من حيث المجال الجغرافي للدراسة.

- منهج الدراسة: استخدمت هذه الدراسة منهج البحث المسحي الارتباطي للكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات المعلومات في دولة قطر، وهو ما يختلف مع دراستنا التي استخدمت المنهج الوصفي.

- نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضمن البنية التحتية للاتصالات والمعلومات وضعف الوعي العام بأهمية ومزايا الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية، وكذلك نقص التأهيل العلمي والتدريب للعاملين بالقطاعات الحكومية رغم توافر تجهيزات على أعلى مستوى توفرها الدولة، وهذه النتائج تتطابق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا.

6- دراسة فاطمة بنت ناصر بن أحمد السيار:

- أجريت هذه الدراسة في بيئة سعودية بمؤسسة عمومية وهي الجامعة (جامعة محمد بن سعود الإسلامية بالسعودية)، وهذا ما يتطابق مع دراستنا التي أجريت بمؤسسة عمومية من حيث المجال الجغرافي.

أما المجال البشري للدراسة فأجريت للدراسة مع القيادات التربوية والموظفات الإداريات حيث أجريت هذه الدراسة مع فئة الموظفين فقط، وهذا ما يختلف مع دراستنا التي أجريت مع فئة الموظفين والموظفات الإداريين من حيث المجال البشري.

- **منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية.

- **أدوات الدراسة:** اعتمدت الباحثة في دراستها على الملاحظة، والمقابلة والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وهو ما يتطابق مع دراستنا الحالية التي اعتمدت على نفس أدوات جمع المعلومات.

- **نتائج الدراسة:** خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود معوقات بشرية، وتقنية، وإدارية تحول وتعيق التطبيق الكفاء والإيجابي والتام للإدارة الإلكترونية في مراكز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى وجود معوقات إدارية، وبشرية، وتقنية، ومالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

7- دراسة القحطاني:

- **مجالات الدراسة:** أجرى الباحث دراسته بمؤسسة عمومية وهي، المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية من حيث المجال الجغرافي.

أما المجال البشري فقد أجرى الباحث دراسته مع الموظفين الإداريين بالسجون.

- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وهذا ما يتفق مع دراستنا التي استخدمت أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

سرعة الرجوع للبيانات والمعلومات السابقة، وتوفير الكثير من الوقت للعاملين، زيادة كفاءة العمل الإداري وهذا ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا.

وكذلك من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن من أهم المعوقات نقص الإمكانيات الفنية والأجهزة والبرامج، والتقنيات وضعف الدعم المالي، النقص في خبرات ومهارات التعامل مع الانترنت وهذه النتيجة تتطابق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا والمتمثلة في المعوقات الإدارية والبشرية، والتقنية والمالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

8- دراسة ساري عوض الحسنات:

- مجالات الدراسة: أجرى الباحث دراسته بمؤسسة عمومية بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وهذا يتوافق مع دراستنا الحالية التي أجريت بمؤسسة عمومية من حيث المجال الجغرافي.

أما المجال البشري للدراسة فقد أجريت هذه الدراسة على أعضاء وموظفي الهيئة الإدارية في الجامعات الفلسطينية حيث تطابق ذلك مع دراستنا التي أجريت مع فئة الموظفين الإداريين بمديرية الخدمات الجامعية.

- منهج الدراسة: استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وهو ما يتفق مع دراستنا.

- أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وهذا ما يتفق مع دراستنا التي اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات.

- نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسته إلى وجود معوقات تنظيمية وتقنية، وبشرية، ومالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعات قطاع غزة، وهذا ما يتطابق مع النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

من خلال الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها سابقاً والدراسة الميدانية التي قمنا بها بمديرية الخدمات الجامعية جيبل والإقامات التابعة لها، سنحاول إبراز بعض نتائج الدراسة التي تتقاطع مع دراستنا، وبين المؤسسات النظرية التي اعتمدنا عليها لتفسير موضوع الإدارة الإلكترونية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في المؤسسة العمومية الجزائرية، ومن هنا تناولت الدراسة الراهنة جملة من النظريات ذات العلاقة المباشرة بالموضوع.

وبالاستناد إلى المقاربة النظرية والسوسيولوجية توصلنا إلى:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية علم الإدارة:

وفقت هذه النظرية بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وبين عملية التخطيط، وتعتمد على النمذجة (النماذج) والحاسوب في الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث ساهمت في استخدام وسائل وأساليب جديدة لحل المشكلات الإدارية كتخزين المعلومات والنقل للبيانات، وهذه الأساليب تمثلت في النماذج الرياضية المتطورة.

ومن خلال دراستنا الميدانية والنتائج المتوصل إليها، نجد أن هذه النظرية تتقاطع مع أهم الإجراءات والآليات الواجب أن تتخذها المؤسسة لمواجهة تحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، فالتقنية الرياضية، والنمذجة وكفاءة الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية والوسائل التكنولوجية والمعلوماتية، وعملية التخطيط تعتبر من الآليات التي تواجه بها المؤسسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية الرياضية:

اعتمدت هذه النظرية على غرار نظرية الإدارة العلمية على النماذج الرياضية، وكان اهتمامها منصب على التنظيم والتطوير الإداري، من خلال التخطيط والاعتماد على النماذج الرياضية مستخدمة أجهزة الحاسوب، التي تعتبر من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية، التي نحاول من خلال دراستنا هذه الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه المتطلبات والأساليب، الذي يفضي ذلك إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، إذ أن تدعيم استعمال الحواسيب والوسائل التكنولوجية، والتخطيط الكفيل بوضع إستراتيجيات هادفة وفعالة، وتتماشى معها القوانين والإجراءات التنظيمية المرنة الرامية إلى التطوير الإداري وترقية تقديم الخدمات في المؤسسة العمومية.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية اتخاذ القرار:

أكدت هذه النظرية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، حيث وتعتبر التنظيمات أبنية لصنع القرارات، وعلى الإدارة الخضوع والتفاعل مع البيئة ومتغيراتها، ومن خلال تطبيق الأساليب التقنية التي تستعملها، وأسلوب التحليل التي تعتمد هذه النظرية هو أسلوب التحليل الاقتصادي، وتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يساهم ويساعد في عملية اتخاذ القرارات نظرا لمرونة الاتصال بين مختلف الهياكل في المؤسسة، الأمر الذي يجعل التنفيذ الفوري للأوامر والتعليمات وهذا ما يتقاطع مع موضوع دراستنا فيما يخص مركزية اتخاذ القرارات التي تم ملاحظتها في دراستنا الميدانية، وهذا يعتبر من أهم المعوقات الإدارية في المؤسسة العمومية الجزائرية، وعليها العمل على توفير مختلف وسائل الاتصال الإلكتروني لدعم عملية لا مركزية اتخاذ القرارات، إضافة إلى توفير الحواسيب والوسائل التكنولوجية والاعتماد على النمذجة لتوفير الجهد والوقت اللذان يعتبران من أهم الفوائد التي أفضت بهم عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية النظم:

تركز نظرية النظم على تكامل وحدات المنظمة سواء الأجهزة الإدارية، المصالح، المكاتب... وهي أنظمة مفتوحة على المتغيرات الخارجية كعامل التكنولوجيا، هذا العامل الذي إذا ما أدخل على جهاز أو هيكل واحد فقط فبالضرورة يؤثر على كافة الأجهزة والهياكل الأخرى، والموظفين، فضرورة العمل بهذه التقنية الجديدة يحتم على الموظف الذي يعتبر الفاعل في المؤسسة، التدريب والتكوين في مجال استخدامها، وفي دراستنا التي نحاول فيها إبراز المعوقات التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتدريب الموظفين وتكثيف الإجراءات الإدارية ومرونتها بما يتماشى مع المتغيرات الخارجية للمؤسسة على اعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح يؤثر بما يستجلب من البيئة الخارجية.

وتبعا للعناصر الأساسية لنظرية النظم فإن مدخلاتها المتمثلة في الموارد البشرية، المالية، المادية والمعلوماتية، وتحويلها إلى خدمات تقدم للمتعاملين عن طريق عملية التشغيل والأنشطة، إن هذه العوامل هي ما يحتم على المؤسسة السعي لتوفيرها في مواجهة المعوقات التي تحول وتحقيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء المهام وتقديم الخدمات.

5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية السوسيو-فنية:

تعتبر هذه النظرية من النظريات التي تتماشى مع ما توصلت نتائج دراستنا من جانب البحث عن الحلول الكفيلة لمواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، فهي تتناول تأثير توظيف التكنولوجيا على تقديم الخدمات بالمؤسسة، إضافة إلى إبراز العوامل الثقافية، الاجتماعية فتطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية جاءت كاستجابة لتطبيق الحلول الكفيلة لمواجهة المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى المؤسسة ومخرجاتها، مستغلة كافة الإمكانيات البشرية وتدريبها، والتقنية بالاعتماد على الوسائل التقنية والمعلوماتية، وضرورة توفرها وتكييف الإجراءات الإدارية بما يتماشى مع مرونة اتخاذ القرار، وتخصيص الاعتمادات المالية لدعم هذه التقنية الجديدة وهذا ما يجعل المؤسسة العمومية تتجنب كافة الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

6- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية نظم المعلومات:

تعد هذه النظرية الأقرب إلى موضوع دراستنا من حيث متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يتوجب توفرها في المؤسسة لمواجهة كافة المعوقات التي تواجه تطبيق هذه التقنية حيث تذهب هذه النظرية إلى ضرورة أن تكون الجوانب المادية والبشرية والتنظيمية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض

لتحقيق التطوير الإداري في تقديم الخدمات، فهي تعمل على التدقيق بين الوسائل التقنية، وتطوير استخداماتها مركزة على الموارد البشرية وتكييفها مع متغيرات التحول نحو استخدام هذه الوسائل مع توفير الجوانب المادية المتمثلة في الاعتمادات المالية المخصصة لاقتناء الوسائل، وتوصيل الشبكات، وهي الجوانب الفنية، وتكوين وتدريب الموظفين، وتكييف الإجراءات الإدارية وهي الجوانب السلوكية، ويتحتم على المؤسسة العمومية والهيئات الإدارية العمل لتحقيق ذلك، من خلال مواجهتها لكافة العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء مهامها، وتقديم خدماتها.

7- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية الحتمية التكنولوجية:

تعد الإدارة الإلكترونية حسب نظرية الحتمية التكنولوجية من النظريات التي انبأ اهتمامها على الاختراعات التكنولوجية الهامة، تؤثر على المجتمعات واعتبرت محددات النظام الاجتماعي التي تكمن في طبيعة وسائل الاتصال والتكنولوجيا المستخدمة التي ساهمت حسب ماكلوهان في اختصار المسافات، وتقلص المكان والزمان.

إن الحتمية التكنولوجية وضعت الإنسان أمام حتمية التغيير والانتقال من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب التكنولوجي.

لقد ركزت هذه النظرية على استخدامات الوسائل التكنولوجية، والتحول إلى الإدارة الإلكترونية واعتبارها العامل المنفرد في عملية التطوير الإداري مهمة الجوانب الأخرى لهذه التقنية المتمثلة في الموارد البشرية، الإدارية، والمالية، وفي دراستنا هذه توصلنا إلى ضرورة توفير الوسائل الإلكترونية واستخدامات التكنولوجيا وغيابها يعتبر من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة العمل على مواجهة هذا المعوق الذي يحول دون التطبيق الفعال لهذا الأسلوب الحديث، لأن هذا لا يكون بمعزل عن العوامل البشرية والإدارية والمالية، التي يجب على المؤسسة أيضا التركيز والعمل على توفيرها ومواجهة العراقيل التي تواجه عملية تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في أداء المهام وتقديم الخدمات.

8- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية الإدارة المعاصرة:

إن مبادئ وخصائص وأهداف الإدارة المعاصرة تتطلب جملة من العوامل التي تعيد هيكلة الإدارة من جديد وذلك نظرا لاعتمادها على الوسائل التكنولوجية والإلكترونية التي تتماشى مع طبيعة الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وتدريب الموارد البشرية، وقادة هيكلة الإجراءات التنظيمية التي تتماشى مع

طبيعة الثورة التكنولوجية والإلكترونية التي تعيشها المؤسسة، والتي يتحتم عليها توفير الأرضية الكفيلة باستيعاب هذا التطور الإداري، وتوفير الوسائل الضرورية والموارد البشرية المدربة، وإعادة هندسة قوانينها الإدارية، وذلك لمواجهة الصعوبات التي تحول دون تطبيق هذا الأسلوب العصري.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة:

- من خلال النتائج المتحصل عليها من الواقع الميداني والتي عرضناها في ضوء مناقشتنا لنتائج الأسئلة الجزئية يمكن القول أن الدراسة حققت أهدافها المتمثلة في:
- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.
 - رصد واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
 - 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 المؤسسات العمومية الجزائرية.
 - تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
 - الكشف عن المعوقات الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.
 - التوصل إلى حلول وتوصيات لمواجهة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

خلاصة الفصل:

جرى في هذا الفصل مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، في ضوء التساؤلات الفرعية والتساؤل الرئيسي للدراسة، ثم في ضوء الدراسات السابقة والنظريات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري، ثم في ضوء أهداف الدراسة، لتنتهي في الأخير إلى استخلاص النتيجة العامة للدراسة وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي للدراسة، مع تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي رأينا أن من شأنها أن تساهم في التقليل من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.



الأفراح والتوصيات

- بعد التوصل إلى نتائج الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة يمكننا أن نطرح بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تقليل معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المؤسسات العمومية والتي من بينها:
- وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارة في المؤسسة، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، العمليات والإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
 - وضع برامج تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية تعمل على رفع كفاءة الإداريين، وتأهيلهم للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
 - زيادة الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - تبسيط الإجراءات الإدارية واختصارها بالشكل الذي يمكن من استخدام التعاملات الإلكترونية.
 - زيادة مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين في المؤسسة وذلك من خلال الدورات التدريبية والتي يجب أن تراعي استخدام المفاهيم التقنية والتكنولوجية التي تخدم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
 - زيادة المخصصات المالية بإدارات المؤسسة لتنظيم ورش العمل.
 - زيادة الدعم المالي المخصص للدراسات في مجال تقنيات المعلومات.
 - زيادة المخصصات المالية لبرامج تدريب العاملين وتأهيلهم على البرامج الإلكترونية.
 - ضرورة توفير أجهزة الحاسوب الإلكترونية في جميع الإدارات من أجل استخدامها في العمل الإداري وتعويض العمل اليدوي.
 - الاستعانة بمهندسين في مجال الإعلام الآلي من أجل تطوير برامج شبكات اتصالية داخلية خاصة بكل إدارة.
 - توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال توفير كافة الإمكانيات الفنية والتقنية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية.



تمثل الإدارة الإلكترونية 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.

وتعيش الإدارات العمومية نوعاً 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 الإلكترونية والتي من شأنها تحسين مستوى الأداء وتقريب الإدارة من المواطن والرفع من كفاءتها الإدارية. وعليه ترى الطالبتان أن إدارة المؤسسات العمومية في حاجة إلى إعادة النظر في طرق عملها باعتماد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في الوصول الأهداف التي تسعى إليها.

تؤكد الدراسة وذلك انطلاقاً من الاستنتاجات التي توصلت إليها بالاستناد إلى جملة من النظريات ذات الصلة بالموضوع، على المقولات والتصورات العلمية التي قدمها المختصين في مجالات الإدارة والتنظيم من خلال بداية تطبيق أسلوب النمذجة والحساب واستعمال الحاسوب والآلات التكنولوجية في القيام بالمهام وتقديم الخدمة في المؤسسة، باعتبارها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، والموظف باعتباره فاعل في هذه العملية فهو القادر على الإبداع في إطار المشاركة في اتخاذ القرار مستعينا باستخدام الوسائل التكنولوجية التي أصبحت حتمية في عملية التطوير الإداري بالإضافة إلى مدخل النظم الذي يقوم على تفاعل أربعة عناصر هي: المدخلات في شكلها العام، حيث تمر بالعمليات التحويلية في المؤسسة، من أجل جعلها مخرجات تنظيمية من شأنها المساهمة في تلبية احتياجات المتعاملين وهنا يتجلى التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال توفير كافة المتطلبات الضرورية لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية ومواجهة التحديات والعراقيل التي تحول دون تطبيقه في المؤسسات العمومية الجزائرية، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها، حيث

خلصنا إليها بالتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

وبالعودة إلى نتائج الدراسة الميدانية، فقد تم التوصل إلى أن المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي:

المعوقات الإدارية: تتمثل في ضعف عملية التخطيط في تطبيق الإدارة الإلكترونية والاتصال الإلكتروني وتغلب الأسلوب التقليدي في أداء المهام الإدارية، والاعتماد على الأوعية الورقية، إضافة إلى انعدام استراتيجيات التنسيق الإلكتروني بين المؤسسات ومركزية اتخاذ القرار.

المعوقات البشرية: تتمثل في قلة الفرص المتاحة للموظفين في التدريب والتكوين في مجال استخدام التقنيات الحديثة والوسائل الإلكترونية المعلوماتية.

المعوقات التقنية: تتمثل في نوعية الوسائل الإلكترونية المستخدمة في العمل الإداري، وضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات المتوفرة بها، وغياب متخصصين في صيانتها، وضعف تدفق شبكة الانترنت، وغياب شبكات الاتصال الداخلية والخارجية (الانترانات والاكسترانت)، والقواعد البيانية.

المعوقات المالية: تتمثل في ضعف الاعتمادات المالية الخاصة باقتناء الوسائل الإلكترونية، وتوصيل شبكات الاتصال الإلكتروني، ضعف الميزانية الخاصة بتدريب وتكوين الموظفين في مجال استخدام الوسائل الإلكترونية وصيانة الأجهزة.

وفي الأخير خلص موضوع الدراسة إلى حوصلة عامة، تتمثل في ارتباط التساؤل الرئيسي بالتساؤلات الفرعية والإجابة عليه كالتالي:

المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، والمعوقات المالية.

قائمة المصادر والمراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- إسماعيل خميس السيد: الإدارة العامة في الجزائر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مطبعة النهضة، 1975.
- 2- الأشوح زينب صالح: طرق وأساليب البحث العلمي وأهم ركائزه، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2014.
- 3- أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2006.
- 4- بضوي محمد أحمد ، هشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد إنشاء النشر 2014.
- 5- بعلي محمد الصغير: القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، دراسة تطبيقية.
- 6- بلال محمد إسماعيل: نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005.
- 7- بوعافية رشيد: أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، المكتبة الجزائرية الجزائر، 2011.
- 8- خاشنقي النمر سعود محمد، هاني يوسف: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر القاهرة، 2007.
- 9- الخالدي محمد محمود: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2007.
- 10- خليل أحمد خليل: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، لبنان، ط1 1984.
- 11- خليل موسى: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005.
- 12- دخل الله أيوب: التربية ومشكلات المجتمع في عصر العولمة، دار الكتب العلمية، لبنان، بيروت الطبعة الأولى، 2015.
- 13- دليو فضيل وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.

- 14- دليو فضيل: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب ط 2001.
- 15- رأفت رضوان: عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 1999.
- 16- ربحي مصطفى عليان: البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 17- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر ط1، 2002.
- 18- زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، ط2، 2008.
- 19- الزوابعي الغنام: مناهج التربية، مطبعة العالي، بغداد، 1974.
- 20- الساعاتي أمين: تبسيط كتابة البحث العلمي، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 21- السالمي، علاء عبد الرزاق محمد، حسين علاء عبد الرزاق: شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 22- السامرائي إيمان فاضل ، هيثم محمد الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2004.
- 23- شاكر عطا الله أحمد: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 24- الشريف عمر أحمد أبو هاشم وآخرون: الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج، عمان، 2013.
- 25- الشريف محمد عبد الله: مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1996.
- 26- شطا حماد محمد: تطور وظيفة الدولة، نظرية المؤسسات العامة، الكتاب الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1984.
- 27- شفيق محمد: البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2005.
- 28- صخري عمر: اقتصاد المؤسسة: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 29- الصرفي محمد: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، بط، 2006.
- 30- طلعت إبراهيم: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة غريب، مصر، 1993.
- 31- طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، ط2، القاهرة.
- 32- الطماوي سليمان محمد: مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.

قائمة المصادر والمراجع

- 33- الظاهر نعيم إبراهيم: الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث عمان، ط1، 2009.
- 34- عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر 1998.
- 35- عدون ناصر دادوي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.
- 36- عراجي إسماعيل: اقتصاد وتسيير المؤسسة، (أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل)، موفم للنشر دب، ط3، دس.
- 37- العلاق بشير: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2008.
- 38- عوابدي عمار: القانون الإداري، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة 2005.
- 39- عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
- 40- غالب ياسين سعد: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.
- 41- غرابية فوزي ، نعيم دهمس: أساليب البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2002.
- 42- غنيم أحمد محمد: الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية 2003.
- 43- القدوة محمد: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، محمود صبحي، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، 2019، ط1، 2010.
- 44- قوديل جورج، دلقولقيه بيار: القانون الإداري، ترجمة منصور القاضي، الجزء الثاني، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2001.
- 45- كعباش رايح: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، دط، 2006.
- 46- لباد ناصر: القانون الإداري، الجزء الثاني، لباد للنشر، الجزائر، ط1، 2004.
- 47- لشعب محفوظ: دراسات في القانون الاقتصادي الجزائري، المطبعة الرسمية، الجزائر.
- 48- محمد الحسن عبد الباسط: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، ط3، 1998.

- 49- محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009.
- 50- محيو أحمد: محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة محمد عرب صامبلا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006.
- 51- المختار، محمد إبراهيم: مراحل البحث العلمي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2005.
- 52- مسلم محمد: منهجية البحث العلمي، دليل طلاب العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2002.
- 53- المغربي أمال محمد: الإدارة، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 54- منير نوري وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 55- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 56- النعيمي صلاح عبد القادر: الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
- 57- النمر سعود بن محمد وآخرون: مبادئ الإدارة العامة -أسس والوظائف-، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، الطبعة الثالثة، 1994.
- 58- الوادي محمود حسين، الوادي بلال محمود: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- ثانيا: المعاجم والقواميس**
- 59- أمل عبد العزيز محمود: الأداء، القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، الطبعة الأولى، 1997.
- 60- خياط يوسف ، لسان العرب المحيط للعلامة ابن منظور، معجم لغوي علمي، المجلد3، الجزء الأول دار لسان العرب، بيروت، الطبعة2.
- 61- قاموس الوسيط الحديث: دار أيوب منشورات باتنة، الجزائر، 2013.
- 62- كشرود عمار الطيب: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، 2007.

- 63- المعجم الوسيط، الجزء الثاني، مطبعة مصر، القاهرة، 1961.
- 64- المنجد في اللغة العربية: دار المشرق، بيروت، الطبعة الحادية والثلاثون، 1991.
- 65- ميشال جرجس، جرجس: معجم مصطلحات التربية والتعليم عربي-فرنسي-إنجليزي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1.
- ثالثا: المجالات والملتقيات**
- أ- الملتقيات:**
- 66- الحسن حسين محمد: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 2009.
- 67- سمير عبد الوهاب: الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة ورقة عمل مقدمة في ملتقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة في الإسكندرية مصر، 2008.
- ب- المجالات:**
- 68- باكير علي حسين: المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء جول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، العدد23، 2006.
- 69- البحيصي عصام محمد: تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية م14، ع01، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.
- 70- حسين محمد: الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، ط4، 1992.
- 71- الرفاعي سحر قدوري: الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقاتها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا الطبعة07، 2010.
- 72- عبد الرحمن بن عنتر: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
- 73- عبد الناصر موسى، قريش محمد: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد9، 2011.
- 74- قريشي موسى عبد الناصر أحمد: مساهمة الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد9، 2011.

- 75- مارشال جون سكوت وجوردون: موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول، ترجمة أحمد زايد وآخرون
المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط2، 2011.
- رابعا: الرسائل الجامعية:
- 76- أبو أمونة يوسف محمد يوسف: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية
النظامية، قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة
فلسطين، 2009.
- 77- آيت مهدي إيمان: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه
تنظيم وعمل، 2017-2018.
- 78- بوقلاشي عماد: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية-دراسة حالة وزارة
العدل-، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- 79- بومايلة حفيظة: «علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم
الثالث، الجزائر»، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، فرع تنظيمات سياسية وإدارية
جامعة باتنة، 2003.
- 80- الرشيد عائشة: اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية بدولة الكويت نحو استخدام
الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008.
- 81- شايب الراس عبد القادر: المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، مذكرة ماجستير، قسم القانون العام
الاقتصادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران2، 2017.
- 82- عاشور عبد الكريم: الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية
والجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم
السياسية، جامعة منتوري قسنطينة..
- 83- العلوش سعد: نظرية المؤسسة العامة، رسالة دكتوراه في الحقوق، جامعة القاهرة، 1967.
- 84- عمار محمد عبال أكرم: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث لتشغيل اللاجئين
بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية
التجارة، 2009م.
- 85- غلابي بوزيد: مفهوم المؤسسة العمومية، شهادة ماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة
العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهدي، 2010-2011.

- 86- القحطاني شائع بن سعد مبارك: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، 2006.
- 87- قريوة زينب: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016.
- 88- مختار محمد: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، «بن يوسف بن خدة» كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2007.
- 89- مرابط شافية ، كريمة بوشملة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة، مذكرة نيل شهادة ماستر عمل وتنظيم، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.
- 90- المسعود خليفة بن صالح بن خليفة: المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، إشراف سلطان بن سعيد بن مقصود بخاري، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.
- 91- المعنيدي الحسن محمد: معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الأحساء التعليمية، رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر، 1997.
- 92- المغيرة عبد العزيز فهد: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، العربية السعودية، 2010.
- 93- المير إيهاب خميس أحمد: 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.
- خامسا: المواقع الإلكترونية:**
- 94- موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام www.mptic.dz تاريخ الإطلاع 2019./04/14
- 95- موقع وزارة التربية الوطنية www.meducation.gov.dz تاريخ الإطلاع 2019./04-15
- 96- موقع وزارة التكوين المهني www.mpep.gov.dz تاريخ الإطلاع 2019/04/14

II- المراجع باللغة الأجنبية:

97- Riadh Bourich :le rol de Tic dans la bonne gouvernance participation avec cette communication du séminaire national intitule information et société de la connaissance, la faculté des sciences sociétés et humaines, université mentouri constantine, organisme le 18/19 avril 2009 .



الملحق رقم (01): جدول صدق المحتوى (صدق المحكمين)

قيمة الصدق	رأي المحكمين		المحكمين البنود
	لا يقيس	يقيس	
1	0	3	01
1	0	3	02
1	0	3	03
1	0	3	04
1	0	3	05
1	0	3	06
1	0	3	07
1	0	3	08
0.33	1	2	09
0.33	1	2	10
1	0	3	11
1	0	3	12
1	0	3	13
1	0	3	14
1	0	3	15
1	0	3	16
1	0	3	17
1	0	3	18
1	0	3	19
0.33	1	2	20
1	0	3	21
1	0	3	22

قائمة الملاحق

1	0	3	23
1	0	3	24
1	0	3	25
1	0	3	26
1	0	3	27
1	0	3	28
1	0	3	29
1	0	3	30
1	0	3	31
1	0	3	32
1	0	3	33
1	0	3	34
1	1	3	35
0.33	0	2	36
1	0	3	37
1	0	3	38
1	0	3	39

الملحق رقم (02):

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الإجتماع
تخصص تنظيم و عمل
إستمارة حول:

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية
دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - جيجل -

في إطار إعداد بحث علمي لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية جيجل، نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بكل دقة و موضوعية.

ملاحظة : نؤكد لكم أن التعامل مع البيانات بسرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على تعاونكم معنا جزيل الشكر

- ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذة:

سيساوي فضيلة

من إعداد الطالبتين

- علال لامية

- بوقيدح سعاد

المحور الأول : البيانات العامة الأولية للمبحوثين

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن: من [20 إلى 30 سنة] من [30 إلى 40 سنة]

من [40 إلى 50 سنة] من [50 إلى 60 سنة]

3-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

4-الرتبة الوظيفية

مدير رئيس قسم رئيس مصلحة رئيس فرع
مهندس

5-الخبرة الوظيفية:

من 1 إلى أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10
سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة إلى 25 سنة من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة

المحور الثاني:المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية

6- هل مؤسستك موصولة بشبكة الأنترنت؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ترى تدفق الأنترنت؟

عالي متوسط ضعيف

7- هل تهتم مؤسستك بعملية التخطيط لتطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا هل يعيق ذلك تقديم الخدمة الإدارية داخل المؤسسة ؟

دائما أحيانا نادرا

8- الوسائل التي تستخدمها في القيام بعملك؟

تقليدية إلكترونية كلاهما معا

9- هل يوجد اتصال الكتروني داخل مؤسستك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا هل يعيق هذا الحصول على المعلومة في الوقت المناسب ؟

نعم لا

10- ما مدى مساهمة استخدامات الوسائل الإلكترونية في عملية الاتصال بين مؤسستك

والمؤسسات الأخرى ؟

كبير متوسط ضعيف

11- ماهي الشبكة التي تستخدمها في أداء مهامك :

الانترنت الانترنت الأكسترنيت كلها معا

12- هل استخدامك للوسائل الإلكترونية يقلل من الوقوع في الأخطاء ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يقلل إلى حد :

كبير متوسط ضعيف

13- هل ترى بأن قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا أمام

تطبيقها في مؤسستك ؟

نعم لا

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

مستوى الرقابة الإدارية .

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يساهم ذلك إلى حد :

كبير متوسط ضعيف

15- هل عدم استخدامك للوسائل الإلكترونية يعيق تقديم الخدمات الإدارية بطريقة فعالة ؟

نعم لا

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

نعم لا

17- برأيك ماهي الآليات المناسبة لمواجهة المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق

الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستك؟

- الحصول على دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- إعادة الهيكلة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

- وضع إستراتيجية للتنسيق بين مختلف الأقسام و المصالح الإدارية داخل المؤسسة.

المحور الثالث: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية

الجزائرية.

18- هل تسهل الوسائل الإلكترونية ممارستك لمهامك؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا يرجع ذلك إلى:

- عدم القدرة على استخدامها

- ضعف التحكم فيها

- كلاهما معا

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

الإلكترونية؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا يؤثر ذلك على أداء مهامك بشكل:

كبير متوسط ضعيف

20- هل تلقيت دورات تدريبية خاصة باستخدام الوسائل الإلكترونية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هو عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها ؟

- دورة تدريبية واحدة

- دورتان تدريبيتان

- ثلاث دورات تدريبية فما فوق

21- هل ترى بأن هذه الدورات التدريبية كافية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم أفادتك هذه الدورات التدريبية في :

- التحكم الجيد في الوسائل الإلكترونية
- السرعة في تقديم الخدمات
- التقليل من الأخطاء الإدارية عند استخدام الوسائل الإلكترونية
- كلها معا

22- هل ترى بأن قلة الفرص المتاحة للموظفين لحضور الدورات المتعلقة بتطبيق الإدارة

الإلكترونية داخل المؤسسة

يعيق تطبيقها ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم ، يمكن تجاوزها ب ؟

- تكثيف عدد الدورات التدريبية
- توفير الإمكانيات اللازمة لذلك
- برمجة هذه الدورات في أوقات مناسبة

23- هل ترى بأن ضعف تحكم الموظف في اللغات الأجنبية يعيق قدرته على التحكم في الوسائل

الإلكترونية المستخدمة في قيامه بمهامه؟

نعم لا

24- برأيك ما هي الآليات التي تراها مناسبة لمواجهة المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق

الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستك؟

- تدريب الموظفين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية
- تنظيم دورات تكوينية للتعريف بالتقنيات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- تعميق الوعي لدى الموظفين بضرورة العمل بالإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة
- أخرى تذكر

.....

المحور الرابع: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية :

25- هل تعتمد في مهامك على برامج إلكترونية (logiciel) خاصة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي :

26- كيف تقيم تحمك في استخدامها ؟

جيد متوسط ضعيف

27- هل ترى بأن نوعية الوسائل الإلكترونية التي تستخدمها تؤثر على نوعية الخدمات الإلكترونية التي تقدمها للمؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم :

- تعطل الوسائل الإلكترونية

- تراكم الأعمال

- تولد الضغوط

28- هل تتوفر أجهزة الحاسوب التي تستخدمها على:

- مضاد الفيروسات للحماية من التلف

- برنامج لتخزين و حفظ البيانات

- برنامج لصيانة الحاسوب

- أخرى تذكر

29- هل أجهزة حواسيبكم متصلة بالحواسيب في الفروع الأخرى التابعة لمؤسستك؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا هل يعرقل ذلك قيامك بمهامك؟

نعم لا

30- في رأيك هل يعرقل نقص التدفق في شبكة الإنترنت عملية تأدية مهامك الإدارية؟

نعم لا

31- هل ترى بأن عدم توفر موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية في مؤسستك يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ؟

نعم لا

32- برأيك ماهي الآليات المناسبة لمواجهة المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستك؟

- استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المقدمة (شبكة الانترنت، الاكسترنت)

- بناء قاعدة بيانات على مستوى المؤسسة

- استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني و البريد الإلكتروني، البريد الصوتي المؤتمرات الإلكترونية

المحور الخامس : المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

33- هل لديكم بند من الميزانية العامة مخصص لوسائل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم ، هل هي كافية ؟

نعم لا

34- هل لديكم مخصصات مالية خاصة بتوصيل شبكة الأنترنت بمؤسستكم ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هي كافية ؟

نعم لا

35- هل توجد ميزانية مخصصة لتكوين الموظفين في مجال استخدامات تكنولوجيا المعلومات؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هي كافية ؟

نعم لا

36- هل يوجد دعم مالي مخصص لعقد اتفاقيات مع مراكز التكوين في مجال استخدام الحاسب

الإلي بمؤسستكم ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم كيف يكون ذلك ؟

- تنظيم دورات داخلية داخل المؤسسة

- تنظيم دورات خارجية بمراكز التكوين

- تنظيم بعثات تكوينية إلى الخارج

37- هل ترى بأن ارتفاع أسعار أجهزة الإعلام الآلي يعيق تطبيق تقنيات النمذجة في مؤسستك؟

نعم لا

38- هل يؤثر ضعف الإعتمادات المالية المخصصة لصيانة أجهزة الحواسيب و المعدات

الإلكترونية على أدائك لمهامك؟

نعم لا

39- برأيك ماهي الآليات المناسبة لمواجهة المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة

الإلكترونية داخل مؤسستك ؟

- زيادة الإعتمادات المالية الخاصة باقتناء العتاد و الوسائل الإلكترونية

- توفير ميزانية مخصصة لتصميم برامج الحاسب الآلي

- تخصيص دعم مالي للبحوث و الدراسات في مجال تقنيات المعلومات

- أخرى تذكر.....

40- في رأيك ماهي المعوقات الأكثر تأثيرا على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية

الجزائرية؟

- المعوقات الإدارية

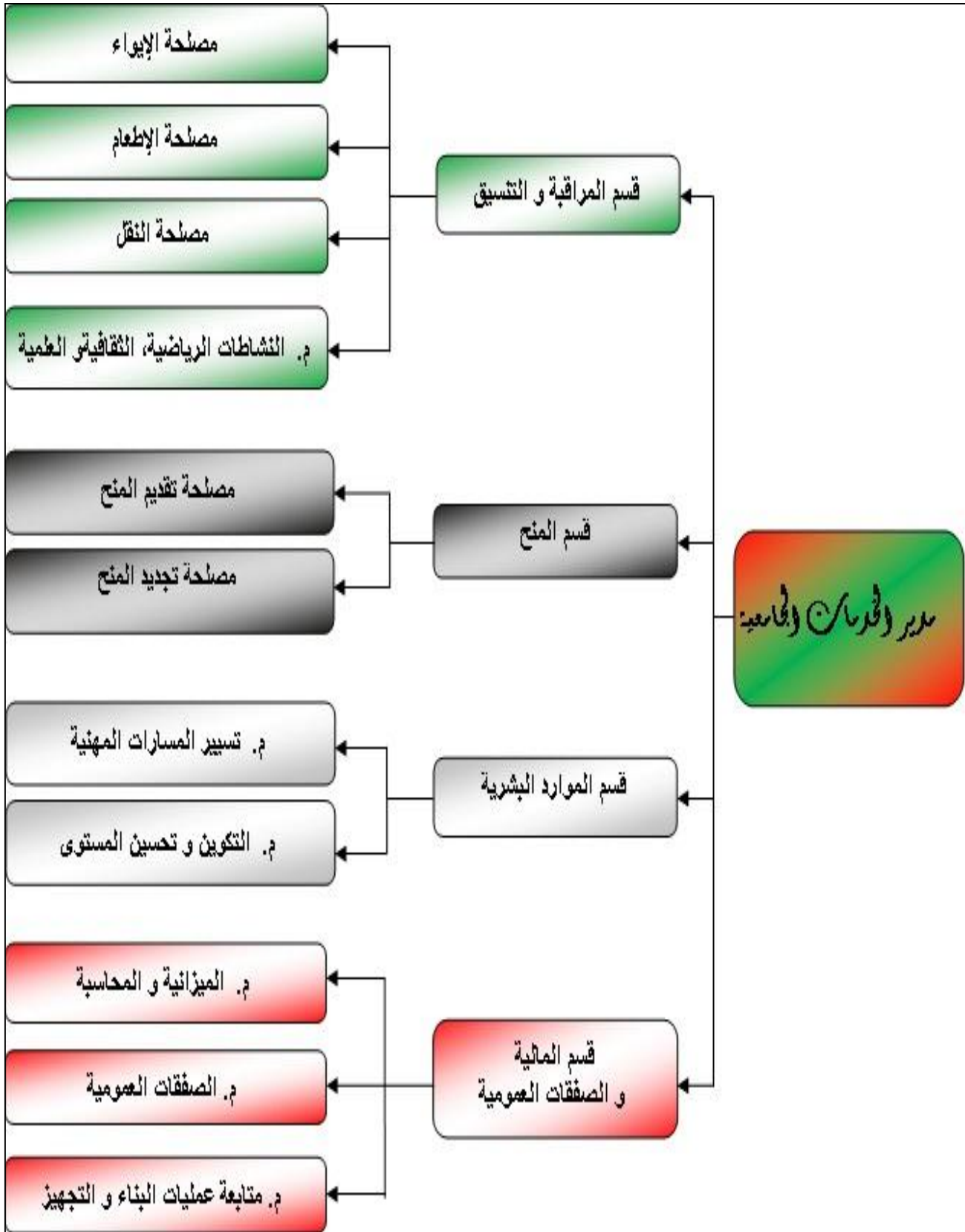
- المعوقات البشرية

- المعوقات التقنية

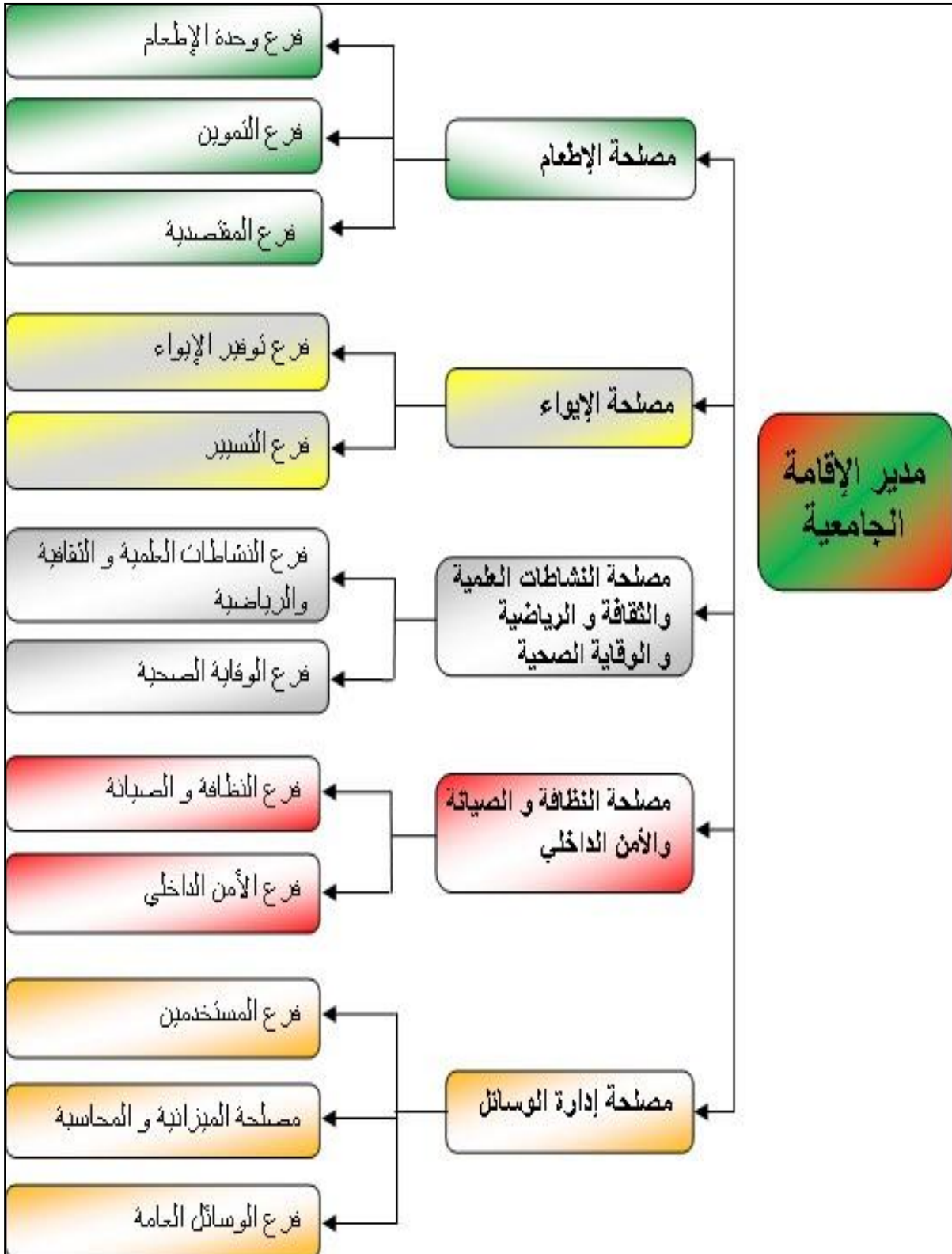
- المعوقات المالية

- كلها مع

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية .



الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية





ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية. وتهدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، والكشف عن المعوقات الإدارية، البشرية، التقنية، والمالية التي تواجه تطبيقها، والتوصل إلى حلول وتوصيات لمواجهة هذه المعوقات.

وبالتالي فقد جاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

ما هي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

وهذا التساؤل تفرعت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

- ما هي المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

- ما هي المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

- ما هي المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

وقد قسم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي، تضمن الجانب النظري للدراسة أربعة فصول، جاء الفصل الأول بعنوان موضوع الدراسة، والفصل الثاني الذي تم التطرق فيه إلى أساسيات حول الإدارة الإلكترونية، أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، والفصل الرابع تطرق إلى النظريات المفسرة للإدارة الإلكترونية.

أما الجانب الميداني للدراسة فقد اشتمل الفصل الخامس، السادس والفصل السابع.

الفصل الخامس كان حول الإجراءات المنهجية للدراسة، تناولنا فيه مختلف الإجراءات المنهجية المستعملة، أما من حيث المنهج فقد استخدم المنهج الوصفي، أما فيما يخص تقنيات البحث الميداني فقد استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة والمقابلة، حيث تم توزيع الاستمارة على عينة قصدية قدرت ب(92) مفردة، ومن حيث تحليل البيانات استخدمت الدراسة الراهنة الأسلوب الكمي الذي يشمل التكرارات والنسب المئوية، حساب صدق المحكمين، باستخدام معادلة لوشيه، وحساب صدق الأداة باستخدام معامل ألفا كرومباخ، والأسلوب الكيفي للتحليل وتفسير البيانات.

أما الفصل السادس فقد تم فيه تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بتساؤلات الدراسة، والفصل السابع والأخير تطرقنا فيه إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة، والأهداف، والدراسات السابقة، والنظريات.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية 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.
- المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي: قلة فرص التدريب والتكوين للموظفين في مجال استخدامات التكنولوجيا واستعمال الوسائل الإلكترونية.
- المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية 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 والاكسترنات.
- المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية هي: 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.

Study Summary:

This study is entitled: Obstacles to the application of electronic management in the Algerian public institution. The study aims to identify the requirements of applying electronic management in the Algerian public institution, and to reveal the administrative, human, technical and financial obstacles facing implementation and to reach solutions and recommendations to address these obstacles.

Thus, the problem of the study came according to the following main question:

What are the obstacles to the implementation of electronic management in the Algerian public institution?

This question spawned a series of sub-questions:

- What are the administrative obstacles that prevent the implementation of electronic management in the Algerian public institution?
- What are the human obstacles that prevent the implementation of electronic management in the Algerian public institution?
- What are the technical obstacles that prevent the implementation of electronic management in the Algerian public institution?

The second chapter dealt with the basics of electronic management, while the third chapter dealt with the electronic administration in the Algerian public institution, Chapter four deals with the theories of e-governance. The field side of the study included chapters V, VI and VII.

Chapter 5 was about the methodological procedures of the study, in which we discussed the various methodological procedures used. In terms of approach, descriptive approach was used. As for field research techniques, the questionnaire was used as a main tool for data collection. (92). In terms of data analysis, the current study used the quantitative method, which includes the frequencies and percentages, the calculation of the validity of the arbitrators,

using the Luche equation, the calculation of the validity of the instrument using the Alpha Krumbach coefficient, and the qualitative method of analysis and interpretation of data.

The sixth chapter dealt with the study of the results of the study in light of the study questions, objectives, previous studies and theories.

This study concluded the following results: - The administrative obstacles that prevent the implementation of electronic management in the Algerian public institution are: weak planning and lack of strategies supporting this process, weak electronic communication and overcome the traditional way of performing tasks, in addition to the lack of strategies for electronic coordination between institutions. - The human obstacles that prevent the implementation of electronic management in the Algerian public institution are: lack of training and training opportunities for employees in the field of uses of technology and the use of electronic means.

- The technical obstacles that prevent the implementation of electronic management in the Algerian public institution are the quality of electronic means, weak protection programs for data and information available in them, lack of maintenance specialists, weak internet flow, and almost complete absence of internal networks intranet and extranet. - The financial constraints that prevent the implementation of electronic management in the Algerian public institution are: weak funds for the acquisition of electronic means, and the delivery of electronic networks, as well as weak budget for the training and composition of staff in the use of electronic means and maintenance of devices.