

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

واقع تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

براهمة نصيرة

إعداد الطلبة:

فندوز ياسر

زلوف موسى

لجنة المناقشة:

الأستاذ: د. بولبينة جمال ..... رئيسا

الأستاذة: براهيمة نصيرة ..... مشرفا ومقررا

الأستاذ: د. سيساوي فضيلة ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018



# شكر وتقدير

" تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ وَعَلِّمُوهُ النَّاسَ ، تَعَلَّمُوا الْوَقَارَ وَالسَّكِينَةَ ، وَتَوَاضَعُوا  
لِمَنْ تَعَلَّمْتُمْ مِنْهُ ، وَلَا تَكُونُوا جَبَابِرَةَ الْعُلَمَاءِ ، فَلَا يَقُومُ عَلَيْكُمْ بِجَهْلِكُمْ "  
عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ

وبعد ...

نشكر الله عز وجل على نعمته التي أنعمها علينا لإتمام إنجاز هذه المذكرة

نتقدم بالشكر إلى كل من علمنا حرفا نافعاً وعملاً صالحاً

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذة "**براهمة نصيرة**" التي أشرفت على

هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر والإمتنان لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا

البحث

وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إتمام هذا العمل

وشكراً جزيلاً



## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
	<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>
04	تمهيد
04	أولا - أسباب اختيار الموضوع
05	ثانيا - أهمية اختيار الموضوع
05	ثالثا - أهداف الدراسة
06	رابعا - الإشكالية
08	خامسا - مفاهيم الدراسة
14	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: النظريات المفسرة للموضوع</b>
15	تمهيد
15	أولا - نظرية الإدارة العلمية.
16	ثانيا - النظرية السوسيو تكنولوجية.
19	ثالثا - نظرية الحتمية التكنولوجية.
22	رابعا - نظرية المعلومات.
24	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
25	تمهيد
25	أولا - دراسة حماد مختار ( تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية)
26	ثانيا - دراسة بوسمغون إبراهيم (تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشيف)
27	ثالثا - دراسة محمد يوسف أبو أمونة (واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات)

29	رابعاً- دراسة عاشور عبد الكريم(دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية)
31	خامساً- دراسة بوقلاشي عماد (الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية)
32	سادساً- دراسة آلاء محمد أبو تليخ (واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وعلاقته ببرامج التدريب)
34	سابعاً- دراسة عبان عبد القادر (تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر)
35	ثامناً- دراسة زينب قريوة (الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية)
37	خلاصة
	<b>الفصل الرابع: تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية</b>
39	تمهيد
40	أولاً- تكنولوجيا المعلومات
42	ثانياً- تكنولوجيا الشبكات
48	ثالثاً- الإدارة الإلكترونية
49	1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.
51	2- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
52	3- أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية
54	4- خصائص الإدارة الإلكترونية
56	5- عناصر الإدارة الإلكترونية
57	6- وظائف الإدارة الإلكترونية
61	خلاصة
	<b>الفصل الخامس: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية</b>
63	أولاً- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
63	1- المتطلبات الإدارية والتنظيمية
64	2- المتطلبات التقنية
65	3- المتطلبات البشرية
66	4- المتطلبات الأمنية:
68	ثانياً- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
69	1- المعوقات الإدارية

70	2- المعوقات السياسية والقانونية
70	3- المعوقات المالية والتقنية
71	4- المعوقات البشرية
72	5- المعوقات الأمنية
73	ثالثا- عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية
74	رابعا- مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر
77	خلاصة
<b>الفصل السادس: الإجراءات المنهجية</b>	
79	أولا- مجال الدراسة
81	ثانيا- فرضيات الدراسة
82	ثالثا- منهج الدراسة
83	رابعا- مجتمع الدراسة
87	خامسا- أدوات الدراسة
89	خلاصة
<b>الفصل السابع: عرض وتحليل النتائج</b>	
90	تمهيد
90	أولا- عرض وتحليل النتائج الميدانية
113	ثانيا- تحليل وتفسير النتائج في ظل الفرضيات
115	ثالثا- تحليل وتفسير النتائج في ظل الدراسات السابقة
118	رابعا- النتائج العامة للدراسة
120	خلاصة
122	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملخص

قائمة الخطاويل

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	83
02	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشهادة العلمية والمهنية	84
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	85
04	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب	86
05	تقديم المؤسسة للكوادر البشرية دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات	90
06	اهتمام الموظفين بتطبيقات الحاسوب	91
07	استقطاب المؤسسة لأصحاب الخبرات والمهارات في العمل الإلكتروني	91
08	توفير المؤسسة للكوادر البشرية المؤهلة لصيانة برامج الحاسوب	92
09	وجود موارد بشرية في المؤسسة متخصصة في تسيير مواقعها الإلكترونية	93
10	امتلاك المؤسسة لمهندسين لهم القدرة على تطوير البرمجيات المستخدمة داخلها	93
11	ضعف في الثقة عند الموظفين بالوسائل الإلكترونية وأساليب العمل الحديثة	94
12	أسباب ضعف الثقة عند الموظفين بالوسائل الإلكترونية وأساليب العمل الحديثة	94
13	الرضا عن نظم المعلومات والأنظمة المستخدمة في المؤسسة	95
14	أثر التدريب المستمر على الأنظمة في الأداء	96
15	مساعدة الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل وتأخر انجاز الوثائق الإدارية	97
16	إتاحة الإدارة الإلكترونية لاستمرارية العمل بعد انتهاء الدوام الوظيفي	97
17	إتاحة الإدارة الإلكترونية لإنتقاء مفهوم الوساطة الإدارية بين الموظفين والمواطنين	98
18	مساعدة الإدارة الإلكترونية في القضاء على الجمود والروتين الإداري للوظائف التقليدية	99
19	مساهمة الإدارة الإلكترونية في إلغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات	99
20	مساعدة الإدارة للموظفين في تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على أعمالهم	100
21	ترويج المؤسسة لأهمية الإدارة الإلكترونية من خلال ثقافتها التنظيمية	101
22	استخدام المؤسسة للبطاقة الإلكترونية الخاصة بالموظفين	101
23	العراقيل التي واجهتها المؤسسة عند التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	102
24	توفر أجهزة الحاسوب وملحقاته في المؤسسة	103
25	تحديث أجهزة الحاسوب في المؤسسة بشكل منتظم	104
26	سهولة وتطبيق التطبيقات ونظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة	105



105	ارتباط مختلف مصالح المؤسسة بخدمة الهاتف	27
106	توفير المؤسسة لشبكة الانترنت	28
106	سرعة تدفق الانترنت	29
107	وجود تواصل إلكتروني بين المؤسسة وشركاء العمل من خلال شبكة الانترنت	30
108	توفير المؤسسة للبرمجيات الخاصة بالتسيير	31
108	استخدام المؤسسة لنظام إدارة علاقات الزبائن	32
109	الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات الإلكترونية الخاصة في أماكن آمنة	33
110	حرص المؤسسة على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية البيانات	34
110	قدرة النظام المستعمل على مواجهة الأزمات الطارئة	35
111	خضوع البرامج المستخدمة للتحديث والتطوير	36
111	فترات خضوع البرامج المستخدمة للتحديث والتطوير	37
112	نتائج استخدام البرمجيات	38
112	الجانب الأكثر فعالية عند استخدام البرمجيات	39

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	النموذج الرياضي للاتصال	01
67	متطلبات الإدارة الإلكترونية	02
81	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03



تحتم ظروف العالم الرقمي والتطور السريع لتقنية المعلومات بدل مجهودات كبيرة في إنجاز الأعمال لمسايرة التغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات خاصة المجال الإداري، فقد أصبح الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال عنصرا أساسيا ومهما على مستوى الإدارات بمختلف أنواعها واختصاصاتها، لكونها أداة مهمة في إنجاز الأعمال بشكل دقيق وسريع يواكب التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية، وتطورت فكرت توظيف هذه التكنولوجيا في الإدارة تطورا كبيرا فنقلت الإدارة من شكلها التقليدي إلى شكل جديد اصطلح عليه بالإدارة الإلكترونية، التي تعتمد على إدارة بلا ورق، وهذا المصطلح يشير إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الايجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات.

وتعد الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة التي تحظى بالاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في مختلف الدوائر العلمية، كونها أحد ضروريات المؤسسة العصرية للصدوم في وجه التحديات التي تواجه العمل الإداري، والجزائر من بين الدول التي تبنت مشروع الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث في تسيير مؤسساتها وهي تسعى إلى تطبيق هذا المشروع منذ سنة 2008م، وهذا ما دفعنا من خلال هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية والى أين وصلت في تطبيق هذا المشروع، وكذا متطلبات تجسيد هذا المشروع وهل هي كفيلة لتطبيقه، من خلال تقسيم العمل إلى سبعة فصول، تطرق الفصل الأول المعنون بالإطار المفاهيمي للدراسة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة وإشكالياتها التي أبرزنا فيها التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، ثم تناولنا أهم المفاهيم التي تطرقنا إليها، والفصل الثاني المعنون بالنظريات المفسرة للموضوع عرضنا فيه أبرز النظريات التي اهتمت بالإدارة الإلكترونية كأحد أوجه الإدارة الحديثة، أما الفصل الثالث المعنون بالدراسات السابقة خصص للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو كان احد متغيراتها.

أما الفصل الرابع فكان عنوانه تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية تطرقنا فيه إلى تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في المؤسسات وخصائصها وأقسامها، كما تطرقنا إلى تكنولوجيا الشبكات ومكوناتها، وتناولنا أيضا ماهية الإدارة الإلكترونية من التطور التاريخي والفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، وأهدافها وفوائدها، وخصائصها وعناصرها ووظائفها.

في حين تطرقنا في الفصل الخامس المعنون بمتطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعرض فيه مشروع الجرائر الإلكترونية كعنصر أخير.

أما الفصل السادس المعنون بالإجراءات المنهجية فتطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة والتعريف بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، وعرضنا فرضيات الدراسة والمنهج المتبع ومجتمع الدراسة وخصائصه والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأخيرا تطرقنا في الفصل السابع إلى عرض وتحليل النتائج، حيث عرض فيه النتائج الميدانية وتحليلها في ظل الفرضيات والدراسات السابقة، لتنتهي الدراسة فالأخير بخاتمة مع قائمة المراجع والملاحق.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً- أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً- أهمية اختيار الموضوع.

ثالثاً- أهداف الدراسة.

رابعاً- الإشكالية.

خامساً- مفاهيم الدراسة.

خلاصة

**تمهيد:**

تتناول هذه الدراسة أحد المواضيع المتوقعة في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، نظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات في العصر الحالي، ومن هذا سنتناول في هذا الفصل موضوع الدراسة والذي تضمن أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وإشكالية الدراسة التي تضمنت التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية التي بنيت عليها الدراسة، إضافة إلى المفاهيم الأساسية التي اعتمدت فيها.

**أولا- أسباب اختيار الموضوع:**

تتجلى أسباب اختيار هذه الدراسة إلى نواحي عديدة تنقسم إلى نواحي داخلية وهي خاصة بالباحث، ونواحي خارجية وتتعلق بموضوع البحث، ويمكن توضيحها كالتالي:

**- الأسباب الذاتية:**

هناك العديد من الأسباب الداخلية التي تتعلق بشخصية الباحث وظروف تتدخل في اختيار موضوع البحث دون أجر، وتتجلى الاعتبارات الذاتية لاختيار موضوع بحثنا في:

- الميل للمواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا وآليات الإعلام الآلي واستخداماتها المتعددة لتسيير وإدارة الموارد البشرية.

- الرغبة في تناول موضوع يمكن موقعته في فضاء علم الاجتماع التنظيم والعمل.

- قلة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الدراسة بسبب قلة المراجع والدراسات السابقة التي تناولته.

- رغبة الباحثين في معرفة الأسباب الظاهرة والباطنة التي أدت إلى تخلف الإدارة الجزائرية عن مثيلاتها في باقي الدول العربية والعالمية والمشاكل التي ترافق دائما تبني مثل هذه الأساليب.

**- الأسباب الموضوعية:**

وتظهر في العوامل الخارجة عن نطاق الباحث:

- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة والتنظيمات العالمية.

- عدم وضوح ووجود آليات ملموسة في المؤسسات الجزائرية توجي بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الفائدة العلمية التي تعود على الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بجيجل وذلك من خلال تشخيص تطبيق الإدارة الإلكترونية في محيطها.



**ثانيا - أهمية اختيار الموضوع:****- الأهمية النظرية للدراسة:**

نتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة في هذا العصر الذي سمي بعصر المعلومات والاتصالات أو عصر الثورة الرقمية وما توفره من معلومات لمواكبة التوجهات الحالية تحت مظلة العولمة لتنفيذ الأعمال بشكل تكنولوجي، تعد هذه الدراسة استجابة لما أوصت به العديد من الندوات، المؤتمرات المحلية والعالمية والتقارير التي تصدر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، من ضرورة توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة في تطوير نظم وأساليب العمل والإدارة داخل المؤسسات بصفة عامة.

كما يأتي هذا البحث متزامن مع التوجه العام للمسؤولين نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في العديد من المؤسسات سواء الخدمية أو الصناعية أو الاقتصادية أو التربوية في البيئة الوطنية.

ويمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة في حقل المعرفة، خصوصا المكتبة الوطنية.

**- الأهمية التطبيقية للدراسة:**

تسهم هذه الدراسة في تحديد متطلبات الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية، ومعوقات تطبيقها وسبل معالجتها ومواجهتها، كما إن هذه الدراسة تنظر إلى إسهام الإدارة الالكترونية في حال تطبيقها في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي من حيث سرعة ودقة وتحسين الأداء ودورها في تعليق إجراءات العمل التقليدية المتبعة في مؤسسات المعلومات.

**ثالثا - أهداف الدراسة:**

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم وتفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة، وخليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على كفاية متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على كفاية المتطلبات البشرية والتنظيمية والإدارية والتقنية في تجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية.

## رابعاً - الإشكالية:

إن من أهم الظواهر الإيجابية الناتجة عن التطور التكنولوجي والمعرفي الذي يشهده العالم في الألفية الأخيرة، العديد من التطورات في مجال العمل والإدارة، حيث أصبح هذا التطور ميزة للمؤسسات لتحقيق أحسن أداء لمواردها والجودة في انجاز العمل، الأمر الذي يتطلب إدارة عصرية متطورة تعنى بتفعيل هذه المكتسبات التكنولوجية، وتعد الإدارة أول المعنيين بهذه التطورات، حيث ذهب تايلور إلى القول "إن الإدارة هي علم وضعي و أن الأسلوب العلمي هو أساس كل إصلاح إداري".<sup>1</sup>

لذا فقد وجب على الإدارة العصرية اليوم تفعيل تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأداة فعالة من أجل تحسين أداء مواردها البشرية والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا وهذا ما يقودنا إلى الحديث عن الإدارة الإلكترونية كأحد أهم المدارس الحديثة في الإدارة والتي تعتبر ثورة حقيقية على أساليب العمل التقليدية، "هي كباقي الإدارات التنظيمية، إلا أن عملها إلكتروني أكثر من ورقي، مفهوم الإدارة الإلكترونية يبرز فلسفة اللامحدودية المهنية (أي لا حدود للعمل الإداري، كما لا زمان له) فمفهوم الزمان والمكان يتناهيان مع مفهوم الإدارة الإلكترونية".<sup>2</sup>

فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الأتمتة الخاصة بإدارات العمل داخل أي تنظيم، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.<sup>3</sup>

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية، وهذا ما دفع الكثير من منظري الفكر الإداري المعاصر للنظر إليها على أنها إنجاز

<sup>1</sup> - إبراهيم اظفي طلعت: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 57.

<sup>2</sup> - عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سوسيولوجية - رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 05.

<sup>3</sup> - رأفت رضوان: الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، القاهرة، ص 03

الوظائف الإدارية بكفاية وفعالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المؤسسة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية مجال يفرض نفسه، وأصبح التحول نحو تطبيقه وتبنيه عمليا في البيئة ضمن مؤشرات البيئة المتغيرة، أمرا هاما ومطلبا ملحا من مطالب الرقي والتطور، والجزائر حكومة تبنتها منذ سنوات (2008-2013) مشروع الجزائر الإلكترونية الذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة قطاعاتها الحساسة التي تملية حاجات المحيط البيئي المتغير والمتسارع، وهذا المشروع يهدف إلى تجسيد الحكومة الإلكترونية على ارض الواقع من اجل تحسين الخدمات العامة للمواطن وإرساء الثقة فيه على الحكومة، فالجزائر هي الأخرى تسعى إلى الاهتمام بشؤون المواطنين وتلبية حاجياتهم، لدى فقد باشرت في تطبيق هذا المشروع الذي تهدف من خلاله إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها المجتمع الدولي.

وانطلاقا من أن قياس أي تجربة، أو مبادرة نحو بناء الإدارة الإلكترونية والنهوض بمستوى خدماتها العامة، تتوقف على النظر فيما تم تحقيقه من استعداد، ومن واقع الجاهزية للتطبيق ومستوى الفاعلية في الانجازات، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على واقع تجسد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية.

ومن هنا يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: هل متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية كافية في المؤسسة الجزائرية؟.

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل المتطلبات البشرية في المؤسسة الجزائرية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية ؟
- هل المتطلبات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة الجزائرية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية ؟
- هل المتطلبات التقنية في المؤسسة الجزائرية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية ؟

#### خامسا - مفاهيم الدراسة:

وهي أحد المعايير اللازمة والواجب توفرها في الدراسة، وتأتي أهمية هذه الخطوة من أهمية التقاء الباحث مع القارئ على مدلول واحد لكل مصطلح على حدة من المتكررات في الدراسة.

## 1- الإدارة الالكترونية

## 1-1- الإدارة :

"مشتقة من الفعل يدير بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويوجه ويرشد في تحقيق فرصة معينة أو الوفاء بهدف محدد."<sup>1</sup>

ترجع كلمة الإدارة إلى الأصل اللاتيني (**administration**)، وتتكون من شطرين:

- (**ad**) ومعناها اللفظي (**to**)، وتعني لكي.

- (**ministratio**) تعني خدمة، وبهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة الإدارة القيام على خدمة الآخرين، أو بمعنى آخر يتم أداء الخدمة عن طريق جهاز معين.

تتباين مفاهيم الإدارة باختلاف طبيعة المجال أو الميدان أو الفرع الذي تمارس فيه متأثرة بمجموعة من العوامل منها رؤية الباحث إلى الإدارة من وجهة نظره وخبرته وقناعاته ومنها المنطلق الفكري الذي يبدأ منه ونوع النظام الاقتصادي - الاجتماعي القائم وعمق المعرفة العلمية والعملية واتصال الناس بعضهم ببعض وما يفضلوه وهكذا حظيت الإدارة بقدر من المفاهيم منها:

عرفها تايلور بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم الأفراد به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف."<sup>2</sup>

فهو يركز في تعريفه للإدارة على المهام والوظائف الإدارية في تحديد الأفراد لعملهم بدقة وحرصهم على تنفيذ مهامهم بأحسن الطرق وأكفئها وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

وعرفها أبلبي بأنها: "عملية تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الأشخاص الآخرين، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما: التخطيط والرقابة."<sup>3</sup>

ركز ابلبي في تعريفه على طبيعة الإدارة التي يرى أنها تنظيم للقوى البشرية وتسخيرها لتحقيق الأهداف التي حددتها والتي تتحقق بالتخطيط والرقابة.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002، 473.

<sup>2</sup> - ماجد محمد الفراء وآخرون: الإدارة المفاهيم والممارسات، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2002، ص 11.

<sup>3</sup> - ماجد محمد الفراء وآخرون: المرجع السابق، ص 12.

كما يعرفها **مصطفى يوسف** بأنها: "مجموعة من متشابكة من الوظائف أو العمليات - تخطيط - تنظيم - توجيه - قيادة - متابعة - رقابة- تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية."<sup>1</sup>

فهو يركز في هذا التعريف على الوظائف التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة التي تتحقق بالاستغلال الأمثل للمهارات التي تتميز بها الموارد البشرية المتاحة، وهو يتفق في تعريفه مع ما طرحه أيلي.

وعرفها أيضا **طلعت إبراهيم لطفى** أنها: "عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المادية المتاحة."<sup>2</sup>

وهو يضيف في تعريفه للإدارة على ضرورة توفر الموارد المالية إلى جانب الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف.

ومن خلال هذه التعريفات يتضح أنها تشترك في معنى واحد وهو أن الإدارة هي تنظيم وإدارة القوى البشرية و والمالية لتحقيق أهداف معينة مع الحرص على تنفيذ الوظائف بطريقة فعالة.

#### 1-2- الإدارة الإلكترونية:

يعرفها **توفيق عبد الرحمان** هي: "تنفيذ كافة المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو قطاعات الأعمال من خلال شبكات المعلومات وقواعد البيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة الانترنت والهواتف بما يدعم كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في إطار من التفاعل بين طالب الخدمة ومقدمها."<sup>3</sup>

من خلال هذا التعريف ينحصر مجال الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي ويقتصر على الخدمات التي تقدمها الحكومة بالاعتماد على الوسائل الحديثة لزيادة التفاعل بين الحكومة والمواطن والرفع من كفاءة الأداء الحكومي، وهذا التعريف اقرب إلى الحكومة الإلكترونية اكثر منه إلى الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار اللغة العربية، القاهرة، مصر، ص 07.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> توفيق عبد الرحمان: الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2003، ص 96.

وتعرفها **سحر الرفاعي**: "هي الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة، عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة."<sup>1</sup>

وأبرزت في هذا التعريف ضرورة سرية وأمن المعلومات المسجلة على الحواسيب والتي يتم تداولها عبر شبكات الانترنت وتوفير عنصر الأمن حتى لا تتعرض هذه البيانات للقرصنة والاختراق والحفاظ على سريتها.

كما يعرفها **العوامل** على أنها: "فلسفة إدارية حديثة متكاملة وتحولاً جذرياً في علم الإدارة على المستويين النظري والعلمي، وهي أيضاً نقلة نوعية وثورة سلمية في المفاهيم والنظريات والأساليب، بحيث تنعكس إيجاباً على الصورة الكلية للمنظمة."<sup>2</sup>

يبين لنا هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية هي تحول جديد في العمل الإداري وتغيير في أساليب العمل وتخلي عن الطرق التقليدية في ممارسة الأعمال وتطور في مجال الإدارة على كافة المستويات.

ويعرفانها أيضاً **عبد الحميد وعبد الفتاح** أنها: "استخدام وسائل الإعلام والاتصال بتقنياتها الحديثة لتطوير أداء الإدارة لاسيما تلك التي لها علاقة مباشرة بالمواطنين."<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على كيفية تطوير أداء الإدارة من خلال الاستعانة بمختلف وسائل الإعلام والاتصال الحديثة وخاصة الإدارات التي ترتبط مباشرة بالمواطن، قصد تحسين الخدمة المقدمة.

#### - التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية:

هي منظمة حديثة تعتمد على استخدام التكنولوجيات الحديثة الحواسيب وتطبيقاته في العمل الإداري بهدف تطويره من خلال استبدال الوسائل التقليدية الورقية بوسائل حديثة إلكترونية.

### 2- تكنولوجيا المعلومات:

#### 2-1- التكنولوجيا:

<sup>1</sup> الرفاعي سحر القدوري : الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، 2010، الجزائر، ص 308.

<sup>2</sup> العوامل نائل عبد الحافظ : الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، مجلة الدراسات، المجلد 29، العدد 02، 3003، ص 263.

<sup>3</sup> عبد الحميد حمدي، عبد الفتاح السيد: الحكومة الإلكترونية في التعليم بين النظرية والممارسة، دراسة في الأهداف والأهمية وإمكانية التطبيق، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 46، مصر، 2004، ص 56.

"كلمة يونانية مشتقة من لفظين، الأولى هي (Techne) وتعني التقنية، أما الثانية فهي (logos) ومعناها العلم والدراسة، وعليه يمكن التعبير عن التكنولوجيا بأنها علم التقنية، أي علم دراسة الفنون التقنية.

وهي مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية الإدارية، التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما، أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على المستوى الفرد أو المجتمع.<sup>1</sup>

يعرفها **فهد العبيد** على أنها: "مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمتراكمة والمستتبطة، المعنية بالآلات والأدوات والسبل والوسائل والنظم المرتبطة بالإنتاج والخدمات، وتستفيد التكنولوجيا من العلم في تقدمها وتعتمد على القاعدة الإنتاجية المرتبطة بالتنمية الشاملة من أجل نموها وتطورها."<sup>2</sup>

ويتبين من هذا التعريف أن التكنولوجيا مجموعة المعارف العلمية التي تصور في شكل وسائل ونظم مرتبطة بالجانب الإنتاجي، وتعتمد في قاعدتها على العلم.

كما يرى **جابر عوض** أن التكنولوجيا ليست سلعة تباع وتشتري كما أنها لا تستقر في المعدات والآلات الحديثة، ولا في المعاهد والمؤسسات، بل هي في النهاية خبرة يكتسبها أفراد عاملون في إطار مؤسسات تتيح لهم تحويل تلك المعارف والخبرات إلى نشاط إنتاجي.<sup>3</sup>

ويركز في هذا التعريف على عامل المعارف والخبرات التقنية التي نستفيد منها في عملية الإنتاج، لكن هذا العامل وحده لا يؤدي وظيفة التكنولوجيا بمفردها بل يتكامل مع عوامل أخرى في العملية الإنتاجية.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التكنولوجيا هي مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمتراكمة تسيروها تجهيزات اتوماتيكية وإلكترونية، يستخدمها الأفراد في نشاطاتهم في سبيل تلبية حاجياتهم بطرق سهلة وبسيطة.

<sup>1</sup> - الداوي الشيخ: الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، المجلد 03، العدد 17، 2008، ص ص 17، 18.

<sup>2</sup> - يعقوب فهد العبيد: التكنولوجيا في العالم العربي، مجلة التنمية التكنولوجية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1989، ص 19.

<sup>3</sup> - جابر عوض السيد: التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1996، ص 11.

## 2-2- تكنولوجيا المعلومات:

وتعني استخدام التقنيات والأجهزة الحديثة مثل الحاسوب والانترنت والاتصالات وغيرها من الأجهزة الإلكترونية الحديثة في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها بسرعة ودقة عالية.

فيعرفها ثابت عبد الرحمن بأنها "عبارة عن تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة، وتتضمن البرامج الفنية والبرامج الجاهزة وقواعد البيانات، وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب وعناصر أخرى ذات علاقة".<sup>1</sup>

يتبين من خلال هذا التعريف أن تكنولوجيا المعلومات تتضمن مجموعة من الوسائل الإلكترونية الحديثة المرتبطة بشبكة الانترنت تستعملها المؤسسات في مجال اتخاذ القرار والعمليات التشغيلية، لكن في الواقع لا يقتصر مجال تكنولوجيا المعلومات على اتحاد القرار والتشغيل فقط ، وإنما يبرز دورها الفعال في مجال التعاملات وتوسيع النشاط بطرق إلكترونية.

وجاء في قاموس ماکملان تعريف لتكنولوجيا المعلومات على أنها: "حيازة، معالجة، تخزين، وبت المعلومة ملفوظة، مثنية أو رقمية بواسطة مزيج من الحاسوب الإلكتروني، الاتصالات السلكية واللاسلكية ومبني على أساس الإلكترونيات الدقيقة".<sup>2</sup>

يضيف هذا التعريف أن الاتصالات السلكية واللاسلكية مكون من مكونات تكنولوجيا المعلومات وأنها مبنية بشكل دقيق يتيح لها نقل المعلومات الملفوظة والمرئية.

## التعريف الاجرائي لتكنولوجيا المعلومات:

هي كل ما يتعلق بالتقنيات المستخدمة في تصميم وتحويل وتخزين واسترجاع المعلومات، وكل الوسائل التي تستخدم في تبادل المعلومات بسهولة.

## 3- المؤسسة:

مفهوم المؤسسة مشتق من (أسس، يؤسس، تأسيساً) ومؤسسة تعني "جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية، أو أخلاقية، أو خيرية، أو علمية أو اقتصادية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس : نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 153.

<sup>2</sup> - محمد الصوفي: التجارة الإلكترونية، مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009 ص54.

<sup>3</sup> - جبران مسعود: الرائد معجم الفياني في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، بيروت، 2003، ص 797.



أما في الجانب الاصطلاحي فعرّفها الكاتب **Robbins** بأنها: "كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية، راشدة وله حدود شبه معروف، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة."<sup>1</sup>

يتبين من خلال هذا التعريف أن المؤسسة هي المكان الذي تقوم فيه مجموعة من النشاطات المستمرة تعتمد على مهارات الأفراد المتكاملة الذين يعملون معا ويتفاعلون معا بصورة شبه مستمرة ومنتظمة نوعا ما من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تعود بالمنفعة إلى المؤسسة والجمهور لتحقيق الأهداف المتبادلة، وأنها كنظام مفتوح فهذا يعني أنها تتأثر بالبيئة الخارجية. ويعرفها ماكس فيبر على أنها: "هيكل يتكون من علاقات القوة، الأهداف، الأدوار، الأنشطة، الاتصالات."<sup>2</sup>

يركز فيبر في تعريفه للمؤسسة على المكان الذي يقوم على التعاون والاتصال وتفعيل العلاقات الاجتماعية المتنوعة بين المحيط الداخلي والخارجي.

### التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وهي فرع من فروع الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بولاية جيجل لديها رأس مال متنوع، تنشط في كافة مجالات التأمينات وإعادة التأمين.

<sup>1</sup> - زهية بن سلامة : أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف د بشايبنة سعد، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 08.

<sup>2</sup> - احمد حامد رمضان: إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار القلم، الكويت، 1982، ص 28.

## خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى موضوع الدراسة حول واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية، حيث طرحت عدت تساؤلات سيجاب عليها في الدراسة الميدانية، كما تطرق أيضا إلى أسباب الدافعة للقيام بهذه الدراسة، وإبراز أهمية الموضوع وأهدافه والمفاهيم الأساسية التي يقوم عليها والتي توضح مفهوم الإدارة بشكل عام والإدارة الإلكترونية بشكل خاص، والتكنولوجيا بشكل عام وتكنولوجيا المعلومات بشكل خاص، والمؤسسة بشكل عام والمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص.

## الفصل الثاني: النظريات المفسرة للموضوع

### تمهيد

- أولاً- نظرية الإدارة العلمية .
- ثانياً- النظرية السوسيو تقنية .
- ثالثاً- نظرية الحتمية التكنولوجية .
- رابعاً- نظرية المعلومات.

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

مر الفكر الإداري بمراحل تطور متعددة تبلورت في إطارها العديد من المفاهيم والآراء وقد أسهم الباحثون في صياغة مسارات النمو بها وأضافوا معارف إنسانية تجلت أثارها في حركة النهوض والتقدم العلمي والحضاري التي تشهده المجتمعات الإنسانية حالياً، وقد لعبت التطورات التكنولوجية الدور الكبير في بلورة وزيادة الإسهامات العلمية في هذا الخصوص لاسيما بعد استخدام الآلة في كل القطاعات، وظهور العديد من المفاهيم الحديثة استجابة لتلك التطورات، وقد انصب جل الاهتمام على كيفية استخدام التكنولوجيا المتطورة في الإدارة وبروز مفهوم جديد وهو الإدارة الالكترونية.

وفي هذا الفصل سنستعرض أهم النظريات التي كان لها الدور في التطور النظري في مجال الإدارة والتنظيم وبروز الإدارة الالكترونية والمتمثلة في نظرية الإدارة العلمية، النظرية السوسيو تقنية، نظرية الحتمية التكنولوجية، نظرية المعلومات.

## أولاً- نظرية الإدارة العلمية:

أسس هذه النظرية المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (1856-1915) و نادى بها في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م، حيث سمحت له الفرصة في تجسيد هذه النظرية حين عين في منصب كبير المهندسين في الشركة التي كان يعمل بها، وقد ركز في نظريته على الجوانب المادية في الإدارة والمتعلقة بالعمل و الإنتاج واهتم بدراسة الحركة والزمن مع وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين.

"كما ركزت هذه النظرية أيضا على استعمال الأسلوب العلمي في العملية الإدارية والتنظيم والتخصيص في العمليات وتحديد الأعمال، وهذا من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا واهم الشروط للعمل من حيث الأداء والمستوى والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه، مع الاختيار الأنسب للإفراد و إتباع أسلوب علمي في الاختيار والتدريب وهذا لتحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم ويتولى العمال التنفيذ، وهذا بإحكام الإشراف والرقابة في المستوى الأدنى وربط الأجر بنجاح الفرد في تأدية عمله."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شاكرا بلخضر وآخرون: المدرسة الكلاسيكية بين التaylorية و التaylorية الحديثة، جامعة العقيد لخضر، باتنة، 2008، ص 11

فنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور هي من النظريات الأولى التي رسمت ملامح الإدارة الحديثة التي حاول من خلالها تايلور إدراج الأسلوب العلمي في العملية الدارية وتجسيد معايير الرقابة بطريقة علمية وهذا لضمان زيادة الربح والاستفادة من قدرات العامل في ورفع مستوي الإنتاجية وتحسين الخدمة، وهذا ما تحاول الإدارات المعاصرة تحقيقه من خلال إتباع الأساليب العلمية في التسيير و إدراج الوسائل التكنولوجية الحديثة في مختلف الأعمال الإدارية للوصول إلى تصميم إدارة إلكترونية تعتمد في نشاطها على التكنولوجيا قصد اختصار الجهد والوقت وتحسين الخدمة.

ولقد لاقى أفكار تايلور معارضة شديدة من قبل العمال ونقابات العمال وأصحاب المصانع الذين تعودوا على الطرق التقليدية في الإدارة والتي كانت بمثابة عادات وتقاليد غير قابلة للتغيير، ومن أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية "إن الأخذ بها يقلل من أهمية العامل وخبرته وإلغاء شخصيته الذاتية وجعله يعمل كالآلة، بالإضافة إلى ربط الأجر بالإنتاج ونضم الحوافز من شأنه إثارة الحقد والكراهية بين العمال".<sup>1</sup>

كما ركزت على مبدأ التخصيص في العمل مما يؤدي إلى الملل وقتل روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، كما تجاهلت العامل الإنساني وظروف العمل و الفروقات الفردية واستبعاد العمال الذين لم تثبت صلاحيتهم في العمل بعد التجربة لهم.

#### ثانياً - النظرية السوسيو تقنية:

ينهض مدخل النسق الاجتماعي الفني والذي بدأ في أواخر الستينيات في بريطانيا على تحليل كم هائل من البيانات الإمبريقية التي تتعلق بسلوك الأفراد داخل التنظيمات الاقتصادية، ومن الباحثين المساهمين في ظهور هذا المدخل "امري" و"تريست" من خلال الأبحاث التي قاما بها في معهد تافيستوك البريطاني للعلاقات الإنسانية، والباحثة "جوان وود وود" التي قامت بدراسيتين في معهد لتوم بيرنز التي وضحت من خلالها العلاقة بين التكنولوجيا والبناءات التنظيمية.

<sup>1</sup> - حسن علواني: التنظيم الإداري المدخل والنظريات المعاصرة، دار بروفيشنال للطباعة والكمبيوتر، مصر، 2006، ص44.

"وتقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل على افتراض أن الفرد لا يعيش في عالم اجتماعي تقني داخل التنظيم الرسمي فقط بل وخارجه أيضا، لذلك يجب أن يوجد توازن متناسب بين البيئتين بما يحقق للفرد الإحساس بالرضا والضبط."<sup>1</sup>

فالبنية الاجتماعية متغيرة يجب أن يصمم لها نسق اجتماعي فني مرن قابل للتغيير يتلاءم معها لتحقيق الاندماج ونجاح التنظيم وهذا يعتمد على التوافق بين الحاجات الإنسانية للفرد والمهمة الأساسية للتنظيم.

"تناولت دراسات ترست و امري التغييرات في طريقة استخراج الفحم الحجري في انجلترا بين عامي 1950 و 1958 حيث ركزت الدراسات على تأثير إدخال الآلة في استخراج الفحم علي العمل والعاملين في المنجم، فبعد إدخال طريقة إنتاج جديدة غير التي كانت مستخدمة سابقا وجد إن العمل الجيد أو الإنتاجية الجيدة هي نتيجة الاعتمادية المتبادلة بين التقنية (الآلات والمعدات ومتطلبات العمل) والحاجات الاجتماعية(العلاقات داخل مجموعات العمل) فالإنتاجية الجيدة هي نتيجة نظام تقني واجتماعي جديدين في أن واحد."<sup>2</sup>

" كما يمكن أن نعتبر محاولة روبرت بلونز في دراسته لتأثير التكنولوجيا على التنظيم من أهم المحاولات في علم الاجتماع الصناعي فكان يعتقد أن التكنولوجيا المستخدمة هي التي تميز أي نوع من الصناعة، و يتأثر نمط التكنولوجيا المستخدمة بثلاثة عوامل وهي المعرفة العالمية والفنية، والموارد الهندسية والاقتصادية للشركات والمصانع، وكذلك طبيعة المنتجات المصنعة."<sup>3</sup>

كما استعان اتجاه النسق الاجتماعي الفني بأداة تصويرية تمثلت في تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى ركز على قضية الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته باحتياجات التكنولوجيا والبيئة و أعضاء التنظيم.

" ويتكون البعد التكنولوجي في دراسة التنظيمات من القضايا التالية:

- تظهر التنظيمات كأنساق تعمل على تحقيق أهدافها من خلال العلاقات الإنسانية وأخرى غير إنسانية.

<sup>1</sup> - اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة انجلو المصرية، مصر، 1994م، ص118

<sup>2</sup> - صبحي العتيبي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، 2001، ص 10.

<sup>3</sup> - سعد عيد مرسي: المرجع السابق، ص 281.

- تعتبر التكنولوجيا أفضل وسيلة لفهم عمليات التغيير على التنظيمات عموماً.
- توجد هناك علاقة هامة يمكن فهمها في دراسة التنظيمات مثل العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والحجم التنظيمي والإشباع المهني والعلاقات الاجتماعية.<sup>1</sup>

" كما أن دراسات جوان وود ورد (1916-1971) ساعدت في تقديم فهم كبير للتناسب بين الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا، حيث توصلت إلى إن تباين نمط الإدارة تبعاً للتباينات التقنية، وأن التنظيمات الناجحة العاملة في الصناعات المتنوعة تتصف بتباين في بنائها التنظيمية، واكتشفت إن أغلب التنظيمات التي تعمل بنسق الإنتاج بالقطعة تتصف بنطاق ضبط إشرافي أوسع وانخفاض عدد المستويات قياساً بالتنظيمات الصناعية التي تتصف بنسق الإنتاج المتكرر.<sup>2</sup>

هذه النظرية دعت إلى إدماج المظاهر الاجتماعية والتقنية عند تحليل المشاكل المتعلقة بتنظيم العمل، فحسب هذه النظرية فعالية التنظيم مرتبطة بالاختيارات التكنولوجية المستعملة إضافة إلى المظاهر التي تخص سلوك أفراد الجماعات في المنظمة، كما يتضح لنا هذه النظرية تركز على التكنولوجيا المتطورة وأهميتها في المنظمات الحديثة.

وعلى اعتبار أن الإدارة الالكترونية تقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فإنها أثرت على إدارة المؤسسات بشكل ايجابي من حيث التسيير والتخطيط والرقابة والإشراف، إذ كلما اعتمدنا على التقنيات الحديثة والمتطورة من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء العمال وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية (اقل تكلفة - اقل جهد - اقل وقت ممكن) ومن جهة تحسين جودة الخدمة المقدمة.

"وقد تعرض هذه المدخل للنقد على أساس انه قد استعان في دراسة مشكلاته باتجاه إمبريقي محدود، وكانت الدراسات التي تنتمي إلى هذا المدخل النظري لا تتعدى النطاق المحدود لجماعات العمل أو الديناميات الداخلية للتنظيم، وما زالت الحاجة الماسة إلى صياغة تعميمات وقضايا نظرية تفسر العلاقة بين التكنولوجيا والحياة الاجتماعية والتنافية على نحو أكثر شمولاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رابع كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، ص 198.

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام : مرجع سابق، ص 125.

<sup>3</sup> طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008، ص 114.

## ثالثاً - نظرية الحتمية التكنولوجية :

قام مارشال ماكلوهان (1911-1980) خلال الستينات من القرن الماضي بوضع تصور خاص ربط فيه بين الرسالة والوسيلة الإعلامية مؤكداً فيه أهمية الوسيلة الإعلامية في تحديد نوعية الاتصال وتأثيره "إعادة موازين القوة إلى تأثير الوسيلة الإعلامية إذ اعتبر أن مضمون وسائل الإعلام لا يمكن الجزم بتأثيراته بمعزل عن تقنيات الوسائل نفسها"، ونظرية مارشال ماكلوهان هي عبارة عن تصورات لتطور وسائل الاتصال وتأثيراتها على المجتمعات الحديثة

"حيث يرى ماكلوهان في نظريته الحتمية التكنولوجية انه لا يمكن النظر إلى مضمون وسائل الإعلام بعيداً عن الوسيلة الإعلامية نفسها فالكيفية التي تقدم بها الرسالة الإعلامية و الجمهور المستهدف يؤثران على ما تقوله الوسيلة الإعلامية، فقد ركز في نظريته على أهمية الاختراعات التكنولوجية ومدى التأثير الذي تحدثه في المجتمعات. ويعتبر ماكلوهان أن وسائل الإعلام تحدد طبيعة المجتمع والكيفية التي يعالج بها مشاكله ويعتبر إن الوسيلة امتداد للإنسان ولجهازه العصبي، ومن هنا تبرز الضرورة التكنولوجية من وجهة نظره إلى تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن وسائل الإعلام لأننا بمعرفة الكيفية التي تشكل بها تكنولوجية البيئة المحيطة بنا نستطيع أن نسيطر عليها ونتغلب على قدرتها الحتمية."<sup>1</sup>

"وقسم ماكلوهان مراحل تطور التواصل الإنساني إلى أربع مراحل:

- مرحلة الشفوية: تعتمد كلية على الاتصال الشفهي، مرحلة ما قبل التعلم أي المرحلة القبلية وقد استغرقت معظم التاريخ البشري.
  - مرحلة كتابة النسخ: التي ظهرت بعد هومر في اليونان القديمة واستمرت ألفي عام.
  - عصر الطباعة: من سنة 1500م إلى سنة 1900م تقريباً.
  - عصر وسائل الإعلام: من سنة 1900 تقريباً حتى الوقت الحالي.
- وقد أسس ماكلوهان هذه النظرية على مجموعة من النقاط وهي:

<sup>1</sup> - بداني فؤاد: حتمية ماكلوهان لفهم قيمة عزي عبد الرحمن، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، العدد 4، جامعة



- هناك أسلوبان أو طريقتان للنظر إلى وسائل الإعلام من حيث:

1- إنها وسائل لنشر المعلومات والترفيه و التعلم.

2- أو أنها جزء من سلسلة التطور التكنولوجي.<sup>1</sup>

إذا نظرنا إليها أنها وسيلة لنشر المعلومات والترفيه و التعلم، فنحن نهتم أكثر بمضمونها وطريقة استخدامها و الهدف من ذلك الاستخدام إذا نظرنا إليها كجزء من العمليات التكنولوجية التي بدأت تغيير المجتمع كله شأنها من ذلك شأن التطورات الفنية الأخرى، فنحن نهتم حينئذ بتأثيراتها بصرف النظر عن مضمونها.

- الوسيلة هي الرسالة:

" يرفض ماكلوهان نقاد وسائل الإعلام الذين يدعون أن وسائل الإعلام الجديدة ليست في حد ذاتها جيدة أو رديئة، لكن الطريقة التي تستخدم بها هذه الوسيلة أو الوسائل هي التي ستحد أو تزيد من فائدتها، ويقترح بدلا من ذلك انه علينا أن نفكر في طبيعية وشكل وسائل الإعلام الجديدة، فمضمون التلفزيون الضعيف ليس له علاقة بالتغيرات الحقيقية التي يسببها التلفزيون كذلك قد يتضمن الكتاب مادة تافهة ولكن ليس لها دخل بعملية قراءته، فالرسالة الأساسية في التلفزيون هي التلفزيون نفسه."<sup>2</sup>

- القرية العالمية:

من الناحية السياسية يرى ماكلوهان أن وسائل الإعلام تحول العالم إلى قرية عالمية تتصل في إطارها جميع أنحاء العالم ببعضها مباشرة، كذلك تقوي تلك الوسائل الجديدة العودة إلى القبيلة في الحياة الإنسانية

- الوسائل الساخنة و الوسائل الباردة:

" لقد ابتكر ماكلوهان اصطلاحات فئات "الساخنة" و "الباردة" ليصف في نفس الوقت بناء وسيلة الاتصال أو التجربة التي يتم نقلها ومدى تفاعلها، وما نطلق عليه كلمة "بارد" يستخدم عادة كمعنى

<sup>1</sup> منال هلال مزاهره: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002م، ص 363.

<sup>2</sup> مي عبد الله: نظريات الاتصال، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت، 2010م، ص 299.

للجدال الذي ينغمس فيه الناس بشدة، كما تعني الحياد الذي يميل إلى الابتعاد وعدم الاهتمام، وكلمة "ساخن" تشير إلى نوع من الالتزام و المساهمة في ظروف تتضمن قدرات الفرد كلها.<sup>1</sup>

فالوسيلة الساخنة هي الوسيلة التي لا تحافظ على التوازن في استخدام الحواس كالمطبوع و الراديو أو هي الوسيلة التي تقدم المعنى مصنوعا إلى حد ما مما يقلل احتياج الفرد إلى الخيال، أما الوسيلة الباردة هي التي تحتاج إلى أن تحافظ على التوازن بين الحواس وتحتاج إلى قدر كبير من الخيال كالتلفاز.

و بما أن نظرية الحتمية التكنولوجية لمارشال ماكلوهان جاءت كتفسير لدور وسائل الاتصال في نشر المعلومات والتي هي جزء من سلسلة التطورات التكنولوجية التي شهدها العالم، والإدارة الالكترونية هي بدورها جاءت بعد سلسلة من التطورات والتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات حيث تستعمل فيها كل الوسائل الحديثة من أجل إيصال المعلومات بشكل واضح وسريع وتقديم الخدمات بأقل جهد وأكثر كفاءة .

و قد تعرضت هذه النظرية إلى مجموعة من الانتقادات من أبرزها ما يلي:

- " قام ريتشارد بلاك بتنفيذ رؤية ماكلوهان حول القرية العالمية ، و اعتقد أن هذه القرية لم تعد تناسب العصر و خاصة مع بداية التسعينات أين استمر العالم في التطور التكنولوجي الذي أشار له ماكلوهان في الستينات ، مما أدى إلى تحطيم القرية الكونية ليصبح العالم اليوم اقرب أن يكون بناية ضخمة تضم عشرات الشقق السكنية ، غير أن كل ساكن يعيش في عزلة عن بقية جيرانه و فردا نية في الحياة دون تأثير في جيرانه أو تأثر بهم."<sup>2</sup>

- " إن التطورات المسارعة لتكنولوجيا الاتصال جعلها وسائل تخاطب الأفراد و تلبية حاجاتهم و رغباتهم الذاتية ، مما أدى إلى غياب تطور الثقافة العالمية و الاندماج الثقافي بين الشعوب الذي زعمه ماكلوهان في القرية الكونية التي تحدث عنها ، ليحل محلها المقاطعات المنعزلة التي يستخدم فيها كل فرد

<sup>1</sup> - تواتي نور الدين: ماكلوهان مارشال قراءة في نظرياته بين الأمس و اليوم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 10 ، جامعة الجزائر 3 الجزائر، 2013، ص 184، 183.

- اريك ماغريه: سوسيولوجيا الاتصال و وسائل الإعلام ، ترجمة، موريس شريل، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، ص 28 <sup>2</sup>

وسيلته الخاصة و بالتالي تزداد فيها الفروقات و التمايزات بين أفرادها عوض الاندماج في امة واحدة ، أو كما يعرف حاليا بظاهرة العولمة.<sup>1</sup>

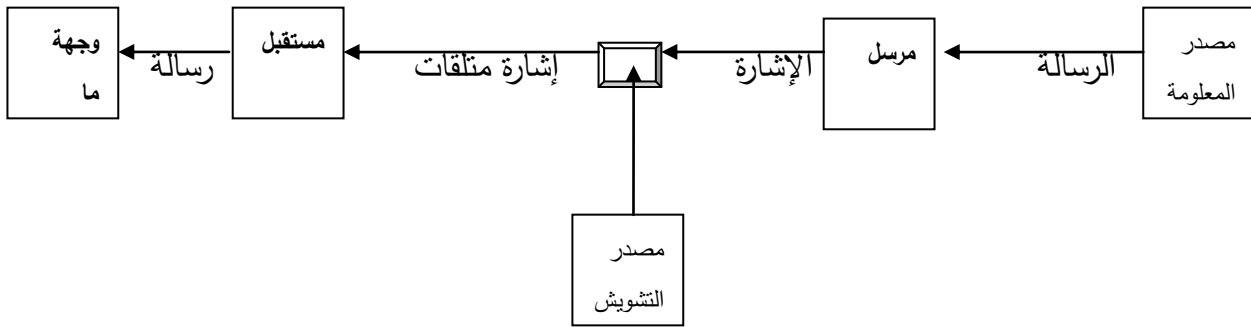
#### رابعاً- نظرية المعلومات:

"ارتبطت هذه النظرية بتحليلات كل من كلود شانون (1916-2001) و ويفر اللذين طوراً أفكارهما من اجل بناء نموذج مميز للمساعدة في تقديم نظرية رياضية يمكن تطبيقها لدراسة أي موقف أو حالة يتم فيها نقل المعلومات سواء عن طريق الإنسان أو الآلات، حيث ركز هذا النموذج على المصدر الذي عن طريقه يمكن للرسالة أن تنتقل من خلال الوسيلة."<sup>2</sup>

وأصبح هذا النموذج الأكثر تأثيراً وقد استنبط شالون الصيغة الأولى من بث إشارات المنظومة التقنية مثل التلفون والتلغراف تم سرعان ما تم تعديله بتعديل عملية الاتصال بين الأفراد فتم تبديل جهاز الإرسال بالمرسل وجهاز الاستقبال بالمستقبل. وقد أضاف فكرة جديدة هي فكرة التشويش وهي الاضطرابات في عملية الاتصال، حيث يبني سير المعلومات من المصدر إلى المستقبل وقبل أن تصل إلى المستقبل فان هذه المعلومات تعترضها ظروف مختلفة مثل التحريف وهذا ما يعرقل عملية الفهم.

والشكل التالي يبين النموذج الرياضي للاتصال:

الشكل رقم 01: النموذج الرياضي للاتصال.



المصدر: امير علي فاطمة الزهراء: الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن، رسالة ماجستير،

جامعة الجزائر 3، 2010، ص15.

<sup>1</sup>- ياسين قرناني: قراءة تحليلية لنظرية الحتمية التكنولوجية و الحتمية القيمة، جامعة سطيف 2، الجزائر، ص 71.

<sup>2</sup>- عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 87.

وقد طور هذا النموذج من قبل دفلور الذي أشار وجود الضوضاء والتشويش وأنه قد يتواجد بكافة مراحل العملية الاتصالية .

ومنه فان كل من شالون و ويفر اهتمتا في دراستهما على الوسيلة التي من خلالها يتم نقل الرسالة وكيف لهذه الرسالة أن تصل إلى الجمهور بشكل سليم، وهذا ما تتميز به الإدارة الالكترونية في الوقت الراهن فهي مبنية على احدث الوسائل التكنولوجية التي تضمن تنفيذ المعاملات الإدارية وإيصال المعلومات والرسائل بشكل سريع.

ولاقى هذا النموذج انتقادات عديدة من بينها " انه ينطبق على الاتصالات السلكية فقط و يأخذ شكل الخط وعدم أخذه للغة الجسم ورجع الصدى وصناعة المعنى، كما لا يراعي سياق الاتصال أو التوقيت و بان الاتصال عملية لا تتجمد ولا يأخذ الأدوار ما بين المرسل والمستقبل."<sup>1</sup>

-عبد الرحيم درويش: مقدمة في علم الاتصال،مكتبة نانسي،دمياط، مصر، 2005،ص 15<sup>1</sup>

## خلاصة:

من خلال استعراض هذه النظريات يمكن القول أنها اهتمت بالدرجة الأولى بالتنظيم الإداري وبكيفية تطوير العمل داخل الإدارة، فنجد مدرسة الإدارة العلمية تنظر إلى التنظيم كنظام مغلق ركزت اهتمامها على زيادة الإنتاجية من خلال إدراج الأسلوب العلمي في التسيير، إما المدرسة السوسيو تقنية فتتضر إلى التنظيم كنظام مفتوح غير منعزل عن البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر به، فركزت على البعد التكنولوجي وأثره على التنظيم والتكنولوجيات المتطورة وأهميتها في المنظمات كما دعت إلى إدماج المظاهر الاجتماعية والتقنية عند دراسة التنظيم، وأكد نظرية الحتمية التكنولوجية على دور وسائل الاتصال في نشر المعلومات التي هي جزء من التطورات التكنولوجية والتي فسرها كل من شالون و ويفر على أنها رسائل تنتقل عبر وسائل تكنولوجية حديثة، وكل هذه الاتجاهات كانت بمثابة نظرة مستقبلية للإدارة الحديثة التي تستعمل التكنولوجيات المتطورة لتدعيم عملها بتوفير الوقت والجهد، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات في الوقت الراهن بتحولها من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

أولاً- دراسة حماد مختار (تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية).

ثانياً- دراسة بوسمغون إبراهيم (تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشفة).

ثالثاً- دراسة محمد يوسف أبو أمونة (واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة).

رابعاً- دراسة عاشور عبد الكريم (دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر).

خامساً- دراسة بوقلاشي عماد (الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية).

سادساً- دراسة آلاء محمد أبو تليخ (: واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وعلاقته ببرامج التدريب).

سابعاً- دراسة عبان عبد القادر (تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر).

ثامناً- دراسة زينب قريوة (الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية).

## تمهيد:

لا يمكن لأي بحث اجتماعي أن يتم بمعزل عن جملة الأدبيات النظرية والمعارف الخام قريبة الصلة بالموضوع بما في ذلك الأعمال والبحوث العلمية للآخرين عبر ما يسمى الدراسات السابقة نظرا لما تمنحه هذه الأخيرة من فرصة للباحث من تكوين تصور منهجي لطريقة بحثه وتجنبه الأخطاء السابقة.

والدراسات السابقة حسب رشيد زرواتي هي " كل الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، أي يجب أن يتوفر بها موضوع ومنهج و هدف ونتائج".<sup>1</sup>

وتم عرض الدراسات السابقة حسب السنة التي أجريت فيها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

## أولاً-دراسة حماد مختار( تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية)

بعنوان: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، دراسة بمختلف البلدان العربية، للباحث حماد مختار، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 2007، وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي:

- ما مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على تسيير المرفق العام والمبادئ التي يتضمنها سيره وكيفية إدارته؟.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أربعة فرضيات وهي:

- للإدارة الإلكترونية تأثير كبير على سير المرافق العامة وتحقيق أهدافها.
- تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يزيد في فعالية أداء موظفي المرفق العام.
- بالرغم من الاستثمارات الكبيرة التي قامت بها البلدان العربية في مجال البنية التحتية التكنولوجية والتشريعية، فإن ذلك يبقى غير كافي.
- رغم وجود طاقات بشرية عربية فإن الإستراتيجية التكوينية والتأهيلية المتعددة غير شاملة مما يؤدي إلى ضعف مستوى الإطار التي يقع على عاتقها مسؤولية تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط 3، 2008، ص 137.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وإدارة موظفيه مع الكشف عن واقع ووضع الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك محاولة لرصد الظاهرة في مختلف أبعادها ومحاولة القيام بإستنتاجات علمية بعد ذلك، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن للتعرف على وضع البلدان العربية بالنسبة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمقارنة مع باقي دول العالم وكذلك لمعرفة الفجوة الرقمية الحاصلة بين الدول العربية والدول المتطورة وحتى فيما بينها.

من النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة:

- عدم الإدراك الكامل والواعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي

- هناك قصوراً واضحاً في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للمواقع بما يمكن المواطن العربي على الاستفادة الكاملة منها.

- تعزيز الإدارات العربية ومؤسسات تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين بتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية المتخصصة في هذا المجال وإعادة بناء الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات بما يضمن وجود إدارات بعينها متخصصة في هذه المجالات وبما يعزز الخطط الحكومية في هذا الاتجاه.

- مراعاة سد الفجوة الرقمية بين المؤسسات الحكومية داخل دولة الواحدة بدراسات توجه وتخصص لذلك بحيث يمكنها إنتاج مواقع مترامنة يمكنها تقديم خدمات ذات مضمون حقيقي للمواطن العربي.

- أهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء كل دولة عربية بما يضمن وصول الخدمات لمستحقيها.

- وجود فجوة رقمية بين الحكومات العربية فيما يتعلق بتطبيق البنية الأساسية للمعلومات تركت آثاراً واضحة في عدد المواقع الخاصة بكل حكومة عربية وفي فحوى ومضمون ومحتوى هذه المواقع.

**ثانياً-دراسة بوسمغون إبراهيم (تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشيف)**

بعنوان: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشيف، دراسة ، للباحث بوسمغون إبراهيم،

رسالة ماجستير، قسم علوم المكتبات بجامعة منتوري قسنطينة 2009 م.

تبنى الباحث في هذه الدراسة فرضيتين وهما:

- مراكز الأرشيف لولاية قسنطينة قد بدأت بأتمتة التسيير الإداري.



- إن الإطارات المكلفة بتسيير الأرشيف تتمتع بمستوى علمي وتأهيل علمي يمكنها من التعامل بنجاح مع تكنولوجيا المعلومات.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف موضوع تكنولوجيا المعلومات في قطاع الأرشيف وكذا معرفة مدى استفادة مصالح الأرشيف لولاية قسنطينة من الوسائل التكنولوجية وما أحدثته من تغيير في تسييرها. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدواته من (ملاحظة، مقابلة، واستبيان)، وقد ركزت على مختلف الإدارات التي تستخدم الأرشيف مثل: البلديات والدوائر والمديريات التابعة لولاية قسنطينة، لدى فإن عينة الدراسة تمثلت في مسيري الإدارات الخدمية وكان حجمها 65 مسير إداري.

توصلت الدراسة إلى أن مصالح الأرشيف المختلفة على مستوى ولاية قسنطينة تمتلك بعض تجهيزات تكنولوجيا المعلومات مثل جهاز الحاسوب ومقرن وشبكة معلوماتية، وقد استفادت من جملة من التطبيقات التي تقدمها.

يتمتع المبحوثين بتكوين في علم المكتبات مع تمكنهم من وسائل تكنولوجيا المعلومات تجعلهم قادرين على رفع تحدي وظيفتهم، إلا أن مراكز الأرشيف لم تبدأ التعامل مع الأرشيف الإلكتروني حتى الآن رغم امتلاكها لأدوات تكنولوجيا المعلومات واستعمالها لجهاز الحاسوب في استخراج الوثائق الإدارية. ثالثاً- دراسة محمد يوسف أبو أمونة (واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية)

دراسة تحت عنوان: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة بفلسطين 2009م، ماجستير في إدارة الأعمال للباحث محمد يوسف أبو أمونة.

بنيت هذه دراسته على تساؤل رئيسي: ما هو واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة؟

وكانت الفرضيات التي أعتمد عليها الباحث كالتالي:

- يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة تأثيراً دو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

- يؤثر دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة إلكترونياً تأثيراً دو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

- يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الجامعة تأثيرا دو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونيا.
- يؤثر نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية تأثير دو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونيا.
- يؤثر نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية تأثير دو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونيا.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى المتغيرات الشخصية التالية (الجامعة، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، فئة الوظيفة، المسمى الوظيفي).
- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة، كما تهدف أيضا إلى التعرف على أنظمة المورد البشرية المستخدمة حاليا في الجامعات، وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية لما لهما من دور في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية إلكترونيا بشكل خاص عن طريق استخدام أدوات ووسائل (ica) كتابة الاسم كامل) في تلك المنظمات.
- يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات، حيث بلغ عددهم (239) موظف، ومن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ عددهم (35) موظف.
- تتكون عينة الدراسة من (148) فردا من المستويات الإدارية المختلفة و(35) فردا من مراكز تكنولوجيا المعلومات، وبلغت نسبة الإستجابة (84.31%).
- استخدم الباحث إستبانة مكونة من (88) فقرة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم برنامج spss لتحليل البيانات.
- أظهرت نتائج الدراسة أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ودعم الإدارة العليا متوافران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و e-hrm بشكل خاص.
- كما تبين أن البنية التحتية لمركز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا لهذا التحول، أم فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة e-hrm ، وأيضا كان التميز لصالح الجامعة الإسلامية، كما أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات التعليمية في بعض الوظائف وأنشطة e-hrm بالرغم من توافرها.

سبب تبني هذه الدراسة أن الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة هل يمكن أن تدار الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة هل دعم الإدارة العليا متوافراً وبساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، تتقاطع الدراسة الحالية مع دراستنا في استخدام الباحثين للإستبانة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، أما التباين الواضح بين الدراستين فكانت عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

#### رابعاً- دراسة عاشور عبد الكريم(دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية)

وكانت بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والتنظيمات الإدارية تخصص الديمقراطية والرشادة، للباحث عاشور عبد الكريم سنة 2010م

وهي دراسة مقارنة انطلقت من التساؤل الرئيسي هو: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟ و يتفرع عن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية هي:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟
- كيف ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية في ترشيد الخدمة العامة؟ .
- ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر؟ وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة؟

وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال سرد وصف وتحليل لأهم خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية ومفهوم الخدمة العمومية، وإستراتيجية تطبيقاتها بالعودة للنموذج الأمريكي وواقع التجربة الجزائرية، وكذا منهج تحليل المضمون لجملة من القوانين والتشريعات المرتبطة بموضوع التحول للإدارة الإلكترونية الخاصة بنموذجي الدراسة، إضافة لمنهج دراسة الحالة بالتركيز على المعطيات والبيانات حول كل حالة من النموذجين المقصودين لإدارة الحكومة الإلكترونية ومحاولة تقييمه، كما تستعين الدراسة بالمنهج التاريخي في رصد أهم التطورات التي مرت بتجربة التحول للإدارة الإلكترونية، وما أفرزته من عوامل أثرت بشكل تفاوت في صياغة نموذج الإدارة الإلكترونية.

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآتي، الشفافية، الديمومة والإستمرارية، الإستجابة، السرعة وريح الوقت والدقة في تحديد المهام.

- عرف نموذج الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تطورات مرحلية دفعت نحو الإرتقاء بخدمة الأفراد والوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية والتي كانت نتيجة لوضوح الرؤية الفلسفية لمبادرة الإدارة الإلكترونية، وتركيزها على هدف رئيسي يتمثل في استهداف الجمهور العام أثناء إيصال الخدمات.

- يسجل فقدان الجزائر لبيئة إلكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الإلكترونية، وهو ما يدعو إلى ضرورة النظر فيما خط وفيما سينفذ خاصة مع الإفتقار إلى نظام وطني يضع الخطط ويتولى مهام المتابعة والتنفيذ والتنسيق مع جل الجهات المعنية.

- يعترض الخدمة الإلكترونية في الجزائر مشكل الأمية الإلكترونية، إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي يشكل تهديدا لواقع الجاهزية الإلكترونية.

- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الإلكترونية، ولحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية.

- تتميز بعض الخدمات الإلكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الإلكترونية.

ساعدتنا هذه الدراسة كثيرا في معرفة التطور الزمني لعملية التغيير لتبني العمل بالإدارة الإلكترونية في البيئة الوطنية (من 2010 إلى 2018) وهذا سبب توظيف دراسة عاشور في تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية وتأثير الجاهزية على تقديم الخدمات العمومية في البيئة الوطنية، ورغم أنها دراسة نظرية مقارنة فالتساؤل الرئيس لدراستنا متطابق مع التساؤل الرئيس الأول لهذه الدراسة. أما بخصوص المنهج المعتمد فإن الدراسة السابقة اشتركت مع الدراسة الحالية من حيث توظيف المنهج الوصفي التحليلي لكننا

قمنا بجمع البيانات من محل الدراسة الميدانية بالإستعانة بأداة الإستمارة في جين اختار الباحث منهج تحليل المضمون والمنهج التاريخي لكون دراسته نظرية مقارنة.

#### خامسا- دراسة بوقلاشي عماد (الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية)

كانت بعنوان: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل 2011، للباحث بوقلاشي عماد، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 03.

اعتمد في هذه الدراسة على فرضيتين :

- تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة تسيير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها، وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى:

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

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

أما الفرضية الثانية : تعد الإدارة الإلكترونية أداة لعصرنة قطاع العدالة.

والتي تجزأت هي الأخرى إلى:

- الإدارة الإلكترونية أداة تسمح لوزارة العدل من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات.

- الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين أداء وزارة العدل زمن تم قطاع العدالة بأكمله.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي بالأفراد إلى اختيار وتفضيل الخدمات

الحكومية الإلكترونية على طرق تقديم الخدمات العامة تقليديا، وبحثت هذه الدراسة أيضا في العوامل التي

يأخذها الناس بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار حول تقييم استخدام طرق الحكومة الإلكترونية في تقديم

الخدمات، وتحقيق هدف الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات،

واعتمد على عينة عشوائية مكونة من (7300) مواطن.

من أهم نتائج الدراسة أن الأشخاص يبدون رغبة في استخدام الطرق الآلية للحصول على الخدمات

عندما تعمل المؤسسات على تحسين عملية الثقة في العلاقات، وتؤكد على أن التعاملات المالية آمنة

وسرية وأن المعلومات والبيانات المطلوبة صحيحة ودقيقة ومتجددة باستمرار، وأن استخدام تلك الطرق

سوف يؤدي إلى توفير الوقت والجهد.

أن فرضيات دراسة بوقلاشي هي نتائج متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية تتقاطع الدراستين في كونهما في بيئة محلية في مؤسستين عموميتين خدميتين، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلا أن التباين الواضح كان في طريقة اختيار عينتي الدراسة والفارق الكبير في عدد أفرادها.

سادسا- دراسة آلاء محمد أبو تليخ (واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وعلاقته ببرامج التدريب)

كان عنوان هذه الدراسة: واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وعلاقته ببرامج التدريب، دراسة ماجستير في أصول التربية للباحثة آلاء محمد أبو تليخ سنة 2014 بغزة.

لقد بنيت هذه الدراسة على تساؤل رئيسي وخمس تساؤلات فرعية.

كان السؤال الرئيسي لهذه الدراسة هو:

- ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وعلاقته ببرامج التدريب؟.

وكانت التساؤلات الفرعية كالتالي:

س1- ما درجة تقدير المدربين لواقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة؟.

س2- ما واقع برامج التدريب في أقسام التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المدربين؟.

س3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05/a) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجامعة، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة، العمر)؟.

س4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05/a) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع البرامج التدريبية تعزى إلى المتغيرات التالية (الجامعة، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة، العمر)؟.

س5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تقدير المدربين لواقع الإدارة الإلكترونية ودرجة تقديرهم لبرامج التدريب؟.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في مراكز التعليم المستمر بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة علاقته ببرامج التدريب من وجهة نظر المدربين، وكذلك الكشف عن أثر متغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، الجامعة، سنوات الخدمة، العمر).

واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الذين عملوا في برنامج التعليم المستمر بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة سواء كانوا مفرغين للعمل في الجامعة أو منتدبين للعمل بنظام الساعة التدريبية والبالغ عددهم (212) مدرباً ومدربة.

وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الأصلي بنسبة (47.2%) من المجتمع الأصلي بنسبة (101) مدرباً من الجنسين.

قامت الباحثة ببناء وتطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبيانين:

الأولى: الإدارة الإلكترونية مكونة من 37 فقرة موزعة على 4 مجالات

والثانية: برامج التدريب مكونة من 37 فقرة موزعة على 3 مجالات ولمعالجة البيانات تم استخدام

برنامج الخدمة الإحصائية spss.

وقد توصلت الباحثة من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع الإدارة الإلكترونية تقع عند (74.1%) وهي درجة كبيرة وقد جاء ترتيب مجالات الإستبانة كما يلي: التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، الإشراف والمتابعة الإلكترونية.

- الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع برامج التدريب في مراكز التعليم المستمر بالجامعات الفلسطينية تقع عند مستوى درجة كبيرة بوزن نسبي (72.8%) وجاء ترتيبها كالتالي: فعالية وجود برامج التدريب، آليات برامج تدريبية، وأخيراً مجال ملائمة برامج التدريب.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع الإدارة الإلكترونية، وواقع البرامج التدريبية تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة.

اختيرت هذه الدراسة من البيئة العربية أولا لحدثة هذه الدراسة، ثانيا لأن الدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في مراكز التعليم المستمر بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة و علاقته ببرامج التدريب من وجهة نظر المديرين وهو نفس هدف دراستنا وهو معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في البيئة الوطنية بغض النظر عن الاختلاف في مكان تطبيق الدراسة. وتتقاطع دراستنا كذلك مع هذا البحث في استعمال المنهج الوصفي التحليلي و الأداة الرئيسية لجمع البيانات متمثلة في الاستمارة، أما التباين الواضح بين الدراستين فكانت عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

سابعا- دراسة عبان عبد القادر (تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر):

كانت بعنوان: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وهي أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة الأعمال للباحث عبان عبد القادر سنة 2016م، جامعة بسكرة، الجزائر. بنيت على تساؤل رئيسي وهو كالتالي: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟ وثلاثة فرضيات فرعية تمثلت في:

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر.
- هناك علاقة ارتباط بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة معرفة التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وتحليل الفرضية الرئيسية لإشكالية الدراسة في فرضيات محورية حتى يمكن تحليلها كفيها واختبارها كميًا بشكل يتماشى وأهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها.

وقد تم اختيار عيّنتين تمثلان جزءا من المجتمع الإحصائي، العينة الأولى تعتبر عينة عشوائية لأنها تمثل الموظفين الإداريين في البلدية وقد تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة والمشكلين في مجموعهم (298) موظف إداري، ليتم أخذ العينة إحصائيا والمكونة من (162) فرد من المجتمع الإحصائي بنسبة خطأ معياري تقدر ب(7.56%)، بينما العينة الثانية هي عينة قصدية لأنها تمثل مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة ولهذا تم أخذ 32 فرد منهم، واعتمد على المنهج الوصفي كأحد الأساليب المنهجية في الدراسة.



من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مالي:

- ليس هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها، وتسريع وثيرة العمل فيها.
- هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر التي تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية منها توفر اليد العاملة المؤهلة، والتحديات التنظيمية ونقص الإجراءات والتحديات الاجتماعية.

تتقاطع رسالة الدكتوراه هذه مع بحثنا الراهن حيث تهدف إلى البحث تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية، ونحن بصدد البحث عن واقع وتحديات التطبيق أهم معوقات التطبيق في البيئة الجزائرية. وكلا الدراستين كانتا في مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي.

وتتقاطع دراستنا كذلك مع هذا البحث في استعمال المنهج الوصفي والأداة الرئيسية لجمع البيانات متمثلة في الاستمارة، أما بالنسبة للعينة فإن دراسة السابقة تضمنت عينتين الأولى اختيرت بطريقة التوزيع العشوائي من الموظفين الإداريين العاملين بالبلدية والعينة الثانية كانت قصدية من الأشخاص الذين يأتون للبلدية المعنية بالدراسة في حين كانت عينة بحثنا الحالي هي كل الموظفين الإداريين عن طريق المسح الشامل.

#### ثامنا - دراسة زينب قريوة (الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية):

وجاءت تحت عنوان: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة - ماجستير في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، من إعداد الباحثة زينب قريوة سنة 2016 م، جامعة جيجل، الجزائر.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال إلى تطوير أداء الموظفين؟
- هل تساعد الوظائف الإلكترونية على تقديم تغذية راجعة مناسبة للتنظيم؟
- هل يساهم العمل الإداري الإلكتروني في تحقيق جودة الخدمات؟

تم تحديد مكان الدراسة بمديرية الضمان الإجتماعي لولاية سكيكدة حيث تم القيام بمسح شامل على موظفي المديرية شملت 62 موظفا.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات بالإرتكاز على الإستبيان والمقابلة كأداتين رئيسيتين.

من نتائج الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال تؤدي إلى تطوير الأداء، وأن الوظائف الإلكترونية تساعد على تقديم تغذية راجعة مناسبة للتنظيم، و أن العمل الإلكتروني يساعد في تحقيق جودة الخدمات، وهو ما أثبت صدق الفرضية الرئيسية محل الدراسة بأنه توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية الضمان الإجتماعي لولاية سكيكدة.

إن توظيف دراسة زينب قريوة بدرجة أولى كان لحدثة الدراسة، ضف إلى ذلك تشابه متغيرها المستقل ( الإدارة الإلكترونية ) مع عنوان دراستنا، ضف إلى التشابه في اعتماد الدراستين للمنهج الوصفي التحليلي والإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وكلا الدراستين كانتا في مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي. أما عينة الدراستين فكانت الإختيار بتطبيق أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

**خلاصة:**

تطرق هذا الفصل إلى أهم الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية كموضوع للبحث أو تناولتها كأحد متغيراتها، وتم تبني الدراسات السابقة حسب اتفاقها مع الدراسة الراهنة من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات والنتائج الخاصة بالمتطلبات الضرورية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية، إضافة إلى حداثة الموضوع وحداثة الدراسات التي أجريت عليه.

## الفصل الرابع: تكنولوجيا المعلومات والإدارة

### الإلكترونية

#### تمهيد

#### أولاً- تكنولوجيا المعلومات

- 1- أهمية تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات.
- 2- خصائص تكنولوجيا المعلومات.
- 3- أقسام تكنولوجيا المعلومات.

#### ثانياً- تكنولوجيا الشبكات

- 1- الإنترنت.
  - 1-1- تعريف الإنترنت.
  - 1-2- أسباب استخدام الإنترنت.
- 2- الإكسترنانت.
  - 1-2- تعريف الإكسترنانت.
  - 2-2- خدمات الإكسترنانت.
- 3- الأنترنت.
  - 1-3- خدمات الأنترنت .

#### ثالثاً- الإدارة الإلكترونية.

#### تمهيد

- 1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.
- 2- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.
- 3- أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية.
- 4- خصائص الإدارة الإلكترونية.
- 5- عناصر الإدارة الإلكترونية.
- 6- وظائف الإدارة الإلكترونية.

#### خلاصة الفصل

**تمهيد :**

شهد التاريخ البشري عدة ثورات آخرها هي ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم و أصبح جديد اليوم قديم الغد، و نتيجة لهذه التطورات تزايد الطلب على هذه تكنولوجيا، و بالتالي أصبحت هذه الأخيرة هي مورد أكثر أهمية بالمقارنة بالموارد الكلاسيكية، مما أصبح الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال المستوفية الشروط المشغل الشاغل لأي مؤسسة باعتبارها نقطة القوة و التميز في عصر سمته الأساسية هي المعلوماتية.

و إذا نظرنا أيضا إلى قطاع الاتصالات فنجد أنه شهد في فترة قصيرة تحولا حاسما بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها حيث أصبح يشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم بالإقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة ، الذي يعتمد على المعلومة و طرق إيصالها في أقصر وقت و بأقل تكاليف، و نظرا للتطور الهائل الذي شهده هذا القطاع و مدى مساهمته في جميع القطاعات، و خاصة في ظل استخدام الأقمار الصناعية، الهاتف النقال و الانترنت، كل هذا وضع المؤسسة أمام تحدي جديد ألا و هو إمتلاك تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .

و للإمام بالموضوع سوف نتطرق أولا إلى تكنولوجيا المعلومات بدءا من مفهوم التكنولوجيا و المعلومات و بعد ذلك نتناول مفهوم الإتصال بدءا من التطور التاريخي له و وصولا إلى أشكاله أما العنصر الثالث فخصصناه لمفهوم تكنولوجيا المعلومات و أقسامها و كذلك تكنولوجيا الشبكات ( الإنترنت و الإكسترانت و الإنترنت).

## أولاً: تكنولوجيا المعلومات

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة غير مسبوقه في كافة نواحي الحياة، و أبرز هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الدينامية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات و بثها، أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات.

يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات كل نظم و أدوات الحاسوب التي تتعامل مع القدرات الإدراكية الذهنية و في حقول التعليم والذكاء، بذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات مظلة شاملة لكل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني.

و يميز روجر كارتر بين ثلاث جوانب رئيسية لتكنولوجيا المعلومات :

" الجانب الأول : تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها،

الجانب الثاني : تكنولوجيا تحليل البيانات،

الجانب الثالث : تكنولوجيا توصيل البيانات (الاتصال)".<sup>1</sup>

## 1- أهمية تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دور كبير في تحديث وتطوير إدارة الأعمال وتؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل ،" ويمكن ملاحظة هذا من خلال أنها:

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.

- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.

- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية .

- تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.

- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.<sup>2</sup>

تلعب تكنولوجيا المعلومات دور مهم في جميع الأنشطة، حيث توفر كل خدمات الاتصال بمختلف أنواعها، وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص والمؤسسات، ما جعل العلم قرية صغيرة يستطيع أفرادها تبادل المعلومات فيما بينهم بسهولة وفي أي وقت وفي أي مكان.

<sup>1</sup> - محمود علم الدين: تكنولوجيا المعلومات و صناعة الاتصال الجماهيري، دار العربي للنشر و التوزيع، مصر، 1990 ص 39.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل ، الأردن، 2002، ص 150.

## 2- خصائص تكنولوجيا المعلومات :

تتميز تكنولوجيا المعلومات بمجموعة من الخصائص أهمها:

- "تقليص الوقت" : فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة، مثال على ذلك شبكة الانترنت التي تسمح لكل واحد منها بالحصول على ما يلزمه من معلومات ومعطيات في وقت قصير مهما كان موقعه الجغرافي،
- رفع الإنتاجية : تعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع الإنتاجية حين يتم إستعمالها بشكل جيد و فعال؛
- المرونة : تعددت إستعمالات تكنولوجيا المعلومات لتعدد إحتياجاتنا لها، أبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في حياتنا اليومية والعملية، فهو أداة للكتابة والقيام بمختلف العمليات المعقدة مثل الإتصال عن البعد أو القرب .....الخ.كما أنها تمنح للإنتاج كفاءة عالية وهذا بكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الإستعمال.
- التتممة la miniaturisation : ويقصد بها الأسرع و الأصغر و الأقل تكلفة وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات فهي تتميز بالتحسن الدائم في سرعتها وسعة ذاكرتها.<sup>1</sup>

## 3- أقسام تكنولوجيا المعلومات

- شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات تطورا كبيرا وذلك من سنة إلى أخرى بل ومن يوم إلى آخر، حيث إتسع هذا التطور حتى أصبح يضم مجالات و أقسام عديدة نذكر منها :
- 3-1- صناعة المحتوى المعلوماتي : و تتمثل هذه الصناعة في المؤسسات التي تنتج الملكية الفكرية عن طريق المحررين و المؤلفين و غيرهم؛
  - 3-2- صناعة بث المعلومات : وتتم بواسطة شركات الاتصال و البث التي تتم من خلالها توصيل المعلومات من أماكن تواجدها إلى مستخدميها.
  - 3-3- صناعة معالجة المعلومات : وتقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال كما تشمل هذه الصناعة على منتجي البرمجيات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غنية لالوش: دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002، ص ص 89، 99.

<sup>2</sup> أمال حاج عيسى، هوارى معراج: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أبريل، 2003 ص 110.

ثانيا- تكنولوجيا الشبكات

1- الإنترنت :

1-1- تعريف الإنترنت:

يرى J.N.yolin أن الإنترنت : "عبارة عن شبكة داخلية، تستعمل تكنولوجيا الإنترنت و تكون فيها المعلومات في متناول العاملين بالمؤسسة فقط."<sup>1</sup>

فالإنترنت هي : "شبكة خاصة لمؤسسة تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الإستفادة من خدمات الشبكة و لا تسمح لأي مستخدم من خارج المؤسسة أو الشركة من الإستفادة من خدمات هذه الشبكة. و الإنترنت هي في الواقع نسخة مصغرة من شبكة الإنترنت تعمل داخل مؤسسة يستطيع العاملون في هذه المؤسسة وحدهم الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها"<sup>2</sup>.

و ربما تسمح إدارة الشركة بإعطاء موافقة خاصة للأشخاص الغير العاملين مثل الموردين أو العملاء الكبار للإستفادة من موارد الإنترنت و بإستخدام نظام الحماية و السيطرة و تقنيات الرقابة على المعلومات مثل برامج جدران النار ( Fire walls ) و غيرها، تستطيع المؤسسات حماية موارد الشبكة و ضمان الإستخدام لها.<sup>3</sup>

1-2- أسباب إستخدام الإنترنت : تستخدم شبكة الإنترنت بصورة واسعة من قبل المؤسسات المتوسطة و الكبيرة و ذلك للأسباب التالية :

- " **تخفيض التكاليف** : يعمل جهاز الخادم في شبكة الإنترنت على تقليل الحاجة من وجود نسخ متعددة من البرامج و قواعد البيانات و هذه لوجود تشابه بنيوي بين الإنترنت و الإنترنت، حيث تسمح هذه البنية بخدمة تنزيل الملفات و التطبيقات بسهولة و يسر، و كذلك وصول للبيانات المشتركة إلى المستخدمين كل حسب صلاحيته.

<sup>1</sup>- نوفيل حديد: تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للإدماج في الإقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص ص 51-52. ، ص 121.

<sup>2</sup>- سلوى محمد الشرف: دورة إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع عزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، عمارة الدراسات العليا، عزة ، 2008، ص 64.

<sup>3</sup>- بشير عباس العلق: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطبيقاتها في مجال التجارة النقال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان 2007 ، ص 20 .



و بالتالي يمكن للمؤسسة أن تستغني عن الكثير من المطبوعات و النماذج الورقية التي تقدم الإنترنت حلولا إلكترونية لها مثل : دليل الهاتف و طلبات الصيانة و الخدمات الإدارية المتعددة.

- **توفير الوقت** : تساهم الإنترنت تقليل الكثير من الوقت الضائع في الإتصال بين أقسام و إدارات المؤسسة الواحدة. كما يعد وسيلة ضمان لدقة سير الإتصالات و عدم تكرارها.

فإن تنظيم تبادل المعلومات الإدارية يتم عن طريق نماذج معيارية متفق عليها و لا يتم إرسالها عن طرق النظام البريد الداخلي قبل إستيفاء المعلومات المطلوبة بكاملها، من ثم يتم حفظها آليا في الجهاز المزود أو جهاز خادم البريد الإلكتروني، وتظهر لدى الطرف الثاني بعد وقت قصير جدا، وبذلك تؤمن الإنترنت الدقة و توفر الوقت.

- **الإستقلالية و المرونة** : توفر الإنترنت إمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض ( Browser )، ومن منصات عمل مختلفة، تمكن هذه الميزة المستفيدين من الولوج إلى محتويات الجهاز الخادم بغض النظر عن منصة العمل التي يعملون عليها، إضافة إلى أن نشر المعلومات عن طريق الموقع الداخلي يتم في الزمن الحقيقي و لا يحتاج إلى أي عمليات إعداد مسبقة.<sup>1</sup>

- " **تسخير خدمات الإنترنت** : تسمح الإنترنت للمستخدم بإستعمال الخدمات التي توفرها الإنترنت مع الفرق في كون هذه الخدمات تتم على مستوى المؤسسة وهي تسير من خلال ما يسمى بخادم الإنترنت و من أهم هذه الخدمات :

- خدمة البريد الإلكتروني.

- خدمة الدراسة والبحث عن المعلومات عبر الويب.

- خدمة البريد الفوري.

- خدمة الهاتفية عبر الإنترنت على مستوى المؤسسة.

- خدمة قوائم النشر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- بشير عباس العلاق: سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، 2006، ص ص 59- 60.

<sup>2</sup> نوفيل حديد: مرجع سابق، ص 123.

## 2- الإستراتيجيات:

2-1- تعريف الإستراتيجيات : تعرف شبكة الإستراتيجيات على أنها : "نتائج" تزاوج" كل من الإنترنت و الإنترنت فهي شبكة إنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسة المتعاونة معها و التي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة المرور عبر جدران نارية التي تمنع ولوج الدخلاء و الوصول لبيانات المؤسسة، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين، موزعين، شركاء، عملاء، أو مراكز بحث تجمع بينهما شراكة عمل في مشروع و احد "1، كما تعرف أيضا على أنها: "المشاركة بين الإنترنت الخاص بالشركة و شركائها التجاريين"2.

و الواقع أن شبكة الإستراتيجيات تساهم في زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة و مرونة عالية للإتصال الفوري مع مختلف فئات المستفيدين، كما تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دورها المباشر في إنجاز أنشطة القيمة المنظمة بمستوى تكلفة منخفض بالمقارنة مع المنافسين أو بطريقة تقدم للمستفيد قيمة مضافة.

" وشبكات الإستراتيجيات أنواع توجد جميع تطبيقاتها اليوم في مجالات عديدة مثل نظم تعليم، نظم تدريب العملاء، نظم التشارك على قواعد البيانات التابعة لمنظمات أو مراكز مختلفة وشبكات منظمات الخدمات المالية و المصرفية و نظم إدارة الموارد البشرية و الموارد الأخرى الخاصة بالشركات العالمية. "3 ويعتمد تصنيف شبكات الإستراتيجيات على قطاع الأعمال، حيث نضيف إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

## - "شبكة إستراتيجيات التزويد أو التكميل :

تربط هذه الشبكات المخازن و المستودعات الخاصة بالبضائع فيها تقوم بالتوفيق بين المخازن الفرعية و المستودعات الرئيسية للتحكم في مستوى المخزن بنظام، لتفادي مشكلات العجز و المحافظة على كميات ثابتة من المخزون.

1- مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط ، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 47.

2- محمد الصالح الحناوي: الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص 293.

3 - بشير عباس العلق، مرجع سبق، ص 23.

## - شبكة إكسترنات التوزيع :

يعتبر هذا النوع من الإكسترنات أكثر أنواع تواجد فهو يقدم خدمة الطلب الإلكتروني للعملاء من حجز و اشتراكات وغيرها من خدمات، في ظل خدمات النشر الفوري للتعديلات والتغيرات التي قد تحدث على هذه الخدمات من تغير أسعار و مواصفات.<sup>1</sup>

## - "شبكات إكسترنات التنافسية :

هذا النوع من الشبكات يمنح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كبيرة الحجم فرصا متكافئة في مجال البيع و الشراء عن طريق ربط الشركات الصغيرة و الكبيرة لكي تنتقل الأسعار و المواصفات التقنية بينهما مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع و يعزز جودة المنتجات و يقضي على الإحتكار.<sup>2</sup>

## 2-2- خدمات الإكسترنات :

لقد حققت عديد من المؤسسات فوائد من تطبيق شبكة الإكسترنات، نذكر في ما يلي بعض المجالات التي يمكن أن تستخدم فيها الإكسترنات لتحسين العمل و نقله خطوة عن طريق الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية و ذلك من خلال :

- " تسهيل عمليات الشراء في المؤسسات : يمكن للمؤسسة أن تقوم بإرسال طلب شراء عبر الإكسترنات و تلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.

- متابعة الفواتير : تسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف أو القبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجري على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع و الأقسام.

- خدمة التوظيف : تستخدم الإكسترنات لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين، إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة العمل المناسبة في الوقت المناسب، كما يمكن لسوق العمل تأمين إحتياجاته عن طريق الشبكة نفسها و قد تصل فعالية الشبكة إلى درجة المشاركة بالتخطيط مع مصادر الموارد البشرية لما فيه صالح سوق العمل.

<sup>1</sup> - علاء السالمي، حسين علاء السالمي: شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005، ص 41.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلق: مرجع سابق، ص 24.

- تواصل شبكات توزيع السلع : تسمح شبكة إكسترانت بربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي و ذلك لتسريع عمليات الطلب و الشحن و تسوية الحسابات. كما يمكن أن تبنى التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب لإتمام كامل عمليات التوزيع و تسوية الحسابات المتعلقة بها.<sup>1</sup>

وقد أثبتت تجربة استخدام الإكسترانت في قطاع الأعمال نجاحا كبيرا، حققت من خلالها مستوى مرتفعا من العوائد، لم يكن للمؤسسات أن تحصل عليه باعتماد الأساليب التقليدية لتبادل المراسلات والعروض.

بدأت تظهر تطبيقات هذه الشبكات على الويب، إذ أصبح من الممكن الولوج إلى مواد وصفحات محددة من احد المواقع عن طريق كلمة المرور واسم مستخدم محدد يتم الاتفاق عليه بشكل مسبق، كما تتوفر الآن كتيبات العرض الإلكتروني، والتي تزود العملاء بالعروض والأسعار وما إلا ذلك من معلومات.

### 3- الإنترنت

لقد أصبح إهتمام المؤسسات ينصب أكثر فأكثر على إيجاد الطرق الأكثر فعالية للاتصال بالمستهلكين و تلبية حاجاتهم و رغباتهم و هو ما حصل بفعل عامل التقدم التكنولوجي، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بمراكز الإتصال الافتراضية و المتمثلة في الإنترنت.

تعرف الانترنت بأنها: " شبكة عالمية مكونة من عدد من الشبكات المتصلة مع بعضها البعض وهذا يتضمن الملايين من شبكات الشركات والحكومات والمنظمات وحتى البنكية، تتشكل الانترنت من كمبيوترات فيها معلومات ومستخدمين يقومون بإرسال واستقبال هذه المعلومات ومن بنية تكنولوجية لإيجاد ونقل ومشاهدة أو الاستماع لهذه المحتويات.<sup>2</sup>

### 3-1- خدمات الإنترنت:

توفر الإنترنت العديد من الخدمات نذكر منها :

<sup>1</sup> - زينب شطبية: دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر، إشراف إبراهيم بختي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2009، ص ص 72-73.

<sup>2</sup> - محمد طاهر نصير: التسويق الإلكتروني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 38-39.

- خدمة البريد الإلكتروني: " يعد البريد الإلكتروني من أول الخدمات التي تم تطويرها على الإنترنت و بالرغم أن الهدف الأصلي لوجود شبكة تربط المواقع البعيدة عن بعضها البعض".<sup>1</sup>

و البريد الإلكتروني " يعد من الاستخدامات الشائعة و التي توفر إمكانية الاتصال بالملايين من البشر حول العالم".<sup>2</sup>

كما تسمح هذه الخدمة بإرسال و استقبال رسائل الإلكترونية من و إلى جميع المشتركين فى الشبكة عبر العالم، على مستوى التجاري يمكن الاستخدام البريد الإلكتروني في طلب معلومات حول المنتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين أو إغائها.

كما يمكن للبريد الإلكتروني من نقل الرسائل في كلا الاتجاهين بل و حتى الوثائق و الصور و كذلك اللوحات الإشهارية للتسويق و النماذج التصميمية عن طريق الإرفاق Attachment يشترط أن تكون محمولة في شكل ملفات رقمية و عند وصولها يمكن للمستلم أن يطبعها بشكلها و ألوانها الأصلية مما يجعل البريد الإلكتروني متميز عن الفاكس شكلا و تكلفة.<sup>3</sup>

#### - خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات ( Word Wide Web )

" و تسمى أيضا بالنسيج العالمي الواسع، و يطلق عليها خدمة الويب، فهي من أكثر الخدمات إستخداما في الإنترنت و يمكن من خلالها الإبحار في مختلف المواقع على شبكة الإنترنت و تصفح ما بها من صفحات عن طريق وسائط متعددة قد تكون مكتوبة أو مرسومة أو بالصوت أو بالصورة".<sup>4</sup>

كما تعد هذه الخدمة وسيلة من وسائل الترويج و الدعاية و الإعلان على المستوى المحلى و الإقليمي والعالمي".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- بهاء شاهين: الإنترنت و العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة 1999 ص 42.

<sup>2</sup>- محمد عبد حسين آل فرج الطائي: الموسوعة الكاملة فى نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، الطبعة الأولى، دار الزهران، عمان، 2002 ص 231.

<sup>3</sup>- إبراهيم بختي: التجارة الالكترونية مفاهيم و إستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص ص 27-28.

<sup>4</sup>- خالد ممدوح إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>5</sup>- أمينة رباعي: التجارة الإلكترونية والآفاق تطورها في البلدان العربية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 8.

**- خدمة بروتوكول نقل الملفات FTP :**

وهو بروتوكول يستعمل لنقل الملفات عبر شبكة الإنترنت كتحميل بعض الملفات من جهاز خادم بعيد، و يستعمل مسيرو المواقع الإلكترونية المعروفة بالواب ماستر webmasters هذا البروتوكول لإرسال التحديثات اللازمة إلى الأجهزة الخادمة التي يشرفون على تسييرها.

**- خدمة منتديات النقاش forums de discussion :**

تسمح هذه الخدمة للمستخدمين فيها بالتعبير عن آرائهم حول موضوع معين يطرح للنقاش، و يستخدم البريد الإلكتروني للإدلاء بالآراء، و غالبا ما تخضع هذه المجموعات إلى إدارة شخص واحد، يعمل على إدارة المناقشات و توجيهها و إستبعاد ما لا يناسب منها، و تستعمل بعض المؤسسات هذه النوادي لطرح نقاشات خاصة بمنتجاتها لمعرفة ردود فعل المستهلكين و آرائهم الشخصية.<sup>1</sup>

**- خدمة الدردشة ( الإتصال المباشر ) :**

و تسمح لنا هذه الخدمة إمكانية إجراء الحوار المباشر بين أي عدد من الأشخاص حول العالم، و يمكن إجراء هذا الحوار إما بالكتابة أو الصوت أو بالصورة و الصوت معا. ومن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى الاستخدام الواسع للانترنت في الوقت الراهن هي أنها مثال واقعي للقدر في الحصول على المعلومات من مختلف أنحاء العالم ، كما تساعد على الاتصال بالعالم بأسرع وقت وبأقل تكلفة للعمل والتعلم التعاوني الجماعي.

**ثالثا- الإدارة الإلكترونية:**

عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلة التي تحرك عجلة التنمية في الدول وتخدم المواطنين، بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة، وأصبحت تعرف بالإدارة الالكترونية.

<sup>1</sup> - نور الدين شارف: التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة جوب فرع الاتصالات الجزائر)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب، البلدة، 2007ص 24.

## 1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

"بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية كانت سنة 1960م، عندما ابتكرت شركة (IBM) - آلات العمل العالمية- وهي شركة أمريكية تنشط في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات، ابتكرت مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية، وهو شكل من أشكال مكينات المكتب يتكون من لوحة مفاتيح وآلة كتابة إلكترونية مع حاسوب مخصص لتحرير النصوص وطابعة، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وإن أول برهان على أهمية هذا الطرح ظهر سنة 1964م، عندما أنتجت هذه الشركة جهاز عرضته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط، جهاز الطابعة المختار، وهو نوع من تخزين البيانات ووسيلة للتسجيل المغناطيسي، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات في الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة، وهذه العملية وفرت جهد كبير وخصوصا عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من الأشخاص، وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الهدف المنشود بأقل التكاليف".<sup>1</sup>

فالإدارة الإلكترونية ظهرت في شكلها البسيط في منتصف القرن الماضي تعتمد على وسائل بسيطة كالطابعة والحاسوب المخصص لتحرير النصوص، استعملت هذه الوسائل لتخفيف الضغط الناجم عن الأعمال الورقية الكثيرة ومحاولة لتقليصها.

ويشير نجم عبود نجم إلى أن من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية "هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوزها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، إبتداءا بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نسرين رزقي: الإدارة الإلكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 237.

<sup>2</sup>- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص ص 128، 130.

وكنتيجة للتطور التكنولوجي الذي تنامي في ظل الثورة المعلوماتية، شهد العالم بروز مفهوم الإدارة الإلكترونية بلامح حديثة مرورا بمفاهيم أولية ساعدت على وضوح فكرة الإدارة الإلكترونية منظم المعلومات والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية فرعا معرفيا حديثا، يدخل ضمن مواضيع العلوم الإدارية، فهي نتيجة للتطورات التي مست الجانب التكنولوجي واستخدام مختلف الوسائل الحديثة في العمل الإداري بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات الأفراد بالمؤسسات.

ولقد اهتمت العديد من الدول والحكومات بإدخال البعد التكنولوجي في برامج الإصلاح الإداري بها من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات في إدارتها، واستخدام الحاسوب في كافة عملياتها الإدارية، وهذا يعود لعدة أسباب أجبرت وفرضت على هذه الدول إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ومن هذه الأسباب "التقدم الكبير في تقنيات الحاسوب وتطبيقاته، التي جعلت من الآلة تتخذ الكثير من القرارات المبرمجة مكان الإنسان وبنسبة ضئيلة من الخطأ، كما توفر الكثير من الوقت والجهد في إنجاز الأعمال باستخدام شبكات الانترنت، والاتصالات التي عرفت تطور سريع هي الأخرى، فهي تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من الداخل أو الخارج، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة.

وفي ضل هذا التطور التكنولوجي انتشرت الثقافة الإلكترونية، ليصبح من السهل التعامل مع التقنية الرقمية وميل الموظفين في الدول المتقدمة إلى تطوير أسلوب عملهم، لتسيطر ظاهرة العولمة على مستقبل المؤسسات وتفرض عليها استخدام أحدث التقنيات في عملية الإنتاج من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية للبقاء في خط المنافسة، والاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة.<sup>1</sup>

ومنه فإن التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية قد فرضه التقدم العلمي والتكنولوجي والتقني، والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات من قبل المستفيدين، حيث يلعب عامل الوقت احد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول تأخر تنفيذ العمليات بدعوى تحسين الخدمة وذلك لإرتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر الوقت.

<sup>1</sup> - شائع عبد السعد مبارك الفحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون - دراسة تطبيقية في المديرية العامة للسجون - رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 17.



## 2- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

الإدارة التقليدية تتكون من المدير ومدراء الأقسام وموظفين وفرق العمل، تتناسب الأوامر من الأعلى إلى الأسفل ولا مجال للنقاش أو الإبداع، حيث تهيمن فئة من الأفراد في المؤسسة على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف، أما الإدارة الإلكترونية فهي نمط من أنماط الإدارة تعود إلى البعد الإداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، كما تعود أيضا إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وبهذا يمكن أن نميز بين الإدارتين في النقاط التالية:

- حفظ البيانات: تعتمد الإدارة التقليدية في تنفيذ الأعمال على المعاملات الورقية والتي تحفظ من خلال الأرشيف الورقي، وهو ما يجعلها عرضة للتلف والضياع وتصبح عملية استرجاعها وتعرضها للتقادم والإهمال، في حين الإدارة الإلكترونية تسمح بحفظ البيانات في الأرشيف الإلكتروني الذي يضمن الحماية من التلف والتأثيرات البيئية.<sup>1</sup>

- السرعة: تتفاعل الإدارة الإلكترونية بسرعة فائقة مع مراجعيها، مما يمنحها ميزة لم تكن في عهد الإدارة التقليدية التي تعتمد على المكاتبات الورقية، أو حتى المكالمات الهاتفية مما قد يحتاج إلى أيام أو أشهر لإنجاز مشروع ما.

- مدة الخدمة: ساعات الدوام في الإدارة التقليدية لا يتسع لاستقبال مراجعيها إلا في عدد محدود من الساعات على مدى محددة في الأسبوع، في حين تتوافر خدمات الإدارة الإلكترونية أربعاً وعشرون ساعة، إذ يمكن تنفيذ الأوامر على شبكاتنا في أي وقت، ويمكن أيضا تلقي المعاملات على مدار اليوم<sup>2</sup>، العملاء والمستفيدون كانوا يعانون في نمط الإدارة التقليدية من المدة الطويلة التي كانت تستغرق في إنجاز متطلباتهم والتي تعرقل في بعض الأحيان مصالحهم، أما في الإدارة الإلكترونية تقلصت المدة وسهلت على المستفيدين الحصول على مستلزماتهم بأقل مدة وأكثر رفاهية، حيث يمكن الآن تقديم الطلب على شبكة الانترنت من المنزل دون ضرورة للتنقل والحصول على الضروريات بسرعة فائقة.

- "طبيعة التعامل والتفاعل مع الأطراف: حيث تتيح الإدارة الإلكترونية ميزة البعد عن شخصية المعاملات وخضوعها أو عدم خضوعها للارتياح، أو التعب أو الوساطة من قبل الموظفين، أو طالبي

<sup>1</sup> - محمد سمير احمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 67.

<sup>2</sup> - العوض محمد احمد الحسن: الإدارة الإلكترونية- المفاهيم- السمات- العناصر، دراسة وثائقية، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، من 01 إلى 04 جوان 2010، طرابلس، ليبيا.

الخدمة وكذا التفاعل السريع، إذ يمكن استقبال آلاف الطلبات في وقت واحد والرد عليها بسرعة<sup>1</sup>، على عكس الإدارة التقليدية التي تكون فيها المعاملات بطيئة نسبياً وتعتمد على العلاقات المباشرة التي تخلف في بعض الأحيان صدمات إما بين الموظفين والمستفيدين أو الموظفين فيما بينهم أو المستفيدين فيما بينهم.

- "التكاليف: حيث تتفق الإدارة التقليدية الكثير من الأموال في حفاظها على الملفات والمعاملات من تلف الأرشيف، وصيانة الأرشيف الذي تحفظ فيه، ناهيك عما تنفقه على الأوراق التي تستعملها في تعاملاتها أو التي تصون بها أرشيفها، في حين أن الإدارة الإلكترونية في غنى عن كل هذه النفقات الإضافية."<sup>2</sup>

كما نضيف أن حجم الانجاز في الإدارة التقليدية يكون ضعيف وهذا راجع إلى الوسائل التقليدية المستعملة، وطبيعة التنظيم الإداري القائم على المركزية الوظيفية، عكس ذلك في الإدارة الإلكترونية التي يكون فيها حجم الإنجاز ضخماً مع قلة نسبة الخطأ، وهذا يرجع إلى نوعية الوسائل الحديثة والتقنيات المتطورة المستعملة، إضافة إلى مرونة التنظيمات وبعدها عن الهرمية في السلم الإداري.

### 3- أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية:

يمكن للإدارة الإلكترونية أن تحقق مجموعة من الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل لتقنيات المعلومات والاتصال، ومن خلال الاستخدام الملائم لنظم المعلومات والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها، ومن بين الأهداف التي يمكن أن تحققها الإدارة الإلكترونية بصفة عامة:

- "تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية على مدار الأسبوع وفي ذلك الإجازة الأسبوعية.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والمؤسسات.
- إلغاء العلاقات المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منها، وهذا للحد من العلاقات الشخصية والنفوذ.

- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية- المفاهيم- الخصائص- المتطلبات، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> - محمد الصرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 91.

<sup>3</sup> - فداء محمد خالد: الإدارة الإلكترونية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 51.

- تطوير عمل الإدارة والذي يؤدي إلى استبدال الأدوات المستخدمة في الإدارة التقليدية مثل الأوراق و الأقلام بأدوات إلكترونية كأجهزة الحاسوب.
- تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين من جهة والعملاء والمستفيدين من جهة أخرى من خلال بناء بيئة من الحوار المشترك.
- "تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.<sup>1</sup>
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتبقيهم في الكثير من الأحيان منتظرين في صفوف طويلة.
- إلغاء الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- "إدارة بدلا من حفظها.
- استعراض محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات والتجهيز الناجح للاجتماعات.<sup>2</sup>

ويمكن حصر أهداف الإدارة الإلكترونية في القول بأن تطبيق التقنيات الحديثة في الإدارة واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة والشبكات يؤدي إلى تطوير العمل الإداري، ورفع كفاءة وإنتاجية الإداريين والعاملين بالمؤسسات، وتقديم الخدمات في زمن قياسي وبأقل جهد وأكثر جودة في الوقت والزمن الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

فإهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأ التسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أهم هذه الفوائد:

<sup>1</sup> - الهوش أبو بكر محمود: الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006، ص 418.

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 39.

- " تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين وتكون أكثر جودة.
  - إختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
  - تسهيل إجراءات الإتصال بين دوائر المؤسسات المختلفة ومع المؤسسات داخل وخارج البلد.
  - إستخدام الإدارة الإلكترونية يقلل من إستخدام الأوراق مما يؤثر إيجابا على المؤسسة من ناحية الحفظ والتوثيق، والاستفادة من المخازن لأمر أخرى.<sup>1</sup>
  - " المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفر الدائم للمعلومات بين أيدي متخذي القرار.
  - تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومشاكل العمل اليومية.
  - معالجة ظاهرة الرشوة والقضاء عليها.
  - تطوير أليات العمل ومواكبة التطورات.
  - خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء.<sup>2</sup>
- كما تخفض الإدارة الإلكترونية من المدة المستغرقة في تنفيذ العمل، مما يؤدي إلى توفير الوقت المخصص للمهام العامة، وخفض تكلفة توظيف العديد من الأفراد.

#### 4- خصائص الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمطا من أنماط الإدارة التي كانت لها أثارها الواسعة في المنظمات و المؤسسات المختلفة، ومجالات عملها وخاصتا عمليات إصلاح البنية التنظيمية وتهيئتها، مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهي بذلك تتميز بعدة خصائص نذكر أهمها ما يلي:

- " كثير من المعوقات الإدارية التي بقيت لسنوات يمكن أن تزول بفعل التحول إلى أسلوب الدارة الإلكترونية، ففي ضلها لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج انجازها إلى وقت طويل، وكذلك نسخها وخفضها

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 38.

<sup>2</sup> - كلتم محمد السبيكي: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008، ص ص 38، 39.

وإرسالها، وإمكانية تكرار هذه العملية مرات عديدة، وفي حالة وقوع أخطاء يمكن تصحيح الخطأ أو في حالة ضياع لهذه الأوراق يمكن إستخراج النسخ المحفوظة.<sup>1</sup>

في مرحلة الإدارة التقليدية كانت تعاني الدارة من ضياع وتلف الأوراق وفقدان الأرشيف لأسباب عدة، وهذا ما تحاول الإدارة الإلكترونية القضاء عليه لأن نسبة فقدان الأوراق والمستندات في الإدارة الإلكترونية تكاد تكون منعدمة.

- " العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات الحديثة مثل شبكة الانترنت والإكسترنانت.

- تحول المؤسسات من الهياكل المركزية الوظيفية إلى الهياكل التنظيمية اللامركزية المرنة المستندة إلى المعلومات، والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد.<sup>2</sup>

- " تتيح تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية سهولة الوصول إلى المعلومات عن الخدمات والمنتجات المختلفة وإمكانية تجاوز الحدود الثقافية والدولية للمعاملات الإدارية بطريق فعالة.

- لا تنقيد الإدارة الإلكترونية بالزمان والمكان، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر شبكة الانترنت أو أجهزتها المنتشرة، كما أنها ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لإستيعاب موظفيها ومكاتبها المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير يكفي لإستيعاب الأجهزة والحواسيب وعدد قليل من الموظفين.<sup>3</sup>

الإدارة الإلكترونية تعتمد على احدث التكنولوجيات المتطورة لتصل إلى النجاح وتقديم أحسن وأجود الخدمات، وتعتمد في ذلك على المعلومات والاتصالات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الكمبيوتر في أتمتة المكاتب عن طريق مجموعة من التطبيقات كالبريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد، حيث أنها تعتمد على الحاسوب الآلي بشكل أساسي ولا تعتمد على الأوراق إلى بشكل ثانوي وتكميلي، لتوفرها على الأرشيف الإلكتروني والبريد والمذكرات الإلكترونية والتطبيقات التابعة، وهذا ما

<sup>1</sup> حسن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 85.

<sup>2</sup> مجدي محمد يونس: التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي، 2016/01/26 [https://www.new-educ.com\(23/01/2018\)](https://www.new-educ.com(23/01/2018)) 23:25 pm

<sup>3</sup> عبد الماجد العلول: مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 47.

يسمح لها بأن تكون إدارة ذكية تتسم بالمرونة وقابلة لأن تواكب جميع التطورات والتغيرات الطارئة خلافا للإدارة التقليدية التي تتسم بالجمود والبطء والروتين.

#### 5- عناصر الإدارة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم الأعمال الإلكترونية، وخلق وظائف تتدرج ضمن سياق التحول الإلكتروني، وهذه العناصر يمكن توضيحها فيما يلي:

#### 5-1- عتاد الحاسوب:

" ويقصد بها أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء إمتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم، حيث تحقق غايتين هما توفير تكاليف التطوير المستمر، وتكاليف الصيانة، وملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات."<sup>1</sup>

وعتاد الحاسوب شبكة قرية وأمنة وسريعة من خلال ربط الحواسيب بالانترنت، تشتمل هذه الشبكة على أربعة وحدات رئيسية هي: وحدات الإدخال التي تستخدم لتغذية الحاسوب بالبيانات، وحدة الذاكرة التي تقوم بحفظ البيانات والأوامر، وحدة الإخراج التي تستخدم لإظهار البيانات والمعلومات للمستخدمين.

#### 5-2- تكنولوجيا الشبكات:

"وهي مجموعة البرمجيات المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب والإستفادة من إمكانياتها المختلفة، إضافة إلى الشبكات التي تمثل الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنات، وشبكة الانترنت هي التي تمثل الشبكة القيمة للمؤسسات وإداراتها الإلكترونية."<sup>2</sup>

فالبرمجيات إذا هي عبارة عن وصف كل ما يقوم به الحاسوب من العمليات المتكاملة التي يكبها المستخدم عل أكمل وجه، ومن بينها نظم التشغيل والبريد الإلكتروني التي تكون متصلة بالشبكات حتى تؤدي دورها.

<sup>1</sup> - موسى عبد الناصر، محمد القريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، الجزائر، 2011، ص 89.

<sup>2</sup> - ياسين سعد غالب: المرجع السابق، ص 14.

## 5-3- صناعات المعرفة:

"وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية، المديرون والمحللون للمواد المعرفية، ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناعات المعرفة إدارة التعاون الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة.<sup>1</sup>"

العنصر البشري والذي يتمثل في أشخاص مدربين على استخدام التقنيات الحديثة، وأشخاص مؤهلين تقنيا يقدمون الدعم الفني والتقني ويطورون النظم المعلوماتية، كما يشمل المدرء كذلك، ومع تعاون هؤلاء الأشخاص ستخلق ثقافة تغير معها طرق التفكير وأساليب العمل الإداري.

## 5-4- المجتمع:

" تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة عند مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا يمكن لأي إدارة العمل بمعزل عن قيم المجتمع التي تطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، ومن تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب مراعاتها الدين والقانون والثقافة والتقاليد، وعلى الإدارة أن تراعي أيضا تصنيفات المجتمع الذي تعمل فيه، وأن تضع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح والاتجاهات حتى تصل إلى حالة من الاتزان الذي يضمن لهل كسب ثقة كل فئات المجتمع.<sup>2</sup>"

كما يجب التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي للإدارة الإلكترونية عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات التي تمثل وسيلة تحدد من خلالها أنظمة المعلومات ومناهج العمل.

وبناء على ما سبق يمكن أن نستنتج أن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد على وجود العنصر البشري المؤهل فنيا، والمتخصص في مجال تقنية الحواسيب الآلية وتقنية المعلومات الرقمية، ومكونات الحاسوب المادية والشبكات والملحقات والبرامج التي تمثل همزة وصل بينه وبين النظم والشبكات.

## 6- وظائف الإدارة الإلكترونية:

التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثورة التقنية أدى إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة، حيث تحولت إلى وظائف إلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات، وتشتمل هذه الوظائف على ما يلي:

<sup>1</sup> - موسى عبد الناصر، محمد القريشي: المرجع السابق، ص 90.

<sup>2</sup> - حسن محمد الحسن: مرجع سابق، ص 73.

## 6-1- التخطيط الإلكتروني:

" التخطيط الإلكتروني يعتمد بصفة أساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم نظم الإلكترونيية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المؤسسة وإداراتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا على نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم إجراءات العمل".<sup>1</sup>

فالتخطيط الإلكتروني قائم على الاتجاه الأفقي بين الإدارة والعاملين، أي أن الكل يشارك في عملية التخطيط ويمنح لهم الفرصة في إبراز آرائهم التي قد تكون خطة للمؤسسة، كما أنه يعتمد على الأهداف قصيرة المدى نتيجة لتدفق المعلومات باستمرار، والأهداف الواسعة والمرنة والبيئة المتغيرة الحاجات المتغيرة، وهذا ما يجعله يختلف عن التخطيط التقليدي القائم على الاتجاه العمودي وأهدافه تكون طويلة المدى.

## 6-2- التنظيم الإلكتروني:

" التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم".<sup>2</sup>

وعليه فإن التنظيم الإلكتروني هو الوظيفة الإدارية التي تعتمد على الهياكل التنظيمية المرنة بيئيا والمستندة إلى المعلومات لا الأحكام، وعمل الفريق لا عمل الفرد، بالشكل الذي يؤدي إلى إعادة بناء الأدوار، ويتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري مع بعضهم البعض، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المؤسسة والزبائن أو العكس، وهو ما يضمن التكامل التام بين المستويات الإدارية في البنية التنظيمية المرنة المستندة إلى المعلومات وعمل الفريق.

<sup>1</sup> احمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 57.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 250.



فالإدارة تحولت في ضل هذا التطور إلى إدارة استشارية هدفها حل المشاكل ومعالجتها، ألغي فيها التقسيم الإداري القائم على أساس الوظيفة، الذي أدى إلى تحول المديرين إلى منسقين ومعالجين للمعلومات، ومبتكرين في إدارة علاقات المؤسسة مع القوى المؤثرة في بيئتها.

### 6-3- القيادة الإلكترونية:

" تعتمد القيادة الإلكترونية على القائد الإلكتروني الذي يتسم بالخصائص الأكثر ملائمة، والمنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتميزة بالسرعة والتغيير، كما يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية المهارات والمعارف التقنية مثل تقنية المعلومات والحواسيب الآلية، وشبكات الاتصال الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل معها.<sup>1</sup>"

تهدف القيادة الإلكترونية إلى إرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم ف ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية. وتقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاثة أنواع وهي:

### 6-3-1- القيادة التقنية العملية:

" تركز في نشاطها على استخدام التكنولوجيا والانترنت وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، والتي تمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، وتنتم بزيادة توفر المعلومات وتحسين جودتها وسرعة الحصول عليها، كما تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت وتجعل القائد سريع الحركة ومبادر في تسيير الأعمال واتحاد القرارات.

### 6-3-2- القيادة البشرية الناعمة:

القيادة الناعمة تستوجب وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، تتسم بالقدرة العالية في إدارة المنافسة بتركيزها على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

### 6-3-3- القيادة الذاتية:

ترتكز على جملة من المواصفات التي يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهام والرغبة في المبادرة، إضافة إلى مرونة التكيف مع المستجدات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - احمد محمد غنيم : مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص ص 260 - 266.

ومنه فإن القيادة الإلكترونية تعتمد على استخدام البرامج وترتكز على الحس التقني وتحتاج إلى خبرة متخصصة وكفاءات متنوعة لتشجيع ومساعدة المدراء والعاملين في توفير متطلباتهم من بنية تحتية افتراضية، تتصف بالبرامج ذات الجودة العلمية والأجهزة الحديثة، لهذا واجب على القائد الإلكتروني أن يعمل على تطوير تفعيل البيئة الافتراضية لأنشطة المؤسسة، من خلال توفير التقنيات الحديثة وتطوير وتحديث مهارات العاملين.

#### 6-4- الرقابة الإلكترونية:

" الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على التقنية بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر.<sup>1</sup>"

فهي الرقابة التي تعمل على تحويل العمل الرقابي من عمل يدوي إلى عمل إلكتروني باعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب، وذلك في ممارسة العمليات الرقابية لكشف الفساد الإداري وفق برامج معينة يتم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض، مما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والوصول إلى النتائج المطلوبة بدقة عالية وأقل ما يمكن من المخاطر، حيث تهدف إلى استخدام تقنيات المعلومات بأشكالها المختلفة في عمليات الاطلاع على الوثائق والاتصالات اللازمة للموظفين، ومن أهم التقنيات المستخدمة لذلك شبكات الحاسوب التي تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات بدقة وتوفيرها للزبائن، كما تساعد في تحديد مدى الانحراف في إنجاز المهام ومكافحة الفساد الإداري وتجنب الاتصال المباشر والاحتكاك مع الموظفين.

<sup>1</sup> - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس: نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 255.

## خلاصة:

تعتبر التكنولوجيا عنصرا مهما في المؤسسات لكونها وسيلة مهمة في انجاز الأعمال بشكل سريع ودقيق وتساعد في توسع التعاملات والنشاط بطرق إلكترونية والتي أصبحت ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار، إذ أدركت جميع المؤسسات أنها في حاجة إلى تحديث إدارتها والتخلي عن الطرق التقليدية وضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية التي تمثل نمط جدير في الفكر والممارسة الإدارية باعتبارها المحرك الأساسي للتحرر من العوائق والقيود الروتينية والوساطة الإدارية وغيرها من العوائق لتبنيها معطيات عصر التغيرات السريعة، ومنه تطرقنا في هذا الفصل إلى تكنولوجيا المعلومات وأهميتها، وخصائصها، وأقسامها، وإلى تكنولوجيا الشبكات التي تتم في الإنترنت والإكسترانت والأنترنت وخدماتهم، وتطرقنا إلى الإدارة الإلكترونية من تطورها التاريخي والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، وأهدافها وخصائصها، وعناصرها ووظائفها.

## الفصل الخامس: متطلبات ومعوقات تطبيق

### الإدارة الإلكترونية

#### تمهيد

أولاً- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانياً- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

ثالثاً- عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية.

رابعاً- مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

## تمهيد:

تعتبر الإدارة نسق فرعي تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها، وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وتمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل هي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية البيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإحراجها إلى حيز الواقع،<sup>1</sup>

## أولاً- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

## 1- المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

" التنظيم الإلكتروني يعتبر عملية متعددة الجوانب والمفاهيم والممارسات، فهي ليست بسيطة ويجب إعادة هندسة الهياكل والإجراءات الإدارية في الإدارات العمومية وذلك من خلال استحداث وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي المعمول به، للتكفل بتسيير مشروع الإدارة الإلكترونية والارتكاز على هياكل تنظيمية شبكية، مع إعادة هندسة الإجراءات لتناسب مبادئ الإدارة الإلكترونية وخصوصا بعد إدخال التقنية الرقمية،<sup>2</sup> التي تتطلب وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة الاتصالات والبيانات، وبنية تحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

" بالإضافة إلى تشكيل إدارة أو هيئة أو نظام وطني للمعلومات لتخطيط ومتابعة تنفيذ المشروع ووضع الخطط، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للدراسة ووضع المقاييس والمواصفات العامة للإدارة الإلكترونية، وأيضا الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض من مراحل المشروع وتحديد منافذ

<sup>1</sup> - العمري سعيد بن معلا: المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الحكومة الإلكترونية - دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ- رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص ص 18، 19.

<sup>2</sup> - احمد بن عيشاوي: أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات العمال، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، 2008، ص

الإدارة الإلكترونية،<sup>1</sup> فلا يمكن تطبيق هذا المشروع إلا من خلال توفير لجنة محددة أو مسئول يتولى تطبيق هذا المشروع، حيث يعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل ويتولى الإشراف على تطبيق وتقييم المستويات التي وصل إليها في التنفيذ، ويجب على أي مؤسسة قبل البدء بالتعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة " خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل عملها ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي، إضافة إلى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية،"<sup>2</sup> فوجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

## 2- المتطلبات التقنية:

يمثل هذا المطلب الأساس لمعنى الإدارة الإلكترونية "إذ يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح الأعمال ويتم من خلال تمثيل المعلومات وتحويلها إلكترونياً مع ضمان سرية المعلومات ودقتها، وتنفيذ الأعمال والخدمات بطريقة غير مباشرة باستعمال الشبكات الإلكترونية،"<sup>3</sup> التي تمثل جزء من البنية التحتية التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأجهزة والمعدات والبرامج ومصادر المعرفة التي تستخدم على أوسع نطاق ممكن قصد إنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية.

" تعد هذه العناصر من مرتكزات البنية التحتية الأساسية الضرورية والمهمة لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية، لهذا يجب إعادة النظر في هذه الأجهزة والمعدات والبرامج لغرض تحديثها كي تستجيب للتغير ولتقديم الخدمة الإلكترونية، ومن المهم الإشارة إلى هذا الجانب كضرورة لتوفير جميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة والاستفادة منها،"<sup>4</sup> كما يجب توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات

<sup>1</sup> الحمادي بسام عبد العزيز: مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية، لقاء الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002، ص 03.

<sup>2</sup> جبر محمد صدام: الموجة الإلكترونية القادمة، الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري، العدد 91، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، ص 200.

<sup>3</sup> عمار محمد جمال أكرم: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2009، ص 74.

<sup>4</sup> حمد قبلان آل فطيح: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية - رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 235.

التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي يمكن بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر والهاتف الشبكي وغيرها التي تمكن المتعاملين من الاتصال بالشبكة الداخلية والخارجية، التي ترتبط هي الأخرى بتوفر مزودي الخدمة بالانترنت من اجل فتح المجال لأكثر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في اقل وقت و اقل جهد وبأقل تكلفة ممكنة.

### 3- المتطلبات البشرية:

" إن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد إستراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية الجديدة أو الموجودين من قبل على رأس العمل، مما يجعلهم يتقبلون فكرة الإدارة الإلكترونية في مؤسساتهم، وبالتالي فمن الضروري أن تسعى المؤسسات إلى تهيئة عناصرها البشرية وتدريبهم على استخدام الحواسيب، ووضع الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم واختيارهم عند التعيين مستقبلاً، وذلك لضمان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية،<sup>1</sup> أي تدريب وبناء القدرات للعنصر البشري ليشمل كافة الموظفين على طريقة استعمال الأجهزة الإلكترونية، وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، إضافة إلى نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضاً، "لأن توعية المواطنين بثقافة الإدارة الإلكترونية هي الركيزة الأساسية لنجاح عملية التحول من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية العصرية، لأن الإدارة الإلكترونية هي فلسفة متكاملة من القيم والعادات والأهداف، وترجمتها إلى الواقع العملي الملموس يحتاج إلى وعي اجتماعي ومساندة الجمهور لهذا التحول بحيث يكون الأفراد مهيبون لتقبل الأنظمة الجديدة."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - النمر مسعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط 06، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006، ص 430.

<sup>2</sup> - نائل حافظ العوالمية: الإدارة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 29، العدد الأول، 2002، ص 152.

## 4- المتطلبات الأمنية:

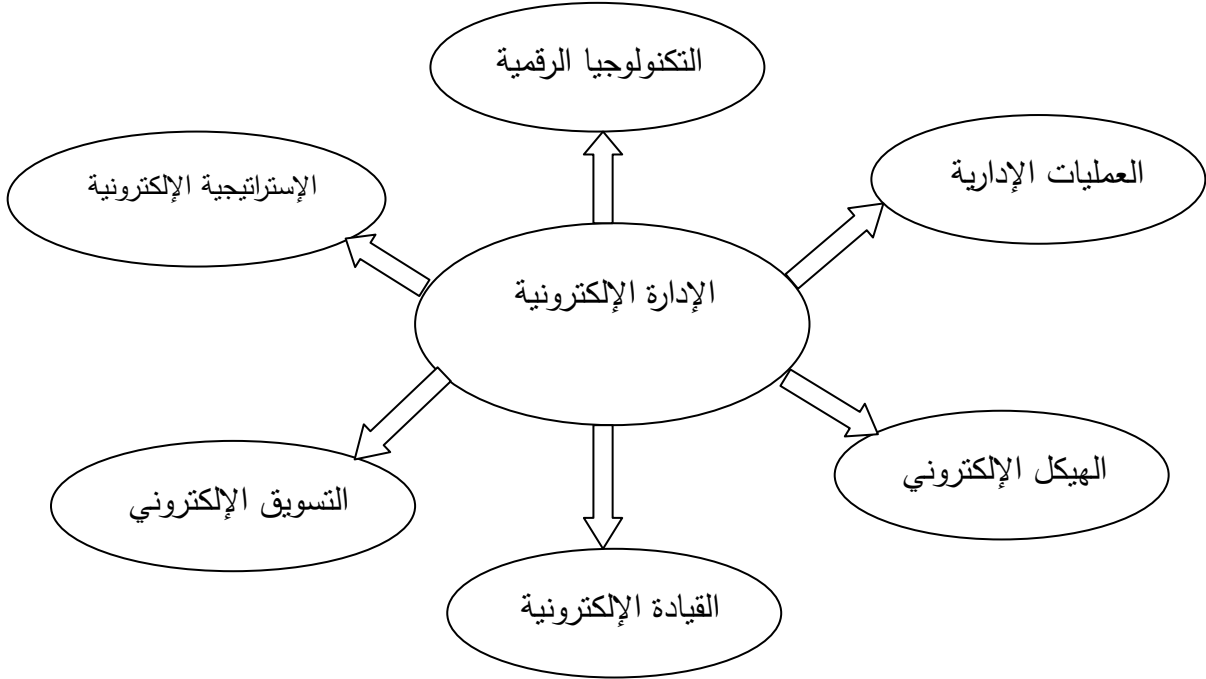
إن كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الراهن من امتيازات وخدمات لم يغطي بشكل كامل النقص التي تعاني منها الإدارة، فهناك تحديات كبيرة تنصب في مجملها على سرية المعلومات سواء في حفظها أو تخزينها أو المحافظة على سيرتها بين المؤسسات، أو التأكد من جودتها وإتاحتها للجميع بشكل متساوي، وتتضمن سرية المعلومات على محاور منها السرية والكامل، وتوفير المعلومات، وأمنها ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومة، لهذا يجب على الإدارة الإلكترونية تحقيق الأمن وتقليل التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت، عن طريق وضع سياسات أمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت، ووضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من الاختلاس الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات، وذلك بتطوير أدوات التشفير في البرامج وتشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط، وهذا بتوكيل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين،<sup>1</sup> والهدف من ذلك هو حماية المعلومات الوطنية والشخصية وصون الأرشيف الإلكتروني من أي عيب أو فقدان، مع مراعاة عدم الحيلولة دون تحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة، حيث أن الهدف من أمن المعلومات لابد أن يتفق مع أهداف المؤسسة، ولكي يتم ذلك لابد من تحقيق الخصوصية والسرية للمعلومات المتعلقة بالعملاء والمؤسسة، السلامة للمعلومات والأنظمة حيث لا يمكن أن تتعرض البيانات للحذف والتغيير دون تصريح، إضافة إلى سلامة الأنظمة الحاسوبية والعمليات الأمنية بحيث تعمل بشكل سليم عند الحاجة إليها، وتوفر المعلومات بشكل دائم بعد تطبيق العمليات الخاصة بأمن المعلومات.

وقد وضع ياسين سعد غالب مخطط توضيحي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية التي يجب توفرها لاستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> - أللوزي موسى: التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص



الشكل رقم 02: يوضح متطلبات الإدارة الإلكترونية:



المصدر: ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 88.

من خلال الشكل يتضح أن ياسين غالب قد ركز على القيادة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني كشرط يجب توفرها في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويشير إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة عالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وضع المعرفة، كما يشير أيضا إلى وضع خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها، وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها بإقامة الندوات والمؤتمرات لفتح حلقات النقاش حول الموضوع، لتهيئة مناخ قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير مستوى مناسب من التمويل المالي الذي يساعد على اقتناء أحدث التقنيات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا، والقدرة أيضا على تدريب الكوادر والموظفين على مستوى عال من تقديم الخدمات، إضافة إلى توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها، وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الإدارية والحكومية.

## ثانيا - معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة وذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- "التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الإلكترونية.
- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية لا سيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.
- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.
- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الأنترنت نظرا للأزمات الإجتماعية والإقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.
- نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عيدوني كافية، بن حجوبة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها(واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 231.

- "تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال إلى إدارة جديدة.
- قلة الإعتمادات المالية اللازمة للتطبيقات الحديثة.
- عدم توفر خدمة الأنترنت بشكل موسع وإقتصارها على فئة معينة من دون غيرها.
- عدم وجود ثقة كاملة في التقنيات الحديثة ومدى استمرارية عملها.
- غياب التشريعات اللازمة.<sup>1</sup>

ومن أهم عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية هي دعم الإدارة العليا، وعدم دعم الإدارة العليا لذلك يعد من أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، وأن احد أهم المجالات التي تدعمها الإدارة العليا هي الدعم المادي والمعنوي.

وينوع من التفصيل سنسرد بعض أهم المعوقات والتحديات التي تجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذه التحديات المختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

#### 1- المعوقات الإدارية:

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- " ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينهما.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان: البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 51.

- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.<sup>1</sup>

## 2- المعوقات السياسية والقانونية:

تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- "غياب الإرادة السياسية الفاعلة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لإتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية ، تحدد التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

إضافة إلى الإشكاليات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الإلكترونية.<sup>2</sup>

## 3- المعوقات المالية والتقنية:

يحتاج مشروع الإدارة الإلكترونية إلى دعم مالي وتقني يتلاءم مع هذا النمط الإداري التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، إذ تعاني معظم المؤسسات من النقص في الإمكانيات المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ مثل هذه المشاريع، وتتمثل المعوقات المالية والتقنية في الجوانب التالية:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول.

<sup>1</sup> - زينب قريوة: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة- مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة تاسوست، جيجل، 2016، ص 62.

<sup>2</sup> - أحمد بن عيشاوي: أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال ، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر. العدد 07، 2010، ص 290.

- عدم إعداد بنية التكلفة المالية المتكاملة لتنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية الناجحة يلزم متخذي القرار بوضع الأهداف تلك البرامج وإدراك حجم الموارد المالية اللازمة لتحقيق تلك الغايات.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والإستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات الكفاءة العالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكلات وصلاص الصيانة وتحديث أجهزة الحاسوب وبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم جاهزية المنظمات من الناحية أمن المعلومات على شبكة الانترنت.<sup>1</sup>
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الأنترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الإستخدام لدى الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

#### 4- المعوقات البشرية:

ويمكن تحديدها في الآتي:

- "الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة، في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الإجتماعية بين الفئات المجتمع وانقسامه ( فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ).
- تزايد الفوارق الإجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه ( فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها ) مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لإستخدام الحاسب الآلي وشبة الأنترنت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمان سعد القرني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 48.

<sup>2</sup> - عشور عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 39.

5- المعوقات الأمنية:

تتمثل هذه المعوقات في الآتي:

- التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقة الإئتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

- **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

- **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال<sup>1</sup>

وذكر عامر عبد الرؤوف أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في عدة نقاط موجزة يلخصها فيما يلي:

- " تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الإنتقال ( قرار فني، إداري و استراتيجي)

- قلة الإعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة

- عدم الإطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.

- عدم توفر الأنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصارها على فئة معينة دون غيرها.

- عائق اللغة في بعض الأحيان.

- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.

- نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات مما يزيد الحاجة إلى التدريب.

- بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل

وبالتالي لم تقنع الآخرين بالإنتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.

<sup>1</sup> بوقلاشي عماد: الإدارة الإلكترونية ودرها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير،

جامعة الجزائر3، 2011، ص 142.

- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
- غياب التشريعات المناسبة.
- قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة.
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
- عدم توفر وسائل الإتصال المناسبة.<sup>1</sup>

ويرى الباحثان أن هذه هي التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب لمعالجتها الإبتعاث المستمر على الأفكار المبتكرة و أساليب العمل الجديدة، وإلى حشد الطاقات والموارد التنظيمية لقيادة التغيير الإستراتيجي نحو الأعمال الإلكترونية.

### ثالثاً- عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة ومن أهمها:

- "وضوح الرؤية الإستراتيجية والإستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من تخطيط وتنفيذ ونتائج وتشغيل وتطوير. كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والمؤسسات التجارية وجود إعلانات كبيرة لتوضيح الرؤية والرسالة.
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة ، والابتعاد عن الإتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التشديد على تدوينها وتصنيفها.
- التدريب والتأهيل، وتأمين الإحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بحسب تخصص كل منهم.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال.
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

<sup>1</sup> - عامر طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 55.

- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
  - التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة، وترك الإعتبارات الشخصية.<sup>1</sup>
- وهناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن أن نضيفها وتكون المحرك لدعم عوامل النجاح لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية هي التركيز على بعض اللاملموسات في السلوك التنظيمي والتي يمكن أن اعتبارها قوة داعمة ومحفزة للتطبيق الأمثل لهذه الإستراتيجيات وهي كما يلي:
- الإنفتاح على الثقافات التنظيمية الأجنبية أو العربية الناجحة في هذا المجال والاستفادة من تجربتها.
  - ترسيخ ممارسات التعلم التنظيمي والعمل الفرقي في مختلف وحدات التنظيم للوصول إلى أقصى درجات الفعالية.
  - تمكين العاملين وإعطائهم المزيد من القوة والصلاحيات لتبني طرق عمل جديدة.
  - تقبل عمليات التغيير الهادفة المدروسة ودراستها على جميع الأصعدة والعمل على تجسيدها.
  - الاستشراف الإستراتيجي المدروس لجميع متطلبات النجاح وفرص التطوير والتغيير.
  - إجراء عمليات تكوين لتفعيل كيفية العمل بالتكنولوجيات الحديثة وإشاعة الثقة التنظيمية لجميع مدخلات التنظيم.

#### رابعاً- مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

" بدأت مشروعات إنشاء الإدارة الإلكترونية في الكثير من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ظهرت فكرة الإدارة الإلكترونية على يد روبرت مورس وهو طاب دكتوراه سنة 1988م، أخذها من رواية للخيال العلمي وعرضها عملياً، وقد تمت محاكمته وإدانته جنائياً بتهمة الاحتيال وسوء استخدام الحاسوب، حتى عهد الرئيس كلينتن ظهرت بدايات تطبيق فكرة الإدارة الإلكترونية عام 1995م، حيث بدأت هيئة البريد المركزي بولاية فلوردا الأمريكية تطبيقها على إداراتها، وظهرت في بريطانيا عام 1999م، وكانت أول حكومة عربية تطبيقها بصورة شبه تامة إمارة دبي مند 29 أكتوبر 2001م، كما

<sup>1</sup>- لمين علوطي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية وعربية، العدد 42، 2008، ص142.



ظهرت مند فترات قريبة وبصورة جزئية في العلم العربي في تطبيقات جزئية في بعض الجهات الحكومية كوزارة المالية الأردنية وجامعة الملك عبد العزيز بالسعودية، وفي مصر والكويت.<sup>1</sup>

والجزائر واحدة من الدول التي تحاول تنفيذ هذا المشروع، سواء على مستوى الحكومة أو على مستوى التعامل،" حيث أطلقت من خلال وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أحد الملفات الكبرى وهو مشروع برنامج الجزائر الإلكترونية 2008-2013، الذي تم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين، والخواص، والجمعيات، ومراكز البحث، والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.<sup>2</sup>

" تم اعتماد هذه الخطة من خلال تقييم وضعية قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر من خلال عدة مؤشرات هي : مؤشر الجدوى والنفاذ الرقمي والتحضير الإلكتروني، مؤشر نشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وخلصت النتائج إلى تصنيف الجزائر ضمن البلدان ذات النتائج المتوسطة مقارنة بما هو مسجل في الدول المتقدمة، وهذا ما استدعى رسم إستراتيجية وطنية لإنشاء الحكومة الإلكترونية لكن التحول من الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر الهين فهي عملية شاملة ومتشابكة، استدعى ذلك إلى إعادة هيكلة البنية التحتية اللازمة للاتصالات، دخلت هذه في إطار الإصلاحات الشاملة التي باشرتها الجزائر، حيث قامت بأتمتة العديد من المعلومات المتعلقة بمختلف الدوائر الحكومية عبر مواقع الويب مثل موقع مجلس الدولة، موقع رئاسة الجمهورية، موقع المجلس الشعبي الوطني... الخ.

كما عملت على توفيق شبكة الانترنت وخطوط الاتصالات من أقمار صناعية وهواتف ثابتة وخلوية، كما أصدرت العديد من التشريعات القانونية التي تنص على التعاملات الإلكترونية، عل غرار القانون 05-10 المعدل والمتمم للقانون المدني الجزائري انتقل المشروع من النظام الورقي في الإثبات إلى النظام الإلكتروني، حيث أصبح للكاتب في الشكل الإلكتروني مكانا ضمن قواعد الإثبات في القانون

<sup>1</sup> عبد الفتاح بيومي الحجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 23.

<sup>2</sup> بالعربي عبد القادر وآخرون: تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2013، ص 07.

المدني الجزائري طبقا لنص المادة 323 مكرر مدني جزائري المعدل بالقانون 05-10<sup>1</sup>، وقد تناول هذا القانون المحررات الإلكترونية في الإثبات، ينتج الإثبات بالكتابة من تسلسل الحروف أو أوصاف أو أرقام أو أي علامات أو رموز ذات معنى مفهوم مهما كانت الوسيلة التي تتضمنها، وكذا طرق إرسالها وذلك من أجل إضفاء الحجية على المحررات الإلكترونية.

المادة 03 من المرسوم التنفيذي 07-162 المتعلقة بالتوقيع الإلكتروني، وهو أسلوب همل يستجيب للشروط المحددة في المادتين 323 مكرر و323 مكرر 1، كما أن القانون الجزائري يميز بين التوقيع الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني المؤمن الذي يعد توقيع إلكتروني خاص بالموقع، يتم بوسائل يمكن أن يحتفظ بها تحت رقابته الحضرية<sup>2</sup>، كما تضمن نفس المرسوم مسألة التوثيق الإلكتروني الذي يتطلب الحصول على ترخيص يكون مرفوق بدفتر الشروط يحدد حقوق وواجبات مؤدي الخدمات والمستعمل لها.

ومن الأهداف التي تم تحديدها من خلال مشروع الحكومة الإلكترونية ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطن وتسهيل وتبسيط المراحل الإدارية من خلال التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية، والقضاء على معانات المواطن من توفير مشقة التنقل لاستخراج وثائقه والاستفسار عن انشغالاته، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، كما يهدف أيضا هذا المشروع إلى حماية البلاد من الجريمة المنظمة والإرهاب التي تستعمل فيها الهويات المزورة وجوازات السفر المغشوشة.

ومن سياسات الإدارة الإلكترونية المفعلة إلى حد الآن في الإدارة الجزائرية إمكانية القيام بجميع إجراءات إرسال ملف جواز السفر البيومتري عن طريق الانترنت، من خلال الولوج إلى موقع الوزارة وإرسال الاستمارة والصور والوثائق المطلوبة إلكترونيا، حيث يمكن للمواطن متابعة مختلف الأطوار الإدارية لجواز السفر الذي يستلمه في مدة لا تتعدى 24 ساعة بعد تاريخ إيداع الملف إلكترونيا، كما يمكن أيضا استخراج شهادة الجنسية عن طريق الانترنت واستخراج مختلف الوثائق منها بطاقة التعريف البيومترية.

<sup>1</sup> - القانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جويلية 2005، والمتضمن القانون المدني المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، الصادر بتاريخ 26 جويلية 2005، ص 24.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 20 ماي 2007 والمتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية، وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، الصادر بتاريخ 07 جويلية 2007، ص 13.

## خلاصة:

الإدارة الإلكترونية تمثل أسلوباً جديداً لتقديم الخدمات للمواطنين بهدف رفع كفاءة أداء المؤسسات وخفض الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة للاستفادة من الثورة الرقمية الهائلة، ويتطلب تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية توافر العديد من المتطلبات والإمكانيات المادية والبشرية والتقنية والتنظيمية والأمنية بهدف تقديم خدمة مميزة للمواطنين، وتحقيق مستوى أداء مناسب للمؤسسات في نفس الوقت، ولكن بالنظر إلى الإدارة الإلكترونية من جهة أخرى نجد أن هناك بعض العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي تنتج عن عدم توفر المتطلبات اللازمة لإرساء العمل بمبادئ العمل بها ومن أبرزها ضعف الوعي العام بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمات، ولهذا الغرض عملت الجزائر على تبني مشروع الإدارة الإلكترونية لضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطن وحماية البلاد من الجريمة المنظمة.

## الفصل السادس: الإجراءات المنهجية

### تمهيد

أولاً- مجالات الدراسة.

ثانياً- فرضيات الدراسة.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً- مجتمع الدراسة.

خامساً- أدوات جمع البيانات.

**تمهيد:**

بغرض التعرف على واقع تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية ميدانيا - الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بولاية جيجل نموذجا- سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة.

**أولا- مجالات الدراسة:**

تتضمن المدة الزمانية التي استغرقتها الدراسة ، المجال البشري وهو مجتمع البحث أي الأفراد الذين أجريت معهم الدراسة، والمجال المكاني المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.

**1- المجال المكاني:**

قمنا بتطبيق دراستنا في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية جيجل وهو فرع من الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي الذي أنشئ سنة 1972 م بأمر 67-72 المؤرخ في 02 ديسمبر 1972 بإدماج كل من الصندوق المركزي لإعادة تأمين التعاونيات الفلاحية والصندوق المركزي للتعاون الاجتماعي الفلاحي وصندوق التعاون الفلاحي والتقاعد.

يقع مقره في بلدية سيدي احمد في 24 نهج فيكتور هيغو بالجزائر العاصمة، انحصرت مهامه في البداية في التأمينات الاقتصادية الفلاحية والتأمينات الاجتماعية الفلاحية، إلى غاية 1995م صدر المرسوم التنفيذي 95-97 في 01 افريل 1995م الذي وسع نشاطات الصندوق إلى العمليات البنكية وإلى التخصص أكثر في القطاع الفلاحي.

يعتبر هذا الصندوق همزة وصل بين وزارة الفلاحة والفلاح ومن أهم المهام التي يقوم بها في التأمين الفلاحي والنقل ووسائل النقل والحوادث، كما يسير أيضا أموال الدولة المخصصة لتنمية القطاع الفلاحي، ويسعى من خلال هذه المهام إلى تقليص أخطار القطاع الفلاحي وجلب الاستثمارات لتنمية وتطوير المشاريع الفلاحية التي تهدف بدورها إلى تنمية الاقتصاد الوطني.

أما الصندوق الجهوي فقد أنشئ سنة 1936م ويقع مقره في 04 شارع الإخوة خشة بجيجل، بفرعين محليين الأول بشارع قاسب بوشركة دائرة الطاهير والثاني بشارع غربي صالح دائرة الميلية.

تقتصر مهامه على التأمينات الفلاحية والمركبات والنقل والتأمين الشخصي والأخطار البسيطة، متعاقد مع الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية NAFTA. ولم نتمكن من إعطاء تعريف خاص وشامل بالصندوق الجهوي وذلك لعدم تمكننا من الحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

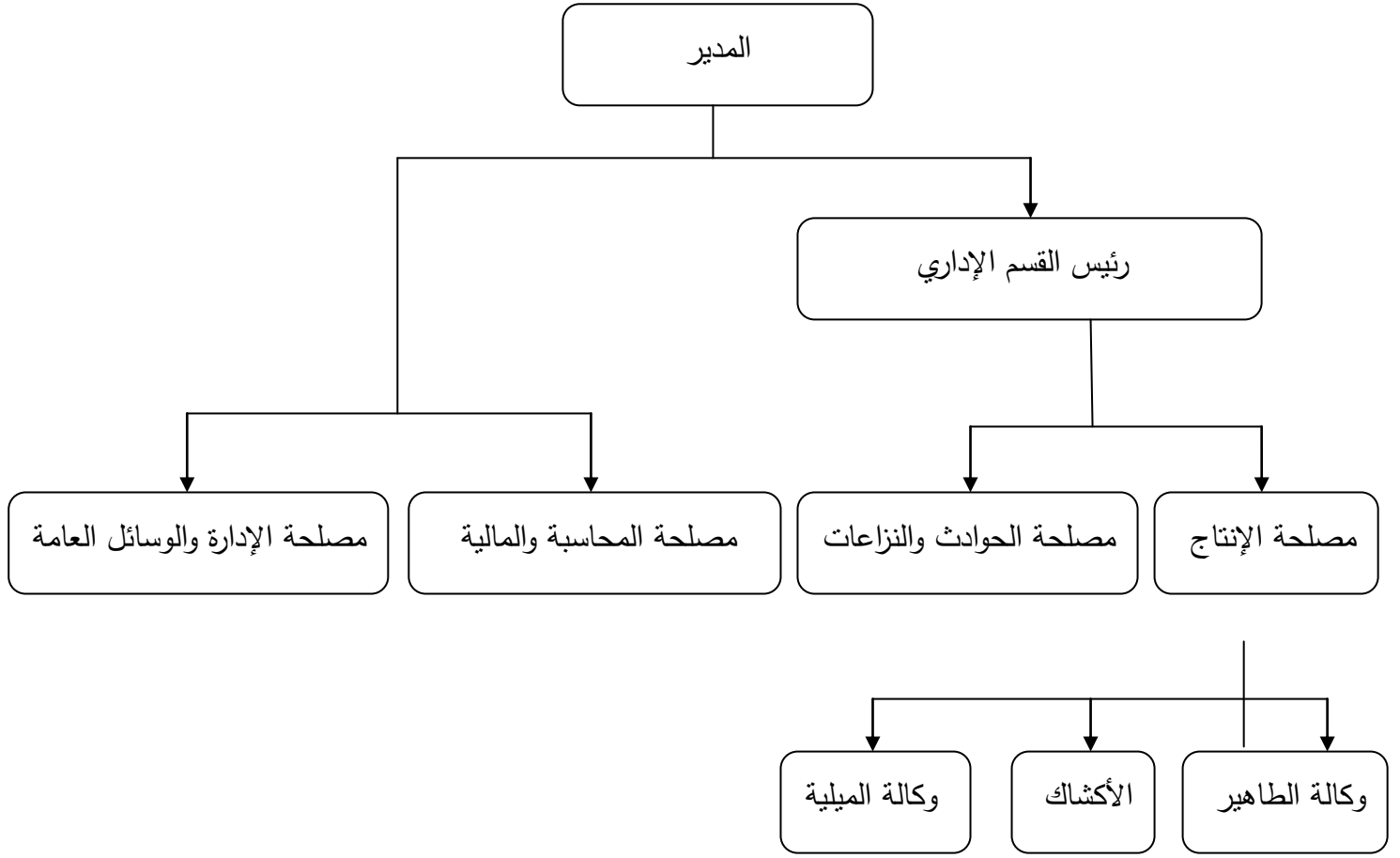
## 2- المجال الزمني:

تم الانطلاق في الدراسة النظرية في شهر جانفي 2018 بعد الموافقة على الموضوع من طرف اللجنة العلمية واستمرت إلى شهر مارس، وذلك لصعوبة الحصول على المادة العلمية لنقص المراجع المتخصصة في موضوع الإدارة الإلكترونية لان اغلبها ركزت على الحكومة الإلكترونية، وتم الانطلاق في الجانب الميداني في أواخر شهر مارس، حيث قمنا بدراسة استطلاعية في 07 مارس استطعنا من خلالها جمع بعض المعلومات المتعلقة بعمل الصندوق، ثم قمنا بتوزيع الاستمارة على الموظفين في 24 أبريل، بعد تفرغ الاستمارة قمنا بإجراء مقابلة مع موظف مصلحة الإنتاج، وقد واجهنا صعوبة تطبيق الدراسة ميدانيا ذلك أن اغلب المؤسسات التي قصدناها قابلت طلبنا بالرفض خوفا ربما من كشف بعض الحقائق التي تضر بمصلحتها.

## 3- المجال البشري:

أجريت الدراسة الميدانية مع موظفي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بولاية جيجل والذين بلغ عددهم 18 كل منهم يشغل منصب معين، وهم المدير، السكرتير، رئيس القسم التقني، المكلف بمصلحة الإنتاج، المكلفين بمصلحة الحوادث والنزاعات، مكلف بالمصلحة المالية، موظفي مصلحة الإدارة والوسائل العامة، وموظفين في مصلحة الاستقبال، ومن الصعوبات التي واجهناها تحفظ المبحوثين على بعض المعلومات المهمة التي تساعدنا في الكشف عن واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

الشكل رقم 03: يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - جيجل -



المصدر: أرشيف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بجيجل.

#### ثانيا - فرضيات الدراسة:

الفرضيات "هي الحلول الممكنة التي يفرضها الباحث للمشكلة وذلك بناء على ما تكون لديه من خلفية مقروءة أو مسموعة أو مرئية عن المشكلة قيد الدراسة،"<sup>1</sup> أي هي حل مؤقت وأولي يجب اختبارها وهي كذلك تخمين دكي وتفسير محتمل للعلاقة بين المتغيرات.

وقد اعتمدنا في دراستنا على فرضية رئيسية وهي: متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية كافية في المؤسسة الجزائرية.

<sup>1</sup> - رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007، ص 41.

وثلاثة فرضيات فرعية وهي:

- المتطلبات البشرية في المؤسسة الجزائرية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية.
- المتطلبات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة الجزائرية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية.
- المتطلبات التقنية في المؤسسة الجزائرية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية.

### ثالثا - منهج الدراسة:

وهو الطريقة التي يسلكها الباحث في معالجة موضوع بحثه، أي انه من أجل أن تكون الدراسة عملية لا بد أن تستند إلى منهج عملي تسير وفقه ويتحدد نوع المنهج وفقا لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها، ويمكن إعطاء تعريف للمنهج على أنه: "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية عملية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التواصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"<sup>1</sup>.

ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لقدرات الباحثين واختلافهم وإمكاناتهم، ومن المناهج التي تعتمد في دراسة ظاهرة كما توجد في الواقع المنهج الوصفي، حيث يقوم على جمع البيانات والمعلومات والتفاصيل حول المشكلة أو الهدف المراد عمل البحث العلمي عنه.

المنهج الوصفي هو: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث."<sup>2</sup>

وتماشيا مع أهداف وطبيعة الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة معرفة واقع تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص98.

<sup>2</sup> - بشير صابح الراشدي: مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، دة، الكويت، 2000، ص59.



رابعاً - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - جيجل - الذين بلغ عددهم 18 موظف.

وحتى نتمكن من دراسة هذا المجتمع اعتمدنا على احد الأساليب المعتمدة في الدراسات الوصفية وهو "المسح الشامل الذي يستهدف دراسة كل مفردات المجتمع المدروس، كما يسمى أيضا بطريقة الحصر الشامل والتي تمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج وإيجاد الحلول والمقترحات، فإن المسح الشامل هو الذي يعكس الواقع الفعلي للمجتمع قيد البحث".<sup>1</sup>

- خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول رقم(01): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن.

النسبة %	التكرار	الإجابة
22,22 %	04	من 25 الى اقل من 30
16,66 %	03	من 30 إلى اقل من 35
22,22 %	04	من 35 الى اقل من 40
38,89 %	07	من 40 إلى اقل من 45
/	/	من 45 إلى اقل من 50
/	/	50 فما فوق
100 %	18	المجموع

توضح المعطيات المدونة في الجدول رقم (01) أعلاه الذي يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن أن اكبر نسبة من المبحوثين (38,89%) والذي قدر عددهم بـ 07 موظفين تتراوح أعمارهم بين 40 و 45 سنة، تليها نسبة (22,22%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 04 موظفين تتراوح

<sup>1</sup> - عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، طرابلس، 1999، ص 93.

أعمارهم بين 35 و40 سنة، ونفس النسبة و نفس العدد كانت للموظفين بين سن 25 و30 سنة، أما نسبة (16,66%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 03 موظفين تراوحت أعمارهم بين 30 و35 سنة. ومن خلال هذا يمكن القول أن هناك تنوع في أعمار أفراد مجتمع الدراسة فالمؤسسة تسعى إلى الاحتفاظ بالموظفين القدامى الذين يتميزون بالخبرة في العمل ومعرفتهم لكل ما يتطلبه العمل الإداري في المؤسسة، مع السعي أيضا إلى توظيف فئة الشباب وهذا ما يتماشى مع سياسة الدولة الرامية التي القضاء على البطالة، والاستعانة بالرصيد العلمي والمعرفي والكفاءات الشبابية من خريجي الجامعات والمعاهد المتمكنين من استخدام الوسائل الإلكترونية وقدرتهم على الاستيعاب والتأقلم مع المتغيرات التنظيمية المتعلقة بمجال العمل، إضافة إلى تكوين جيل جديد يعوض الموظفين الذين اقتربوا من سن التقاعد أو الذين قرروا تغيير مكان العمل أو ترك العمل.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشهادة العلمية والمهنية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
33,33%	06	تكوين مهني
55,55%	10	جامعي
11,11%	02	شهادات عليا
100%	18	المجموع

من خلال بيانات الجدول (02) أعلاه الذي يوضح أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين (55.55%) والذي قدر عددهم بـ 10 موظفين من خريجي الجامعات، تليها نسبة (33,33%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 06 موظفين ذوي التعليم الثانوي، في حين كانت أصغر نسبة من المبحوثين (11,11%) والذي قدر عددهم بموظفين اثنين.

ويرجع ذلك إلى المتطلبات العلمية التوظيف في المؤسسة التي تتطلب شهادة علمية أو مهنية، لأن طبيعة العمل تفرض على الموظف أن يكون من ذوي المؤهلات العلمية التي تساعد في تسيير شؤون وظيفته دون الحاجة إلى الاستفسار المتكرر واللجوء إلى دورات تكوينية طويلة، كما يعتمد أيضا الصندوق على توظيف أصحاب الشهادات المهنية خاصة في مجال الإعلام الآلي وذلك للتماشي مع المتطلبات البشرية والتقنية للعمل بالإدارة الإلكترونية، ولتسيير إدارة أي مؤسسة بشكل محترف تلجئ الإدارات إلى

تعيين مدراءها من ذوي الشهادات العليا التي تكون لديهم معارف وخبرات تمكنهم من إنجاح العصرية الإدارية على اعتبارهم من ذوي التأهيل العلمي الأنسب للاستجابة لتطلعات إرساء العمل بالإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم(03): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
33,33%	06	أقل من 5 سنوات
38,88%	07	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
11,11%	02	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
16,66%	03	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
/	/	20 سنة فما فوق
100%	18	المجموع

يبين الجدول رقم (03) أعلاه الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية أن أكبر نسبة من المبحوثين (38,88%) والذي قدر عددهم بـ 07 موظفين أقدميتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات تليها نسبة (33,33%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 06 موظفين أقدميتهم أقل من 5 سنوات، تليها نسبة (16,66%) والذي قدر عددهم بـ 03 موظفين أقدميتهم بين 15 و 20 سنة، في حين سجلت أصغر نسبة (11.11%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بموظفين اثنين أقدميتهم بين 10 و 15 سنة.

وهذا يرجع إلى أن الصندوق الجهوي للتأمينات يسعى للحفاظ على الموظفين ذوي الخبرة في العمل كونهم أكثر إماما بأساليب العمل داخل المؤسسة، وكذلك معرفتهم بمختلف الإجراءات المتبعة في التعامل مع مختلف المشاكل التي قد تعترض عملها، بالإضافة أيضا إلى تحكمهم في الوسائل التكنولوجية المتعلقة بالعمل بحكم السنوات التي قضاها في العمل بهذه المؤسسة وخضوعهم لدورات تدريبية مختلفة في مجال التعامل مع الوسائل التكنولوجية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(05) الذي سنعرضه لاحقا.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب.

النسبة %	التكرار	الإجابة
05,55%	01	المدير
05,55%	01	السكرتير
16,66%	03	مسؤول تقني
11,11%	02	مصلحة الدراسات
16,66%	03	مصلحة المحاسبة
05,55%	01	مصلحة الإنتاج
16,66%	03	مصلحة الإدارة والوسائل العامة
11,11%	02	موظف استقبال
11.11%	02	حارس
100%	18	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب الوظيفي أن أكبر نسبة من المبحوثين (16.66%) والذي قدر عددهم بكل من مصلحة الدراسات والمحاسبة والمسؤولين التقنيين بـ 03 موظفين في كل منها، تليها نسبة (11.11%) والتي تمثل موظفين في كل من مصلحة الدراسات وموظفين للاستقبال وحارسين، أما أصغر نسبة فكانت (05.55%) والتي تمثل المدير وموظف السكرتارية.

وهذا يعود إلى الأعمال الكثيرة التي تقوم بها كل مصلحة من مصالح الصندوق التي توجب توفير أكبر عدد ممكن من الموظفين لتحقيق التوازن بين الخدمة والطلب، ولا نهمل طبيعة العمل الذي يستوجب توظيف مجموعة من المسؤولين التقنيين للتعامل مع الوسائل الإلكترونية التي يفرضها نمط العمل.

## خامسا- أدوات الدراسة:

## 1- المقابلة:

وهي من أدوات البحث العلمي التي برزت كأداة رئيسية في مجال التشخيص والعلاج النفسي، وظهرت كأسلوب هام في ميادين عديدة وهي شائعة الاستعمال في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض.

ويمكن تعريفها على أنها: "أداة من أدوات البحث العلمي يستعملها الباحث للحصول على معلومات تساعد في الإجابة على تساؤلات بحثه أو اختبار فرضيات دراسته، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغية طرح مجموعة من الأسئلة تكون محددة بدقة أو على شكل نقاط".<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة أثناء إجراء الدراسة الميدانية من خلال الاتصال مع مكلف باستقبال المتربصين بالمؤسسة، حيث قمنا بعرض مضمون الدراسة ومعرفة أسلوب المعاملات الإدارية التي تتعامل بها المؤسسة.

## - دليل المقابلة:

- س1- كيف يتم التوظيف وفتح مناصب الشغل في المؤسسة ؟
- س2- هل هناك مهندسين متخصصين في صيانة الأجهزة ؟
- س3- هل تواجهكم مشاكل في السيولة المالية ؟
- س4- نوع الأجهزة هل هي قديمة أم حديثة ؟
- س5- هل المؤسسة مزودة بشبكة الانترنت ؟
- س6- هل تتعاملون إلكترونيا مع المستفيدين ؟
- س7- هل الأجهزة محصنة ببرامج مضادة للفيروسات والاختراق ؟

<sup>1</sup>- نبيل حميدش: المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012، جامعة سكيكدة، الجزائر.

س8- هل تفرض المؤسسة الصرامة في العمل ؟

س9- كيف يتم تسجيل الحضور والغياب ؟

## 2- الاستمارة:

اعتمدنا أيضا في دراستنا على الاستمارة إذ تعتبر استمارة البحث من أهم وأكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى ما تقدمه هذه الأداة من اختصار الجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، والاستمارة عبارة "عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة أو مشكلة".<sup>1</sup>

اشتملت على 34 سؤال، صيغت هذه الأسئلة وفق أبعاد و مؤشرات فرضيات الدراسة وقد قسمت إلى أربعة محاور هي:

- المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية ويحتوي على السن، الشهادة العلمية والمهنية، الأقدمية، المنصب.
- المحور الثاني: المتطلبات البشرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية، ويتكون من 09 أسئلة
- المحور الثالث: المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتجسيد الإدارة الإلكترونية، ويتكون من 09 سؤال.
- المحور الرابع: المتطلبات التقنية لتجسيد الإدارة الإلكترونية، ويتكون من 13 أسئلة.

وقد واجهتنا واجهتنا بعض العراقيل في جمع البيانات خاصة فيما يتعلق بالاستمارات لأن معظم الأجوبة التي تم جمعها كانت غير صادقة وتم إعطاء صورة مبالغ فيها عن الواقع الحقيقي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسر للنشر، ط1، الجزائر، 2008، ص130.

## خلاصة:

تطرق هذا الفصل إلى أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسات وهي مجالات الدراسة من المجال الزمني والمكاني والبشري، والفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة، إضافة إلى المنهج الوصفي المستخدم في دراسة الواقع الحقيقي للإدارة الإلكترونية كونه أحسن منهج لمعالج مثل هذه المواضيع، وتطرق أيضا إلى مجتمع الدراسة وخصائصه والمتكون من موظفي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، واستعملت المقابلة والاستمارة كأداتين لجمع البيانات من موظفي الصندوق.

## الفصل السابع: عرض وتحليل النتائج

### تمهيد

أولاً- عرض النتائج الميدانية

ثانياً- تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ظل الفرضيات

ثالثاً- تحليل وتفسير النتائج في ظل الدراسات السابقة.

رابعاً- النتائج العامة للدراسة .

### خلاصة



## تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم عرض البيانات التي جمعناها من ميدان الدراسة وتحليلها اعتمادا على واقع المؤسسة محل الدراسة، وسيتم التحقق من صدق الفرضيات والإجابة على أسئلة الإشكالية لنخلص إلى النتائج النهائية للدراسة التي سيتم مناقشتها في ظل الفرضيات والدراسات السابقة.

## أولا - عرض النتائج الميدانية:

## 1- المحور الثاني: المتطلبات البشرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (05): تقديم المؤسسة للكوادر البشرية دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	10	55,56%
لا	08	44,44%
المجموع	18	100%

يوضح الجدول رقم (05) الذي يمثل تقديم المؤسسة للكوادر البشرية دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات أن أكبر نسبة من المبحوثين (55,56%) والذي قدر عددهم بـ 10 موظفين أجابوا بنعم، في حين أن اصغر نسبة من المبحوثين (44,44%) وقدر عددهم بـ 08 موظفين أجابوا بأن المؤسسة لا تنظم دورات تدريبية.

وهذا يرجع إلى التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات التي تستدعي من المؤسسة تنظيم دورات تدريبية لموظفيها للتمكن من استخدام الوسائل الحديثة التي تعرض في الأسواق والتي تتطلبها الإدارة الإلكترونية، وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة حيث أن المؤسسة زودت ببرامج وتطبيقات جديدة وأخضعت الموظفين للتدريب على استعمالها، والملاحظ أيضا أن المؤسسة لا توفر هذه الوسائل بكل مستمر إلا بين الحين والآخر وذلك مرتبط بالجانب المالي الذي يشكل عائق أمام اقتناء هذه الوسائل المكلفة في العادة.

الجدول رقم (06): اهتمام الموظفين بتطبيقات الحاسوب.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
88,89 %	16	نعم
/	/	لا
11,11 %	02	لا أدري
100 %	18	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (06) والذي يمثل اهتمام الموظفين بتطبيقات الحاسوب أن أكبر نسبة من المبحوثين (88,89%) والذي قدر عددهم بـ 16 موظف أجابوا بأن لديهم اهتمام بتطبيقات الحاسوب، في حين أن أصغر نسبة من المبحوثين (11,11%) والذي قدر عددهم بموظفين اثنين أجابوا بلا أدري.

والتي تمثل محور العمل فأغلب المهام تتجز عن طريق هذه التطبيقات، وهذا ما يدفع بالموظفين إلى الاهتمام بمختلف التطبيقات ومحاولة التعرف على مميزاتها، وذلك يوفر عليهم عناء العمل الطويل كما يوفر الوقت المخصص لكل مهمة، ما يعود على المؤسسة بالفائدة من ناحية تقديم الخدمة بفعالية (اقل وقت - اقل جهد - اقل تكلفة) وبالمستوى المطلوب من الجودة، وهذا ما تهدف إليه الإدارة الإلكترونية بالدرجة الأولى.

الجدول رقم (07): عمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
66,67 %	12	نعم
33,33 %	06	لا
100 %	18	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) الذي يمثل عمل المؤسسة على استقطاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني يتضح أن أكبر نسبة من المبحوثين (66,67%) والذي قدر عددهم بـ 12

موظف أجابوا بنعم، في حين أن (33,33%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 06 موظفين أجابوا بأن المؤسسة لا تعمل على استقطاب الخبراء في مجال العمل الإلكتروني.

وهذا يرجع إلى اهتمام المؤسسة باليد العاملة المؤهلة المتزايدة التي تطرح في سوق العمل، فبالاعتماد على الجدولين الذين يوضحان المستوى التعليمي والشهادة المتحصل عليها يتبين اهتمام المؤسسة باستقطاب اليد العاملة المتمكنة والخبيرة في التعامل مع الوسائل الإلكترونية، الأمر الذي يتيح للمؤسسة التعامل مع مختلف المشاكل التي تواجهها وإيجاد الحلول لصعوبة التعامل مع كل ما هو إلكتروني، وهذا يدخل ضمن المتطلبات البشرية والتنظيمية التي يقوم عليها العمل بالإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (08): توفير المؤسسة للكوادر البشرية المؤهلة لصيانة برامج الحاسوب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	10	55,56%
لا	08	44,44%
المجموع	18	100%

يوضح الجدول رقم (08) أعلاه والمتعلق بتوفير المؤسسة للكوادر البشرية المؤهلة لصيانة برامج الحاسوب أن أكبر نسبة من المبحوثين (55,56%) والذي قدر عددهم بـ 10 موظفين صرحوا بتوفير هذه الكوادر البشرية، في حين نفت نسبة (44,44%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 08 موظفين وجود هذه الكوادر البشرية.

وهذا يفسر حرص المؤسسة على سلامة أجهزتها وبرامجها التي تمثل العصب الرئيسي في عملية إدراج البيانات والمعلومات المتعلقة بالمعاملات حيث يتم استقطاب مثل هذه الكوادر البشرية من سوق العمل وإخضاعهم لدورات تكوينية قصد تمكينهم من مواجهة مختلف الأعطاب التي تتعرض لها البرمجيات المستعملة، وهذا للحفاظ على التزامات المؤسسة مع زبائننا وتقديم الخدمات في الوقت المحدد دون عراقيل، مما يزيد من ثقة المتعاملين بإدارة المؤسسة والحفاظ على إستقرارها.

الجدول رقم(09): يوضح وجود موارد بشرية في المؤسسة متخصصة في تسيير مواقعها الإلكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	13	72,22%
لا	05	27,78%
المجموع	18	100%

يوضح الجدول رقم (09) والذي يمثل وجود موارد بشرية متخصصة في تسيير المواقع الإلكترونية في المؤسسة أن أكبر نسبة من المبحوثين (72,22%) والذي قدر عددهم بـ 13 موظف أجابوا بنعم، في حين أن نسبة (27,78%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 05 موظفين يتفقون على أن المؤسسة لا تملك موارد بشرية متخصصة في تسيير مواقعها الإلكترونية.

وهذا يرجع إلى أهمية إنشاء مواقع إلكترونية كشكل حديث في الاتصال الخارجي كأحد أوجه الإدارة الإلكترونية، وذلك كسبيل لتوسيع معاملات المؤسسة وتسهيلها على المتعاملين، وذلك يتطلب موارد بشرية قادرة على تسيير هذه المواقع للاستفادة من وجودها وتقليل الضغط على المؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح امتلاك المؤسسة لمهندسين لهم القدرة على تطوير البرمجيات المستخدمة داخلها

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	09	50%
لا	07	38,89%
لا أدري	02	11,11%
المجموع	18	100%

من خلال الجدول رقم(10) الذي يمثل امتلاك المؤسسة لمهندسين لهم القدرة على تطوير البرمجيات نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين (50%) والذي قدر عددهم بـ 09 موظفين يقرون بامتلاك المؤسسة لهؤلاء المهندسين، أما نسبة (38,89%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 07 موظفين ينفون وجود مهندسين قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة، في حين أن اصغر نسبة من المبحوثين (11,11%) والذي قدر عددهم بموظفين اثنين أجابوا بلا أدري.

ويرجع ذلك إلى ضرورة توفير من يتعامل مع البرمجيات في الإدارة الإلكترونية التي تفرض بدورها أن يمتلك هؤلاء المهندسين قدرات معرفية وخبرة في التعامل مع الوسائل الإلكترونية وهذا ما لاحظناه من خلال الدراسة الاستطلاعية، حيث يتوفر الصندوق على مسئولين تقنيين ذو مهارة وخبرة في التعامل مع الوسائل الإلكترونية، وهذا لضمان استمرارية العمل دون انقطاع لتلبية طلبات المتعاملين والإصلاح الفوري للإعطاب التي تتعرض لها الحواسيب سواء من ناحية البرامج أو الملحقات، فالإدارة الإلكترونية تقوم على متطلبات تقنية تلعب الدور المهم في عملية إدارة الوظائف، فبرجوع إلى الأساسيات التي تقوم عليها نجد أن أغلب الأعمال تنجز عن طريق الحواسيب والبرامج والشبكات وهذا بالضرورة يستوجب من يدير هذه الحواسيب والملحقات ويقف على انجاز هذه الأعمال بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد.

الجدول رقم (11): يوضح ضعف في الثقة عند الموظفين بالوسائل الإلكترونية وأساليب العمل الحديثة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	03	16,67%
لا	15	83,33%
المجموع	18	100%

الجدول رقم (12) يوضح أسباب ضعف الثقة عند الموظفين بالوسائل الإلكترونية وأساليب العمل الحديثة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
ضعف التكوين	03	100%
عدم تقبل التغيير	/	/
حساسية وتعقيدات العمل بالنظام	/	/
المجموع	03	100%

توضح بيانات الجدولين رقم (11) و(12) الذين يمثل ضعف ثقة الموظفين بالوسائل الإلكترونية وأسباب هذه الضعف أن أكبر نسبة من المبحوثين (83,33%) والذي قدر عددهم بـ 15 موظف أجابوا بلا، في حين أن اصغر نسبة من المبحوثين (16,67%) والذي قدر عددهم بـ 03 موظفين أقروا بأن هناك ضعف في الثقة بالوسائل الإلكترونية وأرجعوا ذلك إلى ضعف التكوين.

وهذا يفسر اهتمام الموظفين بالوسائل الإلكترونية المستعملة التي تساعدهم بشكل كبير في إنجاز مهام العمل بأقل جهد، ويرجع ذلك أيضا إلى حداثة هذه الوسائل التي تجعل الموظف يشعر بالراحة أثناء استخدامها مما يزيد من دافعيته في إنجاز مهامه بكفاءة.

الجدول رقم (13): يوضح الرضا عن نظم المعلومات والأنظمة المستخدمة في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
94,44%	17	نعم
05,56%	01	لا
100%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح الرضا عن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة أن أكبر نسبة من المبحوثين (94,44%) والذي قدر عددهم بـ 17 موظف راضون عن نظم المعلومات المستخدمة، في حين أن اصغر نسبة من المبحوثين (05,56%) والتي تمثل موظف واحد أجاب بأنه غير راضي عن هذه الأنظمة.

وهذا يرجع إلى ما تقدمه نظم المعلومات من سهولة في الوصول إلى المعلومات المخزنة التي تساعد في العمل دون الحاجة إلى تكرار نفس المهام التي تتطلب وقت وجده أكبر مثل العمليات التقليدية التي تعتمد على الأرشيف الورقي، كما تقوم هذه النظم بخفض التكاليف الخاصة بالعمل وفتح المجال على سبل متنوعة في العمل كالانفتاح على المؤسسات الأخرى من خلال العمل على شبكة الانترنت والاستفادة من معارف الخبراء في مجال العمل الإلكتروني.

## الجدول رقم (14): يوضح أثر التدريب المستمر على الأنظمة في الأداء

النسبة %	التكرار	الإجابة
33,33 %	06	صقل المهارات
50 %	09	انجاز الأعمال بسهولة
16,67 %	03	إتقان العمل
100 %	18	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (14) الذي يمثل أثر التدريب المستمر على الأنظمة في الأداء أن أكبر نسبة من المبحوثين (50%) والذي قدر عددهم بـ 09 موظفين أجابوا بأن التدريب المستمر على الأنظمة يساعدهم في إنجاز المهام بسهولة، أما نسبة (33,33%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 06 موظفين أجابوا بأنه يصقل مهاراتهم، في حين أن أصغر نسبة من المبحوثين (16,67%) والذي قدر عددهم بـ 03 موظفين أقرروا بأنه يزيد من إتقان العمل.

ويمكن تفسير ذلك ربما إلى اهتمام المؤسسة بتدريب موظفيها على استخدام البرامج والأنظمة الجديدة أو إلى ضرورة تلقينهم معلومات حول هذه البرامج، التي تهدف المؤسسة من خلال توفيرها إلى الرفع من مستوى أداء الموظفين، الأمر الذي يعود بالإيجاب على نوعية الخدمة المقدمة وتقليص أكبر قدر من الوقت لتلبية احتياجات أكبر قدر من المتعاملين، وهذا يتحقق بالرجوع إلى مضمون البرامج التدريبية وتوفير الخبراء لتجسيد هذه البرامج واستفادة الموظفين منها.

المحور الثالث: المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتجسيد الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (15): يوضح مساعدة الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل والتأخر في انجاز الوثائق الإدارية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100 %	18	نعم
/	/	لا
100 %	18	المجموع

توضح معطيات الجدول رقم (15) الذي يمثل مساعدة الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل والتأخر في انجاز الوثائق الإدارية أن جميع أفراد مجتمع الدراسة (100%) أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية تساعد في القضاء على العراقيل والتأخر في انجاز الوثائق الإدارية.

وهذا عائد إلى ما تقدمه الإدارة الإلكترونية للمؤسسات في مجال انجاز الأعمال وتقليل الوقت، ففي ظل الإدارة الإلكترونية تم التخلص من الأرشيف الورقي الذي كان يأخذ فيه الموظف وقت كبير في البحث أكثر من انجاز الوثائق، فقد أصبح الآن الأرشيف الإلكتروني موجود على الحاسوب على مكتب الموظف يستطيع الوصول إلى ما يحتاجه من بيانات في وقت قصير جداً يوفر عليه مشقة التنقل والبحث، وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة من ناحية تسريع الأعمال وكسب رضا الجمهور الذي ستفيد هو الآخر من الحصول على طلباته في الوقت المحدد وعدم عرقلة مصالحه.

الجدول رقم (16): يوضح إتاحة الإدارة الإلكترونية لاستمرارية العمل بعد انتهاء الدوام الوظيفي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
61,11 %	11	نعم
38,89 %	07	لا
100 %	18	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (16) الموضح لإتاحة الإدارة الإلكترونية لإستمرارية العمل بعد انتهاء الدوام الوظيفي يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين (61,11%) والذي قدر عددهم بـ 11 موظف



أجابوا بنعم، في حين أن نسبة (38,89%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 07 موظفين أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية لا تتيح استمرارية العمل بعد انتهاء الدوام الوظيفي.

ويعود ذلك لتوفر المؤسسة على رابط وبريد إلكتروني يسمح للمستفيدين بالاطلاع والاستفسار عن انشغالاتهم في الوقت الذي يتاح لهم وهذا لتلبية متطلباتهم دون التقيد بالزمان والمكان، كما يتيح للمؤسسة الحصول على أكبر عدد من المتعاملين وهذا ما تبين من خلال المقابلة التي أجريناها وان المؤسسة تعمل مدار الأسبوع حتى في العطل الأسبوعية، حيث يبقى شباك الاستقبال في خدمة الزبائن على مدار أيام الأسبوع عبر البريد الإلكتروني والهاتف، وبهذا فالمؤسسة تسير بنهج الإدارة الإلكترونية التي لا تتقيد بالزمان والمكان.

**الجدول رقم (17): يوضح إتاحة الإدارة الإلكترونية لإنتفاء مفهوم الوساطة الإدارية بين الموظفين والمواطنين.**

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	10	55,56 %
لا	08	44,44 %
المجموع	18	100 %

توضح معطيات الجدول رقم (17) الذي يمثل إتاحة الإدارة الإلكترونية لإنتفاء مفهوم الوساطة الإدارية بين الموظفين والمواطنين أن أكبر نسبة من المبحوثين (55,56%) والذي قدر عددهم بـ 10 موظفين أجابوا بنعم، في حين أن اصغر نسبة من المبحوثين (44,44%) والذي قدر عددهم بـ 08 موظفين أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية لا تقضي على الوساطة الإدارية بين الموظفين والمواطنين.

فبرجوع إلى فوائد الإدارة الإلكترونية نجد أنها تهدف إلى إلغاء العلاقات المباشرة بين طرفي المعامل وذلك للحد من العلاقات الشخصية والنفوذ، فالمواطن في ظل الإدارة الإلكترونية ينسحب من دائرة التعاملات المباشرة حيث تقدم الخدمة بطريقة إلكترونية، وقد حقق الصندوق الجهوي جزء من هذه الفوائد حيث قلل من نسبة التعاملات الشخصية إلا انه مازال في حاجة إلى الاتصال المباشر مع الجمهور كون نشاطه مرتبط بالتأمينات الشيء الذي يستدعي الاستفسار والشرح المفصل وهذا ما لم يستطع الصندوق توفيره إلا من خلال التعاملات المباشرة.

الجدول رقم (18): يوضح مساعدة الإدارة الإلكترونية في القضاء على الجمود والروتين الإداري للوظائف التقليدية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
88,89 %	16	نعم
11,11 %	02	لا
100 %	18	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (18) الذي يوضح مساعدة الإدارة الإلكترونية في القضاء على الجمود والروتين الإداري للوظائف التقليدية يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين (88,89%) والذي قدر عددهم بـ 16 موظف أجابوا بنعم، في حين أن نسبة (11,11%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بموظفين اثنين أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية لا تقضي على الجمود والروتين الإداري للوظائف التقليدية.

وذلك يفسر بأن الإدارة الإلكترونية تغير من السلم الوظيفي وتجعل الوظائف في شكل أفقي، أي ان الموظف يستطيع القيام بمختلف المهام التي توكل اليه حتى وإن كانت بعيدة عن وظيفته، وهذه المهارة يكتسبها من خلال تغيير مهام الوظيفة والتي بدورها تخلق نوع من التجديد الذي يقضي على الروتين والجمود، والغرض من هذا كله هو خلق موارد بشرية متمكنة وقادرة على التحكم في مختلف الوظائف والأجهزة المرتبطة بها تحسبا لأي تعثر مفاجئ قد يعطل من مصالح المؤسسة والجمهور معا.

الجدول رقم (19): يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في إلغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات.

النسبة %	التكرار	الإجابة
88,89 %	16	نعم
11,11 %	02	لا
100 %	18	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (19) الذي يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في إلغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين (88,89%) والذي

قدر عددهم بـ 16 موظف أجابوا بنعم، في حين أن نسبة (11,11%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بموظفين اثنين أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية لا تساهم في إلغاء الحواجز الإدارية بين المستويات.

ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب الوثائق التي تتجز في ظل الإدارة الإلكترونية تمر بمعظم المستويات والتي يشارك في انجازها عدد كبير من الموظفين فمنهم من يدرج البيانات ومن يصنفها زمن يتخذ القرار بشأنها، وهذا يخلق نوع من التشاركية في انجاز المهام الشيء الذي يجعل المستويات الإدارية تعمل بشكل أفقي يذوب فيها مفهوم القيادة المتسلطة لرؤساء الأقسام والمدير وتزول الصراعات التنظيمية التي تعيق السير الحسن لوظائف المؤسسة وأهدافها، ويمكن الاستعانة بالجدول السابق في تفسير طبيعة العمل بنمط الإدارة الإلكترونية التي تقضي على الروتين والجمود وتجعل المؤسسة كيان واحد يظم عناصر متساوية المهارات والقدرات.

الجدول رقم (20): يوضح مساعدة الإدارة للموظفين في تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على أعمالهم

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	17	94,44 %
لا	01	05,56 %
المجموع	18	100 %

من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (20) أعلاه الذي يوضح مساعدة الإدارة الإلكترونية للموظفين في تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على الأعمال يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين (94,44%) والذي قدر عددهم بـ 17 موظف أجابوا بنعم، في حين أن نسبة (05,56%) من المبحوثين والتمثلة في موظف واحد أجاب بأن الإدارة تساعد الموظفين في تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية.

ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات بأقل وقت ممكن ولأكبر عدد من المواطنين، لهذا تقوم بتحفيز الموظفين على الرفع من مستوى أدائهم وتطوير مهاراتهم لتجنب مراجعة الأعمال والتدقيق فيها وتصحيح الأخطاء وهذا يعرقل سير العمل ويخفض من جودته، فتعمل المؤسسة على إعطاء موظفيها هامش من الحرية في التعامل مع احتياجات المواطنين دون الرجوع إلى المسؤولين

ويمكن القول أن المؤسسة قد وضعت الثقة في قدرات أفرادها مما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر وتولي مسؤولية وظائفهم وبهذا يكون الموظف هو سيد نفسه وهو مراقب عمله.

الجدول رقم (21): يوضح ترويج المؤسسة لأهمية الإدارة الإلكترونية من خلال ثقافتها التنظيمية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
83,33 %	15	نعم
05,56 %	01	لا
11,11 %	02	لا أدري
100 %	18	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (21) الذي يمثل ترويج المؤسسة لأهمية الإدارة الإلكترونية من خلال ثقافتها التنظيمية أن أكبر نسبة من المبحوثين (83,33%) والذي قدر عددهم بـ 15 موظف أجابوا بنعم، أما نسبة (11,11%) والذي قدر عددهم بموظفين اثنين أجابوا بلا أدري، في حين كان الرفض في قبل مبحوث واحد الذي ينفي ترويج المؤسسة لأهمية الإدارة الإلكترونية.

وهذا راجع إلى ما تضمنه مشروح الجزائر الإلكترونية حيث تحاول المؤسسات في تعاملها تعويد المواطنين على التعامل بشكل إلكتروني وهذا لتسهيل تقديم وطلب الخدمات، وقد خصصت وزارة الداخلية في الآونة الأخيرة اهتمام كبيرا لترويج الخدمات عن طريق شبكة الانترنت، وهذا ما يسعى إليه الصندوق للتأمينات باعتباره مؤسسة وطنية من خلال فتح مواقع إلكترونية للصندوق ووضع البريد الإلكتروني في خدمة المواطنين لتقديم الطلبات وتلقي الخدمات، إضافة إلى تغيير نمط تسجيل الدخول والخروج من طريقة السجل والإمضاء إلى طريقة البصمة.

الجدول رقم (22): يوضح استخدام المؤسسة للبطاقة الإلكترونية الخاصة بالموظفين.

النسبة %	التكرار	الإجابة
16,67 %	03	نعم
83,33 %	15	لا
100 %	18	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (22) الذي يوضح استخدام المؤسسة للبطاقة الإلكترونية الخاصة بالموظفين يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين (83,33%) والذي قدر عددهم بـ 15 موظف

أجابوا بأن المؤسسة لا تستخدم البطاقة الإلكترونية، في حين أن نسبة (16,67%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 03 موظفين أجابوا بأن المؤسسة تستخدم البطاقة الإلكترونية الخاصة بالموظفين.

وهذا راجع إلى استخدام المؤسسة لتقنية أكثر فعالية من البطاقة الإلكترونية ألا وهي تسجيل الدخول والخروج عن طريق البصمة، أي توفر المؤسسة على آلة إلكترونية مزودة بكل المعلومات المتعلقة بالموظفين يتم من خلالها إمضاء الحضور دون الحاجة إلى حمل بطاقة إلكترونية والتي غالباً ما تحرم الموظف من أجر دوامه بسبب نسيانه لبطاقته، فالمؤسسة من خلال هذه الخطوة تبدي اهتمامها بالموظف وتحرص على راحته من خلال التخلي عن الطريقة التقليدية التي تعتمد على السجل والإمضاء، كما تساعدها أيضاً في الحصول على الجدول الشهري المتعلق بالحضور والغياب بشكل أوتوماتيكي دون الرجوع إلى العد والإحصاء، ومن جهة أخرى تجعل الموظف أكثر انضباط في مواعيد العمل تجنباً للخصم من راتبه جراء الغياب والتأخر.

وبهذا يمكن القول أن المؤسسة حريصة من خلال توفيرها لمثل هذه التقنيات على تنفيذ مخططاتها بالشكل المطلوب وتسعى إلى إعطاء صورة جيدة لإدارتها ومرضية لجمهورها.

الجدول رقم (23): يوضح العراقيل التي واجهتها المؤسسة عند التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
16,66 %	03	صعوبة التأقلم والاندماج
11,11 %	02	نقص الخبرة
16,66 %	03	نقص التكوين
05,55 %	01	نوعية الأجهزة
11,11 %	02	انقطاع التيار الكهربائي
38,88 %	07	لا توجد عراقيل
100 %	18	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) الموضح للعراقيل التي واجهت المؤسسة عند التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين (38,88%) والذي قدر عددهم بـ 07

موظفين أجابوا بعدم مواجهة أي عراقيل، تليها نسبة (16,66%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 03 موظفين أجابوا بصعوبة التأقلم والاندماج، وبنفس النسبة والعدد أجابوا بنقص التكوين، فيما أجابت نسبة (11,11%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بموظفين اثنين بنقص الخبرة، وبنفس النسبة والعدد أيضا أجابوا بانقطاع التيار الكهربائي، في حين أن اصغر نسبة من المبحوثين (05,55%) والذي قدر عددهم بموظف واحد فصرح بأن نوعية الأجهزة كانت عائق أمام هذا التحول.

ويعود ذلك إلى أن المؤسسة في طبيعتها وقبل التحول نحو الإدارة الإلكترونية تعتمد على الحاسوب في نشاطها وهذا ما منحها نقطة تقدم وعدم تغير الأعمال بشكل جذري، لكن هذا لم يسد الثغرات التي برزت عند التحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية فقد برز نوع من عدم التأقلم والاندماج وهذا الشيء طبيعي يعود سببه لقلة الخبرة التي يفتقدها الموظفون الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، بالإضافة إلى نوعية الأجهزة التي لا تتلاءم مع التغير الجديد والذي يتطلب أجهزة متطورة قادرة على تشغيل مختلف البرامج في آن واحد، ويبقى عائق التيار الكهربائي مطروح إلى حد الساعة فرغم توفر الولاية على اكبر الوحدات الوطنية لإنتاج الطاقة الكهربائية إلا أنها لا تحقق المستوى المطلوب من الإنتاج وهذا راجع إلى شساعة نطاق الولاية وتعداد سكانها المتزايد.

#### المحور الرابع: المتطلبات التقنية لتجسيد الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (24): توفر أجهزة الحاسوب وملحقاته في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100%	18	نعم
00%	00	لا
100%	18	المجموع

معطيات الجدول رقم (24) الذي يوضح توفر المؤسسة على أجهزة الحاسوب تبين أن جميع أفراد مجتمع الدراسة (100%) أقرروا بأن المؤسسة تتوفر بها أجهزة الحاسوب.

وهذا يرجع إلى طبيعة العمل بالصندوق الجهوي الذي يتطلب أجهزة الحاسوب وذلك لجمع الكم الهائل من البيانات والمعلومات والوثائق وضمان عدم فقدانها، كما تساعد الحواسيب أيضا في انجاز مهام الوظائف بأقل وقت وبأقل جهد وتسرع من وثيرة العمل، وتدخل هذه الخطوة ضمن مشروع الإدارة

الإلكترونية التي انتهجت الدولة منذ 2008م والمتمثل في مكينة المكاتب وتحويل الأعمال من الطريقة التقليدية الورقية إلى الطريقة الحديثة الإلكترونية، وذلك لجعل المؤسسات أكثر مرونة وأكثر تكيف مع المتغيرات السريعة لبيئة العمل ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة في مجال الإدارة.

الجدول رقم (25): تحديث أجهزة الحاسوب في المؤسسة بشكل منتظم.

النسبة %	التكرار	الإجابة
94,44 %	17	نعم
05,56 %	01	لا
100 %	18	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أعلاه والذي يمثل تحديث المؤسسة لأجهزت الحاسوب أن أكبر نسبة من المبحوثين (94,44%) والذي قدر عددهم بـ 17 موظف أجابوا بنعم، في حين أن نسبة صغيرة من المبحوثين (05,56%) والذي قدر عددهم بموظف واحد ينفي تحديث المؤسسة لأجهزة الحاسوب.

وهذا يعود ربما إلى نوعية البرامج المستعملة التي تتطلب معالجا قويا والتي تستدعي تغيير نوعية الحواسيب لتتماشى مع البرامج الحديثة لتفاديا للأعطال الإلكترونية التي تتجم عن الاستخدام المستمر والدائم لهذه الحواسيب التي تضع المؤسسة في موقف حرج خصوصا وأن عملها يعتمد بالدرجة الأولى على الحاسوب، فهي تقوم بتحديث مكينات المكاتب تماشيا مع متطلبات العمل وما يطرح في الاسواق من تكنولوجيات جديدة قصد الحفاظ على استقرار المؤسسة في ظل التغيرات الحاصلة والاستفادة من مميزات هذه التكنولوجيا في تسريع الأعمال وزيادة جودة الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (26): يوضح سهولة والعمل بالتطبيقات ونظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
88,89 %	16	نعم
/	/	لا
11,11 %	02	لا أدري
100 %	18	المجموع

توضح المعطيات الكمية للجدول رقم (25) أعلاه والذي يوضح سهولة والعمل بالتطبيقات ونظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة أن أكبر نسبة من المبحوثين (88,89%) أجابوا بأن التطبيقات ونظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة سهلة التطبيق، في حين أن أصغر نسبة من المبحوثين (11,11%) والذي قدر عددهم بموظفين اثنين أجابوا بلا أدري.

وهذا يرجع إلى الدورات التدريبية التي تبرمجها المؤسسة عند إدخال أي نظام جديد، إضافة للمعارف والخبرات السابقة التي يمتلكها الموظفون في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي تمكنهم من الحصول على مناصب الشغل، وهذا ما أكده لنا رئيس مصلحة الإدارة والمسائل العامة عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية، وهنا يبرز اهتمام المؤسسة بتوفير متطلبات العمل والحرص على إثراء الرصيد المعرفي للموظفين لتمكينهم من التعامل مع مختلف النظم التي يقوم عليها العمل.

الجدول رقم (27): يوضح ارتباط مختلف مصالح المؤسسة بخدمة الهاتف.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100 %	18	نعم
/	/	لا
100 %	18	المجموع

من خلال البيانات المدونة في الجدول رقم (27) الذي يوضح ربط مختلف مصالح المؤسسة بخدمة الهاتف يتبين أن جميع أفراد مجتمع الدراسة (100%) أقرروا بأن المؤسسة بجميع مصالحها مزوده بخدمة الهاتف.



وهذا يرجع إلى ضرورة استعمال الهاتف في إنجاز الأعمال إما لتواصل موظفي المصالح مع بعضهم البعض لتنسيق العمل أو لتواصل المؤسسة مع متعاملاتها من الخارج، وهذا لتسريع الأعمال وتوفير جهد التنقل من مصلحة إلى أخرى، إضافة إلى أن شبكة الانترنت مقترنة بشبكة الهاتف فلا يمكن ربط المؤسسة بالانترنت دون توفر ربط بأسلاك الهاتف فهي ضرورية لتسيير العمل مع المؤسسات المتعاقدة والشركة الأم.

الجدول رقم (28): يوضح توفير المؤسسة لشبكة الانترنت.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	15	83,33 %
لا	03	16,67 %
المجموع	18	100 %

الجدول رقم (29) يوضح سرعة تدفق الانترنت.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
سريعة	08	53,33 %
ضعيفة	07	46,67 %
المجموع	15	100 %

من خلال بيانات الجدولين رقم (28) و(29) والذين يوضحا توفير المؤسسة لشبكة الانترنت وسرعة تدفقها يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين (83,33%) والذي قدر عددهم بـ 15 موظف يؤكدون على وجود شبكة الانترنت منهم نسبة (53,33%) وعددهم 08 موظفين أجابوا بأن شبكة الانترنت سريعة أما نسبة (46,67%) منهم والذي قدر عددهم بـ 07 موظفين أجابوا بأنها ضعيفة، في حين أصغر نسبة من المبحوثين (16,67%) والذي قدر عددهم بـ 03 موظفين أجابوا بأن المؤسسة لا تتوفر على شبكة الانترنت.

ويمكن تفسير ذلك بأن الصندوق الجهوي متصل بشكل دائم مع الصندوق الوطني وهي المؤسسة الأم وهذا الاتصال يكون عن طريق شبكة الانترنت، فبواسطتها يتم الحصول على المستجدات من قرارات

وأوامر، بالإضافة إلى تواصلها مع المؤسسات المتعاملة الأخرى، وهذا لا يتم إلا عن طريق شبكة الانترنت نظرا لبعد المسافة، ومن جهة أخرى فجل العمليات الإدارية التي يقوم بها الصندوق مقترنة بتوفر شبكة الانترنت.

الجدول رقم (30): يوضح وجود تواصل إلكتروني بين المؤسسة وشركاء العمل من خلال شبكة الانترنت

النسبة %	التكرار	الإجابة
72,22%	13	نعم
16,67%	03	لا
11,11%	02	لا أدري
100%	18	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (30) أعلاه والذي يمثل وجود تواصل إلكتروني بين المؤسسة وشركاء العمل من خلال شبكة الانترنت يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين (72,22%) والذي قدر عددهم بـ 13 موظف أكدوا على تواصل المؤسسة بشركاء العمل عبر شبكة الانترنت، أما نسبة (16,67%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 03 موظفين أجابوا بعدم التواصل عبر شبكة الانترنت، في حين أن نسبة (11,11%) والذي قدر عددهم بموظفين اثنين أجابوا بلا أدري.

وهذا يرجع إلى اعتماد المؤسسة على مجموعة من الآليات للتواصل مع الشركات والعملاء ( البريد الإلكتروني - الفاكس - المواقع الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة) قصد التعريف بخدمات المؤسسة وتحفيز الجمهور على ضرورة التأمين وأهميته، والحصول على أكبر عدد من المتعاملين وهذا ما حققته من خلال الميزة الجديدة حيث وجدت تفاعل من قبل المتعاملين الإلكترونيين والمؤسسات الأخرى.

الجدول رقم (31): يوضح توفير المؤسسة للبرمجيات الخاصة بالتسيير.

النسبة %	التكرار	الإجابة
83,33 %	15	نعم
05,56 %	01	لا
11,11 %	02	لا أدري
100 %	18	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (31) الذي يمثل توفير المؤسسة للبرمجيات الخاصة بالتسيير نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين (83,33%) والذي قدر عددهم بـ 15 موظف أجابوا بنعم، أما نسبة (11,11%) والذي قدر عددهم بموظفين اثنين أجابوا بلا أدري، في حين اصغر نسبة من المبحوثين (05,56%) وتمثلت في موظف واحد نفى توفير البرمجيات الخاصة بالتسيير.

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على برمجيات تساعدها في تحديد أجور موظفيها، وتصنيف المعلومات الخاصة بمعاملتها، حيث تستعمل برنامج prolog وهو برنامج يعتمد على إدراج بيانات المتعاملين، إضافة إلى برنامج التأمينات الذي يوضح بالتفصيل نوع الخدمة المقدمة لكل متعامل، فهذه البرامج قد وفرت على المؤسسة الكثير من العناء في العمل المكثف والمعقد الذي يتطلب الكثير من الوقت والجهد عند إنجازها بالطريقة التقليدية.

الجدول رقم (32): استخدام المؤسسة لنظام إدارة علاقات الزبائن.

النسبة %	التكرار	الإجابة
72,22 %	13	نعم
16,67 %	03	لا
11,11 %	02	لا أدري
100 %	18	المجموع

توضح نتائج الجدول رقم (32) الموضح لاستخدام المؤسسة لنظام إدارة علاقات الزبائن أن أكبر نسبة من المبحوثين (72,22%) والذي قدر عددهم بـ 13 موظف أجابوا بنعم، أما نسبة (16,67%) من

المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 03 موظفين أجابوا بأن المؤسسة لا تستخدم نظام علاقات الزبائن، في حين أن نسبة (11,11%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بموظفين اثنين أجابوا بلا أدري.

ويمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى كبر حجم المتعاملين وتزايد احتياجاتهم للتأمين، لهذا وضعت المؤسسة نظام خاص بإدارة علاقات الزبائن لتخفيف الضغط على المكاتب من جهة ولتوفير الوقت والجهد للمتعاملين من جهة أخرى، وتتدخل هذه الميزة ضمن الامتيازات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للمؤسسات والجمهور في آن واحد.

الجدول رقم (33): يوضح الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات الإلكترونية الخاصة في أماكن آمنة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	83,33 %
لا	01	05,56 %
لا أدري	02	11,11 %
المجموع	18	100 %

من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (33) الذي يوضح الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات الإلكترونية الخاصة في مكان آمن يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين (83,33%) والذي قدر عددهم بـ 15 موظف أجابوا بنعم، أما نسبة (11,11%) والذي قدر عددهم بموظفين اثنين أجابوا بلا أدري، في حين أن نسبة (05,56%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بموظف واحد نفى احتفاظ المؤسسة بنسخ إضافية من المعلومات في مكان آمن.

ويرجع ذلك إلى توفر المؤسسة على أرشيف إلكتروني تحتفظ فيه بنسخ لكل تعاملاتها والرجوع إليها عند الحاجة، وهذا لضمان حقوق المتعاملين على المدى البعيد وتوفير الأمن والسرية لهذه المعلومات سواء الخاصة بالمؤسسة أو المتعاملين والحفاظ عليها من التلف، وهذا يدخل ضمن سياسة المؤسسة في تسييرها لشؤونها وشؤون متعاملينا.

الجدول رقم (34): يوضح حرص المؤسسة على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية البيانات.

النسبة %	التكرار	الإجابة
% 88,89	16	نعم
/	/	لا
% 11,11	02	لا أدري
% 100	18	المجموع

معطيات الجدول رقم (34) الذي يوضح حرص المؤسسة على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية البيانات تبين أن أكبر نسبة من المبحوثين (88,89%) صرحوا بأن المؤسسة تحرص على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية البيانات، في حين أن أصغر نسبة من المبحوثين (11,11%) والذي قدر عددهم بموظفين اثنين أجابوا بلا أدري.

وهذا يرجع إلى استخدام الصندوق الجهوي للحواسب في أغلب الوظائف من حفظ للمعلومات وتحويلها وتداولها بين المكاتب والمواطنين وهذا ما يفرض عليه توفي أنظمة حماية متطورة من مضادات للفيروسات وبرامج التشفير والتخزين من أجل سلامة قاعدة البيانات والمحافظة على المعلومات، وتجنباً لأي مشاكل قد تقع عند استعمال شبكة الانترنت، كما يمكن القول أن هذه الخطوة ضرورية لإرساء العمل بمبادئ الإدارة الإلكترونية وهي مطلب من متطلبات تطبيقها.

الجدول رقم (35): يوضح قدرة النظام المستعمل على مواجهة الأزمات الطارئة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
% 83,33	15	نعم
% 05,56	01	لا
% 11,11	02	لا أدري
% 100	18	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه رقم (35) الذي يوضح قدرات النظام المستعمل على مواجهة الأزمات الطارئة يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين (83,33%) والذي قدر عددهم بـ 15 موظف أقرروا بقدرة النظام على مواجهة الأزمات، أما نسبة (11,11%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بموظفين

اثنین أجابوا بلا ادري، في حين أن اصغر نسبة من المبحوثین (05,56%) وتمثلت في موظف واحد صرح بعدم قدرت النظام على مواجهة الأزمات الطارئة.

ويوضح ذلك أن إدارة المؤسسة توفر أحدث الأنظمة والبرامج لتكون أكثر تكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل ومستعدة لمواجهة الأزمات التي تواجهها خصوصا وأن عملها يتم بشكل إلكتروني، وما يعرف عن الأنظمة والتطبيقات والبرامج أنها حساسة ومعرضة للخطر وهذا ما يجعل المؤسسة حريصة على عملها من هذا الجانب، فهي توفر أفضل وأجود الأنظمة لضمان سرية وأمن بياناتها وتعاملاتها والحفاظ على الاستقرار ومزاولة الأعمال بشكل عادي دون انقطاع.

الجدول رقم (36): يوضح خضوع البرامج المستخدمة للتحديث والتطوير.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
72,22 %	13	نعم
16,67 %	03	لا
11,11 %	02	لا أدري
100 %	18	المجموع

الجدول رقم (37): يبين فترات خضوع البرامج المستخدمة للتحديث والتطوير.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
53,84 %	07	أحيانا
/	/	غالبا
46,16 %	06	دوريا
100 %	13	المجموع

توضح معطيات الجدولين رقم (36) و(37) الذين يمثل خضوع البرامج المستعملة لتطوير والتحديث وفترات خضوعها أن أكبر نسبة من المبحوثین (72,22%) والذي قدر عددهم بـ 13 موظف أجابوا بنعم، منهم نسبة (53,84%) أي 07 موظفين أجابوا بخضوعها للتطوير من الحين لآخر، ومنهم نسبة (46,16%) والذي قدر عددهم بـ 06 موظفين أيضا أجابوا بأنها تخضع للتحديث والتطوير بشكل

دوري، في حين أن نسبة (16,67%) من المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 03 موظفين ينفون خضوع البرامج للتحديث والتطوير.

ويرجع ذلك إلى التقدم والتطور الذي يشهده عالم التطبيقات الإلكترونية الذي يتوسع من فترة لأخرى، فمن خلال تحديث البرامج يمكن ترقيع الثغرات الأمنية المكتشفة من قبل المصممين لأن الشركات تجري فحوصات منتظمة ومستمرة لمنتجاتها وغالبا ما تجد ثغرات يجب ترقيعها، لذلك تقدم تحديثات لتلك البرامج تسد بها الثغرات المكتشفة في الإصدارات السابقة، وعند التحديث ترتفع نسبة الأمن والاستقرار والسرعة في النظام، إضافة إلى أن هذه التحديثات غالبا ما تأتي بميزات وقدرات جديدة تساعد الموظف في إنجاز مهامه بفعالية.

الجدول رقم (38): يوضح نتائج استخدام البرمجيات.

النسبة %	التكرار	الإجابة
89 %	16	نعم
/	/	لا
11 %	02	لا أدري
100 %	18	المجموع

الجدول رقم (39): يبين الجانب الأكثر فعالية عند استخدام البرمجيات.

النسبة %	التكرار	الإجابة
62,5 %	10	توفير الوقت
06,25 %	01	توفير الجهد
31,25 %	05	تجويد الخدمة
100 %	16	المجموع

من خلال معطيات الجدولين رقم (38) و(39) الذين يمثلان نتائج استخدام البرمجيات والجانب الأكثر فعالية عند استعمالها يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين (89%) والذي قدر عددهم بـ 16 موظف موافقين على أن البرمجيات والأنظمة المتطورة تحسن من الخدمة المقدمة، ومنهم نسبة (62.5%) وعددهم 10 موظف أجابوا بأن هذه البرمجيات توفر الوقت، ومنهم نسبة (31.25%) وعددهم 05

موظفين أجابوا بأنها ترفع من جودة الخدمة المقدمة، ومنهم نسبة (06.25%) والتمثلة في موظف واحد "أجاب بأنها توفر الجهد.

ويرجع ذلك إلى أن من مزايا الإدارة الإلكترونية توفير الوقت والقيام بالوظائف الإدارية في اقصر مدة ممكنة للحفاظ على سير العمل والقدرة على التعامل مع أكبر عدد من المستفيدين، وتقديم أفضل الخدمات لإرضاء الجمهور، فالتحول نحو الإدارة الإلكترونية كان بغرض القضاء على الطوابير الطويلة التي كانت تعاني منها المؤسسات في ظل الإدارة التقليدية والتي كانت تتسبب في استياء وتضرر المستفيدين، وكذلك لتفادي الأخطاء التي كانت ترتكب في المعاملات الورقية والتي كانت تأخذ وقت طويل من أجل تصحيحها.

### ثانيا - تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ظل الفرضيات:

انطلاقاً من أسباب وأهداف الدراسة التي تمحورت حول واقع تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية - الصندوق الجهوي للتأمينات الفلاحية - جيجل - نموذجاً تم صياغة ثلاثة فرضيات جزئية لهذه الدراسة، حاولنا من خلالها معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية.

**الفرضية الجزئية الأولى:** التي مفادها ان المتطلبات البشرية في المؤسسة الجزائرية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية.

ومن خلال تحليل البيانات توصلنا إلى أن أغلبية الموظفين (55.56%) اقرروا بأن المؤسسة توفر لهم دورات تدريبية في تكنولوجيا المعلومات ليكونوا على اطلاع بمختلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي واكتسابهم الخبرة في التعامل مع مختلف هذه الوسائل الحديثة، وأنهم معظمهم (88.89%) يبدون اهتماماً بتطبيقات الحاسوب لأنها المحور الأساسي في انجاز مهام العمل في المؤسسة ، كما صرح أغلبهم (67%) بأن المؤسسة تعمل على استقطاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني، وذلك لتفعيل العمل الإلكتروني ومساعدة هؤلاء الخبراء في القضاء على الأعمال الروتينية التقليدية، وتتفق (55.56%) منهم على أن المؤسسة تمتلك مهندسين قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة، يتم الحصول على مثل هؤلاء المهندسين من خلال استغلال المهارات الموجودة في سوق العمل وإحاقها بالمؤسسة مع إخضاعها للتكوين والتدريب من أجل صقل هذه المهارات لجعلهم قادرين إلى تطوير البرامج المستخدمة في المؤسسة.



وهذا يوضح أن الصندوق الجهوي للتأمينات يعمل على توفير مختلف المتطلبات البشرية التي تساعد على تجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية، ومنه يتضح أن الفرضية الأولى محققة فالمتطلبات البشرية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية.

**الفرضية الجزئية الثانية:** والتي مفادها أن المتطلبات الإدارية والتنظيمية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية.

من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها تبين لنا أن جميع الموظفين يقرون بأن الإدارة الإلكترونية تساعد في القضاء على العراقيل والتأخر في إنجاز الوثائق الإدارية، لأن اغلب البيانات تكون مدرج في برامج جاهزة للاستعمال يقوم الموظف بإدراج البيانات لمتعلقة بالمتعامل فقط ، وأقرت نسبة (55.56%) منهم أن مع تطبيق الإدارة الإلكترونية انتفى مفهوم الوساطة الإدارية لقلة الاحتكاك المباشر بين الموظف والزبون، كما أجابت نسبة (61%) منهم بأن الصندوق يبقي في خدمة المواطنين حتى بعد انتهاء الدوام الوظيفي وفي العطل الأسبوعية إما عبر البريد الإلكتروني أو عبر الهاتف، وصرحت أيضا نسبة (17%) من الموظفين أن المؤسسة توفر لموظفيها بطاقات إلكترونية يستعملونها عند تسجيل الدخول والخروج من العمل، لكن (83.33%) من الموظفين يقرون بأن المؤسسة لا تستعمل البطاقة الإلكترونية وإنما تعتمد تقنية جديدة في تسجيل الدخول والخروج وهي عن طريق البصمة، وأيضا يقر عدد كبير من الموظفين (38%) أن المؤسسة لم تواجهها عراقيل عند التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

من خلال هذه النتائج والمرتبطة بالفرضية الثانية يتأكد لنا أن الفرضية محققة فالمتطلبات الإدارية والتنظيمية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية،

**الفرضية الجزئية الثالثة:** التي مفادها أن المتطلبات التقنية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية.

من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها توصلنا إلى أن اغلب الموظفين (94%) يقرون بأن الصندوق الجهوي يقوم بتحديث أجهزة الحاسوب وهذا للتماشي مع متطلبات الوظائف والتطور التكنولوجي الحاصل، كما تتوفر المؤسسة على الربط بشبكة الانترنت وهذا بتصريح (83%) من الموظفين، كما يقرون جميعهم بأن نظم المعلومات والتطبيقات التي يستخدمونها مفهومة وسهلة التطبيق، كما صرحت نسبة (78%) من الموظفين أن المؤسسة تقوم بالتواصل مع شركاء العمل عبر شبكة الانترنت، فلديها

عقد مع الشركة الوطنية توزيع المواد البترولية - نפטال- ولتي تقوم بترتيب تعاملاتها معها عبر شبكة الانترنت، وتقوم المؤسسة بالاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات الإلكترونية في مكان آمن وهذا بقول (94.55%) من الموظفين، فالمؤسسة تعتمد على أرشيف إلكتروني تخزن فيه مختلف البيانات والمعلومات، وتوفر برامج حماية متطورة لحماية هذه البيانات من التلف والاختراق وهذا بإقرار جميع الموظفين، ومع تزايد نسبة احتياجات المواطنين للتأمين قامت المؤسسة بإدراج نظام إدارة علاقات الزبائن للتخفيف الضغط عليها وهذا بتصريح (78%) من الموظفين.

ومن خلال هذه النتائج المرتبطة بالفرضية الثالثة والتي تؤكد أنها محققة فالمتطلبات التقنية كفيلة لتجديد العمل بالإدارة الإلكترونية.

### ثالثاً- تحليل وتفسير النتائج في ظل الدراسات السابقة:

لقد تم التطرق في الجانب النظري إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع البحث أو أحد متغيراتها كان موضوع بحثنا، واستناداً إلى هذا سناحول في هذا العنصر مقارنة ما توصلت إليه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة:

كانت الدراسة الأولى للباحث حماد مختار تحت عنوان: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، دراسة بمختلف البلدان العربية سنة 2007م، واعتمد على المنهج الوصفي والمنهج المقارن كمنهج للدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى عدم الإدراك الكامل والوعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي، كما ظهر قصور في التعرف على ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات ووجود فجوة رقمية بين الحكومات العربية فيما يتعلق بتطبيق البنية الأساسية للمعلومات التي تركت آثار في عدد المواقع الخاصة بكل حكومة عربية.

وتتوافق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج فقط واختلفت من حيث الأهداف والنتائج لأنها كانت دراسة مقارنة بين تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام في الدول العربية.

أما الدراسة الثانية فكانت للباحث بوسمغون إبراهيم تحت عنوان " تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشيف"، أجريت سنة 2009م بجامعة قسنطينة، اعتمد على المنهج الوصفي والملاحظة والمقابلة والاستبيان في عملية جمع البيانات، وخلص إلى نتائج مفادها أن مصالح الأرشيف في ولاية

قسنطينة تمتلك بعض تجهيزات تكنولوجيا المعلومات مثل جهاز الحاسوب ومقرن وشبكة معلوماتية، وقد استفادت من جملة من التطبيقات التي تقدمها.

وتتوافق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج والوسائل المستخدمة لجمع البيانات ومن حيث النتائج المتوصل إليها فيما يخص المتطلبات التقنية التي يجب توفرها للعمل بالإدارة الإلكترونية (الحاسوب، الانترنت، البرامج والتطبيقات...).

وكانت الدراسة الثالثة للباحث يوسف أبو أمونة تحت عنوان " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة بفلسطين 2009 م، واعتمد على المنهج الوصفي والعينة والاستبيان في جمع البيانات وتحليلها، ولقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن دعم الإدارة العليا يساهم في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وأن بنية التحتية لمركز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا لهذا التحول.

وتتوافق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج والاستمارة والنتائج المتحصل عليها فيما يخص المتطلبات البشرية والتقنية التي يجب توفرها لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية، وتختلف في النتائج الأخرى لعدم توافرها مع مجال الدراسة وأهدافها.

وفيما يخص الدراسة الرابعة فكانت للباحث عاشور عبد الكريم تحت عنوان: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، أجريت سنة 2010م، اعتمد فيها على عدت مناهج وهي الوصفي ومنهج تحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة ومنهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية ينتج عنه التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والإستمرارية، الإستجابة، السرعة وريح الوقت والدقة في تحديد المهام، وأن الجزائر تفتقد لبيئة إلكترونية والخدمة الإلكترونية تعترضها الأمية الإلكترونية، كما تفتقد إلى قوانين تحمي المعاملات الإلكترونية والمتعاملين عبر شبكة الانترنت، وتتميز بعض الخدمات الإلكترونية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الإلكترونية.

تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تطبيق المنهج الوصفي وما نتج عن تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية من سرعة في العمل وريح الوقت والشفافية والإستمرارية، وإختلفت النتائج الأخرى لكون الدراسة جاءت بعد مدة قصيرة من تبني الجزائر لمشروع الإدارة الإلكترونية، وبفارق المدة الزمنية اختلفت النتائج المتوصل إليها.

وفيما يخص الدراسة الخامسة فكانت للباحث عماد بوقلاشي تحت عنوان " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، أجريت سنة 2011 بجامعة الجزائر 03 ، استخدم فيها المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات مع عينة عشوائية من المواطنين، خلصت إلى نتائج أهمها ان الأشخاص يبدون رغبة في استخدام الطرق الآلية للحصول على الخدمات عندما تعمل المؤسسات على تحسين عملية الثقة في العلاقات، وتؤكد على أن التعاملات المالية آمنة وسرية وأن المعلومات والبيانات المطلوبة صحيحة ودقيقة ومتجددة باستمرار، وأن استخدام تلك الطرق سوف يؤدي إلى توفير الوقت والجهد.

وتتوافق هذه الدراسة مع دراستها في طبيعة المنهج المستخدم للدراسة والمتطلبات التقنية والأمنية التي توفرها المؤسسة لتحسين العلاقات بينها وبين المواطن، وان هذه المتطلبات تؤدي إلى توفير الوقت والجهد.

أما الدراسة السادسة فكانت للباحثة آلاء محمد أبو تليخ تحت عنوان: واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وعلاقته ببرامج التدريب سنة 2014، واعتمدت على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، و العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت هذه الدراسة إلى تقدير أفراد العينة لواقع الإدارة الإلكترونية، فالجامعة الفلسطينية يتوفر بها التنظيم الإلكتروني والرقابة الإلكترونية والتخطيط الإلكتروني والإشراف والمتابعة الإلكترونية.

وتتوافق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج وما توصلنا إليه في ما يخص المتطلبات التنظيمية والإدارية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية، رغم اختلافها من حيث مجتمع الدراسة فهي اعتمدت على العينة بينما نحن اعتمدنا على المسح الشامل لمجتمع الدراسة، مع الإخلاف أيضا في أهداف الدراسة ونوعها ومجالها.

وكانت الدراسة السابعة للباحث عبان عبد القادر تحت عنوان " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر " 2016م، حيث اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كأحد الأساليب المنهجية في الدراسة، وعينت عينة عشوائية وأخرى قصدية، وتحصل في نتائجها أنه ليس هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وأن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية، وأيضا هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية.

فهذه الدراسة تتوافق مع دراستنا من حيث المؤسسة فهما أجريتا في مؤسستين خدميتين ومن حيث المنهج المعتمد عليه في الدراسة وتختلف في النتائج إلا فيما مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصره الإدارة التقليدية، فهي ساهمت بشكل كبير في تطوير العمل بالصندوق الجهوي للتأمينات الفلاحية بولاية جيجل.

أما الدراسة الثامنة والأخيرة فكانت للباحثة زينب قريوة تحت عنوان: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية- دراسة ميدانية بمديرية الضمان الإجتماعي لولاية سكيكدة- جامعة جيجل، الجزائر، سنة 2016م، اعتمدت المنهج الوصفي كمنهج للدراسة وطريقة المسح الشامل، من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي إلى تطوير الأداء، و أن العمل الإلكتروني يساعد في تحقيق جودة الخدمات.

وتتوافق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج وأسلوب الحصر الشامل وكليهما أجريتا في مؤسسة خدمية، أما في ما يخص النتائج فكلا الدراستين توصلتا إلى أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى تطوير الأداء وأن الإدارة الإلكترونية تساعد في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

#### رابعاً- النتائج العامة للدراسة:

من خلال جمع المعطيات من مجتمع الدراسة وتحليلها كمياً وكيفياً واختبار فرضيات الدراسة، أمكننا الخروج بنتائج هذه الدراسة والمتمثلة في فرضيات الدراسة:

#### - النتيجة الأولى:

من خلال مناقشة البيانات نجد أن الصندوق الجهوي للتأمينات الفلاحية يقوم بتوفير دورات تدريبية لكوادرها البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات لتمكينهم من التعامل مع مختلف البرامج المستعمل في العمل، وأنه يعمل على استقطاب الخبرات والمهارات في المجال الإلكتروني للاستفادة منها في الإثراء الوظيفي وتحسين مهارات الموظفين القدامى من خلال التواصل في ما بينهم وتبادل المعارف، خصوصاً وأنهم يبدون اهتماماً بالتطبيقات والبرامج المستخدمة والتي تسهل عليهم مهام الوظيفة وتزيد من ثقتهم ورضاهم عنها، كما توفر المؤسسة كوادر بشرية متخصصة في تسير المواقع الإلكترونية وتطوير البرمجيات ومؤهلة لصيانة الحواسيب والبرامج عند تعطلها لضمان عدم الوقوع في مشكلات تقنية قد تؤدي إلى توقف العمل، كما خلصنا أيضاً إلى أن التدريب المستمر على هذه البرامج يساعد على انجاز الأعمال بسهولة وصقل المهارات.

## - النتيجة الثانية:

نجد أن الإدارة الإلكترونية تساعد في القضاء على العراقيل والتأخر في إنجاز الوثائق والقضاء على الجمود والروتين الإداري المرتبط بالوظائف التقليدية، وتساهم في إلغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات والقضاء على الوساطة الإدارية بين الموظفين والمواطنين، كما تساعد الإدارة الموظفين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية وتحرص على تقديم نفس المعاملات للمواطنين، وتوفير خدماتها حتى بعد انتهاء الدوام الوظيفي، وتقوم بترويج لأهمية الإدارة الإلكترونية من خلال ثقافتها التنظيمية، فهي لا تستعمل البطاقة الإلكترونية لكنها تستخدم تقنية البصمة في تسجيل الدخول والخروج من مكان العمل، فالمؤسسة حسب البيانات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة لم تواجهها عراقيل عند التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

## - النتيجة الثالثة:

الصندوق الجهوي للتأمينات الفلاحية تتوفر به أجهزة الحاسوب ويتم تحديثها بشكل مستمر ويتوفر على شبكة الانترنت والهاتف وبرامج التسيير التي يتم تطويرها وتحديثها بشكل مستمر، كما يتوفر أيضا على أنظمة حماية متطورة لحماية البيانات، وأن نظم المعلومات المستخدمة سهلة التطبيق بالنسبة للموظفين وقادرة على مواجهة الأزمات الطارئة، ويقوم الصندوق الجهوي بالتواصل مع مختلف متعامليه عن طريق الهاتف وشبكة الانترنت ونظام إدارة علاقات الزبائن، كما تحسن البرمجيات والأنظمة المتطورة من الخدمة المقدمة للمواطن، ويتم الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة والمواطن في مكان آمن.

ومن خلال هذا يمكن القول أن المتطلبات البشرية والإدارية والتنظيمية والتقنية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية، وإن الفرضية الرئيسية محققة فمتطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية كافية في المؤسسة الجزائرية.

## خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة ومناقشتها في ضل الفرضيات التي قامت عليها الدراسة والنتائج التي توصلت إليها مقارنة بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وبذلك فقد حققت نتائج الدراسة الافتراضات التي انطلقت منها، فالمتطلبات البشرية والإدارية والتنظيمية والتقنية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية، ومنه فمتطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية كافية في المؤسسة الجزائرية.

الخطمة



## خاتمة:

في ختام دراستنا يمكن القول أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يتسع لأي عمل إلكتروني يؤدي بواسطة شركات ومؤسسات في القطاع العام والخاص، وهذا المنطق يفرضه التقدم العلمي والتكنولوجي وثورة الاتصال التي يعيشها العالم في هذا القرن، والتي تفرض بدورها ضرورة التخلي عن العمل الإداري التقليدي والاستفادة مما أفرزته التطورات التكنولوجية وتوظيف التقنية في العمل الإداري كأسلوب وحديث وأكثر فعالية من الأساليب التقليدية، فالمؤسسات في ظل هذه التطورات قد شهدت إعادة هندسة للبنية التنظيمية والعمليات الإدارية من النظم الإدارية والتقنية والبشرية من أجل تبني العمل بالإدارة الإلكترونية والتي تفرض توفر جملة من المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والتقنية والأمنية.

والجزائر من بين الدول التي سعت نحو تفعيل العمل الإداري من خلال تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها، وقد صاحب تطبيق هذا المشروع إنجاز العديد من البحوث والدراسات التي تناقش الموضوع من وجهات نظر مختلفة، وقد كشفت هذه الدراسة عن نتائج والتي تمثلت في أن متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية كافية في المؤسسة الجزائرية، والتي تتمثل في المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والتقنية فهي كلها كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية، و الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قد حقق نوعا ما غايته من خلال توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية توظيف تكنولوجيا المعلومات في تلبية حاجيات المواطن فيما يخص التأمينات.



## المخلص:

هدفت الدراسة المعنونة بـ: واقع تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية، دراسة بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - جيجل - إلى التعرف على كفاية متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية (البشرية والإدارية والتنظيمية والتقنية) في إطار الانتقال الذي تعرفه المؤسسات من إدارة تقليدية إلى إدارة رقمية إلكترونية تماشيا مع التوجهات العالمية والتحديات التقنية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم إجراء مسح شامل لكل موظفي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي البالغ عددهم (18) موظف، كما اعتمدت على الأسلوب الكمي في قياس موضوع الدراسة والأسلوب الكيفي من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية والحسابية في عملية البحث عن حقيقة واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية.

وخلصت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية كافية في المؤسسة الجزائرية، ونتائج فرعية كانت كالتالي:

- الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يعمل على توفير مختلف المتطلبات البشرية التي تساعد على تجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية.
- المتطلبات الإدارية والتنظيمية كافية لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.
- المتطلبات التقنية كفيلا لتجسيد العمل بالإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، المؤسسة الجزائرية.

## المخلص باللغة الانجليزية:

### Summary:

The study, entitled "The reality of the embodiment of electronic management in the Algerian institution, is a study of the Foundation of the Regional Fund for Agricultural Cooperation Jijel to identify the adequacy of the requirements of the embodiment of electronic management (human, administrative,

organizational and technical) in the framework of the transition that institutions know from traditional management to electronic digital management in line with global trends and technical challenges.

The study was based on the descriptive approach and the questionnaire as a main tool for collecting data. A comprehensive survey was conducted for all the staff of the Regional Fund for Agricultural Cooperation (18). It also relied on the quantitative method of measuring the subject of the study and the qualitative method through the application of statistical and arithmetic methods in the search for the reality of electronic management in the Algerian institution.

The study concluded that the general conclusion that the requirements for the embodiment of electronic management were sufficient in the Algerian institution, and the sub-results were as follows:

- Regional Fund for Agricultural Cooperation works to provide various human requirements that help to reflect the work of electronic management.
- Administrative and organizational requirements are sufficient to reflect the work of electronic management in the Foundation of the Regional Fund for Agricultural Cooperation.
- Technical requirements are sufficient to reflect the work of electronic management in the Foundation of the Regional Fund for Agricultural Cooperation.

Keywords: Electronic Management, Algerian Foundation.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم اظفي طلعت: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
2. إبراهيم بختي: التجارة الإلكترونية مفاهيم و إستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
3. احمد حامد رمضان: إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار القلم، الكويت، 1982.
4. احمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
5. اريك ماغريه: سوسيولوجيا الاتصال و وسائل الإعلام ، ترجمة، موريس شريل، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، الامارات، دبي، 2009.
6. اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة انجلو المصرية، مصر، 1994م
7. بشير صابح الراشدي: مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، دط، الكويت، 2000.
8. بشير عباس العلق: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطبيقاتها في مجال التجارة النقال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان، 2007.
9. بشير عباس العلق، سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، 2006.
10. بهاء شاهين، الإنترنت و العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 1999.
11. توفيق عبد الرحمان: الإدارة الإلكترونية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ، مصر، 2003.
12. ثابت عبد الرحمن إدريس : نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
13. جابر عوض السيد: التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1996.
14. جبران مسعود: الرائد معجم الفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، بيروت، 2003.
15. حسن علواني: التنظيم الإداري المدخل والنظريات المعاصرة، دار بروفيشنال للطباعة والكمبيوتر، مصر، 2006.

16. حسن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
17. الحمادي بسام عبد العزيز: مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية، لقاء الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002.
18. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر، ط1، الجزائر، 2008.
19. ربحي مصطفى عليان: البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
20. رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007.
21. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط 3، 2008.
22. صبحي العتيبي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، 2001، ص 10.
23. عامر طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
24. عبد الرحيم درويش: مقدمة في علم الاتصال، مكتبة نانسي، دمياط، مصر، 2005.
25. عبد الفتاح بيومي الحجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2003.
26. عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
27. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس: نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
28. عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، طرابلس، 1999.
29. علاء السالمي، حسين علاء السالم: شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005.
30. علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. فداء محمد خالد: الإدارة الإلكترونية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
32. اللوزي موسى: التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

33. محمد الصالح الحناوي: الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
34. محمد الصرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
35. محمد الصرفي: التجارة الإلكترونية، مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
36. محمد سمير احمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
37. محمد طاهر نصير: التسويق الإلكتروني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
38. محمد عبد حسين آل فرج الطائي: الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، الطبعة الأولى، دار الزهران، عمان، 2002.
39. محمود علم الدين: تكنولوجيا المعلومات و صناعة الاتصال الجماهيري، دار العربي للنشر و التوزيع، مصر، 1990.
40. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2002.
41. مصطفى يوسف: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار اللغة العربية، القاهرة، مصر.
42. منال هلال مزاره: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
43. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
44. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل ، الأردن، 2002.
45. مي عبد الله: نظريات الاتصال، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت، 2010.
46. نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
47. النمر مسعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط 06، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006.
48. الهوش أبو بكر محمود: الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006.



ثانيا: المذكرات

49. أمينة رباعي: التجارة الإلكترونية والآفاق تطورها في البلدان العربية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص نفود و مالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
50. بوقلاشي عماد: الإدارة الإلكترونية ودرها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
51. حمد قبلان آل فطوح: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية- دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية- رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
52. زهية بن سلامة : أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا ،تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف د بشاينية سعد، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
53. زينب شطبية: دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر، إشراف إبراهيم بختي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2009.
54. زينب قريوة: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة- مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة تاسوست، جيجل، 2016.
55. سلوى محمد الشرف: دورة إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع عزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، عزة، عمارة الدراسات العليا، 2008، ص 64.
56. شائع عبد السعد مبارك القحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون- دراسة تطبيقية في المديرية العامة للسجون- رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
57. عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر- دراسة سوسيولوجية- رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

58. عبد الرحمان سعد القرني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
59. عبد الماجد العلول: مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
60. عشور عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
61. عمار محمد جمال أكرم: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، فلسطين، 2009.
62. العمري سعيد بن معلا: المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الحكومة الإلكترونية - دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ- رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
63. غنية لالوش: دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002.
64. كلثم محمد السبيكي: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008.
65. مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، بالجزائر، 2006.
66. نور الدين شارف: التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة جوباب فرع الاتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب، البليدة، 2007.
67. نوفيل حديد: تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للإدماج في الإقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

ثالثا: المجالات

- 68.لمين علوطي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية وعربية، العدد 42، 2008.
- 69.أحمد بن عشاوي: أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال ، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر. العدد 07، 2010.
- 70.بداني فؤاد: حتمية ماكلوهان لفهم قيمة عزي عبد الرحمان،مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، العدد 4،جامعة الوادي،2014.
71. تواتي نور الدين:ماكلوهان مارشال قراءة في نظرياته بين أمس و اليوم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 10 ، جامعة الجزائر 3 الجزائر، 2013.
- 72.جبر محمد صدام: الموجة الإلكترونية القادمة، الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري، العدد 91، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.
- 73.الداوي الشيخ: الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، المجلد 03، العدد 17، 2008.
- 74.رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2006.
- 75.الرفاعي سحر القدوري : الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، 2010، الجزائر.
- 76.شاكر بلخضر وآخرون: المدرسة الكلاسيكية بين التaylorية و التaylorية الحديثة،جامعة العقيد لخضر، باتنة، 2008.
- 77.عبد الحميد حمدي،عبد الفتاح السيد: الحكومة الإلكترونية في التعليم بين النظرية والممارسة، دراسة في الأهداف والأهمية وإمكانية التطبيق، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 46، مصر، 2004.
- 78.العوامل نائل عبد الحافظ : الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، مجلة الدراسات، المجلد 29، العدد 02، 3003.

79. عيدوني كافية، بن حجوبة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2017.
80. ماجد محمد الفرا وآخرون: الإدارة المفاهيم والممارسات، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2002.
81. موسى عبد الناصر، محمد القرشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، الجزائر، 2011.
82. نائل حافظ العوالم: الإدارة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 29، العدد الأول، 2002.
83. نبيل حميدش: المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012، جامعة سكيكدة، الجزائر.
84. نسرین رزقي: الإدارة الإلكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2016.
85. ياسين قرناي: قراءة تحليلية لنظرية الحتمية التكنولوجية و الحتمية القيمية، جامعة سطيف 2، الجزائر.
86. يعقوب فهد العبيد: التكنولوجيا في العالم العربي، مجلة التنمية التكنولوجية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1989.

#### رابعا: الملتقيات

87. أمال حاج عيسى، هواري معراج: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أبريل، 2003.
88. بالعربي عبد القادر وآخرون: تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2013.
89. رأفت رضوان: الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، القاهرة، 2004.

90. العوض محمد احمد الحسن: الإدارة الإلكترونية- المفاهيم- السمات- العناصر، دراسة وثائقية، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، من 01 إلى 04 جوان 2010، طرابلس، ليبيا.

#### خامسا: النصوص القانونية

91. القانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جويلية 2005، والمتضمن القانون المدني المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، الصادر بتاريخ 26 جويلية 2005.

92. المرسوم التنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 20 ماي 2007 والمتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية، وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، الصادر بتاريخ 07 جويلية 2007.

#### سادسا: المواقع الإلكترونية

93. مجدي محمد يونس: التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي، 2016/01/26

[https://www.new-educ.com\(23/01/2018\)pm\\_23:25](https://www.new-educ.com(23/01/2018)pm_23:25)

الملاحق

**Direction Opérationnelle de Constantine**  
**L.E.T de Constantine**

**PV MES LS via RMS**

Organisme	SITE	Débit
CRMA	CRMA JIJEL	4Mb/s

Date de MES	Equipements installés côté client	Service a chargé Algérie Télécom
17/10/2017		LET CNE : 031 93 55 84 FAX : 031 92 21 38

Débit	@ IP LAN Réseau	@ IP WAN coté Client	@ IP WAN coté RMS
4Mb/s		172.18.25.6/30	172.18.25.5/30

Extrémité «A»	Extrémité «B»
CRMA JIJEL	RMS Constantine

VISA Technicien intervenant	VISA Algérie Telecom	VISA CLIENT
	 ALGERIE TELECOMS SPA LET CONSTANTINE CHIEF DE CENTRE LET O BOUSMID	 مدير الصندوق الجهوي بالنيابة بئر بختيشي 

ALGERIE TELECOM SPA  
DIRECTION OPERATIONNELLE DES  
TELECOMMUNICATIONS JIJEL

**Procès Verbal de réception Equipement**

ORGANISME /CLIENT : ..... *CRMA Jijel* .....  
 ADRESSE : ..... *Rue des Frères Khecha* .....  
 TECHNICIENS INTERVENANTS D'ALGERIE TELECOM : ..... *Bouracoui B* .....  
 TYPE DE LIAISON : ..... *LM b/s Intranet* .....

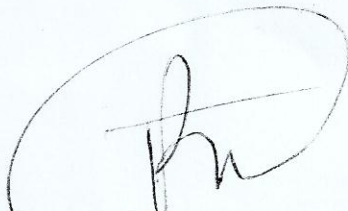
**EQUIPEMENT :**

Equipement	Model	Numéro de série
Routeur CISCO	2921	FGL2026111N

**Signature Technicien AT**

**Signature Client**

CE 29 AOUT 2017

  
 BOURAOUI Bilal



Le Directeur

*[Handwritten signature]*  
BENMERZOUK



# SARL CDS INFORMATIQUE

CAPITAL SOCIAL : 10.000.000,00 DA  
 116 RUE BOURIDAH SEDDIK 19000 JIJEL  
 Tél : 0 34 47 15 69  
 Fax : 0 34 47 14 60

Compte : BADR AGENCE JIJEL 676  
 RIB : 00300 676 000 212 130032  
 ID Fiscal : 197318010126343

RC : 03 B 0020513  
 AI : 00018016101017

**Proforma FP00184/18**

Jijel, le : 11-02-2018

DOIT 0747

**CAISSE REGIONALE DE MUTUALITE AGRICOLE DE JIJEL**

N°	CODE	DÉSIGNATION	QUANTITÉ	PU HT	RIS. %	MONTANT HT	TVA
1	02214	PC PORTABLE ASUS X541 INTEL N3060 /2GB DDR3 /500GB HDD /DVDRW /15.6"	1	38 500.00	-	38 500.00	19
2	01925	PC PORTABLE LENOVO 110-BR DUAL CORE N3060/2GB DDR3/500GB/15.6"	1	37 600.00	-	37 600.00	19
3	01925	PC PORTABLE LENOVO DUAL CORE N3060/4GB DDR3/500GB/15.6"	1	41 000.00	-	41 000.00	19
4	02485	PC PORTABLE HP 255 AMD E2-7110 APU (1.8GHZ, 2 MB CACHE, 4 CORES) / 2 GO / 500 GO / DVD-RW / RADEON R2 GRAPHICS / 15.6"	1	37 000.00	-	37 000.00	19
5	02249	PC PORTABLE HP 250 G5 INTEL CORE I3 - 5005U (3M Cache, up to 2.0 GHz) / 500 GO HDD / 4 GO DDR 3 / 15.6"	1	64 000.00	-	64 000.00	19
6	01925	PC PORTABLE LENOVO 110-1BD INTEL I3-6005 / 4GB DDR 3 /1TB HDD /15.6" HD	1	60 500.00	-	60 500.00	19
7	02214	PC PORTABLE ASUS X541 INTEL I3-6005 /4GB DDR3 /1 TO HDD /DVDRW /15.6"	1	61 000.00	-	61 000.00	19

NB. UV : 7.00

Arrêtée la présente proforma à la somme de : QUATRE CENT QUATRE MILLE CENT VINGT-QUATRE DINARS

TOTAL HT	339 600.00
TVA	64 524.00
TIMBRE	0.00
<b>NET A PAYER</b>	<b>404 124.00</b>

**Commercial : Fares**

IntelliX iCom



FACTURE PROFORMA N°251/2017

ENTREPRISE NATIONALE DE COMMERCIALISATION  
ET DE DISTRIBUTION DES PRODUITS PETROLIERS

CDS 2180

Route des Dunes - CHERAGA

RC : 99 B 9691

NIF: 198 042 28 000 88 28

NIS: 098 042 28 000 88 28

N° ROLE :96 1806039 3908

CAPITAL SOCIAL :15 650 000 000 DA

FACTURE	Bon de commande			DATE		
	CRMA				Code de règlement	Comptant = 1 En compte = 2 (A Terme)
		Livraison Partielle :	Reliquat Annulée	Code de l'échéance		
	W. JIJEL	Date envisagée Livraison Reliquat			Code de Livraison	NAFTAL = (1) Client = 4 SNTR = 2 R.D = 5 SNTF = 3 Autres = 6
		Instructions particulières			Code de Véhicule	
			Code du régime Droits pleins = (1) Spécial =			
N/O		CODE PRODUIT	U/M	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
1	CARTE A PUCES	16040	360	2	840,34	1 680,68
4	CHARGEMENT CREDIT	5761				61 221,66
4	FRAIS DE CHARGEMENT	7415				918,32
4	TVA 19%	5474				493,81
SOIXANTE QUATRE MILLE TROIS CENT QUATORZE DINARS 48 CTS						64 314,48
<b>ENCAISSEMENT</b>						
OBSERVATIONS			NATURE DU PAIEMENT ( COMPTANT )			
EN VOTRE AIMABLE REGLEMENT PAR VIREMENT A NOTRE COMPTE BEA 48  COMPTE BEA N° 00200048480346255663			Espèces		Nom de l'encaisseur 11111B	
			Chèque N°		Numéro du 012R2	
			Virement N°		Signature du	
			du		Caisier	
			MONTANT EN LETTRES		0	
Nom du Chauffeur: Marchandises chargées conformes		Marchandises recues conformes		Réservé à la Comptabilité		
Signature du Chauffeur		Signature du Client		Vérification Code Correction Lignes N° Avoir N° Facture N°	Prix	Calcul N° de Facture

1ère et 2ème COPIE - ORIGINALE Client

3ème COPIE - Siège Régional Départemental ( Compte Client)