جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

المـــــوضـــــــــوع:

الإدارة الالكترونية وأهميتها في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسات

دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر –المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص :إدارة و تسيير المؤسسة

من إعداد الطالبين:

- علوش بلال
- علي أغا بلقاسم

تحت إشراف الأستاذ:

بوشنافة الميسوم

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د بولصنام محمد.....: رئيسا

أ بوشنافة الميسوم:..... مقررا

أ.د الزاهي محمد الأمين.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2016/2015

دعاء



يارب لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا

ولا نصاب باليأس اذا فشلنا

بل ذكرنا دائما بأن الفشل هو أساس النجاح.

وعلمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة

وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يارب إن جردتنا من المال فاترك لنا نعمة الاهل

وإن جردتنا من الأهل فاترك لنا قوة الصبر

وإن جردتنا من نعمة الصحة فاترك لنا نعمة الايمان

يارب إن أسأنا إلى الناس أعطنا شجاعة الاعتذار

وإن أساء لنا الناس أعطنا شجاعة العفو.

يا رب إن نسيناك فلا تنسانا


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

"اللهم إننا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم"

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع.

يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "بوشنافة الميسوم" الذي وجهنا ، وشجعنا عند الصواب، ولم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة، ليس كمشرف فقط، وإنما كأستاذ لنا طيلة سنوات الدراسة الجامعية.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل معلمي الطور الابتدائي، إلى أساتذة الطور النهائي، إلى أساتذة الطور الجامعي، ونخص بالذكر كل من الأستاذ "بولصنام محمد" والأستاذ "بن عيسى عبد الرحمن" . دون أن ننسى الأستاذة الفاضلة "العيداني حبيبة"

كما لا ننسى كل عمال المكتبة بكلية الجامعة، وكذا موظفي القباضة الرئيسية ببريد الجزائر بالمدية وخاصة "سلماني محمد الأمين"

على ما بذلوه من أجل أن نواصل دراستنا ، وكذلك كل طلبة علوم التسيير بفروعها وأتمنى لهم النجاح والتوفيق إن شاء الله.

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب موضوع الإدارة الالكترونية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتم ابراز أهم آليات تحسين الخدمة العمومية في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية من الناحية النظرية.

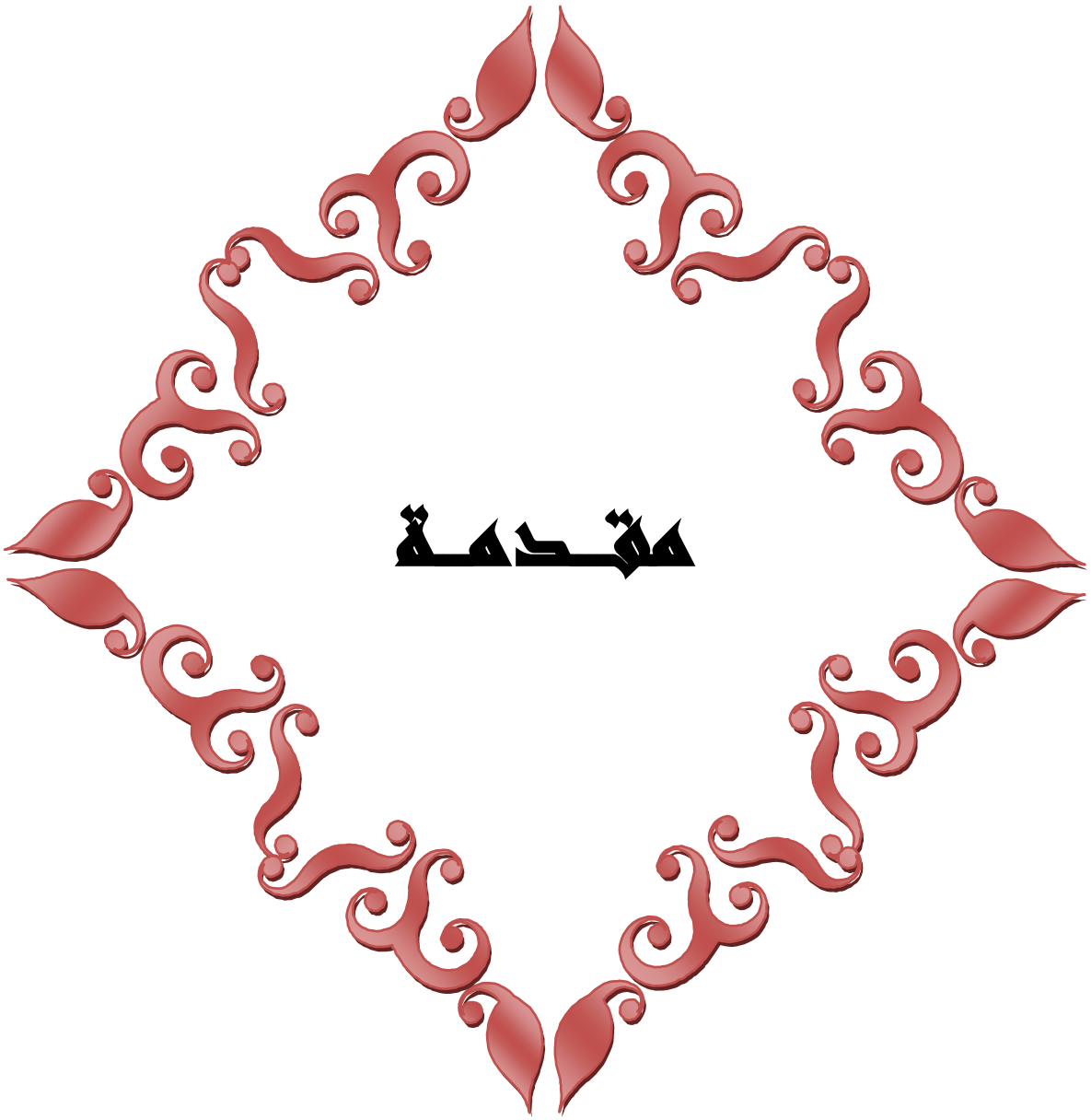
أما تطبيقيا، فقدتم اسقاط أهم تطبيقات الإدارة الالكترونية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مؤسسة بريد الجزائر المدية، ثم حاولنا قياس مستوى الخدمة البريدية من وجهة نظر الزبائن، كما قمنا بالتعرف على أثر استخدام هذه التكنولوجيات في المؤسسة على مستوى الخدمة المقدمة من وجهة نظر الموظفين.

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبيانين أحدهما لزبائن مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، والآخر لموظفي المؤسسة، ووزعناهما عليهما الأمر الذي يعطي أكثر مصداقية للبحث.

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية إثبات صحة الفرضية، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمنا الأدوات الاحصائية في التحليل والمناقشة وذلك بالاعتماد على برنامج الـ spss.

مما توصلنا في الأخير إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الخدمة العمومية والاستغلال الامثل لهذه التكنولوجيات لكل من متلقي الخدمة ومقدمها.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الإدارة الإلكترونية، الخدمة العمومية.



مقدمة

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات الذي صار المعيار الذي تقاس به درجة تقدم الأمم في القرن الحادي والعشرين، والنتائج الإيجابية التي أفرزتها نلط التكنولوجيا على متبنيها سواء على المستوى الكلي أو الجزئي حيث أدت إلى ما يعرف بعصر المعرفة.

لعل أبرز مظاهر التكنولوجيا الاتصالات هي الأنترنت التي أدت إلى حدوث تغيرات حديثة هيكلية تجسدت في ظهور أساليب وتقنيات جديدة مثل الاقتصاد الرقمي الذي أوجد حالة جديدة تماما على حياة وتطور مؤسسات الأعمال.

أنتجت تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية واقعا إداريا جديدا مختلفا عما سبق، تجلت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، وتحققت نقلة فكرية نوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمد بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته في السابق.

إن إنجاز الأنشطة الإلكترونية، أدى إلى تقليل وقت الإجراءات والعمليات الإدارية أو عليها كان التوجه القوي لأغلب المؤسسات الحكومية والخاصة إلى التحول للقيام بأعمالها وتقديم خدماتها إلكترونيا وهو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي تمثل اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة، تتمثل الفكرة الجوهرية للإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات واكتسابها مميزات وخصوصيات تضمن التفاعل وتحسين الخدمات الإلكترونية الحديثة.

في ضوء ذلك يشهد العالم تطورا في المجال الاقتصادي وما ترتب عليه من انتعاش في الحركة الاقتصادية ونمو المنافسة العالمية في مجال السلع والخدمات، وانتقال الاقتصاد من الاهتمام بالتصنيع إلى الاهتمام بالخدمات بات من الضروري على المؤسسات البريدية أن تتكيف وفق هذه التطورات من خلال تبنيها أسلوب الإدارة الإلكترونية.

وتعتبر الخدمات المالية البريدية إحدى الخدمات العمومية الأكثر كثافة وارتباطا من طرف المواطنين، وبالتالي فان توسيعها وتحديثها يشكلان أحد عوامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية لذلك أولت الدولة اهتماما متزايدا بهذه المؤسسات محاولة منها تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.

وبهذا التطور أفرزت الإدارة الإلكترونية جملة من التغيرات على الخدمة العمومية كالشفافية والنزاهة وسرعة في إنجاز المعاملات لزبائن وتخفيف العبء على الموظفين من خلال تسريع العمليات الإدارية.

1- الإشكالية.

من خلال ما سبق تبرز لنا معالم إشكاليتنا وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في المنظمات؟

من خلال الإشكالية المطروحة نطرح الأسئلة الفرعية:

- ما هي أهم آليات المستعملة في تفعيل الإدارة الالكترونية؟

- ماهي المرتكزات الأساسية لتحسين الخدمة العمومية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

-ما هو واقع استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر –المدية-؟ وكيف يؤثر هذا الواقع على خدمة الزبون؟

2- الفرضيات.

وللإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم إعداد مجموعة من الفرضيات تتمثل فيمايلي:

-الإدارة الإلكترونية لها مقومات عديدة لكن أهم ما تركز عليه هو تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة؛

- يتجلى تحسين الخدمة العمومية من خلال البدء في تقديم خدمتها بشكل الكتروني وفقا للعديد من الإجراءات والتقنيات الحديثة؛

-إن مستوى اعتماد مؤسسة بريد الجزائر بالمدية لم يرق إلى المستوى المرغوب وذلك من خلال تدني مستوى الخدمة المقدمة.

3- أهمية البحث.

تظهر أهمية الدراسة في إزالة الغموض والتعرف على جوهر الإدارة الإلكترونية بالنسبة للباحثين كونه موضوع عصري وجديد يحاول تقديم الخدمات العامة بفعالية وبأسلوب يوافق البيئة الإلكترونية للمؤسسات وكذا المواطن، كما نستمد أهمية الدراسة من الأهمية التي يكتسبها قطاع البريد في المجتمع باعتبارها خدمة عمومية لا يمكن الاستغناء عنها حيث تسعى هذه المؤسسة لتعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

4- أهداف البحث.

يمكن عرض أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

-تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر –المدية–وكذا التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية؛

– إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية وزيادة فعالياتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم الخدمات كذا التعرف على أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها؛

– معرفة درجة استخدام الموظفين لهذه التكنولوجيا في تأدية عملهم تجاه الزبائن؛

– معرفة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر–المدية–.

5- أسباب اختيار الموضوع .

إن اختيار الموضوع الإدارة الإلكترونية لم يكن محض صدفة، وإنما جاء لعدة دوافع كالآتي:

أ. الأسباب الذاتية:

وتتمثل في الرغبة في تقديم الجديد لهذا الموضوع المعقد نسبيا والإحاطة بعناصره لفهمه أكثر وتقديم نقطة بداية أخرى للدراسات المقبلة وتبيان الرأي يمنح للإدارة الإلكترونية القدرة على تغيير نمط الإدارة في المؤسسات الجزائرية وضرورة الأخذ به.

ب. الأسباب الموضوعية:

– الدور الذي حققته الإدارة الإلكترونية وهذا لا يمكن الاستهانة به خاصة في الدول المتقدمة مقارنة بمؤسساتنا الوطنية؛

– بحكم التخصص العلمي المدروس الذي يتماشى مع الموضوع.

– **الحداثة:** اعتبار هذا الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

6- منهجية البحث.

نظرا لطبيعة الدراسة سنعتمد على منهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية ومعالجة مختلف جوانبها والأفكار المتعلقة بها ونحاول إسقاط الجوانب النظرية للدراسة على مؤسسة التطبيق لاختيار الفرضيات المطروحة وتقييم الجوانب الإيجابية والسلبية لتطبيق منهج الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية.

7- الدراسات السابقة.

- رسالة ماجيستير من إعداد الوافي رابح تحت عنوان: محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة

سيدي عيسى والتي تهدف إلى معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في دائرة سيدي عيسى من خلال معرفة مدى تطبيق البرنامج الوزاري على مختلف مصالح الإدارة؛

- رسالة ماجيستير من إعداد بوقلاشي عماد تحت عنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل حيث توصلت الدراسة إلى تحسين والارتقاء بخدمات الإدارة العمومية لن تأتي إلا بالاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

-رسالة ماجستير من إعداد الباحث عاشور عبد الكريم تحت عنوان: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر حيث توصل الباحث إلى تطوير الحقيقي لمؤسسات الدولة وتكريس الرقابة والشفافية في المعاملات الإدارية وتوفير الدعم المالي هو أنجع سبيل للوصول إلى مشروع ناجح يكرس مفهوم الإدارة الإلكترونية.

8- حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحد الموضوعي: ركزت الدراسة على موضوع الخدمة العمومية وتأثرها بالإدارة الإلكترونية؛

-الحد البشري: تقتصر الدراسة على مقدمي الخدمة العمومية(الموظفين) ومتلقي الخدمة العمومية (الزبائن)؛

- الحد المكاني: وقع الاختيار على مؤسسة بريد الجزائر بالمدية؛

-الحد الزماني: تم إجراء الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية2015-2016.

9- مصطلحات الدراسة:

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال**: هي مختلف الاستخدامات التكنولوجية في جمع وتحليل ومعالجة وتخزين المعلومات وإيصالها بطرق متطورة، الى مختلف الأطراف في المؤسسة.
- **الإدارة الإلكترونية**: هي تحويل كافة النشاطات والخدمات الإدارية الورقية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، تتميز بسرعة ودقة التنفيذ وقلة التكلفة، وهو ما يطلق عليها إدارة بلا أوراق، تقوم هذه الإدارة على الاستخدام الواسع لتقنيات تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في إنجاز النشاطات الإدارية في المرفق العام والمؤسسات الاقتصادية.
- **الحكومة الإلكترونية**: قدرة القطاعات الحكومية على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها، وبين المواطنين وقطاعات الاعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة عبر شبكة الإنترنت، مع ضمان أمن وسرية المعلومات المتناقلة في أي وقت ومكان.
- **الخدمة العمومية**: هي الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان، وتأمين رفاهيته والتي يجب على الدولة توفيرها للمجتمع.

10- هيكل الدراسة.

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختيار الفرضيات ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول اثنان منها تتعلق بالجانب النظري والثالث دراسة تطبيقية، تتصدرهم مقدمة وتنهيهم خاتمة تتعلق بالجانب النظري تحوي ملخص البحث مع أهم النتائج والتوصيات المقترحة وكذا الأفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

- **الفصل الأول الإدارة الإلكترونية (إطار عام)**: يضم ثلاثة مباحث فخصص المبحث الأول مدخل للإدارة الإلكترونية أما المبحث الثاني خصص لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كأساس لتفعيل لإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثالث والأخير خصص للمحددات العامة للإدارة الإلكترونية.
- **أما الفصل الثاني (الخدمة العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية)**: يضم ثلاثة مباحث: خصص المبحث الأول

لطبيعة الخدمات العمومية أما المبحث الثاني خصص لعرض التجربة الجزائرية في إصلاح الخدمة العمومية

خلال فترة 1966-2013، أما المبحث الثالث والأخير فكان بعنوان نحو تبني الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين الخدمة العمومية.

- **لتنتهي دراستنا بفصل ثالث وأخير:** يتضمن دراسة تطبيقية لمؤسسة بريد الجزائر –المدية–من خلال ثلاثة مباحث،

خصص المبحث الأول لتقديم عام حول مؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فخصص لواقع الإدارة الالكترونية في المؤسسة، أما المبحث الأخير فخصصناه لعرض وتحليل نتائج الاستبيان لغرض التحقق من الفرضيات.

11- صعوبات الدراسة.

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر ما يلي:

– قلة الكتابات عن الإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات العمومية نظرا لحداثة الموضوع؛

– غياب ثقافة الاستخدام لدى كثير من الزبائن وعدم معرفتهم بالخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة إلا نسبة قليلة؛

– عدم التجاوب في ملء استبيان الدراسة من طرف بعض الموظفين وهذا ما قلل من إمكانية تعميم النتائج الخاصة بهم.

الفصل الأول:

الإدارة الالكترونية

- إطار عام-

تمهيد:

أصبح العالم اليوم يمر بمرحلة انتقالية تتميز بتحولات جذرية وشاملة وعميقة في جميع المجالات، مرحلة تنكسر فيها القيود وتلغي الحدود وتنفتح على الأسواق وتتحول المجتمعات ويتعاظم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث هذه التحولات.

حيث يلاحظ حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات الكترونية.

ولقد تأثرت الإدارة العصرية بهذه التقنيات، لكون هذه الأخيرة تلعب دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة، مما أدى الوصول إلى مرحلة الإدارة الالكترونية.

وهذا ما نعالجه في فصلنا الأول المتضمن المباحث التالية:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال كآلية لتفعيل الإدارة الالكترونية؛
- مدخل للإدارة الالكترونية؛
- المحددات العامة للإدارة الالكترونية.

المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كآلية لتفعيل الإدارة الالكترونية.

تسعى العديد من الدول في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدخالها في كافة الأعمال هدف العديد من الدول التي تسعى إلى التطور والارتقاء بمستوى الأداء.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإضافة إلى الأهمية والآثار.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في هذا المطلب سنحاول التعرف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال التعريف بمختلف المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم.

أولا: مفهوم التكنولوجيا المعلومات.

1- تعريف التكنولوجيا: تكنولوجيا هي تعريب لكلمة Technology والتي هي مشتقة من الكلمة اليونانية Techno وتعني فن أو مهارة أما الجزء الثاني من الكلمة Logy التي تعني علما أو دراسة ويترجم البعض كلمة تكنولوجيا إلى العربية على أنها تقنية.[1]

كذلك من يعرف التكنولوجيا على أنها مجمل المعارف العلمية المستخدمة في المجال الصناعي خاصة المكرسة لدراسة تحقي وإنتاج وتسويق السلع والخدمات السلعية لاستبدال العمل اليدوي بآلات حديثة ومتطورة.[2]

2- تعريف المعلومات:

قبل تعريف المعلومات يجدر بنا ذكر مفهوم البيانات.

2-1-تعريف البيانات:

تعرف البيانات بأنها: "عبارة عن مجموعة من الحقائق تمثل أحداث حصلت في بيئة ما قبل أن يتم تنظيمها على شكل مفهوم قابل للاستخدام".[3]

---

[1] وصفي عبد الكريم كساسبة، **تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (محكم علميا)**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص33.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص13.

[3] خضر مصباح الطيطي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص22.

2-2-تعريف المعلومات:

- تعرف المعلومات بأنها: " مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم وذا معنى مفيد للطرف الذي يريد استخدامها".[1]
- عرفت أيضا بأنها : "مجموعة من الحقائق المبوبة والمنظمة التي تخص أي موضوع والتي تكون لخدمة منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان".[2]

3- تعريف تكنولوجيا المعلومات:

3-1- تعرفها منظمة UNESCO بأنها: "مجموعة من المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول المعلومات وتطبيقها".[3]

3-2-ويشار إلى تكنولوجيا المعلومات على أنها " التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل، وتتمثل في المعدات والبرامج والشبكات وقواعد البيانات وغيرها".[4]

ثانيا: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1- مفهوم الاتصال: الاتصال هو استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات.[5]

2- ويعرف أيضا على أنه: " شكل من أشكال التفاعل الذي يحدث من خلال الرموز وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة أو شفافية أو حرفية أو منطوقة أو أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في غياب ظروف خاصة للشخص المتلقي".[6]

يعرف رولي Rowley تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها جمع وتخزين ومعالجة وبث باستخدام المعلومات ولا يقتصر ذلك على التجهيزات المادية Hardware أو البرامج Software ولكن أهمية دور الإنسان وغاياته التي يرجوها من تطبيق واستخدام تلك التكنولوجيات والقيم والمبادئ التي يلجأ إليها لتحقيق خبراته.[7]

---

[1] نفس المرجع، ص23.

[2] هدى بنت صالح أبو حميد، **الجودة الشاملة في إدارة المعلومات**، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، السعودية، 1927-2006، ص16.

[3] وصفي عبد الكريم كساسبة، مرجع سبق ذكره، ص35.

[4] محمد صالح الحناوي وآخرون، **مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص293.

[5] أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص26.

[6] ابتسام دراجي، **التطبيقات الاتصالية لتكنولوجيا المعلومات البطاقة الالكترونية الذكية نموذجا**، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008، ص28.

[7] فيصل دليو، **التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال**، ط1، دار الثقافة، عمان، 2010، ص26.

ومن خلال ما سبق ذكره عرفت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها مختلف الاستخدامات التكنولوجية في جمع وتحليل ومعالجة وتخزين المعلومات، وإيصالها بطرق متطورة إلى مختلف أطراف المؤسسة.

المطلب الثاني: تطور مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال رغم حداثته نسبيا وارتباطه الكبير بالحواسيب، إلا أنه ليس وليد الساعة، بل ارتبط بمختلف مراحل تطور المعلومات ووسائل الاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث، ويمكن النظر إلى عملية التطور من خلال البعدين التاليين:

تطور المراحل ثورة المعلومات والاتصالات، وتطور الوسائل التكنولوجيا للمعلومات والاتصالات.

أولا: تطور المراحل ثورة المعلومات والاتصالات.

مرت ثورة المعلومات والاتصالات بخمس مراحل نوجزه فيما يلي:[1]

1- **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى:** وتتمثل في اختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها مثل الكتابة المسمارية والسومارية ثم الكتابة التصويرية والتي عملت على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.

2- **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثانية:** وتشمل هذه المرحلة ظهور الطباعة بكافة أنواعها وتطورها والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن كطريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها.

3- **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة:** وتتمثل بظهور مختلف نواع وأشكال مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، كالهاتف، المذياع، التلفاز، الأقراص، الأشرطة الصوتية واللاسلكي، هذه المصادر وسعت في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات.

4- **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة:** وتتميز باختراع الحاسوب وتطور مراحله وأجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده وآثاره الإيجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل الاتصال ارتبطت بالحواسيب.

5- **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة:** تتمثل في تزاوج وترابط بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع، والاتجاهات التي حققت إمكانية تناقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات وعبر مسافات جغرافية هالة بسرعة فائقة، وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولا إلى شبكات

[1] بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013، ص134.

المعلومات وفي قمتها شبكة الانترنت، وفي هذه المرحلة استطاعت الثورة المعلوماتية وما رافقها من تكنولوجيا حديثة للاتصالات أن تلغي كلا من حدود الزمان والمكان، فالاتصال أصبح آنيا وفوريا، كما استطاعت الأقمار الصناعية بشبكتها المجهزة بالحاسوب نقل الصوت والصورة معا بطريقة تلقائية، وعلى هذا الأساس تحول العالم إلى قرية كونية مضغوطة وصغيرة لكنها مفتوحة الآفاق وغير واضحة المعالم.

ثانيا: تطور الوسائل التكنولوجيا للمعلومات والاتصال.[1]

1- تطور الحواسيب: بدأت محاولة بناء حاسب إلكتروميكانيكي ضخم في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية مع بداية الحرب العالمية الثانية، وتم تشغيله سنة 1944، وأطلق عليه حاسب مارك 01، وتميز هذا الحاسب بقدرته على أداء العمليات الحسابية ومن ثم فقد تم استخدامه في إعداد جداول رياضية للأعمال العسكرية، ثم تم تطوير هذا النوع من الحواسيب إلى جهاز آخر أطلق عليه مارك 02 والذي يتميز بالسرعة التي تفوق سرعة الجهاز السابق بمقدار اثنا عشر ضعفا.

تطورت الحواسيب بعد ذلك في المراحل الزمنية المتعاقبة وتميزت بصغر حجمها وقدرتها الفائقة على أداء الأعمال، كما أثر هذا التطور أيضا على تبادل البيانات والمعلومات من مصادرها إلى الحسابات أو بين الحاسبات المختلفة وبعضها.

من جهة أخرى تطورت أجيال الحواسيب حيث أن مراتبها لم تكن تقاس بقدرتها على التفاعل الحوسبي أو الرقمي، وإنما بالتفاعل مع الفهم الإنساني لها وقدرة هذا الفهم على قبول ما يمكن أن يحققه الحاسوب، وظهرت خمس أجيال للحواسيب من مرتبة الجيل الأول وهو الحاسب الذي يستخدم في بنائه الصمامات المفرغة الذي يستطيع القيام بثلاثين عملية حسابية في الثانية، إلى الجيل الثاني المرتبط بفهم الإنسان لظاهرة الترانزيستور الذي حلت محل الصمامات المفرغة وفي هذا الجيل ظهرت إمكانية تحميل البرمجيات في الحاسوب ذاته، ثم ظهر الجيل الثالث أين تم إحلال حجر الكوارتز محل الترانزيستور حيث زادت القدرة الاستيعابية لذاكرة الجهاز مما يؤدي إلى العمل بكفاءة عالية وقدرة على استرجاع المعلومات، وفي الجيل الرابع للحواسيب تطورت آلية نظم التشغيل بحيث تجتمع في نظام تشغيل وأحد كافة الوظائف التي يمكن للحاسب القيام بها دون عناء، وتميزت حواسيب هذا الجيل بقوة وكفاءة كبيرة في التفاعل مع العمل البرمجي وبرز ذلك في قابلية الحواسيب لكافة البرمجيات، ويعتبر ظهور الحاسب الشخصي أهم ملامح هذا الجيل من الحاسبات.

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الالكترونية**، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص36.

أما الجيل الخامس فيصفه البعض أنه جيل المستقبل من الحواسيب الذي تتسارع فيه الأبحاث، ليصبح الحاسب قادرا على التحدث بسهولة مع مستخدميه والتعرف على الأصوات المختلفة، ويصبح في إمكانه التمييز بين الألوان كما سيحتوي على ذاكرة يزيد حجمها عشرات الآلاف عن ذاكرة الأجهزة الحالية وبسرعة أكبر.[1]

2- تطور أجهزة الاتصال: حدثت تطورات عديدة في أجهزة الاتصال وظهرت كما يلي:

2-1- التيليفون: حيث تطور وفق ظهور الأجهزة التالية:

- الفاكسميل: ويتم عن طريقه نقل صورة طبق الأصل من المستند أو الوثيقة المراد إرسالها؛
- التيليتايب: وهو طبع البرقيات عن بعد، حيث تطبع العلامات المرسلة والمستقبلة بدلا من سماعها؛
- الوصول المباشر: ويعني به ذلك الاتصال بين الحاسب الآلي والتيليفون، إذ يمكن الاتصال بالحاسب الآلي عن طريق التيليفون وذلك بعد إعطائه رقما تيليفونيا خاصا به، وعندما يتم التأكد من بدأ الاتصال المباشر يستطيع طالب الاتصال أن يستقبل منه أو يرسل إليه المعلومات.

2-2- **الاتصالات بواسطة الكابلات:** حيث تتوفر هذه الكابلات على قدرات أكبر في نقل المعلومات والبيانات من تلك التي توفرها خطوط التيليفون منها الكابلات المحورية والكابل التيليفوني.

2-3- **الاتصالات بواسطة الميكروويف:** ويتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات عن طريق الموجات عالية التردد.

2-4- **الاتصالات بواسطة الأقمار الصناعية:** ويستطيع الأفراد من خلال هذه الوسيلة نقل أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات وبسرعة فائقة تساهم بصورة كبيرة في انجاز المهام.

2-5- **الاتصال بواسطة الانترنت:** وهي عبارة عن مجموعة من الحاسبات المنتشرة جغرافيا عبر العالم والمرتبطة من خلال شبكات منطقة محلية LAN وشبكات منطقة واسعة MAN موزعة حول العالم، بهدف نقل وتبادل المعلومات والبيانات، وهذه الحاسبات قد تكون متصلة بخطوط التيليفون، كابلات، أقمار صناعية، أو وصلات لاسلكية.

[1] عصام عبد الفتاح مطر، **الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الايزاريطة، دون سنة، ص18-20.

المطلب الثالث : أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي : [1]

ـ في التجارة الالكترونية : تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا حيويا في دعم التنمية الاقتصادية ، وهذا الدور يقتصر على كونها أداة لدعم الإنتاجية والابتكار في مختلف القطاعات ، بل عوامل تمكينية هامة لتنمية التجارة التي تساعد على تصحيح جميع العمليات التجارية وتحسنها وجعلها أكثر ملائمة لطبيعة العمل وتحقيقها لهذا الدور، لا بد من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها أداة يمتد تأثيرها لتتجاوز الخدمات التي تقدمها عناصر البنية الأساسية، وتساهم بذلك في التنسيق الالكتروني بين سلاسل التوريد العالمية الثنائية الاتجاه لعدد كبير من الخدمات والمنتجات من ناحية وسوق واسعة من ناحية أخرى.

ـ في الحكومة الالكترونية: تساهم أيضا تقنية المعلومات بشكل ملحوظ في تسهيل حياة المواطنين من خلال تقديم الحكومات ما يوفر السفر والمشقة والتنقل بين مكاتب الحكومة، وهي مهمة شاقة بالذات في دول العالم الثالث.

وفضلا عن ما ذكر سابقا فان تقنية المعلومات تفتح مجالا جديدا للتنمية وخلق فرص العمل والإفادة من الخبرات الشابة في هذا المجال لتشجيع الاستثمارات الأجنبية وتنشيط الاستيراد والتصدير، مما يساعد على دمج الدول النامية في الاقتصاد العاملي وتنشيط السوق المحلي فضلا عن الدور الثقافي الذي تلعبه تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من خلال زيادة الوعي والمعرفة عند دول العالم المختلفة، وتوفير المحتوى المحلي للدول عن المستوى العالمي على المدى البعيد.

ـ في الصحة الالكترونية: تساهم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تحسين الخدمات الطبية من خلال قواعد البيانات الالكترونية عن حالات المرضى التي تسهل التشخيص والربط الالكتروني للمراكز الطبية والمستشفيات، مما يحسن من الخدمات الطبية المقدمة وبالأخص في المناطق النائية.

[1] http://www.startimes.com/f.aspx?t=168979495. تاريخ الاطلاع23 -01-2016 على الساعة 15.20

المطلب الرابع: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أحدثت تطورات هائلة على مستوى المؤسسات، كما استطاعت هذه التطبيقات أن تغزو جميع المؤسسات العامة والخاصة على مختلف أنواعها، فلا نكاد نجد أيا منها يخلو بشكل أو بآخر من هذه التطبيقات، وسنسلط الضوء على آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أثرها على الجوانب المختلفة التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية.

أولا: الآثار التنظيمية:[1]

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات المعاصرة خلق تحديات كبيرة تمثلت في مجالات عدة خاصة من الناحية التنظيمية، حيث تحدد العلاقات ما بينهما من خلال المرتكزات التالية: المركزية، اللامركزية أو الجمع بينهما، التقليص في حجم الوظائف والمستويات الإدارية والتحول في شكل الهيكل التنظيمي من الهرمي إلى الشبكي وسوف يتم تناول كل جانب من هذه الجوانب كما يلي:

1- اتجاه نحو المركزية أو اللامركزية:

في عام 1958 قدم كل من LEAVIT et WHISTLER تنبؤاتهم حول تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمنظمات، وأشار الكاتبان إلى أن المنظمات سوف تتجه نحو المركزية وذلك لأن وفرة المعلومات مقارنة بما كان متاح في السابق سوف يسمح للإدارة بأن تكون في قراراتها مركزية من خلال نظام المعلومات المركزي الذي تواجد في المقر الرئيسي ويربط جميع أجزاء المنظمة بشبكة اتصالات التي تتيح للإدارة نقل وتبادل المعلومات بينها وبين جميع العاملين فيها، ولكن هناك من يرى العكس أي أن استخدام الحاسوب سوف يدفع المنظمات نحو التوجه إلى اللامركزية وذلك لأن الإدارة سوف لا تستطيع التغلب على المشاكل الناتجة عن كمية المعلومات التي ستولدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إضافة إلى ازدياد عدد القرارات المطلوب اتخاذها في المنظمات الكبيرة ، وقد أيد هذا الرأي كل من ANSHEN و BURHUGANEN ويجب أن نضع في الاعتبار أن استمرار التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات كان له دور واضح في تبني اتجاه الجمع بين المركزية واللامركزية سواء في البناء التنظيمي أو في تصميم أنظمة المعلومات، مما يستوجب على المنظمات أن تكيف بناؤها التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه قادرا على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلي.[2]

---

[1] نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص ص287-291.

[2] نفس المرجع السابق، ص293

2- تقليص حجم الوظائف والمستويات الإدارية:

عملت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على زيادة التوافق بين الوظائف، وبالتالي اختيار الموارد المؤهلة الكفؤة وتدريبها وتقييم أدائها وتخطيط مسارها الوظيفي وإدارة الرواتب، وتحسين نوعية وظروف العمل، كما أسهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أدوارها المختلفة من زيادة كفاءة عملية الاتصال، وتحسين عملية الحفز والدفاعية لدى الأفراد.[1]

أما فيما يتعلق بتقليص عدد المستويات فقد أشار LUCASو HANLOD بأن ازدياد قدرات الإدارة في الحصول على المعلومات والدقة الملائمة من خلال الاعتماد على أنظمة المعلومات المحوسبة سوف يساهم في التقليل الاعتماد على الإدارة الوسطى، بالأخص ظهور شبكات الاتصالات المحلية والدولية يمكن المدراء من زيادة حجم نطاق إشرافهم وأن زيادة حجم نطاق الإشراف يؤدي لتقليص دور الإدارات الوسطى مما يجعله يساهم في تفلطح شكل الهيكل التنظيمي وتقليل عدد مستوياته وهذا يجعله أكثر قدرة على الاستفادة للمتطلبات الزبائن إضافة إلى مساهماه في سرعة إيصالا لقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التشغيلية.

3- التحول في شكل الهيكل التنظيمي:

التأثير الإجمالي على الهيكل التنظيمي يتمثل في ظهور زيادة في الخيارات الهيكلية والبنيوية للمنظمة خاصة عند تطبيق مفهوم الشبكات NETWORK التي تساهم في ربط المنظمة داخليا وخارجيا، حيث نجد الهيكل الشبكي للمعلومات يعمل على إلغاء الحدود بين كل من المنظمة والموردين والعملاء وحتى المنافسين ويسمح بنقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وكانعكاس لهذا المفهوم بدأت المنظمات باعتماد التنظيم الشبكي في هيكلها التنظيمي وذلك بأن الهياكل السابقة التقليدية تتسم بمحدودية قدراتها للاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات، مما يفرض على المنظمات التخلي على التنظيم الهرمي البيروقراطي التقليدي، الذي يفرض في طبيعته قيود على عملية تدفق المعلومات في حين أن التنظيم الشبكي يساهم في تقليل المعوقات إضافة إلى تقليل تكلفة نقلها سوى داخل المنفذ أو خارجها خصوصا عندما تكون الاتصالات دولية.[2]

من كل ما سبق يمكن ومن خلال الجدول التالي أن نوضح وبأسلوب مقارن أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثير واضح على الكثير من المتغيرات ذات العلاقة بالبناء التنظيمي للمنظمات الحديثة قياسا بالمنظمات التقليدية:

---

[1] حنان أحمد قضاة، **أثر تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2007، ص50.

[2] رغد حسن الصرن، **إدارة المكاتب الحديثة**، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص89.

جدول (1–1): يمثل الآثار التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

العوامل والأبعاد	المؤسسة التقليدية	المؤسسة المعتمدة على TIC
تصميم العمل	ضيق ومحدودية وانعدام المرونة	واسع وعالية المرونة
فلسفة الإدارة	توجه نحو المركزية	الجمع بين المركزية واللامركزية
الهيكل التنظيمي	هرمي /بيروقراطي	مفلطح الشبكي
عدد المستويات الإدارية	كثيرة	قليلة
نطاق إشراف الإدارة العليا	ضيق	واسع
نمط الإدارة	إشراف	قيادي
نوعية العاملين	مهيكلين (غير مبدعين)	مبدع ومتكيف
دور الإدارة الوسطى	واسع	ضعيف
مجالات التركيز في العمل	التركيز على الأنشطة	التركيز على العملاء

المصدر: نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص294.

ثانيا: الآثار الاقتصادية.

تحت تأثير عصر المعلومات وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تغيرت عدة مفاهيم فقد أصبح الرأس المال الفكري أهم نسبيا من الرأس المال المادي وأصبحت المعلومات قوة وثروة تضفي على العمل قيمة مضافة لأن الاقتصاد المعاش هو اقتصاد المعلومات، كما تميزت هذه الثروة بتنقلها السريع عكس منتجات اقتصاد الزراعة والصناعة.

ولعل الآثار الاقتصادية الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات تتمثل في استخدام الحاسب الإلكتروني، كأحد العناصر الأساسية المكونة لهذه التكنولوجيا، حيث كان لتطور استخدام الحاسبات الآلية الأثر الكبير في اقتصاديات استخدام هذه التكنولوجيا وما ذلك إلا لما تتميز به هذه الآلات من انخفاض في مستويات أسعارها، والسهولة في التشغيل والصيانة وضمان تدفق المعلومات بشكل أفضل بالإضافة إلى قابليتها للتوسع وتطابق أنظمة الحاسبات المختلفة، وأهميتها في تعمير مفهوم المركزية واللامركزية في الهيكل التنظيمي في المنظمة بالإضافة إلى قدرتها العالية على تخزين الكم المعلوماتي الهائل، وإسهاماتها في سرعة ودقة انجاز المهام والواجبات المطلوبة.[1]

[1] عبد العزيز عبد الرحمان الغماس، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص34

ثالثا: الآثار الاجتماعية.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تمنحنا فقط الأساليب المختلفة للعمل والتفكير والترفيه، بل إنها تقدم لنا أيضا بعض الخيارات الأخلاقية المختلفة، والتحولات الثقافية التي تنعكس وتساعد في توجيه السلوك والتصرفات مما يخلق آثارا على البيان المجتمعي وهذا يخلق آثارا ايجابية وسلبية على المجتمع منها:

– الآثار المستقبلية على العملية التربوية والتعليمية وتطوير البحث العلمي والتقني وما يترتب على ذلك من خلق فلسفة جديدة وانفتاح والتعاون الدولي في مجال المعلومات؛

– كيفية تسخير هذه التكنولوجيا في حل المشكلات وتخفيف المعاناة التي يتعرض لها الأفراد؛

– تشجيع السلوكات الجديدة من المطالبة بالمساواة والعدالة الاجتماعية وحرية التعبير وبناء العلاقات الشخصية وحماية الحقوق الملكية والفكرية...الخ؛

– القياسات الحيوية والعمل على مكافحة الجريمة.[1]

أما في الجانب المظلم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نجد أن لها تأثيرات سلبية عديدة على الفرد والمجتمع ونذكر منها: الآثار الصحية مثل :(المخاطر الصحية لشاشات العرض، الإصابة بالتعب المتكرر، مخاطر الإشعاع والمجالات الكهرومغناطيسية، إدمان الانترنت والهاتف المحمول، تعب العين والصداع).

وكذا جملة من المخاطر البيئية نذكر منها: استهلاك الطاقة وما تخلفه على الجانب البيئي، مشكلات وحدات التصنيع والمواد المضرة بالبيئة....الخ.

كما قد يتم استغلال هذه التكنولوجيا في غير لأهدافها مما يساعد على نشر:

- ❖ الجريمة في المجتمع؛
- ❖ المساعدة على الانتحار؛
- ❖ تهديد الأمن العام؛
- ❖ التطرف الديني العقائدي؛
- ❖ الدعوة للتعصب والعنصرية؛
- ❖ الترويج لسرقة المعلوماتية وامتحان الشخصيات.

[1] نفس المرجع ، ص35.

المبحث الثاني: مدخل للإدارة الالكترونية.

تعتبر الإدارة الالكترونية بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى توسيع شامل لهذا العنصر.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية.

أولا: مفهوم الإدارة الالكترونية.

قبل تعريف الإدارة الإلكترونية، نشير غلى اللبس الحاصل في أذهان الناس وبعض المفكرين بشأن الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ويمكن الوقوف على وجهات نظر مختلفة بشأنهما، فهل هما مصطلحان مختلفان أو مترادفان[1].

فبعض المفكرين والمهتمين يرى أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة وليست حكومة، و لدى هؤلاء أسبابهم وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة و ليست إدارة و لدى هؤلاء – أيضا – أسبابهم، و ثم فريق ثالث يتعاطى مع المفهوم بخلط واضح دون تمييز حين يستخدم أحد المصطلحين أو كليهما[2].

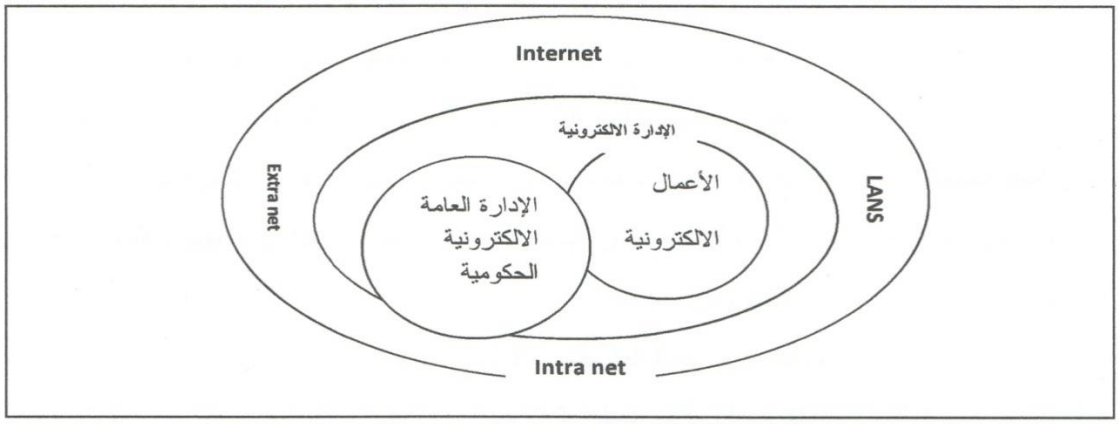
وعند تتبع وقائع ذلك الخلاف النظري الاصطلاحي تبين أن لدى بعضهم قناعة بأن الحكومة الالكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، و أن تعبير الإدارة الالكترونية أكثر اتساعا و رحابة من تعبير الحكومة الالكترونية و أن الإدارة الالكترونية بمثابة مظلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها، التجارة الإلكترونية ،الأعمال الالكترونية، و الحكومة الإلكترونية، ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الالكترونية هو الأصل الذي يتفرغ منه بقية التعريفات و أنه أشمل و أعم، و حجة هذا الفريق أنه لا حكومة من دون إدارة، و عليه- من جهة نظرهم – فلا حكومة الكترونية من دون إدارة الكترونية، و يمكن توضيح وجهة نظر هذا الاتجاه بالشكل الموالي.

---

[1] رفيق بن مرسلي، **الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر2001–2011**، رسالة ماجيستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية- كلية الحقوق و العلوم السياسية- جامعة مولود معمري- تيزي وزو، 2011، ص123.

[2] حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية– المفاهيم– الخصائص– المتطلبات**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، 2011، ص ص 53-52.

شكل رقم (1–1) : أبعاد مفهوم الإدارة الالكترونية.



المصدر: ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص21.

يرى هذا الفريق السبب في هذا الخلط إلى ترجمة ذلك الاصطلاح أصلا عن الغرب فهم يرون أن المصطلح ترجم حرفيا إلى العربية، أو بالأحرى نقل بحذافيره نقلا جامدا، وأنه كان من الصواب حينها نقل روح الاصطلاح بما يحترز به من اللبس في مجتمعاتنا العربية، وأن يكون المصطلح هو الإدارة الإلكترونية وليس الحكومة الإلكترونية[1].

على الطرف الآخر من الخلاف يقف فريق آخر من علماء الإدارة منافحا.....(كما وردت) عن رأيه في أن الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية، و أن التطبيقات التقنية التي تمارس في تلك الإدارة من تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التقنيات الحديثة تبقى ممارسات و تطبيقات التقنية في دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو المنطقة آو القسم الإداري آو الوحدة الإدارية الواحدة، و أننا حين نربط الشبكات الداخلية لتلك الدوائر المحدودة بحدود مؤسساتها أو منظماتها آو إداراتها الصغيرة لشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة و تخضع لتصرفاتها فإننا بذلك نكون قد وصلنا إلى صيغة الحكومة الإلكترونية، فمن وجهة نظر هذا الطرف فإن الإدارة الإلكترونية مرحلة سابقة على مرحلة الحكومة الإلكترونية الأعم و الأشمل، حيث تصب فيها إدارات الدولة المتنوعة، و تتباين وجهات النظر حول هذا الاختلاف بين مؤيد لاستخدام أحد الاصطلاحين و معارض لاستخدام الأخر، و كذلك بين من يرى أن أحد الاصطلاحين أشمل و اعم من الآخر.

وهناك طرف ثالث يدعو إلى إهمال هذا الخلاف و التعاطي مع التقنية وتطبيقاتها بوصفها واقعا لا خلاف حول تطبيقاته على أرض الواقع، و هذا هو المفيد – من وجهة نظرهم – فهؤلاء لا يرون أنه هناك فرق سواء كان

[1] حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 54، 55.

التعبير إدارة إلكترونية أو حكومة إلكترونية فهو في النهاية يعبر عن استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و للمتعاملين معها مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث[1].

وبين هذا الرأي و ذلك تبرز عدة تعارف للإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا وعبر الشبكات، وإن اقتباسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من خلال الآخرين فان بإمكاننا القول أن الإدارة هب وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم و الوسائل الالكترونية و لذلك تعتبر وظيفة الإدارة الالكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين انجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات و في مقدمتها شبكة الانترنت"[2].

الإدارة الإلكترونية هي "استغلال الغدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة"[3].

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الالكتروني للبيانات EDI، والبريد الالكتروني E-MAIL، وشاشات الكاتالوجات EFT[4].

و عليه يمكن تعريف الإدارة الالكترونية على أنها فلسفة إدارية حديثة في التسيير تعني الانتقال من العمل اليدوي الإداري إلى النمط الالكتروني وذلك بالاعتماد على نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

ثانيا: خصائص الإدارة الالكترونية.

تعرف الإدارة الالكترونية على أنها فلسفة إدارية حديثة تقوم على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا ما يجعلها تنقسم إلى مجموعة من الخصائص يمكن إجمالها كالآتي[5] :

1. **إدارة بلا أوراق:** حيث تتكون من الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

[1] حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 55.56.

[2] ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص 27.

[3] فداء محمود حامد، **الإدارة الالكترونية**، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 72.

[4] أحمد محمد غنيم، **الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص26.

[5] خالد ممدوح إبراهيم، **الإدارة الالكترونية**، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص53.

2. **إدارة بلا مكان:** وتتمثل في التلفون المحمول و التلفون الدولي الجديد و المؤتمرات الالكترونية والعمل عن بعد من خلال المقسمات التخيلية– مواقع الادلة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وأما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات.

3. **إدارة بلا زمان:** تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم و قضاء مصالحنا.

4. **إدارة بلا تنظيمات:** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة. يمكن أن نذكر ما يلي[1]:

1. **السرعة و الوضوح** : إن كثيرا من المعيقات الإدارية و العقبات التي ترسخت و بقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية، في ظل الإدارة الالكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج انجازها إلى وقت طويل ليس انجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطا ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق و هذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية.

في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، هي مشكلات أسبح بالإمكان تجاوزها في ظل السيطرة الإدارة الالكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة انجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها .

2. **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها** : لا تقوم الإدارة الالكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وبتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمة ولا تعني هذا أن

[1] أحمد المعاني وآخرون، **قضايا الإدارة المعاصرة**، ط1،دار وائل للمشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 85-88.

الإدارة الالكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الالكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الالكترونية على شبكته، حيث يتم استدعائها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.

3. **المرونة:** الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بتلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل كالعوائق في ظل الإدارات التقليدية .

4. **الرقابة المباشرة والصادقة:** أصبح بإمكان الإدارة الالكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في قدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.

5.**السرية و الخصوصية:** توفر الإدارة الالكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح و الشفافية الذي تتمتع بهما الإدارات الالكترونية إلا انه ذل لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على لإخفاء و السرية أعلى، و لديها أنظمة منع الاختلاق ما يجعل الوصول إلى أسرارها و ملفاتها المحجوبة أمرا بالغا الصعوبة.

المطلب الثاني: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية تمر على عدة مراحل ضرورية حتى تضمن الانتقال السليم، وهناك عدة خطوات لإدخال أو حل الإدارة الالكترونية محل الإدارة التقليدية :[1]

أولا: إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

[1] علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

– تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية؛

– وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير؛

– ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الالكترونية؛

– عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية.

ثانيا: وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة أو المؤسسة، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ثالثا: تحديد المصادر: والتي تدعم الخطة بشكل محدود وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

رابعا: تحديد المسؤولية: إن تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة.

خامسا: متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الالكترونية.

وعلى العموم فإن سلم النجاح في التحول إلى الحكومة الالكترونية من خلال الإدارة الالكترونية هو كما يلي:[1]

– جدية العمل الحكومي؛

– سلامة التطبيق العلمي؛

– تقويم الممارسة العلمية؛

– الارتقاء بمستوى الأداء؛

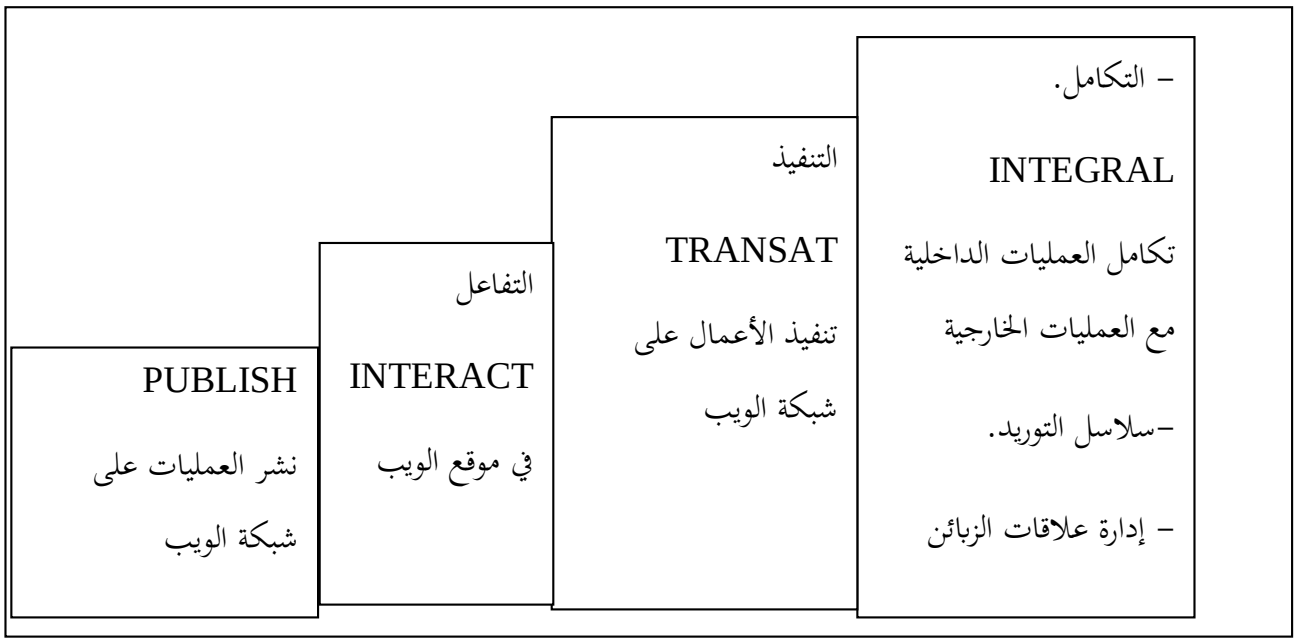
– تقديم خدمة متميزة؛

– إرضاء المجتمع؛

والشكل الموالي يوضح مراحل الانتقال إلى الأعمال الالكترونية.

[1] محمود القدوة، **الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص ص 112-113

الشكل رقم (1–2): يمثل مراحل الانتقال إلى الأعمال الالكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص290.

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

أولا: أهداف الإدارة الإلكترونية.

تعمل الإدارة الالكترونية على تحقيق مجموعة من الأهداف وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة وتخفيض التكلفة من جهة أخرى.

يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الالكترونية في النقاط التالية:

1. تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع؛
2. تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة؛
3. إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي؛
4. تعميق مفهوم الشفافية والبعد على المحسوبية؛
5. الحفاظ على الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار؛

6. الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.[1]

ثانيا: مبادئ الإدارة الالكترونية.

للإدارة الالكترونية مبادئ أساسية تحكم سير عملها كما تمثل هذه المبادئ في الوقت نفسه معايير مهمة لتقييم مستوى نجاح الإدارة الالكترونية، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي[2]:

1. إزالة الفجوة التنظيمية الإدارة في أعلى العاملين في الأسفل؛

2. إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة؛

3. لإعادة بناء الأدوار والوظائف؛

4. إحلال الآلة محل العامل واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقميا عن بعد؛

5. تبادل البيانات إلكترونيا لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات؛

6. التفاعل الآلي.

كما تقوم الإدارة العامة الالكترونية على المبادئ التالية[3]:

1. **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد لنقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2. **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، و المال و الوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، الفواتير المطلوبة).

---

[1] موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي** (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2011.

[2] مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الالكترونية**، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012، ص47.

[3] عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 189.

3. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الإدارية الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل؛

4. تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛

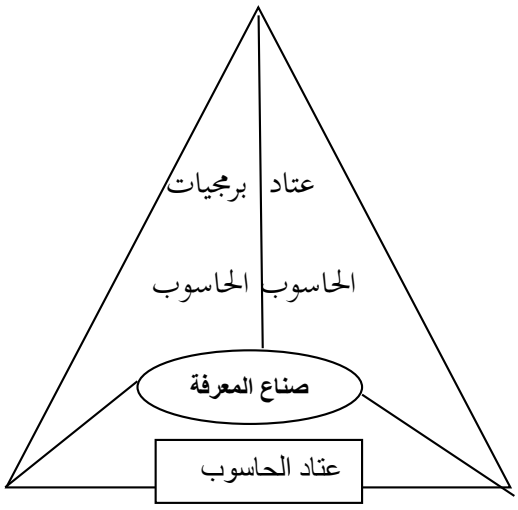
5. **التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو يقصد التفوق في التنافس.

المطلب الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها .

أولا: عناصر الإدارة الالكترونية.

تتكون الإدارة الالكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية، والشكل الموالي يوضح العناصر الأساسية للإدارة الالكترونية.

الشكل (1–3) : يمثل العناصر الأساسية للإدارة الالكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص31.

يعبر الشكل أعلاه عن أن الإدارة الالكترونية هي صنيعة الامتزاج لثلاثية عتاد الحاسوب البرمجيات وشبكات الاتصال، والمرتكزة على محور عمال المعرفة وفيما يلي توضيح لهذه العناصر كل على حدى:

1.عتاد الحاسوب: يشمل العتاد للحاسوب والتي تنقسم إلى أربعة أقسام:

أ. وحدات إدخال، والمساحات الضوئية، والكاميرات الرقمية، والفأرة؛

ب. وحدات المعالجة: تعتبر أهم شريحة داخل الحاسوب لكونها تقوم بمعالجة الأوامر وتنفيذ العمليات الحسابية والمنطقية التي تصلها من قبل المستخدمين على هيئة تعليمات للبرنامج؛

ج. وحدة الذاكرة: تتكون من مجموعة من الدوائر الالكترونية التي تقوم بالاحتفاظ بالبيانات والأوامر التي يحتاجها المعالج عند إجراء العمليات المختلفة وإرسالها عند الطلب وهي تحتوي على قسمين:[1]

- **الذاكرة الحية *RAM**: وهي الذاكرة التي تستخدم للاحتفاظ المؤقت بالبيانات أثناء تشغيل الجهاز أو أثناء العمل عليه، وتفقد محتوياتها بمجرد إيقاف تشغيل الجهاز أو انقطاع التيار الكهربائي عنه، ولهذا سميت بـVolatile Memory لذلك يتم حفظ البيانات في وحدات تسمى وحدات التخزين قبل إيقاف تشغيل الجهاز.
- **الذاكرة الميتة **ROM****: وتسمى أيضا بذاكرة القراءة فقط، وتحتفظ بالبيانات الضرورية لتشغيل الجهاز والتي لا يمكن تغيير محتواها كما تحتفظ بالمعلومات عن المؤسسة المصنعة، ولا تفقد محتواها بمجرد إيقاف تشغيل الجهاز أو انقطاع التيار الكهربائي عنه.

وكل من المعالج والذاكرة يشكلان البطاقة الأم .

د. وحدات الإخراج: تستخدم هذه الوحدات لإظهار البيانات والمعلومات للمستخدمين ومن أمثلتها شاشات العرض، والطابعات، والسماعات الصوتية .

2. برمجيات الحاسوب: البرمجية هي الشق الذهني من نظم الحاسوب، وهي مجموعة البرامج التي تستخدم في تشغيل جهاز الحاسوب والاستفادة من امكانياته، وهناك نوعان من هذه البرمجيات، برمجيات التطبيقات وبرمجيات النظام.

فبرمجيات التطبيقات تنقسم بدورها إلى برمجيات تطبيقات عامة وأخرى خاصة[2]، حيث تضم برمجيات التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الالكتروني، الجداول الالكترونية وقواعد البيانات، أما برمجيات التطبيقات الخاصة

---

[1] موسى بن عبد الله، **الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة المدارس الثانوية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص65.

* Randon Access Memory.

** Read Only Memory.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص33.

فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة فعلى سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج إدارة المشروعات وغيرها.

أما فيما يخص برمجيات إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التكنولوجية مقارنة بغيرها من هذه البرمجيات: نظم التشغيل [1]، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة (البيزيك، الباسكال، لغة سي).

3. **شبكات الاتصال**: هي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت الاكسترنات والانترانت التي تمثل القيمة للمنظمة ولإدارتها الالكترونية.[2]

4. صناع المعرفة: وهم العاملون في حقل المعرفة من تقنيين ومبرمجين ومحللي النظم والمديرين لقواعد البيانات والمختصين في تكنولوجيا الاتصالات والشبكات ومهندسي المعرفة والمطورين لبرامج التطبيقات وكل من له علاقة مع المعرفة انتاجا وتخزينا وتوزيعا ، ويقوم صناع المعرفة بالأداء التالي:

- ❖ استخدام الحواسيب للعمل أينما يتواجدون وفي أي وقت يرغبون العمل فيه؛
- ❖ تطوير التطبيقات قواعد البيانات ومستودعات البيانات لحفظ المعلومات؛
- ❖ إنشاء شبكات الحواسيب التي تسمح للوحدات الإدارية تطوير وحفظ تطبيقاتها؛
- ❖ إنشاء مواقع شبكة الويب، حتى يمكن مساعدة العملاء في طلب السلع والخدمات؛
- ❖ توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات لمن يحتاجها ليتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة، وحتى تكلل الجهود المبذولة نحو التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية فإنه يتوجب إرساء البنية التحتية الضرورية لتطبيق هذا الأسلوب.

ثانيا: وظائف الإدارة الالكترونية.

من خلال استخدام نظم تكنولوجي المعلومات تقوم الإدارة الالكترونية بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.

---

[1] بدر إسماعيل وآخرون، **دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إحصاءات العمل**، الدورة القطرية الاحصائية حول "تطوير إحصاءات العمل"، صنعاء، 28-30 نوفمبر 2010، ص05.

[2] بوخاري ثلجة، **الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، حالة شركة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص95.

وفيما سيأتي نحاول التعرف على وظائف الإدارة الالكترونية:

1. التخطيط الالكتروني:

إن التخطيط الالكتروني يعتمد بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الالكتروني أيضا في ظل الثورة الالكترونية على نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد على تبسيط نظم وإجراءات العمل.[1]

2. التنظيم الالكتروني:

إن التنظيم الالكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآتي وكل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم.[2]

3. القيادة الالكترونية:

القيادة بمفهومها التقليدي هي القدرة على إقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف، هي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها للعمل.

وتعود أهمية القيادة إلى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معا من أجل تحقيق أهداف المشروع، حيث واجهت القيادة في السابق تحديان أساسيين هما المهام والعاملون، وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة القائمة على قوة التنظيم، والمدخل المرتكز على العاملين ، وهو المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم والتأثير فيهم في عصر الانترنت وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقتها مع البيئة الداخلية

[1] غنيم أحمد محمد، **الإدارة الالكترونية**، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004، ص57.

[2] نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات** ، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2004، ص ص 250-251.

والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية على الالكترونية ويظهر ذلك في تكوين قادة ذات حسن تكنولوجي، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية للمنظمة.[1]

4. الرقابة الالكترونية:

تتسم الرقابة التقليدية على أنها رقابة موجهة للماضي ما يظهر في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، حيث تهدف عملية الرقابة بصفة عامة إلى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات لتصحيحها بينما في النظم الالكترونية توفر الاتصالات السريعة المتشابكة معلومات هائلة عن الأداء الفعلي والأدنى مما يزيد من فعالية الرقابة في تصحيح الانحرافات وقت حدوثها وتصبح الرقابة فورية.

ويتسع أيضا مجال الرقابة ليشمل الرقابة الداخلية والخارجية وخاصة الرقابة على النظم الالكترونية، ذلك للحفاظ على أمن المعلومات فيها، وترتكز الرقابة الالكترونية على النتائج وليس على المدخلات، ويتطلب نجاح الرقابة الالكترونية نوعا من الالتزام لدى الموظفين وتتحول الرقابة إلى رقابة ذاتية بدافع من الالتزام وليس الخوف.[2]

[1] يوسف محمد يوسف أبو أمونة، **واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة–**، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطيني، 2009، ص59.

[2] بوقلاشي عماد، **الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية**، دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص ص 102-103

المبحث الثالث: المحددات العامة للإدارة الالكترونية.

دفعت موجة التغيير في مجال تقديم إيصال معلومات بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الالكترونية، لذلك نجد عدة تطورات دفعت دفعة واحدة باتجاه اعتماد الإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

تشهد الحكومات مجموعة من التطورات منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين وقطاع الأعمال أو الأطراف الأخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.[1]

تنحصر الأسباب الداعية إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية فيما يلي: [2]

أولا: عامل الزمن.

طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض غمار المنافسة عالميا أو محليا بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج أفضل، فثمة عنصر آخر كثيرا ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات والمؤسسات، ألا وهو الزمن .

فإن توافرت فرضية أن الجميع جودوا بمنتجاتهم، فإن من يصل بمنتجه أولا هو الذي يفوز في السباق، وعندما تسعى أي إدارة إلى كسب سباق السرعة، وترجيح كفتها بعنصر الزمن ، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات التقنية، والانطلاق إلى أفاق الإبداع التقني الذي يقدم لها حلولا جديدة كل يوم لاختصار مزيد من الزمن، وتسيير اتخاذ قراراتها، وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وانجاز معاملاتها في الوقت المناسب، إذ ليس هناك إدارة يمكنها لعمل بمعزل عن التقنية، حتى ولو لم تكن في دائرة التنافس، فلا احد يمكنه التضحية بعنصر الزمن .

---

[1] الوافي رابح، **محاولة إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية، دراسة حالة سيدي عيسى**، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص10.

[2] بوزكري الجيلالي، **الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق**، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال وتسويق، جامعة الجزائر3، ، الجزائر، 2016، ص ص80 -83.

ثانيا: قفزة الحاسوب.

بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في الخمسينات القرن الماضي، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعا أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، حتى شهدت الثمانيات الميلادية من القرن الماضي ولادة الجيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسوب الشخصي (PC)، مما جعل الحاسوب في متناول أيدي الجميع، لقد نجحت تطبيقات التقنية بالفعل في تحقيق انجازات لم تكن متصورة فأتاحت إمكانية التعلم عن بعد، عبر اقتناء برامج ومناهج أرقى، وانعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تخرج من وضعها الاستاتيكي القديم ، فبدأت الآلات تتوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل .

ثالثا : تطور الاتصالات.

ونعني هنا الاتصالات الإلكترونية التي مرة بطفرة هائلة، جعلت كل ما تحتاج إليه دوائر الإدارة سواء الحكومية منها أو الخاصة في متناول الأيدي، بأزهد تكلفة وأقل جهد عبر دول العالم و الأمر الذي كان يحتاج في وقت سابق إلى إنفاق ما لا حصر له من التكاليف الباهضة، بالإضافة إلى الوقت الذي كان يستغرقه انتقال المعلومات، مما يجعل بعضها غير فائدة في حال تجاوز وقت انتقالها.

إن تقدم التقنية شبكة الاتصالات والانترنت عزز بقوة فكر تحول الإدارات إلى تعميم تطبيقات التقنية، بما إتاحته الاتصالات من تواصل فعال وسريع مختصر للوقت عبر شبكة الاتصالات الداخلية للإدارة، إذ رفدت شبكات الانترنت تلك بمد هائل من المعلومات فكونت لها مرجعية تعينها على بناء خططها ومشروعاتها وتصوراتها التي أصبحت ممكنة التنفيذ في ظل هذا الدعم ألمعلوماتي الذي تقدمه الانترنت لإدارات التقنية.[1]

رابعا: الإجماع على التقنية (انتشار الثقافة الإلكترونية).

هناك فجوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، تتجه أعين أجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطور، ولم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها، وأن تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حوله، وبخاصة ما يتعلق بجانب المعاملات، كما أن الأجيال الجديدة تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية ، والحديث عن الثقافة الإلكترونية يستنبط من المصطلحات التي شاعت بين الشباب ، والمتعلقة بالأنترنت والثقافة الرقمية، ولم يعد

[1] نفس المرجع، ص 81.

الأمر يتطلب شهادة جامعة متخصصة في الحاسب، لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعلم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الانترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، لذلك فإن المواطنين في الدول النامية زاد لديهم الوعي وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأشرع وأسهل وخصوصا بعد سهولة التنقل بين الدول، وسهولة معرفة ما يدور في العالم من خلال وسائل الاتصال الفضائية وشبكة الانترنت .

خامسا: العوامل السياسية.

كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها، فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة والتأكيد من جراء انجاز هذا الحلم لكل شعب، مما دفع هذه الأنظمة إلى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي، مما جعل من الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الآمال لشعوبها .[1]

سادسا : أزمات القطاع العام.

إن اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة عمق من الهوة الكبيرة والفارق الشاسع في الأداء بينه وبين القطاع العام ، فقد بدأ أداؤه نمطيا تقليديا ليس على مستوى طموح، بل حتى طموح إدارات القطاع العام نفسها، فكانت الخصخصة خطوة أولى على سبيل سعي القطاع العام إلى التخفيف من الأعباء الإدارية على الحكومات ، وغرس ثقافة الترشيد والمسؤولية عند المواطن، وان بدت الخصخصة في ظاهرها عملية ترشيد للجهود المهدرة والوقت الضائع والأموال الطائلة التي تتسرب في ظل عدم قدرة جهة الإدارة على السيطرة على مواردها، أو الحصول على تلك الموارد أصلا، ولم يعد أمام الإدارات الحكومية بد من خوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيد جهودها ونفقاتها ، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد، وبخاصة أمام شح الموارد الحكومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد، مما يضاعف من أعباء الحكومات، ويضعها أمام ضغوط مالية متزايدة، تحتاج إلى صرامة في تقنين مواردها، الأمر الذي يستدعي دائما أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة الدائمة،

[1] نفس المرجع، ص82.

مما لا يمكن تنفيذه على النحو المرجو إلا في ظل إدارات إلكترونية تتكامل فيما بينها لتشكل حكومة إلكترونية تساعدها على تحديد مواضع الخلل ، وتضع أيديها على الاحتياجات، وأيضا فرص العمل التي يمكن إتاحتها، وما يمكن خصخصته من مشروعات الدولة لزيادة مواردها واستغلالها في الجانب الخدمي، لإتاحة مزيد من فرص العمل للعمالة الفائضة .

سابعا : ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة (القرية الكونية).

أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة بنشأة العولمة كظاهرة حديثة تحكم العلاقات الكونية من منطلق فلسفة جديدة ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة، وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس.[1]

كما تعتبر القرية الكونية أحد البدائل لاصطلاح العولمة، والتي تشير إلى حالة من اختزال المسافة والزمن وسرعة تجاوز المعلومات والآراء وسهولة تباداها عبر العالم، وكذلك عقد الاتفاقيات، وانجاز الصفقات، وإجراء الجراحات من خلال شبكة الانترنت في مختلف الدول.

من هنا بدأت تتأصل حزمة من الأفكار الجديدة التي أصبحت تمثل وعيا مغايرا للوعي القديم المحدود الذي طالما قعد بالمجتمعات دون اللحاق بطموحاتها، ومن تلك الأفكار: تحرر الأسواق والسلع والتجارة حول العالم وعبر الحدود، بل تحرر الأفكار نفسها وانتقالها، مما أتاح فرصة لتكامل الأفكار والآراء والثقافات والمقترحات وبرامج العمل، الأمر الذي استفادت منه الدول المتقدمة على النحو الأمثل، وبقيت دول العالم الثالث تحاول الاستفادة منه.

ولقد تجاوز الأمر انتقال الأفكار والمشروعات إلى انتقال رؤوس الأموال والأفراد والخدمات عبر العالم، مما اقتضى التراضي على قوائم مشتركة من المواصفات والمقاييس تطبق عالميا بشأن السلع والخدمات المتنوعة، فبدأت المؤسسات العالمية تضع الأطر المشتركة والموحدة للتعاون وتوحيد المقاييس والمعايير والمواصفات، حتى يصبح الخطاب العالمي الجديد عبر الشاشات الانترنت بخصوص شيء محدد متعارف عليه الجميع بالمقاييس والمواصفات نفسها، من أجل توفير جو من الشفافية التي يمكن في ضوئها تبادل المصالح بما يضمن تحقيق الفائدة للجميع .

[1] نفس المرجع، ص83.

المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

يحتاج مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية إلى تهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع ومن بين هذه المتطلبات:

أولا: المتطلبات التقنية (البنية التحتية).

تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد)، والشيكات والتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة أعمال الإدارة الالكترونية، وتبادل المعلومات الكترونيا وتتمثل فيما يلي:[1]

- حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الالكترونية وللتمثيل على أهمية هذا المتطلب فإنه يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الانترنت، وأن تضع سياسة يتم بموجبها تحديد جميع الوثائق والمعلومات والنماذج الحكومية مباشرة عبر الانترنت؛

حل مشكلات قانونية لتبادلات التجارية، وتوفير وسائلها التقنية والتنظيمية ذلك أن جميع المبادلات التي تتعامل بالنقود إذ يجب وضعها على الانترنت مثل إمكانية دفع الفواتير.....؛

– توفير البنى التحتية والاستراتيجيات المناسبة الكفيلة ببناء المجتمعات يتطلب إنشاء وسيط تفاعلي على الانترنت يقوم بتفعيل التواصل بين المؤسسات الحكومية وبينها وبين المواطنين وبينها وبين مزوديها.

ثانيا: المتطلبات المالية.

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لأخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار.

[1] واجب غريب، **الحكومة الالكترونية: مفهومها، متطلباتها، فوائدها، مجلة العلوم الانسانية** السنة الرابعة 2006، الثلاثي الرابع، العدد 31، [متاح على] http//www ,nl,ulum ص06.

ولذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال طائلة وكبيرة لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع.[1]

ثالثا: المتطلبات الإدارية.

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية العديد من المتطلبات الإدارية نذكر منها:

- استحداث وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي الجاري العمل به لتتكفل بتسيير مشروع الإدارة الالكترونية أو يتم إلغاء أو دمج وحدات تنظيمية ليتلاءم الهيكل مع التغيير الحاصل؛
- إعادة هياكل تنظيمية شبكية في الإدارة العمومية؛
- إعادة هندسة الإجراءات لتتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية خصوصا بعد إدخال التقنية الرقمية؛
- تحديد أساليب عمل الإدارة العمومية ومهامها في ظل تبنيها الإدارة الالكترونية على نحو شامل ودقيق وتوضيح آليات التنفيذ لمختلف مراحله.[2]

رابعا: المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الالكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الالكترونية من وإلى العنصر البشري فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس مال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة تعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية ومنهم:

المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.[3]

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص76

[2] بوقلاشي عماد، مرجع سبق ذكره، ص96.

[3] موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص91.

خامسا: المتطلبات الأمنية

تتمثل في ضمان أمن وحماية المعلومات ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات بحيث تؤمن المنشأة نفسها والعاملين بها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة فيها، ووسائط المعلومات التي تحتوي على بيانات المنشأة عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعد كنزا ثمينا للمنشأة يجب الحفاظ عليه، [1]

كما يعتبر ضعف الأمن في مجال العمل إلكترونيا ضعفا للثقة مما يتطلب توفيرها ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها والبيئة الحاضنة أيضا، ولكي تتحقق هذه الثقة والتي تمثل الأمن المعلوماتي ينبغي مراعاة العناصر التالية : [2]

- **التوثيق**: أو التحقق من المستخدم بمعنى التأكد من أن الأطراف المشتركة في العملية هم نفس الأشخاص المعنيون بالعمل دون وجود دخلاء؛
- **التصديق**: أي التأكيد على السماح بالوصول إلى المعلومات الإلكترونية للأشخاص المحددين فقط وذلك من خلال الأرقام السرية التي تسمح بالدخول؛
- **السرية** : وتعني تأكيد عدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف غير المصرح لها بالاطلاع على تلك المعلومات والمحافظة عليها؛
- **التكامل**: وتعني تأكيد أنه لم يجري تعديل أو تلاعب بالبيانات أثناء نقلها منذ اللحظة التي أرسلت فيها من المرسل إلى اللحظة التي وصلت فيها إلى المستقبل.

وبما أن الإنترنت هي الأداة الفاعلة في الإدارة الإلكترونية فإن مشكلة الأمن تزداد حده في أجهزة الحاسوب المستقلة غير مرتبطة بالشبكات، هذه الميزة الترابطية بين أجهزة الحاسوب التي يراها كثير من المختصين ايجابية قد خلقت مشكلات أمنية جانبية، زادت من الهواجس الأمنية لدى المؤسسات التي ترتبط حاسوباتها بالأنترنت، ولتحقيق أمن

[1] داود أحسن الطاهر، **الحاسب وأمن المعلومات، معهد الإدارة العامة**، بدون طبعة،2001، الرياض، ص14.

[2] بكري سعد الحاج، **العمل إلكترونيا ومسألة أمن المعلومات**، مجلة الفيصل(309)، الرياض،2002، ص08.

المعلومات والتقليل من التأثيرات السلبية لاستخدام الانترنت، فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام باتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك، وأهم هذه الإجراءات ما يلي:[1]

1- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات لكي تشمل كافة الخدمات، ووضع القوانين والعقوبات المتعلقة بالتعديلات والمخالفات الأمنية؛

2- تطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة وخصوصا في تلك المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة؛

3- أهمية تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص في تنفيذها؛[2]

4- التعاون والتنسيق فيما بين الدول العربية فضلا عن الانخراط في جهود التعاون الدولي في مجال حماية أمن المعلومات؛

5- الحث على بث القيم والفضائل الإسلامية في النفوس ومراقبة الذات، فهي خير وسيلة لتحصين المجتمعات العربية والإسلامية وحماية أفرادها وشعوبها من التأثيرات السلبية للأنترنت على الأمن بمفهومه الشامل؛

سادسا: المتطلبات القانونية.

يقدم أسلوب الإدارة الالكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير تشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الالكترونية، وفي هذا الصدد فإن الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الالكتروني.[3]

ويوضح الشكل الموالي أهم شروط نجاح الإدارة الإلكترونية:

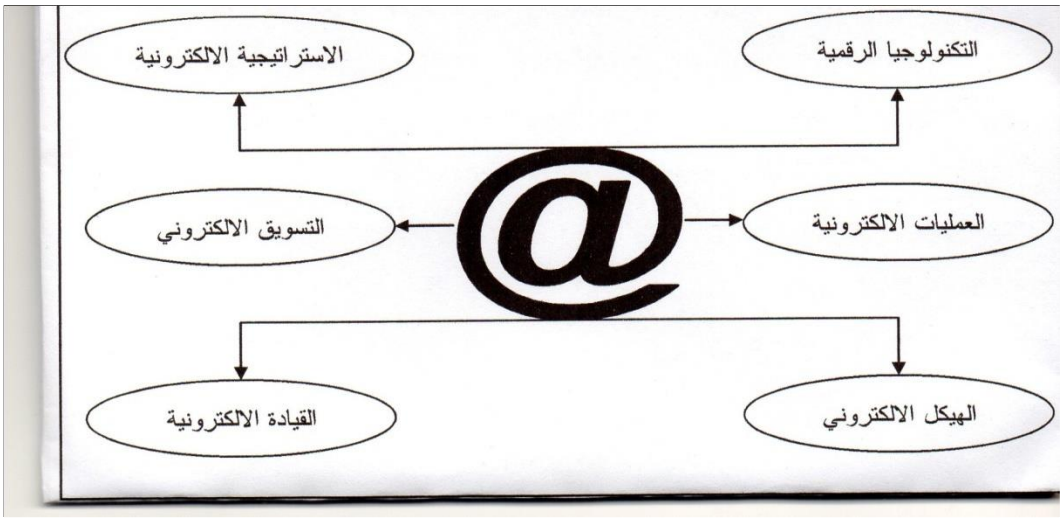
---

[1] السويل محمد ابراهيم، **دور البنية التحتية للمفاتيح العمومية في دعم الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية**، ملتقى الحكومة الإلكترونية، **معهد الإدارة العامة**، الرياض،2002، ص ص 2-5.

[2] الشهري عبد الله محمد، **المعوقات الإدارية في التعامل الأمني مع جرائم الحاسب الآلي**، رسالة ماجستر في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض،2001، ص99.

[3] آسيا سليمان تيش تيش، مرجع سبق ذكره، ص49

الشكل رقم (1–4) :يمثل المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص234.

المطلب الثالث: معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للإدارات العمومية للتكيف مع طبيعة العصر الحالي، إلا أنها تواجه مجموعة من المعوقات التي تحول بينها وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أن الكثير منها تعاني من كثرة الإجراءات البيروقراطية وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من المعوقات.

1– معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

ظهرت الإدارة الإلكترونية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولذا فهي تعد قيد التجارب وهذا لا يمنع من وجود معوقات تعترض سبيل تطبيقها، ومن ثم عرض لأهم المعوقات التالية:

- **المعوقات الفنية (التقنية):**

تتمثل أهم المعوقات التقنية فيما يلي:

– أول ما يواجه المؤسسات التي تسعى إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية: ما تحتاج إليه تلك الأجهزة من عمليات فنية تشمل صيانة أجهزة الحاسوب، وإصلاحها، وتحديث الأجهزة القديمة، وتظهر هذه الاحتياجات في ظل ندرة بيوت الخبرة والاستشارة، وتفاقم هذه المشكلة مع تقادم مهارات التقنية

وظهور الجديد كل يوم، مما يحتاج إلى تجديد الخبرات الفنية لمواكبة جديد، الأمر الذي يشكل صعوبة أمام إنشاء تلك الإدارات الإلكترونية أو استمرارها.

– صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها، وشروط عملها، مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة فيه لنستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.

– عجز البنى التحتية –كالشبكات– مثلا لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية التي تؤسس وتقوم على تلك البنى التحتية التي يفترض أن تدخل ضمن المشرعات التنموية في الدولة؛

– ضعف تقنية دعم اللغة العربية، حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية؛

–ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية لقلة الخبرات. وضعف جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات في الدول على شبكة الأنترنت؛

– المخاطر التي يتعرض لها الموقع على الأنترنت، ومخاطر إنشاء المعلومات الخاصة بطالب الخدمة –السطو عليها– عند إجراء تعامل على الشبكة المعلوماتية، وغياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونيا مما يثير مشكلة التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات.[1]

- **المعوقات الإدارية:** وتتعلق هذه المعوقات بالجانب الإداري والمتمثلة في:

_ انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت اللازم للبدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات إلكترونيا؛[2]

_ ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

_ عدم وجود جهة معنية تأخذ على عاتقها مسؤولية تنفيذ الإدارة الإلكترونية، مما يؤدي إلى تشتت المجهودات وعدم التوافق بين الأطراف المعنية بالتنفيذ؛

_ غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

---

[1] بوزكري جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

[2] شائع بن سعد مبارك القحطاني، **مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2006، ص 41 .

*تعرف الجريمة الإلكترونية على أنها اشتقت في اللغة من المجرم وهو التعدي أو الذنب، وهي ذلك النوع من الجريمة التي يترعرع في بيئة الانترنت حيث يستخدم المجرم هذه البيئة كمسرح حقيقي لجريمته والحاسوب كأداة للجريمة؛

* الإرهاب الإلكتروني (cyber-terrorisme [1]): عبارة عن هجمات تستهدف شبكات الحواسيب لأغراض سياسية أو دينية أو فكرية أو عرقية وهو جزء من الحرب الإلكترونية في بيئة الانترنت المطلعة للمواقع المستولية على البيانات؛

* الفجوة الرقمية: هي الهوة الموجودة بين الأفراد، الأسر، الأعمال، والمناطق الجغرافية (داخل الدولة أو بين الدول) على تفاوت مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية في الاستفادة من التكنولوجيا لمعلومات والاتصالات، واستخدام الانترنت في الأنشطة المختلفة.

- **المعوقات التشريعية:** سبقت الإشارة إلى ضرورة توفير بيئة تشريعية باعتبارها ركيزة أساسية في القوانين المؤسسة للإدارة الإلكترونية مجموعة من المعوقات من بينها:

✓ قصور التشريعات القانونية في معالجة بعض الأمور المتعلقة بمستجدات البيئة الإلكترونية المتغيرة باستمرار مقارنة بالتشريعات المتميزة بالجمود نوعا ما، ومن ثم فذلك القصور يسمح بوجود ثغرات قانونية تساهم في زيادة الجرائم الإلكترونية ومن ثم حجب الثقة بالإدارة الإلكترونية والمستفيدين من خدماتها؛

✓ عدم التوصل إلى مقاييس ثابتة ولوائح وقواعد تشريعية بشأن تنظيم مختلف الخدمات الإلكترونية؛

✓ غياب القوانين التشريعية التعلق بتنظيم الإدارة الإلكترونية أو على الأقل ما يتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كقوانين مستقلة تماما وقائمة بذاتها، إذ تتواجد في كثير من الأحيان في شكل أحكام مشتتة و موزعة على عدد من القوانين التي تنتمي إلى فروع القانون العام وأيضا إلى فروع القانون الخاص ، فهي أذا ملتقى القوانين؛[1]

✓ تفاقم مشكلة التوقيع الإلكتروني نظرا لعدم توفر معايير واضحة وضمانات لازمة للتحقيق من صحته وعدم تزويره ، مقارنة مع قواعد الإثباتات المعمول بها في النظام التقليدي كالتوقيع المكتوب أو ببصمة الأصبع؛

- **المعوقات البشرية:** ففي ظل التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وشيوع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، يبقى المورد البشري في الكثير من الإدارات العمومية محصورا في نطاق ضيق يقوم على أساس وممارسات

[1] أحمد عمراني وآخرون، **نظام المعلوماتية في القانون الجزائري :واقع وأفاق** ، المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات السعودية حول البيئة المعلوماتية الآمنة : **المفاهيم والتشريعات والتطبيقات**،الرياض،6-7 أفريل 2010 ،ص03.

يغلب عليها الطابع التقليدي و الذي لا يتماشى مع حجم ومستوى التطور الحاصل في المجال العلمي والتكنولوجي ، وقد ينجر عن ذلك العديد من المعوقات على غرار :

- ✓ غموض المفهوم لدى الكثير من المسؤولين والموظفين في مختلف الإدارات العمومية، كما أن البعض منهم لا يعرف ولم يسمع قط بمصطلح الإدارة الإلكترونية، مما يحتاج ذلك إلى توضيح وتوفير الأرضية الفكرية له؛
- ✓ نقص في الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عند المواطنين والموظفين على حد سواء؛
- ✓ قلة الموارد البشرية المكونة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنيات الجديدة والمعقدة المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ عزوف الكفاءات المتميزة على العمل في الإدارات العمومية لقلة الحوافز وخاصة منها الداعمة لإنجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ مقاومة الموظفين للتغيير[1] الحاصل في مجال الخدمات العمومية المتجهة نحو الإلكترونية في التقديم وهذا خوفا من فقدان وظائفهم، ومن ذلك أيضا تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم.

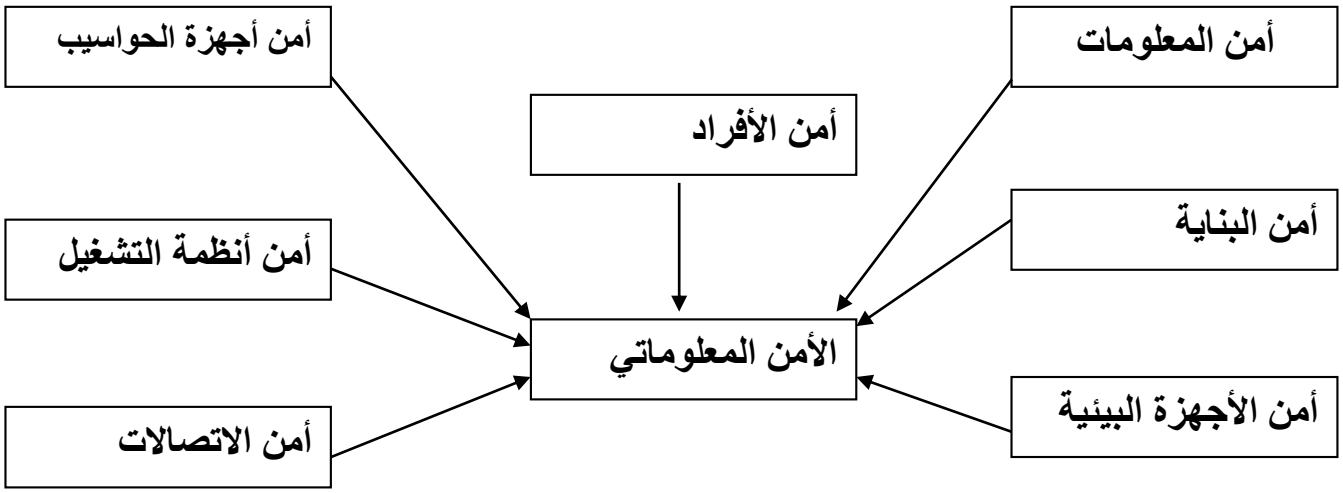
- **المعوقات المالية:** وتتعلق هذه المعوقات أساسا بمشكلة التمويل التي تأخذ الأبعاد الموالية:
  - ✓ محدودية المخصصات المالية المتعلقة بتكوين الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية؛
  - ✓ قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة فيها أوجه الإنفاق؛
  - ✓ اعتبار مشكلة التمويل مشكلة أساسية لا بد من معالجتها للمضي قدما بتجسيد الإدارة الإلكترونية في الواقع.

المطلب الرابع: الأمن المعلوماتي .

نظرا للتدفق الهائل في حجم البيانات والأهمية المعلوماتية أصبحت مشكلة حمايتها والحفاظ عليها موضع اهتمام العاملين والباحثين في هذا الميدان ، والفائدة من أمنية المعلومات هي كيفية منع الفشل وكشف الخداع في الأنظمة المتعددة على المعلومات ويتكون الأمن المعلوماتي من مجموعة العناصر نوجزها في الشكل التالي :

[1] عبد الله عبد الرحيم الكندي، **الحكومة الإلكترونية: الصور، المفهوم والأنماط**، المؤتمر الدولي الأول حول المعلوماتية القانونية في البلاد العربية، بيروت، ديسمبر،2005،ص 05

الشكل رقم(1-5) : يوضح الأمن المعلوماتي.



المصدر : دلال صادق الجواد و حميد ناصر الفتال، **أمن المعلومات** ، دار اليازوري، عمان، 2008، ص2

ونحن بصدد القيام بشرح لأهم عناصر الأمن المعلوماتي:

1. أمن المعلومات:

من المسائل المهمة ذات العلاقة باستخدام الأنظمة الآلية هي الأنشطة الخاصة لحماية أمن وسرية المعلومات، ويعني كل السياسات والإجراءات والأدوات التقنية التي تستخدم لحماية المعلومات من أشكال الاستخدام غير الشرعي للموارد مثل السرقة، التغير، التعديل .....إلخ وتهديدات أخرى، مثل الأخطاء الإنسانية والحوادث الطبيعية والكوارث، وتطبيق خطة جيدة لأمن سرية المعلومات لابد من بناء سلسلة قيمة تضمن الأمن، الرقابة ، الكشف السريع عن المشاكل التشغيلية وغيرها والتي تواجد عمل النظام.[1]

سوف نستعرض بعض تعاريف أمن المعلومات والتي وردت من مصادر مختلفة ومنها:[2]

- هي المحافظة على إتاحة المعلومات وسلامتها وسريتها وملكيتها والاستفادة منها؛

[1] سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص231.

[2] محمد دباس الحميد، وماركو ابراهيم نينو، **حماية أنظمة المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الحماة، عمان، 2007، ص34.

. يتسع معظم أمن المعلومات ليشمل الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية المصادر البيانية من التجاوزات والتداخلات غير المشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمدا عن طريق التسلسل أو كنتيجة لإجراءات خاطئة أو غير الوافية المستخدمة من إدارة هذه المصادر؛ [1]

وتتمثل اعتبارات أمن المعلومات الواجب أخذها بعين الاعتبار:[2]

- سرية المعلومات: وتعني عدم إتاحة المعلومات والاطلاع عليها للأطراف غير المصرح لهم؛
- سلامة المعلومات: حماية المعلومات من التغير أو التدمير أو التحريف ، أثناء التخزين والنقل؛
- توفير المعلومات: توفير عند الطلب من جانب المستخدمين المصرح لهم؛
- إمكانية مراجعة المعلومات: المراجعة مع حق المساءلة لتصرفات المنشأة؛
- التوثيق: التحقيق من سلامة هوية الجمعة التي يتم التعامل معها.

2. أمن الشبكات :

حقيقة إن مصطلح أمن الشبكات، أمر مربك لأنه بصورة افتراضية يربط جميع الأعمال والحكومة والتنظيمات، الأكاديمية .....إلخ،بياناتها وأجهزة معالجتها مع مجموعة من الشبكات المرتبطة.

من هذا المنطلق ظهرت الحاجة الملحة لعمل إجراءات حماية الشبكة وحماية البيانات من خلال إرسالها، وعليه تعرف أمنية الشبكات بأنها " الجزء الذي تتكون من إجراءات الكشف وتصحيح الانتهاكات الأمنية التي تحدث اثناء تراسل المعلومات.[3]

لهذا عملت الجهات المختصة في هذا المجال في التفكير والعمل لإيجاد طرق تمنع من اختراق الشبكات وتم التركيز على جانبين لتحقيق ذلك :

- حماية المصادر: من خلال الخدمات والمواقع الشبكية الشخصية؛

- تأمين نقل البيانات: بحيث لا يتم الاطلاع على محتويات الرسالة أو تغييرها أو نسخها.

---

[1] دلال صادق الجواد و حميد ناصر الفتال، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12

[2] عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص ص 222-223.

[3] محمد دباس الحميد، وماركو ابراهيم نينو، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

3. أمن البرامج :

يعتبر أمن البرمجيات من المواضيع الهامة والمتعددة والتي تتأثر باختلاف وجهات نظر المنافسين القائمين على إنتاجها وكذلك عند إنتاج أو تصميم لأي برنامج يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:[1]

أ. تحديد شخصية المستخدم: وذلك من خلال تعريف المستخدم لنفسه إلى نظام، وانه من ضمن الأشخاص المخولين باستخدام النظام ويتم ذلك من خلال:

- ادخال الرقم السري الخاص به للنظام؛
- ادخال بطاقة معينة مخصصة لها مكان مناسب؛
- الصفات الشخصية، مثل بصمة أصابع اليد، الابهام، تميز الصوت، توقيع المستفيد، قرنية العين

ب. تحديد صلاحية المستخدم: وهنا يجب أن نميز النظام من له الحق في الاطلاع الكلي أو الجزئي على النظام ومن له صلاحية التعديل أو الادخال أو الحذف أو القراءة من بين الأشخاص المخولين بشكل عام

ج. تحديد تداول المعلومات: وهنا يجب ان يكون للنظام قدرة على الاطلاع المستخدم المخول على نوع المعلومات المسموح بتداولها حسب التصنيف وكل صلاحيته وذلك بالاعتماد على كلمة المرور المتفق عليها مع النظام مسبقا.

[1] علاء حسين الحمامي وسعيد عبد العزيز العاني، **تكنولوجيا أمنية المعلومات وأنظمة الحماية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص ص 22-23.

خلاصة الفصل:

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت تشكل موردا أساسيا من موارد الاقتصاد الحديث بل أصبحت تشكل دعامته الأساسية وبواسطتها تحول النشاط الاقتصادي الكلاسيكي إلى اقتصاد رقمي، وبالتالي فإن الإدارة الالكترونية هي فلسفة إدارية حديثة في التسيير تعني الانتقال من العمل الإداري اليدوي إلى الحفظ الالكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلومات تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وأقل تكلفة.

وبالرغم من أن مختلف المنظمات تتطلع إلى التحول نحو مفهوم الإدارة الالكترونية إلا ذلك التحول قد يخلق غموضا مفاهيميا وتحديات عملية ومعطيات بيئية تحد من ذلك الطموح.

كما تسعى المنظمات إلى تحقيق هذا من خلال توفير مجموعة من المتطلبات الفنية والأمنية وغيرها من المتطلبات مع مراعاة عوامل نجاح لهذا التحول.

الفصل الثاني:

الخدمة العمومية في ظل

تطبيق الإدارة الالكترونية

تمهيد:

باتت المؤسسة الحديثة تهتم بمواكبة تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من تقنياتها الحديثة ويظهر هذا جليا في تبني تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية لتحسين لتحسين أدائها والارتقاء بخدماتها.

كما احتلت جودة وكفاءة الخدمة مكانة واهمية لدى مقدمي الخدمات والمستفيدين الأمر الذي زاد من إدراك المؤسسات الخدماتية لأهمية ودور تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية لضمان رضا الزبون وولائه وهذا ما نعالجه في فصلنا الثاني المتضمن المباحث التالية:

- طبيعة الخدمات العمومية؛
- عرض التجربة الجزائرية في إصلاح الخدمة العمومية خلال فترة 1966-2013 ؛
- نحو تبني الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين الخدمة العمومية.

المبحث الأول: طبيعة الخدمات العمومية.

يتطرق هذا المبحث إلى تحليل لمجموعة من المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية، حيث سوف نتناول مجموعة من تعريفات للخدمة العمومية بصفة عامة، ومجموعة من تعريفات للخدمات العمومية بصفة خاصة والخصائص التي تميز الخدمات العمومية عن خدمات قطاع الخاص ، ثم الوصول إلى ربط العلاقة بين الخدمات العمومية والوظيفة العمومية باعتبارها محدد رئيسي لنوع الخدمة العمومية المقدمة وكذلك ربط العلاقة بين الخدمات العمومية والموظف العمومي باعتباره شخص مقدم للخدمات العمومية وفي الأخير ربط العلاقة بين إدارة العمومية والمواطن باعتبار هذا الأخير المستفيد من الخدمات العمومية المقدمة.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.

إن مصطلح الخدمة العمومية أو الخدمات المدنية تجمع بين الإدارات العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة[1]، حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية وذلك لاختلاف جوانب دراستها من طرف الباحثين والكتاب.

– عرفتها مدرسة الخدمات العمومية على أنها "الدولة ليست السلطة التي تقود السيادة، إنما توفر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من حيث حاكمين، ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية: هي كل وظيفة يكون أدائها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق و تنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين"، كما عرفتها كذلك أنها الدولة هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية.[2]

---

[1] عبد الكريم عاشور، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر**، رسالة ماجيستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص ديمقراطية و رشادة، جامعة قسنطينة، 2010، ص 40.

[2] عبد القادر براينيس، **التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية (دراسة على قطاع بريد الاتصالات في الجزائر)**، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص55.

- تعرف كذلك على أنها "مشروع يعمل بانتظام، تحت إشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين ".[1]

وتعرف إدارة الخدمة العمومية بالمفهوم الحديث "هي إدارة تنظيم معين بشكل يكون فيه الجمهور واعيا بآثار الأنشطة التي يقوم التنظيم على محيطه الإقتصادي والاجتماعي، و أنه المستهدف من الأنشطة التي تقوم الإدارة، و ليس فقط السوق الذي تعمل من خلاله. كما ترتبط كفاءة إدارة الخدمة العمومية بالعديد من الجوانب: مدى تكافؤ تنظيمها مع مراكز القوة المتواجدة في المحيط، مدى تحقيقها لهدف تهيئة الإقليم والأهداف الإيكولوجية من خلال علاقتها بالفضاء الخارجي، مدى تأثيرها بالمظهر المؤسساتي من خلال علاقتها بالجمهور، و مدى تقبلها من طرف الجمهور و بشكل عام مدى شريعتها، و يعد هذا الأخير الهدف الأساسي لها".[2]

يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين أساسيين وهما:

أ_ مفهوم الخدمة العامة كعملية:

اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات ومخرجات.

أما بالنسبة للمدخلات فهي تتكون من:

1 . الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته.

2 .الموارد: يمكن أن تصبح الموارد والأشياء أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة.

[1] رشيد فريح، **الإذاعة الجزائرية بين الخدمة العمومية والتوجه التجاري** ، دراسة حالة القناة الأولى، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص تسيير مؤسسات إعلامية، جامعة الجزائر، 2009، ص127

[2] شريفة رفاع، **نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية**، مجلة الباحث، عدد06، 2008، ص105.

ب_مفهوم الخدمة العامة كنظام.

1 . نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: (Service operation system) وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على المدخلات الخدمة لانتاج العناصر الخاصة بالخدمة.[1]

2 . نظام تسليم الخدمة: (Service delivery) حيث وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للمواطنين طالبي الخدمة.

المطلب الثاني: خصائص و أنواع الخدمات العمومية.

أولا: خصائص الخدمات العمومية.

الخدمات العمومية متنوعة ومختلفة حيث توجد منها خدمات ذات طابع إداري، و خدمات أخرى ذات طابع صناعي و تجاري، و إضافة إلى هذا الاختلاف هناك أوجه مشتركة مميزة للخدمة العمومية، ويمكن تصنيفها في خاصتين و هما:

أ_ منطق المصلحة العامة:

وضع Rolland ثلاثة قواعد موضوعية حتى يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية و هذه القواعد تتمثل فيما يلي:

1. مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية: إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789م، ويكون مبدأ المساواة هذا محترما أكثر، إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالاحتكار كقطاع البريد والاتصالات وتشمل المساواة أمام المصالح العمومية نوعين من المساواة وهما:

- **مساواة المستعلمين:** مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية معناه ضرورة أن تشغل في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز، فليس مصلحة عمومية لمن لا يستجيب لمختلف الرغبات كافة أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز.
- **مساواة غير المستعملين:** وتكون هنا المساواة بين كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية دون أن يكون لهم صفة مستعمل، وأيضا كل ما يتعاونون مع المصلحة العمومية موردين أو منتجين، الذين لأجل حمايتهم من أي تمييز إداري أو تمييز وسع هذا المفهوم.

[1] عبد الكريم عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

2.مبدأ الاستمرارية:

باعتبار أن الخدمة العمومية موضوعة لتلبية حاجات جد ضرورية، فيجب أن يكون اشتغالها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاع فإذا كانت الخدمة المؤداة حقيقية ذات مصالح عامة، فإنه من الضروري ضمان استمرارها حتى و إن كانت المؤسسة عاجزة نظرا لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوعب الإشباع، فالسلطات الإدارية يجب أن تأخذ الإجراءات اللازمة لضمان الاشتغال المستمر للخدمات العمومية.[1]

3.مبدأ الملائمة: تعني الملائمة ضرورة تكييف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور، حيث يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات وحاجيات الجمهور المستهدف، فإذا تغيرت الظروف وتطورت الحاجات، فإن الخدمة يجب أن تتلاءم والمصلحة العمومية يجب أن تنسجم، بتحسين نوعية أدائها، وقد اعتبر ولذلك اعتبر مبدأ الملائمة كأساس وله أهمية كبيرة لمبدأ الاستمرارية.[2]

وتوجد هناك اقتراحات أخرى لبعض الكتاب بإضافة قاعدتين هما:

- مبدأ الحيادية: الذي يعني أن تستغل المصلحة العمومية بالأخذ بعين الاعتبار فقط المصلحة العمومية وأخذ بالاعتبارات الأخرى.
- مبدأ المجانية: والذي يعني أن تستغل المصلحة العمومية بدون مقابل، قد تكون بمقابل في شكل مبالغ رمزية فقط مثل المبالغ المسددة عند انجاز فحوصات في المستشفيات والعيادات العمومية.

ب_ استقلالية اتجاه السوق:

الاستقلالية اتجاه السوق في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في جانب مقابل مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعا لذلك سيتم معالجة هذا العنصر في نقطتين:

1.غياب منطلق السوق:

المؤسسة الخاصة لا تجلب مواردها إلا من السوق، ولذلك تعتبر ارتفاع وضخامة مبيعاتها كمؤشر لكفاءتها، وكجزاء لحسن تعاملها مع السوق، ومن هنا يطرح السؤال التالي: هل يمكن لمصالح الخدمات العمومية التي تجلب بعض الموارد المالية خارج السوق، والتي تقدم خدماتها لزبائن أن يكون مؤشر كفاءتها وفعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المؤسسة الخاصة؟

[1]نفس المرجع السابق، ص 124.

[2]نفس المرجع، ص43.

للإجابة عن السؤال نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري والأخرى ذات الطابع الصناعي والتجاري فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق لأنه ليس لها ما تبيع بالمعنى الحقيقي ولذلك فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس في أي حال من الأحوال قرار شراء ولذلك لا يمكن اعتبار حجم الزبائن كمؤشر ومعيار لمستوى الخدمة المؤدية.

2. حضور المراقبة العمومية:

محدودية سلطة السوق هي معونة من طرف زيادة وارتفاع في سلطة السلطات العمومية، ويمكن أن نحدد موقع الخدمة العمومية من خلال مجموعة متجانسة من النقاط تمتد ابتداء من تبعية كبرى اتجاه السوق، ومن شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية مخطط مستقل، حرية في تحديد الأسعار، إلى استقلالية كاملة اتجاه السوق.[1]

ثانيا: أنواع الخدمات العمومية.

لقد قدم العديد من التصنيفات للخدمات العمومية على حسب اتجاه ودراسات الباحثين، إلا أن جميعها يشترك في الكثير من المحاور ومن بين هذه التقسيمات:[2]

-خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات تعين على الدولة مهما ارتفعت تكلفتها؛

-الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف توزيعهم على أرض الدولة الواحدة وباختلاف فئات المجتمع وطبقاته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل خدمات النقل العمومي والإنارة والمياه والغاز....وغيرها) وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة وأنها صارت قابلة للتقديم من قبل الخواص، وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربع؛

- خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع فهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع ولكن يعم المجتمع ككل، لذلك يتعين على السلطات تشجيعهم على الإقبال عليها ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية، والمتاحف، المنتزهات العمومية.....وغيرها؛

-خدمات ذات طبيعة اجتماعية والتي يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه، قد يعرض سلامة المجتمع وأمنه وصحة

[1] نفس المرجع السابق، ص43.

[2] بوقلاشي عماد، مرجع سبق ذكره، ص09.

أفراده للخطر، وهو ما يستدعى تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفر هذه الخدمات، ومن هذه الخدمات الإسكان؛

-خدمات رأسمالية مكلفة، لا يقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال القادمة مثل بناء، المستشفيات والجامعات وغيرها.

انطلاقا من هذه التقسيمات للخدمات العمومية، لا يمكن إدراج هذه الأخيرة ضمن تقسيم أخر يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الخدمات المقدمة على النحو التالي:

- خدمات عمومية مرتبطة بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني والمالية لعمومية؛

-خدمات عمومية ذات طابع الاجتماعي والثقافي: وهي الخدمات تشمل التعليم، الصحة والمساعدات الاجتماعية؛

-خدمات عمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري، ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية، وفي تحقيق رفاهية الأفراد في مجال احتياجاتهم الأساسية في ميدان النقل الاتصالات، والطاقة وغيرها.

المطلب الثالث: علاقة الخدمات العمومية ببعض المفاهيم الأخرى.

أولا: الخدمات العمومية والوظيفة العمومية.

يتم توفير وتقديم الخدمات العمومية من طرف المؤسسات العمومية على اختلاف أنواعها فالمؤسسة العمومية تتكون من مجموعة من الوظائف والأعمال تحدد لنا طبيعة وأهداف المؤسسة العمومية، ونوع الخدمات العمومية التي تقدمها تلك المؤسسة.

حيث عرفت الوظيفة العمومية على أنها: " مجموعة من الاختصاصات القانونية أو الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة للإدارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثمة فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته".[1]

[1] تيشات سلوى، **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد إلى بعض التجارب الأجنبية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2015، ص 45.

والغرض من الوجود الوظيفة العمومية هو تقديم الخدمات العمومية والمدنية للمواطنين، خدمة الصالح العام وتلبية مختلف الاحتياجات وتسهيل الإجراءات.

ثانيا: الخدمات العمومية والموظف العمومي.

الموظف العمومي كل شخص يحصل على وظيفة في المؤسسة العمومية، يقوم هذا الشخص بقيام بأنشطة ووظائف لخدمة المواطنين والصالح العام، حيث عرف الموظف العمومي على أنه: "عمال المرافق العامة، فكل العمال في المرافق العامة يعتبرون موظفين عموميين، كما أن الموظفين العموميين هم أشخاص الذين يخضعون في علاقاتهم بالدولة لقواعد القانون العام، ويقاضي مرتبا من ميزانية الدولة".[1]

و قد عرفه المشرع الجزائري في المرسوم 85-59 المؤرخ بـ 02 مارس 1985 م على أنه " كل شخص عين في منصب دائم و رسم في رتبة تابعة للسلم الهرمي الخاص بالإدارات المركزية و المصالح الخارجية و الجماعات المحلية و المؤسسات ذات الطابع الإداري التابع لها" [2].

ومن هذا نستطيع أن نستنبط ثلاث شروط أساسية يجب أن تتوفر في الشخص لكي يعتبر موظفا عاما وهذه الشروط هي:

- أن يكون العمل دائما والاستقرار فيه؛
- أن يكون العمل في خدمة المرفق العام، وتقديم الخدمات العمومية التي تديرها الدولة أو أحد أشخاص القانون العام؛
- أن يساهم في تقديم الخدمات العمومية، وإدارة المرافق العمومية عن طريق التعيين الإداري من جانب السلطة العامة التي تملك سلطة التعيين؛[3]
- سلوك الموظف العمومي سواء داخل الإدارة أو في علاقته مع المواطنين يجب أن يساهم في تخليق إدارة تساهم في تدعيم ثقافة المرفق العام وبث روح المسؤولية والانضباط لدى الموظف العمومي، وبالتالي الرفع من مستوى الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص05.

[2] هاشمي خرفي، **الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية**، دار هومة، الجزائر، 2012، ص89.

[3] محمد أنس قاسم، **مذكرات الوظيفة العامة**، مرجع سبق ذكره، ص06.

ثالثا: إدارة الخدمات العمومية والمواطن.

باعتبار أن المواطن هو الشخص الذي توجه إليه الخدمة العمومية و من يحصل عليها و يستفيد منها، لذا فقد تم تنظيم العلاقة بينه و بين إدارة الخدمات العمومية من أجل ضمان السير الحسن لتلك الخدمات وسهولة تقديمها وتوفيرها، يمكن أن نحدد بعض من أوجه تنظيم العلاقة بين المواطن وإدارة الخدمات العمومية فيما يلي:

أ_ واجبات الإدارة العمومية اتجاه المواطن:

- تقع على المؤسسات العمومية والإدارات العمومية الهيئات العمومية وأعوانها واجب حماية حريات وحقوق المواطن وحقوقه والتي أعترف بها الدستور؛
- على الإدارة العمومية احترام الإنسان وتحفظ كرامته ويجب أن تكون علاقتها بالمواطن مطبعة في جميع الاحوال باللطف والكياسة؛
- تسهر الإدارة العمومية دوما على تكيف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة عمومية جيدة؛
- يجب على الادارة العمومية أن تطلع المواطنين على التنظيمات والتدابير ويجب أن تطور أي سند مناسب لنشر والإعلام؛
- يمكن للمواطن أن يطلعوا على الوثائق والمعلومات الإدارية مع مراعاة أحكام التنظيم المعمول به في مجال المعلومات المحفوظة والمعلومات التي يحميها سر المهنة؛
- يترتب على الإدارة توجيه المواطنين ومساعدتهم وتوجيههم الى الإجراءات المطلوبة إتباعها، ويجب عليهم أن تستقبلهم أحسن استقبال؛
- يجب على الإدارة العمومية الحرص على تحسين نوعية خدماتها باستمرار، وتحسين صورتها العامة وخدماتها العمومية باعتبارها السلطة العمومية التي تسهر على تبسيط إجراءاتها وطرق تنظيمها وعلى تحقيق ذلك.

ب_ واجبات المواطن اتجاه الإدارة العمومية:

- يجب على المواطن ان يسهم في ترسيخ سلطة الدولة تتم من خلال احترام الموظف الذي يمثل الإدارة العمومية ويجسمها.
- كما يجب على المواطن والإدارة العمومية كليهما أن يحترما سلطة الدولة العامة ويفرضا احترامها، وهما ملزمان بمراعاة القانون والتنظيمات المعمول بها.
- يجب على المواطن أن يتحلى بالانضباط والحس المدني ويمتنع عن تعكير حسن سير المصلحة و يسهر على حماية الأماكن و الأملاك العمومية؛
- يجب على المواطن أن يسهم في تحسين سير الإدارة العامة عن طريق تقديم اقتراحات بناءة من خلال دفاتر الملاحظات والتنظيمات المفتوحة لدى كل مصلحة عمومية وعبر كل وسيلة أخرى موضوعة تحت تصرفه.[1]

المطلب الرابع: أزمة الخدمة العامة والتحول للتسيير العمومي الحديث.

يعود تراجع الدور الأساسي للمرافق العمومية إلى جملة من الأسباب، مثلت تحديات عرقلة سير وكفاءة المرفق العام، وقد اجتهد العديد من الباحثين في محاولة ضبط الأسباب، وتبين مدى تأثيرها في أزمة الخدمة العمومية، وبالتالي فهناك من يرجع أزمة التسيير العمومي إلى الأسباب التالية:

أولا: ضعف الأداء والفعالية: دفعت العديد من العوامل إلى ضرورة رفع أداء كفاءة المرافق والقطاعات العمومية، فالعديد من الدول المتقدمة وحتى الدول النامية قد عرفت تغييرا جذريا على مستوى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية باتجاه التقليص، غير أن ذلك لم يحقق النتائج المطلوبة بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي من حيث مستوى الأداء، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة.[2]

وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة، و كذا العولمة، إضافة الى أزمة مالية الدولة، والأنماط الجديدة في التسيير، و تجديد الفكر الليبرالي ، دورا أساسيا في دفع القطاع العمومي إلى تبني ورفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة له، من خلال الإصلاحات التي أدخلت على تسيير هذا القطاع.

---

[1] المواد: من 2إلى 33، مرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق لـ 4 جويلية سنة 1988، المتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

[2] ليلى بن عيسى، **أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي**، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، فرع التسيير العمومي، جامعة بسكرة، 2006، ص42.

ثانيا: تراجع دور الدولة: لقد كان دور الدولة لعقود كثيرة يأخذ طابع تأمين خدمات الأمن ، و الدفاع الخارجي، و القضاء، و هو ما يعرف بالدولة الحارسة، و أول استعمال لهذا المصطلح كان مع سنة **1780**، و ابتداء من منتصف القرن **19** تزايد تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية، حيث أصبح دورها يشمل على ما يلي:

- توفير الخدمات الأساسية للمجتمع؛
- وضع القواعد العمة المنظمة للنشاط الاقتصادي؛
- وضع نظام قضائي لحماية الحقوق واحترام التعاقدات؛
- فرض الضرائب.

ومع منتصف السبعينات عرفت الكثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينات، وبالرغم من كل الاصلاحات إلا أن السياسات المطبقة لم تحقق النتائج المنتظرة، إذ مثلت عوامل الأزمة أسبابا حقيقية لدى أغلب المفكرين، في بروز عملية تجديد الفكر الرأسمالي في تلك المرحلة، حيث انطلقت بعض الرؤى الفكرية من أن تعاظم دور الدولة، وما تركه من أثار على مختلف المهام والأنشطة، قد كان سببا رئيسيا في تفاقم الأزمات التي وصلت إليها اقتصاديات الدول الغربية.

لقد صيغت نظريات جديدة في هذا المجال كنظرية الاختيارات العمومية، نظرية التكاليف الصفقات، نظرية الوكالة... الخ، وقد عرفت هذه الأفكار الجديدة تطبيقا متزايدا لها في الدول الغربية، وكانت بريطانيا، نيوزيلندا و الولايات المتحدة الأمريكية سباقة في هذا المجال، غير أن العديد من الدول الأخرى المتقدمة و النامية سارت فيما بعد في نفس الاتجاه، الذي أدى إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة، بما في ذلك طرق تسيير حتى المرافق ذات الطابع الإداري البحت، و ذلك نظرا لاعتبار الطرق التقليدية للتسيير باتت غير فعالة، وعلى القطاع العام اعتماد أشكال أقرب ما تكون إلى ممارسات المنظمات الاقتصادية الخاصة ، و آليات السوق.[1]

[1] نفس المرجع السابق، ص44-45.

المبحث الثاني: عرض التجربة الجزائرية في إصلاح الخدمة العمومية خلال فترة 1966-2013.

نظرا لموجة التغيرات التكنولوجية الاقتصادية والبيئية يتوجب إحداث تغيرات جذرية في أسلوب الإدارة في المنظمات العمومية الإدارية وكيفية تعديتها للخدمات هذا ما يستلزم القيام بالإصلاح الإداري يتلاءم على التغيرات التي تحدث في العالم اليوم .

المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري.

يرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بتعاريف عديدة وعموما يمكن إعطاء بعضا التي أعطيت للإصلاح الإداري وذلك كما يلي:

الإصلاح الإداري هو الاستجابة للتغيير وذلك بوضع إستراتيجية تثقيفية لتغير المعتقدات، والاتجاهات والقيم وهيكل التنظيم وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة القلق من المتغير نفسه.[1]

وعرف أيضا على أنه: " الجهود الهادف إلى تحقيق التغيرات السياسية مرغوبة في الإدارة العامة بهدف تحسين الإمكانيات الإدارية في مجمل الجهاز في أدائه في اتجاهات العاملين في منظماته".[2]

ويمكن تعريفه أيضا " على أنه نشاط تلقائي تقوم به الإدارة ذاتها قصد التقويم والزيادة في الكفاءة والفعالية وهو ما يستدعي منها جهدا في التشخيص والتقييم الذاتي ثم اقتراح الآليات الجديدة التي من شأنها الإصلاح".[3]

---

[1] بسمة زيدي، **الإصلاح الإداري في الجزائر**، نشرت يوم 2009/11/24، على الموقع http//3odz.justgoo.com/t286-topic تم الاطلاع عليه يوم 2016/02/29.

[2] فيصل بن معيفي آل سمير، **استراتيجية الإصلاح الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص02

[3] وليد بوجملين، **إشكالية قيادة الإصلاح الإداري في الجزائر**، رسالة ماجستير، المدرسة الوطنية للإدارة، تخصص إدارة عامة، الجزائر، 2004، ص11.

المطلب الثاني: أهداف و إستراتيجيات الإصلاح الإداري.

أولا: أهداف الإصلاح الإداري.

تسعى عملية الإصلاح الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري والرفع من انتاجيته؛
- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على خفض حجم البرامج والأجهزة والعتاد؛
- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بغية تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وصنع القرارات؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبة بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء؛
- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم طالما أن تقديم الخدمات للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية وبالتالي تعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية.[1]

ثانيا: استراتيجيات الإصلاح الإداري.

بغية النهوض بالجهاز الإداري بكفاءة وفعالية، يجب إتباع الاستراتيجيات التالية:

- النظرة الشمولية والمؤسسية للإصلاح الإداري فلابد من إتباع إستراتيجية ذات أمد بغية تفحص وتقييم ومتابعة الإصلاح مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات في البيئة لكي يتم الاستجابة لمتطلبات التغيير والتكيف مع تلك المتغيرات؛
- العلاقة الوثيقة بين التنمية الإدارية التي تستطيع النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل مشكلاتها؛
- اعتماد مبدأ اللامركزية الشاملة على أسس تشريعية، وإقرار تطبيقية على مراحل وإيجاد توازن بين اللامركزية المسؤوليات ولامركزية الموارد مع وجود هيئة رقابية فعالة؛

[1] لاس عبد القادر، **الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر، 2007**، رسالة الماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص13.

- اعتماد أجهزة الدولة على الشفافية في عملية الإصلاح الإداري وفي المتابعة الفعالة للمستويات القيادية العليا المشرفة على العملية برمته؛
- إشاعة مفهوم الثقافة الإدارية في الجهاز الإداري من خلال عقد الندوات واستخدام الوسائل الإعلامية المتاحة[1].

المطلب الثالث: محاولات إصلاح الإدارة الجزائرية وأسباب فشلها (1966-2013).

نظرا لموجة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والبيئية وعلى ضوء هذا الأخير قامت الجزائر بالعديد من الإصلاحات من اجل تحسين جودة الخدمة العمومية .

أولا: محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر (1966 .2013).

1- قامت الجزائر وبصدد إصلاح المنظومة الإدارية التي كانت تعاني من أوضاع متدهورة بعدة مشاريع وكذا إنشاء هيئات متخصصة في الإصلاح الإداري ، ونذكر منها وحسب الترتيب الزمني:

ـ 1966 :تحولت إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة؛

ـ 1968: إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية ، ثم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري تضم ثلاثة نيابات {مديرية خاصة بالتنظيم ، الهياكل الإدارية والبحث الإداري؛

ـ 1982 :أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول؛

ـ 1983: إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيف العمومي؛

ـ 1984 :تأسست محافظة الإصلاح والتجديد الإداري ، حلت محل كتابة الدول للوظيف العمومي؛

ـ 1988 :مرسوم 88 ـ 131 الذي يتضمن تنظيم العلاقة بين ال 1988 مرسوم 88 ـ 131 الذي الذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن؛

1994 :تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري؛

[1] سميحة زيدي، الإصلاح الإداري في الجزائؤر، دراسات وأبحاث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، متحصل عليه www.etudiant dz.com يوم 2016/02/29.

1996 :عوض بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي وفي نفس السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة اهتمت بثلاث إدارات آخذت كعينات : البلدية ، مركز البريد ومصالح الضرائب؛

ـ 1999 :طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية؛

ـ 2000: إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة؛

ـ 2003 :إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري.[1]

كما تم إنشاء المديرية العامة لعصرنة العدالة وتتولى مهمة القيام بعصرنة النظام القضائي من حيث تنظيمه وسيرته الداخلية وعلاقاته مع المحيط الوطني الدولي وقسمت إلى مديريتين هما :[2]

ـ مديرية الاستشراف والتنظيم وهي مقسمة إلى مديريات فرعية؛

ـ مديرية الإعلام الآلي وتكنولوجيا الإعلام وقسمت إلى مديريات فرعية.

2- المبادرة الجديدة : إنشاء وزارة لإصلاح الخدمة العمومية

استحدثت الرئاسة في تعديلها الوزاري الأخير، وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلف بإصلاح الخدمة العمومية ، وذلك نظرا إلى الأهمية الكبيرة التي يكتسبها دور هذه الوزارة، خاصة مع ما يعانيه المواطن من بيروقراطية في الإدارات المنتشرة عبر ربوع الوطن.

هذا الأمر الذي اعترف به حتى الوزير الأول الذي قال بأن "المواطن لا زال يعاني في تعامله مع الإدارة، الأمر الذي خلق (بؤرا للرشوة) ، مؤكدا انه من غير المعقول ونحن في سنة 2013 الاستمرار في تسيير الإدارة بطريقة العصور الوسطى في بلد كالجزائر يمتلك كل الموارد البشرية والمالية ".

[1] غيرم فاطمة الزهراء، **الوظيف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، 90-92.

[2] عمار بوضياف، **التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص102.

يتولى الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية في مجال إصلاح الخدمة العمومية مهمة تصور واقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية وسيرها بالتشاور مع الوزراء المعنيين لتكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية حاجيات مستعملي المرفق العام.

وبهذه الصفة يكلف على الخصوص بما يأتي :[1]

- دراسة وتقييم تنظيم الخدمة العمومية وسيرها؛
- اقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية؛
- دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تسهيل الاستفادة من الخدمة العمومية؛
- دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تثمين وتحسين مردود المرفق العام وترقيته؛
- ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية الخدمة العمومية؛
- تنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها؛
- مساعدة الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية في إعداد برامجها الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية وتنفيذها؛
- التشجيع على تطوير الإدارة الالكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها؛
- تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام وضمان حماية حقوقهم؛
- العمل على تحقيق المهنية وأخلاقيات المرفق العام؛
- ترقية حقوق مستعملي الخدمة العمومية وحمايتها؛
- وضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال لإعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام وتحسين حصول المستعملين على المعلومات وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم ؛
- وضع آليات ملائمة للمتابعة والتقييم الدوري لخدمات المرفق العام؛
- اتخاذ التدابير الضرورية لبعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام ومستعمليه ؛
- ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام؛

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 59، المرسوم التنفيذي رقم 13-381، المؤول في 15 محرم عام 1435 الموافق لـ 19 نوفمبر 013 يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، المادة 02، ص04.

- ترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لأعوان المرفق العام ؛
- تحفيز وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام والمجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية .

ثانيا: أسباب فشل محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر

رغم الجهود الكبيرة والاهتمام الذي أولته الدولة الجزائرية لعملية الإصلاح الإداري ألا أن جل هذه الإصلاحات أو محاولات الإصلاح باءت بالفشل لعدة أسباب نلخصها في ثلاثة مجموعات رئيسية:سياسية ، اقتصادية ، إدارية .[1]

1. الأسباب السياسية .

إن حالة عدم الاستقرار السياسي وانعدام الأمن أثر سلبا على الإدارة العمومية فمنذ أكتوبر 1988 دخلت الجزائر أزمة سياسية حادة أدت إلى شلل شبه كلي لمعظم الأجهزة والمرافق من جهة وانشغال مختلف الحكومات التي تميزت هي الأخرى بعدم الاستقرار بحل مشكل الأمن والإرهاب من جهة أخرى وهذا ما جعل مشكل الإصلاح الإداري ثانويا وغير عاجل بالمقارنة مع الوضع الأمني الخطير الذي كانت تعيشه الجزائر.

بالإضافة إلى كون التعددية السياسي تجربة جديدة علة المجتمع الجزائري مما أدى إلى نشوء تيارات متعارضة داخل المجتمع وتتصاعد الصراعات والتشابكات وهذا ما بدا واضحا ابتداء من جوان 1991 من خلال سلسلة الأحداث السياسية التي عرفتها الجزائر .

2. الأسباب الاقتصادية:

إن الإستراتيجية الاقتصادية الاشتراكية المتعمدة على الصناعة الثقيلة بالدرجة الأولى لم تعرف نجاحا في الجزائر، وقد زاد تدهور سعر البترول (الممول الأساسي للاقتصاد الوطني) من حدة الوضع مما أدى إلى نشوب أزمة اقتصادية ومالية تميزت بزيادة المديونية الخارجية للجزائر ،أدى هذا الوضع إلى اتخاذ إجراءات عاجلة أهمها : خفض ميزانية الإدارات العمومية ، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية وإعلان إفلاس العديد منها .

[1] فيرم فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص100.

نتيجة لهذه الأسباب اهتمت معظم الحكومات وحتى الأحزاب السياسية بالمشكلة الاقتصادية بالدرجة الأولى باعتبارها ذات اثر واضح على الحياة الاجتماعية للمواطنين دون الاهتمام بالإدارة.

3- الأسباب الإدارية :

يقصد بها المشاكل ذات الطابع الإداري المحض وهي :

أ. إن سلسلة الإصلاحات التي تم عرضها في النقاط السابقة عبارة عن إصلاحات جزئية متقطعة وعشوائية بالإضافة إلى عدم استقرار المقررين الذي نتج عن التعديلات الحكومية المستمرة مما أدى إلى بقاء العديد من برامج الإصلاح الإداري في المرحلة النظرية؛

ب. عدم استقرار الهيئات المكلفة بالإصلاح الإداري فهي تابعة لوزارة الداخلية تارة والى مديرية الوظيف العمومي تارة أخرى؛

فهي غير مستقرة وغير معروفة الأهداف ، بالإضافة إلى تغير العاملين بها أدى إلى نقص التجربة في ميدان الإصلاح الإداري.

ج. كانت معظم الإصلاحات الإدارية مستلهمة من نماذج أخرى خاصة الفرنسية، مما أدى إلى عدم نجاعتها وعدم تقبلها في كثير من الأحيان من طرف الموظفين لكونها غريبة عن بيئتهم الاجتماعية والثقافية.

د. الاستهانة بعملية الإصلاح الإداري من طرف الجميع وعلى كل المستويات من القيادة إلى القاعدة في الهرم الإداري، ويتوضح هذا في تأجيل الاستراتيجيات.

المطلب الرابع: عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية من خلال البرنامج الخماسي 2010-2014:

يعتبر البرنامج الخماسي 2010-2014 برنامجا طموحا اقره الرئيس عبد العزيز بوتفليقة ورصد له مبلغ 682 مليار دولار وذلك للارتقاء بالجزائر إلى مصاف الدول الراقية وقد شمل هذا البرنامج مختلف المجالات والأصعدة على المستوى الإداري والاجتماعي والاقتصادي والبشري ، وقد كان للإدارة العمومية نصيبها من هذا البرنامج سعيا إلى عصرنتها من اجل التكفل الأفضل باحتياجات المواطن وبالتالي ضمان اكبر قدر من الاستقرار والانسجام الاجتماعي لذا علة العمومية السهر على تقديم خدمة عمومية ذات نوعية

جيدة والحرص على احترتم وتقدير المواطنين سعيا لتطوير سبل التواصل والحوار بين الإدارة العمومية والمواطنين وقد نص البرنامج على العصرنة في القطاعات المختلفة من خلال النقاط التالية :

- **الجماعات المحلية** : وذلك من خلال :

ـ استكمال الإصلاحات المؤسساتية مع مراجعة قانوني البلدية والولاية ؛

ـ تحسين وعصرنة المصالح العمومية؛

ـ تحسين وتأهيل الموارد البشرية؛

ـ تنفيذ الإجراءات المتعلقة بتحديث وتأمين وظائف السفر والهوية (الهوية الالكترونية والبيوميترية)؛

ـ قيام إدارة الجمارك بعمليات اصلاح وتحديث تهدف إلى تكييفها مع التحولات الوطنية والدولية لتحسين الأداء؛

- **قطاع التكوين** : والذي يعتبر عصب التنمية وفي هذا الصدد يشمل البرنامج الخماسي :

ـ خلق 160 الف منصب تكوين ل 122 نعهد وطني في التكوين المهني؛

ـ انجاز 401 مركزا مهنيا للتكوين والتمهين؛

ـ انجاز 72 معهد للتعليم المهني و431 توسيعا و85 مؤسسة داخلية و12 مؤسسة نصف داخلية و93 مكتبة واقتناء 1400 قسم للتكوين؛

- **القطاع الصحي** : وتتضمن التعليمات الصادرة عن رئيس الجمهورية:

ـ اتخاذ كل الإجراءات التي ترمي إلى إبقاء تواصل العلاج والتكفل السريع بالمرضى وعقلنة تسيير الهياكل القاعدية للصحة العمومية؛

ـ تعزيز الطاقم شبه الطبي الذي يعد 100 الف موظف في كل التخصصات والذين يمارسون في المؤسسات الصحية العمومية، وذلك بفضل شبكة تتكون من 42 مدرسة مختصة؛

- توصل جهود التكوين لضمان تغطية صحية لجميع ولايات البلد؛

- إنشاء مدرسة وطنية للتسيير والإدارة الصحية لتكوين إطارات التسيير للمؤسسات الصحية؛

- إنشاء أكثر من 1000 هيكل صحي؛

- إعادة تأهيل الصيدلة المركزية للمستشفيات لتأمين وتنظيم تزويد الهياكل الصحية العمومية بالمنتوجات الصيدلانية .[1]

[1] http : www.ahlamontada.com/t11793-topic. تم الاطلاع عليه يوم 13 أفريل 2016 على االساعة 14.00

المبحث الثالث: نحو تبني الإدارة الالكترونية كمدخل لتحسين الخدمة العمومية.

إن الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الالكتروني يتم وفق العديد من الإجراءات والأساليب الحديثة.

المطلب الأول: تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم علة ثلاثة ركائز وهي العمل الجماعي، تحسين المستمر، ورضا العميل الداخلي والخارجي.

كما عرفت بأنها ولاء مستمر للعميل، انخفاض مستمر في التكاليف ومناخ تساعد على العمل الجماعي والتحسين المستمر.[1]

أولا: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية.

من بين مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نجد:[2]

- تحديد الجودة من وجهة نظر المواطن، حيث تعتبر احتياجات المواطن ذات الأولوية عند المؤسسات العمومية؛
- يجب على الإدارة العليا أن تستعد للقيادة والتوجه نحو تحقيق الجودة؛
- تعتبر الجودة قضية استراتيجية تهتم بها الهيئات العمومية لتقديم الخدمات العمومية؛
- الجودة هي مسؤولية كل الموظفين والعاملين على كل مستويات المؤسسة؛
- التحسين المستمر للجودة يجب أن يكون في كل وظائف المؤسسة وذلك من أجل انجاز الأهداف الاستراتيجية؛
- يجب عند حل مشكلات الجودة مشاركة كل من الموظفين والإدارة العامة معا؛
- يمكن أن تكون عملية حل المشكلات الخاصة بالجودة والتحسين باستخدام طرق الرقابية الإحصائية على الجودة وقياس رضى المواطنين؛
- يجب أن تدعم عملية التحسين المستمر للجودة بتدريب جميع الموظفين؛
- بناء ثقافة داخل المؤسسة.

---

[1] كحيلة نبيلة، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص71.

[2] زيد منير عيوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص28.

ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي :[1]

1. **القيادة** : تتطلب القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المؤسسة كافة ، والاستماع لمشكلات الموظفين في نفس الوقت تدريبهم إلى تقنيات جديدة ، والجودة الشاملة تعني القدرة على تشجيعهم الموظفين في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على خدمة المواطنين
2. **الالتزام** :أن تلتزم الإدارة العليا بالمؤسسة العمومية بإدارة الجودة الشاملة ، حيث يتطلب التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة مما يتحقق الاستفادة من مزاياها.
3. **فريق العمل (الموظفين)**: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث يعد فريق العمل والموظفين وسيلة مهمة للاندماج الموظفين فيما بينهم .
4. **التقييم الفعال**: تعد الخدمة العمومية المقدمة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات الموظفين للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الموظفين من جهة أخرى.
5. **التركيز على العمليات**: إن سبب بناء مؤسسات عمومية مميزة تنافسية قوية بنسبة للخدمات المقدمة من طرف القطاعات الخاصة يعد ارتكازها بدرجة كبيرة على الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

[1] محمد عبد العالي، **إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للانتاج والعمليات والخدمات**، اليازوري، الأردن، 2009، ص ص45-63

المطلب الثاني: أساسيات إنجاز الخدمات العمومية وفق نظام الإدارة الإلكترونية.

يتم تحسين الخدمة العمومية من خلال البدء في تقديم خدماتها بشكل الكتروني وفقا للعديد من الإجراءات والتقنيات الحديثة.

أولا: الإدارة الإلكترونية ومبادئ سير الإدارة العمومية.

يمكن أن تدار أعمال الإدارات العمومية عن طريق الإدارة الإلكترونية بدلا من إدارتها بالطريقة التقليدية وما تتسم به من بطء في الإنجاز، وزيادة في النفقات، ومشكلات في الأداء، وذلك مع تطور المبادئ العامة التي تحكم الإدارات العمومية للتوافق مع النظام الإلكتروني.

وكثيرا ما تلجأ الإدارة العمومية إلى إبرام عقود يمكن أن تتم أيضا باستخدام شبكة الأنترنت بطريقة أيسر وأسرع، كما يستطيع المواطنون من خلالها المشاركة في الأعمال العامة للإدارات العمومية بصورة أفضل وبمقدار أكبر.

وكما تخضع الإدارات العمومية على اختلاف أنواعها وتصنيفاتها والقوانين التي تحكمها إلى مجموعة من المبادئ العامة الموحدة واللازمة لإنجاز مهامها في تحقيق المصلحة العمومية على أفضل وجه، ويمكن التطرق فيما يلي إلى أهم المبادئ العامة لهذه الإدارات في علاقتها بالنظام الإلكتروني:[1]

1. **مبدأ دوام الإدارات العمومية:** يعني دوم سير الإدارات العمومية استمرارها في تقديم خدماتها بانتظام حتى لا يشب الخلل والاضطراب في المجتمع، ويترتب على إقرار هذا المبدأ نتائج متعددة أهمها:

- إزالة أو تنظيم إضراب الموظفين وكذلك تنظيم استقالتهم، ولا شك أن تقديم الخدمات العمومية وفق نظام الإدارة الإلكترونية ودون تدخل من جانب الموظفين أو بعدد قليل منهم من شأنه التقليل من خطورة الإضراب؛
- ولعل نظام الإدارة العمومية يؤكد أكثر من غيره مبدأ دوام سير الإدارات العمومية، إذ يستطيع المواطن في هذا النظام الحصول على الخدمة أو المعلومة التي يسعى إليها في أي وقت يشاء على مدار اليوم،

[1] بوقلاشي عماد، مرجع سبق ذكره، ص158

حيث يمكن له ولو في وقت متأخر أن يلجأ إلى شبكة الإنترنت ليطلع على قانون أو لائحة تنظم أمرا من الأمور التي تهمه، بدلا من انتظار مواعيد فتح مكاتب الإدارة العمومية وتواجد الموظفين في اليوم الموالي، وفي ذلك تأكيد أكبر وتطبيق أتم لمبدأ دوام سير الإدارات العمومية بانتظام.

2. **مبدأ المساواة أمام الإدارات العمومية:** يعني هذا المبدأ أن الموظفين متساوون أم الإدارات العمومية ما توفرت فيهم الشروط المطلوبة، سواء فيما تعلق بالانتفاع بخدماتها أو فيما يتصل بتحمل أعبائها، وحتى لا تكون هذه المساواة نظرية بعد إدخال نظام الإدارة العمومية ينبغي مساعدة أولئك الذين لا يستطيعون استخدام الحاسوب أو الولوج إلى شبكة الأنترنت، حتى يمكنهم الاستفادة من الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة العمومية ودون الحرمان منها بسبب ظروفهم الاجتماعية أو الاقتصادية، لذلك يلزم إدراج ما يلي:

- **مواجهة التخلف الإلكتروني:** رغم تزايد استخدام الأنترنت في الحياة اليومية للمواطنين، فإن أغلبهم لا يملكون الحاسوب ولا يستطيعون الولوج إلى شبكة الأنترنت من منازلهم، حيث يقتضي نجاح الإدارة العمومية وتوصيل الخدمات عن طريق الأنترنت إلى المستفيدين، توفير البنية التحتية والأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك، وجعلها في متناول أيدي المواطنين الذين لا يملكون مثل هذه الأجهزة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إقامة عدد من الأكشاك الإلكترونية المتفرقة ليستطيع طالب الخدمة من خلالها الحصول عليها، وبعبارة أخرى ينبغي إنشاء أماكن عمومية مجهزة بحواسيب مربوطة بشبكة الأنترنت يمكن من خلالها للمواطن العادي الذي لا يملك هذه التجهيزات أن يدخل إلى شبكة الإدارة العمومية والحصول على خدماتها، كما يجب أن تكون مواقع الخدمات العمومية وواجهاتها على شبكة الأنترنت بسيطة وواضحة، لأن السهولة تعتبر عنصرا أساسيا لإمكانية التعامل بالنسبة لعامة الناس أو مختلف الفئات ويفضل أن تكون بأكثر من لغة.

كما الإدارة الكترونية وكيفية الاستفادة منها ومجالات هذه الاستفادة، وكلما كانت آلية الحصول على الخدمة بسيطة ومؤسسة كلما نسبة نجاح نظامها، وذلك أن نجاح الإدارة الكترونية الإدارة الكترونية مرتبط بشكل معتبر بمدى استفادة المواطنين منها، ولعل من أبرز عوائق هذه الاستفادة تفاوت الناس في المعارف الإلكترونية، إذ يختلف حتى أفراد الأسرة الواحدة في مدى مقدرتهم على استخدام الحاسوب والولوج إلى شبكة الأنترنت.

- **حيادة الإدارات العمومية:** يرتبط هذا المبدأ بمبدأ المساواة أمام الإدارات العمومية، وهذا يعني إدارة شؤون الإدارات العمومية بطريقة موضوعية بصرف النظر عن الخلافات الشخصية، وذلك بما يكفل رفع كفاءتها، تحقيقا للمصلحة العمومية وتوزيع خدماتها على كافة المستحقين دون تفرقة بسبب الاتجاهات السياسية، المذاهب الدينية أو التيارات الفلسفية.

وتطبيقا لهذا المبدأ، يجب تجاوز الخلافات السياسية وعدم الاعتداد بها رغم صعوبة ذلك عمليا بغية تحقيق المصلحة العمومية والتمكن من تقديم الخدمات بطريقة إلكترونية، وقد حدث في بعض المناطق من العالم أن حالت المعارضة السياسية بين المسؤولين وبين الحصول على التمويل أو الدعم اللازم لإقامة وتجهيز الموقع المناسب على الأنترنت، كما أنه أقيمت في المقابل مواقع مشتركة لعدد من الوحدات للتغلب على هذه الحواجز السياسية.

3.مبدأ قابلية نظام الإدارات العمومية للتغيير: يعني هذا المبدأ أنه من حق الإدارة العمومية التدخل في أي وقت لتعديل أو تغيير القواعد التي تحكمها حتى تتفق وتحقيق المصلحة العمومية على أفضل وجه وذلك أن الإدارة العمومية تعمل على تنظيم نفسها من أجل الحصول إلى تحقيق كفاءة أكبر في ظل الظروف القائمة، فإذا تغيرت الظروف أو للإدارات العمومية طريقة أفضل لزيادة كفاءتها، كان لها حق التعديل في تنظيمها بغية تحقيق المصلحة العمومية، دون أن يحق لأحد الاعتراض على ذلك، وهذا الحق ثابت للإدارة العمومية دون الحاجة إلى نص قانوني لذلك، ولا شك أن تطبيق هذا المبدأ يسمح للإدارة العمومية بتغيير نظام عملها من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني.

غير أن حقوق المستفيدين من خدمات الإدارات العمومية يجب ألا تضار أو تنتقص بسبب التحول إلى النظام الإلكتروني، وهذا الاحتمال وارد بدرجة كبيرة في الدول العربية، حيث تنخفض درجة الوعي بهذا النظام ويقل عدد المستخدمين للحاسوب والمترددين على شبكة الأنترنت، مما يلقي على عاتق السلطات المعنية التزاما بمواجهة وحل هذه المشكلة لإقامة المساواة بين المواطنين في الانتفاع بخدمات الإدارة الإلكترونية.[1]

4.مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للإدارات العمومية: يعني هذا المبدأ في الأصل أن يجب توفير الإدارات العمومية، وعدم حرمان المواطنين من الاستفادة من خدماتها دون مبرر، غير أن مبدأ الالتزام

[1] نفس المرجع، ص160.

بالتشغيل الصحيح للإدارة العمومية هو أوسع مضمونا من مجرد إقامة الإدارات العمومية أو عدم حرمان المواطنين من التمتع بخدماتها، ولا يعني التشغيل الصحيح للقواعد القانونية فحسب، وإنما يعني ذلك التجاوب مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة والذي من شأنه مواكبة روح العصر في تحقيق المصلحة العمومية.

فليس من المعقول أن تقف السلطات العمومية في الدولة موقفا سلبيا كموقف الغافل أمام نظام الإدارة الإلكترونية الذي بدأ يغزو مختلف الإدارات العمومية في العالم المتقدم، ليحقق للمواطنين مزيدا من الخدمات العمومية المحسنة بطريقة سهلة وأدق، ويضمن للإدارة العمومية نفسها مزيدا من الكفاءة في الإنجاز والاقتصاد في النفقات. كما أن تشغيل الإدارات العمومية، ينبغي أن يكون صحيحا ليس فقط من الناحية القانونية بتوافقه مع قواعد القانون القائمة، وإنما كذلك من الناحية التقنية بتوافقه مع قواعد التكنولوجيا المتاحة ومواكبة=ته لتطبيقات العالم المعاصر.

ثانيا: الإدارة الإلكترونية والعقود الإدارية:

إذا كان المواطن يستطيع دفع قيمة فواتير الإدارات العمومية، على سبيل المثال، ورسوم تجديد الرخص بطريقة إلكترونية، فإن الإدارة العمومية بدورها يمكنها دفع قيمة مستلزماتها بل وإجراء المناقصات على المعدات التي تحتاج إليها ودفع ثمنها عبر شبكة الأنترنت.

فسهولة التعاقد والسداد من خلال شبكة الأنترنت من شأنه تشجيع كل من الإدارات العمومية والمتعاقدين معها على انجاز معاملاتهم إلكترونيا، ويساعد على ذلك أيضا قيام بعض أطراف العلاقات التعاقدية بخصم نسبة مئوية معينة من المقابل المالي للخدمة أو السلعة إذا تم التعاقد والدفع عبر الأنترنت، وتساهم بعض البنوك، بتكليف من الإدارات المعنية، في تمهيد الطريق وإزالة العقبات وإعداد الأمور اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وسداد الأموال والمستحقات من خلال الشبكة بسرعة وكفاءة.

- **تفادي بطء التعاقد:** إذا كانت طريقة المناقصات والمزايدات، وهي الطريقة الأساسية لتعاقد الإدارات العمومية مع الآخرين، تتسم بالبطء الشديد وتستغرق أشهرا عدة للوصول إلى إبرام العقد بالأسلوب التقليدي، فإنه يمكن أن تتم بالأسلوب الإلكتروني بسرعة فائقة بما يوفر الوقت والجهد ويعجل بتلبية احتياجات الإدارات العمومية، فعلى متن شبكة الأنترنت يمكن وضع الإعلان عن المناقصة بشروطها وتلقي العروض أو العطاءات من المتنافسين بشأنها، وارساء على صاحب أفضل العروض المقدمة.

- **قاعدة الكفاءة والاقتصاد:** يقصد بقاعدة الكفاءة والاقتصاد أنه ينبغي على الإدارة العمومية، عند تعاقدها، أن تحصل على أفضل أنواع السلع أو الخدمات بأقل أسعار ممكنة، وهذا يعني أنه على الإدارة العمومية ألا تكتفي برخص الأسعار أو قلة التكاليف فقط، وإنما يمتد اهتمامها إلى مدى كفاءة ال متعاقد وجودة ما يقدمه، أي أنه يجب مراعاة الكم والكيف معا، ولعله من الأفضل استهداف الكفاءة قبل الاقتصاد، وذلك أن الأداء المتميز يقدم خدمة أفضل، كما أن استعمال والسلعة الجيدة على المدى الطويل قد يكون أقل تكلفة من استعمال السلع الرخيصة سريعة التلف أو الاستهلاك.

ومن شأن الإدارة الإلكترونية وما ينطوي عليه من دقة وتيسيرات وسرعة في الاتصال أن يمكن الإدارة العمومية من الحصول على الخدمة أو السلعة الأفضل بالسعر الأقل من المتعاقد، وذلك بصورة أفضل مما يمكن أن يحدث في ظل النظام التقليدي.[1]

ثالثا: الإدارة الإلكترونية وممارسة الديمقراطية.

للإدارة الإلكترونية آثار ايجابية أكيدة على ممارسة وتطبيق الحرية في التعبير والإدلاء بمختلف الآراء، وهذا يمثل الجانب السياسي لتأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فعن طريق ذلك يتيسر استطلاع رأي المواطنين في شؤون اليومية بل وفي مختلف المشاكل العمومية عن طريق رصد أصواتهم بسرعة ودقة، كما يستطيع المواطنون دخول الاجتماعات العامة والاطلاع على جداول أعمال ومحاضر جلستها، فضلا عن أنها تزيد من رضاهم بإدارتهم العمومية بسبب سهولة حصولهم على الخدمات العمومية المرجوة ومنها:

- **استطلاعات الرأي:** يمكن استخدام نظام الإدارة الإلكتروني إلى توسيع نطاق الحرية وإتاحة أكبر قدر من مشاركة المواطنين في إدارة شؤونهم اليومية، مما يشعرهم بالرضا عن إدارتهم العمومية والاقتناع بأعمالها، وتقوم بعض الوحدات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوربية باطلاع الجمهور على بعض الاقتراحات أو المبادرات الجدة وتطلب آراءهم فيها.
- **حضور الاجتماعات:** تحاول بعض الإدارات العمومية زيادة المشاركة الشعبية في الاجتماعات العامة بعرض جدول أعمالها على الأنترنت، وفي إدارات عمومية أخرى يستطيع المواطنون المشاركة في

[1] نفس المرجع، ص162.

المناقشة التي تتم بين أعضاء المجالس أثناء اجتماعهم، مع الأسئلة والملاحظات والإدلاء بآرائهم، حتى صار ذلك يمثل جزءا رسميا من محاضر الاجتماعات.

- **التصويت الإلكتروني:** بدأت الأحزاب السياسية في استخدام الأنترنت في عملية الاقتراع وإحصاء عدد الأصوات بطريقة سرية ودقيقة. وتمت الانتخابات الأولية للحزب الديمقراطي بولاية أريزونا عام 2000 بل عبر شبكة الأنترنت. وكانت التجربة ناجحة. ولا شك أنه بنفس الطريقة يمكن اقتراع على أمور أخرى والتي يثور حولها خلافات أو يظهر بصددها خيارات متعدد. وإذا كان أسلوب التصويت الإلكتروني قد أمكن تطبيقه ونجح على المستوى المحل، فليس هناك ما يمنع من توسيع نطاق تطبيقه واستدام في إجراء الانتخابات أو الاستفتاءات على المستوى الوطني.
- **الرضا بالخدمات:** للديموقراطية علاقة أخرى أكيدة بنظام الإدارة الإلكترونية، ذلك أن تقديم الخدمات العمومية عن طريق الإدارة الإلكترونية يضاعف من جودتها، ويقلل من تكلفتها، ويكاد يلغي وقت انتظارها بسرعة أدائها. ولا شك أن ذلك من شأنه أن يتبعه رضا المواطنين عن إدارتهم العمومية ومنحهم ثقتها التي هي أساس شرعية وجودا في السلطة، والشرط الأساسي للحكم الراشد في استمرارها.

المطلب الثالث: تنمية سلوك المورد البشري .

إن جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية مرتبطة بجودة وكفاءة المورد البشري الذي يسهر على تقديمها، وعلى هذا الأساس كان من الضروري أن تولي مسألة تنمية المورد البشري العمومي أهمية أكبر، خاصة من الناحية العلمية، وذلك من خلال:[1]

أولا: تحسين مستوى التعليم والتركيز على التكوين الإداري.

وذلك للتخلص من النقائص التي تعاني منها الإدارة العمومية والعوامل النفسية التي تؤثر على مردودية الخدمة العمومية، لأنها عوامل تؤثر سلبا على العلاقات الإنسانية داخل وخارج ميدان الوظيفة العمومية، لذلك يجب أم تتكفل الإدارة العمومية بضمان التكوين والتمهين الإداري الدوري على اختلاف أنواعه ومستوياته عن طريق المعاهد المتخصصة، بحيث يكون هناك إعداد سابق إلى جانب التكوين اللاحق لتكييف هذا التكوين مع متطلبات التنمية الإدارية، وذلك بالتركيز على مدى ملائمة البرامج التعليمية بما

[1] تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 259.

يتماشى مع التحولات الجارية والذي لا يتحقق إلا إذا كان في إطار رؤية متكاملة وبرامج عمل آنية ومتوسطة وبعيدة المدى تهدف إلى تطوير الإدارة وجعلها فعالة وقادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين متماشية مع مقتضيات الإدارة العصرية، وعليه يجب توجيه نشاط تكوين الموظفين نحو البرامج الحديثة والمناجمنت العمومي، والتقييم والمحاسبة والتجسيد الكيفي لمخططات التكوين وإلحاقها بالتكوين الدوري كما ونوعا، كما يجب أن تتضمن الدورات التكوينية تعليم الموظفين فنون الاتصال لجعلهم قادرين على التعامل مع المستفيدين من الخدمات العمومية بأرقى الطرق، وهذا في سبيل تحسين علاقة الإدارة العمومية بالمواطن، والتقليل من التذمر وعدم الرضا، كما يجب أن تتضمن تدعيمهم بأخلاقيات الوظيفة العمومية وقيمها كالاحتراف، التكامل، النزاهة، الصدق، الفعالية، احترام الزملاء والعملاء...،وذلك لأن إصلاح الإدارة لا يتوقف على الجانب التقني فقط بل يرتبط بأسس ومبادئ أخلاقيات الوظيفة العمومية، ولذلك فإن إصلاح الوظيفة العمومية يجب ألا يهمل ضرورة ترسيخ الأخلاقيات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية والتي تظهر خصوصا في مرحلة التوظيف أين يجب على الإدارة احترام مبدأ الإنصاف، أما من جانب المترشح فيجب أن يتحلى بكل الصفات التي تؤهله لخدمة الدولة، أما في مرحلة التسيير وتطوير الحياة المهنية فإن الواجب الأخلاقي يقع بصفة شبه كلية على الإدارة التي يجب أن تحترم مبدأ الشفافية، كما تجدر الإشارة إلى ضرورة إشراك الفاعلين في العملية التكوينية، فإدارة الموارد البشرية تقتضي مساهمة ومشاركة كل من له صلة بهذا المحور الهام في نشاط المنظمات، ولما كانت وظيفة التكوين شطرا استراتيجيا في هذا الإطار فإن مشاركة الفاعلين من نقابات وممثلي الموظفين خاصة، يبقى شرطا أساسيا في عملية تنمية وتطوير بأنواعه سواء كان جغرافيا، داخليا أم (mobilité)الكفاءات، هذا بالإضافة إلى ضرورة انتهاج سياسة التنقل

خارجيا، أفقيا أم عموديا باعتباره أداة حديثة من أدوات التكوين واكتساب المهارات، جعل الموظفين دائمي الاستعداد للتكفل بمهامهم وضمان نوع من التوافق بين التكوين والتشغيل في قطاع الوظيفة العمومية.[1]

[1]نفس المرجع، ص260.

ثانيا: توفير شتى الحوافز المادية والمعنوية ومعدلات الأجور المناسبة في الوظيفة العمومية.

حيث يراعي في ذلك المزايا الإضافية للوظائف وفرص الترقية فيها وتتخذ العلاوات المختلفة كأداة للتوجيه الاجتماعي لأن ذلك يساعد على رفع قدرات الموظفين وجذب المهارات والكفاءات.

ثالثا: الاستغلال الفعال للكفاءات البشرية.

وذلك بتحديد كيفية استعمال الكفاءات البشرية أحسن استعمال واتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة عليها ووضع أنظمة جديدة للتسيير والتكفل بطموحات العمل من خلال تنظيم أحسن للوظيفة العمومية عن طريق توسيع صلاحياتها في التفاوض الجماعي على مستوى العلاقات البشرية.

المطلب الرابع: عصرنة الإدارة.

لقد فتحت المنهجيات في الإدارة العامة، منذ وقت قريب ، الطريق أمام الكثير من أساليب الحكومة في الحقبة الرقمية في توفير الخدمات العامة ، وبصورة أولية في استخدام ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير خدمات أكثر كفاءة وشمولا وأقل تكلفة.[2]

وفيما يلي أهم ملامح الإدارة المعاصرة:

- السعي لاختصار الوقت ضمن مفهوم إداري معاصر هو التنافس بالوقت؛
- ترشيد وخفض التكاليف ضمن مفهوم إداري معاصر هو "الزيادة في إدارة التكاليف " و" فاعلية التكاليف"؛
- تحسين الجودة ضمن فكر إداري جديد هو فكر " إدارة الجودة الشاملة"؛
- تحسين الأداء دون توقف ضمن مبدأ إداري معاصر هو " التحسين المستمر"؛
- استبدال أسلوب الإدارة الورقية التقليدي الذي يحفل بأكداس الملفات والأوراق والأدراج والدواليب، بأسلوب الإدارة الالكترونية ضمن نسق الحكومة الالكترونية الرشيقة، حيث تؤدي الخدمات لطالبيها دون أن ينتقلوا لمقر الأجهزة الحكومية، وذلك في خدمات مثل سداد الهاتف

[2] مريزق عدنان، **مشكلات الخدمة العمومية** نشرت يوم 23 جانفي 2016 على الموقع http :joussour.dz.com/ تم الاطلاع عليه يوم 13 أفريل 2016 على الساعة 11.35.

والكهرباء والمياه وتراخيص السيارات والرسوم المتحركة الجمركية، وحتى بعض الخدمات الطبية ، باستخدام بطاقات الائتمان وعبر شبكة الانترنت؛

- استبدال الهيكل الهرمي ـ تدريجيا ـ بهيكل مفلطح تقل فيه المستويات الإدارية ويقل الوقت المستغرق في الاتصالات الصاعدة والهابطة، ومن ثم تقل فترات معالجة طلبات وشكاوى طلاب الخدمة؛
- استبدال مركزية القرار باللامركزية، وهذا يسهم ـ مع ما سبق ـ في تقصير مدة اقتضاء طالب الخدمة للخدمة المرغوبة؛
- استبدال نمط الإدارة بالتفاصيل إلى إدارة بالأهداف والنتائج؛
- استبدال الإدارة برؤى كبار الموظفين إلى الإدارة برؤى وتوقعات طلاب الخدمة ؛
- نظرة جديدة للعاملين كموارد بشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد المالية والمادية , واعتبارهم رأس المال الفكري المخطط والمنفذ والمقيم والمطور؛
- استبدال ما يكون من حوافز لا تحفز بنظام فاعل للحفز يقوم على تقييم سليم ونظام معلومات كفء؛
- استبدال التدريب العشوائي الذي يفتقر لتحديد سليم للاحتياجات التدريبية بالتدريب المخطط؛
- استبدال التشريع الحالي للإدارة المحلية بتشريع أحدث يتيح صلاحيات أوسع ويختصر وقت صنع
- القرار.

خلاصة الفصل:

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا حاسما في حياة المؤسسات في ضل التطورات الحديثة حيث عمدت على تغيير نمط الخدمات من التقليدية الى خدمات عامة إلكترونية لإزالة العوائق واستمرار التواصل بين المؤسسة ومواطنيها.

لقد أصبح من الضروري على الدولة إرساء قاعدة الكترونية محضة لتعميم خدمات الإدارة الإلكترونية على جل المؤسسات والاستفادة منها وجعلها آلية لتحسين الأنشطة والمهام ومؤسسات الخدمة العمومية لضمان التخلي عن المعاملات الروتينية الكلاسيكية والتواصل عبر الشبكات الإفتراضية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بريد الجزائر

بالمدية

تمهيد:

رأينا في الدراسة النظرية كيف يمكن استغلال تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وسنحاول في الجانب التطبيقي دراسة حالة واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية والدور الذي الحقته بخدماتها المقدمة، حيث أخذنا مؤسسة بريد الجزائر كميدان لإجراء هذه الدراسة.

وعلى هذا الأساس، يحمل هذا الفصل في طياته العديد من النقاط بدءا بتطرقه في المبحث الأول منه إلى تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر ومن ثم تطرقه إلى واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة محل الدراسة في المبحث الثاني ووصولا بعد ذلك إلى المبحث الثالث منه والذي يتضمن عرض وتحليل نتائج الاستبيان لغرض التحقق من النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر و خدماتها.

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى **ببريد الجزائر**.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر.

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

أولا: نشأة مؤسسة بريد الجزائر.

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 و لمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد و المواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة و يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشطات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية وفق المادة1والمادة 39 على التوالي من ذات القانون .

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية و الذي يهدف إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة؛

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين؛

- تحديد إطار وكيفية ضبطا لنشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

– تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية يُنشأ وفق التشريع المعمول به.

وتنفيذا لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي:

1–المرسوم التنفيذي رقم 01–417 المؤرخ في 20 ديسمبر2001: ويهدف إلى منع ترخيص انتقالي إلى متعامل يسمى "اتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للموصلات السلكية واللاسلكية.

2–المرسوم التنفيذي 01–418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحوالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص (régime d'exclusivité)، أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام (régime d'autorisation) وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط[1].

أما المراسيم المعلقة بالإنشاء نذكر:

3–المرسوم التنفيذي رقم 43–2002 المؤرخ في14جانفي 2002: والمتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر".

تقع المؤسسة بريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الدولي "هواري بومدين"[2].

[1] وهاب محمد، **تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر**، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2006، ص ص101–103.

[2] مجلة شهرية لعمال البريد رقم 27 جانفي 2006، تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر بالعاصمة.

ثانيا: نشأة المؤسسة محل الدراسة :

مؤسسة بريد الجزائر بالمدية (القباضة الرئيسية) في 01-07-2003 وتعمل هذه القباضة على تسيير 85 مكتب بريدي تتوزع على 6 مكاتب نصف مركزية كالتالي :

-البرواقية؛

-قصر البخاري ؛

-عين بوسيف؛

-العمارية ؛

-بني سليمان؛

-تابلاط؛

بالإضافة الى إشرافها على المكاتب المتواجدة بالولاية .[1]

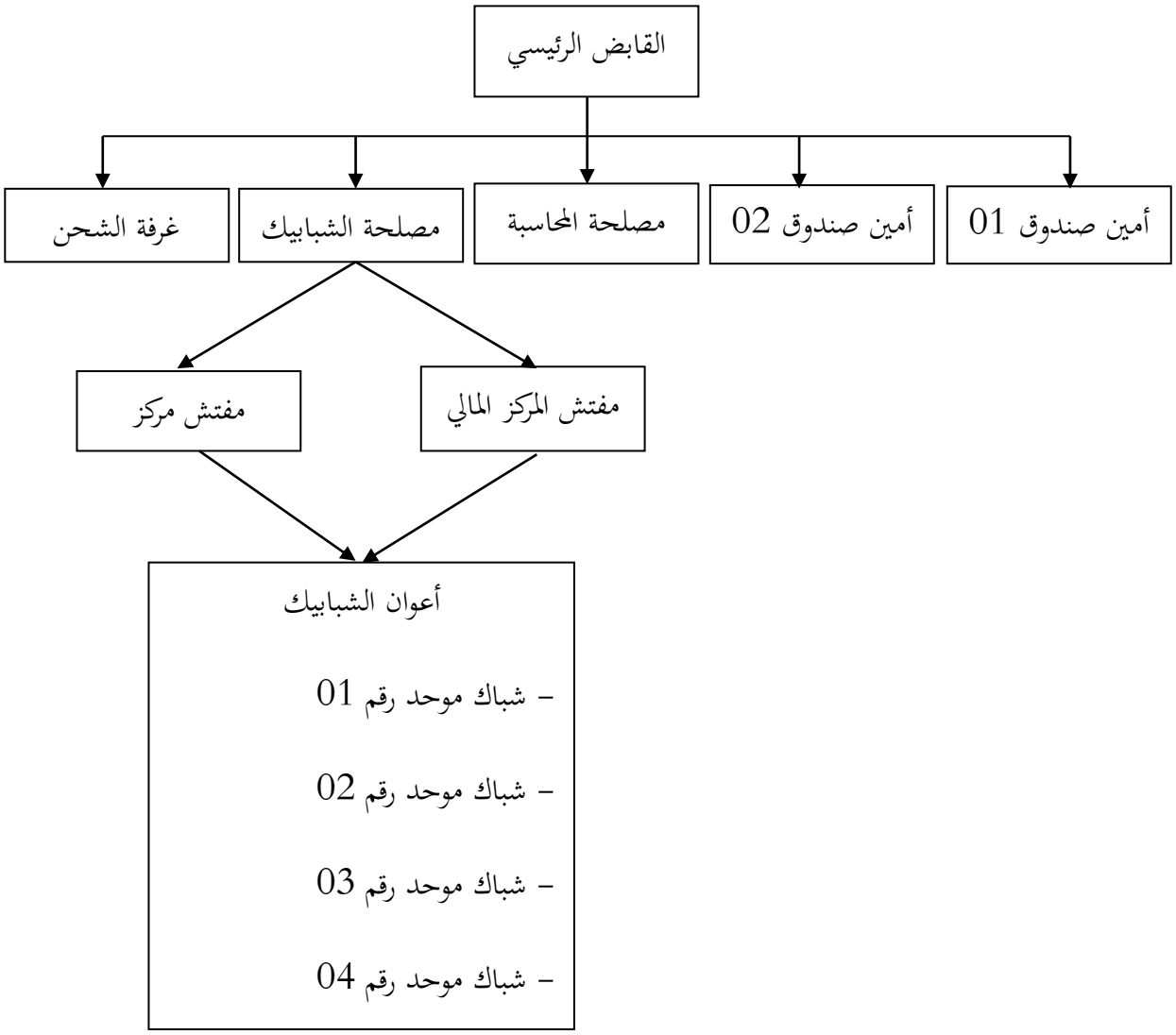
المطلب الثاني : البنية الهيكلية لبريد الجزائر بالمدية.

أولا: تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تعتمد القباضة الرئيسية لبريد الجزائر بالمدية على هيكل تنظيمي خطي يمكن إبراز هذا الهيكل التنظيمي في الشكل التالي :

[1]مقابلة مع السيد سلماني محمد الأمين، القابض الرئيسي لبريد الجزائر- المدية- يوم 2016/04/26.

الشكل رقم (3-1): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر بالمدية.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تتشكل القباضة الرئيسية من 06 مصالح و هي موضحة في الشكل رقم (3-1):

1.رئيس المؤسسة: وهو المسؤول الأول والمباشر عن تسيير المؤسسة والسير الحسن لجميع المصالح وهو مسؤول كذلك عن الأموال الموجودة في الصندوق.

2.الصندوق: يتم على مستوى هذه المصلحة طلب الأموال والطوابع من القباضة الرئيسية بولاية المدية وتسليم الأموال إلى المكاتب الملحقة وأعوان الشبابيك بالمؤسسة.

فيقوم العون المكلف بالصندوق بطلب الأموال من القابضة الرئيسة بولاية المدية و ذلك بتحرير طلب 1114 الذي يمضى من طرف رئيس المؤسسة و المكلف بالصندوق و يستقبل طلبات المؤسسات الملحقة له حيث ترسل المؤسسات الملحقة طلبات 1114، إذا كان المبلغ يتجاوز 1000.000.00دج لبد أن يكون الطلب الممضى من طرف المنسق الولائي يقوم المكلف بالصندوق بملأ الكشف 1120 حيث يرسل B1120مع الأموال و بعد أن تصل الأموال إلى المؤسسات الطالبة تقوم بإرسال وصل الاستلام إلى العون المكلف بالصندوق 1114 والكشف الورقة C1120 ويسجل المبلغ في جهة المصروفات في الكشف 1117 و يلصق فيه هذه الأوراق ويحتفظ بالكشف إلى نهاية الشهر لإرساله إلى المحاسبة.

يقوم عون الصندوق بطلب الأموال من رئيس المؤسسة بواسطة الكشف 1118و يسجلها في سجل 1106 ويسجلها من جهة المقبوضات في خانة علاقة الأموال مع رئيس المؤسسة ثم يعمل على تزويد أعوان الشبابيك بالأموال وذلك بواسطة الكشف 1118 الذي يستلمه منهم ويسجل في جهة المصروفات اسم العون المبلغ الذي أخذه.

وفي آخر النهار يقوم كل العون من أعوان الشبابيك بتسليم أموال إلى عون الصندوق بواسطة الكشف 1118 حيث تبين فيه أنواع القطع وعددها ويسجل في جهة المقبوضات اسم العون والمبلغ الذي استلمه منهم.

بالنسبة للشبابيك المالية يجب أن تكون المبالغ التي يرجعونها زائد الصكوك المخلصة مساوية للمبالغ التي تم أخذها ويسجل مبالغ الصكوك التي تم تخليصها في خانة الحساب البريدي ويسجل قيمة المبالغ التي يستلمها من عون شباك الحوالات جاري في خانة الVAC ويسجل قيمة الطوابع التي يستلمها من أعوان شبابيك الرسائل في خانة الطوابع و يسجل في أسفل الدفتر 1106 في الجهة اليسرى الأموال التي تم إرسالها إلى مؤسسات الملحقة و الأموال من القابضة الرئيسية و المؤسسات الملحقة.

3.مصلحة المحاسبة: يقوم على مستوى هذه المصلحة بتقسيم المهام بين الأعوان المحاسبة، فالقسم الأول يكون مسؤول على حساب بريد رئيس المؤسسة، حيث يعمل على توقيف الحسابات اليومية مع الأعوان في الدفتر الخاصة و المتمثلة في دفتر 1105مسودة الصندوق حيث تسجل فيه كل العمليات المجراة في المؤسسة واستخراج الفائض اليومي ثم يقوم نقل المبالغ من سجل 1105 إلى سجل1101 الخاص بالمقبوضات و سجل 1102الخاص بالمصروفات و نقل مكونات من السجل 1105 إلى سجل الصندوق 1103 حيث يقوم المحاسب بجمع كل عمود

ليحصل على حسابات نصف شهرية ترسل إلى المديرية الولائية و حاصل جمع بين نصف شهرين يمثل المحاسبة الشهرية و تحرر في الكشف 1104 و الذي يوقع من طرف رئيس المؤسسة و يرسل إلى المديرية الولائية مثل اللائحة 1427 مع الحوالات.

في آخر النهار تملأ حوالة بريدية بمبلغ الأتاوى الهاتفية المحصلة وتُحول إلى حساب اتصالات الجزائر وهذه عملية تؤثر بالنقصان على حساب رئيس المؤسسة، ثم يقوم العون بمراقبة الصكوك المسددة مع الصكوك لاكتشاف أخطاء الحجز، حيث يجب أن يتساوى رصيد الحساب الجاري لرئيس المؤسسة المستخرج من الدفتر 1105 مع الحساب الجاري المستخرج من CH60BISوالرصيد الفعلي.

4.مصلحة تفتيش الشبابيك : و التي تنقسم بدورها إلى مفتش مركز المالي و مفتش مركز التلخيص :

4-1-مفتش المركز المالي : و هو الذي يشرف على مراقبة سير العمليات في الشبابيك و التأكد من سلامته و يقوم في نهاية اليوم جمع الصكوك المسددة و حساب مبالغها ليزود مكتب الصندوق بقيمة الحساب الجاري، ليقوم هذا الأخير بتسجيله في سجله.

4-2-مفتش مركز التلخيص: حيث يشرف على مراقبة العمليات في الشبابيك و في لآخر النهار يقوم بمراقبة الحوالات المسددة و تطابق مبلغها مع المبالغ الموجودة في اللائحة 1427 و كذا فوتير الهاتف و الكهرباء و قسيمة السيارات و خدمة إرسلي والتأكد من مطابقة مبلغها مع المبلغ الموجودة في اللائحة 1421.

5. مصلحة الشبابيك: وتتكون هذه المصلحة من 06 شبابيك تعمل بنظام الحديث يسمى بنظام الشباك الموحد حيث كل عون شباك يقوم بجميع العمليات دون استثناء .

6. الأعوان : يتواجد على مستوى هذه المصلحة 02 من أعوان الأمن، و هم الذين يقومون بتقديم مختلف الخدمات للزبائن لتلبية حاجاتهم و رغباتهم مثل عملية السحب أو إيداع أموال الحوالات ...و غيرها.

7.غرفة الشحن: وهو مكتب مسؤول على فتح الأكياس و فرز الرسائل ثم يتم تأكد الأعوان من أن ما بداخل الكيس يتوافق مع المبلغ المسجل في البيان.[1]

[1]مقابلة مع السيد سلماني محمد الأمين، القابض الرئيسي لبريد الجزائر- المدية- يوم 2016/04/26.

المطلب الثالث: خدمات مؤسسة بريد الجزائر بالمدية.

تقدم مؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات يمكن تصنيفها إلى:[1]

أولا: خدمات مالية.

1.خدمة الحساب البريدي الجاري (ccp) : و هي أكثر الخدمات إقبالا و أهمية لدى الزبون، تأخذ حصة الأسد بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في مؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة، فكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو استعلام عنده في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني و هذا لوجود شبكة الواسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد و تتم عملية السحب وفق شروط معين :

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 5000.00دج إذا كان حامل الصك ليس هو صاحب الحساب؛
- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 20.000.00دج إذا كان حامل الصك صاحب الحساب و في كلتا الحالتين لا يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء في ch25 الذي فتح به الحساب لأول مرة؛
- إذا كان قيمة السحب أكثر 20.000.00دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء علىch25 و هذه عملية تسمى بسحب على منظور، بالإضافة إلى خدمة السحب و الاستعلام على الرصيد يمكنه طلب دفتر الصكوك و كل هذه الخدمات يمكن أن تتم بطريقة الأكثر سرعة و حداثة هي استعمال الشبابيك الآلية باستخدام البطاقة ccp و هذا لتوفير الوقت و الجهد.

2. خدمة الحوالات : وهي عدة أنواع :

2-1-الحوالات البطاقية: تحمل الرقم (1406): وسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بالإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين و غير محدود عبر كامل التراب الوطني.

2-2- الحوالات التلغرافية : تحمل الرقم (1412) : و هذا النوع من الحوالات أصبح نادر الاستعمال، حيث يمكن للزبون إرسال الأموال بطريقة التلغراف.

[1]مقابلة مع السيد سلماني محمد الأمين، القابض الرئيسي لبريد الجزائر- المدية- يوم 2016/04/26.

2-3- الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية : تحمل رقم (1418) : و هي تسمح لزبون بتزويد حسابه البريدي الجاري أو حساب شخص أخر بمبالغ غير محدودة و هناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طرق البريد و منها من ترسل عن طريق الدفع السريع باستخدام شبكة تدعى ب(VAC).

2-4-الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال)TRF : و هي تشبه الحوالات البطاقية ولكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر شبكة الإعلامية.

2-5- خدمة "وسترن يونيون" (الاستلام السريع للأموال) : بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى 46 مكتب بريدي، أما على مستوى مؤسسة محل الدراسة فانطلقت سنة 2004 و تسمح هذه الخدمة لزبائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد فيأجل قريب.

و بالتالي يسمح لأي فرد فتح دفتر التوفير و الاحتياط و ذلك بتحرير طلب على المطبوعة رقم 01 لفائدة الشخص الراشد و المطبوعة رقم 02 مكرر بالنسبة الأطفال ثم يحدد نوع الدفتر LEPأو LGL يسلم له فالدفترLEL هو الذي لا تقل الدفعة الأولى فيه على 5000.00دج و يتحصل على فوائد بنسبة 2% .

أما دفتر LEPهو الذي لا تقل مبلغ الدفعة الأولى 10.000.00دج و يتحصل على فوائد بنسبة 2.5% .

ثانيا: الخدمات البريدية : و هي خدمات متنوعة تتكون من :[1]

1.خدمة الطرود البريدية : حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني و البلاد الأجنبية.

2.خدمة كراء صناديق البريد و الخدمات البريدية: حيث تمنح للزبون صناديق بريدية للتأجير مقابل مبلغ اشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين و المعنويين و أصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية، يكون مبلغ الاشتراك للأفراد 800دج أما المؤسسات 1600دج.

[1]مقابلة مع السيد سلماني محمد الأمين، القابض الرئيسي لبريد الجزائر- المدية- يوم 2016/04/26.

ثالثا: الخدمات المؤدية لفائدة الغير:

تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل ودفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية:[1]

1.وزارة المالية: دفع المعاشات الجزائرية والأجنبية و بيع الطوابع الضريبية، الجبائية، التغريمية وبيع قسيمة السيارات.

2.تحصيل لفائدة الزبائن الكبار : تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل فواتير للزبائن الكبار مثل أوراس كوم، اتصالات الجزائر، موبيليس، الجزائرية للمياه، سيال، سوسيتي جنرال، ستلام الجزائر، بنك البركة.

3. خدمة racimo : هي عبارة عن تحميل إلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس و هذا ما يسمي بالتعبئة الأتوماتكية.

4.خدمة أرسلي : توفر المؤسسة إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس بدون دفع الرسوم.

رابعا: خدمات الأخرى .

1.خدمة رصيدي (طلب رقم السري) : بدأت هذه الخدمة في المؤسسة محل الدراسة في 2012 و تسمح هذه الخدمة لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يحصل على رقم سري للإطلاع على الرصيد عبر الإنترنت أو الهاتف النقال و ذلك بالتقدم إلى إحدى المكاتب البريدية المزودة بشبكة الإعلام الآلي بطلب خطي متضمنة رقم الحساب البريدي الجاري و رقم الهاتف النقال بالإضافة إلى نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف.

2.خدمة: E-PAEIMENT.

تهدف طريقة الدفع هذه الجديدة التي انضمت الى قائمة اتصالات الجزائر الى تسهيل يوميات الزبائن كما تسمح بتعبئة حساب الأنترنت بدون التنقل الى وكالات التجارية من أي كمبيوتر مجهز بالأنترنت

3. الخدمة عن بعد :

3-1-الموزع الصوتي "30-15" : هذه الخدمة تسمح لزبائن بريد الجزائر الاتصال المباشر عبر الهاتف على الرقم "30-15" لـ :

[1]مقابلة مع السيد سلماني محمد الأمين، القابض الرئيسي لبريد الجزائر- المدية- يوم 2016/04/26.

- الإطلاع على الحساب البريدي الجاري؛
- طلب دفتر الصكوك؛
- طلب الرقم السري؛
- طلب مساعدة العاملة للاستفسار عن الخدمات النقدية.

3-2-الموزع الصوتي "30-90" : تسمح لزبائن بريد الجزائر بتعبئة حساباتهم المسبقة الدفع لموبليس أو حساب آخر من حسابكم الجاري ccp بكل مرونة و سهولة الاستعمال في أي وقت؛

- تصل الزبون رسالة قصيرة (sms) لتأكد له عضوية الانضمام إلى الخدمة مع الرمز السري الشخصي؛
- الثمن للتحميل هو 100 دج و الثمن الأعلى هو 2000 دج يوميا؛
- يخصم من الحساب الجاري الدفع للزبون بالقيمة المعبئة بدون إقتطاع الرسوم.

3-3-خدمة الإنترنت : موقع الإنترنت *www.poste.dz* يسمح لزبائن بريد الجزائر ب :

- الإطلاع على الرصيد؛
- طلب دفتر الصكوك؛
- طلب الرقم السري أو تغيره؛
- طلب بيان على الحساب؛
- طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرعة؛
- الاستعلام عن البطاقة البنكية إذا صنعت و في أي مكتب بريد موجود.[1]

[1]مقابلة مع السيد سلماني محمد الأمين، القابض الرئيسي لبريد الجزائر- المدية- يوم 2016/04/26.

المبحث الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

تسهر المؤسسة على توفير الوقت والجهد والراحة لزبائنها وبهذا يتوجب عليها مواكبة التكنولوجيات الحديثة.

المطلب الأول: تجهيزات المعلوماتية المتوفرة في المؤسسة.

لضمان سير العمل الجيد للمؤسسة يستلزم توفر الإمكانيات المادية والبشرية.

أولا: أجهزة الكمبيوتر: تحتوي المؤسسة على 12 جهاز كمبيوتر، منها09 تتوزع على بعض المصالح وهي: مصلحة الشبابيك، مصلحة غرفة الشحن، مصلحة المحاسبة، مصلحة الصندوق ومصلحة رئيس المؤسسة. وكل جهاز من هذه الأجهزة موصول بطابعة.

ثانيا: البرامج: البرامج المكتبية المتوفرة على مستوى أجهزة الكمبيوتر في المؤسسة :

IBP(informatisation de bureaux de poste)

تتعلق هذه الخدمة الخاصّة بنظّام الإعلام الآلي تطبيق برمجة تخصّ عملية الصرف، وإيداع المبالغ المالية والحوالات وغيرها من الخدمات التي يقدمها البريد لزبائنه بهدف تسهيل العمل على الموظفين، وكذا تسريع تقديم الخدمة.

ثالثا: الماسح الضوئي: تمتلك المؤسسة جهاز واحد لغرض إجراء مقاصة إلكترونية للصكوك البنكية.

رابعا:قارئ البطاقة المغناطيسية : تمتلك المؤسسة جهازين خاصة بقراءة البطاقة المغناطيسيةccp، واحد موجودة تحت تصرف شبابيك خاصة بعملية السحب، حيث يمكن للزبون القيام بعملية السحب من هذه الشبابيك باستخدام بطاقة ccp دون اللجوء إلى الشبابيك الآلية، أما الجهاز الثاني فهو موضوع تحت تصرف رئيس المؤسسة و يضاف له بعض الامتيازات كفتح بطاقات سيم.[1]

[1] مقابلة مع السيد سلماني محمد الأمين، القابض الرئيسي لبريد الجزائر – المدية– يوم 2016/04/26.

المطلب الثاني: أجهزة الدفع الإلكترونية.

أولا: أجهزة الدفع الإلكتروني.

1. بطاقة ccp : تسلم هذه البطاقة تلقائيا لمجمل زبائن الحساب البريدي الجاري مجانا و ذلك لاستخدامها في أجهزة الصرف الآلي التابعة لبريد الجزائر أو البنوك.

كما تسمح هذه البطاقة القيام ب :

- التأكد من صحة بيانات الزبون على مستوى شبابيك مكاتب البريد عند إجراء كل العمليات البريدية؛
- سحب النقود من الموزعات الآلية للأوراق النقدية (DAB) و الشبابيك الآلية للبنوك (GAB) لبريد الجزائر و البنوك المنخرطة في الشبكة النقدية البنكية؛
- الخدمة البنكية الحرة من خلال (LSB) الشبابيك الآلية للبنوك (GAB) لبريد الجزائر؛
- الإطلاع على الرصيد؛
- طلب دفتر الشيكات؛
- الاشتراك و التحميل الإلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس .

2. بطاقة الدفع CIB : تسلم هذه البطاقة وفقا لطلب الزبون ذو الحساب البريدي و يستجيب للمعايير المتمثلة في العائد و الرصيد. و هي نوعان و تسمح هذه البطاقات ب :

- تلقي نفس الخدمات المقدمة من بطاقة ccp مع التأكد من صحة بيانات الزبون على مستوى شبابيك مكاتب البريد عند إجراء كل العمليات البريدية؛
- تسديد المشتريات و الخدمات لدى التجار المجهزين بأجهزة الدفع الإلكتروني (TPE) و المنخرطين في نظام الدفع الآلي حاملي شعار (CIB).[1]

[1]مقابلة مع السيد سلماني محمد الأمين، القابض الرئيسي لبريد الجزائر – المدية– يوم 2016/04/26.

المطلب الثالث: الشبكة المعلوماتية في المؤسسة.

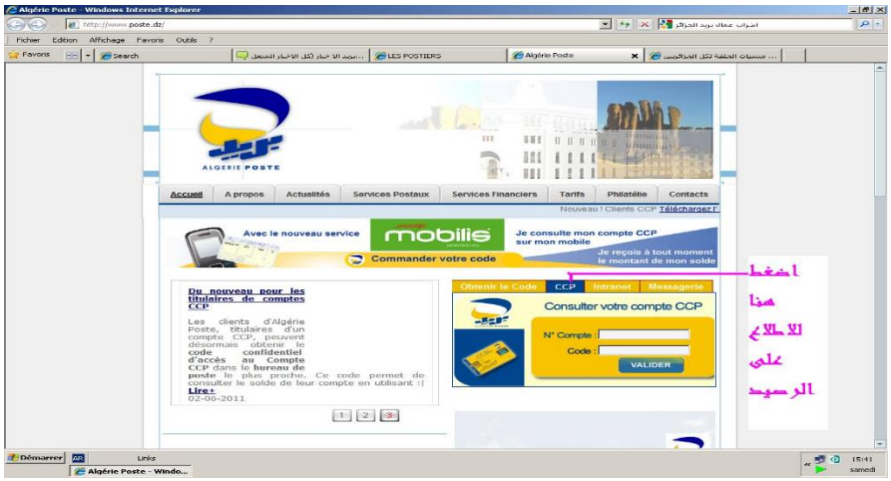
تتطلع المؤسسة على تقديم الخدمات لزبائنها أين ما وجدوا وهذا يتطلب توفر شبكة ونظام لنقل وحفظ المعلومات.

أولا: الشبكة المعلوماتية.

1.**الشبكة الداخلية:** يتواجد بالمؤسسة شبكة محلية (LAN) تربط بين الخادم و 09 أجهزة كمبيوتر وتأخذ هذه الشبكة الهيكلة السلسلة (الخطي) ويرجع السبب وراء إختيار هذا النوع من الهيكلة هو أنه في حالة توقف أحد الأجهزة لا تتعطل الشبكة كما تتميز هذه الشبكة بسهولة إدارتها و سهولة إضافة أو سحب حواسيب من الشبكة. وترتبط الشبكة المحلية للمؤسسة مع جميع شبكات المحلية (LAN) للمؤسسات البريدية على مستوي الجزائر لتكوين شبكة واسعة.

2. الشبكة الخارجية : تمتلك المؤسسة شبكة خارجية (الإكسترانت) من نوع التوزيع، بحيث يمكن لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يدخل موقع المؤسسة و يطلع على بعض الصفحات عن طريق رقم حسابه الجاري و كلمة السر التي تمنحها له المؤسسة كما هو موضح في الشكل الموالي، بحيث يسمح لأي زبون من خلال هذه الشبكة أن يقوم بالإطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري، طلب الحصول على دفتر الصكوك، طلب بيان العمليات على الحساب.....إلخ.

الشكل رقم (3-2): الصفحة الرئيسية لموقع مؤسسة بريد الجزائر



Source : www.poste.dz (26/04/ 2016).

المبحث الثالث: عرض وتحليل الاستبيان.

بغرض تقييم مدى مساهمة تقنيات الإدارة الالكترونية على مستوى بريد الجزائر في تحسين الخدمة وقصد معرفة موافقة الزبائن لاتجاه عصرنة مؤسسات البريد، قمنا بإجراء الاستبيانين أولهما للزبائن الهدف منه معرفة مستوى الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر بالمدية.

أما الاستبيان الثاني فهو موجه إلى الموظفين لمعرفة مدى مساهمة التكنولوجيات المطبقة على مستوى المؤسسة في تحسين الخدمة المقدمة.

المطلب الأول: الاستبيان.

يعتبر الاستبيان من بين أهم الوسائل التي يمكن استعمالها من أجل معرفة البيانات الشخصية ووجهات نظر معينة مثل شعور واتجاه ودوافع وآراء المستهلكين تجاه سلعة أو خدمة ما.

وللقيام بالاستقصاء بجمع المعلومات هناك طرق تم الاعتماد عليها مثل المقابلة الشخصية البريد (المراسلة)، الهاتف، الأنترنت، حيث أنه وقبل أن تحدد المؤسسة الطريقة التي ستعتمد عليها يجب إعداد وبعناية فائقة أهم أدوات الاستبيان وهي قائمة الأسئلة التي يتم من خلالها توجيه بعض الأسئلة للمستقصي منه للإجابة عليها بإحدى الطرق المذكورة أعلاه ، لذا فمن الضروري أن يتأكد الباحث من أن الأسئلة المختارة تتناسب وطبيعة المشكل محل الدراسة والتساؤلات التي تثيرها الدراسة وأهدافها وأن تكون مناسبة لمنطق المستقصي منه وليس المستقصي.

1. إدارة الاستبيان:

للتعرف على الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسات بمؤسسة بريد الجزائر بالمدية قمنا:

بتصميم الاستبيان بناء على الإطار النظري للدراسة السابقة ذات علاقة بالموضوع وبالاستعانة ببعض الأساتذة الجامعيين المختصين في الإحصاء والمنهجية.

قد تكونت استمارة الاستبيان الأولى والخاصة بالزبائن من **12** عبارة بالإضافة إلى **30**أسئلة تتمثل في بيانات شخصية للمستقصي منه، وعموما تم ترتيب الأسئلة وفق أجزاء رئيسية على النحو التالي:

1-1-الجزء الأول: تتمثل في البيانات الشخصية ، الخاصة بالزبائن (الجنس، السن، المستوى التعليمي).

1-2- الجزء الثاني: تضمن ثلاث محاور رئيسية وكل محور تضمن مجموعة من الأسئلة والمحاور كالآتي :

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة الزبون (**4** عبارات)؛
- فوائد استخدام بطاقة النظام البريدية ccp (**4** عبارات)؛
- طبيعة العلاقة الموجودة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية (**4** عبارات).

أما الاستمارة الثانية الخاصة بالموظفين فقد تكونت **13**عبارة بالإضافة إلى 3 أسئلة تتمثل في البيانات الشخصية، عموما تم ترتيب الأسئلة وفق أجزاء رئيسية على النحو التالي:

2-1- الجزء الأول: تتمثل في البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؛

2-2-الجزء الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في بريد الجزائر بالمدية.

2.أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي هو الوقوف على عدة متغيرات تتعلق باستخدام الإدارة الإلكترونية وبالأخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة بريد الجزائر بالمدية، وهذا لفرض صورة واضحة لمستوى الإدارة الإلكترونية ومحاولة توظيفها في تقديم الخدمة وتحسينها للحصول على رضا الزبون.

3.عينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة المستهدف هو مقدمي الخدمة العمومية (الموظفين) ومتلقي الخدمة العمومية (الزبائن).

مجتمع دراستنا غير محدود العدد، حيث لم نستطع إحصاء عدد الزبائن المرتفقين بمؤسسة بريد الجزائر بالمدية لأنه يستقبل يوميا عدد غير منظم من طالبي الخدمة العمومية ونظرا لغياب إحصائيات سابقة عن عدد الزبائن المرتفقين خلال فترة زمنية معينة فإننا لم نستطع تحديد حجم عينة الدراسة المنهجية لضبط دراستنا ،ولهذا السبب اخترنا عينة تتكون من **50** زبون تم اختيارهم عشوائيا، وقمنا بتوزيع الاستبيانات عليهم خلال زيارتنا إلى مؤسسة بريد الجزائر بالمدية لإجراء الدراسة الميدانية، إلا أننا لم نستطع جمع كل الاستبيانات كما قمنا بإتلاف عدد منها التي كانت غير صالحة للتحليل.

كما تم توزيع الاستبيان الخاص بعينة الموظفين المكون من **27** موظف إلا أننا قمنا بإتلاف عدد منها التي كانت غير صالحة للتحليل والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات النهائية التي قمنا بتحليلها:

الجدول رقم(3-1) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيان الخاص بالزبائن		الاستبيان الخاص بالموظفين	
عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
50	41	27	24
%100	%82	%100	%88.88

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على الاستبيانات المسترجعة.

4. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحد الموضوعي: ركزت الدراسة على موضوع الخدمة العمومية وتأثرها بالإدارة الإلكترونية؛
- الحد البشري: تقتصر الدراسة على مقدمي الخدمة العمومية(الموظفين) ومتلقي الخدمة العمومية (الزبائن)؛
- الحد المكاني: وقع الاختيار على مؤسسة بريد الجزائر بالمدية؛
- الحد الزماني: تم إجراء الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية2015 -2016.

5.منهجية وأدوات التحليل الإحصائي:

بعد استرجاعنا للاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة (الاستبيان الخاص بالزبائن والاستبيان الخاص بالموظفين) وفرزها، قمنا بالاستعانة ببرنامج spss 23(المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)لتحليل النتائج المتحصل عليها، وبعد ادخال هذه البيانات في هذا البرنامج قمنا بالخطوات التالية:

- حسابات التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم؛
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معمل ثبات الدراسة؛

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه المتغيرات.

أما عن أدوات التحليل الإحصائي التي استخدمناها هي مقياس ليكارت الخماسي لكل متغير من متغيرات الدراسة وأعطيت الأهمية النسبية كما يلي:

الجدول رقم(3-2): الأهمية النسبية للمقياس المستخدم.

المقياس	الأهمية النسبية
- غير موافق بشدة	1
- غير موافق	2
-محايد	3
-موافق	4
-موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بعض مراجع العملية المتاحة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الاستبيان الموجه إلى زبائن مؤسسة بريد الجزائر "المدية".

أولا: خصائص عينة الدراسة بالنسبة للزبائن. اتسمت عينة الدراسة بعدة خصائص مع أنها لم تأخذ بعين الاعتبار في التحليل إلا أن هناك ضرورة لإدراجها بهدف توضيح ، توزيع الزبائن في عينة الدراسة ويمكن توضيحها فيما يلي:

الجدول رقم (3-3): التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

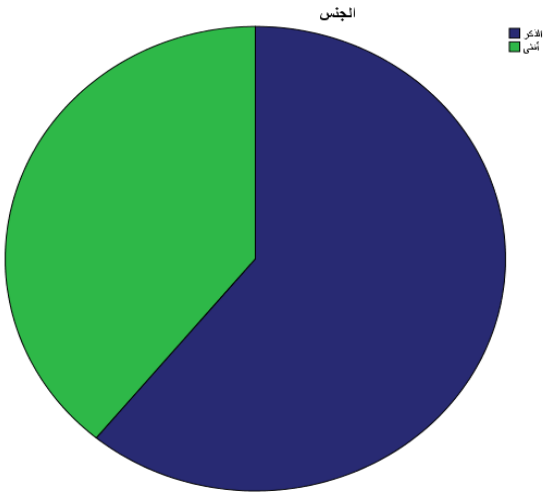
الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
- ذكر	25	%61
- أنثى	16	%39
السن	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
- أقل من 25 سنة	4	%9.8

- من 25 إلى 35 سنة	26	%63.4
- من 35 سنة فأكثر	11	%35
المستوى التعليمي	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
- ابتدائي	1	%2.4
- متوسط	7	%17.1
- ثانوي	13	%31.7
- جامعي	20	%48.8

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss23

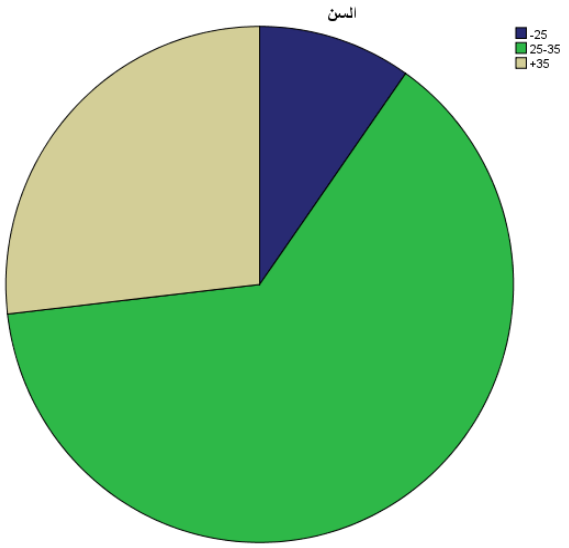
– من خلال الجدول أعلاه:

1.**الجنس**:



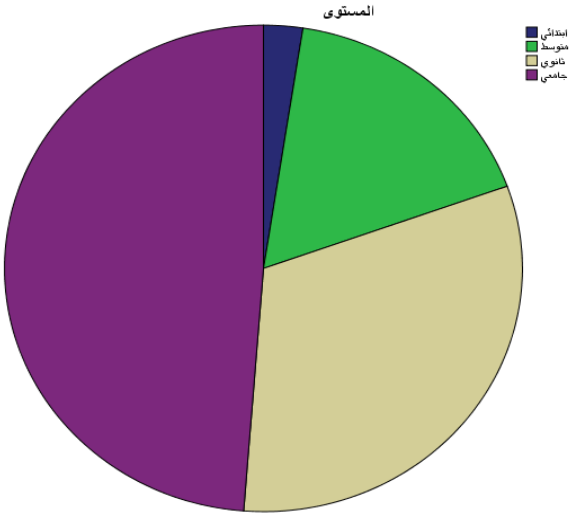
- نلاحظ أن جنس الذكر أكبر تكرار في المجموع الكلي بـ **25** ذكر بنسبة **61%**، بينما كان عدد الإناث **16** بنسبة **39%** ، ما نستنتج أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بفارق **22%**.

2. **السن:**



نلاحظ أن السن تفاوت النسبة من **25**إلى 35 سنة ب **63.4%** بتكرار **26** فرد وهي أكبر نسبة ثم تليها أكبر من **35**سنة بنسبة **26.8%** بتكرار **11** فرد، وآخر فئة أقل من **25** سنة بنسبة **9.8%** بتكرار **4** أفراد.

3. المستوى التعليمي:



نلاحظ أن نسبة الجامعيين أكبر نسبة ب **48.8%** بتكرار **20** فرد ،ثم تليها نسبة ثانوي ب **31.7%** بتكرار **13** فرد ،بينما كانت نسبة المتوسط ب **17.1%** بتكرار 7 أفراد، وأما أقل نسبة كانت للابتدائي ب **2.4%** لفرد واحد.

ثانيا: الاختبارات القبلية (الخاص بالزبائن):

1.ثبات المقياس.

المتغيرات	معامل ألفا
12	0.898

إذن من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتوفرة وبالاعتماد على برنامج $Spss_{23}$ وجدنا معامل ألفا كرونباخ 0.898 وهو معامل ثابت مما يدل على وجود ثبات مرتفع للمقياس.

الجدول رقم(3-4): اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الرقم	المحاور	عدد العبارات	الثبات (ألفا كرونباخ)
01	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة الزبون	04	0.776
02	cpp فوائد استخدام بطاقة النظام البريدي	04	0.649
03	طبيعة العلاقة الموجودة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية	04	0.870
الاستبيان ككل		12	0.898

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss23

يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ الاجمالي **0.898** وهو مرتفع وموجب الإشارة وتشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن قيم ألفا للمقياس المستخدم في الدراسة أقل منه فيما يخص كل المحاور وكلها أكبر من **0.60**، وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، وبالتالي فإن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة وبالتالي يمكن القول "الاستبيان بكل محاوره يتمتع بثبات جيد يمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منه في التفسير والمناقشة.

ثالثا: الاتساق الداخلي لإدارة الدراسة.

تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من **41** زبون، وبعد استرجاع الإجابات وتفريغ النتائج في برنامج $Spss_{23}$

ثم تم حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحاور للاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج المدونة في الجدول الآتية، النتائج المتوصل إليها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية**(**α**=0.01**).

الجدول رقم (3-5): الاتساق الداخلي للاستبانة.

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	01	0.634**	0.00
	02	0.685**	0.00
	03	0.679**	0.00
	04	0.682**	0.00
المحور الثاني	01	0.582**	0.00
	02	0.703**	0.00
	03	0.711**	0.00
	04	0.838**	0.00
المحور الثالث	01	0.827**	0.00
	02	0.823**	0.00
	03	0.678**	0.00
	04	0.669**	0.00

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss23

يتضح من الجدول (3-5) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور موحدة وقد تراوحت ما بين **58.2%** في حدها الأدنى عند العبارة(**01**) في المحور الثاني، و**83.8%** في حدها الأعلى عند العبارة (**04**) في نفس المحور؛

ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بهذه المحاور الثلاثة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية**(α=**0.01**) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع محاور الاستبيان.

رابعا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم(3–6): الأهمية النسبية استنادا إلى الوسط الحسابي.

الوسط الحسابي	مستوى الأهمية
5-4.19	عال جدا
4.19-3.40	عال
3.39-2.60	متوسط
2.59-1.80	ضعيف
1.79-1	ضعيف جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss23.

المحور الأول: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة الزبون.

الجدول رقم (3–7): نتائج المحور الخاص بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة الزبون.

الرقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	-الخدمات الإلكترونية تقلل الاحتكاك بالموظفين	4.39	0.771	1	عال جدا
02	- يمكن الحد الأدنى من مشاكل الخدمات التقليدية (البيروقراطية، الوساطة) من خلال الإدارة الإلكترونية	4.29	0.929	2	عال جدا
03	- ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في تقريبك من إدارة بريد الجزائر –المدية–	4.20	0.749	3	عال جدا
04	- راض عن الخدمات الجديدة ببريد الجزائر - المدية–	3.98	0.961	4	عال جدا
		4.2134	0.59833		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss23

يبين الجدول رقم(3–7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية لمساهمات الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة الزبون.

تحليل المحور الأول: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة الزبون

- من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يرون تحسين الخدمة راجع إلى مساهمة الإدارة الإلكترونية بأهمية عالية جدا وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام **4.2134** وهو أكبر من **3** المتوسط الحسابي للمقياس، كما أن قيمة الانحراف المعياري **0.59833** المنخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور.

هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الإجابات تنازليا من الأقوى إلى الأقل على النحو التالي:

- العبارة رقم (**01**): من خلال المتوسط الحسابي **4.39**وانحراف معياري **0.771** فإن أفراد العينة يرون ان الخدمات الالكترونية تقلل الاحتكاك بالموظفين بأهمية نسبية عالية جدا؛

- يرى أفراد العينة من خلال العبارة (**02**) أنه يمكن الحد من مشاكل الخدمات التقليدية من خلال الإدارة الالكترونية، ويظهر لنا بمتوسط حسابي **4.29** وانحراف معياري قدره **0.929** بأهمية عالية جدا؛

- العبارة رقم (**03**) :يرى أفراد العينة أن التطورات التكنولوجية تساهم في التقريب من إدارة بريد الجزائر بالمدية، ونراه بمتوسط حسابي **4.20** وانحراف معياري **0.749** بأهمية نسبية عالية جدا؛

- العبارة رقم (**04**) :من خلال قيمة المتوسط الحسابي **3.98** وانحراف معياري **0.961** فإن أفراد العينة راضون عن الخدمات الجديدة ببريد الجزائر بالمدية بأهمية نسبية عالية.

المحور الثاني: فوائد استخدام بطاقة النظام البريدية.

الجدول رقم (3-8): نتائج المحور الخاص بفوائد استخدام بطاقة النظام البريدية.

الرقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	- الحد من استخدام الصك البريدي	4.02	0.961	4	عال
02	- تجنب الطوابير	4.34	0.965	3	عال جدا
03	- ربح الوقت	4.61	0.771	1	عال جدا
04	- تقليل الجهد	4.61	0.771	2	عال جدا
		4.3963	0.739466		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجاتSpss23

يبن الجدول(3-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية لفوائد استخدام بطاقة النظام البريديةCcp

تحليل المحور الثاني: فوائد استخدام بطاقة النظام البريديةCcp .

إن قيمة المتوسط الحسابي الكلي **4.3963** تدل على أن استخدام بطاقة النظام البريدية تقدم مجموعة من الفوائد بأهمية نسبية عالية من طرف أفراد العينة، كما أن قيمة الانحراف المعياري **0.73946** المرتفعة توضح وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور.

هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الإجابات تنازليا من الأقوى إلى الأقل على النحو التالي:

- العبارة رقم (**03**) والعبارة رقم (**04**) : نلاحظ أن العبارتين جاءت بأهمية نسبية عالية جدا بالنسبة للمحور، بمتوسط حسابي **4.61** وانحراف معياري **0.771** التي تشير إلى أن معظم أفراد العينة يرون أن بطاقة ccp تسمح بربح الوقت وتقليل الجهد؛

- يرى أفراد العينة من خلال العبارة (**02**) أنه بطاقة ccp تقلل الاحتكاك بالموظفين، ويظهر لنا بمتوسط حسابي **4.34** وانحراف معياري قدره **0.965** بأهمية عالية جدا؛

- العبارة رقم (**01**) :يرى أفراد العينة أن بطاقة ccp تحد من استخدام الصك البريدي، ونراه بمتوسط حسابي **4.02** وانحراف معياري **0.961** بأهمية نسبية عالية ؛

المحور الثالث: طبيعة العلاقة الموجودة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية.

يبين الجدول رقم(3-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية لمتغير العلاقة الموجودة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية.

الجدول(3-9): نتائج المحور الخاص بطبيعة العلاقة الموجودة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية.

الرقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	- إجراءات آلة السحب واضحة وسليمة	4.39	0.891	2	عال جدا
02	- العمل بآلة السحب يجعلك أكثر راحة من الصك البريدي	4.44	0.838	1	عال جدا
03	- الإضافة التي جاءت بها آلة السحب والصك البريدي	4.20	0.901	3	عال جدا
04	- التمت وجود فرق بين آلة السحب والصك البريدي	4.20	0.928	4	عال جدا
		4.3049	0.68810		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجاتSpss23

تحليل المحور الثالث: طبيعة العلاقة الموجودة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية

من الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن هناك علاقة وطيدة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية بأهمية نسبية عالية جدا وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي الكلي **4.3049** أكبر من **3** ،كما أن قيمة الانحراف المعياري **0.6881** تدل على اختلاف طفيف من طرف أفراد العينة.

هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الإجابات تنازليا من الأقوى إلى الأقل على النحو التالي:

- العبارة رقم (**02**): بناء على إجابات أفراد العينة يرون أن العمل بآلة السحب توفر الراحة أكثر من الصك البريدي بمتوسط حسابي **4.44**وانحراف معياري **0.838** بأهمية نسبية عالية جدا؛

- يرى أفراد العينة من خلال العبارة (**01**): أن إجراءات آلة السحب واضحة وسهلة، ويظهر لنا بمتوسط حسابي **4.39** وانحراف معياري قدره **0.891** بأهمية عالية جدا؛

- العبارة رقم (**03**) : يرى أفراد العينة أن الإضافة التي جاءت بها الآلة حسنت من الخدمة البريدية، ونراه بمتوسط حسابي **4.20** وانحراف معياري **0.901** بأهمية نسبية عالية جدا؛

- العبارة رقم (**04**) : والتي التمس فيها أفراد العينة بوجود فرق بين آلة السحب والصك البريدي من خلال قيمة المتوسط الحسابي **4.20** وانحراف معياري **0.928** بأهمية نسبية عالية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل الاستبيان الموجه إلى موظفي مؤسسة بريد الجزائر-المدية-

أولا: خصائص عينة الدراسة بالنسبة للموظفين.

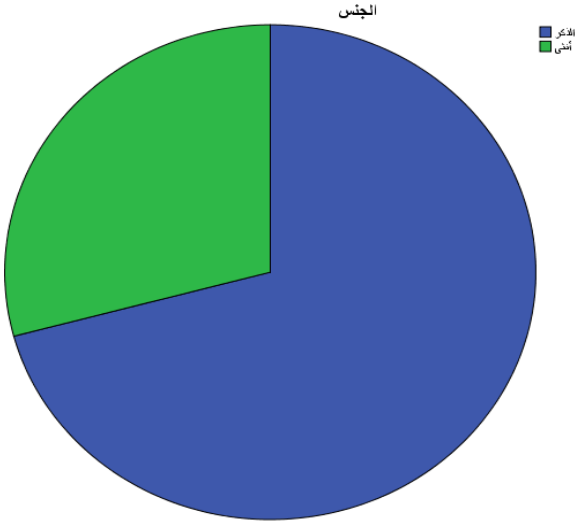
اتسمت عينة الدراسة بعدة خصائص مع أنها تأخذ بعين الاعتبار في التحليل إلا أن هناك ضرورة ملحة لإدراجها بهدف توضيح توزيع الموظفين في عينة الدراسة ويمكن توضيحها فيما يلي:

الجدول رقم(3-10): التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

الجنس	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
- ذكر	17	%70.8
-أنثى	07	%29.2
المستوى التعليمي	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
- جامعي	16	%66.7
- غير جامعي	08	%33.3
الخبرة المهنية	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
- أقل من 05 سنوات	10	%41.6
- من 05إلى 10 سنوات	06	%25
- أكثر من 10 سنوات	08	%33.3

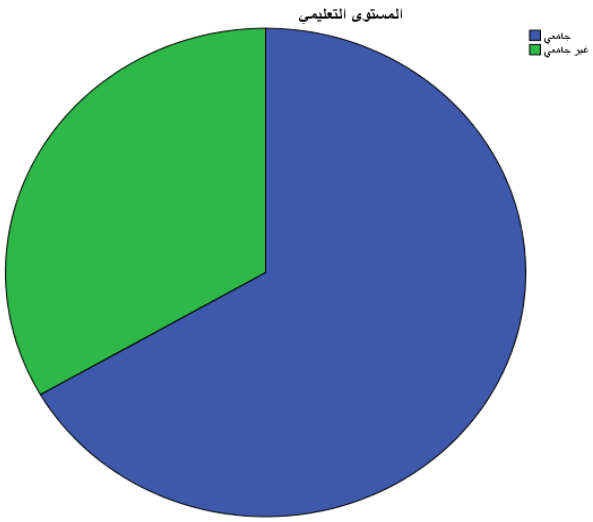
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجاتSpss23

1.**الجنس**:



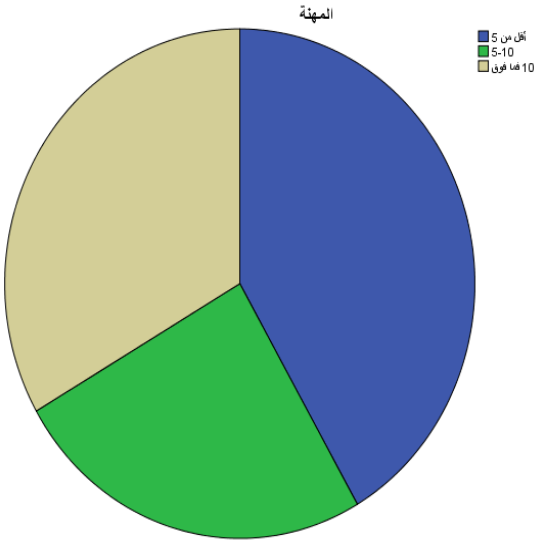
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جنس الذكر أكبر تكرار في المجموع الكلي ب **17**ذكر بنسبة **70.8%** بينما كان عدد الإناث **07** بنسبة **29.2%** ما نستنتج أن أغلبية الموظفين هم ذكور، وهذا ما يثبته جدول توزيع الموظفين لمؤسسة بريد الجزائر بالمدية.

2.**المستوى التعليمي**:



نلاحظ أن نسبة الجامعيين أكبر نسبة ب **66.7%** بتكرار **16** فرد، بينما كان عدد الغير جامعيين بتكرار **07** أفراد بنسبة **33.3%**، ما نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الافراد ذوي مستوى تعليمي.

1.الخبرة المهنية:



نلاحظ أن فئة أقل من **05** سنوات خبرة تمثل أكبر تكرار ب **10** أفراد بنسبة **41.6%** ثم تليها الخبرة المهنية لأكثر من **10** سنوات بتكرار **08** أفراد بنسبة **33.3%** ،وآخر فئة من **05**إلى **10** سنوات خبرة مهنية بنسبة **25%** بتكرار **06** أفراد.مانستنتج ان معظم العينةتتراوح مدة خبرتهم اقل من 5سنوات .

ثانيا: الاختبارات القبلية (الخاص بالموظفين).

1.ثبات المقياس:

المتغيرات	معامل ألفا
13	0.453

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتوفرة وبالاعتماد على برنامجSpss23 وجدنا معامل ألفا كرونباخ **0.453** وهو أقل من **60%** وهو ما يؤكد عدم وجود ثبات.

الجدول رقم(3-11): إختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المحاور	عدد العبارات	الثبات (ألفا كرونباخ)
01	- فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية في بريد الجزائر بالمدية	04	0.566
02	- واقع استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر بالمدية	05	0.491
03	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر بالمدية	04	0.366
	الاستبيان ككل	13	0.453

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجاتSpss23

يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي هو **0.453** وهو أقل من **60%** وقد تم التأكد من وجود أسئلة تسبب عدم الثبات فاتضح عدم وجود ذلك، وعليه تم استنتاج بأن عينة الدراسة غير ملائمة وهذا يقلل من إمكانية تعميم النتائج الخاصة بالموظفين.

2.الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

$Spss_{23}$ تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من **24** موظف وبعد استرجاع وتفريغ النتائج في برنامج تم حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحاور للإستبانة مع المحور الذي ينتمي إليه وكانت النتائج المدونة في الجداول الآتية؛

النتائج المتوصل إليها دالة إحصائية عند مستوى معنوية(α**=0.01**).

الجدول رقم (3–12) : الاتساق الداخلي للاستبانة .

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	01	0.719	0.000
	02	0.692	0.000
	03	0.688	0.000
	04	0.582	0.001
المحور الثاني	01	0.470	0.010
	02	0.545	0.03
	03	0.496	0.007
	04	0.750	0.000
	05	0.598	0.001
المحور الثالث	01	0.661	0.000
	02	0.853	0.000
	03	0.225	0.145
	04	0.502	0.06

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss23

-ظهرت أسئلة المحور الأول بارتباط كبير مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث ظهر معامل ارتباط لجل الأسئلة تقترب من الواحد، ومستوى الدلالة أقل من**0.01**.

- ظهرت أسئلة المحور الثاني بارتباط متوسط مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث ظهر معامل ارتباط لجل الأسئلة تقترب من الواحد، ومستوى الدلالة أقل من**0.01**.

-ظهرت أسئلة المحور الأول بارتباط كبير مع المحور الذي تنتمي إليه باستثناء العبارة رقم (**03**) حيث ظهر معامل ارتباط لجل الأسئلة تقترب من الواحد، ومستوى الدلالة أقل من**0.01**.

ثالثا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم(3-13): الأهمية النسبية استنادا إلى الوسط الحسابي.

الوسط الحسابي	مستوى الأهمية
5-4.19	عال جدا
4.19-3.40	عال
3.39-2.60	متوسط
2.59-1.80	ضعيف
1.79-1	ضعيف جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجاتSpss23

1-فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية في بريد الجزائر بالمدية

يبين الجدول رقم(3-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية لمتغير فوائد الإدارة الإلكترونية في بريد الجزائر بالمدية.

الجدول رقم(3-14):نتائج المحور الخاص بفوائد استخدام الإدارة الإلكترونية في بريد الجزائر بالمدية.

الرقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	- سرعة تقديم الخدمة للزبون	4.71	0.464	1	عال جدا
02	- الحد من استعمال الورق في الأعمال الإدارية	4.67	0.565	2	عال جدا
03	- زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري	4.54	0.658	4	عال جدا
04	- تخفيض نسبة الأخطاء	4.54	0.658	3	عال جدا
	الاستبيان ككل	4.6146	0.38995		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجاتSpss23

1.تحليل المحور الأول: فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية في بريد الجزائر بالمدية.

من خلال الجدول يلاحظ أن أفراد العينة يرون استخدام الإدارة الإلكترونية يقدم مجموعة من الفوائد للمؤسسة بأهمية نسبية عالية وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام 4.6146 وهو أكبر من 3 المتوسط الحسابي للمقياس،كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.38995 المنخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد والعينة فيما يخص هذا المحور.

هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الإجابات تنازليا من الأقوى إلى الأقل على النحو التالي:

- العبارة رقم (**01**): بناء على إجابات أفراد العينة يرون أن الإدارة الالكترونية سرعت في تقديم الخدمات للزبائن بمتوسط حسابي **4.71**وانحراف معياري **0.464** بأهمية نسبية عالية جدا؛

– يرى أفراد العينة من خلال العبارة (**02**): أن الإدارة الالكترونية تحد من استعمال الورق في الأعمال الإدارية ، ويظهر لنا بمتوسط حسابي **4.67** وانحراف معياري قدره **0.565** بأهمية عالية جدا؛

– العبارة رقم (**03**) والعبارة رقم(**04**):يرى أفراد العينة أن الإدارة الالكترونية تقلل من نسبة الأخطاء وتساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري، ونراه بمتوسط حسابي**4.54** وانحراف معياري **0.658** بأهمية نسبية عالية جدا.

2.واقع استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر بالمدية .

يبين الجدول رقم(3–15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية لواقع استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر بالمدية

الجدول رقم(3–15): نتائج المحور الخاص بواقع استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر بالمدية

الرقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	– تستخدم المؤسسة موقعها على شبكة الأنترنت في عرض وتوفير المعلومات للزبون	4.33	0.917	3	عال جدا
02	– تقوم المؤسسة بدورات تكوينية خاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية	4.29	0.859	2	عال جدا
03	– توفير المؤسسة وسائل اتصال حديثة على كافة المستويات	4.25	0.794	1	عال جدا
04	– الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لها	3.87	1.154	4	عال جدا
05	– تعتمد المؤسسة على الخبرات الاستشارية في ممارسة الأعمال الإلكترونية	3.92	1.018	5	عال
	الاستبيان ككل	4.1333	0.54904		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجاتSpss23

تحليل المحور الثاني: واقع استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر المدية.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يرون وجود واقع ايجابي لاستخدام أدوات تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأهمية نسبية عالية وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام **4.1333** وهذا أكبر من **3** المتوسط الحسابي للمقياس، كما أن قيمة الانحراف المعياري **0.54904** المنخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور.

هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الإجابات تنازليا من الأقوى إلى الأقل على النحو التالي:

- العبارة رقم (**01**): يرى أفراد العينة أن المؤسسة تستخدم موقعها على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات للزبون، ونراه بمتوسط حسابي **4.33** وانحراف معياري **0.917** بأهمية نسبية عالية جدا.

- يرى أفراد العينة من خلال العبارة (**02**): أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية خاصة بتطبيق الإدارة الالكترونية، ويظهر لنا بمتوسط حسابي **4.29** وانحراف معياري قدره **0.859** بأهمية نسبية عالية جدا؛

- العبارة رقم (**03**): بناء على إجابات أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر وسائل اتصال حديثة على كافة المستويات بمتوسط حسابي **4.25** وانحراف معياري **0.794** بأهمية نسبية عالية جدا؛

- العبارة رقم (**05**): هناك تشتت كبير نوعا ما بين إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره **3.92** وانحراف معياري **1.018** بأهمية نسبية عالية.

- العبارة رقم (**04**): هناك تشتت كبير نوعا ما بين إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره **3.87** وانحراف معياري **1.154** بأهمية نسبية عالية.

3.معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر بالمدية.

يبين الجدول رقم(3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر بالمدية.

الجدول رقم(3-16): نتائج المحور الخاص بتطبيق الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر بالمدية.

الرقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية للسؤال	مستوى الأهمية
01	- ضعف البنية التحتية (حواسيب، برامج، شبكات، وسائل الاتصال)	3.79	1.285	2	عال
02	- ضعف الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات	3.42	1.139	4	عال
03	- غياب التحفيز المادي والمعنوي للموظفين	4.33	0.868	1	عال جدا
04	- ضعف الميزانية المخصصة لتدريب وتكوين الموظفين على تقنيات الإدارة الإلكترونية	4.37	1.013	3	عال جدا
		3.9792	0.63809		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجاتSpss23

تحليل المحور الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر بالمدية.

إن قيمة المتوسط الحسابي الكلي **3.97** تدل على أن المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة تحظى بأهمية نسبية عالية من طرف أفراد العينة مع اختلاف طفيف دل قيمة الانحراف المعياري **0.63809** فمعظم العينة أقروا بوجود معوقات تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الإجابات تنازليا من الأقوى إلى الأقل على النحو التالي:

– العبارة رقم (**04**): هناك تشتت كبير نوعا ما بين إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره **4.37** وانحراف معياري **1.013** بأهمية نسبية عالية جدا على ضعف الميزانية المخصصة لتدريب وتكوين الموظفين على تقنيات الإدارة الالكترونية؛

– يرى أفراد العينة من خلال العبارة (**03**): أن غياب التحفيز المادي والمعنوي جاء بأهمية نسبية عالية جدا لأفراد العائلة ، ويظهر لنا بمتوسط حسابي **4.33** وانحراف معياري قدره **0.868** ؛

– العبارة رقم (**01**): هناك تشتت كبير نوعا ما بين إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره **3.79** وانحراف معياري **1.285** بأهمية نسبية عالية على ضعف البنية التحتية؛

– العبارة رقم (**02**): هناك تشتت كبير نوعا ما بين إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره **3.42** وانحراف معياري **1.139** بأهمية نسبية عالية على ضعف الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بتقييم الخدمة البريدية من وجهة نظر الزبون ثم حاولنا دراسة واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية وانعكاساتها على الخدمة المقدمة، وتم التوصل إلى أن وضعية التكنولوجيا بالمؤسسة في تطور مستمر الأمر الذي يؤدي إلى تحسين خدماتها، وأن هذا المستوى من التحسين يرقى إلى مستوى مرغوب من الزبائن والموظفين؛

وأظهرت الدراسة أن سبب هذا المستوى المرغوب يرجع إلى الزبائن والموظفين معا هذا من جهة، ومن جهة أخرى نرى أن هناك معوقات تعرقل تطبيق استخدام تقنيات الإدارة الالكترونية؛

ومن حيث الزبائن فلا يزال مستوى استيعاب هذه التكنولوجيا ضعيف نوعا ما ونقص إدراك أهمية استخدامها وكذلك تدني مستوى الاستخدام والتحكم في الأنترنت لدى الزبائن.

ومن خلال ما تم التقدم به يستحسن على مؤسسة بريد الجزائر بالمدية تشكيل دورات تكوينية لموظفيها خاصة باستعمال هذه التكنولوجيا وتوظيف إطارات كفؤة ومتخصصة بالإضافة إلى ضرورة تعريف الزبون بخدمات الإلكترونية وكيفية التعامل والتجاوب معها.

الفهرس

كلمة شكر

إهـــــداء

مستخلـــص

قائمة الجداول والأشكال..... A-B

مقدمة .....أ-خ

I-الفصل الأول: الإدارة الالكترونية –إطار عام-

تمهيد للفصل 02

المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كآلية لتفعيل الإدارة الالكترونية.....03

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....03

المطلب الثاني: تطور مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....05

المطلب الثالث: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....08

المطلب الرابع: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....09

المبحث الثاني: مدخل الإدارة الالكترونية.....13

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الالكترونية.....13

المطلب الثاني: مراحل التحول نحو الإدارة الالكترونية.....17

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ الإدارة الالكترونية.....19

المطلب الرابع :عناصر الإدارة الالكترونية ووظائفها.....21

المبحث الثالث: المحددات العامة للإدارة الالكترونية.....26

المطلب الأول: أسباب التحول نحو الإدارة الالكترونية.....26

المطلب الثاني: متطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية.....30

المطلب الثالث: معوقات التحول إلى الإدارة الالكترونية.....34

المطلب الرابع :الأمن المعلوماتي.....37

خلاصة الفصل 41

II -الفصل الثاني: الخدمة العمومية في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية

تمهيد للفصل.....43

المبحث الأول: طبيعة الخدمات العمومية.....44

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية 44

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الخدمة العمومية.....46

المطلب الثالث: علاقة الخدمة العمومية ببعض المفاهيم الأخرى.....49

المطلب الرابع: أزمة الخدمة العامة والتحول للتسيير العمومي الحديث.....52

المبحث الثاني : عرض التجربة الجزائرية في إصلاح الخدمة العمومية خلال فترة 1966-2013.....54

المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري.....54

المطلب الثاني: استراتيجيات وأهداف الإصلاح الإداري 55

المطلب الثالث: محاولات إصلاح الإدارة الجزائرية وأسباب فشلها 1966-2013.....56

المطلب الرابع: عصرنة الإدارة العمومية من خلال البرنامج الخماسي 2010-2014.....60

المبحث الثالث :نحو تبني الإدارة الالكترونية كمدخل لتحسين الخدمة العمومية....63

المطلب الأول: تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة.....63

المطلب الثاني: أساسيات إنجاز الخدمة وفق نظام الإدارة الالكترونية..... 65

المطلب الثالث: تنمية سلوك المورد البشري.....70

المطلب الرابع: عصرنة الخدمة الإدارية.....72

خلاصة الفصل 74

III -الفصل الثالث : دراسة حالة بريد الجزائر بالمدية

تمهيد للفصل 76

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها..... 77

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر.....77

المطلب الثاني: البنية الهيكلية لبريد الجزائر بالمدية.....79

المطلب الثالث: خدمات مؤسسة بريد الجزائر بالمدية 83

المبحث الثاني: واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسة.....87

المطلب الأول: تجهيزات المعلوماتية المتوفرة في المؤسسة.....87

المطلب الثاني: أجهزة الدفع الالكترونية.....88

المطلب الثالث: الشبكة المعلوماتية في المؤسسة.....89

المبحث الثالث: عرض وتحليل الاستبيان 90

المطلب الأول: الاستبيان.....90

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى زبائن مؤسسة بريد الجزائر بالمدية.....93

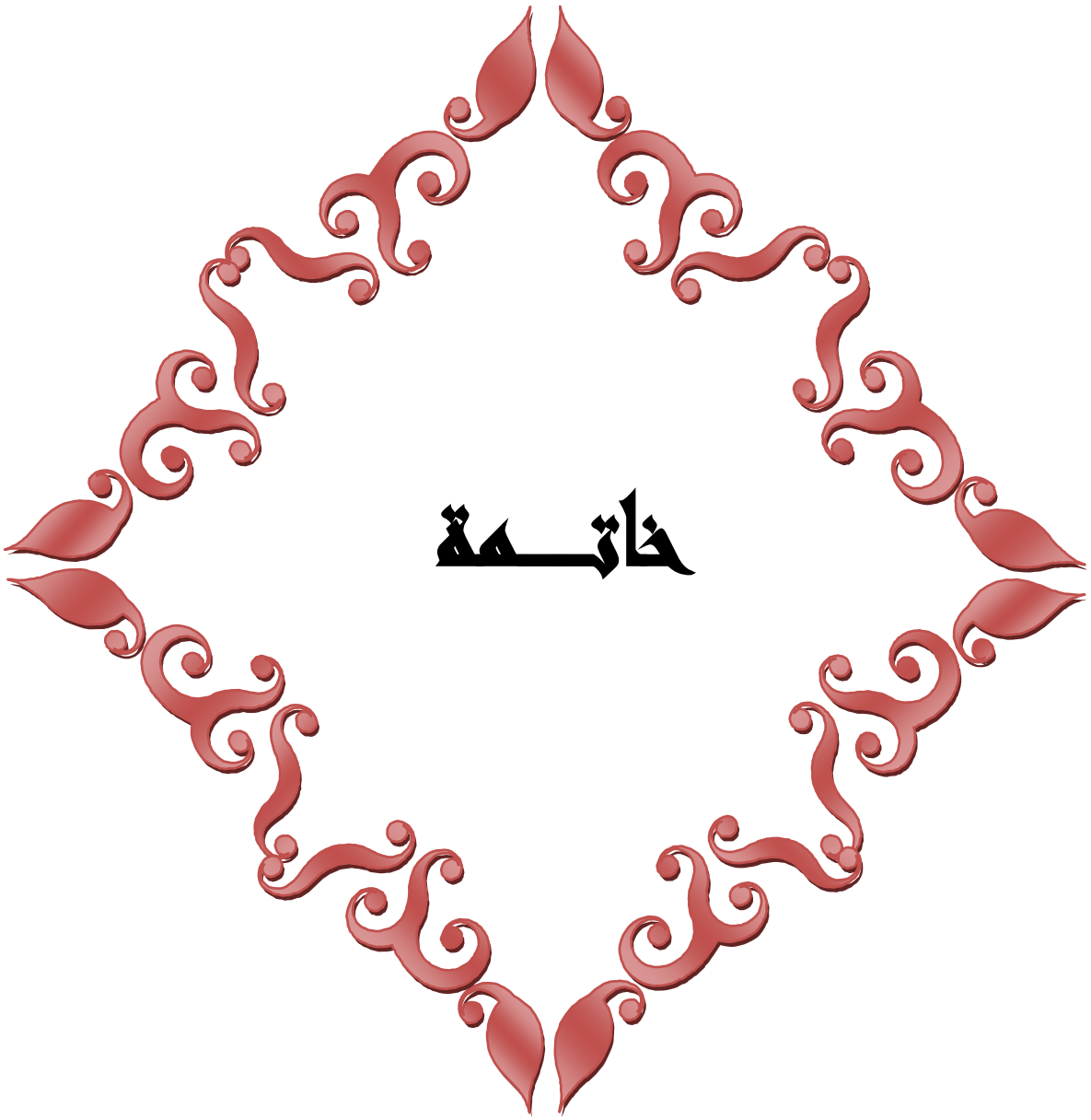
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى موظفي مؤسسة بريد الجزائر بالمدية..103

خلاصة الفصل.....113

خاتمة 115

قائمة المراجع.....119

الملاحـــق



خاتـــمة

خاتمة:

إن التطورات السريعة التي شهدها مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال خلال السنوات الأخيرة و التأثيرات المباشرة لثورة المعلومات و تكنولوجياتها على نمط الحياة الإنسانية على الأصعدة : الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية تجعل التنمية الاقتصادية مرتبطة إلى حد كبير بمدى قدرة الدول على مسايرة هذه التحولات والتحكم فيها قصد استغلال الإمكانات المتوفرة والمتجددة كما يعد "مجتمع المعلومات" بمفهومه الشامل من أهم معالم الاقتصاد الجديد، فهو يعبر عن رؤية مستقبلية لعالم تكون فيه المعلومات الركيزة الأساسية للاقتصاد والعلاقات البشرية ككل متجسدة في بنية تحتية رقمية عالية كفيلة بتحقيق ذلك في شتى مجالات الحياة.

كما تعتبر ثورة المعلومات وتكنولوجياتها أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، حيث برزت إلى مناقشات الفكر الاقتصادي والإداري عدة مفاهيم أهمها الإدارة الإلكترونية والتي تعتبر تحديا على المؤسسة مواكبته، وفرصة تمكن المؤسسة من زيادة كفاءة العمل الإداري من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال.

إن الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من الإدارة ترك آثاره واسعة على المؤسسات ومجالات عملها واستراتيجيتها ووظائفها، كما أنها المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال ما توفره خصائص أداء الأعمال بسرعة ودقة عالية و بأقل تكلفة.

للإدارة الإلكترونية العديد من الخدمات والمزايا التي تقدمها للخدمات العامة وذلك في تحقيق الدقة والسرعة وتخفيض التكاليف، وكل ذلك تسهيل الخدمات للمواطنين، قصد تلبية رغباتهم، ومن زاوية أخرى يحتل قطاع الخدمات أهمية بالغة لا تقل عن غيره من القطاعات، وهذا راجع إلى زيادة الإقبال عليها بما يضمن استمرارية الخدمات العمومية ونجاحها.

وبصفة خاصة إن النمو المذهل للاقتصاد الرقمي امتدت آثاره إلى قطاع البريد مع تطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، ويتجلى ذلك من خلال الإصلاحات المدخلة على المراكز البريدية والتي انتهجتها الجزائر في السنوات الأخيرة، حيث أدركت ضرورة الارتقاء بالخدمات البريدية والاعتماد على تعميم شبكة الإعلام الآلي ونظام النقد الآلي.

وما يمكن توضيحه عن تأثير الإدارة الإلكترونية في الخدمات العمومية للحكومة الجزائرية، فهي ما زالت قيد الانجاز فهي، لم تتخطى مراحلها الأولى بعد، لكن في نفس الوقت يعتبر نقطة تحول هامة ومبادرة ممتازة في الخوض في غمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

نتائج البحث:

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا البحث، سوف نقوم بتقديم أهم النتائج.

بناءا على ما جاء في الفصل الأول لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد بعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة، والتحول للروابط الإفتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة، وتزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات؛
- إن تفاعل المكونات والمقومات الأساسية للتنظيم الإلكتروني يشكل الإطار العام للإدارة الإلكترونية ؛
- الإدارة الالكترونية لها مقومات عديدة لكن اهم ما ترتكز عليه هو الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وتطبيقاتها المتمثلة في الحواسيب وبرامجها وشبكات الأنترنت، وأن أهم مقوماتها العنصر البشري الذي يشغل هذه الإدارة، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

وبناءا على ما جاء في الفصل الثاني لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تظهر محددات الخدمة الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية وتتجلى معاييرها في القيم التالية:

التواصل الآلي، الشفافية ، الديمومة والإستمرارية، الإستجابة، السرعة والدقة في تحديد المهام، ربح الوقت ؛

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت ومختلف معدات التقنية و التكنولوجية ؛
- يتجلى تحسين الخدمة العمومية من خلال البدء في تقديم خدماتها بشكل الكتروني وفقا للعديد من الإجراءات والأساليب الحديثة، منها التحسين المستمر ضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة، تنمية الموارد البشرية على الاستخدام الالكتروني، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

ومن خلال المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى العديد من النتائج التالية:

1.بالنسبة للموظفين :

- تبين لنا أن استخدام تقنيات الإدارة الالكترونية يقدم مجموعة من الفوائد للمؤسسة، في حين هناك واقع إيجابي لاستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية في المؤسسة، في حين أقر بعض الموظفين بوجود معوقات تعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة.

2. بالنسبة للزبائن :

- يرى الزبائن أن تحسين الخدمة راجع الى مساهمة الإدارة الالكترونية في ذلك، وأن استخدام بطاقة النظام البريدية CCp تقدم مجموعة من الفوائد، كما تبين لنا أن هناك علاقة وطيدة بين الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية.

ومنه يتبين لنا أن مستوى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تقنيات الإدارة الالكترونية ترقى الى المستوى المرغوب لدى الزبائن والموظفين، ومنه ننفي صحة الفرضية الثالثة.

الاقتراحات والتوصيات:

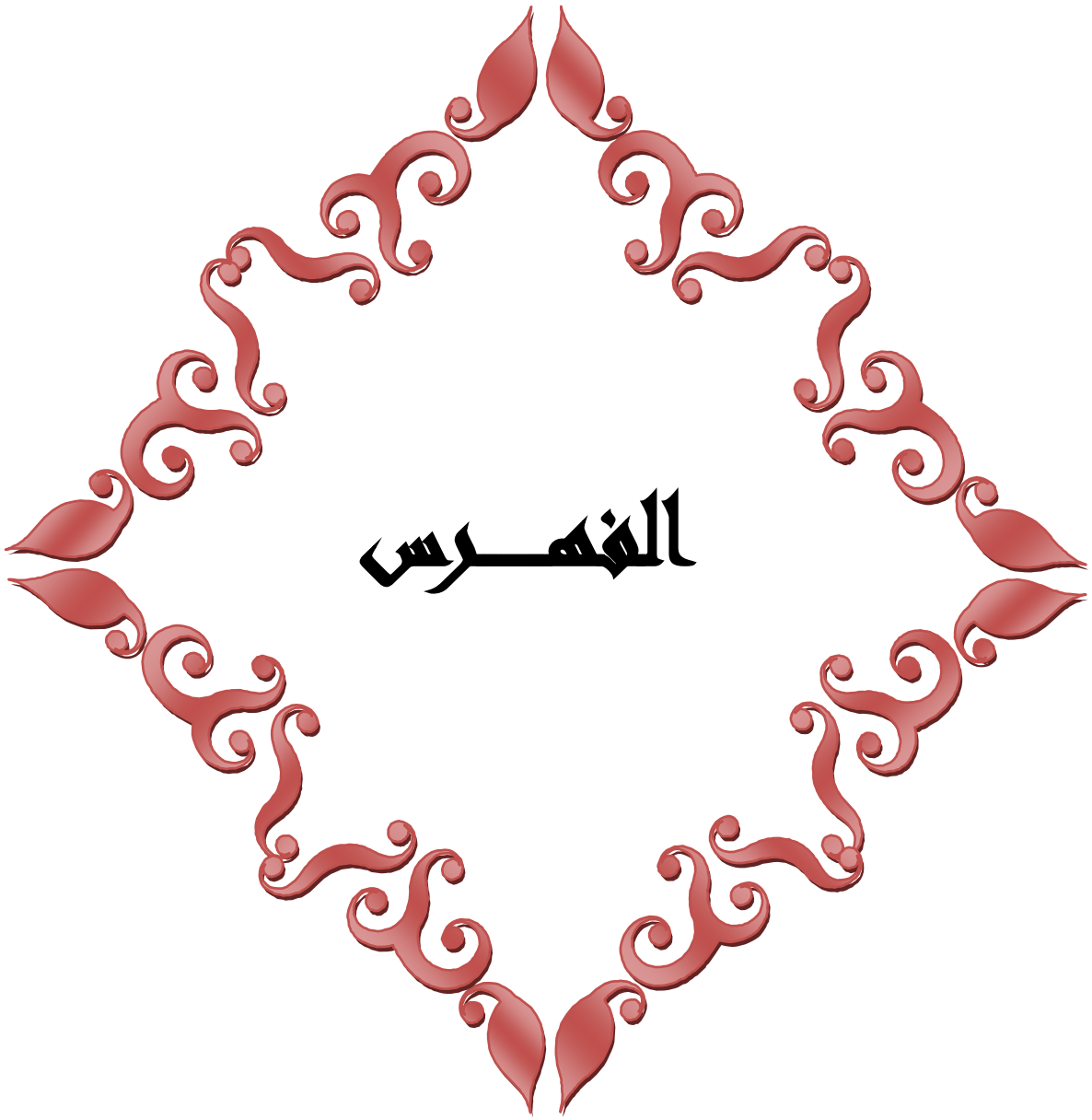
على ضوء النتائج السابقة ودراسة الموضوع يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الهادفة إلى:

- توظيف الإطارات والكفاءات المستخدمة للتقنيات؛
- ضرورة تنظيم دورات تنظيمية للموظفين خاصة بكيفية التجاوب مع التكنولوجيا الحديثة؛
- ضرورة نشر الثقافة الالكترونية لدى الزبائن وتوليد الأمن لاستخدام هذه التكنولوجيا؛
- محاولة القضاء على مشكل الجهل الالكتروني ونشر المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الأجهزة الحديثة؛
- تمكين الزبائن من الاشتراك في شبكة الانترنت، وهذا عن طريق تخفيض التكاليف وجعلها في متناول الجميع.

آفاق الدراسة:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد كآفاق لبحثنا كما يلي:

- دور التدريب الالكتروني في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات؛
- فعالية الإدارة الالكترونية كمشروع للتنمية والإصلاح الإداري؛
- دراسة سلوك الزبون الجزائري اتجاه المعاملات الالكترونية؛
- دور الإدارة الالكترونية في التغلب على أشكال الفساد الإداري.



الفهـــرس

Summary:

This study aimed to look at the various aspects of the topic-based electronic management of the information and communication technology, it had high lighted the most important mechanisms to improve public service in light of the application of electronic management theory.

Practically, we have dropped the most important electronic management applications based on information and communication technologies on Algeria, Mail Foundation unit of Medea, and then we tried to measure the postal service level from the viewpoint of customers, as we recognized the impact of the use of these technologies in the organization of the service provided from the viewpoint of employers. To achieve the objectives of the study we have designed two questionnaires, one for the customers of Algeria Medea Mail Foundation, and an other for the staff, and distributed over them which gives more credibility to the research.

To answer the problem at hand, and sub-questions and validate the hypothesis, we relied on descriptive and analytical approach, and we used statistical tools in the analysis and discussion depending on the SPSS program.

At the end we found that there is a close relationship between the public service and the best use of these technologies for each of the recipients of the service and providers.

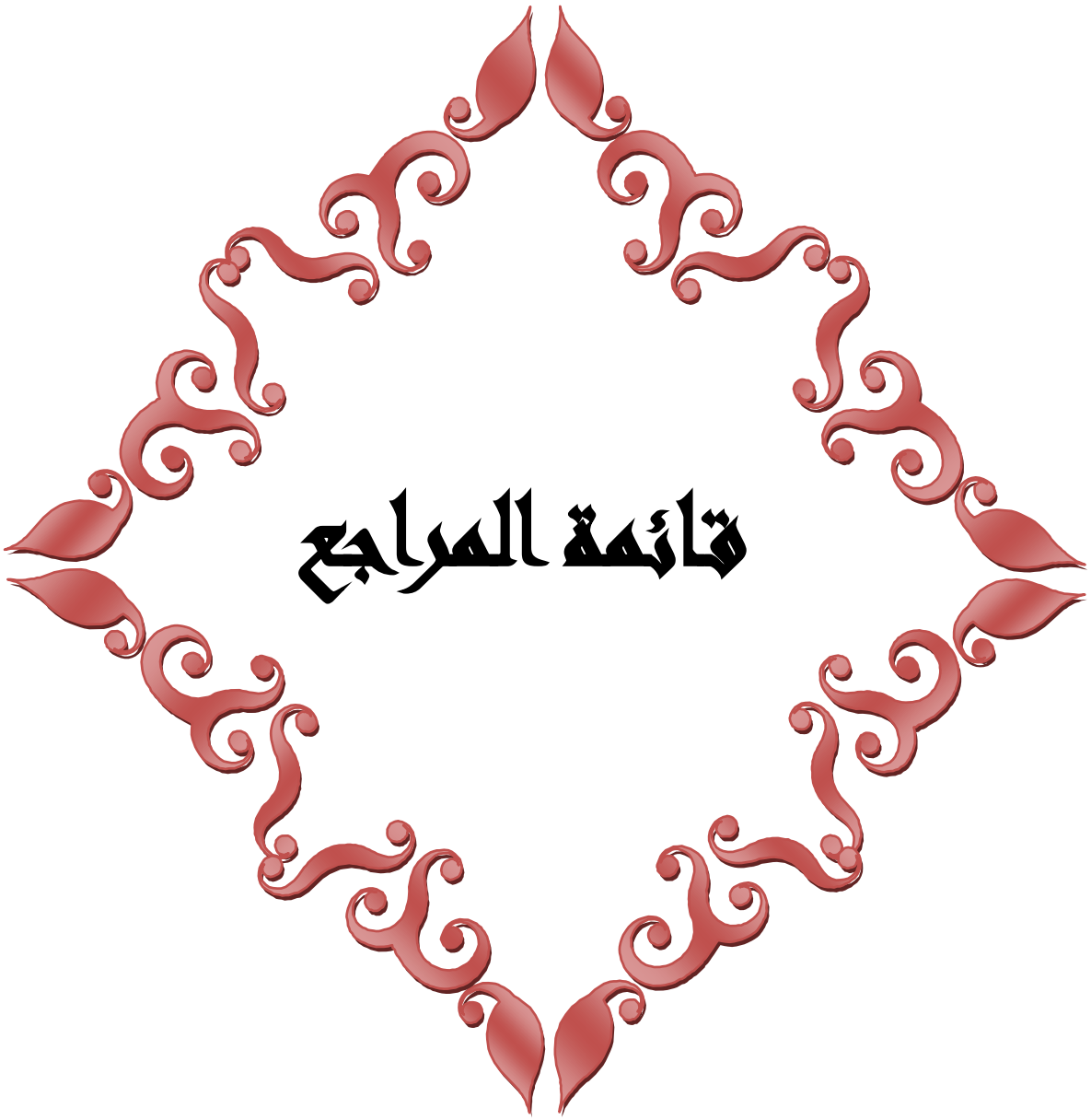
Key words **:** Information and Communication Technologies, Electronic Management, Public Service

أولا: قائمة الأشكال.

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
	الفصل الأول	
(1-1)	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	14
(2-1)	مراحل الانتقال الى الاعمال الإلكترونية	19
(3-1)	العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية	21
(4-1)	المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية	34
(5-1)	الأمن المعلوماتي	38
	الفصل الثالث	
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر المدية	80
(2-3)	الصفحة الرئيسية لموقع مؤسسة بريد الجزائر	89

ثانيا: قائمة الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	الفصل الأول	
(1-1)	الآثار التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	11
	الفصل الثالث	
(1-3)	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	92
(2-3)	الأهمية النسبية للمقياس المستخدم	93
(3-3)	التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية	93
(4-3)	اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	96
(5-3)	الاتساق الداخلي للاستبانة	97
(6-3)	الأهمية النسبية استنادا الى الوسط الحسابي	98
(7-3)	نتائج المحور الخاص بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة الزبون	98
(8-3)	نتائج المحور الخاص بفوائد استخدام نظام البطاقة البريدية	100
(9-3)	نتائج المحور الخاص بطبيعة العلاقة الموجودة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية	101
(10-3)	التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية	103
(11-3)	اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفاكرونباخ	105
(12-3)	الاتساق الداخلي للاستبانة	106
(13-3)	الأهمية النسبية استنادا الى الوسط الحسابي	107
(14-3)	نتائج المحور الخاص بفوائد استخدام الإدارة الالكترونية في بريد الجزائر المدية	108
(15-3)	نتائج المحور الخاص بواقع استخدام الإدارة الإلكترونية في بريد الجزائر المدية	109
(16-3)	نتائج المحور الخاص بتطبيق الإدارة الإلكترونية في بريد الجزائر المدية	111



قائمة المراجع

أولا: الكتب باللغة العربية.

1. أحمد المعاني وآخرون، **قضايا الإدارة المعاصرة**، ط1،دار وائل للمشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية، مصر، 2008.
3. أحمد محمد غنيم، **الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
4. حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية– المفاهيم– الخصائص– المتطلبات**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، 2011.
5. خالد ممدوح إبراهيم، **الإدارة الالكترونية**، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.
6. خضر مصباح الطيطي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
7. داود أحسن الطاهر، **الحاسب وأمن المعلومات، معهد الإدارة العامة**، بدون طبعة،2001، الرياض.
8. دلال صادق الجواد و حميد ناصر الفتال، **أمن المعلومات** ، دار اليازوري، عمان، 2008.
9. رغد حسن الصرن، **إدارة المكاتب الحديثة**، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.
10. زيد منير عيوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
11. سعد غالب ياسين، **الإدارة الالكترونية**، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
12. عصام عبد الفتاح مطر، **الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الايزاريطة، دون سنة.
13. علاء حسين الحمامي وسعيد عبد العزيز العاني، **تكنولوجيا أمنية المعلومات وأنظمة الحماية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007
14. عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
15. عمار بوضياف، **التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
16. غنيم أحمد محمد، **الإدارة الالكترونية**، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004.

17.فداء محمود حامد، **الإدارة الالكترونية**، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2012.

18.فيصل دليو، **التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال**، ط1، دار الثقافة، عمان، 2010.

19.محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009..

20.محمد دباس الحميد، وماركو ابراهيم نينو، **حماية أنظمة المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الحماة، عمان، 2007.

21.محمد صالح الحناوي وآخرون، **مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

22.محمد عبد العالي، **إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للانتاج والعمليات والخدمات**، اليازوري، الأردن، 2009.

23.محمود القدوة، **الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

24.مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الالكترونية**، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012.

25.نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

26.نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات**، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2004.

27.هاشمي خرفي، **الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية**، دار هومة، الجزائر، 2012.

28.هدى بنت صالح أبو حميد، **الجودة الشاملة في إدارة المعلومات**، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، السعودية، 1927-2006.

29.وصفي عبد الكريم كساسبة، **تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (محكم علميا)**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية.

❖ الأطروحات:

1. بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013.
2. بوزكري الجيلالي، **الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق**، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال وتسويق، جامعة الجزائر3، ، الجزائر، 2016.
3. تيشات سلوى، **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد إلى بعض التجارب الأجنبية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2015.
4. عبد القادر براينيس، **التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية (دراسة على قطاع بريد الاتصالات في الجزائر)**، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.

❖ الرسائل الجامعية:

1. ابتسام دراحي، **التطبيقات الاتصالية لتكنولوجيا المعلومات البطاقة الالكترونية الذكية نموذجا**، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008.
2. الشهري عبد الله محمد، **المعوقات الإدارية في التعامل الأمني مع جرائم الحاسب الآلي**، رسالة ماجستر في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض،2001.
3. الوافي رابح، **محاولة إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية، دراسة حالة سيدي عيسى**، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.
4. بوخاري ثلجة، **الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، حالة شركة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
5. بوقلاشي عماد، **الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية**، دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

6.حنان أحمد قضاة، **أثر تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2007.

7.رشيد فريح، **الإذاعة الجزائرية بين الخدمة العمومية والتوجه التجاري** ، دراسة حالة القناة الأولى، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص تسيير مؤسسات إعلامية، جامعة الجزائر، 2009.

8.رفيق بن مرسلي، **الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر2001-2011**، رسالة ماجيستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية- كلية الحقوق والعلوم السياسية- جامعة مولود معمري- تيزي وزو، 2011.

9.شائع بن سعد مبارك القحطاني، **مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2006.

10.عبد العزيز عبد الرحمان الغماس، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.

11.عبد الكريم عاشور، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، رسالة ماجيستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص ديمقراطية ورشادة، جامعة قسنطينة، 2010.

12.غيرم فاطمة الزهراء، **الوظيف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.

13.فيصل بن معيفي آل سمير، **استراتيجية الإصلاح الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

14.كحيلة نبيلة، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

15.لاس عبد القادر، **الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر، 2007**، رسالة الماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.

16.ليلى بن عيسى، **أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي**، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، فرع التسيير العمومي، جامعة بسكرة، 2006.

17.موسى بن عبد الله، **الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة المدارس الثانوية،** رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

18.وليد بوجملين، **إشكالية قيادة الإصلاح الإداري في الجزائر،** رسالة ماجستير، المدرسة الوطنية للإدارة، تخصص إدارة عامة، الجزائر، 2004.

19.وهاب محمد، **تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر،** رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2006.

20.يوسف محمد يوسف أبو أمونة، **واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة–،** رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطيني، 2009.

ثالثا: المجلات.

1. بكري سعد الحاج، **العمل إلكترونيا ومسألة أمن المعلومات،** مجلة الفيصل(309)، الرياض،2002.
2. شريفة رفاع، **نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية،** مجلة الباحث، عدد06، 2008، مجلة شهرية لعمال البريد رقم 27 جانفي 2006، تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر بالعاصمة.
3. موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي** (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2011.
4. واجب غريب، **الحكومة الالكترونية: مفهومها، متطلباتها، فوائدها، مجلة العلوم الانسانية** السنة الرابعة 2006، الثلاثي الرابع، العدد 31.

رابعا: الملتقيات.

1. السويل محمد ابراهيم، **دور البنية التحتية للمفاتيح العمومية في دعم الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية**، ملتقى الحكومة الإلكترونية، **معهد الإدارة العامة**، الرياض،2002.
2. بدر إسماعيل وآخرون، **دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إحصاءات العمل**، الدورة القطرية الاحصائية حول "تطوير إحصاءات العمل"، صنعاء، 28-30 نوفمبر 2010.

خامسا: المؤتمرات.

1. أحمد عمراني وآخرون، **نظام المعلوماتية في القانون الجزائري :واقع وأفاق** ، المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات السعودية حول البيئة المعلوماتية الآمنة : **المفاهيم والتشريعاتوالتطبيقات**،الرياض، 6-7 أفريل 2010 .
2. عبد الله عبد الرحيم الكندي، **الحكومة الإلكترونية: الصور، المفهوم والأنماط**، المؤتمر الدولي الأول حول المعلوماتية القانونية في البلاد العربية، بيروت، ديسمبر،2005.

سادسا: القوانين والمواد والمراسيم.

1. المواد من 2إلى 33، مرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق لـ 4 جويلية سنة 1988، المتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.
2. المرسوم التنفيذي رقم 13-381، المؤول في 15 محرم عام 1435 الموافق لـ 19 نوفمبر 013 يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، المادة 02.

سابعا: مواقع الانترنت.

1.سميحة زيدي، الإصلاح الإداري في الجزائر، دراسات وأبحاث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، متحصل عليه www.etudiant dz.com

2.مريزق عدنان، **مشكلات الخدمة العمومية** نشرت يوم 23 جانفي 2016 على الموقع http :joussour.dz.com

3. http://www.startimes.com/f.aspx?t=168979495.
4. http//3odz.justgoo.com/t286-topic
5. http : www.ahlamontada.com/t11793-topic .

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان الموجة لزبائن وموظفي مؤسسة بريد الجزائر بالمدية.

جامعة المدية
كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماستر إدارة و تسيير المؤسسة

استبيان

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان (Questionnaire) لإنجاز دراسة ميدانية لبحث علمي، ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة و تسيير المؤسسة حول موضوع

الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تحسين الخدمة العمومية في المنظمات
ـ دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بالمدية ـ

من إعداد الطالبين:

- علوش بلال
- علي أغا بلقاسم

لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة متوخين في ذلك الموضوعية و الصراحة حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا مع العلم أن إجابتكم ستحظى بالعناية و الاهتمام و السرية التامة.

الإدارة الإلكترونية ":تحويل كافة النشاطات والخدمات الإدارية الورقية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، تتميز بسرعة ودقة التنفيذ وقلة التكلفة، وهو ما يطلق عليها إدارة بلا أوراق، تقوم هذه الإدارة على الاستخدام الواسع لتقنيات تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في إنجاز النشاطات الإدارية في المرفق العام والمؤسسات الاقتصادية ."

-ملاحظة :

نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (**X**) عند الإجابة المناسبة .

الجزء الأول: البيانات الشخصية للزبائن.

1- الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة ☐ 35 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الجزء الثاني: الإدارة الالكترونية من وجهة نظر الزبائن.

المحاور	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
II	طبيعة العلاقة الموجودة بين الإدارة الالكترونية والخدمة البريدية					
01	إجراءات آلة السحب واضحة وسهلة.					
02	العمل بآلة السحب يجعلك أكثر راحة من الصك البريدي.					
03	الإضافة التي جاءت بها الآلة حسنت من خدمتك البريدية.					
04	التمست وجود فرق بين آلة السحب والصك البريدي.					
II	مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين خدمة الزبون .					
01	الخدمات الالكترونية تقلل الاحتكاك بالموظفين.					
02	يمكن الحد من مشاكل الخدمات التقليدية (البيروقراطية، الوساطة) من خلال الإدارة الالكترونية.					
03	ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في تقريبك من إدارة بريد الجزائر –المدية–.					
04	راض عن الخدمات الجديدة ببريد الجزائر – المدية–.					
III	فوائد استخدام بطاقة النظام البريدية CCP.					
01	الحد من استخدام الصك البريدي.					
02	تجنب الطوابير.					
03	ربح الوقت.					
04	تقليل الجهد.					

الجزء الأول: البيانات الشخصية للموظفين.

1- الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2- المستوى التعليمي: جامعي ☐ غير جامعي ☐

3- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 05إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

الجزء الثاني: تطبيق الإدارة الالكترونية في بريد الجزائر بالمدية.

المحاور	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور I	فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في بريد الجزائر بالمدية.					
01	سرعة تقديم الخدمة للزبون.					
02	الحد من استعمال الورق في الأعمال الإدارية.					
03	زيادة الكفاءة وفعالية العمل الإداري.					
04	تخفيض نسبة الأخطاء.					
المحورII	واقع استخدام الإدارة الالكترونية ببريد الجزائر بالمدية.					
01	تستخدم المؤسسة موقعها على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات للزبون.					
02	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية خاصة بتطبيق الإدارة الالكترونية.					
03	توفر المؤسسة وسائل اتصال حديثة على كافة المستويات.					
04	الخدمات الالكترونية التي تقدمها المؤسسة يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لها.					
05	تعتمد المؤسسة على الخبرات الاستشارية في ممارسة الأعمال الالكترونية.					
المحور III	معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية ببريد الجزائر بالمدية					
01	ضعف البنية التحتية (حواسيب، برامج، شبكات، وسائل اتصال).					
02	ضعف الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات.					
03	غياب التحفيز المادي والمعنوي للموظفين.					
04	ضعف الميزانية المخصصة لتدريب وتكوين الموظفين على تقنيات الإدارة الالكترونية.					

الملحق رقم 02: الجداول الإحصائية المحصل عليها باستخدام جداول الـ $SPSS_{23}$

أولا: الجداول الإحصائية الخاصة بالزبائن.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	41	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	12

Corrélations

			س1	س2	س3	س4	المحورالاول
Rho de Spearman	س1	Coefficient de corrélation	1,000	,327*	,336*	,267*	,634**
		Sig. (unilatéral)	.	,019	,016	,046	,000
		N	41	41	41	41	41
	س2	Coefficient de corrélation	,327*	1,000	,388**	,456**	,685**
		Sig. (unilatéral)	,019	.	,006	,001	,000
		N	41	41	41	41	41
	س3	Coefficient de corrélation	,336*	,388**	1,000	,210	,679**
		Sig. (unilatéral)	,016	,006	.	,094	,000
		N	41	41	41	41	41
	س4	Coefficient de corrélation	,267*	,456**	,210	1,000	,682**
		Sig. (unilatéral)	,046	,001	,094	.	,000
		N	41	41	41	41	41
	المحورالاول	Coefficient de corrélation	,634**	,685**	,679**	,682**	1,000
		Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41	41

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Corrélations

			5س	6س	7س	8س	المحورالثاني
Rho de Spearman	5س	Coefficient de corrélation	1,000	,276*	,412**	,327*	,582**
		Sig. (unilatéral)	.	,040	,004	,018	,000
		N	41	41	41	41	41
	6س	Coefficient de corrélation	,276*	1,000	,217	,515**	,703**
		Sig. (unilatéral)	,040	.	,086	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
	7س	Coefficient de corrélation	,412**	,217	1,000	,593**	,711**
		Sig. (unilatéral)	,004	,086	.	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
	8س	Coefficient de corrélation	,327*	,515**	,593**	1,000	,838**
		Sig. (unilatéral)	,018	,000	,000	.	,000
		N	41	41	41	41	41
	المحورالثاني	Coefficient de corrélation	,582**	,703**	,711**	,838**	1,000
		Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41	41

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Corrélations

			9س	10س	11س	12س	المحورالثالث
Rho de Spearman	9س	Coefficient de corrélation	1,000	,509**	,346*	,402**	,827**
		Sig. (unilatéral)	.	,000	,013	,005	,000
		N	41	41	41	41	41
	10س	Coefficient de corrélation	,509**	1,000	,597**	,515**	,823**
		Sig. (unilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
	11س	Coefficient de corrélation	,346*	,597**	1,000	,581**	,678**
		Sig. (unilatéral)	,013	,000	.	,000	,000
		N	41	41	41	41	41
	12س	Coefficient de corrélation	,402**	,515**	,581**	1,000	,669**
		Sig. (unilatéral)	,005	,000	,000	.	,000
		N	41	41	41	41	41
	المحورالثالث	Coefficient de corrélation	,827**	,823**	,678**	,669**	1,000
		Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	41	41	41	41	41

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatéral).

ثانيا: الجداول الإحصائية الخاصة بالموظفين.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	24	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	24	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,453	13

Corrélations

			س1	س2	س3	س4	المحورالأول
Rho de Spearman	س1	Coefficient de corrélation	1,000	,609**	,263	,263	,719**
		Sig. (unilatéral)	.	,001	,107	,107	,000
		N	24	24	24	24	24
	س2	Coefficient de corrélation	,609**	1,000	,326	,068	,692**
		Sig. (unilatéral)	,001	.	,060	,376	,000
		N	24	24	24	24	24
	س3	Coefficient de corrélation	,263	,326	1,000	,198	,688**
		Sig. (unilatéral)	,107	,060	.	,177	,000
		N	24	24	24	24	24
	س4	Coefficient de corrélation	,263	,068	,198	1,000	,582**
		Sig. (unilatéral)	,107	,376	,177	.	,001
		N	24	24	24	24	24
	المحورالأول	Coefficient de corrélation	,719**	,692**	,688**	,582**	1,000
		Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,001	.
		N	24	24	24	24	24

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Corrélations

			س5	س6	س7	س8	س9	المحورالثاني
Rho de Spearman	س5	Coefficient de corrélation	1,000	,224	,103	,014	,356*	,470*
		Sig. (unilatéral)	.	,146	,316	,475	,044	,010
		N	24	24	24	24	24	24
	س6	Coefficient de corrélation	,224	1,000	,437*	,273	-,083	,545**
		Sig. (unilatéral)	,146	.	,016	,099	,350	,003
		N	24	24	24	24	24	24
	س7	Coefficient de corrélation	,103	,437*	1,000	,242	-,001	,496**
		Sig. (unilatéral)	,316	,016	.	,128	,499	,007
		N	24	24	24	24	24	24
	س8	Coefficient de corrélation	,014	,273	,242	1,000	,445*	,750**
		Sig. (unilatéral)	,475	,099	,128	.	,015	,000
		N	24	24	24	24	24	24
	س9	Coefficient de corrélation	,356*	-,083	-,001	,445*	1,000	,598**
		Sig. (unilatéral)	,044	,350	,499	,015	.	,001
		N	24	24	24	24	24	24
	المحورالثاني	Coefficient de corrélation	,470*	,545**	,496**	,750**	,598**	1,000
		Sig. (unilatéral)	,010	,003	,007	,000	,001	.
		N	24	24	24	24	24	24

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Corrélations

			10س	11س	12س	13س	المحورالثالث
Rho de Spearman	10س	Coefficient de corrélation	1,000	,346*	-,121	,106	,661**
		Sig. (unilatéral)	.	,049	,287	,312	,000
		N	24	24	24	24	24
	11س	Coefficient de corrélation	,346*	1,000	,159	,378*	,853**
		Sig. (unilatéral)	,049	.	,229	,034	,000
		N	24	24	24	24	24
	12س	Coefficient de corrélation	-,121	,159	1,000	-,140	,225
		Sig. (unilatéral)	,287	,229	.	,257	,145
		N	24	24	24	24	24
	13س	Coefficient de corrélation	,106	,378*	-,140	1,000	,502**
		Sig. (unilatéral)	,312	,034	,257	.	,006
		N	24	24	24	24	24
	المحورالثالث	Coefficient de corrélation	,661**	,853**	,225	,502**	1,000
		Sig. (unilatéral)	,000	,000	,145	,006	.
		N	24	24	24	24	24

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
10س	51,25	12,370	,484	,292
11س	51,63	16,071	,112	,452
12س	50,71	19,520	-,246	,535
13س	50,67	16,754	,073	,461
1س	50,33	17,449	,187	,435
2س	50,38	17,114	,205	,429
3س	50,50	16,174	,337	,398
4س	50,50	17,043	,168	,433
5س	50,71	17,172	,050	,464
6س	50,75	16,283	,198	,423
7س	50,79	15,911	,292	,400
8س	51,17	16,145	,098	,458
9س	51,13	14,984	,301	,387

قائمة الأشكال

والجداول