



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات

إسهامات الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة

العمومية

دراسة حالة: مؤسسة بريد الجزائر

تحت إشراف الدكتور:

- مهاوات لعبيدي

من إعداد الطلبة:

- غربي عبد المالك

- ميسه عبد اللطيف

- مسعي محمد إسماعيل

لجنة المناقشة

الرئيس	أستاذ محاضر صنف-ب-	الدكتور: إبراهيم قعيد
المشرف	أستاذ محاضر صنف-أ-	الدكتور: لعبيدي مهاوات
المناقش	أستاذ مساعد صنف-أ-	الأستاذة: حنان بن بردي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى من تحملنا

إلى من تحملنا من أجلي الكثير من العناء

إلى من علماني الحب و الوفاء

إلى أمي و أبي

وإلى إخوتي عبد الحميد و علي و أسامة و عبد

الرزاق إلى أخواتي فاطمة الزهراء و أسماء إلى

كتابتنا الصغار اسحق و يعقوب و المكّي و إلى

أصدقاء الدرب إلى كل من كان معي في مشواري

و اخص بالذكر محمد و عبد المالك و عبد القادر و

إبراهيم و مبارك .

عبد اللطيف

الإهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة "سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام"

إلى الشمعة التي أنارة دربي، إلى من سمره الليالي وأفنت عمرها من أجل تربيتي إلى من غمرتني بحملى عطفها وحنانها ولا تزال إلى من لا يكتفى شعر الشعراء وصفها إلى أمي ثم أمي ثم أمي الغالية أهدي عملي، إلى من تعب ورباني ومنع عن نفسه وأعطاني أبي الغالي، إلى جدتي أطال الله في عمرها .

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها إخوتي وأخواتي بدر الدين، نورة، سعيده، ثورية، محسن، إسماعيل، وخاصة سندي ومسندي أخي مسعود حفظهم الله.

إلى أختي العزيزة نجادة إلى شموع البيت، فارس وشروق حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل عماتي وخالاتي وأخوالي وكل أبنائهم

إلى كل أصدقاء الدراسة، وخاصة الزميل الوسيم عبد اللطيف ميسه

إلى كل أصدقاء الطفولة،

إلى كل من وسعهم ذكري ولم تسعهم مذكرتي

أهدي عملي المتواضع.

غريبي عبد المالك

كلمة شكر وتقدير

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى أن وفقنا وأعانا على إتمام هذا العمل المتواضع.

أما بعد، فإنه لشرف كبير لنا أن نقدم لكم بهذا العرفان للأستاذ المشرف: الدكتور مهاوات لعبيدي

تنويعا واعترافا بما قدمتم من توجيهات ونصائح أفادتنا كثيرا في إتمام هذه الدراسة حول إسهامات الإدارة

الالكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية (دراسة حالة لمؤسسة بريد الجزائر)، كما نعدك استاذنا الفاضل أن

نحفظ بهذه التوجيهات، ونسعى إلى توصيل هذه الامانة إلى طلبة العلم في المستقبل.

وندعوا الله عز وجل أن ينيركم ويوفقكم لمسيرتكم العلمية فدمتم ذخرا للطلبة وللعلم.

كما توجه بالشكر الجزيل إلى:

كل من أنار دربنا ونور لنا طريق نمشي فيه، خاصة معلمينا وأساتذتنا من أول طريقنا وصولا إلى

كاتبنا هذه التي توجه بها مسارنا اليوم.

والى كل مسيري معهد العلوم الاقتصادية بدون استثناء ونخص بالذكر من أمدنا بيد العون ولو

بكلمة من قريب أو بعيد.

شكرا وألف شكر.

ملخص الدراسة:

يهتم البحث الحالي باستكشاف " اسهامات الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية " وقد تم اختيار مؤسسة بريد الجزائر كعينة من المؤسسات الوطنية لتطبيق دراسة الحالة عليها، وعلية تم صياغة الاشكالية الرئيسية للدراسة كالتالي (ما واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر) . أما عن مجتمع الدراسة فقد تمثل في العاملون والعاملات لدى مؤسسة بريد الجزائر في كل من المناطق التالية (الرباح، تغزوت ، البياضة ،الوادي) وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

اما عن اهم النتائج التي تم التوصل لها فقد كانت كالتالي.

- 1- أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر.
- 2- أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية.
- 3- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر.

وختمت الدراسة بجملة من التوصيات للقائمين على تطبيق الادارة الالكترونية .

Study Summary:

The current research is concerned with exploring " the contribution of electronic administration in improving the performance of the public service." The Algerian Postal Corporation which is considered as a sample of a national electronic administration institution is chosen as the case of study. Therefore, to what extent the elements of electronic administration at the Postal Corporation of Algeria are applied?

The study members are represented by the employees who work at the Post Office of Algeria in each of the following regions (Rabah, Taghazout, Bayadah, Wadi). The analytical descriptive method is used through the survey and that by using questionnaire as a data collection tool.

The most important results are as follows:

1. The sample members of the study agree on the reality of employing the electronic administration elements at the Algerian Postal Corporation
2. The study sample members agree on the extent to which the Post Office of Algeria complies with the progress made in the use of electronic administration
3. The sample members of the study strongly agree on the reality of the performance of the public service in the use of electronic administration at the Algerian Postal Corporation.

The study concluded with a set of recommendations for the employees who work in electronic administration.

الفهرس:

العنوان	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
الملخص	
فهرس المحتويات	II – I
قائمة الجداول	I
قائمة الملاحق	IV
المقدمة	أ-ب-ج-د
الفصل الأول: الإدارة الالكترونية	1
تمهيد الفصل	2
المبحث الأول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية	3
المطلب الأول : ماهية الإدارة الالكترونية	3
المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية المبادئ والأهداف	10
المطلب الثالث: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية	11
المبحث الثاني : بنية و أساسيات الإدارة الالكترونية	13
المطلب الأول: البناء الشبكي و عناصر الإدارة الالكترونية	13
المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية و مجتمع المعلومات	22
المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية	23
خلاصة الفصل	26
الفصل الثاني: الخدمات العمومية والأداء	27
تمهيد الفصل	28
المبحث الأول:الإطار النظري للخدمة العمومية	29
المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية	29
المطلب الثاني: أنواع الخدمات العمومية	31
المطلب الثالث: منظمات الخدمة العمومية	32
المبحث الثاني : الأداء	35
المطلب الأول : مفهوم الأداء	35

37	المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء
39	خلاصة الفصل
41	الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة بريد الجزائر
41	تمهيد:
42	المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة
42	المطلب الأول : اجراءات الدراسة والمقياس
43	المطلب الثاني : أداة الدراسة والاساليب الاحصائية المستعملة
44	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها
44	المطلب الأول: وصف أفراد عينة الدراسة
46	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
61	الخاتمة
71	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
1	يبيّن التكرارات لأفراد العينة حسب متغير الجنس	44
2	يبيّن التكرارات لأفراد العينة حسب متغير السن	45
3	يبيّن التكرارات لأفراد العينة حسب متغير المنطقة	45
4	يبيّن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع توظيف عناصر الإدارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر مرتبا تنازليا حسب متوسطات الموافقة	46
5	يبيّن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر للتقدم في استعمال الإدارة الإلكترونية مرتبا تنازليا حسب متوسطات الموافقة	50
6	يبيّن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر مرتبا تنازليا حسب متوسطات الموافقة	53
7	يبيّن "ت" للعينات المستقلة: للفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء المستجوبين حول محاور الدراسة طبقا لاختلاف متغير الجنس	56
8	يبيّن نتائج تحليل التباين للفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء المستجوبين حول محاور الدراسة طبقا لاختلاف متغير عمر أفراد عينة الدراسة	57
9	يبيّن نتائج تحليل التباين فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول محاور الدراسة طبقا لاختلاف متغير منطقة العمل	58

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
1	أداة الدراسة	64

تمهيد:

لقد أدى التطور العلمي و التقني وتفشي شبكة الانترنت, إلى ظهور تأثيرات متعددة على طبيعة و نهج سير النظم الإدارية, و التي انخفضت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى شكل جديد يعتمد على البعد التكنولوجي و المعلوماتي, لإعادة صياغة الخدمات العمومية, و تأسيسها على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال, وبالتالي التوجه نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة, والتفاعل الآني, واختراق الحدود .

نتج عن التحول نحو الإدارة الالكترونية عدة من التغييرات على مضمون الخدمة العمومية, ينتج عنها في النهاية مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية, فالإدارة الإلكترونية توفر الكثير من فرص النجاح, والوضوح والدقة, في تقديم الخدمات, والقيام بالمعاملات, وبالتالي تمثل نظرة تحول مفاهيمي. مع ذلك صار التوجه إلى الإدارة الالكترونية يعتبر توجهها عالميا, يحفز على تبني نظم الخدمات الإلكترونية, التي منها الخدمة العمومية الالكترونية حيث كانت هناك العديد من المبادرات أعطتها دول عديدة تكللت بنجاح كبير في مناطق منها, و عرفت تحديات, و صعوبات في بلدان أخرى, و مما يجب التطرق إليه مواصلة القيام ببحوث عميقة في مجال الخدمات الالكترونية العمومية مما يساعد على طرح حلول و تخطي معوقات التي تواجه هذه الخدمة .

إشكالية الدراسة :

إن الإدارة الالكترونية تعتبر احدث شكل من أشكال الإدارة فقد طرحت العديدة من المؤثرات على شكل و وظائف الإدارة التقليدية بما فيها الخدمة العمومية, مما أدى إلى التوجه من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة العامة الالكترونية.

بناء مما سبق, و في ظل تطورات الإدارة الإلكترونية, تتجه إشكالية هذه الدراسة نحو الآتي:

– ماهي إسهامات الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية لدى مؤسسة بريد الجزائر ؟.

التساؤلات الفرعية:

و يتفرع عن هذا التساؤل المركزي الى أسئلة فرعية يمكن إجمالها في الآتي :

– ما واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر ؟

– إلى أي مدى تواكب مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية ؟ .

– ما واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر ؟ .

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمنطقة ؟.

فرضيات الدراسة :

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن إنجازها في الآتي :

- الفرضية الأولى : تطبق مؤسسة بريد الجزائر الادارة الالكترونية في كل معاملاتها.
- الفرضية الثانية تعمل مؤسسة بريد الجزائر على مواكبة كل ما هو جديد في مجال تطبيق الادارة الإلكترونية .
- الفرضية الثالثة : ساهمت الادارة الالكترونية بشكل كبير في تحسين أداء الخدمة العمومية لدى مؤسسة بريد الجزائر.

الفرضية الرابعة : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمنطقة

مبررات اختيار الموضوع:

إن اهتمام الدارس و رغبته في التطرق لموضوع معين دون سواه هو في الحقيقة قائم على اعتبارات ذاتية مرتبطة بالباحثون، و توجه اهتماماتهم بحكم الميل نحو موضوع معين، و كذلك اعتبارات موضوعية ترتبط بموضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية، و كذا حداثة الموضوع، و إمكانية البحث فيه، مما سبق يمكن تلخيص أهم مبررات تناول هذا الموضوع فيما يلي :

- المبررات الذاتية : الاهتمام الشخصي بموضوع وتطوير و تحسين الخدمة العامة، و انطلاقا من قناعة الباحث أن أي تطوير في الإدارة الإلكترونية يساهم في زيادة فعالية و كفاءة سير أعمال المجتمع.
- المبررات الموضوعية : و تتجلى من القيمة العلمية لموضوع الإدارة الالكترونية، إضافة إلى حداثة الموضوع ومحدودية الدراسات و الأبحاث التي تعني به.

أهداف الدراسة :

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- إزالة الغموض والتعرف علي مفهوم الإدارة الالكترونية وبما تساهم في رفع كفاءة الخدمة العمومية.
- التوجه إلى مدى فاعلية الإدارة الالكترونية و إسهاماتها في تحسين الخدمة العمومية .
- محاولة توضيح أساسيات الخدمات العامة الالكترونية، وكيف كان الانتقال من الخدمات العامة التقليدية إلى الخدمات العامة الالكترونية.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالخدمة العامة أهمية بالغة، انطلاقاً من كون التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية هو عبارة عن بادرة كبيرة في السمو بالخدمات العمومية، وتحسينها، والنهوض بجهودها وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر الآتية:

- أهمية موضوع الإدارة الالكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين و تبني العديد من الدول له
- شح البحوث و الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالخدمات العمومية .

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات في موضوع بحثنا حيث كان قلة المراجع و ندرة المعلومات من الصعوبات التي واجهتنا، إضافة إلى ضيق الوقت .

تقسيم الدراسة :

مقدمة : حيث تحتوي مختلف الخطوات التي يتضمنها البحث بشكل دقيق ومفصل.

الفصل الأول : يتجه نحو الإدارة الالكترونية، من خلال تقسيمه إلى مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية، وتطرقنا فيه إلى ثلاث مطالب و في المطلب الأول تناولنا ماهية الإدارة الالكترونية وفي المطلب الثاني التجأنا إلى مبادئ و أهداف الإدارة الالكترونية وبالنسبة إلى المطلب الثالث فقد كان الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية. أما فيما يخص المبحث الثاني فقد طرحنا فيه موضوع بنية و أساسيات الإدارة الالكترونية، وقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، في ما يخص المطلب الأول تطرقنا إلى البناء الشبكي و عناصر الإدارة الالكترونية، و فيما يخص المطلب الثاني فقمنا بالتطرق إلى الإدارة الالكترونية ومجتمع المعلومات، و أما المطلب الثالث تطرقنا إلى متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.

الفصل الثاني: أما بالنسبة إلى الفصل الثاني فقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين في كل مبحث ثلاث مطالب حيث كان المبحث الأول الإطار النظري للخدمة العمومية، تناولنا في المطلب الأول مفهوم الخدمة العمومية، و المطلب الثاني أنواع الخدمة العمومية، أما المطلب الثالث فقد قمنا بدراسة منظمات الخدمة العمومية.

فيما يخص المبحث الثاني فقد تطرقنا الى الأداء، و قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، في المطلب مفهوم الأداء و التوجهات المتعددة في طرحه، و المطلب الثاني معايير تصنيف الأداء.

الفصل الثالث :أما الفصل الثالث فقد تم تقسيمه الى مبحثين ، المبحث الأول الاجراءات المنهجية للدراسة تم تقسيمه ايضا الى مطلبين ، المطلب الاول إجراءات الدراسة والمقياس ، والمطلب الثاني أداة الدراسة والاساليب

الاحصائية المستعملة، والبحث الثاني ايضا تم تقسيمه الى مطلبين ، المطلب الاول وصف أفراد عينة الدراسة والمطلب الثاني النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة .

خاتمة : من خلالها سيتم الإجابة على الإشكالية وما تقدم من فرضيات بشكل مبسط وتقديم بعض النتائج والتوصيات المستخلصة من هذه الدراسة .

قائمة المراجع : باللغات العربية، والفرنسية.

الفصل الأول

الإدارة الالكترونية

تمهيد:

تسعى معظم الدول إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاهاً جديداً في الإدارة المعاصرة، وأصبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة في تطوير أعمال المنظمات سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات حكومية وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت في إنجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وكذلك إنجاز كل وظائفها من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية وغير ذلك من أعمال، بعقلية عالمية وبسرعة فائقة

ويتفق الكثير من الخبراء على أن تفعيل "الإدارة الإلكترونية" سيحل الكثير من المشاكل، بدءاً من الانتهاء من الإجراءات "البيروقراطية"، وتهيئة المجتمع إلى مرحلة متقدمة من التعاملات الإلكترونية، والتي تتسم بالجودة وسرعة الإنجاز دونما استهلاك للوقت وكذلك الورق، ويبدو أن الوقت لتطبيق ذلك، لاسيما وأن هناك الكثير من المقدمات سبقت هذا التفعيل، حيث تم تطبيقها في الكثير من الإدارات مثل "الجوازات" و "وزارة العمل"، إلى جانب العديد من الجهات الأخرى التي تم تطبيق التعاملات الإلكترونية فيها، وحقت الكثير من النجاحات في عوامل كثيرة، منها الوقت والكفاءة والحد من الإجراءات الروتينية، والتي عانى منها الكثير من الجهات والدوائر.

المبحث الأول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الالكترونية، ومحاولة ضبط مختلف ما قد ذكر من تعاريف و المبادئ، والأهداف دون إهمال ما تتسم به الإدارة الالكترونية من خصائص، مع التطرق إلى أهم مراحل، ومتطلبات التطبيق والتحول إلى الإدارة الالكترونية .

المطلب الأول : ماهية الإدارة الالكترونية

أولاً: نشأة الإدارة الالكترونية :

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الالكترونية، أو الإدارة الالكترونية. بذلك فإن ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية، والإعمال الالكترونية وانتشار شبكة الانترنت .

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الالكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

وبالتالي فالإدارة الالكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم .

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث هيا نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات الوطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

إن نشأة الإدارة العامة الالكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات .

لقد كان تطبيق الإدارة الالكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة، ولم تصل الصورة الرسمية إلا مؤخراً حيث بدأ بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوردا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ومفهوم الإدارة الالكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة .

ومن ثم فالإدارة الالكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعد على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي¹.

ثانياً: مفهوم الإدارة الالكترونية

نظراً لاعتماد الإدارة الحديثة حالياً على التقنية المتطورة التي تساعد على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل دقيق وسريع ولأقل الكلف لذا نجد من الضروري إلى التطرق إلى مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من الدول، ومنها الدول العربية يطلق عليه الإدارة الالكترونية الذي أهم عناصره تقنيات المعلومات التي تتطور بسرعة مذهلة، ولذا يتطلب من دوائرننا ومؤسساتنا الاستفادة منها في تطبيق الإدارة الحديثة المعتمدة على هذه التقنيات بأسرع ما يمكن، لنستطيع أن نسد فجوة التقنيات بيننا وبين دول العالم المتقدم .

والمفهوم الشائع للإدارة الالكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.

إن ظهور تطبيقات الإدارة الالكترونية بهذا الشكل الواسع هو بسبب الانجازات في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة، وثورة الاتصالات وشبكة الانترنت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات)، وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الالكترونية .

نستطيع أن نقول أن بدايات الإدارة الالكترونية (أتمته المكاتب) بدأت منذ سنة 1960، عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب، واستخدام معالج

¹ عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيده الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة تخرج شهادة ماجستير، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص: 11-12 .

الكلمات (Word processing) وان أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط / جهاز الطابع الممغنط).

حيث كانت هذه الطابعة من شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط, حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه, وعند النظر لهذه الرسالة نجد أنها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.¹

ثالثاً: تعريف الإدارة الالكترونية :

يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماماً في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جداً من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة .

كما أنه لم يتم حتى الآن الوصول إلى تعريف دقيق يمكن أن يتفق عليه فيما يتعلق بمصطلح الإدارة الالكترونية من قبل العالمين والباحثين، وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات التي وردت بشأنها .

التعريف الأول: الإدارة الالكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة .

ويتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

1- أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الالكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيس لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الالكترونية.

2- أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الالكترونية بالمنشأة هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بها

التعريف الثاني: إن الإدارة الالكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية .

¹ علاء عبد الرزاق السالمي, الإدارة الالكترونية, دار وائل للنشر, الجبيلة عمان الأردن, 2008, ص: 31-32 .

ويلاحظ على هذا التعريف إضافة لأطراف عمليات الإدارة الالكترونية، والتي قد تشمل أفراد أو منظمات وان كان لم يحدد إذ كانت تلك الأطراف من داخل المنشأة كالموظفين والعاملين بتا، أم هي أطرافاً من خارجها كالعملاء والموردين وشركاء المنشأة .

التعريف الثالث: إن الإدارة الالكترونية هي (العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف الشركة)

وبتحليل هذا التعريف يتضح

1- أن الإدارة الالكترونية هي عملية إدارية في المقام الأول تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إن ما يميز الإدارة الالكترونية عن الإدارة التقليدية، هو قيامها على الإمكانيات التكنولوجية التي توفرها لها شبكة الانترنت وشبكات الأعمال الأخرى .

2- أنه قد أشار إلى عدم اقتصر الإدارة الالكترونية على القيام بالأعمال الداخلية فقط للمنشأة وإنما تمتد وظائفها لإنجاز الأعمال الخارجية للمنشأة أيضاً.¹

رابعا: خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية :

تقدم الإدارة الالكترونية وجهاً آخرًا مغايرًا للإدارة التقليدية، نظراً لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائريهم، وحلما يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الالكترونية.²

1- خصائص الإدارة الالكترونية :

يمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الالكترونية في النقاط التالية .

أ- إدارة بلى أوراق: حيث تتكون من الأرشفة الالكترونية والبريد الالكتروني والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآتية .

ب- إدارة بلا مكان: وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الالكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية .

ج- 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 تصحوا لذلك لا بد من العمل لمدة 24 ساعة .

¹ محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 42-43.

² فريد كورتل، الإدارة الالكترونية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن عمان، 2015، ص: 48 .

د- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.¹

2- عناصر الإدارة الالكترونية:

تتكون الإدارة الالكترونية من أربعة عناصر أساسية يمكن توضيحها في الشكل التالي :

1- **عتاد الحاسوب:** ويتمثل في جهاز الحاسوب وملحقاته ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فمن الأفضل للمؤسسة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة .
- ملائمة العتاد للتطورات البرمجية .

وعموما تتمثل الأجهزة الملحقة في : وسائط التخزين، الطابعات، عارض المعلومات، أجهزة البصمة الالكترونية، أجهزة التصوير الرقمية، إلى ما يصب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إلى الإدارة على اختلاف طبيعة عملها، وما يلزم لذلك العمل .

وللحاسوب مزايا عديدة جعلته يتمتع بأهمية بالغة في تطبيق الإدارة الالكترونية، نذكر منها :

- الدقة العالية في الحصول على النتائج

- السرعة الهائلة في معالجة البيانات

- القدرة على تخزين البيانات واسترجاعها في وقت الحاجة

ب- **برامج الحاسوب:** وهي المكونات غير المادية للحاسوب، عبارة عن تعليمات منظمة، خطوة خطوة، تصدر أوامر للمكونات المادية للحاسوب لإنجاز العمليات المختلفة، وتختار كل إدارة برامج الحاسوب التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية، هذه الأخيرة تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما :

- **برمجيات نظم التشغيل:** وهي البرامج التي يتم تحميلها على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها من أجل إدارتها، والمستخدم حاليا هو Windows.

- **البرمجيات التطبيقية:** وتنقسم إلى:

- برامج عامة : يتم تحميلها على معظم أجهزة الحاسوب .
- برامج خاصة : تعمل على أداء مهام وواجبات معينة .

¹علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

ج- شبكة الاتصالات: تعتبر الشبكات عنصرا مهما وأساسيا في تطبيق الإدارة الالكترونية، ومما زاد من أهميتها انتشار استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة العمال وسرعتها، وبتطور ذلك الانتشار وزيادة ذلك الاستخدام ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات وبعضها .

والشبكة هي مجموعة من الحواسيب مرتبطة ببعضها البعض ومن أهم أنواعها المستخدمة في مجال الإدارة الالكترونية ما يلي:

- شبكة الاتصال المحلية (LAN: Local Area Network)

هي شبكة اتصالات تربط مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض في مجال جغرافي محدود، كأن يكون مبنى لمؤسسة أو طابقا رئيسيا فيها، وذلك بما يتيح لهذه الحواسيب تشارك موارد الشبكة من مكونات مادية وبرمجيات وتبادل البيانات والمعلومات .

- شبكة اتصالات الانترانت (Intranet)

وهي الشبكة الخاصة للمؤسسة التي تستخدم تكنولوجيا الانترنت، ويقتصر التعامل بها على موظفي المؤسسة ، بحيث لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة .

وتوفر شبكة الانترانت للإدارة الالكترونية العديد من المزايا نذكر منها :

- الاقتصاد في التكاليف
- مشاركة الملفات بحيث يستطيع المستخدمون الوصول إليها من كافة الحواسيب المربوطة بالشبكة
- كفاءة وسرعة الاتصال
- توفير خدمة البريد الالكتروني وخدمة الحوار في الوقت الحقيقي

- شبكة الاتصالات الاكسترنانت (Extranet)

هي عبارة عن شبكات إنترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المؤسسة بأن يكون لهم وصول واستخدام محدد إلى شبكات المؤسسة الداخلية، كالموردين والزبائن والشركاء.

وتوفر شبكة الإكسترنانت للإدارة الالكترونية مزايا عديدة نذكر منها:

- تسهيل عملية الشراء في المؤسسة
- متابعة الفواتير

- خدمة التوظيف
- توزيع البضائع

- شبكة الاتصالات الانترنت (Internet)

وهي شبكة معلوماتية عالمية تضم مجموعة من الشبكات منتشرة بجميع أنحاء العالم، وتعد شبكة الانترنت هي العصب الرئيسي ومحور الارتكاز الذي تنهض عليه وتتمحور حوله البنية الأساسية للإدارة الالكترونية .

ولهذه الشبكة أهمية كبرى في بناء عالم الإدارة الالكترونية منها:

إن شبكة الانترنت هي أم الشبكات (LAN . Intranet . Extranet)

تعتبر شبكة الانترنت قاعدة الانطلاق التقنية للإدارة الالكترونية

شبكة الانترنت هي وسيلة الإدارة الالكترونية للولوج إلى السوق الكوني والاندماج في الأعمال الكونية لتلبية احتياجات الزبائن والمستفيدين في كل زمان ومكان .

تعتبر شبكة الانترنت أساس خيارات تطور تكنولوجيا الاتصالات والشبكات وتحويل المؤسسات الاقتصادية إلى مؤسسات مرنة ومفتوحة تستند إلى المعرفة .

د- صناع المعرفة :

وهم العاملون في حقل المعرفة من تقنيين ومبرمجين ومحليي النظم والمديرين لقواعد البيانات، والمختصين في تكنولوجيا الاتصالات والشبكات ومهندسي المعرفة والمطورين لبرامج التطبيقات وكل من له علاقة مع المعرفة إنتاجا وتخزيناً وتوزيعاً.

ويقوم صناع المعرفة بأداء التالي :

- استخدام الحواسيب للعمل أينما يتواجدون وفي أي وقت يرغبون العمل فيه .
- تطوير تطبيقات قواعد البيانات ومستودعات البيانات لحفظ المعلومات
- إنشاء شبكات الحواسيب، التي تسمح للوحدات الإدارية تطوير وحفظ تطبيقاتها
- إنشاء مواقع شبكة ويب، حتى يمكن مساعدة العملاء في طلب السلع والخدمات .
- توفير إمكانيات الوصول إلى المعلومات لمن يحتاجها ليتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة¹

¹ فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص: 50-56.

المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية المبادئ والأهداف

يرتكز مفهوم الإدارة الالكترونية على العديد من المبادئ والأهداف والتي سوف يتم تناولها في الآتي.

أولاً: المبادئ:

إن من مبادئ الإدارة الالكترونية الحكومية تتمثل فيما يلي:

- 1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيًا 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 نقاط 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 ارض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة .
- 3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة 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 الخدمة بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف .
- 5- التغيير المستمر: وهو مبدأ سياسي في الإدارة الالكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس¹.

ثانياً: الأهداف:

تسعى الإدارة الالكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف، وكلها تصب في تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة والاستغلال الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، للارتقاء بكفاءة العمل الإداري وارتفاع مستوى الأداء عن طريق انجاز المعاملات الكترونياً وتوفير الوقت والجهد والمال وسنعرض الأهداف بشكل مجمل فيما يلي².

- 1- التخلص من حدة البيروقراطية .
- 2- ضمان دقة المعاملات الإدارية .

¹دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص: 15-17.

²فريد كورتل، الإدارة الالكترونية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن عمان، 2015، ص: 38-39.

- 3- ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال الكترونية .
- 4- الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق.
- 5- ترشيد الأيدي العاملة وفرز الأفراد الغير فاعلين.
- 6- ضمان السرية والخصوصية للمعلومات .
- 7- ضمان عدم تكرار المعاملات والإجراءات.
- 8- توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها .
- 9- فك الاختناقات داخل الدوائر الإدارية.
- 10- توفير وترشيد الإنفاق .
- 11- تقليل معوقات اتخاذ القرار في ظل توافر البيانات .
- 12- إدارة الملفات بدلا من حفظها .
- 13- استعراض المحتويات بدلا من القراءة .
- 14- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- 15- البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- 16- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماع.
- 17- الانجازات بدلا من المتابعة .
- 18- اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة .
- 19- التجهيز الناجح للاجتماعات.¹

المطلب الثالث: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية

ان الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية كان على ثلاث مراحل, وعلى أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي, لذلك فان تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الالكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها, على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجأ المجتمع بها, وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه وعلى العموم فان هذه المراحل هي:²

¹ عبد الرزاق السالمي, مرجع سبق ذكره, ص ص: 44-45.

² عاشور عبد الكريم, مرجع سبق ذكره, ص ص: 19-22 .

أولاً : مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلية :

حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ومحاولة تنميتها وتطويرها وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تلخيص معاملاته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو ملاحظة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة .

ثانياً : مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل :

تعد هذه المرحلة من المراحل الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الالكترونية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الالكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية نظراً لان عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس ¹.

ثالثاً : مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25-30% من عدد الشعب) عال وتوفرت الحواسيب، سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضاً معقولة ورخيصة، مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب، بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها .

¹ كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص: 53-55.

وعلى العموم فإن سلم النجاح في التحول إلى الإدارة الالكترونية هو صعودا كما يلي :

- 1- جدية العمل الحكومي .
- 2- سلامة التطبيق العملي .
- 3- تقويم الممارسة العلمية .
- 4- الارتقاء بمستوى الأداء .
- 5- تقديم خدمة متميزة .
- 6- إرضاء المجتمع ¹.

المبحث الثاني : بنية و أساسيات الإدارة الالكترونية

إنّ مشروع الإدارة الالكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة و المواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه و بالتالي يحقق النجاح و التفوق و إلا سيكون مصيره الفشل و سيسبب ذلك خسارة في الوقت و المال و الجهد و نعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر و تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية

المطلب الأول: البناء الشبكي و عناصر الإدارة الالكترونية

أولا : البناء الشبكي للإدارة الالكترونية

إن الانترنت أوجدت إمكانية كبيرة من اجل إنشاء الشبكة الداخلية intranet و هي شبكة الشركة التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا الانترنت مثل متصفحات و محركات البحث و بروتوكولات الانترنت لتبادل المعلومات و الاستخدام المشترك لقاعدة و مستودع البيانات في الشركة بين عامليها . كما اوجد إمكانية لإيجاد الشبكة الخارجية extranet و هي الشبكة الموثوقة التي تسمح لشركاء الأعمال (الموردون و الزبائن و غيرهم) أن يصل والى أجزاء أو كل قواعد البيانات الشبكة الداخلية و عادة ما يتم ذلك باستخدام الانترنت.

1- الشبكة الداخلية :

إن الشبكة الداخلية هي بمثابة الويب الداخلي و هي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل الشركة باستخدام مفاهيم و أدوات الويب و قدرات الانترنت و بخاصة التصفح السهل و غير

¹ - كلثم محمد الكيسي، المرجع السابق، ص ص: 56-58 .

المكلف, فهي شبكة صلات يستطيع العاملون في الشركة أن يطلعوا على القرارات, الخطط الاستفسارات والطلب المعلومات و استرجاع البيانات من قاعدة البيانات في الشركة .

كما إن الشبكة الداخلية تقدم نظام البريد الالكتروني العالمي و الوصول عن بعد و أدوات التشارك الجماعي و أنظمة تقاسم برمجيات التطبيق, بما يمكن الشركة أن تعمل كوحدة واحدة بشكل أفضل .
و هناك مزايا عديدة للشبكة الداخلية أهمها :

أ- اغناء بيئة المعلومات في الشركة التي يتم تقاسمها بشكل فوري و الاستجابة الفورية لها من قبل جميع وظائف وأقسام الشركة و العاملين فيها .

ب- خفض تكلفة توزيع المعلومات .

ج- إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية و كذلك عقد المؤتمرات الافتراضية بين العاملين في الشركة مهما كانت مواقع انتشارهم الجغرافي.

بناء الشبكة الداخلية

لبناء الشبكة الداخلية في الشركة يمكن الاسترشاد بالخطوات التالية:

1- حدد حاجات الشركة

أ- كيف يتم تحديد المستفيدين؟ ما هي الأقسام التي تحتاج الوصول إلى الانترنت؟

من هم الأفراد في تلك الأقسام سيحتاجون الوصول إلى الانترنت؟

ب- ما هو المحتوى الذي سيتم تقاسمه؟

ج- كيف يتم الوصول إلى المعلومات و من ثم استخدامها؟

2- ابحث عن بعض البرامج إلي تستخدمها الشركات من اجل قسم الانترنت و قدم التوصية ببرنامج للشبكة الداخلية

أ- هل تحتاج لبرنامج مرن؟

ب- هل البرنامج القياسي إن كان لديك حاليا ملائم أم تحتاج إلى برنامج جديد؟

ج- هل يمكن للمستفيدين عن بعد أن يصلوا إلى البرنامج بحواسيبهم القياسية؟

3- خطط الاختبار البرنامج و كيف أنت ستقيس النتائج

أ- من سيكون مسئولاً عن الاختبار؟

ب- ما نوع التغذية المرتدة المطلوبة من القائمين بالاختبار؟

ج- كيف يمكن أن تربط النتائج بالبرنامج؟

4- الاستعداد للتنفيذ

أ- ما هي المعلومات التي سيتم تقديمها قبل التنفيذ؟

ب- كيف تتم جدولة التنفيذ؟

ج- ما نوع التدريب الذي هو ضروري و من الذي سيقدمه؟

5- متابعة الاستخدام الجاري للشبكة الداخلية:

أ- كيف تقيس استخدام النظام, و من يستخدمه, و ما هي المعلومات التي يتم الوصول إليها؟

ب- كيف ستقدم المعلومات من المستويات المختلفة و من المستفيد حول نجاح الشبكة الداخلية؟

ج- كيف سيكون المدخل إلى تحديث الشبكة الداخلية من حيث المحتوى و الهيكل؟

و رغم هذه المزايا فان الشبكة الداخلية تحمل مخاطر إمكانية تصاعد التكلفة بشكل كبير, كما أن الشركة قد تتعرض لإساءة استخدام قاعدة بياناتها بعد أن يتسع نطاق العاملين الذين يستخدمونها مما يثير قضايا الأمن في حماية الشبكة الداخلية بالعلاقة مع العاملين أو المخترقين من خارج الشركة .

2- الشبكة الخارجية:

سعت الشركات لتوسيع شبكتها الداخلية إلى الشبكة الخارجية تنشئ مفهوم الأعمال الافتراضية من خلال السماح للشركات بما فيها الشركات المنافسة أن تساهم في سلسلة إنشاء القيمة للشركة المعنية. إن الشبكة الخارجية تمكن الزبائن و الموردين من تقاسم قواعد و مستودعات بيانات الشركة, من اجل المساهمة في تطوير أعمالها, بنفس القدر الذي تستخدم الشركة صلاحها الخارجية لتطوير علاقات تعاقدية على أجزاء ومكونات تدخل في صناعة منتجاتها, ما يجعل الكثير من قدراتها الجوهرية أو المهمة خارجها, ولكن شبكتها الخارجية تساعد على تحويلها إلى قدرات داخلية, بحيث تنتج الشركة الأجزاء التي تتفوق بها, وتحصل على ما لا تتفوق به من شركات أخرى ترتبط معها عبر شركة خارجية لتبادل المعلومات الضرورية حول تصميمها وكمياتها ومواعيدها ومواصفاتها.

و تستخدم الشركات شبكة الاكسترنات للأغراض التالية:

- تبادل الحجم الكبير من البيانات بين أطرافها المشاركة.
- تقاسم الأدلة وفهارس المنتج مع تجار الجملة والأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- التشارك مع الشركات الأخرى فيما يتعلق بالمشروعات والأنشطة المتعلقة بالتطوير المشترك.
- تطوير واستخدام برامج التدريب المشتركة مع الشركات الأخرى.
- التقديم (أو الوصول إلى الخدمات المقدمة) من قبل الشركة الواحدة إلى الشركات الأخرى.
- تقاسم الأخبار والاهتمامات المشتركة مع الشركات الأخرى.¹

ثانيا : عناصر الإدارة الالكترونية

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج .
- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات طلابها من خلال الحاسب الآلي .
- الإدارة الالكترونية ليست بديل للحكومة العادية ولا تنهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة

¹عبود نجم عبود, الإدارة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات, دار المريخ للنشر, الرياض, المملكة العربية السعودية, 2004, ص ص: 34 - 38 .

- إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الالكتروني والأرشفة الالكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية
- إدارة بلا مكان تمثل في الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التحيلية .
- إدارة بلا زمان تستمر 24 ساعة .
- إدارة بلا تنظيمات جامدة, فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة .¹

ثالثاً : وظائف الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية (E-Management) نمط جديد للإدارة ترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة وإستراتيجيتها ووظائفها، وفي الحقيقة لا ترجع هذه التأثيرات إلى البعد التكنولوجي فقط، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكت لعقود عديدة وأصبحت تسعى إلى تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، لاسيما أن الثورة الرقمية أدت إلى تغيرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادرها وميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير.²

1- التخطيط الإلكتروني:

قد يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف، وتحديد وسائل التحقيق إلا أنه توجد عدة اختلافات أساسية بينهما تتمثل في ثلاثة مجالات هي:

الأهداف:

إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة طويلة وقصيرة الأمد، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر، على خلاف التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

¹ فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، ط1، 2015، ص: 66.

² عبود نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص: 34-38.

١- تدفق المعلومات:

إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير والخطط التفصيلية) كما هو الحال في التخطيط التقليدي إلى التخطيط المستمر كما هو في التخطيط الالكتروني.

ب- تقسيم العمل:

إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية والتي تتمثل في قيام الإدارة العليا بعملية التخطيط، وقيام الإدارة الدنيا والمتمثلة في العامل بعملية التنفيذ، بينما في ظل الإدارة الالكترونية يقوم جميع العاملين بالمساهمة في عملية التخطيط الالكتروني.

ج- القواعد الجديدة في التخطيط الالكتروني:

إن التخطيط يواجه تغيرات جذرية وعميقة مما ينقل وظائف الإدارة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، وبدلاً من أن يكون هناك النظام التشغيلي، والقدرات الجوهرية داخل الشركة هي المرتكز يصبح السوق وتغيراته المحكمة والعملاء بحاجاتهم المتغيرة هي المرتكز التخطيطي. فعلى الرغم من أهمية خبرة الإدارة بالشركة وعملياتها الماضية والحالية، فإن العملاء في ظل منافسة مواقع الويب يكون من السهل لها الوصول والتصفح وحتى التفاعل، فيمكن أن يخبروا الشركة ماذا يريدون، وإذا لم تستجيب الشركة فإنها ستفقداهم وبالتالي فإن العملاء هم الذين يضعون الأهداف ويحددوا اتجاه الأعمال الالكترونية في هذه الشركات.

وكل هذا ينعكس على أن يكون أساس التخطيط ليس الخطة، وإنما تفاعل هؤلاء العاملين مع الأسواق وخصائصها المتطيرة هناك. وفي كل مكان على الشبكة العالمية والعملاء وحاجاتهم دائمة التغير في البيئات المختلفة. فما دام العاملون المرتبطون شبكياً من خلال الشبكة الداخلية (الانترنت) ويتقاسمون قاعدة بيانات الشركة وخبراتها، فإن التخطيط لم يعد كما كان الحال في السابق وظيفة المديرين فقط، بل وظيفة جميع العاملين الذين عليهم أن يبادروا بالأعمال الجديدة حسب ظروف السوق وحاجات العملاء، مما يجعل التخطيط مدخل الجميع وفي كل الاتجاهات التي تنتجها شبكة الأعمال والانترنت.¹

2- التنظيم الالكتروني:

إن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص: 236-237.

إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث التغير في مكونات التنظيم. بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة يمكن إجمال هذه التغيرات في مجال التنظيم بالشكل الآتي:

أ- الهيكل التنظيمي :

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروع.
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة .
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل الغير محدد.
- الانتقال من التنظيم العمودي من الأعلى للأسفل إلى التنظيم الأفقي و التمكن من اليسار .

ب- التقسيم الإداري:

الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتسع القائم على تحالفات داخلية و خارجية .

ج- سلطة الأوامر:

- الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية .
- الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتياً .
- الانتقال من الرئيس المباشر الواحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

د- الرسمية:

- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسة مرنة.
- لا تنتقل من قواعد الإجراءات المحددة لإدارة الذات و الفرق المدارة ذاتياً.
- الانتقال من جداول العمل القياسية و الجدولة مسبقاً الى جداول العمل المرنة و المتغيرة ¹.

¹مصطفى يوسف الكافي، الحكومة الالكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دار رسلان، 2010 م، ص: 94-95 .

3- القيادة الالكترونية:

كان التحديان اللذان يتقاسمان هموم القيادة هما العاملون و المهام, ثم ظهرت القيادة الإستراتيجية المدخل المرتكز على مهام التكنولوجيا, المدخل المرتكز على العاملين, الزبون .

1- القيادة التكنولوجية الصلبة:

قيادة تقوم علة استخدام تكنولوجيا الانترنت من اجل إدارة أعمالها و ميزة استخدام التكنولوجيا. المدير في كل مكان سواء أكان في آسيا أو أوروبا يمتلك القدر نفسه من المعلومات و يتعامل مع الحاسوب المحمول نفسه و يتصل مع كل العاملين أينما كانوا في الوقت نفسه .

- إنها قيادة حس التكنولوجيا تتحسس لكل تطور تكنولوجيا.
- قيادة حس الوقت على الانترنت و زمن سريع الحركة مع القدرة على تصريف العمل في أي وقت .
- قيادة الطوارئ داخليا حددت أساليب جديدة , و إن مبتكري هذه النماذج و الأعمال الجديدة يدركون إن بيئة الأعمال أصبحت الأسس بمعدلات غير مسبقة و إن القائد هنا يلعب أدورا مختلفة مثل معالجة اضطرابات مخصصات الموارد بعين مفتوحة دائما .

ب - القيادة البشرية الناعمة:

هناك وجهات نظر أخرى ترى أن القيادة الالكترونية ستكون ذات حس إنساني كبير, و ذلك إن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذو تخصصات ومؤهلات عالية و مبتكرين و حرفيين نادرين, وهذه التقنيات تتطلب إدارة جديدة لا تعمل على وفق سلطة الأوامر و هرمية الاتصالات و المعلومات و التفاعلية الشبكية, وإن هذه القيادة يجب إن تدرك أن القيمة المضافة تتم من خلال العمل المعرفي و ليس من خلال الآلات, كما إن العاملين سيكونون متباعدين جغرافيا لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر, و سينتج بما يسمى الولاء الالكتروني بين العاملين و بين الزبائن و سيكون القائد على شكل الآتي:

قائد زبائي: القائد المركز على الزبون و يوجد تسهيلات و مزايا للزبون.

قائد معرفي: يمكن للعاملين أن يطلعوا على منظمات أخرى و ينتقلوا إليها و على القائد معرفة العاملين والاحتفاظ بهم.

قائد تنافسي: و يكون ذلك بكونه :

- أسرع من المنافسين بالوصول إلى السوق.
- الأفضل في خدمة العاملين و الموردين من المنافسين.

- الأكثر قدرة على الاستفادة من الابتكارات, و يسميها درك السطو الخلاق .
- الأكثر قدرة على الابتكار .
- مباشر, مرتاب, متعلم بشكل عال, كثيف التركيز, الأسرع حركة, يحب الغموض, قلق.

ج- القيادة الذاتية:

ذلك ينسجم مع الخصائص التالية:

- القدرة على تحفيز أنفسهم.
 - الولاء للشركة و الرغبة في العمل .
 - المهارة و المرونة في التكيف.
 - سرعة التأثر بالبيئة الالكترونية.
 - تنمية المحزون الذاتي .
 - التصحيح الشخصي.
- قيادة الذات الذكية تتكون من حس التكنولوجيا (قواعد البيانات, المعرفة الصريحة, الذكاء الصناعي)
الحس البشري (عواطف التفاعل الإنساني, التجربة و الخبرة, المعرفة الضمنية, الذكاء البشري)¹

4- الرقابة الالكترونية:

و يمكن تلخيص ميزات الرقابة الالكترونية بما يأتي:

- أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول و في الوقت الحقيقي أي انخفاض الفجوة الزمنية بين التنفيذ و الرقابة.
- لا يقتصر هذا على التنفيذ بل على التخطيط كذلك.
- التحول من الرقابة رصدًا إلى الرقابة عملية.
- توفر أدوات المعاملات و الإجراءات.
- الاقتراب أكثر إلى الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة القائمة على الصلاحيات.
- الاقتراب نحو الرقابة في الحاضر بدلا من الرقابة على الماضي.
- قلة المفاجآت الداخلية بموجودة الرقابة الفورية عليها و تصحيحها .
- التحول من الرقابة القائمة على المدخلات و العمليات و الأنشطة إلى الرقابة على النتائج.

¹مصطفى يوسف الكاكي, المرجع السابق, ص: 96-98 .

- سرعة انتشار نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث.

المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية و مجتمع المعلومات

مصطلح جديد ظهر في النصف الثاني من القرن العشرين وواقع بدأت كثير من الدول تعيشه و أمل تسعى إليه كثير من الدول للانتفاع به و لتتحول له وقد مرت الحياة الإنسانية بأكثر من مجتمع

أولاً: تعريف مجتمع المعلومات:

لا بد من الإشارة إلى أن هذا المفهوم ما زال غير واضح بشكل تام، وأن هناك العديد من التعريفات لمجتمع المعلومات تختلف تعاريف مجتمع المعلومات وفقاً لوجهة نظر كل جهة و الخلفيات التي انطلقت منها و يمكن عكس مفهومه من خلال التعاريف التالية¹:

1- **تعريف مؤتمر جنيف 2003** : "هو مجتمع يستطيع كل فرد استحداث المعلومات و المعارف و النفاذ إليها واستخدامها و تقاسمها بحيث يمكن الأفراد و المجتمعات و الشعوب من تسخير كامل إمكاناتهم في النهوض بتنميتهم المستدامة و في تحسين نوعية حياتهم"².

2- **تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003**: "المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة و إنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي من الاقتصاد و المجتمع المدني و السياسة و الحياة الخاصة وصولاً للارتقاء بالحالة الإنسانية باطراد أي إقامة التنمية الإنسانية"³.

إذن فهو مفهوم يرى التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع حيث المعلومات هي القوة الدافعة و المسيطرة و هو ذلك المجتمع الذي يقوم على أساس نشر المعرفة و إنتاجها و توظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي من الاقتصاد و المجتمع المدني و السياسي و الحياة الخاصة. ويقصد بمجتمع المعلومات أيضاً جميع الأنشطة و الموارد و التدابير و الممارسات المرتبطة بالمعلومات إنتاجاً و نشرًا و تنظيمًا و استثماراً⁴.

ثانياً- خصائص مجتمع المعلومات:

يتميز مجتمع المعلومات بمجموعة من السمات و الخصائص التي تحدد طبيعته أهمها:

- زيادة أهمية المعلومات كمورد حيوي استراتيجي.
- نمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة على المعلومات.
- استخدام تقنيات المعلومات والنظم المتطورة.

¹مصطفى يوسف الكافي، المرجع السابق، ص: 98-99.

² محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2000، ص: 19.

³ بول جامبل و جون بلاكويل، إدارة المعلومات، دار الفاروق، مصر، 2003، ص: 16.

⁴ بول جامبل و جون بلاكويل، نفس المرجع، ص: 17.

- تنامي النشر الإلكتروني ومصادر المعلومات الإلكترونية، و التضخم فيحجم الإنتاج الفكري .
- يتميز مجتمع المعلومات كذلك بتراجع استخدام الورق، من خلال استعمال نقود الكترونية، جرائد وكتب الكترونية، إلى غير ذلك من الأمور التي ألغت أو قلصت استعمال مثيلاتها الورقية .
- تزايد حجم القوى العاملة و النشطة في قطاع صناعة المعلومات.
- يتميز كذلك بكون المعرفة و المعلومة من أهم مصادر الثروة و القوة .
- حدوث انفجار اتصالي هائل تصاحبه تطورات لا متناهية في ميدان الالكترونيات و الاتصالات عن بعد .
- ظهور مؤسسات الشخص الواحد.
- يتسم بوجود ما يسمى بالتعليم المستمر مدى الحياة.
- تزايد الأنشطة التي تنجز عن بعد كالععمل عن بعد، التجارة عن بعد، التعليم عن بعد والتعليم المفتوح أو التعليم الافتراضي.
- و يتميز كذلك مجتمع المعلومات باستعمال مكثف لشبكات الاتصال و أنظمة المعلومات، في الإدارات والهيئات و المؤسسات.

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

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

1- البنية التحتية:إن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات و البيانات و بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المواطن من جهة أخرى.

¹ إبراهيم بعزيز، الدول العربية ومجتمع المعلومات، التحديات والفرص المتاحة، المجلة العربية للاتصال والتنمية، ع. 01، تشرين الأول 2010 م، ص ص: 10-11.

2- **توافر الوسائل الالكترونية:** اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية و التي نستطيع بواسطتها التواصل معها و منها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة و الهاتف الشبكي و غيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد و بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

3- **توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت:** و نشدد على أنتكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من اجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد و أقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

4- **التدريب و بناء القدرات:** وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر و إدارة الشبكات و قواعد المعلومات والبيانات و كافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة و توجيه "الإدارة الالكترونية" بشكل سليم و يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الالكترونية" و طرق و وسائل استخدامها للمواطنين أيضا.

5- **توافر مستوى مناسب من التمويل:** بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية و تدريب للكوادر و الموظفين و الحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات و مواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و "الإدارة الالكترونية" على مستوى العالم.

6- **توفر الإرادة السياسية:** بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع و تعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل و تتولى الإشراف على التطبيق و تقييم المستويات التي وصلت إليها .

7- **وجود التشريعات و النصوص القانونية:** التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية و تضيي عليها المشروعية والمصادقية و كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

8- **توفير الأمن الالكتروني و السرية الالكترونية:** على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية و الشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث و التركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية و خطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

9- **خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية:** وإبراز محاسنها و ضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها و يشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية و الحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات و المؤتمرات و استضافة المسؤولين و الوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية.

10- الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين و منها: توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية و توحيد طرق استخدامها و إنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

ثانيا: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات، حيث أن كثيرا من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي تمثل في كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية ومن معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية ما يأتي:¹

- التخطيط السياسي الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الالكترونية" و يشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الالكترونية.
- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الالكترونية" لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني و التنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ "للإدارة الالكترونية"
- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي التي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الالكترونية.
- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبل بعد تبسيط الإجراءات و تنظيم العمليات الحكومية—
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية و الاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.
- نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية.²

¹ فداء حامد، مرجع سبق ذكره، ص ص 88-91.

² فداء حامد، نفس المرجع ص ص: 97-98.

خلاصة الفصل:

و في ختام هذا الفصل و بعد ما تطرقنا إلى الإدارة الالكترونية فلا بد من الإشارة إلى أنه و عند تطبيق إستراتيجية "الإدارة الالكترونية" سوف تزول كل المصاعب و المشاكل الإدارية و التقنية, لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الالكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر و متواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت و المال و الجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعرّ الإدارة الالكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية .

الفصل الثاني

الخدمة العمومية

والأداء

تمهيد:

مع التقدم السريع للعالم الاقتصادي، أصبح قطاع الخدمات يشغل اهتمام العديد من المنظمات نظرا للدور الذي يلعبه في دعم الاقتصاد كونه مورد هام لدخل الدولة، و تعتبر الخدمة العامة من خصوصيات السياق العمومي، هذا الأخير الذي أصبح يحظى باهتمام الباحثين و الدارسين فيما يخص مردودية القطاع العام و دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات العامة .

و سنحاول في هذا الفصل نزع اللبس في عن الخدمات العمومية من خلال تناول جوانب هذا الموضوع و محاولة الإلمام بمفهومه وما يساعدنا في تحليل هذا المبحث.

المبحث الأول: الخدمات العمومية

ارتبطت الخدمات العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة وزيادة درجة تدخلها في إشباع الحاجات العامة للمجتمع من خلال ممارسة وظائف وأنشطة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية بغرض زيادة رفاهية المجتمع وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية، و سنحاول الإلمام جوانب الخدمة العمومية من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

إن مصطلح الخدمة العمومية الإلكترونية مصطلح حديث بالنسبة للجزائر بصفة خاصة والدول العربية بصفة عامة لكن بالرغم من ذلك فإن للخدمة العمومية الإلكترونية العديد من التعريفات نذكر منها :

عرف بعض الباحثين الخدمة العمومية الإلكترونية بأنها : "قدرة الأجهزة العمومية على تبادل المعلومات فيما بينها من جهة، وتقديم الخدمات للمواطنين و القطاع العام من جهة أخرى، وذلك بسرعة و تكلفة منخفضة عبر شبكات الإنترنت، مع ضمان سرية و أمن المعلومات المتناقلة في أي وقت و أي مكان " ¹

وعرفها البعض الآخر بأنها : "كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق إلا بفضل تدخل الحكام " ²

كما تعرف الخدمات العمومية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا بأنها "نشاط يؤثر في الصالح العام بشرط تحديده من طرف المشرع " ³

حيث أن مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية رغباتهم وإشباع حاجياتهم المختلفة، ولهذا يركز الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس في تعريفه للخدمة العمومية على أساس محورين وهما ⁴:

¹ محمود صدام جبر، الموجة الإلكترونية القادمة، مجلة الإداري، عمان، العدد : 91 ، ديسمبر 2002 ، ص : 21.

² Jaques Chevalier, le service public, Paris, press universitaire de France, 1971, p 21.

³ السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 ، ص: 31.

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001، ص: 455 – 460.

أولاً: تعريف الخدمة العمومية كعملية :

يمكننا اعتبار الخدمة العمومية التي تقدمها المرافق العمومية على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، حيث أن المدخلات ثلاثة أنواع وهي التي يجرى عليها عمليات التشغيل لكي تنتج الخدمة المطلوبة وهذه المدخلات هي :

- 1- **الأفراد:** يعتبر المواطن طالب الخدمة من مرفق عام أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة العامة، فمثلاً عندما يدخل مريض إلى المستشفى، فإن عملية تقديم العلاج لهذا المواطن بذاته تعتبر خدمة عمومية، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة التي تجرى على المواطن في حد ذاته كخدمات السفر والمحاكمة... إلخ.
- 2- **الموارد:** يمكننا أن نعتبر مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية المقدمة من طرف المرافق العامة، أي أن عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس على الأفراد وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، كالخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.
- 3- **المعلومات:** يقصد بالمعلومات كأحد المدخلات في عمليات الخدمة العمومية، عمليات تشغيل المعلومات ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكمثال على ذلك خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات¹.

ثانياً: تعريف الخدمة العمومية كنظام :

إن الخدمة التي تقدمها المرافق العمومية كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل على ما يلي :

- 1- **نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة (Service operation system)** وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على المدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة .
- 2- **نظام تسليم الخدمة (Service delivery)** : ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة²

ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقاً من الخدمات التي تقدمها المرافق العامة في المجتمع، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها، فبداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق

¹ عشور عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره، ص: 41 .

² ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 457-458

والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة، ويسدد ما هو مطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة، وعليه الانتظار قليلا لكي تنتهي الخدمة، التي يقوم بها الموظفون المخصصين لهذه المهمة¹. فمن التعريفات السابقة يتجلى لنا أن الدولة و في إطار ممارسة لوظيفتها، تتكفل بتقديم الخدمات العمومية خاصة الأساسية منها لجميع المواطنين دون تمييز ولا استثناء، كخدمة التعليم والصحة والأمن والحماية والرعاية ... الخ وكذلك خلق المناخ الملائم في تسيير وتحسين الحياة اليومية للمواطن، تجسيدا لسياسة التضامن الاجتماعي في رعاية الدولة لمواطنيها.

المطلب الثاني: أنواع الخدمات العمومية

تختلف الخدمات العمومية وتتنوع حسب الوحدات التي تنتجها أو تديرها سواء على المستوى الوطني أو المحلي كما تصنف حسب مدى أهميتها بالنسبة للأفراد والمجتمع أو حسب طبيعتها أو حسب القائم على تقديمها حيث تقسم إلى:

1- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته: مثل الخدمات الصحية، التعليمية وهي خدمات يتعين أداؤها مهما ارتفعت تكلفتها، وذلك لأن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على الوجه الأكمل يعرض سلامة المجتمع وأمنه وصحة أفراد للخطر.

2- خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية: تستفيد منها قطاعات من الأهالي والأفراد، ويعم نفعها على المجتمع ليست بالخدمات الضرورية لحياة الأفراد، ومع ذلك يتعين تشجيعهم عليها ومنها المكتبات العامة المتاحف، المنتزهات... الخ ومثل هذه الخدمات لا يتوقع تحقيق ربح من إيراداتها حتى لا يرتفع مقابلها إلى الحد الذي يعزف الأهالي عنها، حيث قد يكلف المستفيدون من الخدمة بأداء المقابل والذي يفترض فيه بالضرورة تغطية تكلفة الخدمة المؤداة.

كما يمكن تقسيم الخدمات العمومية من حيث قدرة السوق على إشباعها وتلبيةها فهناك خدمات يستطيع نظام السوق إشباعها (القطاع الخاص) جزئيا، أي بكميات أقل من الاحتياجات الحقيقية لأفراد المجتمع مثل خدمات النقل، الصحة، التعليم... الخ، حيث يطلق عليها اقتصاديا بالخدمات شبه العامة أو الجديرة بالإشباع، والبعض الآخر يفشل نظام السوق في إشباعها كلية، حيث أن غالبية هذه الخدمات يستحيل أو يصعب استبعاد أحد أفراد المجتمع من استهلاكها مثل الأمن، العدالة، الحقائق، الطرق... الخ، ويطلق عليها بالخدمات العامة الصافية

¹ عشور عبد الكريم ، مرجع سابق، ص: 43.

وفي الحالة العامة فإن الخدمات العمومية تنقسم إلى قسمين أساسيين هما الخدمات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية .

1- **الخدمات العمومية الاقتصادية:** وهي التي يكون هدفها هو تحقيق مصلحة عامة اقتصادية مثل الإمداد بالمياه، الكهرباء، النقل العمومي... الخ، وتدار على أسس اقتصادية.

2- **الخدمات الاجتماعية:** وهي تملك الخدمات التي تشبع حاجات اجتماعية، وهذه الأخيرة هي تلك الحاجات التي يفشل نظام السوق في إشباعها كلية، لأنها تتمتع بخصائص منفردة منها، ولا تخضع لظاهرة الاستهلاك التنافسي أو الاشتراك في الاستهلاك، الأمر الذي يستلزم تدخل الدولة لإنتاج هذه الخدمات وتقديمها لأفراد المجتمع والبحث عن الوسائل الملائمة لتمويلها.

وهناك عدة عوامل لتقديم الخدمات وفقا للمنطقة المخدمة ومستواها العمراني وعدد السكان والمساحة والكتلة العمرانية والعلاقة بين مستوى الخدمة والمنطقة المخدمة، لذلك يجب أن يتم تخطيطها بشكل يحقق ترابط عضوي بين أجزاء المدينة ويسهل على المواطن الحصول على الخدمة بسهولة وحسب حاجته لها ونوع وطبيعة الفئة العمرية المستفيدة منها، ومن أجل تقديم مختلف هذه الخدمات يجب أن تتوفر الموارد اللازمة لتمويل هذه الخدمات من مصادرها المختلفة الضرائب، الرسوم، القروض، الإعانات... الخ .

كما يمكن تقسيم الخدمات العمومية بالاعتماد على معايير أخرى وهي كما يلي:

1- **الخدمات المجانية:** والتي يحصل عليها الأفراد بدون مقابل يساوي تكلفة هذه الخدمة.

2- **الخدمات المدفوعة الثمن:** التي يلزم المستفيدون بدفع ثمنها وعادة ما يرتبط هذا النوع بالخدمات الاقتصادية والتي يتكلف القطاع الخاص ومع ذلك يبقى تدخل الدولة ضروري من أجل ضمان حصول الأفراد على هذه الخدمات سواء من حيث تحديد السعر، أو الدعم أو مراقبة النوعية بما يلبي حاجيات الأفراد بصفة كاملة .¹

المطلب الثالث: منظمات الخدمة العمومية

تقوم المؤسسات العمومية بمهام مختلفة، بغية سد حاجات الأفراد، و تلبية رغباتهم المتعددة رغم تعدد واختلاف المطالب المجتمعية، وهذا ما يؤكد على حتمية وجود منظمات عامة، تكون نشاطاتها مركزة بشكل مباشر على تلبية حاجات المواطنين، والتي تعرف بمنظمات أو مؤسسات الخدمة العامة.

أولاً: تعريف المنظمة العامة:

¹ غنية نزلي، **بور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، عدد 12 جانفي 2016، ص ص: 183-185 .

هي كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج، أو توفير خدمة عامة، بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع، أو هي كل مشروع يعجز، أو يحجم الأفراد، والجماعات الخاصة عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات، أو لقلّة أو انعدام الربح المتوقع، تحقيقه في الأجل القصير¹.

و كما تعرف بعض الدراسات المنظمة العامة وفق تعريف المرفق العام، إذ تجلّى لها بان المرفق العام هو "منظمة تقوم بأداء خدمة عامة، وتسيطر عليها الدولة، و أن المرفق العام أو المنظمة العامة" تمتاز بما يلي²:

- 1- تقوم الدولة نشاطا يقتضي تحقيقا لمصلحة عامة حيث تكون هي المسؤولة عن إحداثه عندما تقرر نشاطا .
- 2- يمكن أن يفصل عن سلطة الدولة فتحدد موظفيه، تمويله ونظامه، مع خضوعه للسلطة الإدارية .
- 3- الخضوع لنظام قانوني وذلك يتم استحداثه بهدف تحقيق حاجات النفع العام، والخدمات العامة .
- 4- يأخذ شكل أنواع مختلفة (مهنية، اقتصادية، منظمات إدارية)

وبالتالي فالمنظمة العامة هي عبارة عن مرفق عام، تقدمها الجهات الحكومية، يكرس وجود خدمات عامة، تلبية لحاجات الجماهير وكسب رضاهم، كما تسيّر وفق قواعد قانونية محددة، و أطر تنظيمية .

ثانيا: أهداف المنظمة العامة:

تسعى المنظمات العامة إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية والتي يمكن ذكر أهمها:

1- الأهداف الإدارية والاقتصادية:

تشمل توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية، وتقديم السلع والمنتجات التي تعتبر ضرورية في تحقيق الاستقرار، وضمان السيولة المجتمعية، إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية، عن طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية، وبالتالي رفع نمو الاقتصاد القومي .

2- الأهداف السياسية :

إذ تتعلق بكل ما من شأنه أن يحقق النظام، والاستقرار السياسي، وحماية الأنظمة الاجتماعية الموجودة، وحماية الأفراد، والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية .

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

² علي زغود، المؤسسات العمومية والإدارية، تعريفها، طبيعتها القانونية، الشخصية المعنوية، الجزائر، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، دون تاريخ نشر، ص ص: 12- 13 .

3- الأهداف الاجتماعية والدينية:

حيث يتطلب من الحكومات توفير منظمات عامة بهدف التنشئة الاجتماعية، والارتقاء بمستويات التعليم، وتضبط سلوك الأفراد من الانحرافات، ومحاولة نشره وتعميمه لكل الفئات والشرائح، كما يتطلب كذلك إنشاء وتخصيص مؤسسات عامة، تهتم بالروحي والجوانب المتعلقة بالعقائد، أو البعد الديني، حيث تتدخل الدولة عن طريق تشريعات، وإصدار قوانين بهدف خلق مؤسسات عامة، تنمي وتحفظ الجانب الروحي لدى كل المواطنين بشكل عام، مثل وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، ومديرية الشؤون الدينية والأوقاف بالجزائر.

ثالثا: أسباب إقامة المنظمات العامة :

المنظمات العامة يجد مبرراته في إنشائها الدول الاشتراكية، لان ذلك رديف بفلسفة النظام السياسي القائم في هذه البلدان، أن التوسع في إنشاء منظمات عامة يمكن القول ان الدولة تملكها كليا أو جزئيا، هو موجود في الأنظمة التي تأخذ فلسفة نظمها السياسية بالرأسمالية، التي تؤمن بمبدأ الملكية الفردية، وبذلك فان مبررات إنشاء المنظمات العامة تعود في حقيقة الأمر إلى¹:

1- مبررات عدم إقبال رأس المال الخاص عليها ذلك بسبب ضخامة رؤوس الأموال اللازمة لإنشاء هذه المنظمات مثل : السكك الحديدية، و حالة النقل الجوي، وإما لارتفاع تكاليف تشغيلها، ومحاولة الحكومة تقديم منتجاتها بأسعار تكون في متناول جميع طبقات المجتمع ، و أحيانا بسبب انخفاض أو انعدام معدلات العائد ، وكذلك صافي الأرباح المتوقعة، وتقديم مشاريع عامة معينة، تقدم خدماتها لفائدة صغار المنتجين بغية حمايتهم من استغلال الرأسمالية لهم، مثل تقديم القروض بأسعار فائدة ميسرة لصغار المنتجين، عن طريق بنوك صناعية، وبنوك الائتمان العامة.

2- دواعي تتعلق بتزايد المخاطر التجارية، الدولة تتولى إقامة المشاريع التي تكون عرضة لإخطار تجارية عالية مما يجعل أصحاب رأس المال من الأفراد والجماعات لا يرغبون فيها، ولا يترددون في قبولها

3- أسباب مرتبطة بالأمن القومي، مثل انفراد الدولة بإنشاء مشاريع الطاقة النووية، و الأسلحة .

4- أسباب تتعلق بالتأمين نتيجة اعتبارات قومية، حيث تنقل الدولة ملكية بعض المنظمات إليها من أجل وضع حد للسياسات الانتهازية لأصحابها، والتي يمكن أن تستغل طبقات المجتمع، وتهدر ثروات وموارد المجتمع.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 97.

5- مبررات تتعلق بحماية الممتلكات و الموارد، والتي ترتبط بحماية مظاهر الحياة في المجتمع مثل منظمات إطفاء الحرائق والشرطة وبعد التطرق إلى أسباب إقامة المنظمات العامة، لا يمكننا إهمال ما تتسم به من عيوب تكاد تكون السمة المشتركة لدى دول العالم الثالث، والتي تسخير القطاع العام من أجل الربح وليس المصلحة ضعف الرقابة الحكومية و البرلمانية عليها مما أدى إلى الإداري و الفساد المالي، والانحراف عن أهداف المنظمة¹

المبحث الثاني : الاداء

يعد الاهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، و إذا كانت مشكلة وضع التعاريف غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الادارة بشكل عام فإنها تكاد تكون مستحيلة إذا ما تعلق الأمر بمفهوم الأداء ، و ذلك راجع إلى تواجد مصطلحات أخرى تشكل روابط قوية معه وتسبب فقدانه لمعناه الحقيقي ، و من هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء ثم سنخرج على تصنيفها و نختم بكشف اللبس بينها و بين مفهوم الإنتاجية واسع الانتشار في الوسط العلمي.

المطلب الأول : مفهوم الاداء

إن فهم الأداء لن يتم أبدا إلا بتحليل المتغيرين الأساسيين فيه و هما الكفاءة و الفعالية و اللتين يجب دراستهما بشكل مفصل، كما أن البحث في الروابط التي تجمع بينهما سيعطي الضوء المناسب الذي يمكن من وضع تعريف مفهوم الأداء و التوجهات المتعددة في طرحه فثاني يجمع أهم الأفكار التي قدمتها رؤى و نظريات مختلف المفكرين.

أولاً: تعريف الأداء :

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية ، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، و تارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري، و تارة يظهر على أنه قرينة للإنتاجية و صورتها و لقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى : " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية"²و يعرفها

¹ أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية منظور استراتيجي، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 94 .

² أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول و المهارات)، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002 ، ص 415 .

jean yves على أنها " مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"¹ و يظهر من التعريفين الاختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين، فالباحث أحمد سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخطط و بالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و المخطط. فكلما ازدادت الهوة بين ما تحقق و ما خطط له إنخفض مستوى الأداء و العكس صحيح . فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له و ما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية.

في حين أن الباحث Jean Yves يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس و المعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المنظمة، و يكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالردئ حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها، و يظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة. و من خلال التعريفين يمكن إستنتاج أن الأداء هو: القدرة على تحقيق الأهداف المخطط بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة و بذلك نجد أن للأداء مكونين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما و هما : الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف ، و الكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف و مطابقة المقاييس و في ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل و المتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (La Création) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

ثانيا: مفهوم الكفاءة و الفعالية :

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء و يعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة و الفعالية هما البعدان الرئيسيان له و سنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين و تحديد طبيعة العلاقة بينهما .

1- تعريف الكفاءة

يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنها "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"² كذلك تعرف الكفاءة على أنها "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى و هي تقتصر فقط على

¹ -Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etablissements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris , Juin 2000, p20.

² أحمد سيد مصطفى , المرجع السابق ، ص 415 .

استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات و بالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات¹ من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل ، امثل و هي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدا للقيمة المقدمة للسوق، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها و هذا هو معنى الكفاءة حسب Philip Lorrino حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة و نظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة.

2- تعريف الفعالية

تعرف الفعالية على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة و على هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة. و الفاعلية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"²، إذن فالفعالية مفهوم يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي : الفعالية = الإنجاز المحقق/ الإنجاز المخطط. و هنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة و المخطط لها إيجابيا كان أو سلبيا على المنظمة. و إذا أمكن التعبير بلغة الأرقام في هذا المجال فيمكن القول أنه : إذا كانت الأهداف المحققة = الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة = 1 أما إذا كان الإنجاز المحقق أكبر من الإنجاز المخطط فستكون النتيجة أكبر من 1 و العكس صحيح. فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة

المطلب الثاني : معايير تصنيف الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل انعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز إحداثياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح و فيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون. أداء البيئة الداخلية للمؤسسة: و هو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تتعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل

¹ علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر - " ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير ، جامعة الجزائر ، 2001 ، ص 6 .

² أحمد نور ، " مبادئ محاسبة التكاليف "، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999 ، ص 59 .

ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات و الوظائف التي من أهمها : الإنتاج التمويل، التموين ... و العمليات الإدارية الأخرى و بالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

أولاً: التصنيف حسب معيار البيئة

أداء البيئة الخارجية للمؤسسة: و نقصد به أداء جميع العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب و تشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين ، الممولين ، المنافسين ، الوسطاء. و هذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة و الفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، و التي غالباً ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين و السياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

ومن هنا يمكن اعتبار البيئة معياراً تصنيفياً قادراً على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد و ذلك من حيث قابلية للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم با مما يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها .

ثانياً: التصنيف حسب معيار الزمن:

الأداء في المدى القصير: و يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير¹ و يصبح الاداء في هذا المجال متعلقاً بما يلي :

الإنتاج

الكفاءة

الرضا

الأداء في المدى المتوسط: و يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء و هما:

التكيف: و يشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة با و محاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك النمو: وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء

الأداء في المدى الطويل: وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في : الحكومات و الإقتصاد و السياسات المالية و لتمتع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين ، الموردين ،

¹ جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم : منظور ك لي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988 ، ص.ص 60-58 .

الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال . إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد و صورتها المادية و المعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع و الخدمات المتفرقة أحيانا و المندمجة أحيانا أخرى ، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد ، و وجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة و الفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك و يظهر هذا جليا في العلامات الكبرى للمؤسسة.

ثالثا: التصنيف حسب معيار الشمولية¹:

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعياري الجزئية و الشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها .

رابعا: التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى و التي تعتبر أساسية في المنظمة وهي : الإنتاج ، المالية ، التسويق ، الموارد البشرية .

خلاصة الفصل:

من ما سبق ذكره في هذا الفصل حول الخدمة العمومية يجد الدارس أن الإلمام بجوانب الخدمة العمومية قد يعد صعب بعض الشيء لتداخله مع المصطلحات القريبة منه، لذا وجب دراسة مفاهيم عامة و جوانب متعددة للخدمة العمومية، و هذا ما ترتب عليه الوصول إلى أن الخدمة العمومية واسعة ومتغلغلة في عدة مجالات و هذا ما يستلزم وجود دراسات دائمة و مستمرة تبحث في كيفية مواكبة الخدمة العمومية لمتطلبات الأفراد، و يجب على الجهات المختصة في هذا المجال محاولة مواكبة الدول المتقدمة من حيث جودة أداء هذه الخدمات .

¹ عبد الملوك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 ، ص 88 .

الفصل الثالث

دراسة حالة "المؤسسة بريد
الجزائر"

تمهيد:

أمام ارتفاع الطلب على الخدمات العمومية و في ظل شح الموارد و محدوديتها، جعل الحكومات تلجأ إلى الأساليب و الوسائل الناجعة في تلبية خدماتها للمواطنين و قطاع الأعمال، و كحصيلة لتقدم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تطبيقها من قبل الحكومات، ظهرت فكرة الادارة الالكترونية و التي احتضنتها العديد من دول العالم . يهدف هذا الفصل إلى البحث في اسهامات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية لدى مؤسسة بريد الجزائر، وعليه سنتطرق من خلاله إلى المنهجية المتبعة في الدراسة ، كما سيتم التطرق إلى أداة الدراسة وخطوات بنائها والدراسة الأساسية في كل مجالاتها البشري والمكاني، وكذا العينة وخصائصها كما سيتم عرض نتائج البحث والتوصيات.

المبحث الأول : الاجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول : إجراءات الدراسة والمقياس

أولاً: منهجية الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف الرئيسية المتوخاة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتلاءم وموضوع البحث، وذلك لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها، ولا يقتصر وصف الظاهرة على جمع البيانات وتبويبها، ولكن يتضمن على قدر من التفسير لهذه البيانات، لذا يمكننا المنهج الوصفي في موضوع الدراسة من معرفة إسهامات الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية لدى مؤسسة بريد الجزائر من خلال مجموعة من المتغيرات فمن خلال جمع البيانات عن الموضوع نحلل النتائج ونفسرها.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

تمت الدراسة الاستطلاعية عن طريق الملاحظة المباشرة في فروع مؤسسة بريد الجزائر في كل من فرع الرباح وفرع البياضة وفرع تغزوت وذلك لقرب هاته الفروع من مكان سكن الباحثون .
فقد تبين لنا من خلال الملاحظة التي قمنا بها أن مؤسسة بريد الجزائر قد أخذت شوطاً كبيراً في التحول نحو الإدارة الالكترونية ، كما أن الإدارة الالكترونية قد ساهمت بشكل واسع في تحسين أداء الخدمة العمومية .

ثالثاً: خطوات بناء المقياس:

تم بناء المقياس وفق مجموعة من المراحل حيث تمثلت المرحلة الأولى في تدوين مجموعة من العبارات وذلك بعد ما تم تحليل ومناقشة الجانب النظري للبحث، أما المرحلة الثانية فقد تم فيها عرض مجموعة العبارات على الأستاذ المؤطر ومن ثم قام بتنبيهنا إلى بعض الأخطاء في بعض العبارات وسحب البعض ثم قمنا في المرحلة الثالثة بتصحيح العبارات التي تم الإشارة إليها من طرف الأستاذ المؤطر وفي المرحلة الرابعة قمنا بتجميع الفقرات في محاور ومن ثم المرحلة الخامسة والنهائية التي تمثلت في التصويب النهائي للعبارات.

المطلب الثاني : أداة الدراسة والاساليب الاحصائية المستعملة

أولاً: أداة الدراسة

استبيان: هذا المقياس من إعداد الباحثون يتألف من (26) عبارة موزعة على (03) محاور.

المحور الأول: "واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر" يشتمل على (10) عبارات.

المحور الثاني: "مدى تواكب مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية" يشتمل على (08) عبارات.

المحور الثالث: "واقع أداء الخدمة العمومية في ظل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر" يشتمل على (08) عبارات.

وتعليمية المقياس تستلزم على المفحوص أن يجيب بوضع علامة (X) في إحدى الخانات التي تعبر عن رأيه وقد تضمنت عبارات السلم الخيارات التالية: (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق-غير موافق بشدة) ويوجب المفحوص على كل عبارة من المقياس باستعمال أسلوب التقدير الذاتي على هذا السلم المكون من (5) نقاط كما هو موضح في صفحة الإجابة وقد صيغت كلها بطريقة إيجابية .

وقد تم إعطاء كل عبارة من عبارات السلم السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

موافق بشدة (5) درجات ، موافق(4) درجات ، محايد (3) درجات ، غير موافق (2) درجتان ، غير موافق بشدة (1)درجة واحدة.

ثانياً: الاساليب الاحصائية المستعملة

1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف خصائص عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي: للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة كما يفيد في ترتيب عبارات المحاور حسب أعلى متوسط حسابي .

3- الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انحراف استجابات افراد العينة حول محاور الدراسة.

4- اختبار "ت" للعينات المستقلة: للتعرف على ما ان كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات افراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم الى فئتين.

5- تحليل التباين الاحادي : للتعرف على ما ان كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات افراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم الى أكثر من فئتين.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

للوصول الى نتائج الدراسة فقد تم استخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية المستخدمة باستخدام الخزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز (spss) وذلك بعد ما تم تفريغ البيانات في الحاسب الالى ، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) بعد ذلك تم اضافة هاته القيمة لا قل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية وهكذا اصبح طول الخلايا كما يلي:

من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) .

من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق).

من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد).

من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق).

من 4.21 إلى 5 يمثل (موافق بشدة).

المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

المطلب الأول: وصف أفراد عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات المستقلة (الجنس ، العمر ، المنطقة) ومن خلال هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص العينة كما يلي:

الجدول رقم (1) يبين التكرارات لأفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	التكرار النسبي
ذكر	13	65%
انثى	7	35%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 13 من أفراد العينة يمثلون نسبة 65% ذكور وهم الفئة الأكثر، حيث مثلت فئة الإناث 7 أفراد بنسبة 35%.

الجدول رقم (2) يبين التكرارات لأفراد العينة حسب متغير السن

حسب السن	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	7	35%
من 30 – 50 سنة	9	45%
أكبر من 50 سنة	4	20%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 7 أفراد يمثلون ما نسبته 35% من مجموع أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة ، في حين أن الافراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 50 سنة وعددهم 9 يمثلون ما نسبته 45% من مجموع أفراد العينة وهي النسبة الأكبر أما الافراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة وعددهم 4 فهم يمثلون ما نسبته 20% من مجموع أفراد العينة وهم النسبة الأقل.

الجدول رقم(3) يبين التكرارات لأفراد العينة حسب متغير المنطقة

المنطقة	التكرار	التكرار النسبي
الرياح	4	20%
البياضة	4	20%
الوادي	7	35%
تغزوت	5	25%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 4 من أفراد العينة يمثلون ما نسبته 20% من مجموع أفراد العينة من منطقة الرياح ، كما أن 4 أفراد يمثلون ما نسبته 20% من منطقة البياضة وهم الفئة الأقل، مقابل 5 أفراد من العينة يمثلون ما نسبته 25% من مجموع أفراد العينة من منطقة تغزوت وهي الفئة المتوسطة، في حين أن 7 من أفراد العينة يمثلون ما نسبته 35% من مجموع أفراد العينة من منطقة الوادي وهي الفئة الأكثر .

المطلب الثاني : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر؟

وللتعرف على واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمختلف استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4) يبين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر

مرتبا تنازليا حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الرتبية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
4	يتم حساب الاموال عن طريق الحاسب الالكتروني	ك	11	9	0	0	0	0.510	1
		%	55	45	0	0	0		
6	لدى المؤسسة موقع الكتروني يسمح للزبائن بالاطلاع على ارصدهم	ك	10	10	0	0	0	0.513	2
		%	50	50	0	0	0		
5	تمتلك المؤسسة قارئ بطاقة السحب الالكتروني	ك	9	11	0	0	0	0.510	3
		%	45	55	0	0	0		
7	تمتلك المؤسسة جهاز سحب الكتروني	ك	8	12	0	0	0	0.503	4
		%	40	60	0	0	0		
9	لدى المؤسسة مجموعة من الخبراء في مجال الاعلام الالي	ك	6	14	0	0	0	0.470	5
		%	30	70	0	0	0		
1	يستخدم الحاسب الالي في تسيير كل عمليات السحب والدفع والتحويل واعداد كل التقارير المتعلقة بسير العمل	ك	8	7	2	1	2	1.194	6
		%	40	35	10	5	10		
2	تمت المراسلات مع باقي الفروع والادارة المركزية عن طريق البريد الالكتروني	ك	8	7	2	1	2	1.124	7
		%	40	35	10	5	10		

تابع للجدول رقم (4)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
8	0.910	3.25	0	5	6	8	1	ك	تمتلك المؤسسة برامج خاصة تستعملها في تسيير عملها	10
			0	25	30	40	5	%		
9	0.968	2.90	2	4	8	6	0	ك	لدى المؤسسة موقع الكتروني يسمح للعمال بالتواصل بينهم والاطلاع على كل ما هو جديد	8
			10	20	40	30	0	%		
10	0.510	1.95	3	15	2	0	0	ك	يتم إثبات دخول العمال وخروجهم عن طريق البصمة الالكترونية	3
			15	75	10	0	0	%		
	0.325	38.1								

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والتي تشير إلى استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر، حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر. بمتوسط حسابي (38.1 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41 - 4.20) التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (1.95 و 4.55) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئة الثانية والفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (غير موافق / موافق بشدة) وقد جاء ترتيب العبارات تنازليا حسب درجة استجابة افراد العينة كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم "4" وهي (يتم حساب الاموال عن طريق الحاسب الالكتروني) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4.55 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تسعى إلى تحسين ظروف العمل للعمال والسهر على راحتهم والزيادة في سرعة تقديم الخدمات للزبائن.

2- جاءت العبارة رقم "6" وهي (لدى المؤسسة موقع الكتروني يسمح للزبائن بالاطلاع على ارصدهم) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4.50 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الخامسة

من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة، ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لزبائنها بأسهل وأسرع وأحدث الطرق المتاحة.

3- جاءت العبارة رقم "5" وهي (تمتلك المؤسسة قارئ بطاقة السحب الالكترونية) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4.45 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة، ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تسعى إلى مواكبة كل ما هو جديد في مجال الاجهزة الالكترونية المستعملة في تقديم أفضل الخدمات.

4- جاءت العبارة رقم "7" وهي (تمتلك المؤسسة جهاز سحب الكتروني) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4.40 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة، ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تسعى إلى توفير الخدمات للمواطنين بأسهل الطرق وعلى مدار 24 ساعة.

5- جاءت العبارة رقم "9" وهي (لدى المؤسسة مجموعة من الخبراء في مجال الاعلام الالي) بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4.30 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة، ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تعتمد على الخبراء من أجل التقليل من المشاكل المتعلقة بفهم الحاسب الالي ومختلف البرامج المتعلقة بسير العمل.

6- جاءت العبارة رقم "1" وهي (يستخدم الحاسب الالي في تسيير كل عمليات السحب والدفع والتحويل واعداد كل التقارير المتعلقة بسير العمل) بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (3.90 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق ، ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى كون مؤسسة بريد تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال الاعلام والاتصال الامر الذي جعلها تلغي معظم الاعمال اليدوية والتركيز على القيام بأعمالها عن طريق الحاسب الالي لزيادة السرعة والتقليل من الاخطاء.

7- جاءت العبارة رقم "2" وهي (تتم المراسلات مع باقي الفروع والادارة المركزية عن طريق البريد الالكتروني) بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (3.90 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق ، ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر لها مجموعة واسعة من الفروع المرتبطة اعمالها ببعضها وعليه فان المراسلات النصية قد تشكل

مشكل كبير وذلك لكونها تأخذ وقت طويل للوصول من المرسل إلى المستقبل وعليه فإنها تعتمد على المراسلات عن طريق البريد الالكتروني الذي يتميز بالسرعة.

8- جاءت العبارة رقم "10" وهي (تمتلك المؤسسة برامج خاصة تستعملها في تسيير عملها) بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (3.25 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى أحيانا ، ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر لديها معاملات خاصة تستلزم برامج خاصة للقيام بها على أحسن وجه.

9- جاءت العبارة رقم "8" وهي (لدى المؤسسة موقع الكتروني يسمح للعمال بالتواصل بينهم والاطلاع على كل ما هو جديد) بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (2.90 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى أحيانا ، ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تحاول خلق روح العمل الجماعي وربط علاقات بين العمال الامر الذي ينعكس بالإيجاب على العمل المقدم من طرف العمال.

10- جاءت العبارة رقم "3" وهي (يتم إثبات دخول العمال وخروجهم عن طريق البصمة الالكترونية) بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (1.95 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى غير موافق ، ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر لا تعتبر البصمة الالكترونية ضرورية في المؤسسة لكون العمال يتصفون بروح المسؤولية والعلاقات الجيدة بينهم وبين الادارة وحبهم للعمل الامر الذي يجعلهم حريصين كل الحرص على الدخول والخروج في الوقت المحدد.

السؤال الثاني: إلى أي مدى تواكب مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية ؟

وللتعرف على مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمختلف لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يبين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر للتقدم في استعمال الادارة

الالكترونية مرتبا تنازليا حسب متوسطات الموافقة

الترتيبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	0.503	4.40	0	0	0	12	8	ك	تفعيل المراسلات الالكترونية بين المؤسسة الأم وفروعها	8
			0	0	0	60	40	%		
2	0.718	4.10	0	0	4	10	6	ك	هناك دورات تدريبية دائمة لعمال المؤسسة في مجال الاعلام الالي	3
			0	0	20	50	30	%		
3	0.649	4.00	0	0	4	12	4	ك	القيام بإعلانات ومناشير وحملات ووضع تحفيزات للزبائن لتشجيعهم على استخدام جهاز السحب الآلي	7
			0	0	20	60	20	%		
4	0.224	3.95	0	0	1	19	0	ك	قامت المؤسسة بتعديلات في نظم العمل تدعم تطبيق الادارة الإلكترونية	6
			0	0	5	95	0	%		
5	0.553	3.90	0	0	4	14	2	ك	هناك اهتمام كبير من طرف الادارة في تطبيق الادارة الإلكترونية	4
			0	0	20	70	10	%		
6	0.550	3.75	0	1	3	16	0	ك	رصد ميزانية مالية من أجل دعم تطبيق الادارة الإلكترونية	5
			0	5	15	80	0	%		
7	1.095	3.40	0	5	6	5	4	ك	أجهزة الحاسب الآلي متوفرة بشكل كافي ويتم تحديثها وتحديث لواحقتها بصورة دورية	1
			0	25	30	25	20	%		
8	0.875	3.35	0	5	3	12	0	ك	توفير عدد كافي من الكوادر البشرية المختصة في الاعلام الألي	2
			0	25	15	60	0	%		
	0.226	3.85								

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والتي تشير إلى استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية ، حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية. بمتوسط حسابي (38.5 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41 - 4.20) التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.35 و 4.40) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئة الرابعة والفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والثتان تشيران إلى (موافق / موافق بشدة) وقد جاء ترتيب العبارات تنازليا حسب درجة استجابة افراد العينة كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم "8" وهي (تفعيل المراسلات الالكترونية بين المؤسسة الأم وفروعها) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4.40 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تسعى دائما إلى مواكبة كل ما هو جديد في مجال المراسلات .

2- جاءت العبارة رقم "3" وهي (هناك دورات تدريبية دائمة لعمال المؤسسة في مجال الاعلام الالي) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4.10 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تعمل على تدريب عمالها دوريا على كل ما هو جديد من أجل زيادة الخبرة وتحسين المستوى الامر الذي يرجع على المؤسسة بالإيجاب.

3- جاءت العبارة رقم "7" وهي (القيام بإعلانات ومناشير وحملات ووضع تحفيزات للزبائن لتشجيعهم على استخدام جهاز السحب الآلي) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4.00 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تعمل على تشجيع الزبائن على استخدام اجهزة السحب الالي التي تتصف بالسرعة وتقلل الطوابير امام الشبابيك من اجل تحسين ظروف العمل للعمال.

4- جاءت العبارة رقم "6" وهي (قامت المؤسسة بتعديلات في نظم العمل تدعم تطبيق الادارة الإلكترونية) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (3.95 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر جادة في عملية الانتقال من الادارة التقليدية إلى الادارة الالكترونية.

5- جاءت العبارة رقم "4" وهي (هناك اهتمام كبير من طرف الادارة في تطبيق الادارة الإلكترونية) بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (3.90 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة

- من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تعمل على تحسين صورتها بشكل دائم وتطوير نفسها ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال الادارة.
- 6- جاءت العبارة رقم "5" وهي (رصد ميزانية مالية من أجل دعم تطبيق الادارة الإلكترونية) بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (3.75 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تعلم بان الانتقال من الإدارة التقليدية الى الادارة الالكترونية يستلزم ميزانية مالية وهي جادة في تطبيق الادارة الالكترونية حيث تعلم بانها ستعود على المؤسسة بنتائج وايرادات تغطي مختلف التكاليف.
- 7- جاءت العبارة رقم "1" وهي (أجهزة الحاسب الآلي متوفرة بشكل كافي ويتم تحديثها وتحديث لواحقتها بصورة دورية) بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (3.40 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تعمل على تحديث أجهزة الاعلام الخاصة بها وتوفيرها للعمال من اجل التطبيق الجدد للانتقال الى الادارة الالكترونية.
- 8- جاءت العبارة رقم "2" وهي (توفير عدد كافي من الكوادر البشرية المختصة في الاعلام الألي) بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (3.35 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى أحيانا ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون مؤسسة بريد الجزائر تعمل على توفير مختصين في مجال الاعلام الالي داخل المؤسسة بصفة دائمة.
- السؤال الثالث : ما واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر ؟ وللتعرف على واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمختلف استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يبين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى

مؤسسة بريد الجزائر مرتبا تنازليا حسب متوسطات الموافقة

الترتيبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارة	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	0.444	4.75	0	0	0	5	15	ك	إجراءات السحب والدفع ومختلف العمليات المقدمة لا تتسم بالتعقد في ضل استخدام الادارة الإلكترونية	1
			0	0	0	25	75	%		
2	0.444	4.75	0	0	0	5	15	ك	زيادة نوع وعدد الخدمات في ظل تطبيق الادارة الإلكترونية	2
			0	0	0	25	75	%		
3	1.129	4.30	0	3	1	3	13	ك	استخدام الادارة الإلكترونية خفض الطوابير امام الشبائيك البريدية	7
			0	15	5	15	65	%		
4	0.851	4.25	0	1	2	8	9	ك	خدمات الاشعار عبر الرسائل القصيرة "SMS" عند دخول الاموال للحساب البريدي ساهمت في تقليل الاطلاع المتكرر على الحسابات البريدية	8
			0	5	10	40	45	%		
5	0.745	4.15	0	0	4	9	7	ك	قدمت البطاقة الذهبية خدمات أفضل وأكثر سرعة	5
			0	0	20	45	35	%		
6	0.745	4.15	0	0	4	9	7	ك	أدى تفعيل البطاقة الإلكترونية الى زيادة الامن والسرعة وتوفر الخدمات	4
			0	0	20	45	35	%		
7	0.587	3.85	0	1	2	16	1	ك	استخدام الشباك الإلكتروني سهل عملية الحصول على الخدمات دون الوقوف في الطوابير ولمدة 24 ساعة	3
			0	5	10	80	5	%		
8	1.081	3.70	0	4	3	8	5	ك	توفير خدمات احسن واسهل عن طريق شبكة الانترنت	6
			0	20	15	40	25	%		
	0.262	4.23								

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والتي تشير إلى استجابات أفراد عينة الدراسة

حول واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر ، حيث يتضح

أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى

مؤسسة بريد الجزائر بمتوسط حسابي (4.23 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (4.21 - 5) التي تشير إلى خيار موافق بشدة على أداة الدراسة.

ويتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.70 و 4.75) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئة الرابعة والفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (موافق / موافق بشدة) وقد جاء ترتيب العبارات تنازليا حسب درجة استجابة افراد العينة كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم "1" وهي (إجراءات السحب والدفع ومختلف العمليات المقدمة لا تتسم بالتعقد في ضل استخدام الادارة الإلكترونية) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4.75 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون مؤسسة قد أخذت شوطا كبيرا في مجال تطبيق الادارة الإلكترونية الامر الذي سهل معظم الخدمات المقدمة.

2- جاءت العبارة رقم "2" وهي (زيادة نوع وعدد الخدمات في ظل تطبيق الادارة الإلكترونية) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4.75 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون الادارة الإلكترونية قد أحدثت قارق كبير من حيث عدد الخدمات المقدمة حيث ساهمت في زيادة العدد بشكل كبير .

3- جاءت العبارة رقم "7" وهي (استخدام الادارة الإلكترونية خفض الطوابير امام الشبايبك البريدية) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4.30 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون استخدام أجهزة السحب الإلكترونية حيث يقوم الاشخاص بسحب الاموال او الاطلاع على ارصدهم دون الوقوف في الطوابير الامر الذي قلل من الطوابير امام الشبايبك البريدية .

4- جاءت العبارة رقم "8" وهي (خدمت الاشعار عبر الرسائل القصيرة "SMS" عند دخول الاموال للحساب البريدي ساهمت في تقليل الاطلاع المتكرر على الحسابات البريدية) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4.25 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة ، ويرجع الباحثون هاذة النتيجة إلى كون هذه الخدمة قد لاقت استحسان الكثير من

الزبائن حيث أصبحوا يعتمدون عليها في معرفة أرصدهم دون العناء بالذهاب الى الطوابير والاطلاع المتكرر على أرصدهم.

5- جاءت العبارة رقم "5" وهي (قدمت البطاقة الذهبية خدمات أفضل وأكثر سرعة) بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد العينة عليها. بمتوسط حسابي (4.15 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق ، ويرجع الباحثون هذه النتيجة الى الخدمات الاضافية التي جاءت بها البطاقة الذهبية مثل خدمات تسديد فواتير الكهرباء والغاز والهاتف دون اللجوء الى سحب الاموال.

6- جاءت العبارة رقم "4" وهي (أدى تفعيل البطاقة الالكترونية الى زيادة الامن والسرعة وتوفر الخدمات) بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد العينة عليها. بمتوسط حسابي (4.15 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق ، ويرجع الباحثون هذه النتيجة الى كون تفعيل البطاقة الالكترونية ساهم في اضافة خدمات جديدة وزيادة الامن والسرعة في سحب الاموال والقيام بمختلف العمليات.

7- جاءت العبارة رقم "3" وهي (استخدام الشباك الالكتروني سهل عملية الحصول على الخدمات دون الوقوف في الطوابير ولمدة 24 ساعة) بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد العينة عليها. بمتوسط حسابي (3.85 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق ، ويرجع الباحثون هذه النتيجة الى كون الشبائيك الالكترونية موجودة خارج الفروع والمراكز البريدية الامر الذي يجعلها لا تتوقف عن العمل طيلة ساعات اليوم 24 ساعة.

8- جاءت العبارة رقم "6" وهي (توفير خدمات احسن واسهل عن طريق شبكة الانترنت) بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد العينة عليها. بمتوسط حسابي (3.70 من 5) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق ، ويرجع الباحثون هذه النتيجة الى كون المواقع التي أطلقها بريد الجزائر توفر كل الخدمات التي يمكن الحصول عليها في المراكز والفروع عدا تلك المتعلقة بسحب وتحويل الاموال او ارسال الرسائل.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمنطقة؟

أولا : الفروق باختلاف متغير الجنس

وللتعرف على ما ان كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول محاور الدراسة طبقا لاختلاف متغير الجنس قام الباحثون باستخدام اختبار "ت" وقد جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (7) يبين "ت" للعينات المستقلة: للفروق ذات الدلالة الاحصائية في آراء المستجوبين حول محاور الدراسة طبقا لاختلاف متغير

الجنس

الجنس	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	الدلالة	المحور
ذكر	3.77	0.34	0.60	0.55	واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر.
أنثى	3.87	0.24			
ذكر	3.90	0.22	1.30	0.20	مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية.
أنثى	3.76	0.22			
ذكر	4.23	0.24	1.15	0.88	واقع أداء الخدمة العمومية في ظل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر
أنثى	4.25	0.31			

- المحور الأول: "واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر" نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" التي بلغت 0.60 هي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 أصغر من الدلالة الإحصائية 0.55 وعليه يمكن القول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر باختلاف متغير الجنس.

المحور الثاني: "مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية" نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" التي بلغت 1.30 هي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 أصغر من الدلالة الإحصائية 0.20 وعليه يمكن القول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية باختلاف متغير الجنس.

المحور الثالث: "واقع أداء الخدمة العمومية في ظل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر" نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" التي بلغت 1.15 هي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 أصغر من الدلالة الإحصائية 0.88 وعليه يمكن القول أنه لا يوجد فروق

ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الخدمة العمومية في ظل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر باختلاف متغير الجنس.

ويرجع الباحثون هذه النتائج إلى كون أفراد عينة الدراسة وباختلاف جنسهم يعملون في نفس بيئة العمل بنفس المعدات والتجهيزات ونفس الطرق والقوانين والنظم المطبقة.

ثانيا : الفروق باختلاف متغير العمر

وللتعرف على ما ان كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اراء المستجوبين حول محاور الدراسة طبقا لاختلاف متغير عمر أفراد عينة الدراسة قام الباحثون باستخدام "تحليل التباين الأحادي" وقد جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (8) يبين نتائج تحليل التباين للفروق ذات الدلالة الاحصائية في اراء المستجوبين حول محاور الدراسة طبقا لاختلاف متغير عمر أفراد عينة الدراسة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الاحصائية
واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر	بين المجموعات	0.067	2	0.034	0.293	0.750
	داخل المجموعات	1.951	17	0.115		
	المجموع	2.018	19			
مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية	بين المجموعات	0.114	2	0.072	1.472	0.257
	داخل المجموعات	0.893	17	0.049		
	المجموع	0.977	19			
واقع أداء الخدمة العمومية في ظل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر	بين المجموعات	0.142	2	0.071	1.037	0.376
	داخل المجموعات	1.167	17	0.069		
	المجموع	1.309	19			

المحور الأول: "واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر" نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف عناصر الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر باختلاف متغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 أصغر من الدلالة الإحصائية 0.750.

المحور الثاني: "مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية" نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى مواكبة مؤسسة

بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية باختلاف متغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 أصغر من الدلالة الإحصائية 0.257.

محول الثالث: "واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر" نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر باختلاف متغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 أصغر من الدلالة الإحصائية 0.376.

ويرجع الباحثون هذه النتائج إلى كون مؤسسة بريد الجزائر لها نفس التعامل ونفس القوانين المطبقة مع كل العمال وباختلاف اعمارهم وهذا ما نتج عنه الصورة الموحدة والمشاركة المكونة لدى العمال عن المؤسسة والمحاور التي استجوبوا فيها.

ثالثا : الفروق باختلاف متغير المنطقة

وللتعرف على ما ان كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اراء المستجوبين حول محاور الدراسة طبقا لاختلاف متغير منطقة العمل قام الباحثون باستخدام "تحليل التباين الأحادي" وقد جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (9) يبين نتائج تحليل التباين فروق ذات دلالة إحصائية في اراء المستجوبين حول محاور الدراسة طبقا لاختلاف متغير منطقة

العمل

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الاحصائية
واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر	بين المجموعات	0.325	3	0.108	1.025	0.408
	داخل المجموعات	1.693	16	0.106		
	المجموع	2.018	19			
مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية	بين المجموعات	0.174	3	0.058	1.176	0.357
	داخل المجموعات	0.803	16	0.050		
	المجموع	0.977	19			
واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر	بين المجموعات	0.147	3	0.049	0.673	0.581
	داخل المجموعات	1.163	16	0.079		
	المجموع	1.309	19			

المحور الأول: "واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر" نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف عناصر الادارة

الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر باختلاف متغير منطقة العمل عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 أصغر من الدلالة الإحصائية 0.408.

المحور الثاني: "مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية" نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية باختلاف متغير منطقة العمل عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 أصغر من الدلالة الإحصائية 0.357.

المحور الثالث: "واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر" نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر باختلاف متغير منطقة العمل عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 أصغر من الدلالة الإحصائية 0.581.

ويرجع الباحثون هذه النتائج إلى كون مؤسسة بريد الجزائر لها نفس المعدات والتجهيزات والنظم والقوانين في مختلف فروعها حيث تسعى دائما إلى تطوير كافة فروعها وبنفس الدرجة حتى لا يكون هناك نظرة مختلفة لدى الزبائن بين فرع وآخر أو منطقة وأخرى .

الخاتمة

خاتمة:

إن ما سبق التعرض له يعكس بوضوح ضرورة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية التي باتت أمرا حتميا على الحكومات للتماشي مع متطلبات العصر في جودة و سرعة القيام بالمعاملات وكسر الحواجز البيروقراطية و الروتين الذي يتلبس على تأدية الأعمال التقليدية، و استجابة لحاجات و مطالب المواطنين في الحصول على خدمات سهلة و سريعة و ذات جودة تواكب العصر الذي نعيشه.

مما سبق و من الإشكالية الرئيسية المطروحة - إلى أي مدى ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية لدى مؤسسة بريد الجزائر؟- نلاحظ أن تطبيق الدارة الإلكترونية يعد الخيار الأحسن للمؤسسة العامة الراغبة في تحقيق التحسين المتواصل في الخدمات المقدمة و بلوغ هدف خدمة متميزة، إذ تؤدي إلى رفع الإنتاجية، تحسين الجودة و تقليص التكاليف، و تعتبر جلها المطالب الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر، غير أن الطريق نحو الإدارة الإلكترونية مكلف ماديا و وقتيا و تتطلب انضباطا و إرادة سياسية كافية، و لأن الإدارة الإلكترونية الجزائرية لازالت في بدايتها، نحن لا ندرك بعد التأثيرات السلبية أو الإيجابية التي قد تؤثر على توسعها و نموها، و لأن العديد من الصعوبات مازالت في الواجهة يجب على مؤسسة بريد الجزائر أن لا تغفل عنها إذا ما أرادت التطور إلى الإدارة الإلكترونية ذات الكفاءة و الفعالية لمواكبة طلبات المواطنين.

النتائج المتوصل إليها:

- أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع توظيف عناصر الإدارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر بمتوسط حسابي (38.1 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41 - 4.20) التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

- أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (38.5 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41 - 4.20) التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

- أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر بمتوسط حسابي (4.23 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (4.21 - 5) التي تشير إلى خيار موافق بشدة على أداة الدراسة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف عناصر الإدارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر باختلاف متغير الجنس.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية باختلاف متغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الخدمة العمومية في ظل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر باختلاف متغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية باختلاف متغير العمر.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الخدمة العمومية في ظل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر باختلاف متغير العمر.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر باختلاف متغير العمر.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر باختلاف متغير منطقة العمل.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر التقدم في استعمال الادارة الالكترونية باختلاف متغير منطقة العمل.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الخدمة العمومية في ظل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر باختلاف متغير منطقة العمل.

مما سبق، يمكن تقديم التوصيات و الاقتراحات التالية:

التوصيات و الاقتراحات:

- العمل على توفير بنية تحتية تضمن عمل الإدارة الالكترونية وانتشار الانترنت ، وإيجاد القوانين المنظمة لهذه التكنولوجيا ورفع كفاءة العامل لتسيير هذه التكنولوجيا و ضمان الاستخدامات الرقمية ضمن الفضاء الالكتروني المتميز.
- ضرورة العمل على إقناع المواطنين بفوائد ومزايا هذه التقنيات وتقديم التسهيلات الضرورية لهم بخصوص تكاليف اقتناء العتاد اللازم.

- الرفع من الجوانب الإدارية و الفنية و الأمنية و الإنسانية لضمان سلاسة سير مشروع الادارة الالكترونية.
 - زيادة الدورات التكوينية للعاملين تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحديثة، مما ينعكس إيجابا على رفع الروح المعنوية و كفاءة أداء العمل ورفع من كفاءة الخدمات المقدمة.
 - نشر الوعي الإلكتروني للعاملين و للمواطنين و تزويدهم بمعارف حديثة تسمح بتجسيد مفهوم الادارة الإلكترونية.
 - رسم خطة مستقبلية واقعية للادارة الإلكترونية على مستوى الدولة و خطة عمل يقوم بها فريق عمل من جميع التخصصات لتخطي العقبات التي تواجه الادارة الالكترونية.
 - العمل على ترسيخ معنى التطوير و فعاليته ضمن ثقافة المجتمع، لأن نجاح الادارة الإلكترونية يرتكز مبدئيا على مدى استجابة مختلف الأطراف الفاعلة له.
- أما لب هذه الدراسة فهو يتمركز حول أن الإدارة الالكترونية تمثل آلية أساسية في تشييد و رفع بناء متكامل من الخدمات العمومية الالكترونية، بما ينتج عنه، المحاسبة، المساءلة، الرقابة، سرعة الاستجابة، في الخدمات الممنوحة للمواطنين، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية، ويدنيها من المواطن .

المراجع

I- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية منظور استراتيجي، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 2- أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول و المهارات)" ، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002.
- 3- أحمد نور ، " مبادئ محاسبة التكاليف" ، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999.
- 4- بول جامبل و جون بلاكويل، ادارة المعلومات , دار الفاروق, مصر, 2003.
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001.
- 6- جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم : منظور ك لي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- 7- السيد حمازي، اقتصاديات المشروعات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 .
- 8- عبود نجم عبود، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات, دار المريخ للنشر, الرياض, المملكة العربية السعودية, 2004.
- 9- عبد الملوك مزهودة ، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
- 10- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الجبهة عمان الأردن، 2008.
- 11- علي زغدود، المؤسسات العمومية والإدارية، تعريفها، طبيعتها القانونية، الشخصية المعنوية، الجزائر، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، دون تاريخ نشر.
- 12- فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية و التطبيقية، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، ط1، 2015.
- 13- فريد كورتل، الإدارة الالكترونية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن عمان، 2015 .
- 14- محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

15- محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2000.

16- مصطفى يوسف الكافي، الحكومة الالكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دار رسلان، 2010 م .

ثانيا: الرسائل و الأطروحات:

1- عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة تخرج شهادة ماجستير، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009 .

2- علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر - " ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001.

3- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.

ثالثا: الدوريات و المجلات:

1- إبراهيم بعزيز، الدول العربية ومجتمع المعلومات، التحديات والفرص المتاحة، المجلة العربية للاتصال والتنمية، ع. 01، تشرين الأول 2010 م.

2- محمود صدام جبر، الموجة الإلكترونية القادمة، مجلة الإداري، عمان، العدد : 91، ديسمبر 2002.

3- أغنية نزلي، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، عدد 12 جانفي 2016.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، " الإدارة الرشيدة لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا " ، الرباط ، مشروع وثيقة العمل الخاصة بمجموعات العمل الحورية، 29 ، 30 أبريل ، 2004 .

II- المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Jaques Chevalier, le service public, Paris, press universitaire de France, 1971.
- 2- Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etabliss-ements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris , Juin 2000, p20

ملحق رقم (1)

استبيان اسهامات الادارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية (دراسة حالة لمؤسسة بريد الجزائر)

أخي الكريم:

إليك مجموعة من الفقرات التي نستهدف من خلالها دراسة اسهامات الادارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية ، وذلك من خلال تكريمكم بإعطائنا رأيكم في هذا الموضوع، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة هذه الإستمارة والإجابة عنها تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة حسب التقديرات التالية (موافق) ، (موافق بشدة)، (محايدا) ، (غير موافق) ، (غير موافق بشدة) كما هو موضح في المثال أدناه، علما أن إجاباتكم لن توظف إلى في إطار البحث العلمي.

مثال توضيحي : يستخدم الحاسب الآلي في تسير كل عمليات السحب والدفع والتحويل ،إذا كنت توافق بشدة تضع (x) أمام (موافق بشدة)

إسم المركز.....:

السن :..... - الجنس : - الوظيفة.....

الشهادة :.....

المحور الأول : فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس واقع توظيف عناصر الادارة الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر ، فضلا
ضع علامة (X) في الخانة المناسبة حسب رأيك .

الرقم	الفقرة	البدائل			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يستخدم الحاسب الالى في تسيير كل عمليات السحب والدفع والتحويل واعداد كل التقارير المتعلقة بسير العمل				
2	تم المراسلات مع باقي الفروع والادارة المركزية عن طريق البريد الالكتروني				
3	يتم إثبات دخول العمال وخروجهم عن طريق البصمة الالكترونية				
4	يتم حساب الاموال عن طريق الحاسب الالكتروني				
5	تمتلك المؤسسة قارئ بطاقة السحب الالكترونية				
6	لدى المؤسسة موقع الكتروني يسمح للزبائن بالاطلاع على ارصدهم				
7	تمتلك المؤسسة جهاز سحب الكتروني				
8	لدى المؤسسة موقع الكتروني يسمح للعمال بالتواصل بينهم والاطلاع على كل ما هو جديد				
9	لدى المؤسسة مجموعة من الخبراء في مجال الاعلام الالى				
10	تمتلك المؤسسة برامج خاصة تستعملها في تسيير عملها				

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى مواكبة مؤسسة بريد الجزائر للتقدم في استعمال الادارة الالكترونية ، فضلا ضع علامة (x) في الخانة المناسبة حسب رأيك .

الرقم	الفقرة	البدائل				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أجهزة الحاسب الآلي متوفرة بشكل كافي ويتم تحديثها وتحديث لواحقتها بصورة دورية					
2	توفير عدد كافي من الكوادر البشرية المختصة في الاعلام الألي					
3	هناك دورات تدريبية دائمة لعمال المؤسسة في مجال الاعلام الالي					
4	هناك اهتمام كبير من طرف الادارة في تطبيق الادارة الإلكترونية					
5	رصد ميزانية مالية من أجل دعم تطبيق الادارة الإلكترونية					
6	قامت المؤسسة بتعديلات في نظم العمل تدعم تطبيق الادارة الإلكترونية					
7	القيام بإعلانات ومناشير وحملات ووضع تحفيزات للزبائن لتشجيعهم على استخدام جهاز السحب الآلي					
8	تفعيل المراسلات الالكترونية بين المؤسسة الأم وفروعها					

المحور الثالث: فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس واقع أداء الخدمة العمومية في ضل استخدام الادارة الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر ، فضلا ضع علامة (x) في الخانة المناسبة حسب رأيك .

الرقم	الفقرة	البدائل			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	إجراءات السحب والدفع ومختلف العمليات المقدمة لا تتسم بالتعقد في ضل استخدام الادارة الالكترونية				
2	زيادة نوع وعدد الخدمات في ظل تطبيق الادارة الالكترونية				
3	استخدام الشباك الالكتروني سهل عملية الحصول على الخدمات دون الوقوف في الطوابير ولمدة 24 ساعة				
4	أدى تفعيل البطاقة الالكترونية الى زيادة الامن والسرعة وتوفير الخدمات				
5	قدمت البطاقة الذهبية خدمات أفضل وأكثر سرعة				
6	توفير خدمات احسن واسهل عن طريق شبكة الانترنت				
7	استخدام الادارة الالكترونية خفض الطوابير امام الشبابيك البريدية				
8	خدمت الاشعار عبر الرسائل القصيرة "SMS" عند دخول الاموال للحساب البريدي ساهمت في تقليل الاطلاع المتكرر على الحسابات البريدية				