

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية



مذكرة ماستر

العلوم الإجتماعية
علم الإجتماع
تنظيم و عمل

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

معاذ كرام

يوم: 02/07/2019

معوقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية في مديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة-

لجنة المناقشة:

رئيس	أ.د.	جامعة بسكرة	عبيدة صبطي
مقرر	أ.مح أ	جامعة بسكرة	العدي صونية
مناقش	أ.مح أ	جامعة بسكرة	طويل فتيحة

السنة الجامعية : 2018 - 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

الشكر الأول لله عز وجل الذي أعاننا لإنجاز هذا العمل المتواضع
كما أتقدم بأسمى التشكرات لأستاذة صونية العيدي على إشرافها على هذا
العمل

و لاننسى كل الشكر للأساتذة الذين درسوني طيلة مسيرتي الجامعية
وكذا الشكر للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	يوضح خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير السن .	-1-
16	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الاقدمية في العمل	-2-
17	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	-3-
18	يوضح مقياس ليكرت	-4-
19	يوضح معامل ألفا كرونباخ	-5-
29	يوضح مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	-6-
32-31	يوضح تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التنظيم .	-7-
55-54	يوضح بيانات معوقات التقنية	-8-
60-59	يوضح بيانات المعوقات البشرية	-9-

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
26	يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية	-1-

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر و العرفان
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات
ب	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
4	أولا : الإشكالية و التساؤلات
5	ثانيا : أسباب إختيار الموضوع
5	ثالثا : أهمية و أهداف الدراسة
6	رابعا : الدراسات السابقة
9	خامسا : مفاهيم الدراسة
12	سادسا : مجالات الدراسة
17	سابعا : منهج و أدوات المستخدمة في الدراسة
19	ثامنا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تحقيقها	
22	أولا : خصائص الإدارة الإلكترونية
23	ثانيا : أهداف الإدارة الإلكترونية
24	ثالثا : أهمية الإدارة الإلكترونية
25	رابعا : عناصر الإدارة الإلكترونية
28	خامسا : وظائف الإدارة الإلكترونية
33	سادسا : مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

36	سابعاً : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
الفصل الثالث : المؤسسة العمومية الجزائرية ومراحل تطورها	
41	أولاً : خصائص المؤسسة العمومية
42	ثانياً : تطور المؤسسة العمومية الجزائرية
46	ثالثاً : أهداف المؤسسة العمومية
47	رابعاً : دور المؤسسة العمومية
48	خامساً : وظائف المؤسسة العمومية
50	سادساً : تصنيف المؤسسات العمومية
الفصل الرابع : الجانب الميداني	
54	أولاً : عرض و تحليل البيانات المحور الأول
59	ثانياً : عرض و تحليل البيانات المحور الثاني
64	ثالثاً : مناقشة النتائج
70	رابعاً : النتائج العامة
72	الخاتمة
74	قائمة المراجع
الملاحق	
ملخص	

مفردات

في نهاية القرن الماضي شهد العالم ما يسمى بالثورة المعلوماتية التي غيرت من ملامح المجتمع ، و قد تمثلت آثار هذه الثورة في الاختراعات و تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي أضافت للمجتمع ميزات أهمها السرعة ، و التفاعل الآني بين الأفراد و الجماعات ، و قد برزت ملامح هذا التغيير أيضا في إندماج التقنية في مجالات الحياة الاجتماعية المتعددة.

وعلى أساس هذا التغيير ظهرت مصطلحات عديدة مواكبة له كالتجارة الإلكترونية ، والحكومة الإلكترونية ، والتعليم الإلكتروني و أيضا الإدارة الإلكترونية ، حيث كانت هذه الأخيرة عبارة عن عملية رقمنة الإدارة عبر الاعتماد الكلي على التكنولوجيات محولة بذلك معاملاتنا من ورقية -تمتاز بالبطء و اكتظاظ الملفات- إلى رقمية إلكترونية لا يقف أمامها لا المكان ولا الزمان تمتاز بالإستمرارية ،والآنية ... ، وهذا التقدم فرض نفسه على الدول و أصبح ملزما عليها بغية تحقيق التطوير في مختلف مساعيها. وقد كانت الجزائر من الدول النامية التي سعت لهذا عبر ما أسمته "مشروع الجزائر الإلكترونية" بهدف تقديم خدمات وتحسين أداء يناسب المجتمع الحالي ، لكن الأمر لم يكن باليسير والسلاسة المنتظرة ، مما جعل المؤسسة الجزائرية تواجه معيقات متعددة وقفت حائلا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن هنا تم الانطلاق في هذه الدراسة لأجل توضيح المعوقات التي تقف في وجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية ، مركزين بذلك على التفصيل في المعوقات البشرية ، والتقنية . بحيث تشكل الدراسة من أربعة فصول ، الفصل الأول: الإطار العام للدراسة يحتوي على إشكالية الدراسة و أسباب إختيار الموضوع ، و ما تهدف الوصول إليه الدراسة ، كما تحديد المفاهيم ، و المجالات التي أجريت فيها الدراسة ، و المنهج المستخدم مع أساليب الأحصائية المستعان بها في الدراسة .

الفصل الثاني: حيث تمحور هذا الفصل حول دراسة خصائص الإدارة الإلكترونية ، و أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية ، كما تم التطرق لعناصر الإدارة الإلكترونية ، و توضيح متطلبات تطبيقها ، و كما تحديد مراحل التي تتم بها الإدارة للتحويل للإدارة الإلكترونية .

الفصل الثالث : فقد تطرقنا إلى المؤسسات العمومية الجزائرية ، و خصائص المؤسسة ، كما إبراز أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية ، و التطرق للأهداف ، كما توضيح الدور و الوظائف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة ، و كذا تصنيفات و الأشكال التي تتميز بها .

الفصل الرابع : نعرض من خلاله الجداول المركبة التي تم إستخلاص النتائج منها وناقشها ، وفقا للجانب النظري و الدراسات السابقة ، لأجل إجابة عن تساؤلات الدراسة .

الفصل الأول :

الإطار العام
للدراسة

أولا: الإشكالية والتساؤلات :

منذ قيام الثورة التكنولوجية ، ولحد الآن شهدنا ولا نزال نشهد العديد من الابتكارات في مجال الاتصالات والمعلومات و في مختلف الميادين الأخرى، والتي من بينها مجال الإدارة ، حيث كان لا بد له أن يتأقلم في هذا المجتمع الذي سمي بالمجتمع المعلومات ، مما قد أستوجب بذلك إعادة هندسة وظائفها، ونظمها، وهياكلها . فهذه القفزة التي حدثت في هذا المجال والتي كانت نتيجة للانفجار المعلوماتي الذي مرت به البشرية قد قدمت لنا مفهوم جديدا ألا وهو الإدارة الإلكترونية، وهي عبارة عن أسلوب إداري يتخطى أستاتيكية الإجراءات الروتينية الموجهة لعملياتها إلى تقديم خدمات لا يحدها لا المكان، و لا الزمان معتمدة كركيزة أولى على استغلال الوسائل التقنية الحديثة لتحقيق الأهداف المحددة في أقل وقت، و تكلفة أما الركيزة الثانية فهي الجهود البشرية في كيفية تطويع هذا التقنية وتسييرها بشكل يحقق زيادة في الأداء.

و لكون المؤسسة نسقا مفتوحا تؤثر و تتأثر بما يجري حولها فأنها أصبحت تتعامل مع هذا النمط الإداري في مختلف المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة ، نظرا لتجاوبه مع سمات العصر وتمائله مع أهداف المؤسسة بشكل عام كتتحقيق ربحية أعلى أو تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة، و هكذا فهذه الأخيرة تمر بتحول ديناميكي لا يتوقف على الأهداف فقط بل أيضا في الوظائف المؤسسة، و أدوارها فاتحا المجال للمشاركة الفعالة للعمال، و التعامل المباشر مع العملاء، وهذه من الأمور التي أهملتها المؤسسات في السابق .

و لا يخفي عنا التجارب والجهود التي بذلتها دول المختلفة، وخصوصا الدول النامية من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات المتعددة وخصوصا العمومية بهدف مواكبة التطور التقني القائم وكذا رفع كفاءة الإدارة لهذه المؤسسات . ومن بين هذه الدول التي عازمت على الدخول في هذه التجربة هي الجزائر نظرا لإنجازات المنصب لتجسيد هذه الإدارة في مؤسساتها ، و التي تمثلت بشكل أوضح في المشروع الذي عملت به وهو مشروع الجزائر الالكترونية في عام 2013 الذي يرمي إلى إحلال النظام الإلكتروني في كل المؤسسات القائمة ، لغاية تطبيق خدمات تفاعلية لفائدة المؤسسات ، و المواطنين عبر توفير كفاءات بشرية و التقنيات التكنولوجية و كما التجهيز البنية التحتية للشبكات .

وعلى الرغم من الجهود المبذولة ، إلا إن هذا المشروع يسير بوتيرة بطيئة عما كان مخطط له حيث لا نزال نشهد محدودية في التعامل الإلكتروني مع المؤسسات أو حتى غيابها في البعض نظرا لوجود عراقيل تقف في وجه الرقي بالمؤسسات الجزائرية لمستوى العالمية سواء كانت نتيجة العنصر البشري ، وقابلية إتجاه هذا النوع من الأسلوب أو مستوى التقنية ، والبنية التحتية المتوفرة لمديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة-.

وبناء على ماسبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الآتي :

- ماهي المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟
التساؤلات الفرعية :

- I. هل المعوقات التقنية هي التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة-؟
- II. هل المعوقات البشرية هي التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة-؟

ثانيا :أسباب إختيار الموضوع :

I- الأسباب الشخصية :

1. ميل الباحث لخوض غمار المجال المعلوماتي و البحث حول وسائل التكنولوجيا .
2. تخصص الباحث الذي يحثه لدراسة هذا النوع من المواضيع والتي من أهمها مجال دراسة الإدارة وخصوصا الإدارة الإلكترونية التي انتشرت في العقدين الآخرين .
3. رؤية المبدئية للباحث حول كثرة صعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية .

II- الأسباب الموضوعية :

1. الحدائة النسبية للإدارة الإلكترونية داخل الوسط المؤسساتي الجزائري .
2. عدم تطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية مما يدفع للبحث عن عراقيل التي منعتها عن ذلك .
3. توفر المراجع التي تمكننا من التوسع في دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية .

ثالثا :أهمية الدراسة و أهدافها :

I- أهمية الدراسة :

تتمحور أهمية هذه الدراسة في توضيح العوائق الإدارية الإلكترونية سواء البشرية أو التقنية ، وخصوصا المعوقات التي تقف في وجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، ونخص بالذكر مديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة- ، نظرا لأهمية هذه المؤسسة في الوسط المجتمعي ، و اعتمادها المكثف على الإدارة الإلكترونية.

II- أهداف الدراسة :

- 1- تشخيص المعوقات البشرية للإدارة الإلكترونية.
- 2- توضيح المعوقات التقنية للإدارة الإلكترونية.
- 3- تحديد أي هذه العراقيل هو السبب الرئيسي في إعاقه التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

رابعاً : الدراسات السابقة :

I-الدراسة الأولى :

ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة(2011) وقد قامت هذه الدراسة على التساؤلات الآتية:

- 1- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟ وما سماتها وأسسها ومتطلبات تطبيقها في الجامعات ؟.
 - 2- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ؟.
 - 3- ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ؟.
 - 4- ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الفلسطينية ؟.
- و أما عن المنهج فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد استعين بأداة استبيان شملت على 5 محاور المحور الأول: أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية. المحور الثاني: أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية. المحور الثالث: أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية. المحور الرابع: أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية المحور الخامس: أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة.

وقد تمت هذه الدراسة في جامعات قطاع غزة ، في فترة الفصل الدراسي الثاني من عام الدراسي 2011/2010 وقد اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء وموظفي الهيئة الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وتشمل عمداء الجامعات ونوابهم الأكاديميين والإداريين، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، والسكرتاريا العاملين بهذه الأقسام

وقد استعان بأساليب إحصائية لمعالجة بيانات الدراسة وكانت كالآتي :

- 1-متوسط الحسابي لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة للمتغيرات الوظيفية وتحديد استجابات أفراده نحو محاور الدراسة.
- 2-معامل الارتباط بيرسون :لقياس صدق الفقرات ، و صدق الاتساق الداخلي.
- 3-اختبار ألفا آرونباخ: لحساب معاملات ثبات المحور من محاور الدراسة.
- 4-تحليل التباين أحادي : الإتجاه لفحص الدلالة الإحصائية للفروق التي ترجع إلى متغيرات الدراسة الديمغرافية

والشخصية.

5- إختبار شيفيه : لتحديد الفئة التي يميل إليها التباين.

وقد خلصت الدراسة الى وجود كل أشكال معيقات الإدارة الإلكترونية داخل جامعات غزة وقد تم ترتيبها على النحو التالي: المعوقات المالية، ثم البشرية، ثم التنظيمية، فالتقنية.

الدراسة الثانية :

عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر- دراسة سوسيلوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع إدارة والعمل جامعة محمد خيضر بسكرة (2016). التي أنطلقت من التساؤل ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟ أما عن التساؤلات الفرعية فتمثلت في :

1- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

2- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر ؟

3- هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في

الجزائر ؟ أما الفرضيات فقد أعتمدت على فرضية رئيسية هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر و الفرضيات الفرعية .

1- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

2- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

3- هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

وقد تم الاعتماد على المنهجين الإحصائي ، و الوصفي أما على أدوات فقد تم الإستعانة بالملاحظة و المقابلة و

الاستخبار القياسي وتمت هذه الدراسة في بلدية كاليتوس العاصمة ،وفي الفترة الممتدة من 01 سبتمبر 2013 إلى 1

أكتوبر 2014 وقد تم إستخدام العينة العشوائية لإفراد مجتمع الدراسة المكونين من 298 موظف إداري ليتم أخذ

حجم العينة متكون من 162 موظف ، وقد تم أخذ عينة الثانية وهي عبارة عن عينة قصدية لأنها تمثل مجموع الأفراد

الذين يقصدون البلدية محل الدراسة ولهذا تم أخذ 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة .

وقد توصلت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية في الجزائر تواجه ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد

العاملة المؤهلة إلكترونيا ، والتحديات التنظيمية، والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية، والتحديات

الإجتماعية والتي تخص إنخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة ، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر

الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية ، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية .

أوجه الاستفادة :

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات :

- 1- الاستفادة في إعداد قائمة المحتويات .
- 2- الاستفادة منها في إعداد الإشكالية.
- 3- تحديد مجال الدراسة و في ضبط وصياغة التساؤلات .
- 4- الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري.
- 5- الاستفادة في إعداد إستمارة المقياس.

خامسا : تحديد المفاهيم :

I- الإدارة :

1- لغة : كلمة الإدارة Administration تعني لغويا أداة تحقيق غرض معين أو محدد ولقد اشتقت كلمة

«إدارة» من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين Mistrare,AD ومعناها أداء خدمة للآخرين.¹

2- اصطلاحاً: عملية تخطيط و تنظيم ، و تنسيق ، وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي . و يطبق هذا المفهوم في نفس الوقت على المنظمين في التسلسل الهرمي ، و المنفذين لعملية الإدارة ذاتها ، أي الذين يقومون بأداء المهام أو الوظائف.²

كما عرفها أحمد مصطفى خاطر و محمد جاد الله كشك بأنها " مجموعة الأنشطة التي توجه الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد المختلفة ،خلال السعي نحو تحقيق هدف أو أكثر"³

ويتضح من هذه التعاريف عدة نقاط حول الإدارة تلخص في :

إنها عملية تتكون من مجموعة وظائف متكاملة ، تعمل على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية ومادية) لأجل تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة سابقا .

3- إجرائياً: هي عملية تتكون من مجموعة وظائف متكاملة والتي تتمثل في التنظيم ، الرقابة القيادة، التخطيط ، وتم عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية ومادية) لأجل تحقيق أهداف مديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة-.

II - الإدارة الإلكترونية :

1- اصطلاحاً : نجد أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يدعو " إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات

المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية "⁴

كما تعرف على أنها " عبارة عن استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة " .⁵

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة .¹

¹ منير بن دريدي : استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب الحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010 ، ص 22 .

² محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2006 ، ص 254 .

³ عمار نوي : دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجماعي، رسالة الماجستير علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010، ص 29 .

⁴ رأفت رضوان ، "الإدارة الالكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة" ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة ، 2004 ، ص 3 .

⁵ سميرة مطر المسعودي : « معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية » ، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، ص 24.

ويتبين من هذه التعاريف أن الإدارة الإلكترونية إدارة تقوم على التقنيات الحديثة سواء من الحواسيب وشبكات الاتصال (الداخلية و الخارجية) عبر حسن الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا لأجل رفع من فعالية وأداء المؤسسة.

2-إجرائيا:

هي عملية تعمل على إستخدام في مديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة- لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصال الداخلية والخارجية مما تؤدي لرقمنة الوظائف الإدارية من اجل إنجاز الأعمال بكل كفاءة وفعالية بشكل لا يحدها بذلك لا المكان ولا الزمان.

III-المؤسسة :

1-إصطلاحا : و تعرف المؤسسة " بأنها نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة

أو غير مباشرة وفق القواعد و القيم والمعايير السائدة ، ضمن نطاق جغرافي معلوم لتحقيق أهداف محددة".²

كما تعرف بإنها كل وحدة إجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق لتحقيق أهداف محددة "

و روبنس ستيفن " يرى أنها كيان إجتماعي منسق واعي له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق

هدف معين أو مجموعة أهداف"³

2-إجرائيا:

مديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة-، هي تنظيم محدد الأنشطة يعمل وفق وظائف معينة ومتكاملة يقوم على هيكل تنظيمي لأجل تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها سواء كانت تلك الأهداف إقتصادية، إجتماعية ، خدماتية .

IV - المؤسسة العمومية:

1- اصطلاحا : يعرفها طعيمة الجرف "هي كل مصلحة عمومية إدارية تمنح قسطا من الاستقلال في إدارة شؤونها و

ذلك عن طريق تمتعها بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية ، و بذمتها المالية و تخصص في إدارة مرفق

عام".⁴

¹ سمير عماري : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسات العمومية دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017 ، ص 4.

² بلقاسم سلاطية، اسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط2، 2008، ص 7.

³ نوال شانين : تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة ، رسالة الماجستير، علم إجتماع تنظيم و العمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة المتورقي قسنطينة ، 2013 ، ص 28.

⁴ عبد القادر شايب الراس : المؤسسة العمومية و مبدأ المنافسة ، رسالة ماجستير ، تخصص القانون العام الإقتصادي ، جامعة وهران 2 ، وهران ، 2017، ص 16 .

وكما يعرفها فهمي محمود شكري " المؤسسة العامة هي وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام مستقلة بذاتها بشخصية معنوية ، و لها نوع من الإستقلال المالي و الإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة - يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها و واجباتها وحقوقها ، و تخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري ".¹

2- إجرائيا: هي في مديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة- ، تتمتع بالإستقلال المالي تخضع لقوانين ولوائح القطاع العام ، تعمل لتحقيق الصالح العام ، تسير من قبل أشخاص تختارهم الجهات الوصية .

V- المعوقات:

- 1- لغة: من فعل عوق ، عائق ، عائقه أي منعه عنه وشغله عنه .²
- 2- إجرائيا: هي كل المعوقات التقنية و المعوقات البشرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في مديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة- .
- أ- المعوقات التقنية : إجرائيا: هي كل المعوقات الإدارية الإلكترونية التي لها صلة بالجانب التقني كأجهزة الحاسوب و النظم ، و البرامج المعلوماتية كتوفير الأجهزة الإلكترونية ، و الصيانة ، و الأعطاب .
- ب- المعوقات البشرية: إجرائيا: هي كل المعوقات الإدارية الإلكترونية المرتبطة بالعاملين بالمؤسسة سواء الناجمة عن مستوى معرفتهم بتطبيقها أو تقبلهم لها وقلة الوعي، و الدورات التدريبية .

سادسا : مجالات الدراسة :

I- المجال الزمني : قد تمت الدراسة الميدانية على مرحلتين وهما :

- 1- المرحلة الاستطلاعية : وفيها كانت الزيارة الأولى للمؤسسة ، وذلك في يوم الأحد 3 مارس 2019 ، حيث تم اللقاء بمديرة مصلحة الموارد البشرية و تعريفها بالموضوع والغرض منه ، وإيداع طلب إجراء الدراسة .
- مر بناء المقياس بأربع مراحل أساسية بداية من بناء النموذج الاولي الذي عرض على المشرفة بتاريخ 2 مارس 2019، و في 4 مارس 2019 تم التصحيح قبل مرحلة التحكيم للمقياس من قبل الأستاذة المشرفة ، وأما في

¹ كمال بغداد : النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر ، رسالة ماجستير ، تخصص قانون المؤسسات ، جامعة الجزائر -1- بن يوسف بن خدة، الجزائر ، 2012 ، ص 17.

² إبراهيم أنيس وأخرون : المعجم الوسيط ، القاهرة ، مصر ، مجمع اللغة العربية ، ط4 ، 2004 ، ص 637

يوم الثلاثاء 5 مارس 2019 قد تم تقديم المقياس للمحكمين وإسترجاعها في يوم الاربعاء 6 مارس، ففي الخميس 7 مارس 2019 تمت الموافقة على إجراء الدراسة في مديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة-.

II- المرحلة التطبيقية : تم الرجوع للمديرية لإجراء العينة الأولية و قد حددت ب20 مفردة من مجتمع البحث لهدف تحقيق صدق الثبات وكان هذا في الأحد 10 مارس 2019 ، و في 17 مارس 2019 و نفس الأمر قد تم تقديم الإستمارات و استرجاعها في نفس اليوم ، وقد تم تفرغ البيانات في جداول في 10 أبريل 2019 والتفسير واستخلاص لتحليل و النتائج .

II-المجال المكاني :

1- شركة الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع ،بسكرة:

هي مؤسسة عمومية أنشأت في 1969/07/28 ذات طابع صناعي وتجاري ذات أسهم مكلفة بالنقل وتوزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي عبر قنوات الجزائر.

2-إطار التاريخي شركة الكهرباء والغاز (سونلغاز):

أ-بداية الشركة سونلغاز 1969:

يعد المرسوم رقم 69-59 المؤرخ 28 جويلية 1969 الذي يجل المؤسسة العامة للكهرباء والغاز الجزائرية (EGA)، الناتج عن قوانين التأميم الفرنسية لعام 1947 ، وينشر النظام الأساسي للجمعية الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز). في عام 1969 كان Sonelgaz بالفعل شركة كبيرة مع بعض الموظفين 6000 وكيل. خدمت 700000 عميل. حيث قامت الشركة، إلى جانب بيع الطاقة والتركيب والصيانة الأجهزة المنزلية التي تعمل على الكهرباء أو الغاز.¹

ب-خطة الكهرباء الوطنية لعام 1977:

من عام 1977 ، ركز عمله على برنامج كهربية البلاد بالكامل وبالتالي ، فقد ساهم إلى حد كبير في تحديث الاقتصاد في الجزائر.

ت-إعادة الهيكلة الأولى: ولادة الشركات التابعة للعمل 1983:

أعدت Sonelgaz لأول مرة وأنشأت خمس (05) شركة أعمال متخصصة بالإضافة إلى شركة تصنيع: KAHRIF لكهربية الريف.

¹ سا 10:20 صباحاتاريخ الاطلاع 16 أبريل 2019 <https://www.sonelgaz.dz/category/historique>

KAHRAKIB للبنية التحتية والمنشآت الكهربائية.

KANAGHAZ لتحقيق شبكات الغاز.

INERGA للهندسة المدنية.

ETTERKIB للتجميع الصناعي.

AMC لتصنيع العدادات وأجهزة القياس والتحكم.

ج-وضع جديد لـ Sonelgaz 1991:

أصبحت Sonelgaz مؤسسة عامة وتجارية (EPIC) في عام 1991.

يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ 17 سبتمبر 1995 على طبيعة Sonelgaz كمؤسسة صناعية

وتجارية عامة تخضع لإشراف وزير الطاقة والمناجم وتمتع بالشخصية القانونية أثناء التمتع بالاستقلال المالي.

د- التحول إلى SPA 2002:

عقب إصدار القانون رقم 01/02 المؤرخ 5 فيفري 2002 بشأن الكهرباء وتوزيع الغاز عبر خطوط الأنابيب ،

أصبحت Sonelgaz الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ، وهي شركة مساهمة (SPA).

يمنحها هذا الوضع الفرصة لتوسيع أنشطتها لتشمل مجالات أخرى من قطاع الطاقة وأيضًا للتدخل خارج حدود

الجزائر.

هذا يعلن عن تطور 2004 حيث ؛ Sonelgaz يصبح مجموعة صناعية.

ه- مجموعة Sonelgaz: التوسع 2004 - 2006:

في عام 2004 ، أصبحت Sonelgaz شركة قابضة ، يتم إنشاء بعض كياناتها المسؤولة عن أعمالها الأساسية

كشركات تابعة تضمن هذه الأنشطة:

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE).¹

الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

الشركة الجزائرية لإدارة شبكات نقل الغاز (GRTG).

في عام 2006 ، تم إنشاء خمس (05) شركات أخرى. هذه هي:

مشغل النظام الكهربائي (OS) ، المسؤول عن التحكم في نظام الإنتاج / نقل الكهرباء.

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء، والغاز في الجزائر (SDA).

¹ سا 10:20 صباحاتاريخ الاطلاع 16 أبريل 2019 <https://www.sonelgaz.dz/category/historique>

الجمعية الجزائرية لتوزيع مركز الكهرباء والغاز (SDC).

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق (SDE).

الجمعية الجزائرية لتوزيع كهرباء والغاز الغربي (SDO).

وخلال العام نفسه، عاد خمسة (05) أعمال تجارية للمجموعة، ما وراء هذه التغييرات، وضمان الخدمة العامة تبقى المهمة الأساسية لسونلغاز وهو أساس ثقافة الشركة.

و -الانتهاء من إعادة الهيكلة: إحياء 2007 – 2009:

اتخاذ الترتيبات اللازمة لتقدم أفضل، وهذا هو النهج الذي تتبعه المجموعة سونلغاز المتبعة في السنوات الأخيرة، والمسألة هي نوعية الخدمة المقدمة للعملاء. قدم مشروع نضجت داخل الشركة، مما أدى إلى الانتهاء من تنظيمها المجموعة الصناعية (الوالد / الشركات التابعة) تتكون من ثلاثة وثلاثين (33) شركات تابعة و 06 المشاركة المباشرة في الشركات.

وتميزت هذه الفترة تحديد سونلغاز إلى بذل المزيد من الجهد ، وحشد أموال كبيرة لتطوير وتعزيز البنية التحتية للكهرباء والغاز.

ي- تعديل النظام الأساسي للشركة سونلغاز 2011 :

النظام الأساسي لسونلغاز، التي اعتمدت في عام 2002، وقد تم تنقيح والموافقة عليها من قبل مجلس الوزراء، الاثنين، 2 ماي 2011، وتصبح بالتالي وفقا للجهاز من القانون رقم 02-01 من 5 فيفري 2002 على الكهرباء وتوزيع الغاز عبر خط أنابيب.

الآن يتم تنظيم Sonelgaz.Spa في "شركة قابضة" دون خلق أي شخص قانوني جديد وتحمل اسم سونلغاز. وعلاوة على ذلك، سونلغاز القابضة والشركات التابعة لها تشكل مجموعة تسمى "سونلغاز المجموعة." في النظام الأساسي المعدل، سونلغاز يحتفظ صاحب دور محفظة الأوراق المالية تتألف من رأس مال الشركات التابعة لها.¹

III-المجال البشري :

يتمثل المجال البحثي للدراسة في العاملين في كل موظفي مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- بسكرة، البالغ عددهم حسب تصريح المسؤولين ب 84 موظف (*)² متفرقين حسب هيكل تنظيمي (أنظر ملحق رقم 1)

¹ سا 10:20 صباحاتاريخ الاطلاع 16 أبريل 2019 <https://www.sonelgaz.dz/category/historique>

(*) بناء على المقابلة الحرة التي اجريت مع مديرة مصلحة الموارد البشرية أثناء الدراسة الاستطلاعية بتاريخ 3 مارس 2019

وعليه فمجتمع الدراسة يتمثل في المسح الشامل على إداري مديرية سونلغاز بسكرة، وقد تم توزيع عليهم مقاييس خلال الزيارات الميدانية ، واسترد منهم 62 مقياس ، وبعد الفحص للمقاييس المستردة تبين أن 54 مقياس صالحة منهجيا للتحليل لاستفائها كافة الشروط .

خصائص مجتمع الدراسة :

الجدول رقم (1) : يوضح خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير السن .

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 22 سنة فأكثر	5	9.3%
من 29 إلى 36 سنة	17	31.5%
من 36 إلى 43 سنة	15	27.8%
من 43 إلى 50 سنة	14	25.9%
من 50 سنة فأكثر	3	5.6%
المجموع	54	100%

من خلال الجدول رقم (1) الذي يظهر لنا متغير السن يتبين من خلاله أن الفئة أعلى نسبة هي الفئة التي تتراوح أعمارها من 29 إلى 36 سنة بالنسبة المقدرة بـ 31.5% و بعدها تأتي الفئة من 36 إلى 43 سنة بنسبة قدرت بـ 27.8%، ومن ثمة الفئة من 43 إلى 50 سنة بنسبة 25.9%، تليها فئة من 22 سنة فأكثر بنسبة 9.3%، ثم الفئة التي يتراوح عمرها من 50 سنة فأكثر بنسبة 5.6% .

و يدل هذا إن أغلب الموظفين من الشباب، وهذا يعتبر عامل إيجابي للمؤسسة ، نظرا لإمكانيتهم لتقبل الإدارة الإلكترونية بشكل أكبر ، وكذا بمقدورها تحسين قدراتهم الوظيفية بشكل أفضل .

الجدول (2) : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الاقدمية في العمل .

الأقدمية في	التكرار	النسبة المئوية
-------------	---------	----------------

العمل		
أقل من 8 سنوات	24	44.4%
من 8 إلى 15 سنة	21	38.9%
من 15 إلى 22 سنة	5	9.3%
من 22 سنة فأكثر	4	7.4%
المجموع	54	100%

يتبين من خلال الجدول (2) نجد إن أعلى نسبة تعود للمبحوثين الذين تتعدى أقدميتهم في العمل أقل من 8 سنوات، وتصل نسبتهم لـ 44.4%، و38.9% من المبحوثين خبرتهم من 8 إلى 15 سنة في حين نجد أن 9.3% منهم خبرتهم 15 إلى 22 سنة، أما الذين خبرتهم من 22 سنة فأكثر.

و هذا مايفسر أن مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- بسكرة تقوم بتوظيف موظفين الذين يمتلكون المعرفة العالية و القدرة على تقبل ما يقدم له من تدريب .

جدول رقم (3): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة	تكرار	شهادة
5.6%	3	بكالوريا و أقل
59.3%	32	جامعي
5.6%	3	شهادة الدراسات العليا المتخصصة
9.3%	5	مهندس
20.4%	11	تقني سامي
100%	54	المجموع

يتبين من خلال الجدول (3) ، الموضح لتوزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي ، يتبين أن أغلب مفردات العينة جامعيين حيث بلغ نسبتهم 59.3% ، تليها فئة تقنيين سامين بنسبة 20.4% ، ويحل بعدها فئة المهندسين 9.3% ، و حاملي شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA بنسبة قدرت بـ 5.6% . و نستنتج من هذا أن نسبة عالية من العينة مؤهلين بدرجة علمية كافية لكي يكونوا على دراية الكافية بالإدارة الإلكترونية، وعليه أن مديرية التوزيع سونغاز - بسكرة- تولى أهمية بالغة في إختيار الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق مهامها الإدارية .

سابعاً - منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة :

I- منهج الدراسة :

إن من أهم الخطوات لإنجاز البحث هو إختيار المنهج المناسب للدراسة ، لأجل الوصول لنتائج ويتم ذلك عبر إعتتماد على إجراءات محددة .

حيث يعرف المنهج بأنه "تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية" ¹.

¹ محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، عمان ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، 1999 ، ص 35.

و المنهج الأنسب لدراسة هو المنهج الوصفي ، و الذي يعرف بأنه " المنهج الوصفي عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة ، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على إشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها".

كما يعرف " أنه وصف دقيق و تفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية ، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمية يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى ، و قد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطويرا يشمل عدة فترات زمنية " ¹.

و قد تم استخدام هذا المنهج لان دراستنا تعنى بوصف ظاهرة المدروسة وصفا كميا وكيفيا.

II - أدوات جمع البيانات :

يمثل المقياس الأداة الرئيسة لجمع البيانات و المعلومات لهذه الدراسة ، وقد تم إعداد هذا المقياس عبر الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

وتضمن المقياس ثلاثة محاور كالتالي :

المحور الأول : هو محور خاص بالبيانات الشخصية ، ويهدف لمعرفة خصائص مجتمع الدراسة في ما يخص السن، والمؤهل العلمي، الأقدمية في العمل ، وقد إحتوى هذا المحور على 3 عبارات .

المحور الثاني : و هذا المحور خصص للمعوقات التقنية للإدارة الإلكترونية ، مبرزين أهم المعوقات التقنية التي تواجهها الإدارة الإلكترونية ، وقد أحتوى المحور على 15 عبارة .

المحور الثالث : و هذا المحور خصص للمعوقات البشرية للإدارة الإلكترونية ، مبرزين أهم المعوقات البشرية التي تواجهها الإدارة الإلكترونية ، وقد أحتوى المحور على 15 عبارة .

و قد صيغ المقياس بإستخدام مقياس ليكرت الثلاثي ، وذلك كما يلي :

جدول رقم (4): يوضح مقياس ليكرت الثلاثي .

المقياس	موافق	محايد	لا أوافق
العلامة	3	2	1

¹ رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية ، دمشق، دار الفكر ، 2000 ، ص 183.

1- صدق مصدر جمع المعلومات :

للتأكد من صدق المقياس تم عرضه على مجموعة من المحكمين ، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم التي ارتكزت على جملة من الجوانب :

- انتماء العبارات للمحاور المحددة.
- سلامة الصياغة اللغوية للعبارات.
- اقتراح عبارات ملائمة للدراسة.

كما قد تم تقديم المقياس في نموذج الأولي على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح العبارات بالنسبة إليهم .

و بناء على إقتراحات المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات ، من حيث البناء و اللغة ، كما تم حذف بعض العبارات و إضافة عبارات الأخرى .

2- ثبات مصدر جمع المعلومات :

للتحقق من ثبات المقياس تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، و صدق المحك، و الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس، وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (5): يوضح معامل ألفا كرونباخ .

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
30	0.992

يظهر معامل ألفا كرونباخ على وجود مصداقية كبيرة لإداة البحث المستخدمة للقياس والذي قدر ب(0.992) .

ثامنا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لقد تم إستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v 20، وفي دراسة تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- الفا كرونباخ : هو مقياس لمدى صدق عبارات المقياس للمبحوثين .
- التكرارات والنسب المئوية : لوصف خصائص المبحوثين ، والإحاطة بمواقفهم إتجاه العبارات المقياس.

- المدى : حيث إن درجات المقياس لا تبدأ من 0 بل من العدد 1 تم تحديد مستويات الاستجابة بأدنى درجة (1) و إضافة عند كل مستوى المدى الكلي للاستجابة (0.66) ، وعليه تحصلت على :
 - من 1 الى 1.66 — لا أوافق
 - من 1.66 إلى 2.33 — محايد
 - من 2.33 إلى 3.00 — موافق
- المتوسط الحسابي : من أهم مقاييس النزعة المركزية و أكثرها إستخداما لوصف البيانات المتغيرات
- الانحراف المعياري : لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .

الفصل الثاني :

الإدارة الإلكترونية و متطلبات
تحقيقها .

أولا : خصائص الإدارة الإلكترونية :

تشهد الإدارة الإلكترونية تغييرات عديدة غيرت من الإطار المعهود سابقا للإدارة و كذلك السمات التي تحملها ، وهذه السمات نحددها في الآتي:

I- السرعة و الوضوح : ذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية بشكلها السلبي ، و الابتعاد عنها كليا في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ، ومعاملاتها مع ضمان السرعة في إنجاز المعاملات بسرعة فائقة ، وإرسالها ، واستقبالها.

II- عدم التقيد بالزمان والمكان : أي إمكانية التعامل معها طوال ساعات اليوم ، وفي أي مكان فمواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت ، أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع مثلا كأجهزة الصراف الآلي .

III- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها : ذلك عبر توفير برامج للمتعامل مع هذه الإدارة تمكنه من إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وتبسيطها له بدرجة سهلة ، وليس عبر الملفات لا طائل منها تخزين في الأخير في الأرشيف.

IV - المرونة : ذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها ، متعددة بذلك حدود الزمان ، والمكان ، وصعوبة الإتصال مما يعين على الإدارة تقديم الكثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة التقليدية.

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

VI- السرية والخصوصية : وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات ، والبيانات المهمة ، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات .¹

ويتضح من هذه الخصائص إن الإدارة الإلكترونية نابعة من الجوهر هذا العصر ألا وهو عصر المعلومات الذي عماده السرعة ، و إرساء التقنية في جميع الخدمات وهذا لأجل تحقيق نوع من المرونة في المعاملات الإدارية خصوصا ، والقضاء على الجمود ، والتعقيدات في الإجراءات ، كما تعزيز وظيفة الرقابة الإدارية ، وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة لأجل إكتساب نوعا من الشفافية إن صح قول ذلك .

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجر : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي-محافظات غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2011 ، ص48

ثانيا : أهداف الإدارة الإلكترونية :

الإدارة الإلكترونية عند طرح أهدافها لا نبجدها تسعى لتطوير الداخلي لنظام المؤسسة بل أيضا تهدف لتقديم خدمات تجلب العملاء والزبائن ، وحتى الشركاء إليها فاتح بهذا المجال للعالمية بفضل طبيعة هذه الإدارة ، و هذه الأهداف تتمحور في الآتي :

- I. تحسين الخدمات والوصول للمعلومات بسهولة .
- II. تطوير الإدارة العامة والعمل على خفض الأعمال الورقية .
- III. تحسين التنافس الاقتصادي مثل إتاحة الفرصة للشركات المتوسطة، والصغيرة لدخول المنافسة واستخدام الانترنت للتجارة العالمية .
- IV. تخفيض المصاريف مثل تكامل لدعم الإجراءات الداخلة والخارجة.¹

كما تطرقنا لأهداف أخرى للإدارة الإلكترونية تبين لنا مميزات التي نستفيد منها من خلال تطبيقها و من هذه الأهداف نذكر :

- I. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية ،وما يتعلق بها من العمليات ؛ و اللوازم والتنقلات
- II. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين ،والشركات، و المؤسسات .
- III. زيادة القدرة الخدمائية الاستيعابية للمؤسسة للتعامل مع العملاء ،ومعاملاتهم بدل إنتظارهم الطويل في صفوف طويلة .
- IV. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة الى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية ،والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء .
- V. إلغاء نظام الأرشيف الورقي، و استبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله مرونة في التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ، وأمكانية نشرها لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت .
- VI. إلغاء عامل المكان : إذ إنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين ،والتخاطب، و إرسال الأوامر، و التعليمات، والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.²

¹ جمال يوسف بدير : اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص210

² شريف الحموي: الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب و السكرتاريا، عمان ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 21 ، 22،

VII. إلغاء تأثير عامل الزمان : ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة، و فكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى درجة .¹

وعبر هذه الأهداف يتضح أن الإدارة الإلكترونية تتوجه للإستثمار الوقت ، و الجهد لأجل توجيه الجهود لتطوير المؤسسة بدل توجيهها الكلي لأجل التسيير اليومي للتنظيم ، وذلك عبر الدعم التكنولوجي في أداء وظائف المؤسسة ، لإعطائها الفرصة للدخول في حيز التنافس المؤسساتي .

ثالثا : أهمية الإدارة الإلكترونية:

نظرا للاهتمام المؤسسات لاستخدام التكنولوجيا المعلومات والذي يعود سببه للفائدة التي تقدمها هذه الأخيرة، وعليه بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للأهمية التي تحققها والمثلة في عدة نقاط أهمها :

I- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة .

II- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

III- تسهيل اجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل البلد وخارجه .

IV- انخفاض التكاليف الإنتاج وزيادة الربحية.

V- تلافي مخاطر التعامل الورقي.²

VI- المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول الى الشبكة الداخلية من أي مكان يتواجد فيه ، والقيام بالعمل في الوقت، والمكان اللذين يرغب فيهما.

VII- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.

VIII- سهولة وسرعة وصول التعليمات ، والمعاملات الإدارية للموظفين، والزبائن، والمراجعين.

IX- تحسين فاعلية الأداء ، وإتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات ، والبيانات لمن ارادها.³

¹ الشريف الحموي، المرجع السابق، ص 22.

² سميرة مطر المسعودي ، المرجع السابق ، ص 28.

³ هدى عباس قنبر ، ميسون عدنان حامد : «معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في المكتبات الجامعية جامعتي بغداد والمستنصرية أمودجا» ، مجلة الأستاذ ، المجلد الثاني ، العدد 210 ، جامعة بغداد، 2014 ، ص 326

X- القدرة على تطبيق التطور النوعي، والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات، ونظم المعلومات وما يرافقها من

انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة .

XI- مشاركة المواطن للمؤسسة في الإدارة الإلكترونية عن طريق استطلاع آراء المواطنين ومعرفة وجهات نظرهم حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلكترونياً .¹

و يتضح أكثر أهمية الإدارة الإلكترونية في أنها تقلل من الإجراءات الإدارية سواء في حد ذاتها ، أو في تكلفة أدائها مساعدة بذلك بالتطوير كفاءة المؤسسات ، واضعتها في الركب التطور والسرعة و النظام .

رابعاً : عناصر الإدارة الإلكترونية :

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب البرمجيات ، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء، والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية :

I- العتاد : يتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته .

II- البرامج : الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما: برامج التطبيقات، وبرامج إدارة النظام .

1-برامج التطبيقات : وهي

أ- برامج التطبيقات العامة : مستعرضات الويب برامج البريد الإلكتروني وبرامج الدعم الجماعي رسوم الحاسوب الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات .

ب - برامج التطبيقات الخاصة : فتكون بحكم طبيعتها متباينة نذكر منها البرامج الحاسوبية حزم البرامج المالية ، وبرامج التجارة الإلكترونية، وبرامج إدارة المشروعات وغيرها.

2- برامج إدارة النظام : وهي عبارة عن البرامج نظم التشغيل، ونظم ادارة الشبكة، و مترجمات اللغة البرمجة أدوات الترقية ، والبرمجة ، و الهندسة البرامج بمساعدة الحاسوب .²

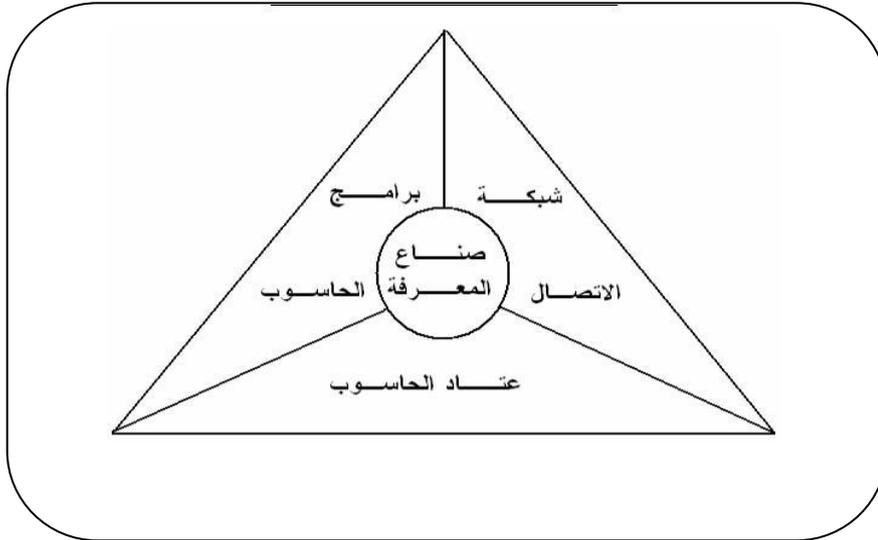
¹ هدى عباس قنبر ، مسون عدنان حامد، المرجع السابق ، ص 326

² سعد غالب ياسين : الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، السعودية، معهد الإدارة العامة ، 2005، ص 24

III- الشبكات : فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت وهي نوعين

إكسترنات، وأنترانت التي تمثل الشبكة المسيرة للمنظمة، ولإدارتها الإلكترونية .

IV- صناع المعرفة: أو القيادات الرقمية من المديرين، و المحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة.¹



شكل رقم (1): يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية.

المصدر: سعد غالب ياسين : الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 2005، ص 24

- كما قد تم تحديد العناصر الإدارة الإلكترونية في الأتي : المعلوماتية ، الإتصالية ، الخدماتية :

I- المعلوماتية : تعد عن مستحدثا ساد مختلف المجالات بكل قوة فتقاس المعرفة المتجددة بما توفره من صيغ لمعالجة البيانات ، وترجمتها إلى معلومات كما يمكننا أن نوضح خصائص المعلومات في إطار تطبيق الإلكترونيات كما يأتي :

1- **التوقيت** : ترتبط هذه الخاصية بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإدخال ، عمليات المعالجة ، وإعداد التقارير والمخرجات)

2- **الدقة** : أي درجة خلو المعلومات من الأخطاء بنوعها الأخطاء الصريحة، و الضمنية.²

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق ، ص 24

² عادل حرحوش المرغجي وآخرون : الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007 ، ص 28-29

- 3- الملائمة : تتعلق بمدى ملائمة المعلومات باحتياجات المستفيد بشكل كبير .
- 4- المرونة : تتعلق المرونة بمدى استخدام المعلومات للعديد من المستخدمين في عدة تطبيقات مختلفة .
- 5- الوضوح : أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض و التناقض.
- 6- قابلية المراجعة : تشير هذه الخاصية إلى درجة الاتفاق بين مختلف المستخدمين من أجل مراجعة و فحص المعلومات .
- 7- عدم التحيز : تشير هذه الخاصية إلى عدم إمكان تغيير المعلومات ، بحيث تتفق مع أهداف أو رغبات المستخدمين .
- 8- قابلية القياس : تشير هذه الخاصية إلى إمكان القياس الرقمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعالجة
- 9- الشمول : هي الدرجة التي يغطي بها نظام المعالجة إحتياجات المستخدمين من المعلومات، بحيث تكون كاملة.
- 10- إمكان الوصول : تعني سهولة و سرية الحصول على المعلومات ، أي زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام .

II- الاتصالية : هي أداة تنفيذية هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في توفر السرعة في تناقل البيانات و المعلومات بين مختلف الأجهزة أو الوحدات الإدارية داخل أي منظمة من جهة ، و أجهزتها الفرعية و المديرية المختلفة من جهة أخرى . و تصنف إلى وسائط الاتصال الشبكي إلى نوعين رئيسيين هما :

1- الوسائط السلوكية : تستخدم الأسلاك في نقل المعلومات و البيانات وتتكون من أنواع منها :

- أ. الأسلاك المحورية
- ب. الأسلاك المزدوجة
- ت. أسلاك الألياف الضوئية¹

¹ عادل حرجوش المرعجي وآخرون ، المرجع السابق، ص ، ص 29 - 31

2- الوسائط اللاسلكية : هي التي تستخدم موجات الأثير في نقل المعلومات والبيانات مثل : الأقمار الصناعية.

III- الخدماتية : هو هدف كبير ينبغي أن تقدمه المنظمات التي تسيطر على تطبيق الإلكترونيات في أداء أعمالها و أفضل ما يمكن ، إذ إن التحول النوعي الذي أدى إلى بروز عصر الخدمة الإلكترونية هو مفهوم نتج من نقطة التقاء إتجاهين الأول : تحول أو انتقال الإقتصاد بشكل عام من السلع إلى الخدمات . أما الثاني : يتجسد في التوسع السريع في اقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية.¹

خامسا : وظائف الإدارة الإلكترونية :

إن الجاذبية و الأثر الواسع التي تميزت به الإدارة الإلكترونية لم يكن فقط على بعدها التكنولوجي الرقمي ، بل أكثر من ذلك فهي قد عمدت إلى إجراء ما يمكن التعبير عنه إصلاح الإداري مرتكزا على التجديد في أساليب الإدارة التقليدية ، و التغيير في الوظائف الإدارية .

و هذه الأخيرة قد تمثلت في الآتي :

I- التخطيط الإلكتروني :

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف العامة للمؤسسة و الأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها ، بينما التخطيط الإلكتروني فهو عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة و المرنة الآنية وقصيرة الأمد ، وقابلة للتجديد و التطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي كما يشهد هذا النوع من التخطيط إنتقاله من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا ، بالإضافة إلى مشاركة الزبائن في التخطيط ووضع الأهداف .

وتتضح الاختلافات بين التخطيط التقليدي و الإلكتروني بشكل أكثر عبر الجدول رقم(1):²

¹ عادل حرحوش المبرجي وآخرون ، المرجع السابق ، ص 31

² زرار العياشي : «أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية» ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، المجلد 15، العدد 1 ، 2013، ص 36 .

الجدول رقم (6): يوضح مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة
خطط قصيرة و آنية (أمدها أيام ، أسابيع أو شهور)	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد(لا يقل أمدها عن سنة واحدة).
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة	الخطة تركز على قدرات الشركة
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة .	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ

المصدر: زرزار العياشي : «أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية» ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ،المجلد 15، العدد 1 ، 2013 ، ص 36-37 .

II - التنظيم الإلكتروني:

من النتائج تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية حدوث تغيير جوهري في بيئات منظمات الأعمال، فلقد تحولت هذه المنظمات عبر الإدارة الإلكترونية من المركزية أو اللامركزية الوظيفية إلى هياكل التنظيمية المرنة والايكولوجية المستندة إلى المعلومات لا الأحكام وعمل الفريق لا عمل الفرد مهما بلغ من خبرة .
وسنوضح هذه الفروق و أكثر في الجدول التالي :¹

جدول رقم (7) : يوضح تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التنظيم .

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> ● التنظيم العمودي ● الهيكل القائم على الوحدات الثابتة ● تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة ● التنظيم أعلى - أسفل ● شركة ذات هيكل تنظيمي محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التنظيم المصفوفي أو المشروع ● الهياكل القائمة على الفرق ● تنظيم الوحدات المصغرة ● مخطط من اليمين إلى اليسار ● شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	<ul style="list-style-type: none"> ● التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات ● التقسيم الإداري التقليدي. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التنظيم القائم على الفرق. ● التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	<ul style="list-style-type: none"> ● سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية

¹ نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، الرياض، دار المريخ للنشر ، 2004، ص 247-248

<ul style="list-style-type: none"> ● الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا ● التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين 	<ul style="list-style-type: none"> ● سلسلة الأوامر الخطية ● التنظيم أحادي الرئيس المباشر 	
<ul style="list-style-type: none"> ● السياسات المرنة ● الفريق المدار ذاتيًا أو إدارة الذات ● جداول العم المرنة والمتغيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● اللوائح والسياسات التفصيلية ● القواعد والإجراءات ● جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقًا. 	الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> ● تعدد مراكز السلطة. ● الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا 	<ul style="list-style-type: none"> ● المركزية: السلطة في القمة. ● اللامركزية: السلطة الموزعة. 	المركزية واللامركزية

المصدر : نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 247-248 .

III- القيادة الإلكترونية :

إن الإنتقالية التي شهدتها المؤسسات عند إدخالها الرقمنة في أعمالها أحدثت تغيرات في طريقة إدارة عملياتها وعلاقتها مع العاملين، والزبائن أي التغيير نمط القيادة من القيادة القديمة الى الإلكترونية، حيث أن القيادة هي مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاوهم في تحقيق الأهداف المطلوبة مفهوم القيادة يتمحور حول طرفين هما: القائد و مرؤوسيه ، وقد مرت القيادة عبر تطورها التاريخي بمدخلين أساسيين قبل أن تتحول إلى المدخل الثالث وهو القيادة الإلكترونية وهذين المدخلين هما:

1- مدخل المهام: القيادة الصلبة:

يركز على المهام وقوة التنظيم المتمثل بقوة المركز، وهو مدخل صلب موجه للكفاءة .

2- مدخل العاملين: القيادة الناعمة :

فهو يركز على العاملين وهو يتسم بالمرونة يقوم على قوة الشخصية وكذلك قوة العلاقة بين القائد والعاملين، فالفاعلية تمثل ميزة أساسية لهذا المدخل.

ومع التغيرات التكنولوجية الحاصلة في الإدارة ظهور مدخل للقيادة يعتمد التفاعل بين القائد و الزبون بعد وهو ما يسمى القيادة الذاتية ، فهي تعتمد على قدرة القائد على تحسس أبعاد تطور العمل وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى أن القائد هنا يكون قائداً زمنياً سريع الحركة والاستجابة والمبادرة قادراً على فهم المنظمة، ويمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجهها. ويمكن إيجاز تأثير القيادة الإلكترونية في الإدارة بما يأتي:

1- منحت المستويات الإشرافية والوسطى مزيداً من الحرية في التوجيه. بسبب تضيق نطاق الإشراف، وتقليل عدد العاملين في الأعمال الكتابية من مشرفين وامتص جزءاً كبيراً من الأعمال الروتينية.

2- ساعدت على رفع الروح المعنوية للموظف من خلال شعوره بالأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها ، وبالتالي

يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية .¹

¹ أحلام محمد شواي: «الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه» ، مجلة جامعة بابل ، المجلد 24 ، العدد 4 ، 2016 ، ص ص 3399 ، 3400

IV- الرقابة الإلكترونية :

أن مفهوم الرقابة الرسمية لم يعد بالمفهوم الذي قدمته الأدبيات الكلاسيكية لأن تكنولوجيا المعلومات وسعت كثيرا من نطاق الرقابة عبر الوسائل الإلكترونية المتنوعة للاتصالات . فالرقابة في عصر الإنترنت أصبحت آنية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الخطأ وعملية تصحيحه كما أنها عملية تمتاز بالاستمرارية¹ تكشف عن الانحراف أولا بأول ، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين ، والموردين ، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية ، والولاء الالكتروني ، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة ، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.²

فهذه الوظائف التي تمتاز بها الإدارة الإلكترونية تقدم نوعا من الحرية، و الثقة في العاملين على خلاف ما قدمته المدرسة الكلاسيكية عبر التقليل من التوجيه ،و الإشراف و إضفاء على المؤسسة نظام يعتمد على اللامركزية، و المرونة في إتخاذ القرارات تحت هدف تطوير المؤسسة.

سادسا : مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية :

إن الانتقالية التي تمر بها الإدارة من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة تكون عبر مراحل تهدف بالعموم لتحقيق و إضفاء عنصر الفعالية على الإدارة التنظيمية للمؤسسة وهذه المراحل هي :

المرحلة الأولى: مرحلة الميلاد :

تمثل في دخول الحواسيب إلى العمل الإداري، مما يسهل العملية الإدارية إلى حد كبير، ففيها يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها، في الوقت الذي يتم البدء فيه وبشكل مواز التخطيط لتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية .وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى أهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية لأعمال المؤسسة، وإظهار مدى قدرة المؤسسة على القيام بذلك، بما يخدم المركز التنافسي للمؤسسة في ضوء مبادرات المؤسسات المنافسة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، ولا بد في هذه المرحلة من الحصول على دعم من الإدارة العليا، وإيجاد النصير المؤيد والمتحمس للإدارة الإلكترونية من بين أعضاء الإدارة العليا، والذي يكون الصوت المدافع باستمرار على³

¹ عبد الكريم عشور : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيح الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص

الديمقراطية و الرشادة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2010، ص 31

² عبد القادر عبان: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه علم إجتماع، إدارة وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016 ، ص

³ سناء رحامي : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة ، أطروحة دكتوراه علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2017 ،

مبادرة الإدارة الإلكترونية في الظروف المختلفة .

كما تقوم المؤسسة بإنشاء موقع ويب بسيط، يمكن للزبائن من خلاله الحصول على المعلومات حول المنتجات التي يريدون شراءها، ويعرفون أكثر عن المؤسسة ومنتجاتها .

المرحلة الثانية: مرحلة التصعيد:

هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة الموالية، حيث يتم فيها تفعيل استخدام التكنولوجيا. كأتمتة بعض الخدمات، وتطبيق نظام المعلومات الإدارية.

وخلال هذه المرحلة يكون هناك تفاعل بين المؤسسة وزبائنها، فموقعها الإلكتروني يمكن أن يقدم نوعين من التفاعل، الأول يكون باستخدام الزائرين للبريد الإلكتروني من أجل الحصول على معلومات أكثر، أو الاستفسار، أو الاتصال بجهات معينة في المؤسسة، أما النوع الثاني من التفاعل فيكون من خلال قاعدة البيانات التي يمكن للمؤسسة إضافتها، لتتيح للزبائن إمكانية البحث للتعرف على مدى توافر المنتجات، واحتساب تكاليف المنتج، ورسوم الشحن، وتحديد المدة التي يأخذها التوريد ، ويمكن للمؤسسة أيضا في هذه المرحلة استخدام صور ثلاثية الأبعاد، ومقاطع فيديو قصيرة، ونماذج مبسطة للمنتجات، اختبارها من طرف الزبائن.

كما تتميز هذه المرحلة بربط أنشطة المؤسسة بالشبكة الداخلية أو ما يسمى بالإنترانت (Intrant)

ثالثا: مرحلة الذروة :

وهي مرحلة تفعيل الأداء الإلكتروني فتصبح صفقات الزبائن كلها يمكن أن تنجز باستخدام الإنترنت، فالزبائن يمكن أن يحصلوا على كل ما هو ضروري عن المنتج، والأسعار والشحن... الخ، كما تتاح لهم فرصة الطلب حسب الحاجة والدفع من أجل الطلبية، وتعقب الشحنة إلى أن يتم استلامها.

وفي هذه المرحلة يتم تطوير الشبكة الداخلية، وتصبح المؤسسة تعتمد أيضا على ما يسمى بالشبكة الخارجية

(إكسترنات، Extranet) والتي تربط المؤسسة بشركائها من موردين، وزبائن، ومساهمين... وغيرهم، أي

أنه في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، وتصبح كل نشاطات ومهام المؤسسة يمكن إنجازها

بالاعتماد على التكنولوجيا المطلوبة، سواء عن طريق الإنترنت أو الإنترنت أو الإنترنت. ¹

كما نجد تصنيف آخر لمراحل التحول للإدارة الإلكترونية :

¹ سناء رحمانى ، المرجع السابق ، ص، ص 48، 49

I- قناعة ودعم الإدارة العليا :

ينبغي على المسؤولين بالمنشأة ان يكون لديهم القناعة التامة، والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الكترونية كي يقدموا الدعم الكامل و الإمكانيات اللازمة للتحويل الى الإدارة الإلكترونية .

II- تدريب وتأهيل الموظفين :

الموظف هو عنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين لكي يتمكنوا إنجاز أعمالهم عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل .

III- توثيق وتطوير إجراءات العمل :

من المعروف إن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على الورق أو إن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليه إي تطوير لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي توافق مع كثافة العمل و يتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة و جودة الإنتاجية .

IV- توفير البنية التحتية :

يقصد بالبنية التحتية إي الجانب المحسوس في الإدارة الالكترونية من تامين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتامين وسائل الاتصال الحديثة .

V- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونياً :

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها الكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها .

VI- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً :

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها الى معاملات الكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق .

تتمحور هذه المراحل حول إعادة البناء المعرفي للمورد البشري و الهيكل التنظيمي للمؤسسة في إتجاه المسار التي تفرضه الإدارة الإلكترونية عبر تكريس البعد التكنولوجي و الإداري لتكوين أسلوب يتماشى معها على حد سواء .¹

¹ محمد سمير أحمد : الإدارة الإلكترونية ، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2009، ص، ص 71، 73

سابعا : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

عند البحث في مايلزم لتحقيق الإدارة الإلكترونية في الواقع المؤسساتي يتضح أنه يجب توضيح مايتطلب لتطبيق هذه الأخيرة لكونها عبارة عن نظام متكامل، وبالتالي لابد من توفير متطلبات لأجل تطبيقها، ومن هذه المتطلبات :

I - المتطلبات الإدارية : وتمثل فيما يلي :

1- وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس:

ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة¹

2- القيادة والدعم الإداري:

من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة، وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع، وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة، والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واکب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج

الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات، والشبكات، وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات، والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق إستحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات، والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة²

¹ إيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2007، ص 25

² عبد الناصر موسى، محمد قريشي: « مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة -بسكرة - الجزائر) »، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 9، 2011، ص 90

الإلكترونية بشكل أسرع، وأكثر كفاءة، وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية .

4- تعليم وتدريب العاملين، توعية وتثقيف المتعاملين:

تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم، والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط، والبرامج، والأساليب التعليمية، والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة، وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الإ استعداد النفسي، والسلوكي والتقني، والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية .

5- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:

أي إصدار القوانين، والأنظمة، والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات، والقوانين نشأت في البيئة التقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال، واللقاء المباشر بين الموظف، وطالب الخدمة وكذا الاعتماد على الشهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج البيئة القانونية والتشريعية المختلفة. كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصدقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.¹

II- المتطلبات البشرية:

إن العنصر البشري من أهم الأسس التي يجب استثمارها لتحقيق الإدارة الإلكترونية ، و يكون عبر التدريب، وبناء القدرات أي يشمل تدريب كافة الموظفين على كافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة ، سواء أرتبط ذلك بالتدريب على البنية التحتية الصلبة للإدارة الإلكترونية المتمثلة في (توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطويرات ...) أو البنية التحتية الناعمة و التي هي (تقديم الخدمات ، استشارات، نماذج أعمال جديدة ، برمجيات تطبيق...) ²

¹ موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، المرجع السابق ، ص، ص 90-91

² محمد جمال أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئيين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة إسلامية غزة ، 2009 ، ص 73

III- المتطلبات التقنية :

وهي توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من معدات والآلات تكنولوجية ووسائل اتصال حديثة مثل الحواسيب المرتبطة بالانترنت وتوافر التطبيقات والبرمجيات المتعددة الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن¹.

وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

1- تقنيات الإتصال: تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونياً لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتتكون من عنصرين رئيسيين وهما:

أ- قنوات الإتصال: تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر سواءً عبر القنوات السلكية والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعة عالية.

ب- محطات الإتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم: وتمثل العنصر المتحكم بتقل المعلومات وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة لوظائف المحطة.

2- تقنيات الحاسب الآلي ومكوناته: ومن أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية ما يلي:

أ- المكونات المادية: وتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدراتها، إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها، والتي تعتبر ضرورية كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها.

ب- المكونات المنطقية: وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وخلافها.

ج- مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى مثل: المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالأجهزة التقنية المختلفة.

3- شبكات الحاسب الآلي: تعني شبكة هنا توصيل مجموعة من الحاسبات معاً بواسطة سلك بشكل مباشر، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحاسبات، وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الشبكات:

أ - شبكة الأنترنت (Internet): (هي الشبكة العنكبوتية world wide web).

ب - شبكة الإنترنت (Intranet): وتعرف بأنها الشبكة الداخلية لأي منظمة، والتي تسمح للموظفين²

¹ موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، المرجع السابق، ص 91

² عيادوني كافية، بن ححوبة حميد: «الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)»، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد

الثاني، ديسمبر 2017، ص، ص 230-231

والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات.

ج- شبكة الإكسترنات (Extranet) : وتعرف بأنها شبكة إنترنت خاصة يسمح لبعض

المستخدمين المحددين سلفاً بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الإنترنت.¹

IV- المتطلبات الأمنية :

تتحقق عبر توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية، ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث، والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد، ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كل الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، التي تحتوي على بيانات المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية كثيرة بما يكفل سلامة المعلومات التي هي بمثابة كنز ثمين للمنشأة يجب الحفاظ عليها.²

¹ عيودي كافية ، بن حجابة حميد ، المرجع السابق، ص 231

² بدرية بنت فهد السبيل الحربي : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة قصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية و الأكاديمية بالجامعة و الحلول المقترحة لها ، مذكرة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2015 ، ص 33

الفصل الثالث:

المؤسسة العمومية الجزائرية ومراحل
تطورها.

أولا : خصائص المؤسسة العمومية:

إن المؤسسة العمومية كتنظيم إداري و إجتماعي يحتوي على ما يمكن تحديده كميزات وخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى وتكون بالشكل الأتي :

- I. المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها .
- II. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- III. أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفلها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية ، و قدرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة .
- IV. التحديد الواضح للأهداف والسياسية والبرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها : أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج ، تحقيق رقم أعمال معين
- V. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية ، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف .
- VI. لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة ، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها .
- VII. المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.¹

وهذه الخلاصة من الخصائص تؤكد لنا أن المؤسسة سواء كانت إقتصادية أو خدماتية فإن لها جانب من الأهمية في المجتمع ، فهذا التماس معه يخلق بالضرورة جانب إجتماعي في هذا الوسط الإنساني.

¹ عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4، 2006 ، ص ، ص 25-26

ثانيا : تطور المؤسسة العمومية الجزائرية :

إن المؤسسة في الجزائر مرت بمراحل مرتبطة بالأنظمة الاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها الجزائر عبر التاريخ عبر مرحلتين الاولى المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي ، و الثانية المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق .

I- المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي :

الفترة الاولى :مرحلة التسيير الذاتي :

إن هذه المرحلة جاءت في الفترة بعد الاستقلال ، و كانت عبارة إعادة السيطرة و التحكم للمؤسسات العمومية عبر ماسمي " بالتسيير الذاتي " وهذا كله كان أستجابة للظروف التي تمر بها الجزائر في تلك الفترة نظرا لرحيل المسؤولين الأجانب من وحداتهم و هجرهم لمنشآتهم و الذي كان رد العمال عليه الانتظام في تعاونيات المسيرة ذاتيا لمتابعة النشاط¹ في هذه المؤسسات كوسيلة لسد الفراغ الموجود .

بمعنى مشاركة العمال في التسيير حيث يصبح مدير المؤسسة الوطنية ليس الوحيد في اتخاذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة ، بل يجب أن تؤخذ آراء العمال بعين الاعتبار ، إذ يرقى العمال من مرتبة المنتجين إلى مرتبة المنتجين ، والمسيرين في الوقت ذاته إذ أن نمط التسيير الذاتي يقوم أساسا على مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج² ويمكن تفسير عدم إتساع هذه الحركة و تلاشيها التدريجي لضعف التركة التي تم الاستيلاء عليها و استحالة قيام السلطات الإدارية العامة بتطبيق نظام معين لصالح القطاع المسير ذاتيا بالرغم من عدة محاولات للتجمع في مركبات : ك(coteintal) للإصبغة ، و إتحادات (unimmes) للصناعات الميكانيكية و الكهربائية ، و (uniba) لصناعات الخشب .

فبقي قطاع التسيير الذاتي و حتى النهاية كجمع من الوحدات الصغيرة هامشية النشاط الاقتصادي نظرا لصعوبات التمويل، و التموين ،والتسويق التي كانت تتخبط بها لم تجد لها حلا في سياسة الدولة الإقتصادية و لقد وضعت جميع هذه الوحدات الإنتاجية تدريجيا تحت إشراف شركات الوطنية حينما أخذ القطاع العام بالنمو.³

¹ عبد اللطيف أشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962-1980 ، ترجمة محمد صبح و آخرون ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1982، ص 27

² صبرينة رماش : « المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (نظرة سوسيولوجية تحليلية) » ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 43، جوان 2015 ، ص 673

³ عبد اللطيف أشنهو : المرجع السابق ، ص ، ص 27-28 .

الفترة الثانية: مرحلة الشركات الوطنية:

بعد فشل التسيير الذاتي نتيجة معطيات الاقتصاديات، وسياسية فرضت تعديل سياسة الدولة و التوجه نحو دعم القطاع العام تزامن مع تأمين الذي مر بالعديد من القطاعات وخصوصا القطاع الصناعي وقد تمثل هذا التعديل في تأسيس الشركات الوطنية العمومية تسيطر على الأنشطة الاقتصادية هادفة بذلك لنهوض بالإقتصاد الوطني كانت هدف السياسة التنموية آنذاك إلى النهوض بالاقتصاد الوطني، وإخراجه من الركود الذي سادته خلال فترة الاستعمار، أي أن هذه السياسة إن صح قول هذا استهدفت توفير شروط لإعادة امتلاك المجتمع لوسائل الإنتاج وكذا تكفل الدولة بتسيير رأس المال العمومي، إن الإستراتيجية التنموية التي اختارتها الجزائر كانت توسعية بإستثماراتها الضخمة مما جعل إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية تتصف بالحجم الكبير، والتكامل العمودي. احتلت الشركات الوطنية مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني، باعتبارها الطريقة المفضلة لضمان تدخل الدولة وتأمين المشاريع والأنشطة¹.

الفترة الثالثة : مرحلة التسيير الإشتراكي :

و هي فترة أسلوب التسيير الإشتراكي للمؤسسات ، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الإشتراكية ، و تتمثل في تجسيد صيغة المشاركة الفعالة في التسيير ، ويكون عبر إتخاذ العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير و الرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك عبر مجلس منتخب يسهر على حسن تسيير المؤسسة على زيادة الإنتاج و على تحسين المستمر للجودة وفقا لميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات ولكن رغم هذا فقد مشاكل عدة سببت عدم فعالية المؤسسات العمومية ك مركزية إتخاذ القرار ، وتعدد المهام ، والوظائف للعمال ضخامة حجم المؤسسة .

وهذه العوامل بالإضافة إلى ما يمكن تحديده كتوجهات العالمية أدى لظهور المرحلة الثانية .

II- المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق:

الفترة الأولى : مرحلة إعادة الهيكلة :

وقد تمثلت في إعادة هيكلة البنية المؤسسات القطاع العام عضويا وماليا وفق المرسوم 242/80 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980 ، حيث شمل إعادة الهيكلة العضوية الذي كان الغرض منها تحويل المؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات الصغيرة الحجم و أكثر تخصصا وكفاءة ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية عددها 150 مؤسسة وطنية عام 1982 و أمتد هذا التقسيم إلى المؤسسات الولائية و البلدية ليرتفع عددها إلى 504 مؤسسة ولائية، و 1079 مؤسسة بلدية.²

¹ محدي عيسى بن صالح : "ملائح هيكلة المؤسسة الشبكية" ، مجلة الباحث ، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2004 ، ص، ص 8-9

² صبرينة رماش ، المرجع السابق ، ص 669

بهدف فرض السيطرة أكبر على المؤسسات القطاع العام لأجل زيادة فعالية الأداء مع تخفيض التكلفة وهذا الأخير ما دعمته إستراتيجية الثانية إعادة الهيكلة المالية حيث تتمحور على توجيه رأس المال لتغطية العجز المالي ومحاوله مسح الديون وتحقيق المردودية عبر ميزانية تدعم ما يحتاجه المؤسسة .

الفترة الثانية : إستقلالية المؤسسات :

إن إصلاح إعادة الهيكلة لم يكن له التأثير المرجو نظرا لأنه لم يحقق النتائج المرغوبة منه ، وقد ارجع السبب إلى المركزية السائدة القطاع ، و صعوبة تسيير هذا الحجم المؤسسي الهائل لتجاوز هذه العقبة تجسدت فكرة الاستقلالية المؤسسات من خلال المرسوم 1-88 1988/01/12 المتعلق بأستقلالية المؤسسات الهادف لفصل بين حق الملكية الدولة لهذه المؤسسة و الصلاحية التسيير فيها كما تجدر الإشارة إلى أن الذي ينوب عن الدولة في أداء دور المالك في رأس مال المؤسسات آنذاك هو ما اصطلح على تسميته بـ"صناديق المساهمة"، التي تعد (شركة مساهمة عمومية، ويعد ضامناً لمقابل القيمة المتمثلة في الأسهم، والحصص¹ والسندات، والقيم الأخرى التي تقدمها الدولة والجماعات المحلية بوصفها متعاملاً ائتمانياً لها.

وقد بلغ عدد هذه الصناديق ثمانية، وهي: الصناعات الغذائية، المناجم، الكيمياء- البتروكيميا- الصيدلية، مواد التجهيز، البناء، الإلكترونيك- المواصلات السلوكية واللاسلكية- الإعلام الآلي، الصناعات المختلفة، الخدمات، وقد بدأت نشاطها الفعلي يوم 23 أوت 1988.²

إن استقلالية المؤسسات العامة في ميدان الإدارة والتسيير لم يوازها كما خطط لها إنفصالها عن الملكية الدولة ،

كما أنها واجهت العديد من المشاكل تلك الفترة منها ، وضعية العديد من المؤسسات العامة التي طبقت فيها

الاستقلالية كانت سالبة التدفق النقدي، نتيجة الأنظمة المالية المتبعة و المسيرين في تلك الفترة مما سبب عجز في الميزانية والذين حاولوا علاج هذه المشكلة عبر القروض .

الفترة الثالثة : خصوصية المؤسسات :

الوضع التي وصلت له الإصلاحات " إستقلالية المؤسسات " أجبرت السلطات العامة نظرا لجملة العوامل إلى إتخاذ تدابير لمواجهة الأزمة الاقتصادية وتمثل ذلك عبر إبرام اتفاق مع الهيئات المالية الدولية ، ووضع برنامج التعديل الهيكلي من أجل انسحاب الدولة من النشاط الاقتصادي لمعالجة اللاتوازن الاقتصادي³

¹ مجدي عيسى بن صالح ، المرجع السابق ، ص 9.

² الداوي الشيخ : « الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و إشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة » ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 25 العدد 2 ، 2009 ، ص 265.

³ محمود شحات : قانون الخوصصة في الجزائر ، رسالة الدكتوراه التخصص، كلية الحقوق ،جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 ، ص 130.

وتجسد هذا بمراسيم عدة أهمها مرسوم 95/22 الذي مهد الأرضية لتطبيق سياسة الخصوصية ، و الخصوصية إذا
أمكن تحديد مفهومها " كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير المؤسسة العمومية إلى أشخاص الطبيعيين أو معنويين
تابعين للقانون الخاص ، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحديد تحويل التسيير وشروط ممارسته "

وقد حددت المعايير التي تعين أي المؤسسات يتم إخضاعها لخصخصة وكانت كالآتي :

معيار الأهمية: بقياس حجم العمالة و الاستثمارات و قيمة النتائج .

معيار القابلية للبقاء : على أساس ما تحققه المؤسسة من أرباح فعلية .

معيار الاستراتيجية : التي تعتبر أساسية للأمن الوطني .

وعلى أساس هذه المعايير يتم تصنيف المؤسسات إلى مجموعات :

مؤسسات إستراتيجية وقابلة للبقاء : وهذه تبقى تحت إدارة العامة .

مؤسسات إستراتيجية وغير قابلة للبقاء : تبقى في يد الدولة مع محاولة إصلاحها لفترة معينة إن لم تنجح يتم

إخضاعها للخصخصة .

مؤسسات غير إستراتيجية وقابلة للبقاء : تخضع هذه المؤسسات لسياسة الخصوصية .

مؤسسات غير إستراتيجية وغير قابلة للبقاء: يتم تصفيتها (حلها)¹

و تهدف هذه السياسة بالشكل العام إلى :

أ - تنمية القطاع الخاص بواسطة تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص، ومراقبته مع توضيح قواعد اللعبة، وتجنب

المعاملة التفضيلية في الممارسات العادية .

ب- الاستعمال الأمثل للموارد النادرة، وذلك بإخضاع القطاعين العام والخاص لقواعد السوق.

ج- تحسين الوضعية المالية للقطاع العام بواسطة التصفية ، وتحويل الملكية إلى القطاع الخاص أو برامج إعادة

التأهيل، وتنمية الهيئات المالية التي تُستعمل كركيزة مهمة لنجاح سيرورة الخصخصة.

د - تحسين المحيط القانوني للاقتصاد باختيار وسائل التنظيم الأكثر عقلانية، هذا من أجل تحسين

الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسات باللجوء إلى قواعد السوق.

هـ- تخفيض العبء المالي للمؤسسات العامة الاقتصادية الذي يثقل ميزانية الدولة.²

¹ الطيب داودي ، أماني عبد الحق: « تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية » ، مجلة الفكر ، العدد 3 ، كلية الحقوق و العلوم السياسية بسكرة ، فيفري 2008 ، ص ، ص 146-147.

² الداوي الشيخ ، المرجع السابق ، ص 271

ثالثا: أهداف المؤسسة العمومية :

تسعى المؤسسة لتحقيق عدة أهداف نحدد أهمها في :

- I. تحقيق الربح : إن إستمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها ، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى ، في نفس الفرع أو القطاع الإقتصادي .
- II. عقلنة الانتاج : يتم ذلك بالإستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ، ورفع إنتاجيتها ، بواسطة التخطيط الدقيق ، والجيد للإنتاج ، والتوزيع ، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج ، و بذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تلافي الوقوع في المشاكل الإقتصادية ، و المالية لأصحابها من جهة، وعدم تلبية رغبات المجتمع من جهة اخرى .
- III. ضمان مستوى مقبول من الأجور : يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها ، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا ، وشرعا، وعرفا إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي في المؤسسة .
- IV. الدعوة الى تنظيم و تماسك العمال : تتوفر داخل المؤسسة علاقات المهنية و الإجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية ، و انتماءاتهم الإجتماعية والسياسية إلا أن دعوتهم إلى التماسك ، و التفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة ، و تحقيق أهدافها .
- V. توفير تأمينات ومرافق للعمال : تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي ، و التأمين ضد حوادث العمل، و كذلك التقاعد كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادي لعمالها أو المحتاجين منهم .
- VI. تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى : مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج ، وزيادة تعقيدها فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم ، هو ما يدعى بالرسكلة .¹

¹ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص،ص 19-22

- VII. البحث و التنمية : مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية علميا ، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية ، و أحسن وسيلة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ، و رفع المردودية الإنتاجية فيها .
- VIII. مجموع الأهداف المعروضة لا تخدم فقط مصلحة المؤسسة بل تخدم أيضا العاملين ، و حتى المجتمع نظرا لكونها تهدف لتحقيق المصلحة العامة ¹.

رابعاً: دور المؤسسة العمومية :

للمؤسسة أربع أدوار تعتبر أساسية اتجاه عدة أطراف مختلفة داخل المؤسسة وخارجه و تتمثل هذه الأدوار فيما يلي :

- I- اتجاه أصحاب الملكية : يتمثل دور المؤسسة إتجاه هذه الشريحة من خلال البحث المستمر، و المتواصل من أجل تحسين مردودية المؤسسة عن طريق تعظيم الأرباح ، و الفائدة والمنتجات .
- II- اتجاه المستخدمين : يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز قدراتهم وكفاءتهم وهذا يدخل في مجال المراقبة لضمان العمل ،ويكمن دور المؤسسة اتجاه المستخدمين في الترقية الداخلية بالتدرج، وزيادة الأجور .
- III- اتجاه المستهلك : يبرز دور المؤسسة اتجاه المستهلك في قيامها بعملية الإنتاج طبقا لرغبات ، و حاجيات المستهلكين ، و يكمن دورها الاقتصادي في محاولة الموازنة بين شئعين رئيسيين المتمثلين في أهداف قيامها ، و متطلبات المستهلكين .
- IV- دور تكوين العمال وتدريبهم : يتمثل هذا الدور في قيام المؤسسة بالتربصات من أجل رفع كفاءة العمال وخبراتهم مما يجعل أو يساهم في عملية زيادة النشاط ،ويخلق الحماس ،والقوة لدى العمال ، وبالتالي يسمح للمؤسسة بزيادة طاقتها الإنتاجية ،و القدرة على المنافسة ².

¹ ناصر دادي عدون ، المرجع السابق ، ص 22

² زباني سفياي : أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للزئبق ALZINC ، رسالة ماجستير ، تخصص تسيير المالية العامة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014 ، ص 18

خامسا : وظائف المؤسسة العمومية :

يمكن تحديد وظائف التي تمثل مجال عمل المؤسسة في الأتي :

I- المؤسسة مركز للتحويل : فهي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد إلى منتجات تامة الصنع (سلع ، خدمات).

II- المؤسسة مركز لتوزيع : تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع ، و الخدمات ذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية مثل :

1- الأجرور التي توزع على العمال الأجراء .

2- الإرباح و المداحيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا ..

3- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة ، دفع مستحقات الموردين ، و تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي .

III - المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:

تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا (رجال ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بالتعاون و التنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة ، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث (1/3) أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال صراعات ، محبة ، خيبة أمل ... وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال و أفكارهم و إيديولوجياتهم و أهداف تواجههم في المؤسسة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية .

IV- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية :

تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا لقرارات الاقتصادية التي تخص نوع المنتوجات ، كمية المنتوجات الأسعار ، التوزيع ، التصدير ، الاتصال.... تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في إستعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة ، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة وحسب درجة أهميتها .

V - المؤسسة شبكة للمعلومات :

إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة) ، و بالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو مايسمى بنظام المعلومات ¹.

¹ غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص ، ص 9-11

VI- المؤسسة مركز للمخاطرة :

إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار ، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية و المادية في حالة الفشل وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير و ضغط المنافسين و متطلبات الزبائن ، و لهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة و من جهة ثانية تقليل المخاطر و الخسائر في حالة الفشل.¹

وقد صنفت أيضا الوظائف المؤسسة تصنيف آخر :

1- الوظيفة الإدارية: تتمثل في كل الواجبات ، والوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها وضع سياستها الرئيسية توفير المعدات اللازمة ،والضرورة رسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المؤسسة إختيار الرؤساء الرئيسيين.

حيث إن الوظيفة الإدارية تسمح بالتعبئة كل قدرات المؤسسة على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة، وإذا استطاعت الإدارة العليا أن تحقق مهامها على مستوى التنظيم، والإشراف، والتنسيق فهذا يعني أنها قد وفرت للمؤسسة فرص النجاح.

2- الوظيفة المالية : هي مجموعة المهام ،والعمليات التي تسعى إلى البحث عن الأموال للمؤسسة من مختلف المصادر المتاحة، وهذا في إطار محيطها المالي بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال، وهذا من خلال برامجها، وخططها الاستثمارية برامج تمويلها، وحاجاتها اليومية .

ثم تختار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج، التوزيع النتائج، والأرباح حسب الظروف المحيطة بها، وعلاقتها مع المتعاملين مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن ودوره في ذلك.

3- وظيفة الموارد البشرية: تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المساندة في المؤسسة فهي تهتم بإعداد الخطط ، وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج ، والخطط التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها إدارة المؤسسة وهذا في مجالات التكوين التشغيل ، وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد ، وعملهم في المؤسسة.

4- الوظيفة التموينية : التموين من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات و الأنشطة للمؤسسة عند التنفيذ ، فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وهي تعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا بكميات و تكاليف و نوعيات مناسبة .²

¹ غول فرحات، المرجع السابق ، ص 12

² سهيلة بن الموفق : أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة ، رسالة الماجستير تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ، ص، 13-17

سادسا : تصنيف المؤسسات العمومية :I- حسب المعيار القانوني :

طبقا لهذا المعيار فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين : مؤسسات خاصة أي تخضع للقانون الخاص ، و المؤسسات العامة أي تابعة للدولة أو للقطاع العام

المؤسسات الخاصة : تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالاً متعددة ، و يمكن ضمها تحت نوعين أساسيين هما: المؤسسات الفردية و المؤسسات الشركات .

1- شركات الأشخاص : و هي المؤسسات التي يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدودة يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي للشركاء و المتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة، سمعة جيدة و ثقة متبادلة و يتضمن هذا الصنف: المؤسسة الفردية، شركة تضامن، شركة التوصية البسيطة و شركة المحاصلة.

أ- المؤسسة الفردية : و هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة، و تتميز المؤسسة الفردية بسهولة التأسيس و التنظيم، و صاحبها هو المسؤول الوحيد عن نتائج نشاطها، الشيء الذي يدفعه للعمل بكفاءة و جد لتحقيق أكبر ربح ممكن.

ب- شركة التضامن SNC " Société en non collectif "

تتميز بالمسؤولية الغير محدودة للشركاء و التضامن بينهم، و يقسم الأسهم إلى حصص توزع على الشركاء بصفة متناسبة مع مساهمتهم التي تكون نقدية أو عينية، و يعتبر كل شريك تاجر.

ج- شركة التوصية البسيطة: Société en Commandité Simple : تتكون هذه الشركة من فئتين من الشركاء

الموصين، و تعتبر الفئة الأولى مسؤولة كاملة على التزامات الشركة و تخضع للقوانين التي تحدد حقوق وواجبات الشريك في شركة التضامن أما الفئة الثانية فيقتصر دور

على تقديم جزء من رأس المال للشركة و تكون مسؤوليتهم في حدود الحصة التي ساهموا بها و لا يحق لهم إدارة الشركة و عدد الشركاء لا يقل على إثنتين أحدهما متضامن و الآخر موصي و الشريك الموصي يعتبر تاجر.

د- شركة المحاصة : تتكون مجموعة من الأشخاص بموجب اتفاق شخصي في كثير من الدول لا يشترط إثبات

تأسيسها كتابيا، ليس له شخصيته قانونية أو اعتبارية و ليس لها ذمة مالية و يحدد عقد تأسيس الشركة

المدة الزمنية للشركة، موضوع عملها و إدارتها، كيفية توزيع الأرباح و الخسائر بين الشركاء.¹

¹ سعيد بلوم : أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم (sonacome)، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، ص، ص76-77

2 - شركات الأموال: وهي الشكل الأكثر تطوراً بين الشركات ذات الملكية الخاصة، وفيها يتم تلافي عيوب المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص؛ لأنها لا تقوم على تجميع رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص وتوظيف الخبرات اللازمة دون تدخل وهيمنة شخصية من قبل المساهمين.

ولهذا النوع من الشركات أنواع عديدة وأهمها ما يلي:

أ- شركات المساهمة: هي أكبر شركات الأموال، ويقسم رأسمالها إلى أجزاء متساوية في القيمة والحقوق والواجبات، وتسمى أسهماً وتطرح في السوق للبيع، تسمى الاكتتاب العام. وهي عادةً الأسهم العادية، وقد تصدر أسهماً ممتازة، لها الأولوية في الأرباح وتسديد القيمة على الأسهم غير العادية.

ب- شركة ذات المسؤولية المحدودة: وهي نوع من شركات الأموال وتطويراً لشركة الأشخاص، وتتميز بأن عدد المساهمين لا يزيد عن 50 مساهم، ويكون رأس المال موزع على حصص بين الشركاء محصورة بينهم وبحيث لا يمكن انتقال هذه الحصص إلى غير الشركاء إلا بشروط محددة.

ج- شركة التوصية بالأسهم: رغم أن هذه الشركات تعد من شركات الأموال، إلا أنها تعد تطويراً لشركة التوصية البسيطة، من حيث أنها تضم فئتين من الشركاء: متضامنين، وشركاء موصين، غير أن الشركاء الموصين يمتلكون أسهماً بقيمة مساهمتهم في رأسمال الشركة ويحق لهم التصرف بها بالبيع أو التنازل دون الرجوع إلى الشركاء المتضامنين لأخذ موافقتهم.¹

II- التصنيف حسب طبيعة الملكية :

نميز منها ما يلي :

1- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد.

2- المؤسسات المختلطة: وهي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

3- المؤسسات العمومية: وهي التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.²

¹ شعيب إتشى : واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية ، رسالة ماجستير ، تخصص تحليل إقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص،ص 6-7

² عمر بن جيمة: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2011 ، ص 5

III- تصنيف حسب معيار الحجم :

حيث حدد مؤشر الحجم كأساس للفصل بين المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة وكبيرة و سوف نحاول عرض هذا التصنيف بشكل الأتي :

- 1- مؤسسات ميكرو والتي تستعمل بين 1 إلى 9 عمال .
 - 2- مؤسسات صغيرة و التي تستعمل من 10 إلى 199 عامل .
 - 3- مؤسسات متوسطة و هي التي تستعمل بين 200 إلى 499 عامل .
- وخارج هذا العدد نحو الأعلى سوف تكون المؤسسة الكبيرة ، أي التي تستعمل 500 عامل أو أكثر.¹

IV- تصنيف حسب النشاط:

يكون تصنيف المؤسسات بحسب :

- 1- **مؤسسات القطاع الأول المناجم:** يشمل هذا القطاع المؤسسات الفلاحية التي تقوم باستثمار الأراضي واستصلاحها بغية زيادة إنتاجية الأرض وتقدم ثلاثة أنواع من المنتجات: إنتاج نباتي (حبوب وخضروات)، إنتاج حيواني (لحوم وألبان) وإنتاج سمكي، وكذا المؤسسات الاستخراجية المناجم فيلاحظ أن مؤسسات هذا القطاع يرتبط إنتاجها بالطبيعة بطريقة مباشرة.
- 2- **مؤسسات القطاع الثاني:** يشمل هذا القطاع كافة المؤسسات الصناعية التي تحول المواد الأولية عن طريق عملية التصنيع إلى منتجات نهائية وكذلك منشآت الأشغال العمومية .
- 3- **مؤسسات القطاع الثالث:** يشمل هذا القطاع كافة المؤسسات الخدمية التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل المؤسسات الجامعية المستشفيات، والمؤسسات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين. إضافة إلى المؤسسات التجارية التي تقوم بالنشاط التجاري الذي يتمثل في شراء المنتجات النهائية وإعادة بيعها دون تحويلها. ويشار إلى أنه توجد مؤسسات الاتصالات والإعلام الآلي التي يمكن تصنيفها ضمن قطاع رابع.²

¹ ناصر دادي عدون، المرجع السابق ، ص71

² أحلام مخي : تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك -دراسة حالة شركة الأشغال العامة و الطرقات - ، رسالة ماجستير العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري -قسنطينة- ، 2007 بدون صفحة .

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

أولاً : عرض و تحليل البيانات المحور الأول :

الجدول رقم (8) : يوضح المعوقات التقنية للإدارة الإلكترونية :

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات
				لا أوافق	محايد	أوافق		
3	أوافق	0.896	2.37	15	4	35	العدد	ع1: هناك نقص في العتاد المكتبي في المؤسسة
				27.8	7.4	64.8	%	
15	لا أوافق	0.716	1.43	38	9	7	العدد	ع2: البطء تدفق في شبكة الانترنت
				70.4	16.7	13	%	
12	لا أوافق	0.820	1.69	29	13	12	العدد	ع3: البطء تدفق في شبكة الاكسترنات
				53.7	24.1	22.2	%	
6	لا أوافق	0.901	1.98	22	11	21	العدد	ع4: البطء في البرمجيات الحاسوبية الموجهة للعمل الإداري
				40.7	20.4	38.9	%	
8	لا أوافق	0.920	1.94	24	9	21	العدد	ع5: عدم الرجوع لمواصفات القياسية عند اقتناء الأجهزة التقنية داخل المؤسسة سواء الحواسيب أو غيرها.
				44.4	16.7	38.9	%	
1	أوافق	0.770	2.46	9	11	34	العدد	ع6: تسجيل المؤسسة أعطاب متكررة في عتاد الإدارة الإلكترونية الصيانة.
				16.7	20.4	63	%	
5	أوافق	0.870	2.13	17	13	24	العدد	ع7: كثرة الاعطال الذي يواجهها نظام الإلكتروني العام للمؤسسة
				31.5	24.1	44.4	%	
9	لا أوافق	0.839	1.78	26	14	14	العدد	ع8: عدم توفير تحديثات البرامج المعتمد عليها في الإدارة
				48.1	25.9	25.9	%	

13	لا أوافق	0.763	1.61	30	15	9	العدد	ع9: عدم توفير الصيانة الدورية للأجهزة التقنية داخل المؤسسة
				16.7	27.8	55.6	%	
10	لا أوافق	0.834	1.72	28	13	13	العدد	ع10: نقص في التنسيق و الربط الإلكتروني بين المصالح داخل المؤسسة
				51.9	24.1	24.1	%	
11	لا أوافق	0.816	1.70	28	14	12	العدد	ع11: صعوبة في التصفح و التعامل مع الموقع الإلكتروني للمؤسسة
				51.9	25.9	22.2	%	
4	أوافق	0.839	2.22	14	14	26	العدد	ع12: قدم الأجهزة الإلكترونية المستخدمة
				25.9	25.9	48.1	%	
14	لا أوافق	0.793	1.56	34	10	10	العدد	ع13: عدم توفير برامج وتطبيقات الحماية لمعلومات وبيانات المؤسسة
				18.5	18.5	63	%	
2	أوافق	0.769	2.44	9	12	33	العدد	ع14: عدم مراعاة تصميم المكاتب وقاعات المؤسسة لتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية
				16.7	22.2	61.1	%	
7	لا أوافق	0.858	1.98	20	15	19	العدد	ع15: عدم وجود نسخ احتياطية في حال فقدان المعلومات الأساسية المخزنة
				37	27.8	35.2	%	
المتوسط الكلي : 2.0033 الانحراف الكلي : 0.05756								

المصدر: إعداد الطالب باستخدام spss v 20

1- نجد أن العبارة تسجيل المؤسسة أعطاب متكررة في عتاد الإدارة الإلكترونية. الصيانة ، قد بلغ متوسطها الحسابي ل(2.46)، بانحراف معياري وصل ل(0.770) ، و إتجاه عام تمثل بالموافقة ، وقد جاءت في الترتيب (1) ، و هذا قد يعود لسبب سوء وضع الجهاز سواء في مكان تموضعه أو العناية به أو الحمل الزائد على الجهاز سواء كان ذلك من كثرة البرامج المستعملة أو الفيروسات أو حتى سوء الصيانة مما يسبب لعرقلة سير الإدارة الإلكترونية.

2- نجد إن العبارة عدم مراعاة تصميم المكاتب وقاعات المؤسسة لتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية ، بمتوسط حسابي قدر (2.44) ، وانحراف معياري بلغ (0.769) ، وإتجاه عام نحو الموافقة ، وقد جاءت في الترتيب (2) ، و هذا قد يعود لعدم مراعاة تصميم المكاتب لما تتطلبه الإدارة الإلكترونية ، قد تسبب حالات عطب للأجهزة المستخدمة كارتفاع حرارته بسبب عدم تعرضه للتكييف الكافي ، كما يجب مراعاة عند تصميم المكتب أن يوفر إضاءة كافية ، كما يمتاز بالأتساع الكافي سواء للموظف أو الأجهزة، و تتفق هذه النتيجة مع الدراسة ساري عوض الحسنيات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، القاهرة(2011) .

3- نجد أن العبارة هناك نقص في العتاد المكتبي في المؤسسة ، بمتوسط حسابي وصل ل(2.37) ، بانحراف معياري مقدر ب(0.896) ، وهذه العبارة جاءت في الاتجاه العام الموافقة ، بترتيب (3) ، وهذا قد يعود لعدم تخصيص ميزانية مدروسة لتوفير مستلزمات الإدارة الإلكترونية للمؤسسة ، وتحسينها و تطويرها سواء كانت عبارة عن مستلزمات أو ملحقات للإدارة الإلكترونية ، فالنقص المشهود لهذا العتاد يسبب عائق في تطبيقها و هذا ما أتفقت معه نتائج دراسة عبان عبد القادر ، بإسم (تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة -) .

4- نجد إن العبارة قدم الأجهزة الإلكترونية المستخدمة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.22) ، و إنحراف معياري قدر ب(0.839) ، وإتجاه عام نحو الموافقة ، وترتيب (4) ، بحيث أن الأجهزة قد تفي بمتطلبات تشغيل البرامج المستخدمة داخل المؤسسة ، لكن لا تعتبر كأجهزة حديثة نظرا لضعف قوة أستيعابية للجهاز و تكرار الأعطاب التي يواجهها مما يسبب في إعاقه الإدارة الإلكترونية .

5- نجد إن العبارة كثرة الأعطال الذي يواجهها نظام الإلكتروني العام للمؤسسة ، قد بلغ متوسطها الحسابي ل (2.13) ، و إنحراف معياري وصل ل (0.870) ، بإتجاه عام نحو الموافقة ، وقد جاءت في الترتيب (5) ، و قد يعود ذلك في معظم الأحيان نتيجة لضعف البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ، و ضعف في القوة الأستيعابية للشبكة المؤسسة مما تسبب توقف عن العمل حتى تتم الصيانة مما يسبب خلل في سيرورة العمليات داخل الإدارة الإلكترونية و هذا ما أتفقت معه نتائج دراسة عبان عبد القادر ، بإسم (تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة -) .

6- نجد إن العبارة البطء في البرمجيات الحاسوبية الموجهة للعمل الإداري ، قد بلغ متوسطها الحسابي ل (1.98) ، بإنحراف المعياري ل(0.901) ، و نجد الاتجاه العام للمبحوثين يتمركز بعدم الموافقة لهذه العبارة ، وقد أحتلت المرتبة (6) ، وهذا ما يدل على أن البرمجيات التي يعمل بها ملائمة لأداء الأعمال الإدارية للمؤسسة ، مما يضمن سيرورة العمل ، و بهذا إن الإدارة الإلكترونية قد حققت إحدى أهدافها في المؤسسة ، و الذي هو سرعة إنجاز الأعمال داخل الوسط الإداري .

7- نجد أن العبارة عدم وجود نسخ إحتياطية في حال فقدان المعلومات الأساسية المخزنة ، بمتوسط حسابي قدر ب(1.98) ، و إنحراف معياري بلغ (0.858) ، بإتجاه عام نحو عدم الموافقة ، وقد جاءت في الترتيب (7) ، حيث أن وجود النسخ الإحتياطية للمعلومات عبارة عن إجراء وقائي لحماية الملفات والبيانات من الضياع لأي سبب ، أو الرجوع إليها فهو أمر ضروري في الإدارة الإلكترونية . وقد أتفقت هذا ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة(2011)

8- نلاحظ إن العبارة عدم الرجوع لمواصفات القياسية عند اقتناء الأجهزة التقنية داخل المؤسسة سواء الحواسيب أو غيرها ، بمتوسط حسابي قدر ب(1.94) ، و إنحراف معياري بلغ (0.920) ، بإتجاه عام نحو عدم الموافقة ، بترتيب (10) ، حيث أن المؤسسة تتبع معايير معتبر لإختيار الأجهزة التقنية المستخدمة فيها بحيث تكون موافقة لمتطلبات البرامج الإلكترونية المستخدمة هذا بالنسبة للحواسيب ، أما الأجهزة الأخرى فتكون عبر تحقيق الأهداف المرجوة منها بشكل فعال . وقد جاءت في مراتب متدنية كمعوقات في دراسة ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية .

9- نجد أن العبارة عدم توفير تحديثات للبرامج المعتمد عليها في الإدارة ، قد بلغ متوسطها الحسابي (1.78) ، بإنحراف معياري وصل ل (0.839) ، و بإتجاه عام نحو عدم الموافقة ، وقد جاءت في الترتيب (9) ، وهذا قد يعود إلى أن التحديثات التي تقوم بها المؤسسة تتمحور حول تحسين من سرعة أداء البرامج وسهولة إستخدامها و إصلاح إي عيوب فيه ، مما يقلل من حدوث الأعطاب التي يواجهها الموظف أثناء العمل ، فيساهم بذلك بتعزيز أداء الإدارة الإلكترونية ، وقد جاءت هذه النتيجة معارضة لدراسة ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

10- إن العبارة نقص في التنسيق و الربط الإلكتروني بين المصالح داخل المؤسسة ، بمتوسط حسابي قدر ب (1.72) ، بإتجاه عام نحو عدم الموافقة ، بترتيب (10) ، هو عموما نتاج وجود شبكة انترانت تعمل على ضم هذه المصالح إلكترونيا ويظهر قوة هذا الربط في ترك التعاملات الورقية و التوجه لتعاملات إلكترونية لتحقيق سرعة في تلقي المعلومات و البيانات . وقد أتفقت هذا ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة(2011)

- 11- نجد أن العبارة صعوبة في التصفح و التعامل مع الموقع الإلكتروني للمؤسسة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.30) ، و إنحراف معياري قدر ب (0.816) ، وبتجاه عام نحو عدم الموافقة ، و قد جاءت بترتيب (11) ، و هذا يحقق فائدة للمؤسسة نظرا لسهولة تواصل بين المؤسسة و موظفيها والمؤسسة والمجتمع ، بحيث تكون بين المؤسسة وموظفيها عبر تواقيت العمل أو جداول أعمال المؤسسة و أيضا سياسات المؤسسة وقوانينها وأما عن المؤسسة و المجتمع فتكون عبر التعريف بالمؤسسة ، الوظائف التي توفرها ، و أيضا عبر الاستفسار المباشر لما تقدمه المؤسسة .
- 12- نجد أن العبارة بطئ تدفق في شبكة الإكسترنات ، بمتوسط حسابي بلغ (1.69) ، و إنحراف معياري قدر ب(0.820) ، وبتجاه عام نحو عدم الموافقة ، و قد جاءت بترتيب (12) ، وهذا يدل إن شبكة الإكسترنات في المؤسسة محل الدراسة لا تواجه صعوبات في مدى تدفق الشبكة ، وهذا يعتبر ميزة لأنه يضمن سيرورة الإدارة الإلكترونية نظرا لان السرعة من خصائص الإدارة الإلكترونية (أنظر فصل الثاني ، ص) ، كما تعتبر شبكة الإكسترنات إحدى عناصر الإدارة الإلكترونية (أنظر الفصل الثاني ، ص24).
- 13- إن هذه العبارة عدم توفير الصيانة الدورية للأجهزة التقنية داخل المؤسسة ، بمتوسط حسابي قدر ب (1.61) ، و بإنحراف معياري بلغ (0.763) ، و بتجاه عام نحو عدم الموافقة ، بترتيب (13) ، فالصيانة أمر ضروري للإدارة الإلكترونية لما تشمله من البرمجيات و المعدات التقنية ، تضمن سيرورة الإدارة الإلكترونية وتحميها حيث تعتبر من إحدى أساسيات الإدارة الإلكترونية وعناصرها .
- 14- نجد إن العبارة عدم توفير برامج وتطبيقات الحماية لمعلومات وبيانات المؤسسة ، بمتوسط حسابي بلغ (1.56) ، و إنحراف معياري قدر ب(0.793) ، وبتجاه عام نحو عدم الموافقة ، و قد جاءت في الترتيب (14) ، فتوفير هذه البرامج يساعد على الحماية البيانات المؤسسة سواء كان ذلك من تلف أو سرقة ، فتوفرها أمر ضروري ، نظرا لان الفيروسات الرقمية قد تتلف شبكة المؤسسة بأكملها في اعظم الحالات . وقد أتفقت هذا ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة(2011)
- 15- نجد إن العبارة بطئ تدفق في الشبكة الانترنات ، بمتوسط حسابي بلغ (1.43) ، و إنحراف معياري قدر ب(0.716) ، وبتجاه عام نحو عدم الموافقة ، و قد جاءت في الترتيب (15) ، و قد يكون هذا لكون شبكة الأنترنت تستوفي سرعة المطلوبة لأجل نقل أو تلقي البيانات سواء كانت عبارة عن ملفات أو أوامر تضمن تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية . (ارجع الفصل الثاني ، ص 23)

ثانيا : عرض و تحليل البيانات المحور الثاني

الجدول رقم (9): يوضح معوقات البشرية للإدارة الإلكترونية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات
				لا أوافق	محايد	أوافق		
14	لا اوافق / محايد	0.793	1.89	20	20	14	العدد	ع1 : عدم تقبل بعض الموظفين للإدارة الإلكترونية
				37	37	25.9	%	
11	أوافق	0.861	2.11	17	14	23	العدد	ع2: عدم التمكن من اللغة الأجنبية عائق في استخدام البرامج الحاسوب
				31.5	25.9	42.6	%	
7	أوافق	0.700	2.33	7	22	25	العدد	ع3: نقص المستخدمين بمصلحة الصيانة
				13	40.7	46.3	%	
6	أوافق	0.781	2.35	10	15	29	العدد	ع4: الخوف من ضياع بيانات العمل
				18.5	27.8	53.7	%	
15	لا أوافق	0.816	1.78	25	16	13	العدد	ع5: صعوبة في التعامل مع الاجهزة التقنية المتعددة في المؤسسة
				46.3	29.6	24.1	%	
13	محايد	0.797	1.93	19	20	15	العدد	ع6: إستعمال الأجهزة الإلكترونية يسبب ضغط مهني للعاملين
				35.2	37	27.8	%	
2	أوافق	0.662	2.57	5	13	36	العدد	ع7: قلة الدورات التدريبية حول الأجهزة والبرامج الحاسوبية المستخدمة
				9.3	24.1	66.7	%	
12	محايد	0.776	2.04	15	22	17	العدد	ع8: نقص الثقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
				31.5	40.7	27.8	%	

10	محايد	0.754	2.19	11	22	21	العدد	ع9: عدم تقبل الإدارة الإلكترونية و متطلباتها يقلل من تطبيقها
				20.4	40.7	38.9	%	
3	أوافق	0.634	2.44	4	22	28	العدد	ع10: مضمون الدورات التدريبية غير كافية للتحكم في إستعمال الأجهزة الإلكترونية
				7.4	40.7	51.9	%	
9	أوافق	0.811	2.28	12	15	27	العدد	ع11: عدم تناسب تخصصات الموظفين مع الإدارة الإلكترونية د
				22.2	27.8	50	%	
4	أوافق	0.740	2.41	8	16	30	العدد	ع12: عدم التمتع بالمعرفة الكافية حول التقنيات الحديثة و
				14.8	29.6	55.6	%	
1	أوافق	0.630	2.59	4	14	36	العدد	ع13: عدم وجود حوافز (المادية والمعنوية) لإستخدام التقنيات الحديثة
				7.4	25.9	66.7	%	
8	أوافق	0.801	2.33	11	14	29	العدد	ع14: ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية
				20.4	25.9	53.7	%	
5	أوافق	0.765	2.41	9	14	31	العدد	ع15: قلة الإطارات المتخصصة بالإدارة الإلكترونية 6
				16.7	25.9	57.4	%	
المتوسط الكلي: 2.2433 الانحراف الكلي: 0.06907								

المصدر: إعداد الطالب بإستخدام spss v 20

1- نجد أن العبارة عدم وجود حوافز (المادية والمعنوية) لإستخدام التقنيات الحديثة، بمتوسط حسابي قدر ب(2.59) ، و إنحراف معياري بلغ (0.630)، بإتجاه عام نحو الموافقة ، بترتيب (1) حيث إن وجود التحفيز في العمل تحت إطار الإدارة الإلكترونية يساعد بشكل كبير على تأدية الأعمال سواء كانت تلك الحوافز مادية أو معنوية و التي قد تتمثل في تلقي أو استلام أو القيام بكل إجراءات الإدارية عبر شبكات الإتصال مهما كانت بسيطة أي تشكيل إتصال إلكتروني ما بين الموظف و المؤسسة مما يخفف من بعض ضغوط العمل ويخلق لهم دافعية للعمل بها و هذا ما أتفقت معه نتائج دراسة **عبان عبد القادر** ، بإسم (تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة -) .

2- نجد أن العبارة قلة الدورات التدريبية حول الأجهزة والبرامج الحاسوبية المستخدمة، بمتوسط حسابي قدر ب(2.57) ، و إنحراف معياري بلغ (0.662)، بإتجاه عام نحو الموافقة ، بترتيب (2) فقلة الدورات التدريبية يشكل صعوبة للموظفين ، وخصوصا الجدد الذين يشكلون الأغلبية ، نظرا لكون البرمجيات والأجهزة التي تستخدمها المؤسسة ، قد تتغير أو يتم تحديثها ، فلهذا يجب أن تكون الدورات التدريبية مع أي تغيير في الأجهزة والبرمجيات ، ومع أي دفعة للموظفين الجدد . وقد أتفقت مع دراسة **ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية** ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية ، جامعة **الدول العربية ، القاهرة(2011)**.

3- نجد أن العبارة مضمون الدورات التدريبية غير كافية للتحكم في إستعمال الأجهزة الإلكترونية، بمتوسط حسابي قدر ب(2.44) ، و إنحراف معياري بلغ (0.634)، بإتجاه عام نحو الموافقة ، بترتيب (3) قد يعود أن معظم الدورات التدريبية ينحصر مضمونها حول الأساسيات و قد لا تتجاوز ذلك ، بحيث أنها قد لا تمس بعض الحالات الخاصة التي قد يمر بها الموظف أثناء تعاملها مع هذا الجهاز أو البرنامج ، والتي لا يتعلمها إلا بالممارسة أو من الزملاء الأكثر خبرة .

4- جاءت العبارتين " عدم التمتع بالمعرفة الكافية حول التقنيات الحديثة " و " قلة الإطارات المتخصصة بالإدارة الإلكترونية . " في المرتبة (4) من حيث اعتبارهما كمؤشرين ساهما في المعوقات البشرية المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (2.41)، والانحراف المعياري لهما على التوالي هو (0.740)، (0.765) ، والذي عكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول المعوقات الإدارية الإلكترونية في المؤسسة . حيث أن عدم التمتع بالمعرفة الكافية حول التقنيات الحديثة قد ترجع لوجود موظفين ، لا يتمتعون بمعرفة في التعامل مع أجهزة الحاسوب والبرمجيات وقد يعود هذا لسبب عدم حصولهم على التدريب الكافي حول الإدارة الإلكترونية

أما عبارة قلة الإطارات المتخصصة بالإدارة الإلكترونية قد يرجع سببها نظرا أن اطارات المختصة في الإدارة الإلكترونية تعمل المؤسسة على توظيفهم في مصلحة الصيانة وبعض المصالح التقنية ، وتشهد نقص في اليد العاملة المؤهلة في المجال الإلكتروني و هذا ما أتفقت معه نتائج دراسة عبان عبد القادر ، بإسم (تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة -) .

5- نجد أن العبارة الخوف من ضياع بيانات العمل ، بمتوسط حسابي قدر ب(2.35) ، و إنحراف معياري بلغ (0.781)، بإتجاه عام نحو الموافقة ، بترتيب (5) ، فالخوف من ضياع البيانات يجعل في الموظف في حذر دائم خوفا من كونه لم يحفظ بيانات عمله أو يتم فقدانه نتيجة خلل في الجهاز أو تلفه وقد أتفقت مع دراسة ساري عوض الحسنات: **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية** ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة(2011).

6- جاءت العبارتين "نقص المستخدمين بمصلحة الصيانة" و " ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ." في المرتبة (6) من حيث اعتبارهما كمؤشرين ساهما في المعوقات البشرية المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (2.33)، والانحراف المعياري لهما على التوالي هو (0.700)، (0.801)، والذي عكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول المعوقات الإدارية الإلكترونية في المؤسسة حيث أن العبارة نقص المستخدمين بمصلحة الصيانة قد تعود بسبب نقص المستخدمين التي تشهده المصلحة الصيانة بسبب تأخر في الصيانة سواء إذا كانت إصلاحات كبيرة أو متعددة وكذلك قد يرجع ان لا يمكن إصلاح أي خلل من ذوي إختصاص واحد فيجب توظيف داخل المؤسسة مختصين صيانة من مختلف التخصصات . وقد أتفقت مع دراسة ساري عوض الحسنات: **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية** ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة(2011)، أما عبارة ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية قد تعود بسبب حيث أن هناك موظفين لايعون مزايا التي تقدمها الإدارة الإلكترونية مما يدفعه لعدم تقبلها نظرا لتعقيدات التي ينتج عنها، وقد أتفقت مع دراسة ساري عوض الحسنات: **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية** ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة(2011).

7- نجد أن العبارة عدم تناسب تخصصات الموظفين مع الإدارة الإلكترونية، بمتوسط حسابي قدر ب(2.28) ، و إنحراف معياري بلغ (0.811)، بإتجاه عام نحو الموافقة ، بترتيب (7) حيث أن الموظفين أصحاب الشهادات التقنية لا يواجهوا صعوبة في التعامل مع الإدارة الإلكترونية ، على عكس أصحاب الشهادات الأخرى الذين يصعب عليهم

- التعامل معها وقد أتفقت مع دراسة ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة (2011).
- 8- نجد أن العبارة عدم تقبل الإدارة الإلكترونية و متطلباتها يقلل من تطبيقها، بمتوسط حسابي قدر ب(2.19) ، و إنحراف معياري بلغ (0.754)، بإتجاه عام نحو المحايدة ، بترتيب (8) فبالنظر لهذا يتضح أن الموظفين ليس لهم معلومات حول مستوى ودلالات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الزبائن ومعدل تقبلهم لها.
- 9- نجد إن العبارة عدم التمكن من اللغة الأجنبية عائق في إستخدام البرامج الحاسوب ، بمتوسط حسابي قدر ب(2.11) ، و إنحراف معياري بلغ (0.861)، بإتجاه عام نحو الموافقة ، بترتيب (9) وهذا يكون إن الموظف الذي يجد صعوبة في التعامل مع اللغة الأجنبية لا يمكنه التعامل مع البرامج التي تستعمل هذه اللغات فلا يمكنه فهم ما يظهر له في الشاشة ولو أرجعنا الامر ان يمكن حله بالتدريب قد لا يتعامل مع المشكلات المفاجئة. وقد أتفقت مع دراسة ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة (2011).
- 10- نجد أن العبارة نقص الثقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ، بمتوسط حسابي قدر ب(2.04) ، و إنحراف معياري بلغ (0.776)، بإتجاه عام نحو المحايدة ، بترتيب (10) ليس لهم رأي محدد على هذه العبارة و قد يعود لعدم مواجعتهم لظروف تعزز أو تضعف من ثقتهم بالإدارة الإلكترونية ، فقد كانت إجاباتهم بالحياد .
- 11- نجد أن العبارة إستعمال الأجهزة الإلكترونية يسبب ضغط مهني للعاملين ، بمتوسط حسابي قدر ب(1.93) ، و إنحراف معياري بلغ (0.797)، بإتجاه عام نحو المحايدة ، بترتيب (11) وهذا عائد لأن الفئة الكبيرة من الموظفين من الشباب فهم لم يتعايشوا كثيرا مع الإدارة الكلاسيكية ليعرفوا الفرق في الضغط الذي يفرضه كلا النوعين من الإدارات .
- 12- نجد أن العبارة عدم تقبل بعض الموظفين للإدارة الإلكترونية ، بمتوسط حسابي قدر ب(1.89) ، و إنحراف معياري بلغ (0.793)، بإتجاه عام نحو الموافقة ، بترتيب (12) ، لتغير السريع للإدارة الإلكترونية فهذه التغيرات المتتالية قد لا تلقى التقبل من الموظفين نظرا أن أي تغيير في الإدارة الإلكترونية يستلزم من الموظفين تدريب عليها فهناك من يصعب عليهم مواكبة هذه التغييرات مما ينجم عدم التقبل للإدارة الإلكترونية وقد أتفقت مع دراسة ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة (2011).

13- نجد أن العبارة صعوبة في التعامل مع الاجهزة التقنية المتعددة في المؤسسة ، بمتوسط حسابي قدر ب(1.78) ، و إنحراف معياري بلغ (0.816)، بإتجاه عام نحو عدم الموافقة ، بترتيب (13) أن صعوبة المذكورة هنا الصعوبة المتعلقة بالعتاد الإلكتروني و التعامل الأساسي معه وهذه الإخيرة من الصعب إيجادها في مؤسسات اليوم وهذا لأنه تطلب عند التوظيف الإداريين شهادات إضافية تؤكد معرفتهم ولو بسيطة باجهزة الحاسوب وقد أتفقت مع دراسة ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية ، جامعة الدول العربية ،القاهرة(2011).

ثالثا : مناقشة النتائج العامة :

1- في ضوء الدراسة النظرية:

وقد توصلنا من خلال عرضنا لجانب النظري لنتائج تتمثل في :

- الإدارة الإلكترونية تحتوي على مميزات عدة كالسرعة في إنجاز ، عدم التقيد لا بالزمان و لا المكان ، و المرونة و التجاوب السريع مع الأحداث ، كما توفر المعلومات الدقيقة و المباشرة .
- كما في الفصل النظري تأكدنا من التغييرات التي تمت في الوظائف الإدارية كالتخطيط أنظر الجدول (4) والتنظيم أنظر الجدول (5) و الرقابة والقيادة

و يتبين من التراث النظري أن يجب أن تكون متطلبات لتحقيق الإدارة الإلكترونية أولها قناعة ودعم الإدارة العليا ، توفير البنية التحتية ، تدريب الموظفين وتأهيلهم للإدارة الإلكترونية ، توثيق وتطوير إجراءات العمل

2-وفقا للدراسات السابقة:

اختلفت الدراسات السابقة التي تم تناولها في الفصل الأول، من حيث البيئة التي أجريت فيها ومن حيث نوع المعطيات المطلوبة، وكذلك نوع المورد البشري الذي طبقت عليه الدراسة، واتفقت مع دراستنا في نقاط أخرى وهذا ما يجعلنا نتوقف عند نتائج هذه الدراسات التي تتقاطع في كثير من النقاط، وحول ما تمت إثارته في دراستنا المتمحورة حول:

معوقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية وتم دراسة موضوعنا من معيقين أيهما أبرز في المؤسسة العمومية الجزائرية أولهما المعوقات التقنية وثاني المعوقات البشرية وفي وجه من أوجه التشابه، يستخلص عبّان عبد القادر في دراسته فيما يخص التحديات التي تواجهها

الإدارة الإلكترونية في الجزائر والتي تحول دون عصنة الإدارة التقليدية ، حيث قد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج منها :

ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية .

عدم توفر اليد العاملة المؤهلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

عدم توفر الأجهزة التقنية .

ضعف وعي لدى المواطنين حول خدمات الإدارة الإلكترونية .

وهذه النتائج التي قدمتها هذه دراسة تتوافق مع دراستنا ، و التي أتفقت إلى وجود معوقات البشرية و التقنية و الذي

من شأنه يحسن من أداء الإدارة الجزائرية إلا أنها تختلف في بعض النتائج المتوصل إليها ، نظرا لإختلاف طبيعة

الإقتصادية للمؤسسة في دراستنا عن الطبيعة الخدمائية في دراسة عبان عبد القادر .

أما الدراسة الثانية لساري عوض حسنا ، المعنونة بعنوان معوقات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، و

التي توصلت لنتائج أهمها :

أن الجامعات الفلسطينية تعاني من وجود معوقات تقنية ، تنظيمية ، بشرية ، مالية .

أن المعوقات في الجامعات الفلسطينية جاءت بالترتيب الأتي : المعوقات المالية، ثم البشرية، ثم التنظيمية، فالتقنية.

و هذه الدراسات خلصت إلى ماخلصنا له من عرض و تحليل لبيانات المقياس ، حيث توافقت نتائج دراستنا مع

نتائج دراسة ساري عوض حسنا في العديد من النواحي ، و الذي تم عرضه في الفصول السابقة حيث تم تناوله

لمحاولة تفسير و التزويد الدراسة بالكم المعرفي لإجل القدرة على فهم المعطيات المتوصل لها .

3- تحليل النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

أ-مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول:

من خلال تحليل وتفسير النتائج الخاصة بالمحور الأول المتعلقة بالمعوقات التقنية للإدارة الإلكترونية للمؤسسة العمومية

الجزائرية ومحاولة الإجابة على التساؤل المتمحور في: هل المعوقات التقنية هي التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

حيث توصلنا إلى أن المعوقات التقنية جاءت مرتبة كالاتي :

- تسجيل المؤسسة أعطاب متكررة في عتاد الإدارة الإلكترونية ، و قد تأتفت ذلك بمتوسط حسابي الذي

قدر ب(2.46) ، حيث أن كثرة الأعطاب في الأجهزة ، يعطل من السيرورة الإدارة الإلكترونية .

- عدم مراعاة تصميم المكاتب وقاعات المؤسسة لتتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية ، و هذا نتأكد منه

عبر متوسط الحسابي الذي قدر ب(2.44) فالعمل بهذا يحافظ على كل من الجهاز و الموظف مما يحقق

إستمرارية المؤسسة ورضا العمال .

- نقص في الأجهزة الإلكترونية المستخدم داخل المكاتب (الأصل هو هناك نقص في العتاد المكتبي للمؤسسة) وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي (2.37) وقد مس هذا النقص المعدات كالمساحات الضوئية ، والطابعات .
- قدم الأجهزة الإلكترونية المستخدمة و هذا ما قد تم تأكيده بمتوسط حسابي الذي قدر بـ (2.22) فمن الضروري أن يتناسب الجهاز مع البرمجيات المستخدمة أي بمعنى القول يجب تجديد الأجهزة لكي تواكب مجريات العصر .
- كثرة الاعطال الذي يواجهها نظام الإلكتروني العام للمؤسسة ، تأتفت بمتوسط حسابي قدر بـ (2.13) حيث أنها تسبب تعطيل في أداء العمل الإداري سواء في التعاملات الداخلية أو الخارجية .
- المؤسسة تعمل على وضع نسخ إحتياطية للبيانات التي تمتلكها و قد تم نفي هذا عبر المتوسط الحسابي المقدر بـ (1.98) ، و هذا من الميزات التي تعود بالفائدة على المؤسسة حيث يمكن إسترجاع أي بيانات تفقد أو يحدث لها خلل عن طريق هذه النسخ الإحتياطية .
- البطء في البرمجيات الحاسوبية الموجهة للعمل الإداري و هذا ما تم نفيه المتوسط الحسابي البالغ لـ (1.98) ، وهذا يدل على أن البرامج المستخدمة تستوفي متطلبات العمل و سرعته .
- عدم الرجوع لمواصفات القياسية عند اقتناء الأجهزة التقنية داخل المؤسسة سواء الحواسيب أو غيرها و هذا ما تم نفيه عبر المتوسط حسابي الذي بلغ (1.94) حيث توفير أجهزة بمواصفات قياسية يساعد على العمل ببرمجيات الإدارة الإلكترونية بفاعلية و أداء عالي .
- توجد التحديثات للبرامج المعتمدة عليها في الإدارة ، قد تم تأكيده عبر المتوسط الحسابي الذي قدر (1.78) وهذا من الضروريات لتجاوز أي أخطاء يقوم بها البرنامج و لمواكبة الأعمال الجديدة التي تقوم بها المؤسسة .
- نقص في التنسيق و الربط الإلكتروني بين المصالح داخل المؤسسة و هذا قدم تم نفيه عبر متوسط الحسابي (1.72) توفير هذا من الضروريات حيث الإدارة الإلكترونية تهدف لتجاوز النقل المباشر للمعلومات سواء كانت بشكل ملفات أو تعليمات ، إلى تطويرها للمسار الإلكتروني .
- صعوبة في التصفح و التعامل مع الموقع الإلكتروني للمؤسسة وقد تم نفيه هذا عبر المتوسط الحسابي (1.70) حيث أن سهولة التصفح لا تصب في مصلحة العاملين فقط من ناحية معرفة جدول الأعمال أو جدول التوقيت ، بل العملاء أيضا في معرفة ما الجديد الذي تقدمه المؤسسة أو الوظائف التي تقدمها لسوق الشغل .

- بطئ التدفق في الشبكة الاكسترات تم تأكيده بمتوسط حسابي الذي بلغ (1.69) ، حيث أن تعاملات الإدارية للمؤسسة لا تتمثل في تعاملات داخلية فحسب بل خارجية أيضا .
- عدم توفير الصيانة الدورية للأجهزة التقنية وتم نفيه هذا عبر المتوسط الحسابي الذي بلغ (1.61) حيث توفير الصيانة الدورية يقلل من معدل حدوث الأعطال للأجهزة مما يضمن عدم تعطل العمل داخل الإدارة الإلكترونية .
- عدم توفير برامج وتطبيقات الحماية لمعلومات المؤسسة وقد تم نفي هذا عبر المتوسط الحسابي الذي بلغ (1.56) حيث توفير هذه البرامج يحمي البيانات المؤسسة من تتعرض على الفيروسات .
- بطئ التدفق في الشبكة الأنترنت ، و تم تأكيد هذا عبر المتوسط الحسابي الذي بلغ (1.43) حيث أن الاعتماد الإلكتروني على النقل المعلومات بين المصالح تحتاج على تدفق شبكي يسمح لنقل البيانات بسلاسة .

من خلال النتائج نتوصل إلى إجابة لتساؤل الفرعي الأول : هل المعوقات التقنية هي التي تحول دون تطبيق الادارة الإلكترونية ؟ نلاحظ وجود للمعوقات التقنية في الوسط المؤسسة محل الدراسة حيث كانت المؤشرات مرتبة كالاتي : اعطاب في الأجهزة التقنية ، تصميم مكتب مناسب للإدارة الإلكترونية ، توفير الأجهزة التقنية ، قدم الأجهزة ، كثرة الأعطال في النظام المؤسسة ، سرعة برمجيات المستخدمة في العمل ، النسخ الاحتياطية للبيانات العمل ، مواصفات قياسية للأجهزة التقنية ، توفير التحديثات للبرامج المعتمدة للعمل ، التنسيق و الربط الإلكتروني بين المصالح ، التصفح في الموقع الإلكتروني للمؤسسة ، التدفق في شبكتنا الإكسترات و الانترانت ، وتوفير الصيانة وبرامج الحماية .

ب-مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني :

- من خلال تحليل وتفسير النتائج الخاصة بالمحور الثاني المتعلقة بالمعوقات البشرية للإدارة الإلكترونية للمؤسسة قيد الدراسة ومحاولة الإجابة على التساؤل الذي مفادها: هل المعوقات البشرية هي التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟ حيث توصلنا إلى أن المعوقات البشرية جاءت مرتبة كالاتي :
- عدم وجود حوافز (المادية والمعنوية) لإستخدام التقنيات الحديثة ، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي البالغ (2.59) من حيث أن وجود الحوافز التي قد تتمثل حتى في التعامل الإلكتروني بين الإدارة والعمال و التي قد تتمثل في أن ترسل المؤسسة للعمال أي إعلان أو يكون أي اجراء إداري إجراءً إلكترونيا ليشجع بذلك العامل ليكون التعامل معها بالمثل.

- قلة الدورات التدريبية حول الأجهزة والبرامج الحاسوبية المستخدمة و قد تأكد هذا عبر المتوسط الحسابي المقدر ب(2.57) حيث أن قلتها يشكل عائق للإدارة الإلكترونية نظرا لكونها تتعرض للتغيير المستمر سواء كان بسبب تغير البرامج أو الأجهزة التقنية .
- مضمون الدورات التدريبية غير كافية للتحكم في إستعمال الأجهزة الإلكترونية ، وقد تم تأكيد هذا عبر المتوسط الحسابي المقدر ب(2.44) حيث نجد أن مضمون بعض الدورات قد لا يتجاوز أساسيات العمل بالجهاز التقني أو البرنامج مهما ما قد يتعرض له العامل من أمور ثانوية أثناء قيام بالعمل
- عدم التمتع بالمعرفة الكافية حول عدم التمتع بالمعرفة الكافية حول التقنيات الحديثة ، حيث أكد على هذه العبارة عبر المتوسط الحسابي المقدر ب(2.41) هذا مما يصعب العمل بها مما يستوجب توفير دورات تدريبية لتغطية هذا النقص .
- قلة الإطارات المتخصصة بالإدارة الإلكترونية ، وقد تم تأكيد هذا عبر المتوسط الحسابي المقدر ب(2.41) ، الإطارات المتخصصة بالإدارة الإلكترونية لا يتم توظيفهم بالشكل الكافي في جميع المصالح.
- الخوف من ضياع بيانات العمل ، وقد تم تأكيد هذا عبر المتوسط الحسابي المقدر ب(2.35) ، حيث أن ضياع البيانات يشكل هاجس وخوفا على العمال مما لا يحفزهم على العمل بالإدارة الإلكترونية .
- نقص المستخدمين بمصلحة الصيانة ، وقد تم تأكيد هذا عبر المتوسط الحسابي المقدر ب(2.33) ، حيث أن كون المؤسسة تشهد نقص في عدد مستخدمي مصلحة الصيانة فأنها ستشهد صعوبة في إجراء الصيانة الأجهزة مما قد يسبب تعطل العمل داخل الإدارة الإلكترونية .
- ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية وقد تم تأكيد هذا عبر المتوسط الحسابي المقدر ب(2.33) ، وهذا يدل على أن العمال لا يعون مزايا الإدارة الإلكترونية بل يرونها كعبء أكثر من كونها تسهل عليهم عملهم .
- عدم تناسب تخصصات الموظفين مع الإدارة الإلكترونية ، وقد تم تأكيد هذا عبر المتوسط الحسابي المقدر ب(2.28) حيث أن التوظيف في المؤسسة لا يقتصر على ذوي التخصصات التقنية فقط بل أيضا يمس التخصصات الأدبية .
- عدم تقبل الإدارة الإلكترونية يقلل من تطبيقها ، وقد تم الحياد عن هذه العبارة بحيث أن المتوسط الحسابي المقدر ب(2.19) ، هذا يدل على أن الموظفين لا يمتلكون معلومات واضحة عن هذه العبارة .

- عدم التمكن من اللغة الأجنبية يشكل عائق في إستخدام برامج الحاسوب ، وقد تم تأكيد هذا عبر المتوسط الحسابي المقدر ب(2.11) ، هذا لأن البرامج المستخدمة في الإدارة الإلكترونية معظمها باللغة الأجنبية فظهور أي نافذة لم يتعرض لها الموظف مسبقا قد يتلف عمله عن طريق الخطأ
 - نقص الثقة في تطبيق الإدارة الكترونية في المؤسسة ، وقد تم الحياد عن هذه العبارة بحيث أن المتوسط الحسابي المقدر ب(2.04) ، هذا يدل على أن الموظفين لا يمتلكون معلومات واضحة عن هذه العبارة .
 - استعمال الأجهزة الإلكترونية يسبب ضغط مهني للعاملين ، و قد تم توصل للحياد في هذه العبارة لان هذا يدل على أن الموظفين لا يمتلكون معلومات واضحة عن هذه العبارة التي قد وصل متوسطها الحسابي (1.93).
 - عدم تقبل الموظفين للإدارة الإلكترونية ، و قد تم الحياد وعدم الموافقة عن هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغ (1.89) وهذا يدل على أن هناك تقبل من الموظفين للعمل وفق الإدارة الإلكترونية .
 - صعوبة في التعامل مع الاجهزة التقنية المتعددة في المؤسسة ، وقد تم نفي هذه العبارة عبر المتوسط الحسابي المقدر ب(1.78) ، و هذا يدل على أن الأجهزة المستعانة داخل المؤسسة ليس بالمعقدة .
- من خلال النتائج نتوصل إلى إجابة لتساؤل الفرعي الثاني : هل المعوقات البشرية هي التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟ نلاحظ وجود للمعوقات البشرية في الوسط المؤسسة محل الدراسة حيث كانت المؤشرات مرتبة كالآتي:
- عدم وجود حوافز (مادية ، ومعنوية) ، الدورات التدريبية ، مضمون الدورات التدريبية ، المعرفة الكافية حول الإدارة الإلكترونية ، قلة الإطارات المتخصصة ، الخوف من ضياع بيانات العمل ، المستخدمين في مصلحة الصيانة ، الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ، التخصصات الموظفين ، تقبل الإدارة الإلكترونية (الزبائن)، التمكن من اللغة الأجنبية ، نقص الثقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إستعمال الأجهزة يسبب ضغط مهني للعاملين ، تقبل موظفين للإدارة الإلكترونية ،سهولة تعامل مع الأجهزة التقنية .

رابعا : النتائج العامة :

لقد تبين من خلال عرض النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية و تحليل بيانات المقياس أن المعايقات البشرية هي المعايقات الأبرز التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا حسب المتوسط الحسابي الذي قدر ب(2.2433 من 3 حسب مقياس ليكرت) ، و الذي فاق بذلك المعايقات التقنية التي قدرت (1.9340 من 3 حسب مقياس ليكرت) ، و هذا يعود لطبيعة الوظيفة للمؤسسة كونها ذات الطابع التقني ، حيث يتبين لنا اهتمامها على تنسيق والنقل المعلوماتي بين المصالح وتوفير الحماية لهذه البيانات .

وفي الأخير يمكن القول أن دراسة قد توصلت الى نتجية مفادها أن المعايقات قيد الدراسة جاءت مرتبة كالاتي :

- 1- أن المعايقات البشرية التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية أبرزها هو: عدم وجود حوافز (مادية ، ومعنوية) ، الدورات التدريبية ، مضمون الدورات التدريبية ، المعرفة الكافية حول الإدارة الإلكترونية ، قلة الإطارات المتخصصة ، الخوف من ضياع بيانات العمل ، المستخدمين في مصلحة الصيانة ، الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ، التخصصات الموظفين ، تقبل الإدارة الإلكترونية (الزبائن) ، التمكن من اللغة الأجنبية ، نقص الثقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إستعمال الأجهزة يسبب ضغط مهني للعاملين.
- 2- أن المعايقات التقنية التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية أبرزها هو : اعطاب في الأجهزة التقنية ، تصميم مكتب مناسب للإدارة الإلكترونية ، توفير الأجهزة التقنية ، قدم الأجهزة ، كثرة الأعطال في النظام المؤسسة.
- 3- كما من أهداف التي حققتها الدراسة أن أبرز المعايقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية ، هي المعايقات البشرية و قد يعود هذا لأن الجهد في توفير يد عاملة مؤهلة هو أصعب من توفير تقنية ملائمة للعمل الإداري .

الخاتمة

الختامة

أصبحت الإدارة الإلكترونية من الأمور الضرورية نظرا لتطورات التي يشهدها المجتمع ، و حتميات تسعى لها المؤسسات ، حيث للإدارة الإلكترونية دورا هاما في تطوير وتحسين من أداء هذه المؤسسات مهما كان نشاطها ، لكن الملاحظ أن نجاحها لم يكن في المعدل المطلوب في كل البلدان حيث تطرقنا لتجربة الجزائرية محاولين الأجابة عن ، أهم المعوقات التي تبرز داخل المؤسسة العمومية الجزائرية ، والتي تقف في وجه تطبيق هذه الإدارة ، منطلقين بذلك من دراسة مديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة- لأجل إبراز أهم معيق للإدارة الإلكترونية .

و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، الذي ساعدنا في وصف البيانات التي تم تلقيها عبر أداة المستعان بها في الدراسة هي المقياس و التي تم تطبيقها في المؤسسة قيد الدراسة ، و قد توصلنا لجملة من النتائج الهامة عن معوقات الإدارة الإلكترونية ، والتي إستخلصناها من دراستنا الميدانية ، بالوقوف على المعوقات التقنية كنقص الأجهزة التقنية ، أعطاب التي تواجه سواء النظام المعلوماتي أو الأجهزة ، و المعوقات البشرية كعدم وجود الحوافز (المادية ، المعنوية) لإستخدام الأجهزة التقنية ، و قلة الدورات التدريبية، قلة الإطارات المتخصصة في الإدارة الإلكترونية ، كما حاولنا إيجاد أيهما أبرز معيق للإدارة الإلكترونية ، و قد تبين لنا أن المعوقات البشرية هي التي تحتل المرتبة التي تسبق المعوقات التقنية ، الأمر الذي يبين أن علينا الأهتمام بالموارد البشري بشكل أكبر ، و توفير له مايلزم لأجل أن يساعد في تطبيق إدارة إلكترونية ملمة بجميع الأنشطة الإدارية ، و مواكبة لجميع تطورات و منسجمة مع التقنيات الحديثة، لأجل تحقيق مجتمع المعرفة على أكمل وجه.

قائمة المراجع

أولا : القواميس و المعاجم :

- 1- إبراهيم أنيس وآخرون : المعجم الوسيط ، القاهرة ، مصر ، مجمع اللغة العربية ، ط4 ، 2004 .
- 2- محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2006 .

ثانيا : الكتب :

- 1- بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم ، القاهرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط2 ، 2008.
- 2- جمال يوسف بدير : اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، عمان ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، 2009 .
- 3- رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية ، دمشق ، دار الفكر ، 2000.
- 4- سعد غالب ياسين : الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، السعودية، معهد الإدارة العامة ، 2005.
- 5- شريف الحموي: الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب و السكرتاريا، عمان ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، 2011 .
- 6- عادل حرحوش المبرجي وآخرون : الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007 .
- 7- عبد اللطيف أشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962-1980 ، ترجمة محمد صبح و آخرون ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1982.
- 8- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4 ، 2006 .
- 9- غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، 2008 .
- 10- محمد سمير أحمد : الإدارة الإلكترونية ، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2009.
- 11- محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، عمان ، دار وائل للنشر ، ط2 ، 1999.
- 12- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998.

13- نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، الرياض، دار المريخ للنشر ، 2004.

ثالثا : المقالات

1- أحلام محمد شواي: «الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه» ، مجلة جامعة بابل ، المجلد 24 ، العدد 4 ، 2016.

2- بهدي عيسى بن صالح : "ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية" ، مجلة الباحث ، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2004 .

3- الداوي الشيخ : « الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و إشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة » ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 25 العدد 2 ، 2009 .

4- زرزاز العياشي : «أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية» ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، المجلد 15، العدد 1 ، 2013 .

5- صبرينة رماش : « المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (نظرة سوسيولوجية تحليلية) » ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 43، جوان 2015 .

6- الطيب داودي ، أماني عبد الحق: « تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية» ، مجلة المفكر ، العدد 3 ، كلية الحقوق و العلوم السياسية بسكرة ، فيفري 2008 .

7- عبد الناصر موسى ، محمد قريشي : « مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة -بسكرة - الجزائر) » ، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 9 ، 2011.

8- عيدوني كافية ، بن حجوبة حميد : «الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)» ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، جامعة عباس لغرور ، خنشلة، العدد الثاني ، ديسمبر 2017 .

9- هدى عباس قنبر ، ميسون عدنان حامد : «معوقات تطبيق الادارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية جامعتي بغداد والمستنصرية أنموذجا» ، مجلة الأستاذ ، المجلد الثاني، العدد 210 ، جامعة بغداد، 2014.

رابعا : المذكرات :

1- أحلام محبي : تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك -دراسة حالة شركة الأشغال العامة و الطرقات - ،

رسالة ماجستير العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري -قسنطينة- ، 2007 .

قائمة المراجع

- 2- إيهاب خميس أحمد المير : متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض، 2007 .
- 3- إيهاب فاروق مصباح العاجز : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي-محافظة غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2011 .
- 4- بدرية بنت فهد السبيل الحربي : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة قصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية و الأكاديمية بالجامعة و الحلول المقترحة لها ، مذكرة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2015 .
- 5- زباني سفياي : أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للزئك ALZINC ، رسالة ماجستير ، تخصص تسيير المالية العامة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014 .
- 6- سعيد بلوم : أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم (sonacome)، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة .
- 7- سمير عماري : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسات العمومية دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017 .
- 8- سميرة مطر المسعودي : « معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية» ، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
- 9- سناء رحمان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة ،اطروحة دكتوراه علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2017 .
- 10- سهيلة بن الموفق : أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة ، رسالة الماجستير تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 .

- 11- شعيب إتشبي : واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية ، رسالة ماجستير ، تخصص تحليل إقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008 .
- 12- عبد القادر شايب الراس : المؤسسة العمومية و مبدأ المنافسة ، رسالة ماجستير ، تخصص القانون العام الإقتصادي ، جامعة وهران 2 ، وهران ، 2017.
- 13- عبد القادر عبان: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه علم إجتماع، إدارة وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016 .
- 14- عبد الكريم عشور : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص الديمقراطية و الرشادة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2010.
- 15- عمار نوي : دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجماعي، رسالة الماجستير علم الإجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010.
- 16- عمر بن جيمة: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2011 .
- 17- كمال بغداد : النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر ، رسالة ماجستير ، تخصص قانون المؤسسات ، جامعة الجزائر -1- بن يوسف بن خدة، الجزائر ، 2012 .
- 18- محمد جمال أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة إسلامية غزة ، 2009 .
- 19- محمود شحماط : قانون الخوصصة في الجزائر ، رسالة الدكتوراه التخصص، كلية الحقوق ،جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 .
- 20- منير بن دريدي : استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب الحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010 .

21- نوال شاين : تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة ، رسالة الماجستير، علم إجتماع تنظيم و العمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة المنتوري قسنطينة ، 2013 ، ص 28.

خامسا : الملتقيات و المؤتمرات :

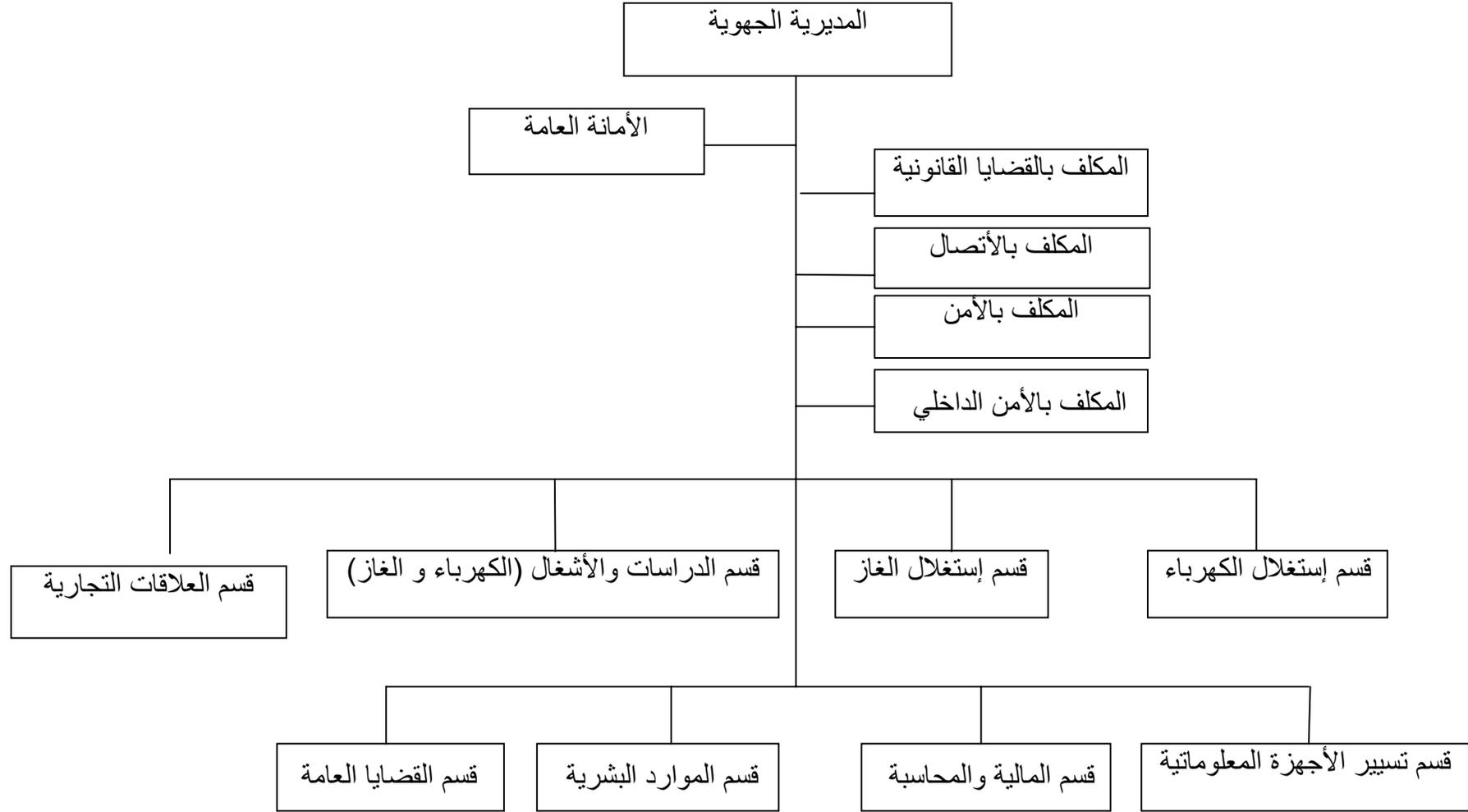
1- رأفت رضوان : "الإدارة الالكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة" ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة ، 2004 .

سادسا :المواقع

سا تاريخ الاطلاع 16 أفريل 2019 <https://www.sonelgaz.dz/category/historique>

10:20 صباحا

ملاحق



ملحق رقم (1) : يوضح الهيكل التنظيمي مديريةية التوزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- بسكرة

رقم المحكم	الأسم واللقب	الرتبة
01	عصمان بوبكر	أستاذ محاضر - أ-
02	عباسي يزيد	أستاذ محاضر - أ-
03	حليلو نبيل	أستاذ

ملحق رقم (2) : جدول المحكمين

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

إستمارة الاستبيان

معوقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية
دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز - بسكرة -

:

أخي أختي الموظف(ة)

في اطار اعدادنا لمذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم والعمل حول
معوقات الادارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية نرجو منكم مساعدتنا في الاجابة
عن عبارات المقياس وذلك بوضع علامة (X) أمام الاجابة التي تراها مناسبة .
ملاحظة : سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط .

ولكم منا فائق الاحترامات والتقدير .

السنة الجامعية 2018/2019

المحور الأول : البيانات الشخصية :

السن :

المؤهل العلمي :

الأقدمية في العمل :

التساؤل الرئيسي : ماهي المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية

الجزائرية؟

المحور الثاني : معوقات التقنية للإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية .

التساؤل الفرعي الأول : هل المعوقات التقنية هي التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

العمومية الجزائرية .

الرقم	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
-1	هناك نقص في العتاد المكتبي في المؤسسة			
-2	البطء تدفق شبكة الانترنت			
-3	البطء تدفق شبكة الاكسترنت			
-4	البطء في البرمجيات الحاسوبية الموجهة للعمل الإداري .			
-5	عدم الرجوع لمواصفات القياسية عند اقتناء الأجهزة التقنية داخل المؤسسة سواء الحواسيب أو غيرها.			
-6	تسجيل المؤسسة أعطاب متكررة في عتاد الإدارة الإلكترونية.			
-7	كثرة الاعطال الذي يواجهها نظام الإلكتروني العام للمؤسسة.			
-8	توجد تحديثات للبرامج المعتمد عليها في الإدارة .			
-9	عدم توفير الصيانة الدورية للأجهزة التقنية داخل المؤسسة.			
-10	نقص في التنسيق و الربط الإلكتروني بين المصالح داخل المؤسسة .			
-11	صعوبة في التصفح و التعامل مع الموقع الإلكتروني للمؤسسة			
-12	قدم الأجهزة الإلكترونية المستخدمة			
-13	عدم توفير برامج وتطبيقات الحماية لمعلومات وبيانات المؤسسة.			
-14	عدم مراعاة تصميم المكاتب وقاعات المؤسسة لتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.			
-15	عدم وجود نسخ احتياطية في حال فقدان المعلومات الأساسية المخزنة .			

المحور الثالث : معوقات البشرية للإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.
هل المعوقات البشرية هي التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

الرقم	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
1-	عدم تقبل بعض الموظفين للإدارة الإلكترونية.			
2-	عدم التمكن من اللغة الأجنبية عائق في استخدام البرامج الحاسوب .			
3-	نقص المستخدمين بمصلحة الصيانة .			
4-	الخوف من ضياع بيانات العمل .			
5-	صعوبة في التعامل مع الأجهزة التقنية المتعددة في المؤسسة.			
6-	إستعمال الأجهزة الإلكترونية بسبب ضغط مهني للعاملين .			
7-	قلة الدورات التدريبية حول الأجهزة والبرامج الحاسوبية المستخدمة.			
8-	نقص الثقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.			
9-	عدم تقبل الإدارة الإلكترونية و متطلباتها يقلل من تطبيقها .			
10-	مضمون الدورات التدريبية غير كافية للتحكم في إستعمال الأجهزة الإلكترونية			
11-	عدم تناسب تخصصات الموظفين مع الإدارة الإلكترونية .			
12-	عدم التمتع بالمعرفة الكافية حول التقنيات الحديثة .			
13-	عدم وجود حوافز (المادية والمعنوية) لإستخدام التقنيات الحديثة.			
14-	ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية .			
15-	قلة الإطارات المتخصصة بالإدارة الإلكترونية.			

ملحق رقم (3): المقياس

ملخص باللغة العربية :

في ضوء دراستنا حول ماهي المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية إنطلاقا من أن تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر لم تصل لمستوى تجارب الدول الأخرى ، مما يبرز حقيقة وجود معيقات عديدة تمر بها الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية ، و قد تم الانطلاق من تساؤلين فرعيين هما: هل المعوقات البشرية هي التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟ هل المعوقات التقنية هي التي تحول دون تطبيق الادارة الإلكترونية ؟ و التي ستم الإجابة عنه عبر الإستعانة بالمنهج الوصفي ، و بأداة بحثية ألا وهي المقياس ، موجهة لمجتمع الدراسة والذي هو الإداريين في مديرية التوزيع سونلغاز - بسكرة- ، متوصلين لنتيجة وهي أن المعوقات البشرية ترتبت الأولى مقارنة بالمعوقات التقنية في الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

Study Summary

Through our study , about what are the obstacles facing the application of e-management In the Algerian public institution, Based on That the experience of e-management in Algeria did not reach the level of experiences of other countries, Which shows the fact that there are many obstacles going through the electronic management in the Algerian institution , And it has been starting from the sub-two questions Namely: Are the human obstacles that prevent the application of e-management? Do you Technical obstacles that prevent the application of e-management? And that will be answered , Using the descriptive approach, and with a research tool, the measure, aimed at the study society, which is the administrators at the Regional Distribution Directorate - Electricity and Gas - Sonlgaz Biskra, reaching the conclusion that the human impediments came first compared to the technical obstacles in the e-management in the institution under study.

