

جامعة عمار ثلجي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



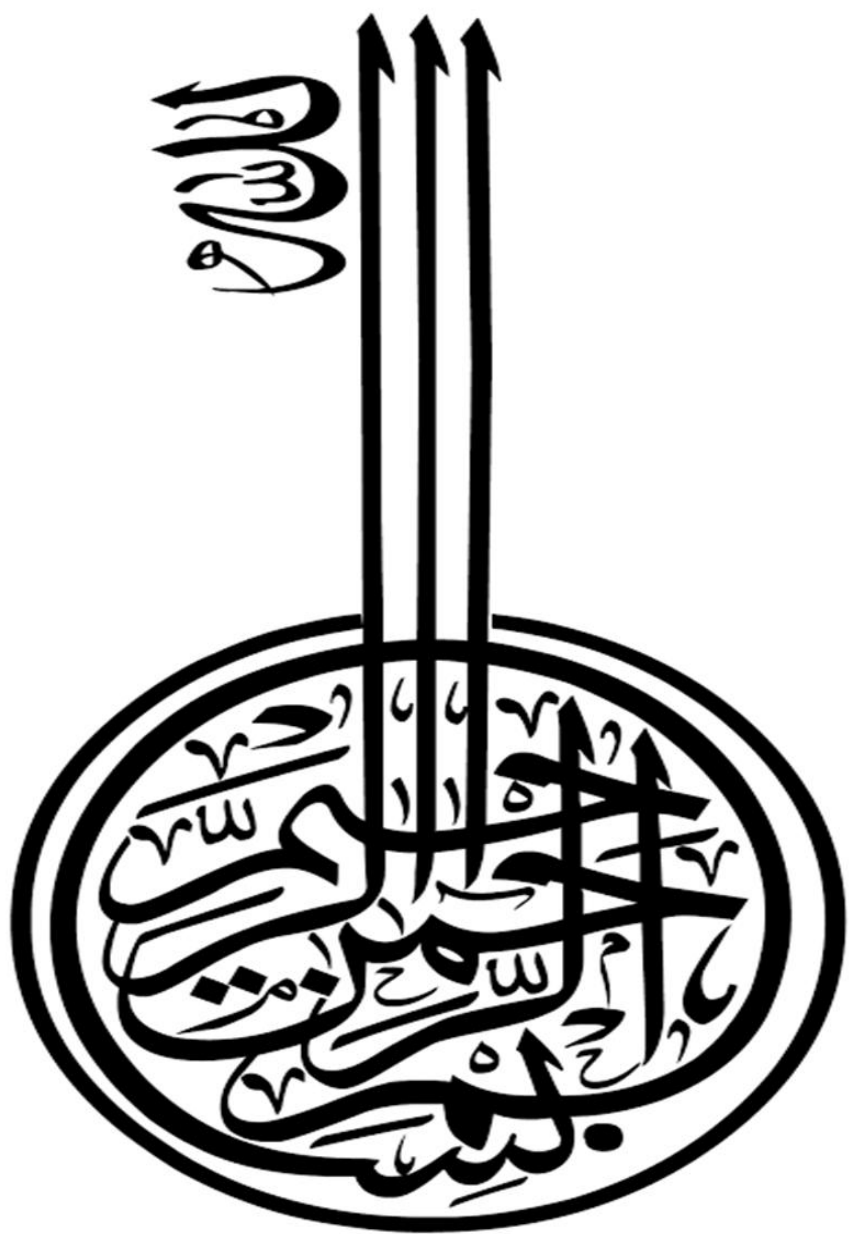
الإدارة الاستراتيجية في ظل المتغيرات التكنولوجية "الجزائر الالكترونية أمودجاً"

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:
أ/ ميلودي محمد

إعداد الطالب:
رميلات حرز الله ✓

السنة الجامعية: 2020-2021



شكر و عرفان

الحمد لله على نعمته وإحسانه، والشكر له تعالى على فضله وامتنانه، وصلِّ اللهم وسلم على النبيِّ الأميِّ، وعلى آله وصحبه وسلِّم تسليماً كثيراً..

تنطقُ ألسنةُ الوفاءِ بأسمى عباراتِ الثناءِ معطرة بطيب الذكر، وأزكى الرِّجاءِ مكلَّلة بالدعاء للأستاذ المشرف " ميلودي محمد " لما بذله من جهد، ولما قدَّمه لنا من توجيهات مفيدة، والذي علَّمنا الجد والانضباط، كل ما قدَّمه لنا من دعم معنوي، كما لا يفوتنا أن نتقدم بكلمات الشكر إلى جميع من يعمل في قسم العلوم السياسية

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساندنا من قريب أو من بعيد ولو بالدعاء في ظهر الغيب.

إهداء

إلى الوالدين الكريمين اللذين ربّاني وأدّباني.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى الزوجة الفاضلة.

إلى كل من علّمني من أساتذة وأستاذات

إلى أصدقاء العمر.

وإلى كلّ من رافقني في مسيرتي الدراسية.

مقدمة

مقدمة :

التطور التكنولوجي الذي حققه العالم اليوم، كان له دورا مهما في زيادة كفاءة الإدارة وفعاليتها، وتعتبر التكنولوجيا الحديثة، كما أن الطبيعة التحويلية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويتواصلون بها في شتى بقاع الأرض، والعامل المشترك في ذلك سهو إتاحة وتوفير المعرفة بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن.

كما أن تطبيق هذه التكنولوجيا أصبح ضرورة أساسية ولا بد من تطبيقه في أرض الواقع لهذا تعتبر الإدارة الاستراتيجية أداة مهمة ومساعدة لتطبيق هذه التكنولوجيا في أرض الواقع، حيث أن إدماج الإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، فهذه الأخيرة تحاول إدماج التكنولوجيا في القرارات الإستراتيجية، ومن هذا المنطلق جاء موضوع بحثنا كالتالي: " الإدارة الإستراتيجية في ظل المتغيرات التكنولوجية " الجزائر الإلكترونية أنموذجا".

1. أهمية الدراسة:

وتبرز أهمية الدراسة من خلال:

أ- الأهمية العلمية: وذلك من خلال:

- تستقي هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث أن موضوع الإدارة الإستراتيجية في ظل المتغيرات التكنولوجية من المواضيع المهمة جدا الدراسة، وخاصة حيث يمكن الاستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها، باقتراح بحوث يمكن إجراؤها مستقبلا في هذا المجال.

- وتبرز أهمية هذا البحث بوصفه يفتح الآفاق أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الإدارة الاستراتيجية في ظل المتغيرات التكنولوجية، كما يقدم إضافات تساهم في ترسيخ الوعي العلمي بظاهرة الإدارة الاستراتيجية في ضوء

علاقته بالمتغيرات التكنولوجية وخاصة واقعها في الجزائر من خلال لفت الانتباه مدعما بالنتائج العلمية.

ب- الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال ما ستتوصل إليه من نتائج يمكن أن تساعد الإداريين والمسؤولين في:

- إبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تطبيق الجزائر الإلكترونية.
- يسهم هذا البحث بوضع مقترحات وتوصيات للمسؤولين وصناع القرار لمواجهة المشكلات والتحديات التي تعيق تطبيق التكنولوجيا الحديثة في الجزائر.

2. أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية في ظل المتغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها في الجزائر.
- إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية في ظل المتغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها في الجزائر وتحسين الأداء حوافز مشجعة.
- تشخص حالة الإدارة الإستراتيجية في الجزائر الإلكترونية وطرح خدمات تكنولوجية الحديثة.
- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية في هذا المجال لاسيما الجانب التطبيقي.

3. أسباب اختيار الموضوع:

أ. أسباب الموضوعية

- النقص الواضح والذي تعانيه المكتبات الجزائرية في مجال الدراسات المتخصصة والمتعلقة بالإدارة العامة خاصة في زاوية تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى حداثة الموضوع ومحدودية الدراسات والأبحاث في هذا المجال التي تلقى في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا من المفكرين والباحثين خاصة تلك المرتبطة بواقع معين مثل حالتنا في الدراسة.

- إبراز مفهوم الإدارة الإستراتيجية في ظل المتغيرات التكنولوجية.
- يمكن أن يكون هذا البحث نقطة انطلاق لبحوث أخرى.

ب. أسباب ذاتية:

- تتبع من رغبتني الذاتية في اختيار الموضوع من صميم تطلعي العلمي، وكذلك من عمق تخصصي الأكاديمي إدارة الموارد البشرية، كما يشكل الموضوع قيد الدراسة اهتماما خاصا في نفسي، وكذلك إرادتي في معالجة مثل هذه المواضيع الحساسة والمعاصرة والتي لا تزال محل جدل كبير لدى العديد من الدارسين والباحثين في حقل العلوم الإدارية.
- محاولة إثراء المعلومات الخاصة حول الموضوع والإلمام بجميع مميزاته.
- نيل شهادة في التخصص.

4. الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي، استقينا موضوع الدراسة من الدراسات السابقة التي تناولها بعض الباحثين في مجال التكنولوجيا والإدارات وأهمية التكنولوجيا في الإدارة الإستراتيجية، و من أهمها:

- الطالبة: فاطمي فايل مديرة، نحو التسيير الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مذكرة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة بسكرة، 2002-2003.
 - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم سياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2010
5. الإشكالية:

كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في ظل المتغيرات التكنولوجية بتطبيق مشروع
الجزائر الإلكترونية؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية تطرح التساؤلات التالية:

- ما مفهوم الإدارة الإستراتيجية في ظل المتغيرات التكنولوجية؟
- ماذا نقصد بالجزائر الإلكترونية؟
- ماهي الإستراتيجيات التي تتبعها الجزائر من أجل تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية؟

6. حدود الإشكالية أو الدراسة:

هي الحدود أو الحواجز التي يلتزم الباحث بالوقوف عندها في البحث العلمي الذي يقوم
بكتابته، وهناك حدود للبحث يلتزم الباحث إجباريا بالوقوف عندها، ونذكر منها:

- أ- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على الإدارة الإستراتيجية في ظل المتغيرات التكنولوجية "الجزائر الإلكترونية أنموذجا" وذلك من خلال دراسته من جميع الجوانب النظرية والتطبيقية والتطرق إلى واقعه في الجزائر.
- ب- الحدود المكانية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على واقع التكنولوجيا في الجزائر.
- ج- الحدود الزمنية: تم تحديد فترة هذه الدراسة من سنة 2008 حتى أفاق سنة 2013، وهي فترة تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية.

7. الفرضيات:

- توجد علاقة تفاعلية بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات التكنولوجية ساهمة في تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية.
- الإدارة الإستراتيجية لديها دور مهم في تطبيق الجزائر الإلكترونية.
- يوجد مؤشرات مؤثرة في تفعيل الإدارة الإستراتيجية ومعركة على تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية.

8. مناهج البحث:



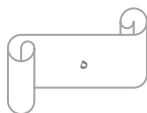
إنّ دراسة أي ظاهرة تحتاج إلى استخدام المنهج العلمي المؤدي إلى اكتشاف الحقيقة، وانطلاقاً من الفرضيات المشار إليها سابقاً وكيفية اختيارها والبرهنة على العلاقة الجدلية بين الإدارة الإستراتيجية والمتغيرات التكنولوجية، يتبع المناهج والمقاربات التالية:

- **المنهج التاريخي** بهدف استرجاع المعلومات من الماضي لم يخدم الحاضر والاستفادة من التجارب والنماذج المؤثرة في تطور تكنولوجيا المعلومات.

- **المنهج الوصفي** لأنه الأنسب في مجال الدراسات الاجتماعية والإنسانية، حيث يعتمد هذا الأخير على: "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبّر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لهم الظاهرة ويوضح خصائصها، أمّا التعبير الكمي فيعطيهم وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى"¹، كما لا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المراد دراستها فقط، بل يمتد إلى تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى استنتاجات يمكن أن تسهم في تحسين الواقع وتطويره، فهذا المنهج يساعد في تقديم وصف دقيق وتحليلي للواقع والظاهرة المراد دراستها والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية في ظل المتغيرات التكنولوجية.

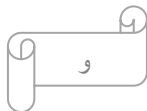
وللقيام بالدراسة الميدانية وجب علينا الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال معرفة واقع الإدارة الإستراتيجية في ظل المتغيرات التكنولوجية وذلك بإسقاطها على نموذج مشروع الجزائر الإلكترونية، ومعرفة الإمكانيات المتاحة في الجزائر.

¹- عمار بوحوش، محمّد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**. ط3، الجزائر: ديوان



9. خطة الدراسة:

ركزت هذه الدراسة إلى المتطلبات التي يتطلبها الإدارة الإستراتيجية في ظل مشروع الحكومة الإلكترونية ومن خلال بعض آراء تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية ماهية الإدارة الإستراتيجية و أهمية وأهداف ومعوقات الإدارة الإستراتيجية والفصل الثاني إلى تأثير المتغيرات التكنولوجية على الإدارة الإستراتيجية وتكنولوجيا معلومات و الاتصال والإدارة الإستراتيجية في ظل التغيرات التكنولوجية والفصل الثالث تطبيقي فيه الإدارة الإستراتيجية في ظل مشروع الجزائر الإلكترونية ومفهوم الإدارة الإلكترونية و واقع الإدارة الإستراتيجية في ظل مشروع الجزائر الإلكترونية 2013.



الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للإدارة

الاستراتيجية

تمهيد

تعتبر من أهم الأساليب والأدوات التي برزت في ميدان الإدارة، من أجل التعامل مع القضايا والإشكاليات و التعقيدات التي تواجه المؤسسة هي التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، حيث تعتبر من أكبر الأدوات أهمية في التعامل مع التغير ومع المستقبل بصفة عامة.

وبما أن العنصر البشري أصبح من أهم الموارد لدى المؤسسة خاصة بعد تغيير نظرة المؤسسات وإدراكها الأهمية وفعالية إدارة الإستراتيجية، كأهم مؤشر على نجاح الأعمال والوظائف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى مساعدة في زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة للتخطيط الإستراتيجي يكون أكثر شمولاً و إدارة الإستراتيجية، لمواجهة التحولات المختلفة.

وعليه سنتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثاني: أهمية وعناصر الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني : أهمية وأهداف ومعوقات الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: أهمية الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثاني : أهداف الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثالث : معوقات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الداخلية والخارجية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية**1- مفهوم الإدارة:**

تعرف على أنها تنسق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما تعرف على أنها الجهاز الذي يمكن من خلاله دفع مؤسسات مجتمع المنظمات إلى العمل وأداء مهامها، ومن هنا تأكدت مشروعية الإدارة أي أننا نتحرك اليوم من إهدار الإدارة إلى مرحلة إدارة الأداء¹.

2- مفهوم الإستراتيجية :

هي تصور منظمة ما لمستقبلها ومركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد، وهذا التصور يحث عليها أن تصمم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي تتبعها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية².

كما تعرف على أنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في المدى الطويل أو هي العملية التي بواسطتها تمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1، دار الميسرة للنشر ، عمان الأردن، 2004، ص 23.

² نعيم ابراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتاب الحديث ، عمان الأردن، 2009، ص 72.

المدى للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع الاستراتيجيات لغرض تلك الأهداف في ظل التغيرات البيئية (لداخلية وخارجية) ذات العلاقة¹.

خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية التي تعددت التعاريف الخاصة بها وذلك حسب ومن علماء الإدارة برؤى مختلفة ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

تعريف هيغتر و فنسر:

يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية الإدارية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه لمنظمة بيئتها².

كما عرفها **Gueck** على أنها: تعني اتحاد القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها أو سقوطها واختفاءها ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وفق المتغيرات الداخلية والخارجية، كما يعرف **Porter** الإدارة الإستراتيجية بأنها تتم بالكفاءة التشغيلية التي تركز على الربط ما بين التفكير والنقد بين صياغة الاستراتيجيات وكفاءة التطبيق.

3- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقديم القرارات ذات المدى الطويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل حيث تحرص على رضا العملاء وجذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح³.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2009، ص 82

² زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار الكنوز للنشر، عمان، 2006، ص 35.

³ مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص 83.

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومنها مايلي¹:

حسب DAVID "هي علم وفن صباغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها".

ويؤكد العالمان LAND STRICK ، SON THOMP على أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة .

أما HIGGINS ، VINCZ يرون أن " الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها" .

كما يعرف ANSSOF الإدارة الإستراتيجية على أن " العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"²

المطلب الثاني: أهمية وعناصر الإدارة الاستراتيجية

¹ مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، قطر، 2005، ص: 17-18.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص: 33.

تمثل عناصر الأساسية للعملية الإدارية الإستراتيجية في تحديد: غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي وتنتهي بعملية التقييم.

الرقابة التقويمية كأداة أساسية في عناصر عمل الإدارة الإستراتيجية :

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة إستراتيجيتها وإثناؤه وبعده ذلك أن هذه الرقابة التقويمية تتولى:

أ- إجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الإستراتيجية.

ب- استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار وصياغة الإستراتيجية.

ج- اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.

1- تقييم محتويات الاستراتيجية:

- تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.

- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول إلى الاستراتيجيات التي تستخدمها¹.

¹ المرجع الالكتروني للمعلومات ، <https://almerja.com/reading> أطلع عليه يوم 2021/06/10 على الساعة

7- تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح.

8- أن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. وان يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

2- المراجعة الاستراتيجية:

إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين وغالباً ما يتم الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال.

تستهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق: درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.

- فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.

- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة

ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير

الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية
بمرحلتين:¹

أ. **تحديد أسباب الانحرافات:** هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الاستراتيجية أم
أمر طارئ وغير متوقعة في البيئة الخارجية؟ وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن
سلسلة من الأسئلة لعل أهمها: الاستيضاح عن مدى ملاءمة الاستراتيجية في ظل قيام
الانحرافات.

ب. **الإجراءات التصحيحية وذلك من خلال:** أما تعديل الاستراتيجية التي لا تحقق المعايير
المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام
الرقابي المستخدم، وأخيراً: فإن عملية التقييم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية تؤدي
تلقائياً إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة
وعلاقتها أي المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص
والمخاطر التي تواجهها وفي المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي.

4- وتضم الإدارة الاستراتيجية ما يلي:

. **المسح البيئي سواء داخليا - أو خارجيا - Environmental scanning** التخطيط
الاستراتيجي وضع الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى - **Strategy formulation** التطبيق
الاستراتيجي - **Strategy implementation** والتحكم والتقييم & **Evaluation**
control لذلك فإن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على عمليات الرصد والتقييم
للفرص الخارجية والتهديدات من خلال دراسة نقاط القوة والضعف، وتسمى عادة بيان أو
إدارة الأعمال " **Business Policy** " كل الإدارات التي تتبنى مثل هذه الخطط بعيدة
المدى والاستراتيجية، وفي المقابل فإن إدارة الأعمال لها توجيهات عامة تتفق مع

¹ <https://almeria.com/reading> المرجع نفسه.

اهتماماتها بحيث تتكامل فيها العديد من الأنشطة الوظيفية ،والإدارة الاستراتيجية لكونها عمل حقلي تتداخل فيه اعتبارات عدة لإدارة الأعمال بالإضافة إلى الرصد البيئي والاستراتيجي المكثف ، لذا فإن اسم الإدارة الاستراتيجية بدأ يحل تدريجيا محل مصطلح إدارة الأعمال¹.

5-مراحل الإدارة الاستراتيجية:

العديد من النقاط والتقنيات المختصة بالإدارة الاستراتيجية قد تم استخدامها وتطويرها بنجاح في عدة مؤسسات أعمال مثل " جنرال اليكتريك " ومجموعة بوسطن الاستشارية ومع مرور الوقت تبنت مراكز البحوث الأكاديمية هذه النقاط والتقنيات ودرستها بشكل أكثر تعمقا وتفصيلا، في البداية كانت الإدارة الاستراتيجية تستخدم فقط في المؤسسات الكبرى والشركات متعددة الجنسيات مع زيادة مخاطر الأخطاء كأخطاء التكلفة فقد جعلت كل المديرين المتخصصين والمحترفين في كل الهيآت أو المؤسسات تأخذ نظم الإدارة الاستراتيجية بجدية حتى تحتفظ لنفسها بالقدرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى المشابهة، تبنى أفضل المديرين ما يساير التغيرات العالية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال أربعة أطوار أو مراحل تسمى مراحل الإدارة الاستراتيجية .

المرحلة الأولى: المالية الأساسية (الميزانية)

الخطة المالية الأساسية (الميزانية) حيث يقوم المديرين بعمل خطة جادة عندما يطلب منهم إعداد ميزانية العام القادم - فتوضع المشروعات المقترحة بكل تفاصيلها الدقيقة وبجميع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة، وعادة ما تأخذ قوة البيع خيرا ضئيلا من المعلومات البيئية، إن مثل هذا التخطيط المبسط يعتبر البداية في عمل الإدارة الاستراتيجية ولا يزال يحتاج الى وقت محدد فهناك بعض الشركات تتطلع الى

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ،المرجع السابق ص45 .

وقت قصير أسابيع مثلا : إلا أن الوقت المحدد لوضع الخطة بشكل عام هو مدة سنة للميزانية .

المرحلة الثانية الخطة السنوية¹:

الخطة السنوية أصبحت غير مفيدة في تحفيز خطط بعيدة المدى، لذا فقد حاول المديرين وضع خطط خمسية " خمس سنوات " وذلك لأن الكثير من الأعمال تحتاج الى وقت أكثر من عام، وبالإضافة الى المعلومات الداخلية فإن المديرين يجمعون أيضا أي معلومات متاحة من البيئة المحيطة واتجاهاتها على مدار خمس سنوات مستقبلية، وهذه المرحلة أيضا تحتاج الى وقت قد يستغرق شهراً كاملاً للتحقق من المعلومات وملاءمة الميزانية لها وتفتح الميزانية والاعتماد المالية المطلوبة لوضع الخطة الخمسية.

المرحلة الثالثة مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

حيث لا تخلو هذه المرحلة من البعد الأساسي فإن بعض الإدارات العليا تضع بعض الخطط التي تضمن للشركة أو المؤسسة من زيادة وكلائها في الخارج ودعم قدرتهم على المنافسة وتغيرات السوق والتخطيط في هذه المرحلة يخرج من يد المديرين الصغار الى مجموعة عمل الخطة والاستشاريين الذين يضعون الخطوط العريضة التي تعمل على أساسها مجموعة وضع الخطة بتجميع المعلومات ووضع التصورات المستقبلية لذا فقد قام الخبراء العسكريين بتطوير وحدة استخبارية من اجل دعم قدرة بلادهم على المنافسة في الأسواق حيث تجتمع مجموعة من المديرين رفيعي المستوى مع مجموعة العمل مرة كل شهر على الأقل لتقييم الوضع وتحديث الخطة الاستراتيجية حسب المستجدات مثل هذا التخطيط " الصاعد - هابط " يؤكد على استراتيجية مبدئية محددة في المستويات العليا

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق ص46.

ويترك لصغار الإداريين موضوع وحرية التطبيق فالسياسات العليا توضع من قبل الاستشاريين على مدى خمس سنوات .

المرحلة الرابعة الخطة الإستراتيجية:

في هذه المرحلة فإن الخطة الإستراتيجية لا يتم اعتمادها إلا بعد التأكد من مداخلات وتحفظات المديرين في المستوى الأدنى في العديد من القطاعات المختلفة والعديد من المستويات ومجموعات العمل . فتطوير وتكامل الخطة الاستراتيجية تهدف إلى الوصول إلى إنجاز قطاعات الشركة بموضوعاتها المختلفة الأساسية .والخطة الاستراتيجية تتضمن¹ موضوعات التطبيق والتقييم والسيطرة والتحكم ، بالإضافة إلى محاولة وضع التصورات المستقبلية الصحيحة، فإن الخطط يجب أن يكون فيها مرونة الحساسية للتغيرات يمكن معها تحويل الخطط الخمسية إلى خطط إستراتيجية تفكر في كل المستويات في المؤسسة . المعلومات الاستراتيجية التي أتحت مسبقا توضع أمام المستويات العليا يكون مصدرها شبكة محلية للمعلومات خلال المؤسسة وبدلا من مجموعة العمل المركزية في التخطيط فإن الاستشاريين من الخارج والداخل يجب أن يكونوا متاحين لقيادة مجموعات العمل ، ورغم أن التخطيط الاستراتيجي محله القيادات العليا، إلا أن الاستراتيجية هو نتاج التفاعل بين المستويات في القيادات. ولم يعد في يد القطاعات العليا فقط وبما يعني أن جميع من في المؤسسة يجب أن يكونوا مشاركين .

المطلب الثالث خطوات الإدارة الإستراتيجية

أ. خطوات الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية في أي مستوى على الخطوات بثلاث مراحل متتالية كالتالي²:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ،المرجع السابق ص 48.

² محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ،ص: 16

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي، وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

- تحديد رسالة المؤسسة.
- تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.
- دراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفجوة الإستراتيجية.

ثانيا: مرحلة التطبيق

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ هذه الإستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

ثالثا: مرحلة التقييم

تخضع الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية.

ب. التحديات التي توجهها الإدارة الإستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية منها:

- **التحديات الخارجية:** تتمثل فيما يلي¹ :

¹ - مؤيد سعيد سالم: مرجع سبق، ص: 21-23.

• تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: عالما اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا في مختلف المؤسسات.

• **ازدياد شدة المنافسة:** لم المنافسة تشمل السعر وجود المنتج فقط، بل تعددت الآن أسسها لتشمل تعدد كل أنشطة المؤسسة، وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، وهذا ما يفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة .

• **ندرة الموارد:** الندرة جعل المؤسسات تعمل زيادة الصراع حول الموارد على وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد القدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

• **التحالفات الإستراتيجية:** إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري... جعل المؤسسات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

- **التحديات الداخلية:** تكمن في مايلي¹:

• **تطوير عمليات التفكير والإنجاز الإستراتيجي:** حيث أن إتاحة الفرصة للتفكير الإستراتيجي ومدى توافر الهيكله اللامركزية، التي تساعد المديرين على صياغة

¹ فلاح حسن عداي: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 37.

الإستراتيجية بناءا على رسالة المؤسسة، يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

• **تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية:** يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المؤسسة، وهذا يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية، وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الإستراتيجية وأن يفهم مدير التخطيط إستراتيجية المؤسسة فهما متكاملًا وشاملاً لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطر.

تطلب عملية التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي تكلفة ووقت كبير، وقد يراها بعض المديرين مضيعة للوقت لا تحتوي على أي نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المؤسسة، وعملية جمعها وتحليلها قد يتطلب وقتا كبيرا وإنفاقا كبيرا.

المبحث الثاني : أهمية وأهداف ومعوقات الإدارة الإستراتيجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الداخلية والخارجية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة التحليل المنتجات والأسواق، بحيث مدخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

المطلب الأول: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسة في الوقت الحاضر من بينها:

تتسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال، زيادة حدة التنافس، التغيير التكنولوجي.... الخ

وذلك باتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخبرات المتاحة للمؤسسة وبالإضافة إلى ذلك تبرز¹ أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية:

- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 - تحقيق نتائج اقتصادية ومالية مرضية.
 - تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بالمتغيرات.
 - تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة من غيرها من المؤسسات المنافسة في نفس الهيكل الصناعة أو في السوق المخدومة.
 - تمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.
- خلق درجة عالية من التكامل و التنسيق في البنية التنظيمية ومن ثم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة
- تشير البحوث والدراسات إلى أن تتبنى الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي²:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.

¹ الطالبة: فاطمي فايل مديرة، نحو التسيير الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة الليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة بسكرة السنة الجامعية 2002-2003. ص، 10

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، : 50.ص، 2007.

- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير، وإبرازها لجميع المستويات الإدارية إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد.
- تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
- تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من جهة نظر العملاء و المساهمين ككل، وفي سبيل ذلك فانها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية¹ :

¹سعد الغالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 26، 27.

- تهيئة المؤسسة داخليا باجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي في السوق وزيادة رضي المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا مساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.
- إيجاد قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب سواء كانوا مساهمين أو مجتمع ككل أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات .
- اتخاذ المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من انجازات وتطوير داخل المنظمة .
- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا و بالتالي يمكنه الاجد بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل القرارات واستراتيجيات المنافسين.
- وجود نظام الإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج في التعامل مع المشكلات
- تشجيع اشتراك العاملين خلال الميل الجماعي مما يزيد من إزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاوم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة

• تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الوسائل الغامضة.

• تساعد على اتخاذ القرارات تحديد اتجاهها.

المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإستراتيجية

تعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية، المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، والمعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية.

أ. المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية

تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات لمحاولة تجنبها والتي من أهمها :

- تعدد أهداف المنظمات الحكومية، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.
- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
- قص الكفاءات الإدارية المحترفة التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية¹.
- قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية ، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

¹ <https://almerja.com/reading> ، اطلع عليه يوم 2021/05/22، على الساعة 22:30

ب. المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات لمحاولة تجنبها والتي من أهمها:

- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا .

- قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية كالتقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.

- جود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.

- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة ؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي.

- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية مما يؤثر سلباً على تنفيذ الإستراتيجية فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها.

ت. المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية :

يواجه تقويم الإستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات ، والتي من أهمها:

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية ؛ نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.

- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات.

- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء ؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.
- وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات ، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الإستراتيجية سواءً من ناحية الممارسة كعملية أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم.¹

¹ <https://almerja.com/reading>، المرجع نفسه .

خلاصة الفصل:

قد مرت إدارة الإستراتيجية بمراحل تطويرية بفعل المتغيرات والعوامل المختلفة ومن أهمها المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والفردية، حيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم وتعريف إدارة الإستراتيجية ، حيث كان لهذه المتغيرات المساهمة في تطوير مدخل جديد في إدارة إدارة الإستراتيجية ألا وهو المدخل الاستراتيجي الذي يشير إلى ضرورة التوافق بين ممارسات وسياسات وإدارة الإستراتيجية و إستراتيجية المؤسسة العامة فتطرقنا في هذا الفصل إلى تبين أهمية إدارة الإستراتيجية.

في المؤسسة كونا العنصر حساس داخل والى أهم وظائفها التي توسعت عموديا وأفقيا من حيث المحتوى، ومن حيث التعدد، والتي كانت متمثلة في التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز ... الخ كما تطرقنا إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية والدور الاستراتيجي الذي تلعبه المواكبة إستراتيجية المؤسسة عامة، وكيفية انسجام مع التغيرات التي أكسبتها صفة جديدة وذلك بتطوير مهامها-

الفصل الثاني:

تأثير المتغيرات

التكنولوجية على الإدارة

الاستراتيجية

تمهيد

سيكون حول أثر التغيرات التكنولوجية وتحديات الجديدة على المؤسسة وإدارة الإستراتيجية من خلال مبحثين مباحث المبحث الأول تكنولوجيا معلومات و الاتصال. أما المبحث الثاني فسنطرق الإدارة الإستراتيجية في ظل تأثير التغيرات التكنولوجية التي مست التغيرات في الأداء في الإنتاج وفي الأداء الإداري وفي الأداء في التنظيم. وعليه سنتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: تكنولوجيا معلومات والاتصال

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المطلب الثاني: الاتصال والشبكات المعلوماتية

المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية في ظل التغيرات التكنولوجية

المطلب الأول: علاقة التكنولوجيا المعلومات بالإدارة الإستراتيجية

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية في ظل متغيرات تكنولوجيا المعلومات

المطلب الثالث: آثار المتغيرات تكنولوجيا المعلومات على الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: تكنولوجيا معلومات و الاتصال

إن استقرار المؤسسات أصبح خاضعا لمؤشرات جديدة أحدثتها ثورة المعلومات التي حملت معها متغيرات كثيرة تسعى إلى إيجاد تقنيات جديدة تسمح للمؤسسات باكتساب رأسمال معلوماتي يمكنها من التعرف على محيطها الخارجي، وهذه التقنيات هي ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

انتشرت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بشكل كبير في الآونة الأخيرة حتى حظيت بعناية كبيرة من طرف الباحثين نظرا للأهمية التي تحتلها في حياة الفرد والمجتمع، ومن هنا يظهر لنا مصطلحات مترابطة حيث يعتبر مفهومها كغيرها من المفاهيم التي ترتبط بالمجال المرتبط فيه وهي: التكنولوجيا، الرقمنة، المعرفة، المعلوماتية وغيرها، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمصطلح علمي حديث، في مجالات عديدة وبمعان متباينة، وأحيانا بمصطلحات غير محددة، وقد أصبح هذا المفهوم من أكثر المفاهيم شيوعا في المرحلة الراهنة، ونظرا لاتساع المفهوم وشموله أصبح يمتلك دلالة لفظية يصعب تحديد مضمونه بدقة، لارتباطه بالتغيرات الآتية السريعة العامية، فهناك تكنولوجيا الاتصال، تكنولوجيا التعليم، تكنولوجيا الإدارة...¹

يمكن أن نعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها:

➤ فرع من المعرفة التي تتعامل مع إنشاء واستخدام وسائل التقنية وترابطها مع الحياة والمجتمع، والبيئة، بالاعتماد على موضوعات مثل الفنون الصناعية، والهندسة، والعلوم التطبيقية، والعلوم البحتة.²

¹ طوني بينيت و لورانس غروسبيرغ، مفاتيح اصطلاحية جديدة -معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع-، ص 210.

² أطلع على الموقع www.dictionnaire.com/browse/technology بتاريخ: 01 جوان 2021، على الساعة 16:39.

➤ عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المترابطة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية و التنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان لاستغلال موارد البيئة و تطويع ما فيها من موارد وطاقات لخدمته في أداء عمل أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.¹

➤ أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعبر عن الإمكانيات العقلية والمعرفية وتراكم الخبرات والإبداع لدى الأفراد، من أجل تقديم تقنية أكثر تطوراً مما هو موجود، فالتكنولوجيا هي نتاج العقل البشري الذي يقوم بعملية نقل المعرفة من المجال النظري إلى حيز التطبيق العملي، باستخدام التقنيات اللازمة لإنجاز الأعمال".

ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها: "المعرفة النظرية والعملية والمهارات التي يمكن استخدامها لتطوير المنتجات والخدمات، وتتجسد في الأيدي العاملة والأدوات والمعدات".

المطلب الثاني: الاتصال والشبكات المعلوماتية.

يعد الاتصال أهم عملية تستخدمها الموارد البشرية لتحقيق التواصل مع المحيط الخارجي وذلك من خلال أجهزة الهاتف التلفاز ومختلف الشبكات لتسهيل نقل وتبادل المعلومات والخدمات

1- ماهية الاتصالات السلكية واللاسلكية

تمثل الاتصالات السلكية واللاسلكية إحدى النماذج الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات، خاصة بعد التطور التكنولوجي، بحيث تعمل هذه الاتصالات على زيادة كفاءة وفعالية المعلومات باختلاف أنواعها ومستوياتها.

¹ أحمد أبو اليزيد الرسول، التنمية المتواصلة، الأبعاد والمنهج، مكتبة بستان المعرفة، الإسكندرية، 2007، ص 185.

أ. مفهوم الاتصال:

الاتصال هو عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل المعلومات وآراء وتعليمات... الخ، من جهة لأخرى قد تكون فرداً أو جماعة وذلك من أجل احاطتهم والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بدف ضمان استمرارية العمل في المؤسسة¹.

ب. قنوات ووسائط الاتصال:

تمثل وسائط الاتصال التي تنقل فيها المعلومات من جهاز إلى آخر عبر شبكة الاتصالات وتختلف وسائط الاتصالات حسب الكلفة وسرعة نقل المعلومات وسرية المعلومات والحفاظ عليها، يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين هما السلكية واللاسلكية²

- قنوات النقل السلكية

وتشمل كل أنواع الأسلاك المستخدمة لنقل المعلومات بين أي جهازين ومن أنواعها:

- **الأسلاك المتوازية:** هي من أقدم الأنواع وهي عبارة عن زوج من الأسلاك المتوازية وتستخدم لنقل البيانات التماثلية، الرقمية ومن مشاكلها هو التداخل الذي يحدث بين الإشارات ولها تطبيقات كثيرة.
- **الأسلاك المبرومة:** هي عبارة عن زوج من الأسلاك المبرومة على بعضها وتستخدم لنقل البيانات التماثلية والرقمية، وفائدة برمها هو لتقليل التداخل الذي يحصل في الإشارات الكهرومغناطيسية ومن أنواعها كابلات الزوج الملتوي أو D1 دول غير معزول UTP وهو يتكون من 08 نواقل منفصلة ومعزولة مرتبة في أربعة أزواج تستخدم معها وصلات RJ45 .

¹ علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص: 153.

² طارق طه: نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص: 451

• **الأسلاك المحورية:** يتكون هذا النوع من سلك نحاسي نحيف حوله مادة عازلة ثم يغطي بشبكة أسلاك معدنية ويغطي بمادة عازلة ويمتاز بأن كمية المعلومات التي يستوعبها أكبر من الأسلاك المبرومة، كذلك أسرع من ناحية نقل المعلومات ويستخدم في نقل الإشارات التليفزيونية وفي ربط المحطات الطرفية لشبكات الحاسوب.

• **أسلاك الألياف الضوئية:** يتكون هذا النوع من ألياف زجاجية بسمك الشعرة وتقل البيانات بسرعة الضوء من خلال الأجهزة الليزرية، ومن مزايا السرعة العالية وكمية المعلومات فهي ضخمة جدا فضلا عن السرية العالية..

قنوات النقل اللاسلكية

وتعرف أيضا بالقنوات الغير محدودة النطاق وترجع عدم محدودية نقل البيانات في تلك القنوات إلى أن البيانات غير مقيدة أو غير محمولة داخلها بل تحمل عبر الأثير في الفضاء، ومن أهم تلك القنوات.

• **الموجات الصغيرة:** تتمثل في موجات الراديو ذات الترددات العالية التي تحمل البيانات لمسافات طويلة من مكان لآخر عبر الغلاف الجوي.

• **الأقمار الصناعية:** تستخدم كمحطات مدارية ORBIT لاستقبال إشارات الموجات القصيرة القادمة إليها من المحطات الأرضية وإعادة إرسالها إلى محطات أرضية أخرى مستقبلة لتلك الإشارات، وهو ما يسمح بنقل البيانات لمسافات كبيرة جدا عبر مختلف مناطق العالم.

• **الهواتف المحمولة:** تتمثل في تلك الهواتف اللاسلكية التي تستخدم موجات الرادية في الاتصال بالهوائيات الموضوعة في المواقع الجغرافية المختلفة التي تغطيها

شبكة الاتصالات ويطلق على تلك المواقع بالخلايا، وكل خلية من تلك الخلايا متصلة بقاعدة مركزية تعمل بمثابة مركز للاتصالات المحمولة. الاتصالات اللاسلكية أو الاتصالات عن بعد هي الاتصالات للمعلومات عن طريق وسائل إلكترونية، وتتم عادة عبر مسافة معينة.

تعرف نظم الاتصالات السلكية واللاسلكية مجموعة من الأجهزة والبرمجيات المتوافقة، مرتبطة الاتصال المعلومات من موقع لآخر، حيث يوجد بروتوكول يمثل مجموعة من القواعد والأنظمة التي تتحكم في بث وتحويل تراسل البيانات بين مكونات الشبكة المختلفة، وتحدد هذه البروتوكولات ناقل البيانات، وقت النقل، عدد مرات النقل، وكيفية تسليم البيانات.

2- الشبكات المعلوماتية:

أ. تعريف الشبكة:

توجد عدة تعاريف متعددة ومتشابهة إلى حد ما لمفهوم الشبكات سواء في مجال الاتصالات أو غيرها من المجالات ومن هذه التعاريف:

شبكة الحاسب هي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم وهي:¹

- مجموعة من الحاسبات قد تكون حاسبات شخصية مرتبطة معا، أو حاسبا كبيرا ترتبط به طرفيات.

- تنظم معا فهي تشكل نظاما واحدا في عناصره الأساسية وقد يكون هذا النظام محليا كما يتسع ليغطي منطقة أو أكثر.

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص22.

- خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام ببعضها، وقد تكون سلكية أو لاسلكية وتحدد طريقة الربط شكل الشبكة وبنيتها.
 - الموارد المتاحة ويقصد بها المعدات والبرامج.
- الشبكة هي تنظيم منسق لوحداث مستقلة، منفصلة، متداخلة، بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات المنفردة تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات المنفردة.

ب- مزايا الشبكات:

هناك مزايا منظورة ومنافع مباشرة لشبكات المعلوماتية يمكن إنجازها فيما يلي:

- المشاركة بعناد نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- المشاركة في برامج نظم المعلومات الحاسوبية إذ يكفي وجود نسخة واحدة من برنامج نظام إدارة قواعد بيانات أو أي برنامج من برامج التطبيقات لكي يتم استخدامها من قبل جميع نظم الحاسوب الموجودة في الشبكة.
- الكفاءة والفعالية في تنفيذ أنشطة وعمليات المؤسسة.
- السرعة، الجودة، المرونة، والموثوقية العالية في إنتاج وتوزيع الخدمات الإلكترونية للمستفيدين والزبائن في الوقت الحقيقي.
- الشبكات هي منطلق جميع تطبيقات الأعمال الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية وتطبيقات الأعمال على شبكة الانترنت.

ب. أهداف الشبكات:

لقد تزايد الاهتمام بشبكات الاتصالات بسبب أهميتها في حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات المختلفة، ويرجع ذلك الاهتمام المتزايد إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الشبكات هي¹:

- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكن.
- تقديم خدمات اتصال أفضل.
- بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستخدمين.
- بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات اتصال متعددة.
- الإفادة القصوى من تكنولوجيا الاتصال المتاحة حالياً.
- زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الاتصال والقوى العاملة فيها.

MEN

الموارد البشرية

الأجهزة وتقنيات الاتصال

MACHINE

المواد الخام وأية مواد أخرى تحتاجها الشبكة

MONEY

الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل

METHOD

MEASUREMENT

أساليب الاختيار والتقييم للشبكة

¹ علوطي لمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير الموارد البشرية، منشورات إلكترونية، معهد العلوم الاقتصادية، المدية، ص ص: 201، 202.

وتحتاج شبكات الاتصال لكي تحقق أهدافها بفعالية وتقوم بتوصيل الرسائل بين الأطراف المختلفة المشاركة فيها إلى أجهزة الاتصال أو تقنيات اتصال مناسبة، من أمثاته:

- أجهزة الهاتف.
- أجهزة التلكس.
- الأقمار الصناعية.
- البريد الإلكتروني.

المطلب الثالث : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

تختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعتمدة على حسب التطور التكنولوجي، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1-الانترنت:

أ. تعريف الانترنت :

الانترنت هي ملايين من الحاسبات والشبكات المنتشرة حول العالم والمتصلة ببعضها بواسطة خطوط هاتفية، لتشكيل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات المخزنة في غيرها من حواسيب الشبكة، فضلا عن خدمة الوصول إلى المعلومات، توفر شبكة الانترنت خدمة

البريد الإلكتروني التي تعتبر من أسرع وسائل الاتصال الحديثة وأكثرها مرونة وأرخصها كلفة¹.

الانترنت هي مجموعة الأجهزة الإلكترونية المرتبطة فيما بينها والمتأثرة جغرافيا والتي تسمح بتمرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى.

كما هي تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكيل بذلك عالمية أكبر وبذلك فهي تتصف بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي الشبكات يمكن تلخيصها كما يلي:

- مفتوحة ماديا ومعنويا أي يمكن لأي شبكة أن ترتبط بها.
- عملاقة ومنتامية تحقق ما لم تحققه أي تقنية سابقة من حيث السرعة والابتكار والنمو.

- العشوائية أي أن المعلومات تتواجد فيها بشكل متناثر مما دفع بعدة جهات إلى إنشاء وتطوير برامج للبحث، كما يصعب الرقابة عليها أو محاسبة من ينشر فيها.
- وسيلة للتجارة الإلكترونية فهي تعد وسيلة تجارية وتسويقية فعالة مع الوسائل الأخرى.

- متطورة باستمرار ساهمت البحوث المنجزة في تكنولوجيا المعلومات في تطورها المستمر ونموها نحو الأحسن.

ب. الخدمات التي تقدمها الانترنت:

ننقدم الانترنت خدمات جليلة لمستخدميها نذكر منه:

- البريد الإلكتروني: وهو أهم خدمة تقدمها هذه الشبكة حيث تسمح بإرسال واستقبال رسائل الكترونية من وإلى مشركي الشبكة العالمية، ويمتاز البريد الإلكتروني :

¹علاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار و وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،

- سرعة وصول الرسالة وعدم ضياعها وانخفاض تكلفتها.
- تمنح إمكانية حفظها وطباعتها أو إعادة إرسالها.
- السرية في الاتصال عند استعمال التشفير.
- إمكانية توزيع الرسالة إلى عدد كبير دفعة واحدة.
- لاشترك في الندوات والمؤتمرات الإلكترونية.

- **خدمة بروتوكول نقل الملفات وتبادلها:** تسمح هذه الخدمة بالاتصال المؤقت بين حسابين بنقل الملفات وتحويلها من حساب إلى آخر وبذلك تعد وسيلة للتبادل السريع.

- **المجموعات الإخبارية:** وهي منتديات تجمع بين أفراد لهم اهتمام موحد بنفس الموضوع تعالجه وتناقشه في زيادة الاستفادة العامة لهم.

- **خدمة الشبكة العنكبوت العالمية:** هي أهم خدمة للانترنت في وتشمل حقل واسع من المعلومات في شتى الميادين تربط كما هائلا من المؤسسات المتنوعة (تجارية، علمية، حكومية) وتسمح بالإبحار وتصفح في الانترنت.

- **خدمة بروتوكول الربط عن بعد:** ويمكن المستخدم من التنقل عبر شبكات الانترنت الجزئية المتصلة بالانترنت للحصول على معلومات مهينة، كاستغلال حواسيب ذات الطراز العلمي في التنفيذ بعض البرامج للقيام بحسابات معقدة.

- **خدمة مجموعة نقاش:** حيث تسمح هذه الخدمة لمشاركيها بالتعبير عن آرائهم حول موضوع معين يحدد على أساس الاشتراك في مجموعة ويشترط فيها احترام آراء الآخرين واحترام موضوع النقاش.

خدمة الاتصال المباشر: تمكن هذه الخدمة باستعمال الانترنت كوسيلة اتصال مباشرة بين الأفراد والمؤسسات بغية تخفيض تكلفة.

ت. أسباب والمزايا الأساسية لاستخدام الانترنت:

تحتاج المؤسسات إلى الانترنت للأسباب التالية:

- تخفيض التكاليف.

- توفير الوقت.

- الاستقلالية والمرونة.

- تسخير خدمات الانترنت.

من أهم المزايا الأساسية التي تتمتع بها شبكة الاتصال الداخلية الانترنت¹:

- الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي أو فور حدوث الحدث المتعلقة .

- رفع كفاءة عمليات الاتصال واتخاذ القرار.

- المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل.

2- تكامل الاتصالات باستخدام الشبكات المعلوماتية:

تستخدم المؤسسات في الوقت الحالي الانترنت والانترانت بأسلوب متكامل لتأدية نشاطها المختلفة، الشبكات المعلوماتية تستمد أهميتها خاصة في عالم الأعمال من الإيجابيات التي تمتلكها أهمها²:

¹ سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص، 57.

² نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 38.

- تطوير تدفق المعلومات وتسهيل العلاقة مع شركاء الأعمال داخل المؤسسة وخارجها منها وإليها.
- تحسن العمل بزيادة الإنتاجية بالعمل عن بعد والمشاركة في الموارد مما يسمح باستغلال موارد الشبكة بالمؤسسة عند وبعد إنجاز الأعمال التي لا تتطلب التأخير.
- التواصل عن بعد فالشبكة تتيح إمكانية التواصل بين المستخدمين في مواقع مختلفة يستخدمون نظم التشغيل المختلفة وبرامج مختلفة، ولغات مختلفة، فاللقاءات عن بعد تسمح بالتخاطب اللحظي بين مجموعة من المستخدمين عوضاً عقد الاجتماعات بالطرق التقليدية، وتجنب تكاليف النقل، السفر، الإقامة... الخ.
- يمكن للمؤسسة من تجهيز طلبات الموردين بعرض منتجاتها للعملاء عن طريق قوائم البيع لم تكن متاحة تقليدياً من قبل.
- ربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب) مع سوق العمل، مما يتيح استغلال الطاقات البشرية الكامنة في المجتمع من طرف المؤسسات.

المبحث الثاني : الإدارة الإستراتيجية في ظل التغيرات التكنولوجية .

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإستراتيجية في ظل التغيرات التكنولوجية إن زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات في الجزائر ساهم في تبني مشروع

الإدارة الالكترونية لذا سعت الحكومة الجزائرية بجملة من الإصلاحات في القوانين و التشريعات و كما مست هذه الإصلاحات عدة قطاعات .

المطلب الأول : علاقة التكنولوجيا بالمعلومات بالإدارة الإستراتيجية .

فرضت الإدارة الإستراتيجية الالكترونية نفسها على واقع العمل في المنظمات كرد فعل طبيعي لوجود واستخدام الحاسب الآلي في العديد من الأعمال، وذلك باتجاه تطوير نظم العمل التقليدية إلى نظم مرنة تستطيع التفاعل مع واقع الحداثة والتطور الحاصل، توفيراً للجهد والوقت المبذول في الأعمال التقليدية، وما كانت الإدارة الكترونية إلا نمطا إداريا يستخدم كل ما أمكن من إنجازات ثورة التكنولوجيا والحداثة وتسخيره في خدمة العملية الإدارية وإنجاز الأعمال.

1- مفهوم الإدارة الالكترونية

أ. مفهوم الإدارة

اختلف رجال الفكر الإداري في تعريفه للإدارة، فقد عرفها فريديريك تايلور في كتابه "إدارة الورشة" على أنها "المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأقل التكاليف"، وعرفها هنري فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" على أنها "هي عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على تنفيذ الأعمال". أما بالنسبة لتشستر برنارد فعرفها في كتابه "وظائف المدير" بأنها "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية وظيفته"¹.

ب. مفهوم الإدارة الإلكترونية

¹ - هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر، 2006، ص:04.

من المفاهيم التي قدمت للإدارة الإلكترونية من قبل الباحثين نذكر:

- تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام للبيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه سياسات وإجراءات عمل المنظمة، بهدف تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابات للتغيرات المتلاحقة داخليًا وخارجيًا¹.
- وهناك من ينظر إلى الإدارة الإلكترونية نظرة تقنية واجتماعية، أي نظام تقني يستعمل لخدمة المجتمع بأسلوب فعال وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تعني إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة، عن طريق إدماج المعلومات وتكاملها وإمكانية الوصول إليها عن طريق الموقع الإلكتروني، بحيث عرفها البعض الآخر بأنها مجموعة الأنشطة العمومية التي تعتمد على الانترنت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة لتقديم جميع الخدمات والمعاملات للأفراد، والحصول على المعلومات في شتى المجالات بيسر وسهولة².
- وتعرف أيضا بأنها استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات وخاصة (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال امثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة³.

¹- محمد عبد اشتوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السابع عشر، العدد الثاني، كلية إدارة الأعمال - جامعة القدس المفتوحة - غزة - فلسطين، يونيو 2013، ص: 226.

²- محمد المتولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في دول عربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته شرطة دبي من 24 إلى 26 أبريل 2003، ص: 13.

³- هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجا، مجلة الأستاذ، العدد 210، المجلد 2، 2014، ص: 325.

- الإدارة الإلكترونية هي الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد. فالإدارة الإلكترونية هي انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء الانتقال إلى الإدارة شخصياً لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق مع ذلك من إهدار للوقت والجهد والطاقات¹.

بناء على ما سبق يمكن إعطاء التعريف التالي: الإدارة الإلكترونية تعني استخدام الإدارة لتكنولوجيا شبكات الاتصال الحديثة في وظائفها المختلفة ومعاملاتها من أجل تحقيق أهدافها. وهي تتميز بالخصائص التالية²:

- إدارة بلا أوراق: فهي تشمل مجموعة أساسيات حيث يوجد الورق لكن لا يستخدم بكثافة ويستخدم مكانه البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: تعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والشبكات والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليقية.
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية في ظل متغيرات تكنولوجيا المعلومات.

1- أهداف الإدارة الاستراتيجية في ظل متغيرات تكنولوجيا المعلومات

¹-حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، عدد 23، أوت 2006، ص 28.

²-علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، 2008، ص 40.

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها الآتي¹:

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرّهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي و استبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به
- إلغاء عامل المكان، إذ أنّها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم وإرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ العطل أو الأجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تمّ الحد منها إلى أقصى حد ممكن. وأخيرا و ليس آخرا من أهداف الإدارة الالكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفتها مؤسسة أو دي أي الأمريكية المتخصصة....بأنها إتمام

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 56-57.

الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة و من هنا تأتي الإدارة الالكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت و الزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

2- أهمية الإدارة الإستراتيجية في ظل متغيرات تكنولوجيا المعلومات

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في ظل متغيرات تكنولوجيا المعلومات من خلال النقاط التالية:

- تحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز الأعمال مع انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح الإدارة، لأنه في ظل الإدارة الالكترونية لم تعد الحاجة إلى اليد العاملة ذات العدد الكثير.
- تحسين مستوى خدمات مختلف الإدارات التابعة للحكومة
- تفادي مخاطر التعامل الورقي وهذا الأمر الذي يكون له أثر ايجابي على الإدارة في حد ذاتها
- تدعيم الاقتصاد الوطني عن طريق زيادة الصادرات والتقليل من الواردات
- خلق فرص جديدة للأعمال الحرة، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة¹.
- تبسيط الإجراءات داخل مختلف الإدارات بما يعود بالإيجاب والفائدة والمصلحة على مستوى الخدمات والأعمال التي تقدم للمواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ وانجاز الأعمال الإدارية المختلفة.
- تسهيل الاتصال بين المصالح المختلفة للإدارة وبين مختلف الإدارات في حد ذاتها
- الدقة والموضوعية في القيام بمختلف الأعمال الإدارية

¹ - تارقي يونس، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى ولاية أدرار - مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، 2017، ص 6.

- خلق مجتمع قادر على التعامل والتحكم في مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة
 - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن الغموض والمحسوبية والبيروقراطية وتعقيدها
 - الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار والتنافس فيما بينهم¹.
- وأضيف أيضا²:

تتمتع الإدارة الاستراتيجية في ظل متغيرات تكنولوجيا المعلومات

- بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة. إلا أن الإدارة الإلكترونية بحكم طبيعتها الديناميكية المتجددة لا تؤمن فقط بتحسين الفاعلية التشغيلية، وإنما تسعى جاهدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحقيق أعلى مستويات الفاعلية التشغيلية وضمانها مقارنة بالمنافسين وهذا لا يتحقق بسهولة في العالم الواقعي، خصوصا عندما لا تكون المنافسة شديدة. أما في حالة المنظمات الافتراضية فإن المنافسة شديدة جدا والبقاء لا يكون إلا للأفضل دائما مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق.
- تسهم الإدارة الرقمية في تعجيل الخطى باتجاه تحقيق استمرار الممارسات الفضلى وضمانها مادامت الإدارة الرقمية الأسلوب الأكثر فاعلية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي (من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة).

ومن ثم تعتبر الإدارة الإلكترونية بمثابة تحول جوهري في أداء الخدمة العامة بما ينمي روح الحرص على تلبية حاجيات ومتطلبات، ليصبح الجمهور في الأخير المقصود

¹ - حورية قارطي وإيمان مداوي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومترى، دون تاريخ ولا دار نشر، ص ص 4-5.

² Dianne Waddell Edith Cowan University, "E-Business Innovation and Change Management", Mohini Singh RMIT University Australia, 2004 by Idea Group Inc.

الأساسي بهذه الخدمة ومحور اهتمامات جل مؤسسات الدولة، بما يخلق الإبداع في إيجاد وسائل التواصل معه عن طريق تزويده بمختلف المعلومات¹.

3- وظائف الإدارة الإستراتيجية في ظل متغيرات تكنولوجيا المعلومات²

أ- التخطيط: ينطوي التخطيط على محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل، والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها وتعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الحقائق والمعلومات عن موقف معين، ومن ثم يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل؟، وما هو الواجب عمله؟، ومتى؟، وما هي المواد اللازمة لإنجازه؟، ويرتكز التخطيط على دعامة أساسية، تتضمن تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، ورسم السياسات، تحديد الإجراءات والقواعد، ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

ب - وظيفة التنظيم: تنطوي هذه الوظيفة على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط، ثم تقسم وتجزئة في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام، وتتضمن هذه الوظيفة أيضا تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمستوياتها المتنوعة.

ت. وظيفة التوجيه: وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية

¹ - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم سياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة قسنطينة، 2010، ص 71.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 35.

ث. **وظيفة الرقابة:** تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم¹.

المطلب الثالث: آثار المتغيرات تكنولوجيا المعلومات على الإدارة الإستراتيجية

نظراً للتطور الكبير في مجالات تقنية المعلومات كافة، ورخص أسعارها أخذت المنظمات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، حيث إن استخدامها يساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، ولذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم، ومنها بعض الدول العربية على الرغم من كون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة الجزائرية هو قفزة نوعية من شأنها تطوير أداء هذه الأخيرة والمساهمة في تحسين خدماتها نحو المواطنين إلا أن لهذا التطبيق العديد من الآثار السلبية التي تعود على المرافق العامة في حد ذاتها علاوة على تلك الآثار المنصرفة إلى الموظفين والمواطنين، كما تعترضها العديد من المعوقات التي تحول كثيراً دون التطبيق السليم لها وفق المنهج المرسوم لها والمنتظر منها.

1- الآثار الإيجابية

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 37-38.

يترتب على تطبيق الإدارة الإستراتيجية الإلكترونية في المرافق العامة الجزائرية العديد من الآثار الإيجابية ويمكن حصر أهم هذه الآثار في النقاط التالية¹:

- التخلص من الوثائق الورقية والمشاكل المترتبة عنها كالضياع والتلف؛
- الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي بين المؤسسات والهيئات الإدارية والمواطنين المستفيدين من الخدمات الإدارية
- التحول من الإنحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية.

- الإنتقال من العمليات الإدارية التقليدية والمنفصلة عن بعضها البعض إلى العمليات الإلكترونية التقنية والرقمية.

- التقليل من التأثير السلبي للعلاقات الشخصية والحد من المظاهر السلبية البيروقراطية الإدارية؛

- توسيع مجال الشفافية والمساءلة، الأمر الذي من شأنه الحد من نطاق الفساد الإداري؛
- توسيع نطاق مشاركة التجارب الإدارية الناجحة وما يترتب عنه من إيجابيات في حال تعميم هذه التجارب على المستويين المحلي والوطني؛

- التركيز على المجالات الإدارية الحديثة والمساهمة في نطاق المشاركة في إتخاذ القرار؛
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة الإدارية وإنعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة من طرف الهيئات والمؤسسات الإدارية؛

- إختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية على مستوى المرافق العمومية المحلية ومختلف الهيئات والمؤسسات الإدارية التابعة للجماعات الإقليمية.

2- الآثار السلبية

¹ بهلول سمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية بين عصرنة المرافق العمومية ومحاربة البيروقراطية الإدارية، مجلة المفكر، العدد 16، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص ص: 744-745.

على الرغم من الإيجابيات المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر إلا أنها لا تخلو من بعض الآثار السلبية التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- زيادة نسبة البطالة نتيجة نقص الحاجة إلى تنصيب موظفين جدد في ظل السهولة والبساطة والسرعة في إنجاز الأعمال التي توفرها الإدارة الإلكترونية.
- فقدان الخصوصية والأمان في التعاملات الإدارية والإلكترونية خاصة تلك التي تنطوي على تحويلات مالية إلكترونية أو المتعلقة بإستخراج وثائق إدارية خاصة وسرية؛
- إرتفاع نسبة الخسائر التي تتكبدها الهيئات والمؤسسات العمومية الإدارية خاصة كونها معرضة لخطر الجرائم الإلكترونية والاختراق الغير مشروع والسرقات والتعديات على برمجيات الحواسيب التابعة للإدارات العمومية.
- تعقيد الإجراءات الإدارية الإلكترونية وتعذر إستخدامها من طرف فئة واسعة من المرتفقين خاصة الذين يفتقرون إلى الثقافة التكنولوجية ويجهلون إستخدام الأساليب الإلكترونية¹.

المطلب الثالث: أثر متغيرات تكنولوجيا المعلومات على الإدارة الإستراتيجية.

Venkatrama يبين في تحليله لأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الإدارة الإستراتيجية، أنها يمكن أن تشكل محور نمو لأنشطة جديدة تزيد في مردودية الإدارة الإستراتيجية و بالتالي تشكيل المزايا التنافسية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تملك بعد تنظيمي وإستراتيجي مهم جدا، وتميل إلى تحويل المؤسسة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية أين يتم تسيير المعلومات من خلال نظام معلومات رقمي كما تسمح بانفتاح الإدارة الإستراتيجية على إمكانية إنشاء علاقات إلكترونية مع زبائنها ومورديها، والقواعد الإلكترونية.

¹-نفس المرجع السابق، ص: 745.

تقوم الإدارة الإستراتيجية بنشاط رئيسي متمثل في سبب وجودها وأنشطة ثانوية ارتأت ضرورة القيام بها فيما بعد، بالتالي فهي تنتمي إلى قطاع أو قطاعات أحيانا، وتعاني من منافسة وعليها مواجهتها عن طريق إستراتيجية وبنية مناسبتين لذلك. ولكي يتسنى لها ذلك لا بد من تحليل القطاع أو القطاعات الذي تنشط فيه والوقوف على مدى حدة المنافسة. تعتمد طريقة Porter لتحليل القطاع على دراسة القوى الخمس، وعلى الإدارة الإستراتيجية معرفة حدة المنافسة التي يتطلب منها مواجهتها قصد التطور والازدهار أو البقاء على الأقل و ذلك من خلال الإلمام بالموردين و قدرة تفاوضهم، الزبائن و قدرة تفاوضهم، المنافسين المحتملين و خطر إمكانية ظهورهم و كذا الإلمام بالمنتجات البديلة و أخطارها عليها. تحمل تكنولوجيا المعلومات بعدا إستراتيجيا و تساعد صانع القرارات في تحليل القطاع و¹ تحديد المناسبة المنافسة و تقف إلى جانبه أثناء دراسته للقوى المشار إليها ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

أ. **خطر المنافسين المحتملين:** إذا كانت تكنولوجيا المعلومات تساعد المنافس الجديد على الدخول إلى أسواق بفضل ما تقدمه من خدمات كالشبكات، إذا أحسنت التصرف ضرب عرض الحائط الضرائب و الحقوق الجمركية و بقية الحواجز و الحصول على مكانة في أسواق عالمية على حساب المنافسين القدامى. إلا أن هذه التكنولوجيا يمكنها أن تكون الحاجز الكبير أمام هؤلاء المنافسين الجدد إذا خصص المنافسون القدامى الوسائل المالية و البشرية و أحسنوا استخدامها.

ب. **قدرة تفاوض الموردين:** إذا كان المورد يحاول السيطرة و الحفاظ على زبائنه و يتطلع إلى اكتساب آخرين عن طريق الاستثمار و استعمال تكنولوجيا المعلومات فإن هذه

¹ محمد بوتن: أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات و الأداء- واقع المؤسسة الجزائرية ، ورقة عمل، ص 2، www.sarambite.com/exposeco.htm ص 16.

الأخيرة تسمح للزبون عن طريق الشبكات مثلا الاتصال بالموردين المنافسين الآخرين أينما كانوا و التعرف على منتجاتهم و خدماتهم بل و حتى التفاوض معهم حول ما يعرضونه مما يوفر الجهد و الوقت و المال و يزيد من قدرتهم على التفاوض و يضعف قدرة تفاوض موردهم القديم.

ت. **قدرة تفاوض الزبائن:** تزداد قدرة تفاوض الزبائن قوة كلما كبرت الكمية المشتراة و تعدد الموردين المتعاملين في المنتجات و وجدت منتجات بديلة لما يرغب فيه الزبون. لكن للمورد إمكانية الحد و التقليل من هذه القدرة إذا استطاع الولوج إلى مؤسسة الزبون و ربط به و تقديمه له عن طريق تلك التكنولوجيا و كل ما يحتاجه، مما يجعل هذا الأخير غير راغب و غير قادر في التغيير.

ث. **خطر المنتجات البديلة:** يتم مواجهة هذه المنتجات باستغلال ما توفره التكنولوجيا من إمكانيات إذا أحسن استعمالها عن طريق الإبداع في استغلال الفرص وتقليص وقت إنجاز المنتج وعرضه في أقصر مدة ممكنة في السوق، والمثال على ذلك إنتاج البرمجيات وخطر ظهور بدائل بين لحظة وأخرى. كما تمكن التكنولوجيا من الإبداع وبالتالي التميز ووضع حد للمنتجات البديلة عن طريق إنتاج منتجات وخدمات بديلة بسرعة كبيرة كاستغلال البرمجيات.

ج. **المنافسة في القطاع:** تقاس حدة المنافسة في القطاع بالاعتماد على ما يلي: عدد المنافسين، درجة نمو القطاع، حجم الأعباء الثابتة، حجم تكاليف التخزين، طبيعة المنتجات المسوقة وحجم حواجز الخروج، ولنا أن نتصور دور تكنولوجيا المعلومات الاتصال في كل هذا.

2- الأشكال الحديثة للمنظمات بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات:

أدى استعمال الإنترنت وبصفة أشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى انطلاق الوضعية الاقتصادية المربحة، فتطور النمط الاقتصادي أدى إلى نشر المعارف

والعلوم وبالتالي أصبح من الضروري قلب وضعيات المؤسسات إلى عمل فكري حيث يصبح تأهيل الموظفين رهان حاسم، ولقد أشار Torres أنه إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الوصول إلى المعلومات فإن الترجمة التي يمكن تصورها هي المعطيات الخامة إلى معارف مناسبة للفعل الإستراتيجي. بعبارة أخرى، تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال نقل المعلومات لكن هذا لا يكفي لوحده، فمن الضروري إدماج عناصر في قلب المؤسسة وذلك من خلال عناصرها التنظيمية، وبالتالي إذا استفادت المؤسسة من تحسين عملية النقل ونوعية الاستقبال، يمكن لها تطوير المهارات والتي ستظهر كمصدر للمزايا التنافسية وفيما يلي نذكر شكلين حديثين للمنظمات بعد ظهور هذه التكنولوجيات الحديثة¹.

¹ Gaël Guenguen : **Environnement et management stratégique des PME Internet**, op.cit, p 244

خلاصة الفصل:

تعد من الضروري في يومنا هذا بالنسبة للمؤسسات أن تتابع جميع التغيرات التكنولوجية، وأن تواكب التقدم الذي يحصل في هذا الميدان وأن تطلع على ما سيحدث في المستقبل، وهذا حتى تستطيع مسايرة المستجدات وتتماشى مع دوافع التغيير التي تسمح لها بالتكيف مع محيطها

وعموما فإن تبني تكنولوجيا جديدة ومتطورة في المؤسسة تتماشى ومتطلباتها المحددة، فهي وسيلة وليست غاية ، وقبل التفكير في هذه التكنولوجيا ينبغي دراسة الحاجات الحقيقية التي تواكب إستراتيجية المؤسسة والتي تكون مستعدة للتطور ولروح التغيير التكنولوجي وذلك بإعطاء بعد استراتيجي الإدارة الإستراتيجية التي تعد موردا أساسيا لخلق القيمة المضافة ، والأسلوب إداري متطور يثبت كفاءته لدى المؤسسات العملاقة المتقدمة ،

فإن هذا التطور والتغير الهائل التكنولوجيا في عالم الأعمال والمؤسسات أدى إلى التأكيد على أهمية علم إدارة الإستراتيجية كسلاح أساسي وفعال لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارات فكان لابد من توجيه الجهود في التأهيل الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثالث :

الإدارة الإستراتيجية في

ظل مشروع الجزائر

الالكترونية

تمهيد:

للتقدم العلمي و التقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل عمل النظم الإدارية و التي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلومات لإعادة صياغة الإدارة الاستراتيجية وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال ، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة ، والتفاعل الآني ، واختراق الحدود قد أفرز التحول نحو الإدارة الاستراتيجية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية، تؤسس في النهاية إلى مقولة أية الإدارة العامة التقليدية ، ف نموذج الإدارة الاستراتيجية في ظل مشروع الجزائر الالكترونية يوفر الكثير من فرص لنجاح ، والوضوح والدقة ، في تقديم الخدمات ، وإنجاز المعاملات ، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي ، ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

وانطلاقا من أن قياس أي تجربة، أو مبادرة ، نحو بناء الإدارة الإستراتيجية، والنهوض بمستوى خدماتها العامة ، تتوقف على النظر فيما تم تحقيقه من استعداد ، و من واقع الجاهزية نحو التطبيق، و مستوى الفاعلية في الإنجازات ، تنطلق هذه الدراسة لتقدم تحليلا تقييما للإدارة الإستراتيجية ودورها والتجربة الجزائرية في ظل مشروع الجزائر الالكتروني.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وأن كان أغلبها قدم لتعريف الإدارة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين الإلكترونية، والإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وخصائصها

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وأن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام الوسائل ، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة ، أو التنظيم ، أو الإجراءات أو التجارة ، أو الإعلان¹

وانطلاقا مما تضيفه تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية ، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للإدارة الإلكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة المعقلنة ، إذ يرى الباحث سعيد بن معلا العمري بأن الإدارة الإلكترونية "تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة ، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة كما يتعدى مفهومها هدف

¹ محمد ، محمود الطعمانة ، طارق ، شريف العلوش ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقها في الوطن العربي ، الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 10، 11.

التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات ، وتعزيز دوره في المشاركة ، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة".
في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في انجاز المعاملات، وتقريب المسافات ، فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها " انجاز المعاملات الإدارية ، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت ، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لانجاز معاملات ، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات"¹.

أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية ، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها ، مثل الحكومة الإلكترونية ، والأعمال الإلكترونية، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة ، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة" هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين. أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة"².

كما عرفت الإدارة الإلكترونية انطلاقا من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية ، وكيف اثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها ، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة

¹ علي ، حسن باكير ، "المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية"، مجلة آراء حول الخليج ، الامارات العربية المتحدة ،

العدد 23 ، مركز الخليج ، [http:// alibakeer.maktooblog.com](http://alibakeer.maktooblog.com) ، اطلع عليه يوم 2021/06/06.

² ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005، ص 3 .

للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، و ربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات ، وزيادة الشفافية ، وتعزيز المجتمع المدني¹

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن ، انطلاقا من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة ، ومضامين الخدمة العامة ، كمحصلة للتحويل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي، إلى شكل يرتكز أساسا على تقنيات الانترنت ، والانترانت ، والاكسترنات والبرمجيات ، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات.

وبالتالي إذا كانت الإدارة الإلكترونية هي المضلة التي تطوى في إطارها أنشطة إدارة الأعمال ، والإدارة العامة ، فإنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير إجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة².

المطلب الثاني: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الإلكترونية، وتخلق وظائف تتدرج ضمن سياق التحويل الإلكتروني في الإدارة التقليدية ، والتي يمكن توضيحها وفق التالي :

1- عناصر الإدارة الإلكترونية : تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاثة مكونات

أساسية كالتالي:

أ. عتاد الحاسوب Hardware : يضم المكونات المادية للحاسوب ، ومختلف نظمه ،

وملحقاته.

¹ Riadh , Bouriche, " Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance ", participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance , La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine- Algérie, organisé les 18/19 avril 2009 , P 3.

² ياسين ، سعد غالب ، مرجع سابق ، ص 21.

ب. البرمجيات Software: تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل Operating Systems ونظم إدارة الشبكة ، الجداول الالكترونية ، أدوات تدقيق البرمجة ، كما تضم برامج لتطبيقات ، مثل برامج البريد الالكتروني ، برامج التجارة ، قواعد البيانات ، وبرامج إدارة المشروعات ، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت ، الإكسترنات ، الإنترنت).

ت. صناع المعرفة : إذ تمثل القيادات الرقمية (Leaderships Digital) وكل ما يشمل الرأس مال الفكري والمديرون ، والمحلون للموارد المعرفية ؛ فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الالكترونية ، عن طريق تغيير طرق التفكير ، وترقية أساليب العمل الإداري ، وفق ما يتمتعون به من خبرات ، ومعارف في مجال المعلوماتية ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الالكترونية ، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات ، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات ، ومناهج العمل ، وهذا دف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد¹.

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

أ. **التخطيط الإلكتروني :** يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث

سمات²:

¹ - Agnés , Bradier , "Le gouvernement électronique: une priorité européenne", revue française d'administration publique , ecole nationale d'administrative , N° 110 , 2004 , p 341

² محمد ، بن عبد العزيز الضافي ، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 ، ص 32.

- ان التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة ، والمرنة، والآنية ، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد ، والتطوير المستمر والمتواصل .
 - أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
 - انه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان .
- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني ، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ، عبر الشبكات المحلية، والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق ، والمنتجات ، والخدمات غير الموجودة ، وهذا ما يعطي ميزة ، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.
- ب. **التنظيم الإلكتروني:** في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.
- بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق ، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام ، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة¹.

¹ نجم ، عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر، ص24،247.

ت. الرقابة الالكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لولا تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية ، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف ، أو الخطأ ، وعملية تصحيحه ، كما أن عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً 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 اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة¹.

ث. القيادة الالكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية ، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية ، والتي تنقسم للأصناف الثلاثة التالية:

- القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت ، وتنتم بزيادة توفير المعلومات ، وتحسين جودتها ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها ، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات ، وتمكن القائد الالكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة ، والبرمجيات ، والشبكات والتطبيقات ، إضافة إلى أنها تتصف بقيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة ، هي سرعة الحركة ، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال ، واتخاذ القرارات

¹ محمد ، بن عبد العزيز الضاف ، نقلا عن :

.Afrome work for management. New jersey: Printice hall Dessler.G .(2001).

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

- **القيادة الذاتية :** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات ، يجب أن يتصف القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت ، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس ، والتركيز على انجاز المهمات ، والرغبة في المبادرة ، إضافة إلى المهارة العالية ، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة¹.

إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة ، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية ، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة ، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب ، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة ، ولها ما يمثلها مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم.

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1- **المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات

الإدارية في تطبيق لإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.

¹ نجم ، عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 260 ، 266.

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينه.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات ، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي.

2- المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة ، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية ، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي ، وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني ، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق ، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية ، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها¹.

¹المرجع نفسه ، ص 44.

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية ، و صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات ، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل ، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الالكترونية.

3- المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

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

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

- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية .

- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

4- المعوقات البشرية : ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

- غياب الدورات التكوينية ، ورسكلة موظفي الإدارة ، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية .

- الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.

- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات مجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) ، أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، و أضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية

- إشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وحلول الآلة محل الإنسان ، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

5- المهددات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في الآتي:

- لتخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية ، خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصر الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية. و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان ، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها¹

وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يركز على ثلاث عناصر أساسية هي²:

- **العنصر المادي** : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- **العنصر التقني** : باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- **العنصر البشري** : بالعمل على تنمية مهارات ، ورفع قدرات ، و خبرات العاملين في هذا المجال.

¹ بدر ، بن محمد المالك ، " الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية ، (دراسة مسحية)" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص43

² منصور ، بن سعد القحطاني ، "مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها ، (دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض، الرياض ، 2008 ، ص 13.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق ، والانسجام بين هذه العناصر ، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها ، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية ، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.

المبحث الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في ظل مشروع الجزائر الإلكترونية 2013

توجهت الجزائر على غرار باقي الدول نحو الدخول في عصر المعلومات، ومواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات الحكومية ، ومنظمات الخدمة العامة ، التي تبنت إحداث سلسلة من التغييرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمية ، بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية، ومن ثم الخدمات العامة الإلكترونية ، بحثا عن سبل ترشيد الخدمة العمومية.

قد حاولت العديد من القطاعات العمومية جملة من تطبيقات الخدمة العامة الإلكترونية، تترجم وجود مبادرات وبرامج تحول الكترونية ، تستهدف الارتقاء بمستوى الخدمات

المقدمة للمواطنين ، ولإبراز منجزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، وما أفرزه على شكل ومضمون الخدمة العمومية يتطلب ذلك البحث في جوانب عديدة ، أهمها معرفة المستوى الحقيقي للتحويل الإلكتروني ، مع التحليل المفصل للتطبيقات القطاعية لمعرفة مكامن التفوق، وضبط مستويات الفشل في تجربة الخدمة العامة الإلكترونية بالجزائر.

المطلب الأول: إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013

اهتمت المحاور الرئيسية لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 بما سيحدثه إدخال وتعزيز استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية ، من تحول في الأساليب التنظيمية والأعمال الحكومية بشكل يعيد النظر في كيفية السير والتنظيم وتكثيف الخدمة المقدمة للمواطنين . إذ ترمي الجزائر في تحولها للحكومة الإلكترونية إلى إعطاء الأولوية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي مقدمتها شبكة الانترنت التي تسمح بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن التوقيع المادي ، ويتيح توفر المعلومات في أي وقت وفي أي مكان ، وهو ما يوجب ضرورة فك مركزية تسيير المعلومات ، تهدف تحسين نوعية عملية صنع القرار، ويجدر التنبيه إلى أن محاولة الجزائر تسريع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية يعرف مراحلها الأولى ، وبذلك "وضعت أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية تخص الجوانب التالية"¹.

- استكمال البنى الأساسية للمعلومات ، ووضع نظم إعلام مندمجة ، وتنمية الكفاءات البشرية.
- نشر تطبيقات قطاعية متميزة.
- تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

¹ République algérienne démocratique et populaire,"e-commissino,e-Algérie2013 Synthés" .décembre 2008 , p7,8 .

وفي إطار متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة ، يمكن تقديم نموذجين حول اثر تطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية الجزائرية وهما:

1-محاولات قطاع التكوين المهني : إذ شرع قطاع التكوين بالجزائر في بناء شبكة داخلية، وهو مشروع الانترنت ، الذي يضطلع بمهام الربط بين كل مؤسسات القطاع ضمن برنامج واحد للتمكن من بناء قاعدة معطياتها شقين أساسين:

أ. لمعلومات المتعلقة بالجانب الإداري والتجهيزات والموارد البشرية والمالية: التي يتم برربط الهيكل الاداري ومختلف مستوياته داخل القطاعات ، إذ يتيح تبادل المعلومات والبيانات، و يوفر معلومات شاملة حول الموارد المختلفة للقطاع.

ب. المعلومات المتعلقة بالجانب البيداغوجي وتسيير وهندسة التكوين: يمكن القول أن هذا الجانب يحتوي على عدد من الفروع، والاختصاصات ،ورزنامة التكوين، والمتربصين ، ومختلف قاعات الدروس والمحاضرات والمخابر وغيرها

ودعما لهذه المبادرة تم تعميم توفير التجهيزات ، والقيام بتربصات من اجل تأهيل العاملين في مجال استخدامها ، إضافة إلى وجود مشروع آخر لدى قطاع التكوين المهني يعرف بنظام المعلومات الجغرافية ، الذي يختزل مؤسسات التكوين المهني في خريطة جغرافية رقمية ، ويرقى القطاع إلى دعم هذا المشروع بكتالوج حول التجهيزات بالقطاع ، وخصائصها التقنية ، ويجزئ التحاليل الإحصائية بناء على المعطيات الرقمية

2-مؤسسة الضمان الاجتماعي :

إذ تم تسجيل تدعيم مؤسسة الضمان الاجتماعي بشبكة انترانت ، كما أعلنت المؤسسة عن مبادرتها في عملية إعادة الترقيم للمشاركين ، في إطار بناء قاعدة معطيات وطنية لهم

، الشيء الذي مكنها من تأسيس مكتبة وطنية رقمية ، تتيح إمكانية الاتصال من جميع وكالات، والتأكد من المشترك ، وهو ما يمكن أن يحقق دمج المعلومة بالتسيير .

إذ تعتبر أهم مرحلة من مراحل التحول للخدمة الإلكترونية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي توجه هذه الأخيرة نحو خدمات "بطاقة الشفاء الإلكترونية للتأمينات الاجتماعية ، التي تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق ، من خلال تسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح الضمان الاجتماعي ، أو مقدمي العلاج ، من خلال احتواء البطاقة على شريحة الكترونية ، دونت فيها كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على المرضى وذوي الحقوق، ومن خلال المعلومات المدونة على الشريحة يسمح للأفراد بالحصول على مستحقاتهم في التعويض ، وبذلك يتم استحداث [بطاقة الشفاء الإلكترونية محل بطاقة التأمينات الاجتماعية السابقة¹].

كما تعتبر محاولة تسريع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العامة الجزائرية أحد المؤشرات الايجابية التي تترجم مدى وجود الإرادة الحقيقية ، ولو على مستوى التخطيط الأولي في دفع ودعم التحول الرقمي [دفع إعطاء فرصة جديدة لمؤسسات الخدمة العامة لكي تحسن مستوى أدائها.

المطلب الثاني: برنامج أسرتك (كمبيوتر شخصي لكل عائلة)

لقد كان مصطلح الطرق السريعة للمعلومات ، " Autoroute de l'information " سابقا للظهور في سنوات السبعينات، بينما بدأ مصطلح " المجتمع العالمي للمعلومات " بالتداول في بداية التسعينات، هذا المجتمع الذي يعتمد على الاستعمال الكثيف و المتزايد للإعلام والمعلومات ووسائل الاتصال المتطورة.

¹الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال لاجراء تعليمات استعمال بطاقة الشفاء للمؤمن له اجتماعيا" ، مطبعة الضمان الاجتماعي ، نوفمبر 2007 ، ص 1.

في إطار هذا التوجه تم عقد القمة العالمية حول مجتمع المعلومات طبقا للقرار 183/56 للجمعية العامة للأمم المتحدة ، وكان ذلك على مرحلتين:¹

- المرحلة الأولى : كانت بجنيف من 10 إلى 12 ديسمبر 2003.

- المرحلة الثانية : بتونس من 16 إلى 18 نوفمبر 2005.

وقد تولى الإتحاد الدولي للاتصال التحضير للقمة بالتعاون مع الهيئات والمنظمات المهتمة وكان الهدف من القمة هو:

" بناء مجتمع معلومات جامع هدفه الإنسان ويتجه نحو التنمية، مجتمع يستطيع كل فرد فيه لاستحداث المعلومات والمعارف والنفوذ إليها، واستخدامها وتقاسمها، ويمكن فيه الأفراد و المجتمعات والشعوب من تسخير كامل إمكاناتهم للنهوض بتنميتهم المستدامة ".²

فمجتمع المعلومات هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصورة أساسية على المعلومات وشبكات الاتصال والحواسيب، فهو يعتمد على القدرات الفكرية والمعرفية. إن إقامة مجتمع المعلومات وفق منطق التحول الإلكتروني الذي أصبح أحد ضروريات الانفتاح والتواصل مع العالم الخارجي، وعلى اعتبار أن درجة التقدم والتطور في مجتمع ما، أصبحت تقاس من خلال مؤشرات تكنولوجية، فقد شاركت الجزائر في عدة مشاريع مع البلدان الرائدة في مجال الاتصالات، والتي كان مجتمع المعلومات موضوعها ومحورها كما خصصت الحكومة مبالغ معتبرة في إطار خطة الإنعاش الاقتصادي لصالح بعض المبادرات، منها تخصيص 93 مليون دولار لبرنامج توسيع الارتباط الهاتفي في المدن الداخلية، و 86 مليون دولار لدعم برامج البحث

¹ التحضير لمرحلة

تونس، التقرير الختامي للاجتماع التحضيري المقدم للقمة العالمية لمجتمع المعلومات، جنيف- 2003

تونس 2005 ، تونس: مركز مؤتمر المدينة ياسمين الحمامات، 24-26 يونيو 2004، ص 2.

² القمة العالمية حول مجتمع المعلومات ، متاح في <https://or.wikipedia.org> . wiki.

والتطوير في مؤسسات التعليم العالي، كما أطلقت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال مبادرة هادفة تتمثل في تحقيق مشروع "كمبيوتر لكل عائلة"، وذلك من خلال عقد اتفاقيات مع ستة (06) بنوك لتمويل هذه العملية في شقها الأول، والتي جاءت في شكل مشروعين إلى جانب عدى المشاريع الأخرى وهي:

1- مشروع أسرتك : تم الإعلان الرسمي لهذه العملية في 22 أكتوبر 2005 خلال الندوة الصحفية التي نظمتها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، والتي نشطها السيد " محي الدين أولحاج " مستشار لدى الوزارة، ورئيس لجنة المتابعة لعملية " أسرتك"، وكان هذا البرنامج يهدف لتمكين كل الأسر الجزائرية من الحصول على حاسب آلي وذلك في أفق 2010 ومن ثم الرفع من معدل وصول المجتمع لشبكة المعلومات العالمية بحكم توفر العرض على التوصيل بشبكة الانترنت بتقنية ADSL¹

لقد شهدت هذه العملية تعثرا لعدة أسباب منها فشل بعض البنوك في تمويل البرنامج مثلما كان الحال مع البنك الفرنسي "سوسيتي جنرال " Société générale" وفي الوقت الذي قامت فيه بنوك جزائرية وأجنبية بتمويل المئات من الأسر لم يمنح هذا البنك سوى وحدات قليلة تعد على الأصابع.

وبعد مرور 4 سنوات وخمسة أشهر تم اتخاذ قرار بتوقيف القروض الاستهلاكية من الحكومة في قانون المالية التكميلي لسنة 2009 ، ونتيجة لهذا القرار اتهمت الحكومة بالتسبب في فشل المشروع.

2- مشروع أسرتك : " 2 " بعد فشل هذا المشروع في مرحلته الأولى، أعيد بعثه من جديد الشيء الذي تم تأكيده من طرف الحكومة وعلى رأسها الوزير الأول عبد المالك

¹ موقع وزارة البريد وتكنولوجيات المعلومات والاتصال، "الجزائر الإلكترونية 2013

<http://www.mptic.dz/fr/?E-Algerie-2013>

سلال، وقبله أكدت وزارة البريد وتكنولوجيا الاتصالات والإعلام والاتصال في أفريل 2010 " بأن برنامج أسرتك الذي تم بعثه عام 2005 لتزويد 6 ملايين أسرة بأجهزة الكمبيوتر إلى آفاق 2010 قد كلل بالفضل، لذلك أعلنت الوزارة نفسها سنة 2010 عن تبني منهجية جديدة يتم من خلالها تطبيق برنامج " أسرتك 2.

تم التوجه هذه المرة إلى قطاع التربية، من خلال العمل على ربط كل المؤسسات التربوية بالتكنولوجيا الحديثة، وتزويد الأساتذة بأجهزة كمبيوتر محمولة، والربط بالانترنت بالتقسيط، وهذا ما أشار إليه وزير البريد وتكنولوجيا الاتصالات والإعلام والاتصال " حميد بصالح " عند حديثه عن الاتفاقية التي ربطت بين وزارته ووزارة التربية والتي أوضح وزيرها السيد " أبو بكر بن بوزيد " أن التكنولوجيا الحديثة أصبحت أكثر من ضرورة في قطاع التعليم، والتي ستساهم في تحسين وكذا تكوين الأساتذة والعمال. 20.

خلال " برنامج أسرتك 2 " تم تدارك أخطاء التجربة السابقة، خصوصا الإدارية حيث ألغي دور البنك بصفة كاملة، ولم يتم التوجه إليه لطلب قرض للحصول على جهاز الكمبيوتر¹.

ولقد تم إنشاء صندوق مخصص لمساعدة المستفيدين من البرامج..

في نفس السياق عملت الحكومة على إدراج في مخطط عملها برنامج سنوي لتكوين 500 ألف مواطن، من خلال إقامة مراكز لمحو الأمية الرقمية في إطار وطني منسق ومتبادل.

إن برنامج أسرتك " OSRATIC " الأول والثاني يعد أحد أهم المخططات التي وضعت من أجل تنمية المجتمع في المجال التكنولوجي و المعلوماتي، والوصول به إلى ما يسمى بـ " مجتمع المعلومات "، إلا أن البرنامج لم يستطع أن يحقق الاستفادة

¹استفادة من برنامج أسرتك دون اللجوء إلى البنك، متاح في [www.djelfa.ifo>show threa](http://www.djelfa.ifo>show%20threa)

القصوى والحصول الميسر على الحواسيب، وهذا ليس فقط بسبب التعقيدات الإدارية، وإنما السبب الرئيسي لفشل المشروع أنه كان خارج اهتمام المواطن الذي لم يستشعر ضرورة امتلاك الحاسوب، فمشروع أسرتك الذي تم اعتماده في 22/10/2005 جاء مباشرة بعد مشاركة الجزائر في الاجتماع التحضيري الثالث لمرحلة تونس المنعقدة بين 19 - 30 سبتمبر 2005 بجنىف، الذي تناول قضية إدارة الانترنت، فبرنامج أسرتك يمثل تطبيق الحكومة لوثيقة " التزام تونس " بهدف إقامة مجتمع المعلومات، وهذا أهم سبب لفشل البرنامج لأنه جاء كاستجابة للبيئة الخارجية لا الداخلية.

- برنامج إنعاش البحث العلمي: 2004-2001 أولت الدولة الجزائرية اهتماما معتبرا للتكنولوجيات الحديثة من خلال هذا البرنامج حيث خصصت 12,4 مليار دج للبحث العلمي، و 6,4 مليار دج للتكنولوجيات، وتم في إطار هذا المخطط إنشاء أربعة لجان هي: لجنة أنترانت، لجنة التعليم عن بعد، لجنة الطب عن بعد، لجنة إنتاج برامج الكومبيوتر.

- أما بالنسبة للجنة الأولى فمهمتها توفير الربط بالانترنت وكومبيوتر شخصي لكل أستاذ جامعي مع ربط كل مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي بالانترنت، بينما تتمثل مهمة لجنة إنتاج برامج الكومبيوتر الحد من تبعية الجزائر في المجال الرقمي، حيث تم تجهيز 55 مؤسسة جامعية وتم تشغيل مئات المتخصصين و حاملي الشهادات في المجال.

التعليم الإلكتروني: يمكن تقسيم البلدان من حيث استخدام تكنولوجيات المعلومات في ميدان التعليم إلى ثلاث فئات هي:

- 1- بلدان لديها سياسات وخطط رئىسية وتباشر دمج استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في ميدان التعليم.
- 2- بلدان لديها سياسات وخطط رئىسية لكنها لم تدمج هذه التكنولوجيات بشكل كامل في التعليم والمناهج، لكنها بصدد تطبيق اختبار العديد من الإستراتيجيات.
- 3- البلدان التي ليس لديها سياسات وخطط رئىسية في هذا المجال، ولكنها تطبق مشاريع تجريبية وتختبر العديد من الإستراتيجيات.

تتموقع الجزائر ضمن الفئة الثانية التي لديها سياسة وطنية في مجال استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، غير أنها لم تدمج بصورة تامة في التعليم سواء أكان ذلك في المناهج أم التعميم في كل المدارس، وقد كان سبب اهتمامها بعصرنة القطاع و إصلاح المنظومة التربوية في السنوات الأخيرة، هو التقدم نحو مجتمع المعلومات ونقل ص الفجوة الرقمية، التي سببها الأصلي الفجوة المعرفية¹.

المطلب الثالث: رقمنة الإدارة والحكومة الإلكترونية

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسائل للتسيير والإدارة المتطورة في ظل اعتماد السوق العالمية على اقتصاد المعرفة كقيمة أساسية، وهو الأمر الذي فرض على الجزائر ضرورة ايجاد إستراتيجية إلكترونية عن طريق الاهتمام باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كدعامة ضرورية من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى المؤسسات وتمكينها.

وتماشيا مع هذه الأهمية سعت الجزائر إلى تحديد الهدف الأساسي المتمثل في محاولة إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاعات الاقتصادية، ودعم امتلاك تكنولوجيا

¹ محمد إيدار، "تكنولوجيا الإعلام والاتصال في خدمة التربية"، مجلة بحوث وتربية، العدد الثاني (2011)،

الإعلام والاتصال من قبل الشركات، إذ يتم تحديد بعض الأهداف الخاصة، والتي تمثلت في دعم تملك تكنولوجيا الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير عرض خدمات الكترونية من طرف الشركات¹.

في حين ترى دراسة أخرى أن التحول الالكتروني في الجزائر وان كان قد سجل نمواً فإن أثره على التنمية الاقتصادية يبقى بالمستوى غير المطلوب، لان قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال لا يمثل سوى 1 % من الناتج المحلي الخام، وهو ما يحد من أثر تكنولوجيا المعلومات على النسيج الصناعي².

حيث أن تطوير الاقتصاد الرقمي هو محور رئيسي يحتوي جملة من الأهداف الخاصة بمواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات، في إطار إعداد إستراتيجية الجزائر الالكترونية، وتوفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية، في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز، مع وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون.

يمكن القول أن الاقتصاد الرقمي في الجزائر بدأ مع ظهور التعاملات الخاصة ببطاقة السحب الالكتروني التي كانت بدايتها مع 1997، غير انه وبالرغم من أن هذه البطاقات تمثل خطوة متطورة نحو الانتقال للاقتصاد الرقمي، بحكم أنها تمثل طريقة السداد والسحب الآلي في العالم، فهي لم تحقق إلى حد الآن واقعا ملموسا في الجزائر، والجزائر بعيدة جدا حتى على بعض الدول العربية مجاورة (المغرب، تونس).

إذ أن استعمال بطاقة السحب الالكتروني في تونس يضاعف مثيله في الجزائر بـ 15 مرة، غير انه وعلى صعيد التنبؤ بالمستقبل يمكن القول أن مبادرة الجزائر العمل عن طريق بطاقات السحب الالكترونية، وإمكانية إيقاف محاولات القرصنة بنسبة 99 %

¹ e - commission ", e-Algérie2013", op,cit , p 8,9.

² Nadia chattab " économie, tic et bonne gouvernanace en algérie ", Disponible sur: www.dst.cerist.dz/Seminaries/communications : page consultée le 10/11/2008.

حسب تصريح الشركة ، هو مؤشر ايجابي يمكن أن يحقق تقدم في مراحل الاقتصاد الرقمي بالجزائر¹.

المطلب الرابع: مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية 2013

تعرضت البيئة الإدارية للحكومات المعاصرة لمتغيرات متتالية في عالم سريع التغيرات بحيث أصبحت الإدارة بأسلوب الأمس غير مناسبة التحديات اليوم والغد، حيث تعد جودة الخدمات الحكومية مطابا أساسيا للوفاء برسالة الوحدات الحكومية والتخفيف على كاهل طالبي الخدمة من المواطنين والمستثمرين، فإذا كان تحقيق مستوى خدمات أفضل للمواطنين مازال وسيظل الهدف الأسمى للحكومات، وإذا كانت حاجات ومتطلبات هؤلاء المواطنين متعددة ومتجددة باستمرار، فإن التغيير والتطوير المخطط لابد وأن يوجد لإحداث التكيف مع المتغيرات البيئة الجديدة للحكومة، وهو ما انبثق عنه ميلاد مصطلح الحكومة الإلكترونية التي تعد جزء لا يتجزأ من الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وفضاء رقمي يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال².

1- تفعيل إستراتيجية الجزائر الإلكترونية

أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية:

يعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية من المشاريع الكبرى التي أطلقتها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ابتداء من 2008، والذي شاركت فيه العديد من الأطراف

¹ عماري ، عمار ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 133 ، 134.

² دورية الإلكترونية فصلية محكمة متخصصة في مجال المكتبات و المعلومات ، مشاريع الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية الى التطبيق مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية 2013 أنموذجا ، عادل غزال، العدد: 34، ص 2 ،مارس 2013.

من مؤسسات وإدارات عمومية ومتعاملين اقتصاديين عموميين وخواص، الجامعات ومراكز البحث، الجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (والذين بلغ عددهم حوالي 300 شخص) ، حيث تم طرح الأفكار ومناقشتها لمدة 6 أشهر، وكانت الحصيلة 13 محورة تحدد الأهداف المزمع انجازها إلى غاية 2013¹.

- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية .
- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسات
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- دفع تطور الاقتصاد المعتمد على المعرفة
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة و تطوير القدرات البشرية.

- تدعيم البحث يف جمال التطوير والإبداع.
- تأهيل الإطار القانوني التشريعي والتنظيمي .
- المعلومة والاتصال.
- تثمين التعاون الدولي .
- آليات التقييم والمتابعة.
- الإجراءات التنظيمية .
- الموارد المالية .

¹ مشروع الجزائر الالكترونية 2013، المنشور على الموقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تم الإطلاع عليه 2021/09/15.

وكل هذه المحاور تسعى إلى تحقيق الأهداف المشروع الجزائر الإلكترونية 2013 والمتمثلة في¹ مايلي:

- تحقيق الفعالية والجودة في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين في مختلف مجالات الحياة، والتنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية .
- القضاء على البيروقراطية من خلال تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية التي يتم من خلالها الحصول على الخدمة.

- تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين المواطنين وتقريب الإدارة من المواطن.

2- برنامج تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية² 2013 :

يتمثل برنامج تنفيذ الحكومة الإلكترونية في الجزائر فيما يلي :

- برنامج تطوير التشريعات: من خلال إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة .
- برنامج تطوير البنية المالية: يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات مالية لتصبح أكثر مرونة
- برنامج التطوير الإداري والتنفيذي : ويشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية

¹ وزارة الداخلية والجماعات المحلية على الموقع الإلكتروني واطلع عليه يوم 2021/09/16

<http://www.interieur.gov.dz>

² واعر وسيلة ،دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية "حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية - الجزائر- " بحث مقدم لملتقى الدولي حول الادارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات ،جامعة قسنطينة ،ديسمبر 2010 ص 14.

- برنامج التطوير الفني: يركز البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في المصالح الحكومية لتطوير القدرات اللازمة لإنجاز المشروع ، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات
- برنامج تنمية الكوادر البشرية: من خلال تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية.
- برنامج الإعلام والتوعية: وذلك من خلال انتهاج خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول الإلكتروني وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.

خلاصة الفصل :

تعتبر الإدارة الاستراتيجية في ظل مشروع الجزائر الإلكترونية من التوجهات التي يفرضها العصر الرقمي على مختلف دول العالم، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل أساسي لا تقديم خدماتها للمواطنين إن التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية هو بمثابة تحدي حقيقي أمام كل دولة قررت التحول وانتهاج الإلكترونية مختلف قطاعاتها.

وذلك لما يقدمه هذا التحدي من إيجابيات وما يفرضه من سلبيات، فكل دولة راغبة في كسب هذا الرهان لا بد لها من تفعيل الإيجابيات ومعالجة السلبيات والتخفيف منها وذلك بانتهاج استراتيجية تتعامل مع الواقع بحذر شديد. يعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية مواكبة للتطورات العالمية، وعلى الرغم من العمليات التي تم تجسيدها على أرض الواقع إلا أن درجة الانجاز لم تصل إلى الدرجة المطلوبة وذلك بالنظر إلى المدة التي أخذها المشروع، فهو دخل في سنته السادسة لكنه لم يصل إلى درجة الاكتمال التي كان من المتوقع الوصول إليها بالدخول في سنة 2013.

خاتمة

خاتمة

لقد أحدثت ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال تغييرا جذريا في حياة الشعوب والمجتمعات، وأنهت معاناة الكثير من الناس في الحصول على المعلومات والخدمات، هذا التطور التقني الذي وظفته العديد من الحكومات في القيام بمهامها وتقديم الخدمات لمواطنيها، أدى إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة وتبسيط الإجراءات، وربح الكثير من الوقت وتحقيق القيمة المضافة سواء في انجاز تلك الوظائف والأعمال أو الحصول عليها.

في خضم هذه التطورات العالمية الحاصلة، وانتقال العالم إلى مرحلة جديدة من التحولات والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ... والتي يفرضها عصر العولمة، لم يعد بإمكان الحكومات أن تعمل في إطار ضيق، بحيث أصبح لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات الحاصلة، الأمر الذي يتطلب التزود بمختلف نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدارك الفجوة الرقمية الحاصلة، والولوج إلى اقتصاد المعرفة القائم على المعلومات وسرعة الحصول عليها.

على الرغم من التطور الذي يشهده العالم اليوم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلا أن مساندة هذا التطور ليس بالأمر اليسير بالنسبة لمعظم الحكومات خاصة في البلدان النامية بسبب سرعة تطور هذه التقنيات من جهة، وقلة مواردها وإمكاناتها من جهة أخرى، إلا أن هذه الأسباب لم تعد مبررا لعدم تبني برنامج الإدارة الالكترونية، خاصة في ظل الحاجة الملحة على خدماتها على المستويين الداخلي والخارجي.

هناك اعتقاد سائد يرى بوجود تأخر كبير لدى معظم البلدان النامية لغياب استراتيجيات واضحة تؤسس لبناء مجتمع المعلومات وغياب السياسات الواضحة التي تتسم بالاستمرار والشفافية في هذا المجال، ولكن الواقع ومن خلال العديد من التجارب يظهر عكس ذلك، فخلال الحقبة الماضية مع بداية الألفية ظهرت العديد من مشاريع الإدارة الالكترونية في الدول النامية، ما يظهر حرص الهيئات الرسمية والقطاع الخاص على تبني العديد من الخطط الهامة، ولكنها تتباين من دولة إلى أخرى حسب إمكانيات كل منها، وهذا لا ينفي وجود بعض الصعوبات التي تعرقل جهود التطوير في هذا المجال.

يعد مشروع الإدارة الالكترونية بالجزائر من احدث المشاريع على المستوى الإقليمي، ويعتبر من المشاريع الكبرى التي راهنت عليها الحكومة، من خلال إحلال نظام الكتروني شامل في البلاد عن طريق بعث إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2000-2013م، والعمل على تعميم استخدام الانترنت وترقية البحث والتطوير التكنولوجي مما يسمح بدمج نظم المعلومات وتقنيات الاتصال في قطاع البريد والاتصالات والبنوك وقطاع التعليم والتكوين وغيرها.

على الرغم من تأخر الجزائر في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية، إلا أن إعداد الإستراتيجية ووضع بوابة الكترونية على شبكة الانترنت وتقديم بعض الخدمات للمواطنين، كل هذه الجهود تعتبر انجازا، سيعرف التطور بمرور الوقت بعد تجاوز العقبات التي تواجه البرنامج ويزول الغموض الذي يكتنفه لدى غالبية الجزائريين، وهذا يتوقف على جهود السلطات في هذا المجال.

إن تجسيد برنامج الإدارة الالكترونية في الجزائر على ارض الواقع سوف يؤدي إلى تقرب الإدارة من المواطن وحصوله على خدماتها في أسرع وقت وقل جهد وتكلفة ولا سيما في المناطق المعزولة، كما يقلل من مظاهر الفساد الإداري بكل أشكاله.

ومن اجل تجسيد الإدارة الالكترونية في الجزائر وجعلها في مستوى التجارب الناجحة على المستوى العربي والعالمي، خاصة وأن المدة المحددة للمشروع قد أشرفت على الانقضاء واتضح جميع المشاكل التي كانت سببا في عرقلة المشروع، مما يتطلب إعادة بعثه من جديد، والإسراع في إيجاد الحلول لها، والتي رغم كثرتها وتفاقمها فإن إيجاد تسوية لها أمر ممكن في ظل توفر الإرادة السياسية وتعاون جميع الأطراف الرسمية وغير الرسمية.

نلخص مما سبق أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يتسع لأي عمل إلكتروني يؤدي بواسطة السلطات الحكومية بوصفها سلطات عامة أو عن طريق شركات ومؤسسات القطاع الخاص، وهذا منطوق تفرضه ضرورات التقدم العلمي وثورة الاتصالات التي تحياها البشرية، والتي تفرض بدورها ضرورة التخلي عن مفاهيم تقليدية كما هو الحال في مفهوم الحكومة.

ولذلك فإن البعض هربوا من انتقادات قد توجه إلى مفهوم الحكومة الإلكترونية، أو أعمال الإدارة الإلكترونية الذي تفضله، يرى إطلاق مصطلح: الحكومة الذكية على الأعمال الحكومية أو الإدارية التي تتم بطريق إلكتروني.

وأياً كان المسمى الذي يجب اعتماده والأخذ به سواء كان الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية، أو الحكومة الذكية، فإنه يتعين ملاحظة أن ثورة المعلومات والاتصالات التي تعيشها البشرية تؤدي إلى تداخل بين أدوار العاملين في حقل السياسة، أو الإدارة العامة، أو الخاصة، وكذلك المواطنين، كذلك الأحزاب السياسية تطرح رؤيتها لأعضائها والجمهور من خلال مواقعها الإلكترونية، والمواطن نفسه قد يلجأ إلى الدائرة الحكومية عن طريق موقعها الإلكتروني لقضاء معاملته أو طلبه، وقد يتسوق من شركة قطاع خاص إحدى السلع التي يرغبها، مؤدى ذلك أن التفرقة الحاسمة بين العمل الإلكتروني والعمل الخاص من الممكن أن تتداخل إذا تمت تأديتها بطرق التقنية الحديثة، ولذلك يجب تبني مفهوم أوسع للحكومة الإلكترونية لا يوجه إليه النقد.

استناداً إلى استنتاجات البحث، يمكن وضع بعض التوصيات التالية:

- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- تطوير نظم العمل وأساليبه.
- الاهتمام بالبنية التحتية للتقنيات والشبكات في الإدارة الجزائرية.
- تحقيق التميز في مجال الإدارة الإلكترونية يساهم في الرفع من مستوى أداء العاملين بالإدارة الجزائرية.
- جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء تطوير البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.
- قيام مسؤولي الإدارة الجزائرية ببيت الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين للتغلب على المخاوف التي يبديها البعض من تطبيق الإدارة الإلكترونية، أو مقاومة بعض المدراء خوفاً على مراكزهم القيادية نتيجة التغيرات التي تطرأ نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية إذ

أن طبيعة مهام الإدارة الإلكترونية هو التخلص من البيروقراطية في الأداء والتحول نحو شفافية الأداء.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1، دار الميسرة للنشر ، عمان الأردن، 2004.
2. نعيم ابراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتاب الحديث ، عمان الأردن، 2009.
3. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2009.
4. زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الكنوز للنشر، عمان، 2006.
5. مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، قطر، 2005.
6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
7. محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
8. فلاح حسن عداي: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
9. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
10. سعد الغالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
11. محمد عبد اشتوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة -فرع غزة، مجلة جامعة

- الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السابع عشر، العدد الثاني، كلية إدارة الأعمال - جامعة القدس المفتوحة - غزة - فلسطين، يونيو 2013 .
12. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
13. بهلول سمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية بين عصرنة المرافق العمومية ومحاربة البيروقراطية الإدارية، مجلة المفكر، العدد 16، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
14. منصور ، بن سعد القحطاني ، "مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها ، (دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض، الرياض ، 2008 .
15. حورية قارطي وإيمان مداوي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، دون تاريخ ولا دار نشر.
16. تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى ولاية أدرار - مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، 2017
17. حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، عدد 23، أوت 2006.
18. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، 2008 .

19. طوني بينيت و لورانس غروسبيرغ، مفاتيح اصطلاحية جديدة -معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع.
20. أحمد أبو اليزيد الرسول، التنمية المتواصلة، الأبعاد والمنهج، مكتبة بستان المعرفة، الإسكندرية، 2007.
21. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص: 153.
22. طارق طه: نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007 .
23. علاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ، 2005.
24. علاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005 .
25. سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
26. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
27. هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر، 2006.
28. محمد ، محمود الطعمنة ، طارق ، شريف العلوش ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقها في الوطن العربي ، الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004 .
29. ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005 .

30. نجم ، عبود نجم ، الإدارة الالكترونية ، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر .

ثانيا المذكرات :

1. الطالبة :فاطمي فايل مديرزة، نحو التسيير الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مذكرة الليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة بسكرة السنة الجامعية 2002-2003.
2. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم سياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة قسنطينة، 2010.

ثالثا :المواقع الالكترونية

1. المرجع الكتروني للمعلومات ، <https://almerja.com/reading> أطلع عليه يوم 2021/06/10 على الساعة 22:00.
2. <https://almerja.com/reading>
3. علوطي لمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير الموارد البشرية، منشورات إلكترونية، معهد العلوم الاقتصادية، المدية.
4. محمد بوتن: أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات و الأداء- واقع المؤسسة الجزائرية ، ورقة عمل، ص 2، www.sarambite.com/exposeeco.htm
5. موقع وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، “الجزائر الإلكترونية” <http://www.mptic.dz/fr/?E-Algerie-20132013>

6. محمد ، بن عبد العزيز الضافي ، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006
7. بدر بن محمد المالك ، " الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية ، (دراسة مسحية)" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007.
8. مشروع الجزائر الالكترونية 2013، المنشور على الموقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تم الإطلاع عليه 2021/09/15.
- <http://www.mptic.dz>.
- 9 وزارة الداخلية والجماعات المحلية على الموقع الالكتروني واطلع عليه يوم 2021/09/16
- <http://www.interieur.gov.dz>
10. دورية الإلكترونية فصلية محكمة متخصصة في مجال المكتبات و المعلومات ، مشاريع الحكومة الالكترونية من الاستراتيجية الى التطبيق مشروع الجزائر الحكومة الالكترونية 2013 أنموذجا ، عادل غزال، العدد: 34، ص 2، مارس 2013.
- <https://platform.almanhal.com>

رابعاً: المجلات وملتقيات

1. هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجا، مجلة الأستاذ، العدد 210، المجلد 2، 2014.
2. محمد المتولي ، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في دول عربية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته شرطة دبي من 24 إلى 26 أبريل 2003.
3. علي ، حسن باكير ، "المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية" ، مجلة آراء حول الخليج ، الامارات العربية المتحدة ، العدد 23 ، مركز الخليج ، <http://alibakeer.maktooblog.com>
4. محمد إيدار، "تكنولوجيا الإعلام والاتصال في خدمة التربية"، مجلة بحوث وتربية، العدد الثاني (2011)
5. القمة العالمية حول مجتمع المعلومات ، متاح في <https://or.wikipedia.org>.wiki.
6. التقرير الختامي للاجتماع التحضيري المقدم للقمة العالمية لمجتمع المعلومات، جنيف 2003 تونس 2005 ، تونس: مركز مؤتمر المدينة ياسمين الحمامات، 24-26 يونيو 2004.
7. واعر وسيلة ، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية "حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية - الجزائر - " بحث مقدم لملتقى الدولي حول الادارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات ،جامعة قسنطينة ،ديسمبر 2010.

خامسا: مراجع أجنبية

1. Dianne Waddell Edith Cowan University, “**E-Business Innovation and Change Management**”, Mohini Singh RMIT University Australia, 2004 by Idea Group Inc.
2. Gaël Guenguen : **Environnement et management stratégique des PME Internet**, op.cit, p 244
3. Riadh , Bouriche, " Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance ", participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance , La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine– Algérie, organisé les 18/19 avril 2009
4. Agnès , Bradier , "Le gouvernement électronique: une priorité européenne", revue française d'administration publique , ecole nationale d'administrative , N° 110 , 2004
5. محمد ، بن عبد العزيز الضاف ، نقلا عن :
6. .Afrome work for management. New jersey: Printice hall
Dessler.G .(2001)
7. Nadia chattab " économie, tic et bonne gouvernance en algérie ", Disponible sur: [www.dst.cerist.dz/ Seminaries / communications](http://www.dst.cerist.dz/Seminaries/communications) : page consultée le 10/11/2008.
8. République algérienne démocratique et populaire,"e–commissino,e–Algérie2013 Synthés" ,décembre 2008.

الفهرس

فهرس المحتويات

اهداء

كلمة شكر

أ مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية

08 تمهيد

09 المبحث الأول: ماهية الإدارة

..... الاستراتيجية

09 المطلب الأول: مفهوم الإدارة

..... الاستراتيجية

12 المطلب الثاني أهمية وعناصر الإدارة

..... الإستراتيجية

17 المطلب الثالث خطوات الإدارة

..... الإستراتيجية

20 المبحث الثاني أهمية وأهداف ومعوقات الإدارة

..... الإستراتيجية

20 المطلب الأول أهمية الإدارة

..... الإستراتيجية

22 المطلب الثاني أهداف الإدارة

..... الإستراتيجية

23 المطلب الثالث معوقات الإدارة

..... الإستراتيجية

27 خلاصة الفصل
	الفصل الثاني تأثير المتغيرات التكنولوجية على الإدارة الإستراتيجية
29 تمهيد
30	المبحث الأول تكنولوجيا المعلومات والاتصال
30	المطلب الأول مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
31	المطلب الثاني الاتصال والشبكات المعلوماتية
37	المطلب الثالث تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
41	المبحث الثاني الإدارة الإستراتيجية في ظل التغيرات التكنولوجية.....
41	المطلب الأول علاقة التكنولوجيا بالمعلومات بالإدارة الإستراتيجية.....
44	المطلب الثاني أهداف الإدارة الإستراتيجية في ظل متغيرات تكنولوجيا المعلومات...
48	المطلب الثالث: اثار متغيرات تكنولوجيا المعلومات على الإدارة الإستراتيجية.....
54 خلاصة الفصل
	الفصل الثالث الإدارة الإستراتيجية في ظل مشروع الجزائر الالكترونية
56 تمهيد

57	المبحث الأول مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
57	المطلب الأول تعريف الإدارة الإلكترونية وخصائصها.....
59	المطلب الثاني عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية.....
63	المطلب الثالث متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية.....
67	المبحث الثاني واقع الإدارة الإلكترونية في ظل مشروع الجزائر الإلكترونية 2013
67	المطلب الأول إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013
70	المطلب الثاني برنامج أسرتك
74	المطلب الثالث رقمنة الإدارة والحكومة الإلكترونية.....
76	المطلب الرابع مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية.....
80 خلاصة الفصل
82 الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس

