



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثلجي- الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

بغنوان :

الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية

دراسة حالة وحدة بريد الجزائر بلدية ابن الناصر ابن شهرة-الأغواط-

من إعداد الطالبتين :

تحت إشراف الاستاذ :

بن بوزيد خديجة

د. خنيش يوسف

الجوبر عائشة

لجنة المناقشة :

د. بعداش طاهر

استاذ

رئيسا.

د. خنيش يوسف

استاذ

مقررا.

دلعيد رزق الله

استاذ

مناقشا.

السنة الجامعية : 2021-2020



شكر و تقدير

نشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين القائل في محكم التنزيل، عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم "مَنْ لا يَشْكُرُ الناس، لا يَشْكُرُ الله".

وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ يَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ" (رواه أبو داود).

وأيضاً وفاءً وتقديراً واعتراكاً منا بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي. وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل يوسف خنيش على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير. ولا ننسى أن أتقدم بجزيل الشكر الذي قام بتوجيهنا طيلة هذه الدراسة وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه

خديجة بن بوزيد

عائشة جوبر

إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام

(أُمِّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة
كثيرة

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

عائشة الجوبر

إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام

(أُمِّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة
كثيرة

إلى جميع أستاذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

خديجة بن بوزيد

قائمة المراجع

الكتب :

- ✓ ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005 .
- ✓ الطعامنة محمد محمود، عبد الوهاب سمير محمد، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005 .
- ✓ سعد غالب ياسين ، الادارة الالكترونية ، دار البارودي ، عمان ، 2010 .
- ✓ عمار بوحوش ،نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين ، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- ✓ محمود محمود الطعامنة ، طارق شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في العالم العربي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الاردن ، 2004.
- ✓ ثابت ، عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، دون بلد النشر ، الدار الجامعية ، 2001.
- ✓ عبد الحميد ، محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة ، دون بلد النشر ، منشورات ELGE ، 1997.
- ✓ علي ، زغدود ، المؤسسات العمومية والإدارية ، تعريفها ، طبيعتها القانونية ، الشخصية المعنوية ، الجزائر ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، دون تاريخ نشر .
- ✓ علي السلمي، خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

قائمة المراجع

✓ عامر، طارق عبد الرؤوف، "الإدارة الالكترونية: نماذج معاصرة"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007 .

✓ رأفت رضوان ، الإدارة الالكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ،مركز المعلومات 1 واتحاد القرار، القاهرة، 2004.

✓ غنيم، أحمد محمد الإدارة الالكترونية، افاق الحاضر وتطلعات المستقبل .المنصورة.المكتبة العصرية،2004.

✓ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط 1،دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.

✓ عبد الحميد ، محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة ، دون بلد النشر، منشورات ELGE ، 199 .

علي ، زغود ، المؤسسات العمومية والإدارية ، تعريفها ، طبيعتها القانونية ، الشخصية المعنوية ، الجزائر ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، دون تاريخ نشر.

✓ سعيد ، بن معلا العمري ، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة مسحية على

المؤسسة العامة للموانئ " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض

، 2001.

البحوث الجامعية :

✓ حماد مختار ، تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرافق العامة و تطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة

ماجستير ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر

بن يوسف بن خدة ، 2006-2007 .

قائمة المراجع

✓ عشور عبد الكريم ، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و

الجزائر ، مذكرة ماجستير ، قسم الحقوق و العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة منتوري ،

قسنطينة ، 2009 ، 2010 .

✓ 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 .

المجلات:

✓ بن أعراب محمد، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتوحيد الخدمة وإشكالية

التخلص من منطق التسيير التقليدي، (مجلة العلوم الاجتماعية)، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2،

العدد 19، ديسمبر 2014.

✓ عبد القادر خلادي ، التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و دورها في تطوير البحث في علوم

الادارة ، تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي ، المؤتمر العربي الثالث البحوث الادارية و النشر ،

القاهرة ، 14.15، 2003 .

✓ نائل عبد الحافظ العوامل، "نوعية الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية يف العامل الرقمي دراسة

استطلاعية"، مجلة الملك سعود، ع.15 ، 2033.

✓ محمد متولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الدول العربية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي

الأول الذي نظمته شرطة دبي في الفترة من(24-26 أبريل 2003) .

- ✓ Lovelock . c .services marketing. prentice–Hall. englewood
cliffs.Inc.(1996) . new jersey.

- ✓ DREYFUS Françoise, (la nouvelle gestion publique: nouvel
instrument du clientélisme?), Études en l'honneur de Georges
Dupuis, **Droit public**, Librairie générale de droit et de
jurisprudence, Paris, 1997.

- ✓ CHEVALIER Jacques, **l'état post modern**, 2édition, Librairie
générale de droit et de jurisprudence, Paris, 2004.

الصفحة	الجدول
90	الجدول رقم (01): المكاتب البريدية بالولاية (المتواجدة ببلديات)
94	الجدول رقم (02): البنية التحتية لشبكة الاتصالات في وحدة بريد الجزائر

أصبحت الإدارة الالكترونية تمثل عصب المجتمعات الحديثة، وضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات، من اجل مواكبة التقدم التكنولوجي كالاتصالات، وقد كان للإدارة الالكترونية دورا هاما في تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين من خلال سرعة في الانجاز، كالإتقان في الخدمة، كدقة و كالفعالية، بالإضافة إلى تخفيض الإجراءات في انجاز المعاملات، و تسهيل الاتصال بين المواطن مع ادارته .

وقصد ضمان خدمة الإدارة الالكترونية لابد من نشر ثقافة الالكترونية للخدمات لدى المواطنين، وإعادة البنية التحتية للمؤسسات وفق ما يتلاءم مع البيئة العصرية . حيث تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية التي أصبحت محل اهتمام كل المؤسسات الإدارية وغيرها.

وحاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم تطبيقات الإدارة الالكترونية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات كالاتصالات خاصة شبكة الإنترنت باعتبارها أهم وسيلة تعتمد عليها الإدارة في تقديم خدمات من جهة، ومن أكثر التكنولوجيات التي يلجأ إليها المواطن عند رغبته في الحصول على الخدمة من جهة أخرى، وقد أجريت الدراسة في بلدية ابن الناصر ابن شهرة ولاية الاغواط على مدير وحدة بريد الجزائر المتواجدة على مستوى البلدية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة انطلاق من التساؤلات المطروحة في الدراسة

الكلمات المفتاحية : الإدارة الالكترونية , تحسين الخدمة العمومية

Summary

Electronic management has become the backbone of modern societies, and an imperative necessity that must be sought to be applied in all institutions, in order to keep pace with technological progress such as communications, and electronic management has played an important role in improving public services provided to citizens through speed of delivery, such as perfection in service, accuracy and effectiveness, In addition to reducing procedures in completing transactions, and facilitating communication between the citizen and his administration.

In order to ensure the service of electronic administration, it is necessary to spread an electronic culture of services among citizens, and to restore the infrastructure of institutions in accordance with what is compatible with the modern environment. Where this study aims to research the various aspects of

electronic administration and its role in improving the public service, which has become the focus of all administrative institutions and others.

Through this study, we tried to shed light on the most important applications of electronic management that depend on information technology, such as communications, especially the Internet, as the most important means adopted by the administration in providing services on the one hand, and one of the most technologies that citizens resort to when they wish to obtain service on the other hand. The study was conducted in the township of Ibn Al-Nasser Ibn Shakra, the wilaya of Laghouat, on the director of the Algeria Postal Unit, which is located at the township level.

Keywords: electronic management, improve public service .

تمهيد

نتج عن التقدم 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 والمعلوماتي ، لإعادة صياغة الخدمات العمومية ، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال ، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة ، والتفاعل الآني ، واختراق الحدود . لقد أفرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية ، تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية ، فنموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح ، والوضوح والدقة ، في تقديم الخدمات ، وإنجاز المعاملات ، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي ، ونقله نوعية في نموذج الخدمة العمومية .

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية يمثل توجهها عالميا ، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية ، حيث تعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية الإلكترونية التي من بينها الخدمة العمومية الإلكترونية .

حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها مؤسسات عمومية عديدة توجت بنجاح كبير في العديد منها، و عرفت تحديات ، و صعوبات في مؤسسات أخرى ، و لعل هذه النجاحات، و في مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث و دراسات عميقة و دقيقة ، تمكن من معرفة متطلبات و مرتكزات ومعالم الإنجازات ، و مواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات ، و المعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية ، كأساس لترشيد الخدمة العمومية . و انطلاقا من أن قياس أي تجربة ، أو مبادرة ، نحو بناء الإدارة الالكترونية ، 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 الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ، بتناول نموذج مؤسسه عمومية بريد الجزائر ، بعد وضع النموذج في الإطار المفاهيمي ، ومحاولة استجلاء ما يميزه وتأثيراته

أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالإدارة العامة و أهمية بالغة، انطلاقا من أن التحول نحو الإدارة العامة الالكترونية هو أساس تطوير الإدارة العامة وتحسينها والنهوض بجهودها، لذا تكمن أهمية الموضوع في:

- جدية موضوع الإدارة الالكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين
- قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالخدمات العمومية على مستوى الطرح الأكاديمي مما يجعل هذا الموضوع يكتسيه الغموض وعدم الوضوح لدى العديد من الدارسين وبالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح وتبين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته علي الخدمة العامة.

أسباب اختيار الموضوع :

تكمن مبررات اختيار الموضوع إلى اعتبارات موضوعية علمية وذاتية:

- أسباب ذاتية: الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع وروح الفضول في الاكتشاف في خبايا الموضوع وكذا إعلام المؤسسات الجزائرية بأهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية من تسهيلات وانجاز في المعاملات للمواطنين.
- أسباب علمية موضوعية : بحكم التخصص العلمي المدرس الذي يتماشى مع الموضوع الحداثة اعتبار الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لانه يواكب التطورات الحديثة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق بحث إمكانية توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العامة. وفي ضوء مشكلة البحث تم تحديد الأهداف التالية :

- إزالة الغموض والتعرف علي مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها علي تحسين الخدمة العمومية
- محاولة الإحاطة بأهم الآثار والمنافع التي تنعكس على المؤسسات العمومية من جراء التطبيق الصحيح للإدارة الالكترونية.
- محاولة تشخيص واقع الإدارة العامة الجزائرية وتطبيق الادارة الالكترونية من خلال دراسة.

منهج الدراسة :

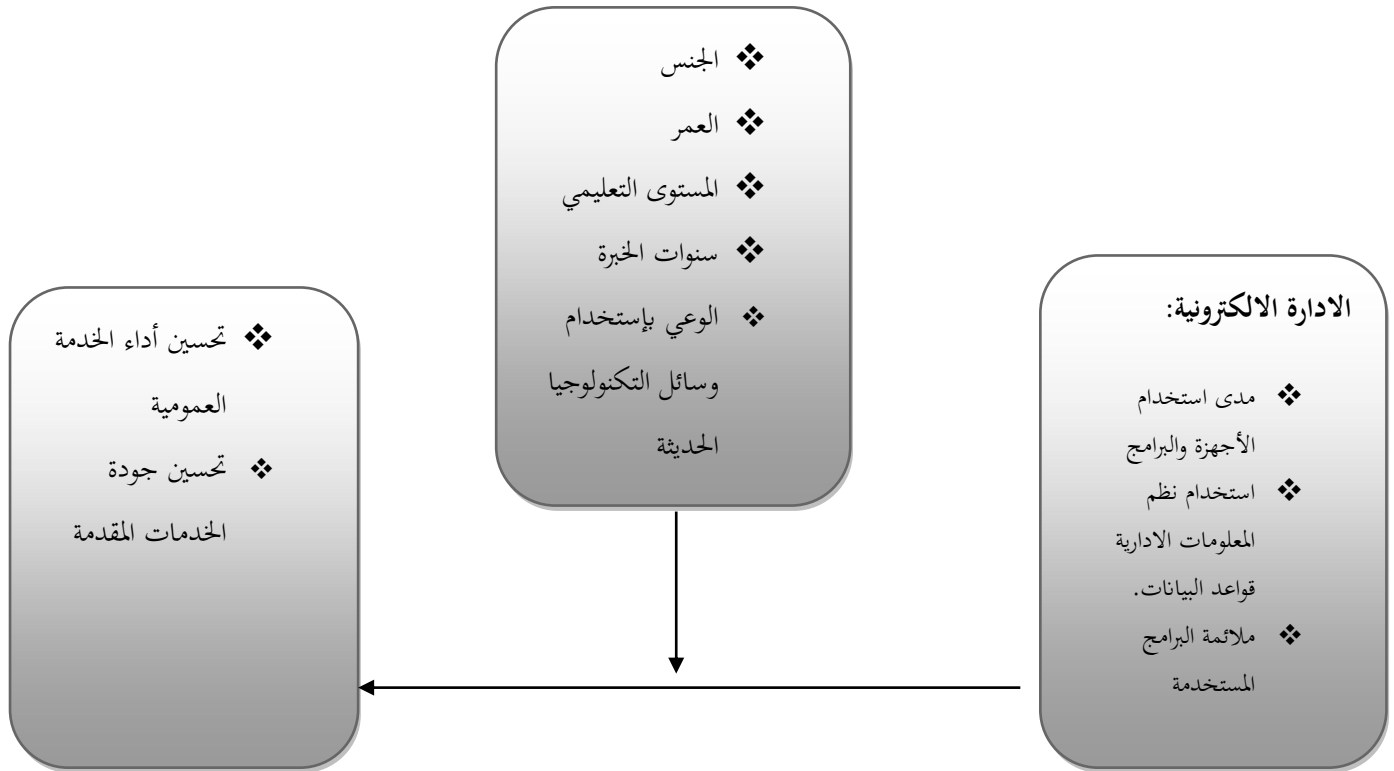
كما ذكرنا سابقا إن بحثنا يعتبر من المواضيع الحديثة الذي سيساد في إنشاء رؤية جديدة في علم الادارة ، ويدعم استخدام الإدارة الالكترونية ، كأسلوب جديد في العمل و تقديم الحل الأمثل للخدمات العامة بما يخدم البيئة العصرية ، وعلى هذا الأساس تفرض علينا طبيعة الموضوع استخدام.

المنهج الوصفي: الذي يركز على الوصف الدقيق ، و التفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية ، و يتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد ، و وصف وتحليل أهم خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية ، وكذا التطرق لمفهوم الخدمة العامة ، و إستراتيجية تطبيقاتها ، كما تم استخدام هذا المنهج أثناء تناول أوجه تطبيقات الخدمات الالكترونية. بهدف الوصول الى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية بإظهار مختلفة الجوانب النظرية للموضوع ،وكذا يهدف الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة ، ثم تحليل والاستنتاج للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية.

الأدوات المستخدمة : المقابلة وذلك من اجل جمع المعلومات و البيانات لتحليلها.

نموذج الدراسة

المتغيرات الوسيطة



المتغير التابع : الخدمة العمومية

المتغير المستقل : الادارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين

تمهيد :

لقد مثلت الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة العمومية ، مما نتج عنه تحولاً جوهرياً في طرق أداء الخدمات للمواطنين ، في مرحلة اتسمت بتشكيل معالم ومنطلقات مغايرة توحى بنهاية التعقيدات ، والمعوقات التي تعترض الخدمات العمومية.

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية ، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الالكترونية ، تهدف إلى تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الرشيد هي الشفافية ، الرقابة ، المحاسبة ، روح المسؤولية ، دولة الحق والقانون ، سرعة الاستجابة للخدمات العامة ... وغيرها بما يصل إلى غاية ترشيد الخدمة العمومية.

انطلاقاً من الدور المحوري للإطار المفاهيمي في مختلف الدراسات والأبحاث ، سيتطرق هذا الفصل إلى توضيح العناصر الرئيسية لهذا الموضوع ، وبالتالي الاتجاه نحو محاولة ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من الإدارة الالكترونية، والخدمة العمومية ، ومن ثم البحث في نموذج الخدمة العمومية الالكترونية كنموذج جديد و منه كان تقسيم

الفصل كالتالي :

المبحث الأول : الأدبيات حول الإدارة الالكترونية

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة العمومية

المبحث الاول: الأدبيات حول الإدارة الالكترونية

بعد ظهور شبكة الإنترنت العالمية في القرن العشرين والتي أحدثت نقلة نوعية في جميع مجالات الحياة ، وأخذت التغيرات تتسارع خاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما جعل الناس يبحثون عن الإنجاز السريع والدقيق في آن واحد، وهذا ما جعل التقنيات تدخل في مجال الإدارة ليرز مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الجديدة منها الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول :ماهية الادارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الالكترونية امتدادا للمدارس الإدارية، بل هي المدرسة الأحدث في الفكر الإداري التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الاتصال في انجاز وظائف الإدارة العامة (التخطيط – التنظيم – القيادة والرقابة) وفي انجاز وظائف إدارة الأعمال (الإنتاج – التسويق – التسويق – المالية...).

الفرع الأول :نشأة و تعريف الإدارة الالكترونية

أولا : نشأة الإدارة الالكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات و الاتصالات إلى بروز نموذج و نمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ،كي تحسن من مستوى أعمالها , وجودة خدمات، و هو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية , أو الإدارة الحكومة الالكترونية أو الإدارة الالكترونية ، بذلك فإن ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية و الأعمال الالكترونية و انتشار شبكة الانترنت في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ، ظهر مع بداية اهتمام

الحكومات و توجهها نحو تحقيق شفافية التعامل ، و تعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و بتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة ، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ، و يعملون و يتبادلون العلاقات الاجتماعية و يتواصلون في شتى بقاع العالم¹.

إن نشأة الإدارة العامة الالكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال و أساليب مختلفة ، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء²، و يستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول ، وكذا طريقة توزيع بنودها ، و قد ظهر استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات . لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة ، و بأساليب بسيطة ، و لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ، من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

وفي عام 1996 بدأت شركة مايكروسوفت الأمريكية باستخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسسات شبكة محلية Local Réseaux ، مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بشكل كبير جدا. وفي نهاية التسعينيات أستخدم مصطلح "الإدارة الإلكترونية" مع انتشار شبكة الإنترنت العالمي ، وهو ما

ساعد على ظهور الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصره المعرفة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي :

Email, Yahoo التي سهلت عمل الإدارة في تعاملاتها وتقديمها للخدمات.

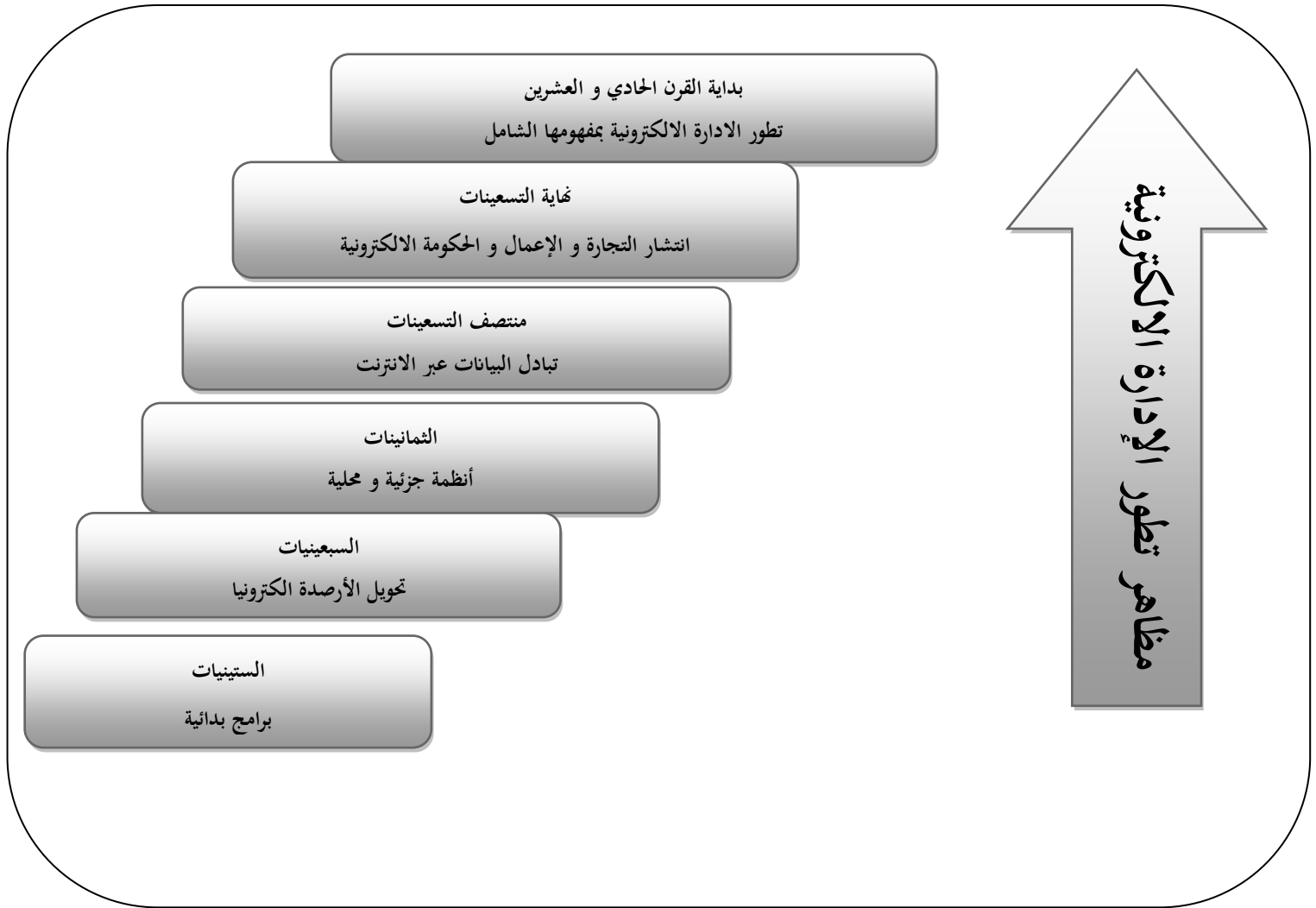
¹. ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005 ص3.

² سعيد ، بن معلا العمري ، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف

العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ، 2003 ص1.

و من ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في الآلات التقنية و المعلوماتية و هو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على انجاز المهام، و تنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية ، و تبعتها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة و النمسا ، خلال العقد الأخير من القرن الماضي¹

الشكل (1): مظاهر تطور الإدارة الالكترونية



المصدر: عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006 ص 180.

¹ . نائل عبد الحافظ العوامل، "نوعية الإدارة الالكترونية و الحكومة الالكترونية يف العامل الرقمي دراسة استطلاعية"، مجلة الملك سعود، ع. 15، 2033. ص 4.

ثانيا: تعريف الإدارة الالكترونية

(1) **تعريف الإدارة :** الإدارة تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة وهي تعنى أشياء متباينة للأشخاص المختلفين فالإدارة عند البعض هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية و القيادية في المؤسسات و الأندية و الاتحاديات الرياضية وفي الأعمال المختلفة في المجتمع.

و الإدارة عند البعض الآخر هي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المسؤولون في مواقع العمل المختلفة في حين يرى فريق من الناس أن الإدارة هي تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على أساسها و في حقيقة الأمر أن الإدارة أهم و أعمق من الأفكار السابقة للإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري و بالاستعانة بالموارد المادية المتاحة وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها إنتاجية أو اقتصادية بمعنى اعم كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية في طبيعتها.

الإدارة إذن نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات و الإدارة تمثل العنصر الحركي الأساسي و القوة الواقعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني، و المنطق الأساسي للإدارة أنها عملية مستمرة تحتوى على العديد من الأنشطة activités و تستخدم أشكالا متنوعة من الموارد ressources بعضها مادي matériel و بعضها الآخر إنساني humain وذلك وصولا إلى أهداف محددة ، أما الإدارة العامة administration فهو مصطلح آخر له معنى قريب من الإدارة ومع ذلك فهو يستخدم للدلالة أو الإشارة إلى إدارة المؤسسات الاجتماعية مثل المدارس و المستشفيات ويمكن استخدامه أيضا في منظمات الأعمال خاصة¹.

¹ . محمد متولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الدول العربية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته شرطة دبي في الفترة من (24-26 أبريل

(2) تعريف الإدارة الالكترونية: المفهوم هو الشيء أو النمط الذي يصل إليه المرء بغير واسطة، لإزالة اللبس فيه وتجنب الوقوع في الخطأ في التفكير للوصول إلى المعنى من خلال الشيء بذكر خواصه .ويرتبط بتعريف الإدارة الالكترونية بالدور المهم والشامل لاستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات من اجل تسيير وفعالية العمل الإداري أو الخدمات الحكومية والقضاء على المشكلات الإدارية المتبقية والناجمة عن استخدام الأوراق في التعامل الإداري، وما نشأ عنها من بيروقراطية وروتين إداري اثر سلبا على أداء الخدمات للجسمهـور . وعلى الرغم من حداثة موضوع الإدارة الالكترونية، فان جهودا مهمة بذلت، لتطوير شامل لهذا الموضوع إذ يشير مصطلح الإدارة الالكترونية إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مرتبطا باستخدام أو تسيير تكنولوجيا الانترنت¹.

(3) مفهوم الإدارة الالكترونية أوسع من كونها وجود حواسـب وبرمجيات وانترنت وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية والأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية وإدارة الإمداد وإدارة العلاقات العامة، وعرض التكنولوجيات الخاصة بخدمات الخدمة العامة وضبط طلبات الحصول على الخدمات وتلبية حاجات العميل وهو المواطن وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية . كما تشير إلى وجود العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما هو مبسط وما هو مركب، وأكثر عمقا، ولعل من أهم هذه التعريفات ما يلي²:

(1) يعرفها البنك الدولي أنها مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة

¹ . عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 182.

² الطعمانة محمد محمود، عبد الوهاب سمير محمد، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص. 321.

للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة

(2) هناك من يعرف الإدارة الالكترونية على أنها تلك العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة ، الانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه الرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة و الانترنت بدون حدود من اجل تحقيق أهداف الإدارة.

(3) حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في انجاز المعاملات ، وتقريب المسافات ، فعرفت الإدارة الالكترونية 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 والطاقات¹

(4) ويعرف الدكتور سعد غالب إبراهيم الإدارة الإلكترونية على أنها: " منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر، وكتعريف إجرائي " منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد والمنظمات باستخدام كل الوسائل الأكثر².

¹. محمد المتولي ، ادارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الالكترونية في الدول العربية ، بحث قدم الى المؤتمر العلمي الاول الذي نظمته شرطة دبي في الفترة من 24 الى 26 افريل

2003 ص.180.

². سعد غالب ياسين ، الإدارة الالكترونية ، دار البارودي ، عمان ، 2010 ، ص. 241.

5) يعرفها الدكتور حسن محمود الحسن في كتابه " الإدارة الإلكترونية: المفاهيم ، الخصائص المتطلبات على أنها: "إنجاز الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت ، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات¹."

و على ضوء التعريفات السابقة فإن الإدارة الإلكترونية : هي نظام متكامل لإدارة موارد المؤسسة و يعد أحد النظم الإدارية المدعومة بتقنيات حديثة لتكنولوجيا المعلومات، تتيح هذه التكنولوجيا قدرات و إمكانيات عالية على المستوى التقني و كذلك تتيح تقديم حلول مرنة تساعد المؤسسة على تحويل البيانات إلى معرفة يتم بواسطتها تحليل البيانات و استخلاص النتائج منها واستنباط الحلول و التحول لمرحلة الفعل حيث يتم وصول المعلومة الصحيحة للمستخدم في الوقت المناسب مما يساعده في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات و رسم السياسات و المتابعة و تصحيح المسار.

الفرع الثاني: خصائص و مبادئ الإدارة الالكترونية

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه،

أولا :خصائص الإدارة الالكترونية

إن اختلاف الادارة التقليدية الى النموذج الحديث المرتبط بالإدارة الالكترونية أدى الى تميز هذه الأخيرة بمجموعة من الخصائص و تلخص فيما يلي¹ :

¹ حماد مختار ، تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرافق العامة و تطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، 2006-2007 ، ص.05.

- تعتبر وحدة مركزية و ذلك من خلال إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسات
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطائهم دعم أكبر في مراقبتها .
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة و تقليص دعم أكبر في مراقبتها .
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة و تقليص المعوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها .
- توفير تكنولوجيا المعلومات :من اجل دعم و بناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين .
- التعلم المستمر و بناء المعرفة :و توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا و المتابعة و إدارة كافة الموارد .
- **صفة التواصل الدائم:** فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة الامر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ، و يرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين
- **زيادة الإتقان :** ان الإدارة الالكترونية كألية عصرية في عمليات التطوير الإداري و التغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام ، و الأنشطة الإدارية التقليدية و تنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات ، و الدقة و الوضوح التام في انجاز المعاملات .
- من جهة أخرى فيما يتعلق بالتكاليف فاذا كانت الإدارة الالكترونية في البداية تحتاج الى مشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول ، فان انتهاج نموذج المنظمات الالكترونية سوف يوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير²..

¹احمود محمود الطعامة ، طارق شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في العالم العربي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الاردن ، 2004 ، صص.10،11

² المرجع السابق ذكره ،ص13.

● الشفافية: أهم خاصية من الخصائص و هي تحقيق الشفافية و التي تعتبر خاصية كاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية ، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات ، اذ تعتبر بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن و مؤسسات المجتمع المدني و السلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة.¹

ثانيا : أهداف الإدارة الالكترونية

وتحقق الإدارة الالكترونية العديد من الفوائد على المستوى المحلي سياسيا، اقتصاديا وإداريا، فهي تعمل على:

(1) تبسيط العمليات وخفض التكاليف من خلال التخلص من الإجراءات المطولة وتقليص زمن تقديم الخدمة

(2) تشجيع ووضع فكرة الإبداع في الإدارة موضع التنفيذ، وضمان تجديد فكر المؤسسات بالمقارنة مع المتغيرات.

(3) توفير المعلومات للمواطنين المحليين.

(4) تعزيز فكرة الحكم الراشد المحلي، فضمن مفهوم الإدارة الالكترونية يمكن للحكومة المحلية الالكترونية تطبيق:

(5) اعتماد البريد الالكتروني كوسيلة سريعة لنقل المراسلات الإدارية والطلبات والشكاوى وردودها.

(6) تطبيق أنظمة المحاسبة والموازنة بشكل سريع وفعال.

¹ - عشور عبد الكريم ، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر ، مذكرة ماجستير ، قسم الحقوق و العلوم السياسية و

العلاقات الدولية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009 ، 2010 ، ص.17.

(7) نقل الاجتماعات عبر الانترنت من خلال تسجيلها أو بثها الحي على مواقع الجماعة المحلية كالبليات.

(8) تمكين المواطنين المحليين من ممارسة الديمقراطية المحلية الجوارية والمشاركة، من خلال استعمال تقنيات الاجتماعات الافتراضية ومناقشة ما يهم المواطن بالجماعة المحلية وصبر الآراء والاستشارات حول مسائل محلية معينة.

(9) زيادة الكفاءة الإدارية للجماعة المحلية، من خلال تحسين الاتصال الداخلي والخارجي وتحسين مستوى تقديم الخدمات عموما

(10) إن كل هذه الوسائل كفيلة بتفعيل دور المواطن المحلي في صنع القرار المحلي وتوسيع مفهوم الديمقراطية المشاركة و الجوارية. وقد شهدت التحولات الجديدة في الحكم الراشد التوجه نحو تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، بمساعدة تقنيات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.

(11) تحقيق الاتصال الفعال بين مكونات الجماعة المحلية فيما بينها وبينها وبين الجمهور، فتكنولوجيا المعلومات لها دور مهم في تطوير المؤسسات وضمان التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة. والعمل على تفعيل



دور الجماعة لإيجاد معرفة جديدة، ووضع بيئة تشجع المشاركة في المعلومات. حيث يجب التميز بين إدارة المعلومات، التي هي إدارة بيانات منظمة مرتبة لتلبية احتياجات معينة، بينما إدارة المعرفة هي إدارة البشر وما يفهمونه من المعلومات وكيفية استفادتهم منها. وبهذا يصبح الاستثمار الأكبر في الأفراد والتوظيف¹

الفرع الثالث: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية

مصطلح الأعمال الإلكترونية هو مصطلح حديث حيث لم يمحض على ظهوره حتى عقد ونصف من الزمن و هو عملية ربط مباشر بين الأنظمة التجارية مع الزبائن أو البائعين أو المزودين عبر الإنترنت أو الإنترنت أو الإكسترنات، والأعمال الإلكترونية تعنى باستخدام المعلومات الإلكترونية لتحسين الأداء التجاري ولصنع القيمة للمؤسسة بتشكيل علاقة قوية بين المؤسسة والزبائن.

أولا : الانترنت

الإنترنت كشبكة عالمية واسعة شكلت بقدراتها مجالا عظيما للأعمال والخدمات المرتبطة بها من بنية تحتية تكنولوجية، واتصالات حولت العالم إلى قرية صغيرة، وسرعان ما استجابت مؤسسات الأعمال لهذه التطورات بالتحول نحو استخدام الإنترنت بشكل غير مسبوق بعد أن كانت حكرًا على الأغراض العسكرية والعلمية، فقد عملت المؤسسات على تبني استخدام الإنترنت بما يحسن فعالية وكفاءة عملياتها في الأعمال². إن شبكة الإنترنت بتقنياتها الفائقة وإمكانياتها الكبيرة مكنت من إنشاء شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة تعرف بشبكة الإنترنت، وهي “عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة، وتستعمل البروتوكولات والقواعد التي تبني عليها الإنترنت .” وتصمم شبكة الإنترنت لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات

¹ ثابت ، عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، دون بلد النشر ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 455 ، 46.

² المرجع السابق ذكره ، ص 44

الداخلية وتبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المؤسسة، كما يتم تنفيذها في مقر المؤسسة أو في فروعها ووحدات أعمالها الإستراتيجية، و لا يستطيع الأشخاص غير العاملين في المؤسسة من الدخول إلى موقع الشبكة.

ثانيا : الانترنت

الإنترنت هي شبكة داخلية لا تتعدى حدود المؤسسة، وهي تتميز بمعظم خصائص الإنترنت إلا أنها لا تتسم بأي علاقات مع أطراف خارجية، ولا تتعدى حدود العلاقات الداخلية بين أفراد المؤسسة (الشبكة) الواحدة.

ثالث : الفرق بين الانترنت و الانترنت

وتستخدم شبكة الإنترنت بصورة واسعة من قبل المؤسسات نظرا للمزايا التي توفرها، نذكر منها:

- الاقتصاد في تكاليف الحوسبة؛
- توفير الوقت والسرعة في تحقيق الاتصالات بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة؛
- الاستقلالية والمرونة؛
- توفير جميع خدمات الإنترنت وتقنيات الويب لمستخدميها، كخدمة البريد الإلكتروني، خدمة الحوار في الوقت الحقيقي، وخدمة مؤتمرات الفيديو... الخ.

رابعا : شبكة الإكسترنات

ظهرت فكرة شبكة الإكسترنات كنتيجة للانتقادات التي وجهها البعض لنظام الإنترنت الذي وصف بالاستقلالية والبعد عن الأطراف الخارجية، فباعتبار أن نجاح أي مشروع لا يتحقق إلا بوجود علاقات واتصال

دائم مع المحيط الخارجي من موزعين وعملاء وشركاء، بالتالي كان لزاما أن تتسع الإنترنت لتشمل أطراف خارجية قد تكون مهتمة بالاطلاع على بيانات ومعلومات المؤسسة¹.

وقد ورد لشبكة الإكسترنات عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

- عرفت بـ “:الإكسترنات هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الأفراد من المعلومات ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال.”
- كما عرفها آخرون بـ “:الإكسترنات هي موقع ويب خاص بالمؤسسة يصمم من أجل اقتسام معلومات معينة، والدخول إلى قواعد البيانات الداخلية فيما يتعلق بالتبادلات التجارية مع الأطراف الخارجية”.
- “الإكسترنات هي توسيع لمفهوم الإنترنت لتقديم شبكة تصل شبكة المؤسسة بشبكات شركائها في الأعمال، والعملاء المختارين والموردين.”

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج أن شبكة الإكسترنات هي شبكة معلوماتية خارجية خاصة بالمؤسسة، تعتمد على تكنولوجيا الإنترنت لربط المؤسسة بشركائها ومورديها وزبائنهم المختارين، وعمالها المتواجدين خارج مقرها في الفروع والوحدات المختلفة التابعة لها، وذلك بطريقة سريعة وآمنة تحدد نوع الأطراف المخول لهم الدخول وكذا نوع المعلومات المسموح لهم الحصول عليها من هذه الشبكة².

وتحقق شبكة الإكسترنات عدة مزايا للمؤسسة، فهي تساهم في زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة وتوفير تلقائية ومرونة عالية للاتصال الفوري مع الشركاء الرئيسيين ومع الفئات المختلفة

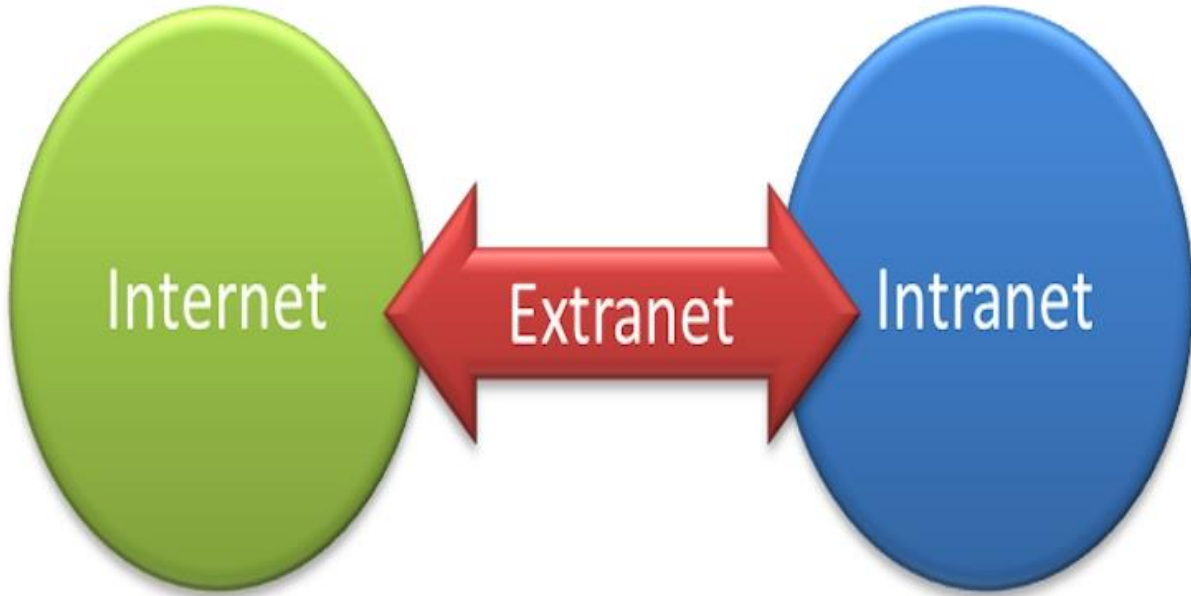
¹ ثابت ، عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، المرجع السابق ذكره، ص ص 465 ، 470.

² المرجع نفسه ، ص ص 457 ، 458 .

للمستفيدين، كما تسمح للزبائن والموردين بتقاسم قواعد ومستودعات البيانات للمؤسسة من أجل المساهمة في تطوير أعمالها، بنفس القدر الذي تستخدم فيه المؤسسة صلاتها الخارجية لتطوير علاقات تعاقدية على أجزاء ومكونات تدخل في صناعة منتجاتها، ما يجعل الكثير من مقدراتها الجوهرية خارجها حيث تساهم شبكتها الخارجية في تحويلها إلى قدرات داخلية كما تفعل شركة Dell في مدخلها القائم على التكامل العمودي الافتراضي، حيث تستخدم شبكة الإكسترنات لتبادل المعلومات الضرورية حول منتجاتها من تصاميم وكميات ومواعيد ومواصفات¹.

¹عبد الحميد ، محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة ، دون بلد النشر ، منشورات ELGE ، 1997 ، ص ص 164 ، 166

الشكل 02: مخطط يوضح عمل شبكات الاتصال



المصدر: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر . دراسة لنموذجين قطاعيين . العدالة . الداخلية و الجماعات المحلية ص 24.

الفرع الرابع : وظائف الإدارة الالكترونية و متطلبات تطبيقها

أولا : وظائف الإدارة الالكترونية

1) الإدارات التي تربط بينها الإدارة الإلكترونية

تلعب الادارة الالكترونية دور الوسيط بين الأقسام الإدارية التالية :¹

- إدارة الموارد البشرية
- إدارة العملاء
- المالية
- إدارة الخدمات الإدارية

¹ سعد غالب ياسين، " الادارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها لعربية"، مركزا لبحوث،الرياض، 2005 ص 150.

- الأنشطة و المراسلات
- إدارة التخطيط
- المتابعة
- إدارة التصميم
- الوثائق
- إدارة التسويق

(2) وظائف الإدارة الإلكترونية

تتلخص المهام التي تؤديها الإدارة الإلكترونية في¹:

- **التخطيط**: عن طريق رسم الأهداف والخطط المستقبلية و وضع الأدوات و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف
- **التنظيم**: يتم بتقسيم المهام المطلوب إنجازها وتوزيعها على الأقسام المطلوبة و بناء الهيكل التنظيمي للشركة أو المؤسسة
- **التوجيه**: لاستخدام مهارات الاتصال و القيادة لإرشاد فريق العمل في كل أقسام المؤسسة إلى أفضل الطرق لتحقيق الأهداف المرجوة.
- **الرقابة**: لاكتشاف مواطن الخلل و التقصير و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها و تصحيح الأخطاء و بقاء سير العمل ضمن المسار المحدد².

¹المرجع السابق ذكره ص 170.

² DREYFUS Françoise, (la nouvelle gestion publique: nouvel instrument du clientélisme?), Études en l'honneur de Georges Dupuis, **Droit publique**, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1997, p.97

الشكل (3): يوضح العناصر اللازمة لنجاح الإدارة الالكترونية



المصدر: ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005 ، ص

24

ثانيا : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

بعد الحديث عن الأسباب الداعية إلى التحول وتبني الخيار الالكتروني في المجال الإداري، تأتي مرحلة التطبيق لهذه الإستراتيجية الالكترونية الجديدة التي تستلزم وجود آليات ومكونات تعتبر بمثابة قاعدة مهمة للتأسيس والانطلاق نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بصورة دائمة ومستمرة، إذ لا تعتبر الإدارة الالكترونية وصفة مستوردة أو نظام مبرمج، بل هي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والبشرية والتشريعية والبيئية تتطلب لنجاحها تحولا جذريا في المفاهيم والنظريات و الأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات، وبالتالي لابد من متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها تنقسم إلى:

● المتطلبات الإدارية والأمنية

تنحصر هذه المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:

- 1) وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم والتأييد من الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول أو الانتقال المطلوب.
- 2) توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصال بما يتوافق مع بيئة التحول التي تتطلب شبكة واسعة ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاوله توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات¹.
- 3) تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الحكومية بما يجعلها تنسجم ومباذء الإدارة الالكترونية مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).

● المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة تحول للإدارة الالكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية بالإضافة إلى برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية مع ضرورة توفير المخصصات المالية اللازمة والكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

¹ . La référence précitée p 100.

● متطلبات البنية التحتية للاتصالات

يرتبط هذا المتطلب بضرورة إيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية بالدولة، وتختلف متطلبات الإدارة الالكترونية بين مبادرة الكترونية وأخرى، وهذا حسب برنامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية¹.

بالإضافة إلى ذلك فإن نموذج الإدارة الإلكترونية ينطوي على عدد من المرتكزات، تمثل البناء شبكي متماسك وأنظمة الكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الالكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا الأسلوب، حيث يقدم هذا البناء كذلك للإدارة الالكترونية تنوعاً من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها والتي تشمل غالباً الشبكات التالية:

1- **شبكة الأنترنت:** وهي شبكة معلوماتية عالمية تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسب الآلي بحيث تجعلها كأنها قطعة واحدة أو نظام واحد.

2- **الشبكة الداخلية للمنظمة:** هي شبكة الشركة الخاصة وتعتمد على تقنية الأنترنت وهي تقوم بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملون داخل الإدارة.

¹ عبد الحميد محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 164 ، 166

3- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء: هي عبارة عن شبكات داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين محولين من داخل المنظمة الداخلية والإكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة أو الشركة أو المجهزين أو الشركات.

كل هذه المتطلبات لا تكفي لوحدها لقيام الإدارة الإلكترونية بحيث يجب كذلك الوقوف في وجه العوائق التي تواجهها.

● المتطلبات الإدارية والبشرية

وتتمثل هذه المتطلبات في العناصر التالية¹:

- 1) وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والذي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التكفل المطلوب .
- 2) القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة، وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة².
- 3) الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الالكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الالكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصال.
- 4) الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلوم

¹ ثابت ، عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، المرجع السابق ذكره ، ص472

² علي ، زغودود ، المؤسسات العمومية والإدارية ، تعريفها ، طبيعتها القانونية ، الشخصية المعنوية ، الجزائر ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، دون تاريخ نشر ، ص ص

الشكل (4): صورة توضح طريق عمل الإدارة الالكترونية



● المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي

مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث يعتبر المنشأ¹ للإدارة الالكترونية، فهو الذي

اكتشفها ثم طوّرها وسخّرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، ولذلك فإن الإدارة الالكترونية من وإلى العنصر

البشري.

الفرع الخامس : الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية.

¹ علي زغدود ، المؤسسات العمومية والإدارية ، المرجع السابق ذكره ص ص 14.15.

إذا كان تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم ، فان أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الالكترونية ، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية ، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات ، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الالكتروني.

أولا :مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات ، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة ، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية ، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الالكترونية ، لابد أن يمر بمراحل ذات أهمية ، والتي تشمل ما يلي¹ :

1. مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

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

2. مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

¹ المرجع السابق ذكره ص 207.

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

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الالكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة ، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية ، نظرا لان عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة اكبر من الهاتف والفاكس¹.

3. مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:

هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه ، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب ، سواء بشكل شخصي ، أو عن طريق الأكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين ، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت ، و اقل جهد ، و اقل تكلفة

¹ . علي السلمي، خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2001ص323.

ممكنة ، وبأكثر جودة و فعالية (كمية ونوعية) وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية تقبلها وتفاعل معها ، وتعلم طرق استخدامه¹.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحويل للإدارة الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه ، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الالكترونية ، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي ، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ، ومفاجئ في الأساليب الإدارية².

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات ، والأجهزة الالكترونية اللازمة ، وهذا شيء منطقي ، انطلاقا من أن التحويل للإدارة الالكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الالكترونية ، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الالكترونية ، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي ، ومستوى علمي مناسب ، يتماشى وبيئة العمل الالكترونية فمراحل التحويل نحو الإدارة الالكترونية لابد أن يصاحبه القضاء على الأمية الالكترونية ، عن طريق بناء مجتمع معلومات ، و تكوين حلقات التواصل الإلكتروني³.

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحويل للإدارة الالكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الالكترونية ، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت ، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحويل للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي:

1-الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل:

¹ عامر، طارق عبد الرؤوف، "الإدارة الالكترونية: نماذج معاصرة"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007 ص45.

² رأفت رضوان ، الإدارة الالكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ،مركز المعلومات واتحاد القرار، القاهرة، 2004 ص 4.

³ رأفت رضوان ، الإدارة الالكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، المرجع السابق ذكره ، ص7.

-خدمات شخصية ، خدمات تجارية ، خدمات تعليمية ، خدمات صحية.

2-الخدمات الالكترونية تبعا لمراحل العمر وتشمل:

-خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي ، الالتحاق بالمدارس ، خدمات التجنيد ، خدمات انتخابية

، خدمات التشغيل والتوظيف.

3-الخدمات الالكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل:

-خدمات فردية تقدم للمواطنين ، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي.

و يركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات الضرورية ، والتي يجب أن تكون

مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الالكترونية والتي تتجسد في الآتي:

-يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري ، والتطبيقي ، وامتلاك الكوادر البشرية

المؤهلة.

-يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات.

-يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.

-توظيف العناصر الماهرة ، وإشاعة ثقافة التدريب ، ونشر الثقافة الالكترونية المبسطة والمتقدمة.

-توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الالكترونية.

لقد حاول هذا الاقتراح أن يلم بجملة من المراحل الضرورية الخاصة بتطبيق مبادرة الإدارة الالكترونية ،

غير أنه يركز بشكل جلي على تقنية الانترنت كشبكة معلومات يمكن أن يتم الاستناد إليها في تقديم الخدمات

الالكترونية ، و يهمل بعض التقنيات الأخرى ، والتي هي ضرورية في البناء الهيكلي للإدارة الالكترونية ، مثل

شبكات الانترنت والاكسترنات وخطوط الهواتف سواء الثابت أو النقال وكذا تقنية الفاكس.

في حين تركز إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الالكترونية الحكومية (الحكومة الالكترونية)

على ضرورة توفير ثلاث خطوات متكاملة في تطبيق الحكومة الالكترونية تشمل الآتي¹:

- البدء في عملية ربط كافة المكاتب داخل كل وزارة على حدة إلكترونياً.

- تعزيز عملية التشبيك الالكتروني بين كافة الوزارات في الدولة.

- تعزيز نظم اتصال هذه الوزارات بمؤسسات الحكومة.

مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة ، و ناجحة في تطبيق

الإدارة الالكترونية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط:

● إحداث تحول نوعي ليس بمكنة الوظائف الحكومية فحسب ، بل بالتأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية.

● خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات ، بما فيها المؤسسات العامة ، والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير ، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الالكترونية.

● ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي ، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الالكترونية.

● تبويب المعلومات: إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تيسير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات ، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الالكترونية مثل تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة ، وهو ما يعرف بالعملاء والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات المدنية الالكترونية².

¹ رأفت رضوان ، الإدارة الالكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة المرجع السابق ذكره ص11.

² رأفت رضوان ، الإدارة الالكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة المرجع السابق ذكره ص 17.

خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة , وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل , وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية , تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية.

وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات وهي كالتالي¹:

1-إعداد الدراسة الأولية:

لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية؛ لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة, وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

2-وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة, لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3-تحديد المصادر:

المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ,ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ , والأجهزة والمعدات , والبرمجيات المطلوبة , ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

¹ محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ط 1، ص 22.

4-تحديد المسؤولية:

عند تنفيذ الخطة, لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المرصودة إليها¹.

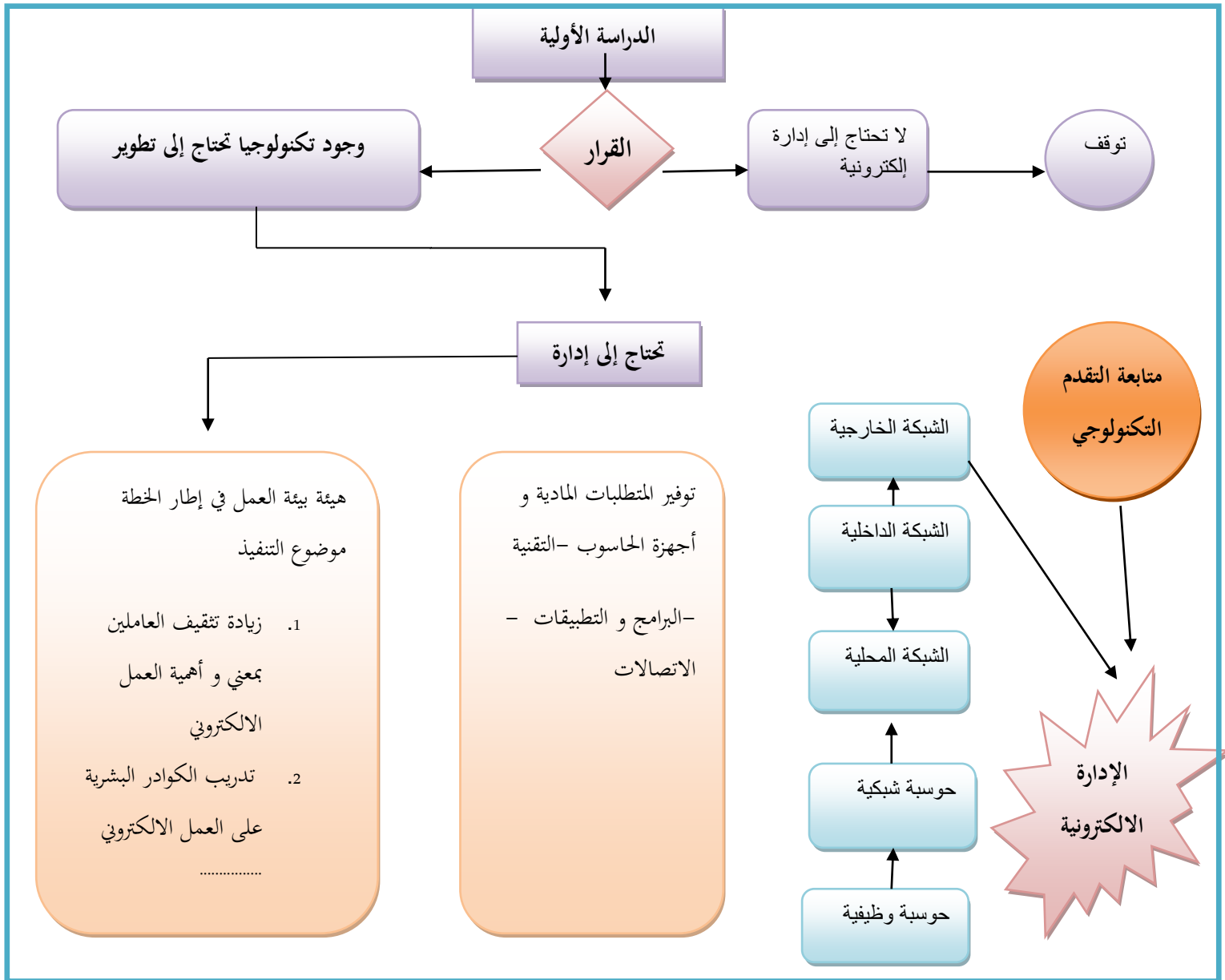
5-متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية , لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال ا لتقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال²

¹ غنيم، أحمد محمد الإدارة الالكترونية، افاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة. المكتبة العصرية، 2004 مرجع سابق ذكره، ص43

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية ط، 1دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص40

الشكل 06 : خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمى، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

المطلب الثاني : معايير جودة الخدمة العمومية

ترقية جودة الخدمة العمومية لطالما كانت في قلب عمليات الإصلاح الإداري في الجزائر منذ ثمانينات القرن الماضي. أضحت جودة الخدمة العمومية حاجة ملحة، تزايدت المطالبات بها سواء من طرف المواطنين أو المتعاملين. و ترقية الخدمة العمومية ستظل محدودة الفعالية ما لم تستند على معايير واضحة للجودة. السرعة، السهولة والشفافية؛ معايير حديثة تعتبر في علم الإدارة مفاتيح خدمة عمومية ذات جودة. غير أن تحقيقها العملي يرتبط بمدى تجسيدها في الواقع .

الفرع الأول : مفهوم الخدمة العمومية

يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، إذ أن مجال الخدمات ان اتحد في الصفة العمومية والتي تعني إنفراد السلطات العمومية في الدولة كأصل عام بتقديم هذه الخدمات لطالبيها، إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها، وشكلها . لذلك سوف نتطرق إلى تعريف الخدمة العمومية و أنواعه. سوف نركز في هذا الفرع على المفهوم الخدمة أولا ثم تحديد المفهوم الواسع و الضيق للخدمة العمومية .

اولا : تعريف الخدمة:

يعرف فيليب كوتلر الخدمة على أنها: " أي عمل أو أداء ملموس يقدمه طرف إلى اخر دون أن ينجر عن ذلك ملكية أي شيء، و إنتاجية الخدمة يمكن أن تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بالسلع المادية.¹ " عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمة بأنها: " الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تقدم مع السلع المباعة "

¹ عسور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010 ص50.

استنادا للتعريفين السابقين يتضح بأن الخدمة هي :عبارة عن أنشطة غير ملموسة ، تهدف إلى إشباع حاجات وطلبات العملاء و إرضائهم، وعند استهلاك الخدمة أو الانتفاع بها لا ينتج عن ذلك بالضرورة نقل و الملكية إلا أنه يتطلب في غالب الأحيان استخدام السلع الملموسة.

تتميز الخدمة بمايلي¹:

- (1) **اللاملموسة:** تتصف الخدمة بكونها غير ملموسة ، حيث أن المستهلك لا يمكن أن يلمسها أو يتذوقها أو يراها، و تعتبر الالملموسة من أهم الخصائص التي تميز الخدمات عن السلع.
- (2) **التلازمة:** وهو ذلك الترابط بين الخدمة وبين مقدمها، حيث يصعب في بعض الأحيان الفصل بينهما ، إذ هناك تزامن لحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها
- (3) **التباين في تقديم الخدمة:** إن خاصية التباين موجودة مادامت الخدمات تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدميها و مكان وزمان تقديمها ، و هذا ما يعطيها ميزة عدم الثبات
- (4) **مفهوم متغير،** فهي تتفاعل مع التحولات الاجتماعية وتشكل الإطار المصلحة العمومية الذي يحدد مشروعية عدم الملكية لا يمكن امتلاك الخدمة وبالتالي لا يمكن نقل ملكيتها من المقدم إلى المستهلك.

الفرع الثاني: خصائص الخدمة العمومية

تعتبر الدولة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم المصلحة العمومية إلى ثلاثة أنواع² :

¹ CHEVALIER Jacques, **l'état post modern**, 2édition, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 2004, p.72

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية مرجع سابق ذكره، ص59.

المصلحة العمومية الوطنية:

تتحقق هذه المصلحة العمومية عند ممارسة النشاط المتصل بوظائف الدولة الأساسية، كالنشاط الدبلوماسي ، والأمن الداخلي والخارجي ، كما أن بعض الأنشطة تحقق المصلحة الوطنية ولا تدخل في إطار الدولة الأساسية للدولة ، وهي الأنشطة التي تشبع الحاجات الأساسية للأفراد كخدمات البريد وتوزيع الكهرباء.

المصلحة العمومية الإدارية :

وهي المصلحة العمومية التي تتطابق مع المصلحة الوطنية إلا إن السلطة العمومية تعتبرها مصلحة عمومية بإرادتها الصريحة وتسعي إلى تحقيقها.

المصلحة العمومية المستحدثة:

ترتبط هذه المصلحة العمومية بالميدان الاقتصادي والاجتماعي ، حيث كانت ممارسة النشاط المرتبط ذا الميدان حكرا على أشخاص القانون الخاص، إلا أن الأزمات الاقتصادية والاجتماعية أدت الى ظهور مصالح عمومية جديدة من اجل الحفاظ على الحرية الاقتصادية.

الفرع الثالث : مبادئ الخدمة العمومية

هناك مبادئ مختلفة للخدمة العمومية ومن بينها أولا: مبادئ الخدمة العمومية لكي يرقى نشاط الخدمة العمومية يتطلب خضوعه للمبادئ الموضوعية وهي ¹ :

- مبدأ المساواة : مضمون هذا المبدأ هو انه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع دون استثناء، أي ان هذا المبدأ يجيد الخدمة العمومية ويتضمن ضرورة توفيرها دون عوائق ، و إتاحتها لجميع أفراد المجتمع دون استثناء وبصورة عادلة².

¹قاسمي خديجة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، جامعة بشار. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية 2017 ص 33.

² بن أعراب محمد، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، (مجلة العلوم الاجتماعية)، جامعة

محمد ملين دباغين سطيف2، العدد 19، ديسمبر 2014، ص.77.

- مبدأ الاستمرارية: يعني هذا المبدأ ضمان استمرار الخدمة العمومية بصورة مؤسسة وبدون انقطاع ومهما كانت الظروف، وهذا المبدأ يثير قضية في نظر المستفيدين من الخدمة العمومية .
- مبدأ التكلفة: ويسمى أيضا بمبدأ الملائمة، اذ يرعى هذا المبدأ ضرورة امتثال الخدمة العمومية للتطورات الحاصلة في الحاجات الجماعية وفي المصلحة العمومية .
- مبدأ المجانية: يعني تقديم الخدمات العمومية دون مقابل

الفرع الرابع: انواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمة العمومية ومن بينها ¹:

- خدمات ضرورية لأفراد المجتمع باختلاف توزيعهم على ارض الدولة الواحدة ، وباختلاف فئات المجتمع وطبقاته، حيث هناك خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل "النقل العمومي ، المياه" وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة وإنما صارت قابلة للتقدم من قبل الخواص ، وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربح
- خدمات ذات منفعة اجتماعية او ثقافية : يستفيد منها أفراد المجتمع فهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع إلا أن نفعها يعم المجتمع ككل ، لذلك يتعين على السلطات تشجيعهم على الإقبال عليها، ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية، المتاحف ، المنتزهات العمومية.... الخ .
- خدمات رأسمالية مكلفة: لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد الى الأجيال القادمة مثل بناء المدارس، والمستشفيات، والجامعات حسب هذا التقسيم فيمكن أدارج هذا نوع من الخدمات العمومية كالتالي:

¹ عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في تشييد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مرجع السابق ذكره ص 55.

1. خدمات عمومية مرتبطة بسياسة الدولة :وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني، المالية العمومية .

2. خدمات عمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي :وهي الخدمات التي تشمل التعليم ، الصحة والمساعدات الاجتماعية¹.

اهم معوقات الخدمة العمومية :

- مشاكل الخدمة العمومية التقليدية : تتمثل مشكلات الخدمة العمومية فيما يلي :
- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.
- سوء تقديم الخدمة العمومية.
- التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الوساطة.
- إنتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية، وإقبال بعض المواطنين على استخدام الرشوة والحصول على الخدمة أو الاقتناع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة .
- غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات².

¹ عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر المرجع السابق ذكره، ص 79.

² عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر المرجع السابق ذكره ص 85.

الفرع الخامس : أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث ، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل إلى إحداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة ، بغية زيادة مردودية الخدمة العمومية وتحسين أنشطة المؤسسات العمومية التي تضطلع بالأنشطة والمهام الخدمية.

1) أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على فعالية منظمات الخدمة العمومية

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات وشبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة ، يحقق مزايا عديدة ، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه ، أو الاتصال المباشر (contacte face to face) مع تسجيل السرعة في انجاز المهام ، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها ، والسهر على إشباع رغبة المواطن ، كما تؤدي إلى محدودية ، وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة ، بسبب الدقة المتناهية التي تتميز الأنشطة الالكترونية ، توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة ، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري ، والمرض البيروقراطي ، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة ، والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكاريه . إن التوجه للخدمات العامة الالكترونية ، وجعلها بالقرب من المواطنين ، والزبائن ، والشركاء ، سيمكن الإدارة الإلكترونية للحكم من تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم ، وإقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية ، وكذلك توفير إدارة أكثر كفاءة والتزاماً للمشروعات الحكومية¹.

¹ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل (المصورة: المكتبة العصرية، 2004ص.21).

ومن الأمثلة التي أحدثت نجاحاً في هذا المجال بالنطاقات الأقل نمواً في مجال التكنولوجيا ، نجد دولة الهند أين تتواجد الأكشاك المقامة وسط المجتمعات ، حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الأساسية ، وعمليات التوثيق والاستمارات ، التي يحتاجها المواطنون في المناطق الريفية ، وإذا تعمل على توفير وقت المواطنين ، وأموالهم ، كما تعمل على توسيع نطاق تقديم الخدمات على المستوى المحلي . فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، في تحقيق تطوير نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية ، وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورتها التقليدية ، حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية و على رسالة ، أو هدف المنظمة من خلال تغيير الظروف ، وإزالة المشكلات التي تجابهها

2) الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد الخدمة العمومية

أصبح من التطوير الكبير في مراكز الخدمة الجماهيرية قضاء معظم الاحتياجات من مشتريات وخدمات متنوعة عن بعد ، سواء كان المواطن في منزله أو عمله ، من خلال مواقع الخدمات ، والتسوق بالشبكة العالية للمعلومات ، وهو ما يؤدي للفصل بين طالب الخدمة ، ومؤدي هو بين أسباب الانحراف ¹ .

بالتالي جاء مصطلح الإدارة الإلكترونية للدلالة على استخدام نتائج الثورة التكنولوجية ، لتحسين مستويات الأداء في المؤسسة العمومية، ورفع كفاءتها ، وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف ، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة ، وتزايد التقدم التقني المرافق لها ، في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية

¹ عبد القادر خلادي ، التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و دورها في تطوير البحث في علوم الإدارة ، تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي ، المؤتمر العربي الثالث

، من حيث وفرة هذه الخدمة ، وتحسين أساليب تقديمها ، عبر طرق غير تقليدية (الكترونية) ، تمكن من الاطلاع على الخدمة ، وإكمال التبادل بين الدوائر الحكومية وجمهور المستفيدين من خدماتها.

إن ترشيد الخدمة العمومية ، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن " الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة ، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته ، بما في تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة ، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته . " إذ مع ازدياد اعتماد المؤسسات الحكومية على أنظمة المعلومات ، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت ، وظهور خدمات المواقع الالكترونية ، والبريد الالكتروني على مستوى الدوائر الحكومية ، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع ، الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا لقبول الطلب ، وإرجاع نتائجه للعميل ، ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين العميل وجهاز الحاسوب إلى موظف الدائرة الحكومية ، الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة¹.

مما سبق يمكن القول أن أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على آفاق ترشيد الخدمة العمومية يتركز على وجوب تحقيق العناصر الآتية :

مردودية الخدمة العمومية: حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ، ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين ، و ما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي ، وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن ، وثقته بمؤسسات الخدمة العامة .

¹ عبد القادر خلادي ، التكنولوجيا الحديثة للاعلام و الاتصال و دورها في تطوير البحث في علوم الادارة ، تحدي استراتيجي للادارة في الوطن العربي المرجع السابق ذكره

تقليل تكاليف الخدمة: من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال ، والتوصل للخدمة من خلال

النوافذ يتيح تخفيض التكاليف، الناتج عن التنقل الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية .

سرعة الاستجابة و احترام المواعيد : حيث يعتمد إلى استخدام تقنية الشبكات الوحيد للأنشطة الإدارية

المتماثلة، وهذا لربح الوقت ،ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر .

الدقة: تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الالكترونية للخدمات، إلى انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة ، تحدد

من خلال أنظمة معالجة معلوماتية ، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة¹.

سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة : انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة

العمومية ، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة ، من خلال وجود النشر

الالكتروني لكل مراحل الخدمة ، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ، ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى

، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة .وبالرغم من المزايا سابقة الذكر التي تحتصها تطبيقات تكنولوجيا

المعلومات والاتصال في أداء ، وتسليم الخدمة العامة للمواطنين ، وما تحققة من تطوير في نوع العلاقة التي تربط

المواطنين بأجهزة الخدمة العامة، فإن التحول للخدمات الالكترونية ، ليجلو هو الآخر من مخاطر وسلبيات قد

تعرق ، وتشوه مضمون الخدمة العمومية ، فالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في

تقديم الخدمة العامة ، قد ينجم عنه بعض السلبيات مثل: عدم شعور طالب الخدمة بالاهتمام والرعاية

الشخصية، بسبب افتقار التفاعل الشخصي بينه وبين مقدمي الخدمة ، و التباين في الرغبات بين المواطنين ،

الذين يطلبون نفس الخدمة ، خاصة مع وجود الأمية التكنولوجية ، وما تطرحه من إشكالات حول استخدام

التقنية الحديثة للحصول على الخدمة ، في ظل نقص الصيانة للأجهزة والمعدات واحتمال التلف أو التخريب .

¹ المرجع نفسه ص 20.

إن الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين ، ومن ثم الوصول إلى السرعة في انجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر ، فيتم بذلك توفير

الجهد والوقت والتكلفة ، وهو ما يؤدي إلى حل مشاكل الطابور ، ومختلف العراقيل البيروقراطية ، "ولهذا تعطي مبادرات التحول الإلكتروني أولوية بالغة لتقديم خدماتها للمواطن العادي مباشرة وفق مبدأ العمل أولاً، أكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم لقطاع الأعمال . " في هذا السياق أدى وجود الحاسب واستخداماته في عمليات تشغيل البيانات الى اختفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة ، التي كانت تحوز على اهتمام كبير في الانظمة اليدوية ، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك الحاسبات هي تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري ، الثبات والذي يعني تنفيذ تعليمات البرنامج في جميع الأحوال (Consistency ، الحافز (Motivation) فالآلة صماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة أو الاختلاس ، كما لا يوجد للحاسب مصلحة شخصية بعكس الموظف . في الأخير يمكن القول أن مفهوم الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد يأخذ معاني وأبعاد جديدة ، تبعا للتطورات السياسية والاقتصادية العالمية والمحلية ، ففي ظل الحكم الراشد أصبح الاهتمام بالغاً بمفهوم ترشيد الخدمة العمومية ، التي تترجم سياسة الإدارة العامة ، وتفاعلاتها في إطار إقامة حكم راشد على مستوى منظمات ومؤسسات الخدمة العمومية ، وما أصبح يعرف بالخدمات العامة الالكترونية ، التي يطرحها بديل الإدارة الالكترونية ، كآلية أثبتت الدراسات العلمية نجاعتها في خلق نمط جديد من الخدمات العمومية ، يدعم عناصر النزاهة ، الشفافية ، العدالة ، سرعة الاستجابة لحاجيات الأفراد ، والاهتمام بالمواطن الذي يمثل محور التنمية المحلية ، وتفعيل مبدأ التوجه بالعمل داخل مراكز ومؤسسات الخدمة العمومية . وانطلاقاً من أن المعرفة الدقيقة لأثر الإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية تكون أكثر وضوحاً إذا ما تم التطرق إلى بعض النماذج التطبيقية

المطلب الثالث: العلاقة بين المتغيرين الإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية

ترقية جودة الخدمة العمومية لطالما كانت في قلب عمليات الإصلاح الإداري في الجزائر منذ الثمانينيات القرن الماضي. أضحت جودة الخدمة العمومية حاجة ملحة، تزايدت المطالبات بها سواء من طرف الأمن الوطني أو المتعاملين الاقتصاديين المحليين أو الأجانب. غربي آن مجهودات السلطات التشريعية و التنفيذية الرامية لترقية الخدمة العمومية ستظل محدودة الفعالية ما لم تستند على معايير واضحة للجودة. السرعة، السهولة و الشفافية؛ معايير حديثة تعتبر في علم الإدارة مفاتيح خدمة عمومية ذات جودة. غربي آن تحقيقها العملي يرتبط بمدى تجسيدها ضمن أحكام القانون النازمة لنشاط الإدارة و مصالحها بالإضافة الى عاملي التحفيز و المسؤولية المشكلين لدافعية العون العمومي.

الفرع الأول : ماهية الإدارة العمومية

تعتبر الإدارة العمومية الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة ومتنوعة تتميز بالمجانبة النسبية للمواطنين المنتمين لنفس البلد، وبهذا فهي تشكل مركز الحوار.

أولا : تعريفها

● **تعريف عام:** هي كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج أو توفير خدمة عامة بغرض إشباع حاجة من حاجات المجتمع .

و تعرف بعض الدراسات الإدارة العمومية انطلاقا من تعريف المرفق العام " هو منظمة تقوم بأداء خدمة عامة وتسير عليها الدولة" .

- **تعريف الإدارة العمومية:** تتعدد تعاريف الإدارة العمومية بتعدد وجهات نظر الباحثين وزاوية المعالجة، فقد عرفها Wilson Woodrow بأنها الهدف العملي الذي يتعلق بإنجاز المشروعات العامة، بما يتفق مع رغبات الناس، وحاجاتهم. فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها¹.
 - أما White.D, Leonard. Dr يريان أن الإدارة العامة هي جميع العمليات التي غرضها تحقيق وتنفيذ السياسة العامة التي تعلنها السلطات المختصة، و Pfifner. Prof يضيف بأنها: تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ السياسة العامة، في حين يرى Walker Harvey بأن العمل الذي تقوم به الحكومة من أجل تفعيل القانون يسمى الإدارة.
 - أما Dimock. E Marshal على حسب الإدارة معنية بـ "ماذا" و "كيف" للحكومة؛ "ما" تُعنى بالموضوع والمعرفة الفنية للمجال والتي تمكن المسؤول من أداء مهمته، " كيف" ويقصد بها تقنية الإدارة والمبادئ التي يتم بموجبها تنفيذ البرامج بنجاح الشاملة وعليه:
- فالإدارة العامة هي مجموع الجهود الجماعية والعمليات الإدارية التي تسهر عليها مجموعة من المؤسسات الخدمائية العمومية، الغرض منها تنفيذ السياسة العامة للحكومة وتحقيق الصالح العام في المجتمع. ومن تعريفات الإدارة العامة أيضاً، تعريف Waldo الذي يعرفها على أنها: " فن وعلم الإدارة كما هو مطبق على شؤون الدولة"، وعلى غرارها يعرفها Gulick Luther الإدارة العامة هي جزء من علم الإدارة الذي له علاقة بالحكومة، وبالتالي فإن الأمر يتعلق في المقام الأول بالفرع التنفيذي حيث يتم عمل الحكومة.

¹. عبد الحميد ، محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة ، دون بلد النشر ، منشورات ELGE ، 1997 ، ص 164 ، ص 166

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن الإدارة العامة ليست مجرد مجموعة من الأنشطة والعمليات والمهام الإدارية فقط، بل هي علم كغيره من العلوم الاجتماعية تنحصر تطبيقاته على الشؤون الحكومية العامة بالدرجة الأولى . أما المجموعة الثالثة من التعريفات فإن تركيزها ينصب على العلاقة بين الإدارة وأجهزتها الإدارية.

ثانيا :أقسام الإدارة العمومية:

قسم مهام الإدارة العامة إلى قسمين رئيسيين:

- **قسم أول يتعلق بالمهام الخارجية للإدارة:** وقسم ثان يتعلق بمهامها الداخلية .فالمهام الخارجية تضعها في اتصال مباشر مع المواطنين والمقيمين على أرض الوطن، وتشمل مهام سيادية، كالدفاع والأمن الداخلي والقضاء، مهام اقتصادية، تتولاها وزارات المال والاقتصاد والصناعة والزراعة...، مهام تعليمية وثقافية تتولاها وزارات التربية والتعليم والثقافة...إلخ، مهام اجتماعية تتولاها وزارات الشؤون الاجتماعي والعمل¹.
- **أما المهام الداخلية :** فهي التي تهدف إلى التنظيم الداخلي للإدارة، بميكانيكاتها الإدارية، وسلسلة الرتب والرواتب، وشروط التوظيف، والترقية، والنقل، إضافة إلى التجهيزات المادية والتقنية والمالية، مع إخضاعها لرقابات متعددة، بدءا من الرقابة التسلسلية نحية إلى الرقابة القضائية.

ثالثا :خصائص الإدارة العمومية :

في حين هناك من يحدد خصائص الإدارة العامة في النقاط الآتية²:

1- **الطابع المتكامل:** طريقة قيادة المؤسسات العامة في المجتمع بالمعنى الواسع، تُعنى بدمج جميع مجالات

الحياة الاجتماعية: التعليم، الإدارة، خدمات الرعاية الصحية...إلخ

¹ . عبد الحميد ، محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة ، مرجع سابق ذكره ، 1997 ، ص 170.

² المرجع نفسه ، ص 177.

- 2- الشخصية السياسية: الإدارة العامة هي نطاق أو دائرة إدارية تتأثر بالعوامل السياسية، فلا يمكن أن تكون الأهداف التي يسعى إليها ممثلو الإدارة العامة متطابقة بوجود أنظمة سياسية مختلفة في الدولة .
- 3- طابع التنوع: تتمتع الإدارة العامة بطابع التنوع، حيث توجد مؤسسات ذات كفاءات مادية عامة، ومؤسسات ذات كفاءة اجتماعية، ومؤسسات مركزية ومحلية. وهذا يجعل الإدارة تتمايز وفقا للمستوى الإداري الذي ترتبط به .
- 4- طابع التعقيد: الإدارة العامة لها طابع معقد، باعتبار أنها تجمع عناصر إدارية في مجالات مختلفة من القطاع العام؛ التعليم، الثقافة، خدمات الرعاية الاجتماعية، الصحة...إلخ، ومجرد تعداد هذه المجالات يجعلنا نفهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه الإدارة العامة.
- 5- الطابع التوليقي: تأخذ الإدارة العامة من مختلف المجالات المعرفية كعلم الاجتماع، علم النفس، الإحصاء، بيئة العمل، القانون، والاقتصاد... وغيره من المعارف التي يستطيع توظيفها موظفو الخدمات المدنية، لذلك يتطلب تكييف تلك المعارف والنظريات المأخوذة منها مع خصوصيات القطاع العام

ثالثا: مبادئ الإدارة العامة:

- تخضع الإدارة العامة على اختلاف أنواعها لمجموعة من المبادئ اللازمة لإنجاح مهامها وتحقيق الصالح العام، من بينها :
- مبدأ دوام سير الإدارة: ويعني استمرار سير الإدارة العامة بانتظام حتى لا يدب الخلل والاضطراب في حياة المستفيدين في حالة تعطلها، كما هو الحال في حالة انقطاع الكهرباء، أو توقف وسائل المواصلات، ويترتب عن هذا المبدأ نتائج متعددة أهمها تحريم الاضراب¹ .
 - مبدأ المساواة: ويعني أن المواطنين متساوين أمام الإدارة العامة ما توافقت فيهم الشروط المطلوبة.

¹. علي ، زغود ، المؤسسات العمومية والإدارية ، تعريفها ، طبيعتها القانونية ، الشخصية المعنوية ، الجزائر ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، دون تاريخ نشر ، ص ص 12 ، 13.

- مبدأ قابلية نظام الخدمة العامة للتغيير: ويعني أنه من حق الإدارة أن تدخل في أي وقت لتعديل أو تغيير القواعد التي تحكم الخدمة العامة، حتى تتفق وتحقق المصلحة العامة على أفضل وجه، لأن الإدارة العامة تعمل للوصول إلى التشغيل بأكبر كفاءة ممكنة في ظل الظروف القائمة، فإذا تغيرت الظروف أو ظهرت طرق أفضل لزيادة كفاءة الخدمة العمومية -ابتغاء تحقيق المصلحة العامة- تجري تعديلا في تنظيمها، دون أن يكون هناك اعتراض سواء من المستفيدين أو العاملين، وهذا الحق ثابت دون الحاجة إلى نص.
- مبدأ حياد المرافق العامة: يرتبط هذا المبدأ بمبدأ المساواة، ويعني إدارة المرافق العامة بطريقة موضوعية بصرف النظر عن الخلافات الشخصية، بما يكفل رفع كفاءتها وتحقيقها للمصالح العام، وتوزيع خدماتها على كافة المستخدمين دون التفرقة بسبب الاتجاهات السياسية، العرقية، الدينية، أو الفلسفية، ووفق هذا المبدأ لا بد من تجاوز كل الخلافات لتحقيق الفائدة والمنفعة العامة.
- مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للإدارة العامة: الأصل في هذا المبدأ أنه يجب على الإدارة العامة إقامة مؤسسات عمومية، وعدم حرمان الأفراد من الاستفادة من خدماتها القائمة، غير أن هذا المبدأ لا يعني مجرد إقامة تلك المؤسسات وعدم حرمان الأفراد من التمتع بخدماتها فحسب، وإنما يعني التجاوب مع مقتضيات الإدارة الحديثة المتطورة لتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات العامة لأفراد المجتمع.

الفرع الثاني : معايير الخدمة العمومية

لقد حدد معظم العلماء في مجال الإدارة العامة معايير الخدمة العمومية وهي مستوحاة من المبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العامة و التي تتلخص في المعايير الآتية:

- (1) **مقياس التطور و التكيف** : هذا المقياس يسمح بتكيف الخدمة العمومية رغم التطورات الاجتماعية والتقنية من جهة واحتياجات المواطنين او المستفيدين من جهة أخرى , مثل الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية و سرعة انتقال المعلومة.
- (2) **مقياس الاستمرارية** : الذي يعني ديمومة الخدمة العمومية كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لأفراد المجتمع ككل و الذي يتطلب الادارة الدائم للخدمة لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية و الرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة و الضرورية لهم .
- (3) **مقياس المجانية النسبية** : امتداد لمقياس المساواة بين المواطنين في حالة ما اذا كانت وضعياتهم متباينة من حيث مستوى الدخل تم الاعتماد على سلم الخدمات العمومية , حيث أن هناك خدمات يكون الوصول إليها مجان(مثل خدمة الصحة , الأمن... الخ) و هناك خدمات مرتبة حسب نوعية الخدمة و مستوى دخل المستفيد. - مقياس الشمولية : و يقصد من هذا المقياس انه من حق المواطنين الاستفادة منها و لهذا يجب أن تكون في متناول الجميع و السماح لهم بالوصول إليها حسب الشروط المناسبة لقدراتهم و مستوى معيشتهم.
- (4) **مقياس التضامن** : من خلال هذا المقياس ينظر الى الخدمة العمومية ما هي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين و الدولة من خلال محاربة الظواهر الاجتماعية كالفقر , البطالة.

الفرع الثالث : العلاقة بين كفاءة وفاعلية الإدارة العمومية و جودة الخدمات العمومية

الخدمة العمومية هي نتاج عمل المرافق العمومية بصفة عامة، و هي حلقة الوصل بين الدولة و المرتفق أي المواطن المتلقي للخدمة العمومية وبذلك هي الحلقة الأهم لضمان رضى هذا المرتفق و لمحاولة تحسين العلاقة بين الدولة والمواطن، هذه العلاقة التي عرفت تذبذب وكل الإصلاحات تنادي بتحسينها خاصة خلال سنوات الثمانينات، ولكن تركيز المنظومة الجزائية في كل الفترات كان على تطوير و إصلاح الهياكل دون التطرق للخدمة العمومية كنتيجة لعمل هذه الهياكل، مما دفع بالحكومة لمحاولة احتواء الوضع وإعادة ثقة المواطن في الدولة من خلال تحسين الخدمة العمومية ، وترجم ذلك من خلال استحداث وزارة مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية¹.

أولا : أساليب تطوير الخدمة العمومية في الإدارات العمومية

إن تحسين مستوى كفاءة وفعالية الأداء العمومي لضمان نجاح المؤسسات والمرافق العمومية، يحتم بالضرورة السيطرة على مختلف الأطراف الفاعلة في الإدارة العمومية، و المؤثرة و العوامل المحددة لنجاعة الخدمة العمومية والتي تعكس مستوى الأداء العمومي ، وتتمثل هذه المؤثرات أساسا في ما يلي أولا :

1) تأهيل العنصر البشري: من خلال العمل على زيادة التخصص الوظيفي بغية لرفع مستوى المهارات وزيادة إتقان الخدمة لعامة باعتبار الإدارة الجزائية تمر في مرحلة حرجة لذا كان عليها الاهتمام بالعامل البشري والعمل العامة باعتبار الإدارة الجزائية تمر في مرحلة حرجة، على استمرار نشاطه في المستقبل حيث تعتبر الموارد البشرية إلى جانب العوامل الأخرى التي تكون أي تنظيم وتساعد على الحركية والتطور، ذات الأهمية القصوى والمكانة الأساسية بل أن الموارد البشرية أصبحت في عصرنا الحالي أهم العناصر الموارد في أي منظمة

¹ علي ، زغود ، المؤسسات العمومية والإدارية ، تعريفها ، طبيعتها القانونية ، الشخصية المعنوية ، مرجع سابق ذكره، ص ص 19، 23.

نظرا لما لها من دون معتبر وإسهام لا محدود له في انجاز وإنجاح أي تنظيم . كما أن نجاح عمل الإدارة وأدائها لمهامها الموكلة إليه مرهون بمدى تكيف سلوك موظفيها مع مقتضيات العمل في الإدارة، والتي هي موجودة أساسا لخدمة الصالح العام، حيث تضعه فوق كل اعتبار عند قيامها بمهامها وهذا ما يملئ جملة من السلوكيات والأخلاقيات التي على الموظفين التحلي بها أثناء قيامهم بمهامهم وهي¹:

(1) **احترام مواعيد العمل:** إذ تعني امتثال أوامر العمل والقوانين التي تنظم المهام، والأنشطة الإدارية والتي من أهمها احترام مواعيد العمل..

(2) **العلاقة مع المواطنين:** بمعنى انه يتعين على الموظف معاملة الجمهور باحترام ومراعاة مشاعرهم ومعاملتهم معاملة إنسانية دون المساس بالكرامة.

(3) **روح المثابرة:** يقصد بها تلك الإدارة القوية لمواجهة الصعوبات والعراقيل التي تعترضه في عمله، كما عليه أن يتمتع بروح المبادرة أي المساهمة بالاقتراحات والتدابير لفائدة الإدارة.

(4) **الأخلاق المهنية:** هناك جانب مهم أيضا في سلوك الموظفين وهو التمتع بالأخلاق المهنية.

(2) **عصرنة الإدارة :**

يتطلب تحسين وترشيد الخدمات العامة الرفع من مستوى تقديم الخدمات داخل الإدارات العمومية، وترقية التعاملات بين الأجهزة العمومية والمواطنين، وبحثا عن تحقيق هذه الأهداف يجب على الإدارة الجزائرية :

- تعزيز استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية .
- استكمال البنى الأساسية للمعلومات، ووضع نظم إعلام مندمجة، وتنمية الكفاءات البشرية.
- نشر تطبيقات قطاعية متميز.

¹ المرجع السابق ذكره، ص 55.

- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.
- و تمثل الحوكمة مدخلا استراتيجيا في انضباط و تحسين الأداء العمومي بمختلف المنظمات العمومي

3) الاهتمام بالجانب المالي

قد يؤدي عدم الاهتمام بالجانب المالي في المؤسسات العمومية إلى تراجع في ترقية الخدمة العمومية، فمن خلال هذا التراجع يجب على مسؤولي الخدمة العمومية الاهتمام بالموارد المالية، إذ أنه يجب على الإدارة الجزائرية إدخال تقنيات التحفيز والاهتمام بشكل أكبر بنظام الأجور مما يؤدي هذا الأخير إلى تحسين الأداء والرفع من مستوى الإنتاجية، ومحاولة إيجاد الطريقة المثلى التي تمكن من الوصول إلى تسيير فعال وناجح يسمح بالاستعمال الأمثل للموارد المختلفة. كما لا يمكن من إهمال دور الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد التي تساهم هي الأخرى في تحفيزهم بشكل ايجابي وفعال. في حين يؤدي التحفيز من خلال الزيادة في الأجور دورا مهما في تنمية وتحفيز الفرد على العمل وإبعاده عن الانحرافات، هذا الإجراء يولد لديهم العزوف عن قبول الرشوة لغرض الحاجة خاصة في القطاعات الحساسة¹.

الفرع الرابع : تحسين جودة الخدمات العمومية و تجديد علاقة المواطن بالمؤسسات العمومية

في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة والمتجددة و التي تزامنت و الجهود المبذولة من طرف الدول لتحسين المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن و تطوير الخدمة العمومية و ترشيدها. فلقد كان للتقنيات التكنولوجية الحديثة دورا بارزا في تطوير الأداء الإداري والتقليل من تكاليف وكذا زمن الخدمة المقدمة، وذلك ما يشير بالضرورة إلى التحول من الإدارة الورقية او بالأصح التقليدية الى إدارة دون ورق ودون جهد و اقل تكلفة و هي

¹. المرجع نفسه ص ص60، 61 .

الإدارة الالكترونية، ولقد سعت الحكومة الجزائرية إلى ذلك بجملة من الإصلاحات سواء كانت في الجانب الفكري أو في الجانب الممارساتي.

أولا :الجودة كمقاربة جديدة في الخدمات العمومية

تعود الجودة في أصوله القواعد المطبقة على الخدمات التي يؤديها القطاع الخاص لكن التطور الحاصل و كذا أهمية المصلحة العامة فرضت ضرورة وجود وخضوع الخدمة المقدمة من طرف المرافق العامة لمراقبة النوعية وضرورة تحسينها وفقا لمقتضيات المصلحة العامة . ويقصد بمبدأ النوعية في المرافق العامة أنه يحق للمنتفع الحصول على خدمة بأفضل نوعية وجودة وبأحسن الأسعار ولهذا المبدأ عالقة وطيدة بمبدأ قابلية المرفق للتطور و التكيف حيث هذا التكيف يفرض تحسين النوعية وتطويرها، ويمكن أن ينصع لنوعية الخدمة المقدمة بنص قانوني أوفي إطار عقود الامتياز، حيث يبين القانون أو العقد نوعية الخدمة المراد تقديمها و كفاءات تحسينها . فالخدمة العمومية تتحمل مسؤوليتها الدولة بكل مستوياتها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تتمثل هذه الخدمات أساسا في تلك الخدمات التي أعطاها القانون صفة المرفق العام كالتعليم و الصحة و المياه والكهرباء..... إلخ ، لكن نجاحها في التوفير المتزايد للخدمات العمومية وإنجازات المرافق العامة والحصيلة الكمية الإيجابية غالبا ما تصطدم بواقع سيئ على المستوى النوعي والجودة، ولعل أهم الأسباب :عدم تطابق الخدمة المقدمة مع الخدمة المنتظرة و المتوقعة وهذا راجع لعدم مشاركة المواطن في رسم هذه لاحتياجات .وكما تبرز دائما الدولة كطرف في هذه المعادلة بأن عدد طالبي الخدمة الكبير هو ما أثر على نوعية الخدمة .ومجانيته في بعض الأحيان زاد من الطلب على هذه الخدمات مما ولد ضغطا كبيرا على هذه المرافق أنعكس سلبا على نوعية الخدمة العمومية المقدمة .

لكن المرافق العمومية اليوم مدعوة للمواكبة متطلبات الجودة وتقديم أحسن الأنواع فلم يعد من حق المواطن فقط الحصول على الخدمة بل الحصول على خدمة جيدة ، لم تعد الخدمة منحة من الدولة للمواطن بل حق في الخدمة وبنوعية جيدة خاصة مع التطورات الحاصلة و المنافسة خاصة في ظل فتح الخدمات العمومية للخواص في إطار عقود الامتياز التي من خلالها فرضت الدولة على صاحب الامتياز جملة من الشروط المتعلقة خاصة بالجودة . فالخدمة العمومية اليوم سواء كانت إدارية أو صناعية وتجارية يجب أن تتميز بالجودة التي لم تعد مرتبطة فقط بالقطاع الخاص بل حتى بالخدمات العمومية بسبب دخول الخواص حقل المرافق العامة من جهة و خصوصية تحسين نوعية الخدمات العمومية كوسيلة لإعادة ثقة المواطن في الدولة من جهة أخرى، بالإضافة إلى المنافسة التي أصبحت حتى الخدمات العمومية محور لها لا سيما الخدمات الصحية والتعليمية و الاتصالات... الخ . فمفهوم الجودة أصبح يقدم نفسه كمبدأ من المبادئ التي تحكم سير المرافق العامة إبتداء من سنوات الثمانينات ، إذ أنه يشكل تجسيدا للرجبة في تحديث المرافق العامة، وعلى هذا الأساس تأتي الرغبة من السلطات العمومية في التخلي عن المنطق الكمي و الاستجابة للنوعية، فالمواطن أصبح يطالب بالخدمة مع ضمان الجودة.

ثانيا: تجديد علاقة المواطن بالمؤسسات العمومية

يعرف العالم اليوم إنفتاحا كبيرا أثر على السوق وزاد من حجم المنافسة سواء في القطاع الخاص أو حتى في بعضا الأحيان بين القطاع العام والخاص، وفي المرافق العامة فيما بينها، مما ولد ضرورة تقديم خدمة عمومية ذات جودة قادرة من جهة على تلبية حاجات المواطنين وقادرة على تحديات المنافسة المفروضة عليها من جهة أخرى . فالخدمة العمومية تحولت من التلبية العشوائية الكمية إلى التلبية الجيدة أي مقارنة الجودة كمعيار ومحدد جديد في الخدمة العمومية . فالمرافق العامة اليوم أصبحت مدعوة لتحسين معايير خدماتها وتقديم الأجود و لأحسن للمواطن من منطلق تزايد متطلبات ونوع الخدمة التي يطلبها المواطن ، وإذا كانت الجودة و إرضاء الزبائن هي هاجس القطاع الخاص في ظل المنافسة التي عرفها و لضمان إستمراريتها في السوق، فالدولة اليوم

تبحث عن تحسين جودة خدماتها لترميم علاقتها بالمواطن والوصول لرضا المواطن كمدخل الإستقرار الاجتماعي من جهة وإعادة ثقة المواطن في الدولة التي هدمتها جملة من المعطيات (كالفساد ، ورداءة الخدمات العمومية، وبعد المواطن عن المرافق العامة وعدم ثقته في الخدمات التي تقدمها) فتحسين جودة الخدمات العمومية في هذه الفترة بالذات جاء كمدخل للإصلاحات التي تبنتها الدولة في جميع المجالات، وكمدخل لتجديد عالقة الإدارة بالمواطن بثوب جديد من خلال تحسين جودة ما تقدمه من خدمات قد تكون السبب في تحسين صورة الدولة لدى المواطن.

تحسين جودة الخدمات العمومية:

تحسين الخدمة لتحقيق رضي المستهلك و ذلك بتقديم خدمة عمومية ذات جودة قادرة من جهة على تلبية حاجات الزبائن وقادرة على تحديات المنافسة المفروضة عليهما من جهة أخرى ويتطلب ذلك :

- تقليل الوقت بين وقت طلب الخدمة و تقديمها الفعلي.
- تبسيط عملية تقديم الخدمة .
- التحسين المستمر للخدمة ولمناخ تقديم الخدمة العمومية.
- ضرورة وجود أعون يعرفون التعامل مع الزبون .
- إعادة الثقة للمواطن في المرافق العامة وفي سياسات الدولة وبذلك تحسين علاقته به، لان الخدمات العمومية في الأخير هي حلقة الوصل بين الدولة و المواطن.
- الجودة هي مطلب داخلي وخارجي من منطلق التقييمات الدورية لمنظمات دولية تنطلق من تقييم جودة الخدمات العمومية « مثال ترتيب الجامعات أو المستشفيات يكون أهم معيار الجودة.
- تحسين صورة الدولة تتطلب تحسين نوعية وجودة الخدمة العمومية، وقياس نجاح السياسات العمومية والبرامج يكون من خلال تقييم هذه القيمة (الجودة..)

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

تعددت وتنوعت الدراسات والبحوث التي تناولت مواضيع الإدارة الالكترونية ،إلا أننا اخترنا بعضا من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

تعددت الدراسات العربية التي تتناول مواضيع الادارة الالكترونية اخترنا منها الدراسات التالية :

• الدراسة الأولى:

دراسة (سميرة مطر المسعودي) بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف عمى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتتمثل في (المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية) والتعرف على أبرز الآليات المفتوحة لتغلب عمى تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات .ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ،كما تم استخدام تحميل square-chi ،معامل الارتباط بيرسون).

نتائج الدراسة

وأظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات إدارية تتمثل في :

- الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية

- نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، و ضعف التحفيز بنوعية المادي والمعنوي الاستخدام تقنيات الإلكترونية.
- أظهرت النتائج وجود معوقات بشرية تتمثل في قمة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية، في كافة التعاملات الإلكترونية، و النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب.
- أظهرت النتائج وجود معوقات مالية تتمثل في ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة (المحاضرات، الندوات، ورش العمل) ضعف الدعم المادي المخصص لمبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعمات وقمة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- وجود عالقة ارتباطيه موجبة بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أهم توصيات الدراسة:

ومن أهم توصيات الدراسة :تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

- (1) زيادة الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- (2) زيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية لتعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

● الدراسة الثانية :

دراسة بوغلاشي عماد 2011 بعنوان "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية :

دراسة حالة وزارة العدل "مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر.

أهداف الدراسة : حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية - دراسة حالة وزارة العدل من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملها .

منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، وكذا اتبع أسلوب دراسة الحالة أهم النتائج : أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزمات المشروعة ، سعيا منها لتحسين أدائها .

في قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمل وزارة العدل من خلال توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لسييرها وسير قطاع العدالة بشكل عام. وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض المشاريع الهامة على أرض الواقع النتيجة العامة وتمثلت في أن الجزائر أدركت أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارات العمومية لن تأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحول نحو طريق رقمي يزيد قدرا التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية . كما تفتنت أيضا إلى ضرورة توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجسيد مختلف المشاريع الإلكترونية.

● الدراسة الثالث :

دراسة آسيا سليمان 2014 بعنوان " واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الإداري "

دراسة حالة : المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة مذكرة لماجستير جامعة

02أوت 5511 - سكيكدة

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف علمية و أخرى عملية كما يلي :

جمع الأفكار و المعلومات النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و إبراز أهمية العمل الإداري و زيادة فاعليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات؛ التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة.

معرفة مدى إسهام شبكات الاتصالات في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة؛ معرفة مدى إسهام صناع المعرفة في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة .

منهجية الدراسة :

لأنجاز بحثنا هذا اعتمدنا المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و المنهج الإحصائي لجمع البيانات و معالجتها إحصائيا في الجانب التطبيقي .نتائج الدراسة :تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق الإدارة التقليدية .تعد الإدارة الإلكترونية المضلة التي تدخل تحتها كل من الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، و الحكومة الإلكترونية .ت

توفر لدى المديرية المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة ما نسبته 18.62 % تتوفر لدى المديرية المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية ما نسبته 88.70 - % هناك واقع عالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة و ذلك بنسبة 73,70%.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

تعددت الدراسات الأجنبية التي تتناول مواضيع الادارة الالكترونية اخترنا منها الدراسات الاكثر تطابقا مع

دراستنا

● الدراسة الاولى :

دراسة ويست , **West 2002** بعنوان :الحكومة الالكترونية المدنية-جامعة براون بالولايات المتحدة الأمريكية.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تقديم عرض لمستوى التحديث السنوي الثاني لمواقع انترنت المؤسسة الحكومية في 80مدينة بأمريكا، والتعرف على مفهوم الحكومة الالكترونية لدى كافة سكان المدن .

نتائج الدراسة :

وأهم نتائج هذه الدراسة :

أن المدن قد عملت الخطوات الرئيسة نحو وضع المعلومات والخدمات على الشبكة .

أن هناك زيادة كبيرة في عدد المواقع حيث بلغ 1527موقع حكومي يعرض % 49من مواقع الخدمات القابلة للتنفيذ على الشبكة ، تماما عن نسبة %25في العام الماضي

● الدراسة الثانية :

دراسة (**alan 2001** بعنوان إدخال المواطنين في الشبكة الإلكترونية)العريشي، (2008 ، 122)

تناولت الدراسة المبادلات الرئيسية لمحومة الإللكترونية حول العالم من فهم إمكانية توفير الخدمات الحكومية على شبكة الإنترنت والاستفادة من الحلول التقنية وانسيابية توصيل الخدمات، وأوضحت الدراسة أن الخمسة سنوات الماضية شهدت اتساعا كبيرا لتقديم الخدمات الحكومية عبر الشبكة .ومن أهم نتائج الدراسة التي توصل إليها:

إن القيمة الحقيقية لمحومة الإللكترونية ليست في مجرد وضع الخدمات على الشبكة وإنما قيمتها في إجبار البيئات والمؤسسات الحكومية على إعادة النظر في خدمات و إعادة التنظيم وتفعيلها قبل وضعها على الشبكة.

أن نسبة 15 % فقط من فوائد المحكومة الإللكترونية تنبع من الحلول التقنية في حين تتمثل النسبة المتبقية 85 % من انسيابية تقديم الخدمات .

إن التحول إلى الشبكة الإللكترونية يعزز من فرص صنع القرارات الجماهيرية .

وتوصلت الدراسة إلى ثالث نقاط أساسية أولها:

عدم التقليل من شأن مقاومة موظفي الحكومة للتغيير .

ثانيها: أن مبادرات الحكومة الإللكترونية يجب أن تتضمن جهودا لزيادة انتشار واستخدام الانترنت .

وثالثها: أن الحكومة الإللكترونية يمكن أن تصبح محركا لجلب الأرباح إذا دقت الإستراتيجية .

وأخيرا بينت الدراسة أن تكلفة الحكومة الإللكترونية 30 مليون دولار لجهود الإدارات الفردية أو منافذ الخدمات الفردية 100 مليون دولار لمنافذ الخدمات المتكاملة.

• الدراسة الثالث:

2002 John bourn تحسين الخدمات الحكومية من خلال الإدارة الالكترونية

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- تناول العلاقة بين الخدمات الحكومية والحكومة الالكترونية حيث ذكرت أن تقديم الخدمات الحكومية الكترونيا يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين بحث تكون الخدمات سريعة وشاملة وأن تلبية كافة احتياجات المتعاملين معها .

- والحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة، ذلك من خلال القيام بمراجعة العمليات الإدارية وأتمتتها الأمر الذي يؤدي إلى اختصارها واستغلالها بطريقة أفضل

نتائج الدراسة :

1. أن للحوافز التشجيعية دور في استقطاب المزيد من العملاء لاستخدام خدمات الحكومة الالكترونية .
2. أن حافز التعليم في مجال تصميم وتطوير ومراجعة برامج تعليم تكنولوجيا المعلومات يؤدي لنجاح تقديم الخدمات الحكومة الكترونيا لكل المواطنين والقطاع الخاص ويعمل على تقليل الفجوة ما بين من يعرف ومن لا يعرف.

المطلب الثالث : مناقشة الدراسات السابقة

يمكن عرض مميزات دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية :

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون فيها بمتغير آخر، في حين أننا ومن خلال هذه الدراسة حاولنا أن ندرس دور الإدارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية، وقد نجد أن أحد هذه الدراسات السابقة قد جمعت بينهما إلا أن دراسة الحالة قد اختلفت وتباينت، ففي حين كانت دراسة الحالة فيها ضمن مؤسسات مختلفة من حيث الزمان والمكان (غزة ، الجزائر، الولايات الأمريكية ، سكيكدة، قسنطينة ..الخ)، قد ارتأينا أن نجد العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة العمومية (مركز بريد الجزائر لبلدية ابن الناصر ابن شهرة ولاية الاغواط) .

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها تناول موضوع هذه الدراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين بمركز بريد الجزائر لبلدية ابن ناصر ابن شهرة ، وهذا ما يمثل أحد أهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة التي وهو ما يتشابه جزئياً تناولت الإدارة الإلكترونية، من حيث المضمون مع الدراسات السابقة.

وعليه نقول أننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة الإلكترونية، أما الاختلاف بين دراستنا وبين هذه الدراسات من ناحية الحدود الزمنية والمكانية المدروسة، بالإضافة إلى المنهج المستخدم بحيث اعتمدت دراستنا على عدة مناهج والبعض تم الاعتماد عليها في الدراسات السابقة والبعض الآخر لم يعتمد عليها وكذلك الأمر بالنسبة لأداة الدراسة فالدراسة الحالية اعتمدت على عدة أدوات وهي المقابلة والملاحظة ، كذلك مجتمع وعينة الدراسة، وقد استفدنا من هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري، كما استفدنا منها في صياغة بعض الأسئلة والأهداف وقمنا ببناء الفرضيات و بناء على النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسات،

إذ تطرقنا إلى الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، ومن خلال بحثنا توصلنا إلى المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية من سرعة وشفافية، ودقة وتخفيض التكاليف.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الإدارة الالكترونية ومدى أهميتها بنسبة للمؤسسات في هذه الفترات الأخيرة ، مما أدى بالمجتمعات الالتحاق بالركب تجنباً لاحتتمالات العزلة والتخلف ومواكبة عصر السرعة والمعلومات ، والتنافس في تقديم السلع والخدمات ، خاصة عندما بدأت الإدارة الالكترونية بقطاع الخدمات العمومية ، وفق لمعايير الدقة، السهولة ، والكفاءة ، وذلك من اجل خلق بيئة وثقافة إدارية الالكترونية حديثة ، تهدف إلى تحسين المستمر في الخدمة العامة ، وتخفيض من تكاليف وربح الوقت ، وذلك من خلال إشراك المواطنين "الزبائن" في معاملات المؤسسة والحصول عليها وفق تسهيلات الجديدة من اجل مواصلة سيرورة العمل وفق تكنولوجيا الحديثة بما يتوافق مع الخدمات العامة للمواطن.

تمهيد :

رأينا في الدراسة النظرية كيف يمكن استغلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، خاصة الإنترنت في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن و سنحاول في الجانب التطبيقي هذا دراسة حالة واقع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية والدور الذي ألحقته بخدماتها المقدمة، حيث أخذنا مؤسسة بريد الجزائر ب كميدان لإجراء هذه الدراسة.

و لهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر و أهم خدماتها المقدمة و في المبحث الثاني تناولنا واقع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بالمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثالث و الأخير فخصصناه لغرض دراسة و تحليل المقابلة.

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر و خدماتها

يحتل قطاع البريد و المواصلات مكانة هامة في كل من ا مجال الاقتصادي و الاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تسمح ببناء دولة عصرية و بتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بـ **بريد الجزائر**.

المطلب الأول : تعريف بمؤسسة بريد الجزائر

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

1-نشأت مؤسسة بريد الجزائر

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 و المتضمنة قانون البريد و المواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد و المواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة و يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في إستغلالها لمختلف نشاطات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية وفق المادة 1 و المادة 39 على التوالي من ذات القانون .

و نتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الإتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية و اللاسلوكية و الذي يهدف إلى :

- تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة؛

- تحديد الشروط العامة للإستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات من طرف المتعاملين؛

- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلوكية واللاسلكية؛

- تحويل على التوالي نشاطات إستغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي و تجاري للبريد و إلى متعاملي المواصلات السلوكية واللاسلكية يُنشأ وفق التشريع المعمول به.

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

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي :

أ-المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 : و يهدف إلى منع ترخيص إنتقالي إلى متعامل يسمى "إتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة و إستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلوكية واللاسلكية.

ب-المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 : و يهدف إلى تحديد نظام الإستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحولات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية و كل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص (régime d'exclusivité)، أما إستغلال أو توفير خدمات البريد

الدولي السريع فأخضع لنظام (régime d'autorisation) وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط¹. أما المراسيم المعلقة بالإنشاء نذكر:

ج-المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002 : و المتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر" .

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

المطلب الثاني : البنية الهيكلية لبريد الجزائر

تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار و التواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري و بهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:

-المديرية العامة و الهياكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي؛

-المديريات الإقليمية والتي تسهر على تسير المؤسسة على مستوى جهوي؛

-الوحدات الولائية و تضطلع بمهام الإستغلال على المستوى الولائي.

¹ وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير،

تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/ 2006، ص ص 101-103

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

1- الهياكل المركزية :

1-1-المديرية العامة : يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات و قرار مجلس الإدارة معين بمرسوم،

يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة و التسيير الإداري و التقني و المالي

للمؤسسة حيث يقوم ب :

- إعداد و إقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة

- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة

- إمضاء العقود و إجراء الصفقات و المعاهدات و الإتفاقيات في الإطار القوانين و الإجراءات التنظيمية

الجاري العمل بها

- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة و تشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات

البنكية

- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء

- يسهر على إحترام التنظيم الداخلي للمؤسسة

- يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه

-يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق و ديون المؤسسة. كما يقترح على

مجلس الإدارة : البرامج العامة للإستغلال، المشاريع والمخططات، البرامج الإستثمارية، الميزانية التقديرية،

إستعمالات و توزيع النتائج، رزمانة مناصب العمل، نظام الأجور و مشاريع توسيع النشاط.

تنقسم مديرية العامة إلى قسمين : مديريات مكلفة بالبحث والدراسات و مديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ .

1-1-1- مديريات الدراسات :

أ-مديريات الدراسات لتحسين النوعية : ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي :

- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة و تقييم مستوى الرضا لدى الزبون؛
- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال؛
- تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، إستعمال و تحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة؛
- تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص بريد الجزائر في ميدان :
- زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية
- التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية
- تحسين مستوى الإستقبال.

ب- مديريات الدراسات الإستراتيجية، التخطيط و التنظيم : تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية

المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية و تقوم بتسيير عقد النجاعة و العمل على

تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية¹.

ج- مديرية الدراسات في مجال الإتصال : تهدف هذه المديرية إلى ترقية الإتصال على المستوى الداخلي

للمؤسسة و المحيط حيث تقوم ب:

- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر

- توزيع و نشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق

- إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة و إستراتيجياتها

- القيام بتجديد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة .

د-مديرية الدراسات لمراقبة التسيير و الإشراف الداخلي : تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة

لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة و المساهمة الفعالة و الدائمة في خلق القيمة المضافة، كما

تساعدنا أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر و الإشراف و تقديم الإقتراحات

وتتكفل هذه المديرية بما يلي :

- قياس أداء المؤسسة و ترشيد الإستعمال الأمثل لمختلف الموارد

- المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية)

- المشاركة في صياغة لوح القيادة و تحليل النتائج؛

¹ وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-106.

- متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات و إختلاس الأموال؛
- تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية و المراكز المالية على المستوى الإقليمية والمحلي.
- هـ-مديريات الدراسات لشؤون الدولية، التعاون و الشؤون القضائية : تكمن مهامها في تمثل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد و المصالح المالية و تمثيلها في الإتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون و التبادل الدولي و القيام بإعداد الإتفاقيات الثنائية و المتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل ب :
- تطبيق نصوص مؤتمر الإتحاد البريدي و الإتحادات الجهوية؛
- تسير ملفات النزاعات القانونية و إعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء؛
- إعداد و متابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص إحترام النصوص القانونية؛
- تحضير الإمكانات و الوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية و المالية¹.
- و-مديرية الدراسات المكلفة بالممتلكات : تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في إستغلال الوسائل و تسير مختلف العقارات و الممتلكات المدرجة في الصنف من المخطط الوطني للمحاسبة و تتكفل هذه المديرية أيضا ب :
- الإثبات و التحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر و إتصالات الجزائر؛
- صياغة القواعد القانونية لجرد الممتلكات و متابعة إستلاكاتها؛

¹ وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 106-108.

- المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الإستثمارات الجديد المكتسبة حديثا؛
- إعداد مدونة لمختلف التجهيزات و الإستثمارات خاصة بريد الجزائر؛
- إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن(تنازل عن الإستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

1-1-2- المديريات المركزية :

أ-مديريات المصالح البريدية : تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج

- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهيكل القاعدية للبريد
- تطوير و ترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص و بريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛
- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية
- تنفيذ نصوص الإتفاقيات البريدية و الإتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعائث و الطرود البريدية و إعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية و خلية مكلفة بالبريد السريع:

أ-1-المديرية الفرعية للبريد و الطرود البريدية.

أ-2- المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع .

أ-3-المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج .

أ-4-المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.

أ-5-الخلية المكلفة بالبريد السريع.

ب- مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية ب :

- التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات)؛
- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات و رفع الإنتاجية؛
- تأمين الإتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات و مع الخزينة العمومية للبنوك؛

- معالجة مختلف النزاعات القانونية و الإستعلامات و تشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

ج- مديرية المالية والمحاسبة : و تتكفل هذه المديرية ب¹ :

- إنجاز و تنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛
- تأطير مختلف الهياكل و الميادين الحاسبي و المالي؛
- توحيد مختلف الميزانيات و القيام بالتحليل المالي و المحاسبة للمؤسسة؛
- توحيد و متابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع المختلف الهياكل؛
- متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة.

¹ وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 109-110.

د-مديرية الوسائل العامة :

وتتكفل هذه المديرية ب : إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية و الأمن.

هـ- مديرية الموارد البشرية : وتتكفل المديرية ب :

- إنجاز و السهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين و الشؤون الإجتماعية؛

- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11)؛

- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- إعداد و تطبيق بنود الاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي.

و-المديرية التجارية : تتكفل هذه المديرية بما يلي :

- التكفل بالنشاطات التسويقية و اقتراح خدمات جديدة حسب إحتياجات الزبائن و إدخال تكنولوجيا

المعلومات و الإتصال؛

- إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية و لخدمات المصالح المالية؛

- إعداد و توزيع الدعائم و الوثائق الإعلامية على الزبائن؛

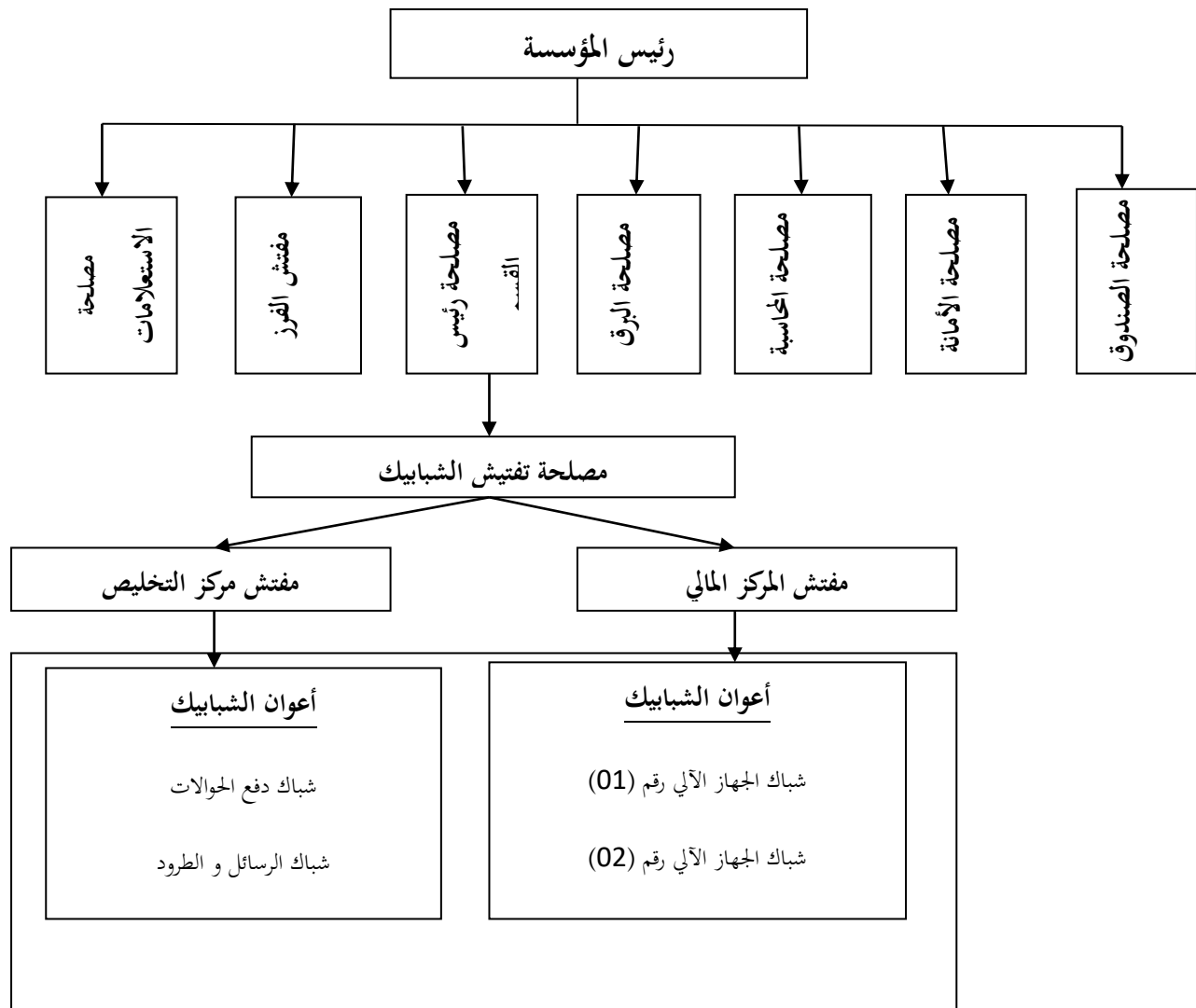
- إعداد الدراسات بخصوص الأسعار و اقتراح التعديلات اللازمة.

ج-مديرية الإعلام الآلي : و تتكفل هذه المديرية بما يلي :

- إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛

- إنجاز و وضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح؛
- إنجاز برامج الإستغلال و صيانة الأنظمة المعلوماتية و العمل على تخزينها و حمايتها؛
- الإشراف على تسيير و مراقبة مراكز الإعلام و العمل على تطوير البرامج؛
- مراقبة التطور التكنولوجي و ترقية تكنولوجي الإعلام و الإتصال المستعملة¹.

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر



المصدر: وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم

الإقتصادية والعلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006 / 2005

¹ المرجع السابق، ص ص 103-104.

المطلب الثالث : الإدارة الالكترونية و تطبيقاتها في مؤسسة الدراسة

تتطلع المؤسسة على تقديم الخدمات لزبائنها أين ما وجدوا و هذا يتطلب توفر شبكة و نظام لنقل و حفظ المعلومات.

1-الشبكة المعلوماتية

1-الشبكة المحلية : يتواجد بالمؤسسة شبكة محلية (LAN) تربط بين الخادم و 08 أجهزة كمبيوتر و تأخذ هذه الشبكة الهيكلية السلسلة (الخطي) و يرجع السبب وراء إختيار هذا النوع من الهيكلية هو أنه في حالة توقف أحد الأجهزة لا تتعطل الشبكة كما تتميز هذه الشبكة بسهولة إدارتها و سهولة إضافة أو سحب حواسيب من الشبكة. و ترتبط الشبكة المحلية للمؤسسة مع جميع شبكات المحلية (LAN) للمؤسسات البريدية على مستوى الجزائر لتكوين شبكة واسعة.¹

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

¹ مقابلة مع مدير المؤسسة.

الشكل رقم (8) : الصفحة الرئيسية لموقع مؤسسة بريد الجزائر



المصدر : (26/6/2021) www.poste.dz

3-شبكة الإنترنت : تشترك المؤسسة بالشبكة العالمية للإنترنت من نوع ADSL بسرعة 256 KBS.

4-أمن الشبكة : لضمان العمل الجيد للشبكة في المؤسسة تتخذ المؤسسة إجراءات أمنية تتمثل في

برامج مضادة للفيروسات Antivirus.

2- التطبيقات المعلوماتية على الشبكة

تتوفر داخل المؤسسة نظام معلومات مشترك عن طريق الشبكة الداخلية.

2-1-نظام WIWDFG : و هو نظام معلومات تم تطبيقه على مستوى المؤسسة منذ نشأتها و يساعد

على القيام ببعض العمليات على الشبكة نذكر منها : الإطلاع على الرصيد أو السحب، طلب دفتر

الصكوك، ، تقديم بيان على الحساب، تسديد الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية، الإستلام السريع للأموال (خدمة وسترن يونيون)، إدخال الأجور.

2-2- نظام CHALNGER : و هذا نظام أكثر تطورا من السابق تم إستخدامه في المؤسسة سنة 2009/2008 بحيث يسمح بالقيام بأكثر من 30 عملية نذكر منها : الإطلاع على الرصيد أو السحب، طلب دفتر الصكوك، منح الرقم السري للإطلاع على الرصيد عبر الإنترنت ، تقديم بيان على الحساب، تسديد فاتورة الكهرباء و الغاز و الهاتف الثابت والهاتف النقال موبيليس، حسابات الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط، تسديد الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية، الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال) TRF، الإستلام السريع للأموال (خدمة وسترن يونيون).....إلخ.

كما يعمل هذا النظام على حفظ، معالجة و إسترجاع المعلومات المتعددة، لكن رغم هذا نرى أنه إلى غاية 2011 و هذا النظام غير مستغل بشكل كامل (100%) أي الكثير من العمليات لم يستخدم.

2-2-1- مستخدمين النظام :

يستخدم هذا النظام من طرف مصلحة الشبائيك، مصلحة الصندوق، مصلحة رئيس المؤسسة و مصلحة الأمانة، أما على مستوى مصلحة رئيس القسم ما يزال يستخدمون النظام القديم، يحصل الموظفون في المؤسسة المستخدمين للنظام على حساب مستخدم يعطى له من طرف مسؤول الأمانة في المؤسسة و الذي يقوم بدوره بتحديد الصلاحيات و النوافذ التي يجب على المستخدم النظام العمل عليها، في حين تمنح لمستخدم النظام بطاقة الإئتمان و كلمة المرور السرية اللذان يسمحان له بالعمل على النظام و هذا لغرض تحميله المسؤولية الكاملة عن عمله و مكافحة محاولات الغش.

2-2-2-أهداف النظام :

- السرعة في إنجاز العمليات و إختصار الوقت و الجهد للموظفين؛
- تقليل نسبة الأخطاء؛
- سرعة تقديم الخدمة للزبائن؛
- إمكانية تقديم أكثر من خدمة في الشباك الواحد؛
- توزيع الضغط على شبائيك؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- تحسين ظروف عمل مستخدمي البريد؛
- رفع النجاعة الإنتاجية المالية للمؤسسة.¹

المطلب الرابع : نشأة المؤسسة محل الدراسة

وحدة بريد الجزائر لولاية بالأغواط:

إن وحدة بريد الجزائر تختص بتقديم خدمات عمومية لصالح زبائنها و هي مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري خاضعة للقانون 88/01 المؤرخ في : 22 جمادى الأولى 1406 هجري الموافق ل: 12-01-1988 م² ، خاصة المواد 44 ، 45 ، 46 ، 47 منه المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

تقع وحدة بريد الجزائر لولاية الأغواط بحي الوثام في ولاية الأغواط

¹مقابلة مع مسؤول الأمانة.

² - قانون رقم 01/88 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية و الاقتصادية، الجريدة الرسمية عدد 02 صادر في 12/01/1988 ص 30

التطور التاريخ للمؤسسة: مرت وحدة بريد الجزائر لولاية الأغواط بثلاث مراحل، من سنة 1975 إلى سنة 2003.

المرحلة الأولى: وكانت هذه المرحلة بعد الاستعمار و تحديد سنة 1975.

المرحلة الثانية: سنة 2000 صدر فيها القانون 03-2000 المؤرخ في جمادي الأولى عام 1421 الموافق ل: أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية¹ الذي يهدف إلى:

- تطوير و تقدم خدمات البريد
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد
- تحديد إطار و كفاءات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد
- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد
- تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة وحررة.

المرحلة الثالثة و الأخيرة: جاءت مرحلة الإنشاء حيث تم بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 02-43 مؤرخ في 30 شوال 1422 هـ الموافق ل 14 يناير 2002 يتضمن إنشاء بريد الجزائر². و في 2003 تم فصل قطاع البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية إلى وحدتين بعدما كانتا تعملان ضمن مديرية واحدة فأصبحتا وحدة بريد الجزائر، و اتصالات الجزائر، تحت وصاية وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.

¹ - قانون رقم 03/2000 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، الجريدة الرسمية عدد 48 صادر في أوت 2000

² - قانون رقم 02-43 الذي يتضمن إنشاء بريد الجزائر، الجريدة الرسمية عدد 04 صادر في 14-01-2002 ص 18.

الحدود البشرية لوحدة بريد الجزائر الأغواط:

تضم مؤسسة بريد الجزائر بالأغواط على ما يفوق 558 عامل ، يتم توزيعهم على 55 مؤسسة بريدية على مستوى الولاية موزعة حسب الكثافة السكانية، حيث يجب ان يتواجد بالوحدة البريدية الواحدة 34 عاملا على الأقل.

مهام وحدة بريد الجزائر:

وحدة بريد الجزائر كما ذكرنا سابقا، هي مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري تنشط في القطاع الاقتصادي وتهدف إلى تقديم خدمات عمومية و تسويقية من خلال نشاطها التجاري، و ككل مؤسسة تنشط في القطاع الاقتصادي للمؤسسة مهمة أساسية تسير وفقها لتحقيق أهداف إستراتيجية ترمي لها في الأمدين المتوسط والطويل.

تتمثل مهمة وحدة بريد الجزائر لولاية الأغواط في تقديم الخدمة العمومية و التسويق التجاري المباشر على مدار السنة، كما رفعت شعار:

" لنكون أقرب منكم، نلتزم بأن نكون في كل مكان "

الأهداف الإستراتيجية:

- فتح مكاتب بريدية على مستوى البلديات و القرى و التجمعات السكنية
- ربط المكاتب البريدية بالإعلام الآلي للحد من التسيير اليدوي للعمليات البريدية من أجل معالجة أفضل و أحسن.

- الفضاء البريدي و التجاري هو عبارة عن فضاء مخصص لبيع مختلف المنتجات المرخص بها على مستوى المكاتب البريدية من أجل خدمات ذات نوعية جيدة للزبائن.

- زيادة حصة المؤسسة من السوق

- العمل على تحسين الخدمات المقدمة في كافة النشاطات

الأهداف الوظيفية:

- تحديد المسؤوليات

- وضع برامج للتكوين لكل المصالح

- تعميم المعلوماتية بين الموظفين

تكيف وحدة بريد الجزائر مع البيئة الخارجية (تنافسية):

إن المحيط الاقتصادي و الاجتماعي الذي تتفاعل معه المؤسسة في ظل الإصلاحات و التغيرات التي تعرفها بلادنا جعلها تنهياً إلى الظروف الصعبة خصوصا مع انفتاح السوق و دخول شركات جديدة منها خاصة و عمومية، مما يفرض على المؤسسة إتباع تخطيط محكم بغية تحسين نوعية الخدمات و التحكم في التقنيات، و هنا وحدة بريد الجزائر تتعامل مع كافة شرائح المجتمع المختلفة و ذلك من أجل استمرارية تقديم خدماتها و التسويق الأفضل ذو الجودة العالية وصولاً إلى كسب و ضمان ولاء الزبائن و إشباع أكبر ما يمكن من حاجاتهم.

و نظرا للتحويلات التي يتميز بها المحيط الاقتصادي و الذي يتسم بالمنافسة، و حتى تتمكن المؤسسة من التأقلم و إيجاد مكانة لها عليها أن تكسب الرهانات المفروضة و ذلك ضمن برنامج متكامل وفق منهجية مدروسة تتبعها المؤسسة تتمثل في:

* إعادة تأهيل قطاع الإعلام الآلي بواسطة التكوين و الرسكلة، لفائدة الإطارات و الأعوان و إطلاعهم على آخر مستجدات العمل في القطاع و إرساء شبكة الإعلام الآلي.

* ترقية طرق حديثة للبيع و التسويق و القرب أكثر من المستهلك (الزبون).

مشاكل تعترض المؤسسة:

في السابق كانت المؤسسة تحتكر السوق في مجالات البريد و التوزيع و مع انفتاحه انعكست النظرة لمعالجة الأمور و وجدت المؤسسة نفسها في محيط تشوبه التحديات من عدة جهات مثل: الشركة الألمانية المختصة في التوزيع السريع، نقاط البيع الخاصة بالهاتف العمومي.

عرض الهيكل التنظيمي و تحليله:

الهيكل التنظيمي هو المخطط الذي يمثل التنظيم العام لإدارة مؤسسة ما و من خلاله يتم توضيح الاختصاصات و ارتباط المستويات الإدارية و الهيكلية و مختلف عناصرها أو البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية للوحدات كما انه يحدد خطوط السلطة و مواقع اتخاذ القرارات الإدارية.

و قد لاحظنا أن الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية للبريد بالأغواط من خلال تطرقنا لتعريفها و مراحل تطورها من فترة الاستقلال حتى انفرادها كوحدة بريدية مستقلة عن اتصالات الجزائر، فإن تنظيمها تغير بتغير صفتها، و التطورات الحادثة لتتوصل في الأخير إلى الهيكل العام الذي يتوزع بشكل هرمي يتبين من خلاله شبكة العلاقات الرسمية بين مختلف وحدات المؤسسة و يحدد الطرق التي من خلالها تنزل القرارات و الأوامر، و كذلك تصعيد المعلومات من القاعدة إلى القمة بمختلف احتياجات المستخدمين، ومن خلاله نجد أن هذا الهيكل يتكون من أربع مديريات فرعية يتفرع منها أقسام تتمثل فيمايلي

1- المدير:

يقع في قمة هرم الهيكل التنظيمي الإداري و يعمل على التسيير و التنسيق بين جميع المصالح الأخرى بالوحدة .

2 المديرية الفرعية للموارد البشرية و الوسائل العامة و التي تضم قسمين و هما قسم إدارة المستخدمين و قسم الوسائل العامة

3المديرية الفرعية للمحاسبة البريدية و الميزانية و تضم قسمين و هما قسم المحاسبة البريدية و قسم الميزانية

4 المديرية الفرعية للمصالح البريدية و التنوع و تضم قسم ، و قسم التجارة و التسويق، و قسم الإدارة العامة و الوسائل، و لكل منها مكاتب و مهام كما هو مبين في الهيكل التنظيمي.

2- قسم المصالح المالية و البريدية:

يشرف هذا القسم على متابعة توفير السيولة المالية للمكاتب، تنظيم الشبائيك البريدية، الإشراف على عملية التحصيل، إعداد الإحصائيات، متابعة شكاوى المواطنين المختلفة، الاستثمار البريدي، و تنظيم البريد و التوزيع، الحوالات البريدية بأصنافها و صندوق التوفير و الاحتياط الاستلام السريع للأموال، وضع شبائيك آلية للبنوك لسحب الأموال...الخ، بالإضافة إلى الإشراف على جميع المكاتب البريدية بالولاية المتواجدة ببلديات و قرى الولاية حسب الترتيب التالي:

الجدول رقم : (01) المكاتب البريدية بالولاية (المتواجدة ببلديات)

المكتب	الدرجة	العدد
مكتب بريد	خارج الصنف	01
مكاتب بريد	الأولى	02
مكاتب بريد	الثانية	03
مكاتب بريد	الثالثة	09
مكاتب بريد	الرابعة	39 + مكتب متنقل

3-قسم التجارة و التسويق:

و تتمثل مهامه في كل ما يتعلق بالعمليات التجارية و المبيعات و التسويق و الاتصال و مراقبة النوعية و الجودة و إعداد الإحصائيات المختلفة و تكييف المنتجات حسب حاجات المستهلكين، حيث اعتمدت على هذه الجوانب منتهجة سياسة الانتشار في نقطة من نقاط الولاية لتقريب المؤسسة من المواطن و بالتالي ربط علاقات و إيجاد ثقة متبادلة خدمة للصالح العام موفرة العديد من الخدمات لصالح متعاملليها، منها:

- البريد الدعائي كأداة انتشار لصالح المؤسسات و الإدارات و الخواص للاتصال بزبائنهم
- البريد غير الموجه لتوزيع الإعلانات الإشهارية إلى محل الإقامة للتقرب من الزبائن في مناطق و أوقات محددة
- كما تم توقيع اتفاقيات شراكة مع بعض الشركات مثل:
- شركة موبيليس لبيع البطاقات المسبقة الدفع للهاتف النقال
- شركة اتصالات الجزائر لبيع البطاقات المسبقة الدفع للهاتف الثابت
- شركة سعد نت لبيع البطاقات الهاتفية الدولية (العالمية)
- شركة سعادة (TV) لبيع بطاقات راديو و تلفزيون العرب (ART)

بالإضافة إلى إبرام إتفاقيات أخرى خاصة بتحصيل الفواتير لفائدة الزبائن الكبار مثل:

أوراسكوم- اتصالات الجزائر- موبيليس- الجزائرية للمياه- بنك البركة- شركة سونلغاز...الخ.

4- قسم الإدارة العامة و الوسائل:

تتمثل مهامه في تسيير الشؤون الاجتماعية و الإدارية للعمال بالإضافة إلى تسيير النقل و جرد الممتلكات وكذا الإعلام الآلي الذي نسلط عليه الضوء في هذه الدراسة.

فالإعلام الآلي يلعب الدور المهم والاهم لقيام هذه المؤسسة وهو العمود الفقري لها حيث تستخدم مؤسسة بريد الجزائر شبكات متعددة فمنها (الانترنت و الانترنت) وهذا الأخير هو الذي يسمح لزبائنها من إجراء جميع العمليات الحسابية الآلية وغيرها وهنا سوف ندرس كيفية عمله ولماذا تستعمله هذه المؤسسة .

دراسة بريد الجزائر من ناحية نوع الشبكة المستعملة

شبكة الإنترنت:

إنترنت هي شبكة إنترنت عادية تستخدم ذات التقنية المستعملة في الإنترنت، لكنها مصغرة بحيث تسمح للأعضاء المسجلين بمنظمة أو مؤسسة ما فقط بالدخول إليها. ومن بين مزاياها المتعددة ارتفاع مستوى الحماية الذي لا يمكن مقارنته بمستوى الحماية الموجود على شبكة الإنترنت العادية.

الانترانت (The intranet):

الانترانت هي عبارة عن شبكة حاسوبية خاصة تستخدم تقنيات وبروتوكولات الانترنت، بهدف المشاركة الآمنة لأي جزء من أجزاء المعلومات، و هنا كلمة " خاصة " تعني عدم القدرة على الوصول إليها من قبل الجميع وإنما من قبل أشخاص معينين

استخدامات الانترانت:

تُستخدم الانترنت من أجل المشاركة الخاصة بالمعلومات وإنّ مفهوم الانترنت هو شبيه بمفهوم الإنترنت ولكنّه يختلف عنه فالإنترنت هي عبارة عن شبكة حاسوبية تصل مختلف التنظيمات ومواقع الوب بعضها مع بعض، بينما الانترنت نجدها تدل على الشبكة ضمن التنظيم أو الموقع.

و إنّ شبكات الانترنت هذه أصبحت مستخدمة في تبادل الأدوات والخدمات المختلفة (أي في مجال التعاون بهدف تسهيل العمل ضمن مجموعة أو فريق).

كما أنّ شبكات الانترنت تُستخدم بهدف تطوير القضايا العامة على اختلاف أنواعها، فمثلاً لنفترض وجود مجموعة من الموظفين الذين يتناقشون في حل قضية معينة ضمن منتدى على شبكة انترنت فإنّ بإمكانهم الوصول إلى حلول مشتركة جيدة لا بل أمثلية في بعض الأحيان تكون تمثّل أفكار جديدة من حيث الإدارة أو التطوير الكمي والنوعي لمختلف القضايا.

أنواع أخرى من شبكات الانترنت

إنّ مفهوم موقع الواسع للوب على شبكة الانترنت شبيه إلى حدّ ما بمفهوم موقع الوب العام على شبكة الإنترنت، وكمثال على هذا الكلام لدينا في حالة الأعمال الواسعة والكبيرة نجد أنّها تسمح لمستخدميها ضمن شبكة الانترنت بالوصول إلى شبكة الإنترنت العامة مع بقاء وجود القدرة لديهم على إرسال واستقبال الرسائل محافظين على حالة الأمن الموجودة لديهم.

إذاً عندما يكون لدينا جزء من شبكة إنترنت مصمّم بحيث تكون قابلية الوصول إليه متاحة إلى مختلف الزبائن والمستثمرين فنطلق على هذا الجزء من الشبكة اسم اكسترا نت بحيث أنّه بإمكان مستخدمي هذه الشبكة من إرسال واستقبال رسائلهم الخاصة بإتباع طريقة معينة في التشفير/ فك التشفير، أو غيرها من وسائل الحماية.

تطور الانترنت

إنّ شبكة الانترنت واستخداماتها قد تطورت بشكل فعال وسريع Intranet design annual فاستناداً إلى التصميم السنوي للانترنت فإنّ عدد صفحات الانترنت بين عامي 2001-2003 قارب ال 200000 صفحة وازداد ليقارب الستة ملايين صفحة بين عامي 2005-2007 ، ومن هذا المنطلق يمكن لنا أيضاً التطرق إلى المعدات و الأجهزة التي يستعملها بريد الجزائر لتسهيل كل العمليات البريدية .

فللإجابة على هذا التساؤل قمنا بدراسة شاملة لهذه المؤسسة أي بريد الجزائر لولاية الجلفة وستنتجنا

ما يلي :

كبير على الإعلام الآلي .

وضعية الإعلام الآلي :

الجدول رقم (02). : البنية التحتية لشبكة الاتصالات في وحدة بريد الجزائر

نوع الاستخدام	نوع الكمبيوتر	الذاكرة	السعة	نظام التشغيل
Client المستخدم	P4	1 G فما فوق	20 فما فوق G	Windows sp2 Windows sp3
الموزع serveur	P4	فما فوق 1G	40 فما فوق G	Windows NT

المصدر : وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية

العلوم الإقتصادية والعلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 / 2006

لضمان النجاح لهذا المشروع الكبير فقد لجأت المديرية العامة لبريد الجزائر إلى اتفاقيات كبيرة مع شركات لتصنيع أحدث و أحسن الأنواع في الأجهزة الخاصة بالإعلام الآلي مثل شركة:

Fujitsu siemens ; Dell ; Acer ; HP.

- التطبيقات المعلوماتية على الشبكة

تتوفر داخل المؤسسة نظام معلومات مشترك عن طريق الشبكة الداخلية.

1-2-نظام WIWDFG : و هو نظام معلومات تم تطبيقه على مستوى المؤسسة منذ نشأتها و يساعد

على القيام ببعض العمليات على الشبكة نذكر منها : الإطلاع على الرصيد أو السحب، طلب دفتر

الصكوك، ، تقديم بيان على الحساب، تسديد الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية، الإستلام

السريع للأموال (خدمة وسترن يونيون)، إدخال الأجور.

2-2- نظام CHALNGER : و هذا نظام أكثر تطورا من السابق تم إستخدامه في المؤسسة سنة

2009/2008 بحيث يسمح بالقيام بأكثر من 30 عملية نذكر منها : الإطلاع على الرصيد أو السحب،

طلب دفتر الصكوك، منح الرقم السري للإطلاع على الرصيد عبر الإنترنت ، تقديم بيان على الحساب،

تسديد فاتورة الكهرباء و الغاز و الهاتف الثابت والهاتف النقال موبيليس، حسابات الصندوق الوطني للتوفير و

الإحتياط، تسديد الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية، الحوالات الإلكترونية (التحويل

الإلكتروني للأموال) TRF، الإستلام السريع للأموال (خدمة وسترن يونيون).....إلخ.

كما يعمل هذا النظام على حفظ، معالجة و إسترجاع المعلومات المتعددة، لكن رغم هذا نرى أنه إلى غاية

2011 و هذا النظام غير مستغل بشكل كامل (100%) أي الكثير من العمليات لم يستخدم.

وكذلك مع شركات خاصة بالطابعات **imprimant** مثل شركات

Epson

Canon

- HP

دراسة خاصة للأجهزة الإعلام الآلي لبريد الجزائر لولاية الاغواط:

وهنا يمكن تسليط الضوء على بريد الجزائر بولاية الأغواط أي عدد الكومبيوتر و عدد الطابعات وكل ما هو متعلق بالشبكة .

فقد قمنا بدراسة موسعة لمكاتب البريد لولاية الأغواط فوجدنا أنها تمتلك

53 مكتب بريد موزعين على ولاية الأغواط بكامل دوائرها وبلدياتها .

من أربعة إلى خمسة أجهزة كومبيوتر أو أكثر على حسب الدرجة .

1 مكتب ← من اثنان إلى ثلاثة طابعات

1 مكتب ← مبدل واحد

المبحث الثاني :أداة الدراسة عرضها و تحليلها

بغرض تقييم مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى بريد الجزائر في تحسين جودة الخدمة وقصد معرفة موافقة الزبائن لاتجاه عصنة مؤسسات البريد، قمنا بإجراء مقابلة الهدف منها معرفة مستوى الجودة الإدارية الالكترونية المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر لولاية الاغواط بلدية ابن ناصر بن شهرة.

ولمعرفة مدى مساهمة التكنولوجيات المطبقة على مستوى المؤسسة في تحسين جودة الخدمة.

المطلب الاول : المقابلة

أداة البحث :

تعتبر المقابلة هي أحد أهم وسائل جمع المعلومات في البحث العلمي وخاصة المجتمعات حيث تسهم في تقديم معلومات دقيقة تسمح للباحث وتفتح أمامه المجال لمناقشة المبحوث بصورة مباشرة. لذا فقد تناولت دراستنا المقابلة كأداة للبحث

عينة الدراسة : و قد كانت المقابلة مع السيد مدير مؤسسة بريد الجزائر لولاية الاغواط بلدية ابن ناصر بن شهرة

إدارة المقابلة

للتعرف على دور الادارة الالكترونية و استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة المقدمة بالمؤسسة البريد الجزائر لولاية الاغواط بلدية ابن ناصر بن شهرة قمنا بتصميم المقابلة

بناءا على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع وبالإستعانة ببعض الأساتذة الجامعيين المختصين .

و قد تكونت استمارة المقابلة من 17 عبارة للتقصي عن جودة خدمة لإدارة الالكترونية و تقيس متغيرات جودة الخدمة وتكنولوجيا الإنترنت في المؤسسة و على أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة على جودة الخدمة المقدمة و ذلك من خلال عدة متغيرات و هي :

سرعة تقديم الخدمة، مستوى الدقة في تقديم الخدمة، مستوى الخدمات المقدمة، إنتاجية الخدمات، عدد الزبائن، نسبة الأخطاء.

أهداف الدراسة :

الهدف من الدراسة: هو الوقوف على عدة متغيرات تتعلق باستخدامات مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال و بالأخص تكنولوجيا الإنترنت بمؤسسة بريد الجزائر لولاية الاغواط بلدية ابن ناصر ابن شهرة ، وهذا لغرض رسم صورة واضحة لمستوى استخدام هذه التكنولوجيا ومحاولة توظيفها في عملية تقديم الخدمة وتحسينها للحصول على رضا الزبون.

المطلب الثاني : عرض المقابلة و تحليلها

1. ماهية الخدمات الالكترونية المقدمة من طرف بريد الجزائر ؟

حيث تنقسم الى قسمين و هما:

- (a) الخدمات التجارية و الاقتصادية و المتمثلة في الخدمات الجديدة و المنتجات الجديد
- (b) خدمة التوفير و الاحتياط (CENP) و تحويل الأموال من حساب بريد الى الحسابات الاخرى

حيث ان مؤسسة البريد تستطيع بيع أي منتج لانها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري.

أنواع الزبائن مؤسسة البريد : كافة فئات الشعب .

2. ما هي معايير جودة منتجاتكم ؟

من أحسن المؤسسات و ذلك لان المنتج المقدمة نم طرفها لا يخص منطقة واحدة بل تخص جميع التراب

الوطني حتى لو كانت منطقة نائية جميع المناطق علة نظام IP حيث تحتوي مراكز البريد على مستوى

التراب الوطني على 80% من الصرافات الآلية

3. هل هناك فرق في جودة الخدمة قبل و بعد تطبيق الإدارة الالكترونية و الرقمية؟

1) نعم هناك فرق واضح في ... التحويلات حيث كانت تتفاوت بين 1000.00 الى 10000.00

قبل تطبيق الإدارة الالكترونية , اما بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية قد تصل التحويلات الى

: 29000.000.00 دج.

2) وزارة التضامن :

-تخليص منحة AFS (3000 دج).

-المنحة الجزافية للتضامن.

- المنحة AGI (5400) دج منحة ما قبل التشغيل .

- منحة المعاقين .

3) وزارة العدل :

- تم إبرام اتفاقية سنة 2020 تنص على ان جميع التبليغات و الاحكام الصادرة عن طريق المحاكم في التراب الوطني توزع عن طريق بريد الجزائر .

- يوجد منتج الكتروني او رابط بين المحاكم و وزارة العدل بجميع مكاتب بريد الجزائر عبر التراب الوطني.

و من هنا نلاحظ ان تطبيق الإدارة الإلكترونية شكل نقلة نوعية في جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر حيث ان بريد الجزائر اصبح يعمل كوسيط بين الوزارات و ذلك لاختصار الكثير من الوقت و الجهد على المواطن وتحقيق الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات المواطنين .

4. كيف تقيمون صلاحية الإدارة الإلكترونية في المؤسسة اليوم؟

تعذر عن الإجابة .

5. هل تقومون بتحديث موقع البريد بشكل مستمر لتواكب الأحداث المتغيرة؟

نعم حيث يوجد postal desktop مركز فيه محطة تربط جميع مكاتب البريد عبر التراب الوطني و عبر مراكز الفرز يتم تحديث البرمجة الخاصة بالا لدارة الإلكترونية لبريد الجزائر

6. هل تنشرون المعلومات الكافية و التي تلبي احتياجات المواطنين؟

نعم حيث توفر جميع الخدمات في المؤسسة على موقعنا الرسمي الإنترنت www.poste.dz يسمح لزبائن بريد الجزائر ب :

- الإطلاع على الرصيد
- طلب دفتر الصكوك
- طلب الرقم السري أو تغييره

- طلب بيان على الحساب
- طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرعة
- الإستعلام عن البطاقة البنكية إذا صنعت و في أي مكتب بريد موجود
- خدمة رصيدي (طلب رقم السري) : بدأت هذه الخدمة في المؤسسة محل الدراسة في جوان 2011 و تسمح هذه الخدمة لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يحصل على رقم سري للإطلاع على الرصيد عبر الإنترنت

7. هل ترون أن هناك إقبال كبير من طرف المواطنين على موقع البريد؟

نعم هناك إقبال واضح على الموقع حيث قدر عدد المشتركين ب 29000.000 مشترك.

8. هل تقيسون رضا المواطنين على الخدمات الالكترونية للبريد؟ ما هي الطرق التي تتبعونها لذلك؟

نعم نقيس رضا المواطنين على الخدمات الإلكترونية المقدمة و ذلك عبر الطرق التالية:

- تحسين ظروف استقبال المواطنين
- تقليص طوابير الانتظار على مستوى مكاتب البريد
- تحسين عملية معالجة الشكاوي
- الإصغاء و التقييم الدائم للاحتياجات زبائنا و قياس درجة رضاهم ثم العمل وفقا لذلك
- المراقبة الداخلية النوعية للخدمة المقدمة من طرف زبائنا بغية الحفاظ ديمومة مسعى التحسين.
- تصديق مطابقة عملياتنا من قبل هيئات خارجية وفقا للمفاهيم الدولية
- تهيئة مناخ عمل اجتماعي و مهني يسوده الاستقرار و الطمأنينة
- تطوير الاحترافية في العمل و تحسين مهارات الموظفين لاسيما من خلال التكوين المستمر .

- الإصغاء الدائم و المستمر لمختلف الاقتراحات إلزامية لتحسين الخدمة

9. هل ترون أن هنالك نقصا في الوسائل و التجهيزات الالكترونية لتطبيق الإدارة الالكترونية ؟

لا نرى ان هناك نقصا في الوسائل و التجهيزات الالكترونية لتطبيق الإدارة الالكترونية حيث تحوي المؤسسة على :

(1) أجهزة الكمبيوتر : تحتوي المؤسسة على 11 جهاز كمبيوتر ، 08 منها تم إستبدالهم بأخرى حديثة ذات شاشات عرض مسطحة و أخرى ذات نوعية قديمة، تتوزع هذه الأجهزة على بعض المصالح وهي : مصلحة الشبابيك، مصلحة رئيس القسم، مصلحة المحاسبة، مصلحة الصندوق و مصلحة رئيس المؤسسة. وكل جهاز من هذه الأجهزة موصول بطابعة.

(2) البرامج : البرامج المكتبية المتوفرة على مستوى أجهزة الكمبيوتر في المؤسسة :

Office 2010(word, excel, power point...)

(3) Adobe Reader

(4) الماسح الضوئي : تمتلك المؤسسة جهاز واحد لغرض إجراء مقاصة إلكترونية للصكوك البنكية.

(5) -قارئ البطاقة المغناطيسية : تمتلك المؤسسة 05 أجهزة خاصة بقراءة البطاقة المغناطيسيةccp، أربعة منها موجودة تحت تصرف أربع شبابيك كلاسيكية خاصة بعملية السحب، حيث يمكن للزبون القيام بعملية السحب من هذه الشبابيك بإستخدام بطاقة ccp دون اللجوء إلى الشبابيك الآلية، أما الجهاز الخامس فهو موضوع تحت تصرف رئيس المؤسسة و يضاف له بعض الإمتيازات كفتح بطاقات سيم.

(6) جهاز متعدد الوسائط الإعلامية : تمتلك المؤسسة منذ سنة 2007 جهاز واحد من هذا النوع، موضوع تحت تصرف زبائن البريد ليتسنى لهم بواسطة البطاقة ccp الإطلاع على ما توفره الإنترنت من

معلومات أو القيام ببعض العمليات كالإطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري أو طلب الحصول على دفتر الصكوك أو تسديد الفواتير عبر شبكة الإنترنت، إلا أنه لا يسمح بعملية السحب¹.

(7) ما المؤشرات الدالة على تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى المؤسسة ؟

المؤشرات الدالة على تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى المؤسسة:

- تكثيف و عصنة باستعمال الإعلام الآلي في مختلف نشاطات مكاتب البريد على مستوى الواجهتين الامامية الخاصة بالزبائن و الخلفية الخاصة بالعمال.
- وضع نظام اعلامي وطني موثق وفعال يبرمج جميع نشاطات بريد الجزائر.
- CDD مركز الفرز و توزيع الرسائل و الطرود
- EMS التوزيع السريع.

10. هل ترون أن هناك تأثيرا من طرف رئيس المؤسسة على مستوى بريد الجزائر ؟

نعم حيث يجب على رئيس العمل توفير بيئة استقرار و مهنية بين العمال في مكتب البريد و العمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة من طرف مكتب البريد و إلا سوف يفقد منصبه إن لم يقدم الشروط المطلوبة منه .

11. ما هي الحلول التي تقترحونها من اجل تطبيق الإدارة؟

- دعم البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات التقنية والبشرية والمادية والإدارية.
- تطوير وتحفيز الأفراد وذلك من خلال تدريبهم وتكوينهم وتوفير الدعم المالي والعيني لهم خاصة المتفوقين في مجال الإدارة الإلكترونية

¹ مقابلة مع مدير مؤسسة الدراسة

12. هل ساهمت التطبيقات الإلكترونية الجديدة للإدارة الإلكترونية في تفادي الأخطاء؟

1- نعم و ذلك من خلال توفر تطبيقات جديدة للحد من هامش الخطأ و هي :

- البطاقة الذهبية : " الذهبية" هي بطاقة سحب و دفع إلكترونية مصممة وفقا لأحدث المعايير الدولية

(EMV)، تسمح بإجراء مختلف العمليات المؤمنة للسحب و الدفع الإلكتروني

- البطاقة الذهبية الممتازة premium: اي بطاقة خصم صادرة عن بريد الجزائر ومطابقة لمعيار الأمان

الدولي (EMV) يوروباد-ماستركارد-فيزا(، تحمل الرسم البياني لبريد الجزائر. ويمكن لحامل هذه البطاقة أن

يجري مختلف العمليات بواسطتها كعملية سحب الأموال، العمليات الخاصة بالخدمات البنكية الذاتية،

وعمليات دفع الأموال عبر نهائيات الدفع الإلكتروني. تصدر خلال ايام و يدفع الزبون خصم قدره 150

دج عليها

- كلمة السر الخاصة بالدفع: هي عبارة عن مجموعة من الرموز المتتالية ذات الاستعمال الأوحده، يرسلها

بريد الجزائر عن طريق رسالة نصية قصيرة، عبر الهاتف المحمول الشخصي لصاحب البطاقة. وتسمح كلمة

السر هذه بتأكيد هوية صاحب البطاقة أثناء إجراء هذا الأخير لعمليات الدفع والتسديد عبر شبكة

الإنترنت.

- خدمة التبليغ عبر الرسائل النصية القصيرة: هي إحدى الخدمات التي يقدمها بريد الجزائر والتي تسمح

بإشعار الزبائن المنخرطين فيها بمعلومات فورية تخص مختلف العمليات المنجزة على حساباتهم

البريدية (عمليات سحب ودفع وتحويل الأموال، كما تعلمهم بأن دفاتر صكوكهم أو بطاقتهم النقدية جاهزة

للاستلام،... إلخ).

- خدمة الدفع والتسديد عبر شبكة الإنترنت: هي الخدمة التي تسمح لصاحب البطاقة، باعتباره أحد المشترين عن بعد، بالقيام بعمليات دفع وتسديد قيمة السلع و / أو الخدمات عبر مختلف المواقع الإلكترونية التجارية.

- جهاز إدخال رقم التعريف الشخصي: هو الجهاز الإلكتروني المتوفر على مستوى مكاتب البريد والذي يسمح بتحديد هوية الزبون أثناء عمليات السحب التي يتم إجراؤها بواسطة مطبوع سحب الأموال SFP1 .

13. كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين علاقة بين المواطن و مؤسسة بريد الجزائر؟

و كان ذلك عبر توفير خدمات تسمح للمواطن برفع مستوى توقعاته من مؤسسة بريد الجزائر و هي :

- Western Union ويسترن يونيون : خدمة تحويل الاموال من الخارج بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى 46 مكتب بريدي، أما على مستوى مؤسسة محل الدراسة فانطلقت سنة 2002 و تسمح هذه الخدمة لزبائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب.

- طور بريد الجزائر من المنتوجات الرقمية .
- الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال) TRF : و هي تشبه الحوالات البطاقية و لكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر شبكة الإعلامية.¹

- بريدي موب : هي خدمة جديدة تم اطلاقها من طرف مؤسسة بريدي الجزائر ، هذه الأخيرة قامت باصدار تطبيق هاتف تم تسميته ب " بريدي موب " ، و هو موجه للأشخاص الذين يمتلكون البطاقة

¹ ، مدير ، بالمؤسسة، يوم 16 جوان 2021، (مقابلة شخصية).

الذهبية ، و هذا لغرض تسهيل جميع المعاملات المالية الخاصة بالبطاقة الذهبية مثل ارسال و استقبال الأموال ، الاطلاع على رصيد CPP ، تعبئة رصيد الهاتف ، دفع فواتير الكهرباء ، الماء ، الغاز ، الانترنت و الهاتف ، و هذا بدون الحاجة للتنقل الى شبائيك بريدي الجزائر .

● طلب البطاقة الذهبية و البطاقة الممتازة

● طلب دفتر البريد CCP

14. هل تلاحظ آن مؤسستكم بريد الاتصال يقدم خدمات ذات جودة لزيائنه؟

نعم حيث تم ربط مؤسسة بريد الجزائر باتصالات الجزائر في 1 جانفي 2003 و تم رفع سقف الجودة لهاته الخدمات على اعتبار انها تختص باتصالات الجزائر و هي كا التالي :

البريد السريع EMS هو خدمة بريدية خاصة لنقل وتسليم الطرود والرسائل البريدية والشرائط الصوتية والاسطوانات والعينات الطبية والصناعية وكل ما يمكن نقله بشكل قانوني، بشكل أسرع من البريد العادي الذي تقوم به الحكومات

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

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

خدمة أرسلني : توفر المؤسسة إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس بدون دفع الرسوم

15. هل تخصصون في مؤسساتكم ميزانية خاصة للإدارة الالكترونية ؟

نعم و ذلك لاقتناء البرامج المتطورة التي من شأنها رفع جودة خدمات الإدارة الالكترونية للمؤسسة و إعادة تجهيزها من الطاقم البشري و الالكتروني.

المطلب الثاني :تحليل نتائج المقابلة

رصدنا من خلال المقابلة ان تطبيق الإدارة الالكترونية قفز بإدارة محل الدراسة قفزة نوعية و ذلك من خلال توفير بعض الخدمات التي توفر عليهم التنقل الى المؤسسة المعنية بالأمر .

ترسم لنا اجوبة العينة بعض الايجابيات التي اضافتها الادارة الالكترونية الى الإدارة العمومية حيث لاحظنا ان عدد المشتركين في الادارة قد ازداد من 100000 الى 29000000 مشترك في مجال زمني قياسي .

لاحظنا ايضا ان ربط الإدارة الالكترونية للمؤسسة بالإدارات الأخرى مثل الإدارات التابعة وزارة التضامن و وزارة العدل .

توفر الإدارة الالكترونية لمحل الدراسة خدمات ذات جودة مثل البطاقة الذهبية و البريد السريع التي توفر الكثير من الجهد و الوقت على المواطن. كما ان وضعية التكنولوجيا بالمؤسسة في تطور مستمر الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة خدماتها، غير أن هذا المستوى من التحسين لم يرقى إلى مستوى مرغوب من الزبون.

و أظهرت الدراسة أن السبب هذا المستوى المتأخر يرجع إلى الزبائن و الموظفين معا، فالموظفين في المؤسسة يدركون أهمية إستخدام تكنولوجيا في تحسين جودة الخدمة و لديهم قناعة كبيرة بهذا، إلا أنهم عمليا لا يستخدمونها بشكل كلي، و هذا لغياب عنصر تدريب على إستعمال هذه التكنولوجيات

خلاصة الفصل :

لقد قمنا في هذا الفصل بتقييم جودة الخدمة البريدية من وجهة نظر المدير، ثم حاولنا دراسة واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة بريد الجزائر لولاية الاغواط بلدية ابن الناصر ابن شهرة و إنعكاساته على جودة الخدمة المقدمة وتم توصل إلى أن وضعية التكنولوجيا بالمؤسسة في تطور مستمر .

الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة خدماتها، غير أن هذا المستوى من التحسين لم يرقى إلى مستوى مرغوب من الزبون.

و أظهرت الدراسة أن السبب هذا المستوى المتأخر يرجع إلى الزبائن و الموظفين معا، فالموظفين في المؤسسة يدركون أهمية إستخدام تكنولوجيا في تحسين جودة الخدمة و لديهم قناعة كبيرة بهذا، إلا أنهم عمليا لا يستخدمونها بشكل كلي، و هذا لغياب عنصر تدريب على إستعمال هذه التكنولوجيات و الدورات التكوينية الخاصة بذلك كما نلاحظ غياب عنصر التحفيز و نقص اليد العاملة المؤهلة و المتخصصة.

أما من جهة الزبائن فلا يزال مستوي الإستعاب الزبائن لهذه التكنولوجيا ضعيف جدا و نقص إدراك أهمية إستخدامها و كذلك تدني مستوى الإستخدام و التحكم في الإنترنت لدى زبائن المؤسسة، بالإضافة إلى نقص عنصر الترويج.

من خلال ما تقدم يتوجب على مؤسسة بريد الجزائر لولاية الاغواط تشكيل دورات تكوينية للموظفيها خاصة باستعمال هذه التكنولوجيات و توظيف إطارات كفأة و متخصصة والإهتمام بعنصر التحفيز و تهيئة الظروف الملائمة للعمل بالإضافة إلى ضرورة وضع ومضات الإشهارية لتعريف الزبون بخدماتها الإلكترونية و كيفية التجاوب معها.

الخاتمة

في ختام دراستنا نرى أن التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم تجبر مجمل الدول على تطبيق نتائج هذا التطور، و تعد الإدارة الالكترونية ضرورة تحتمها الظروف، وهذا لمسيرة الأحداث الحاصلة، هذا من جهة، كما أنها تسهل العمليات اليومية سواء لتعامل الحكومة فيما بينها او لتعاملها مع المؤسسات و الأفراد، فتطبيق الادارة الالكترونية يلعب دورا مهما في حياة جميع الأطراف التي لها علاقة بها، و التي تتمثل في المواطنين ورجال الأعمال، وكذا الحكومة بحد ذاتها نظرا للمزايا التي تقدمها من ربح للوقت والجهد و التكلفة.

مع اتجاه معظم الدول لتبني نظام الإدارة الالكترونية التي أضحت مطلبا ضروري للارتقاء بجودة الخدمات الحكومية، و تسهيل الحياة العامة للمواطنين و تقريبهم إلى المنظمات العمومية، ظهرت الحاجة الضرورية الى دراسة سبل التطبيق العملي لها، فمن أهم المتطلبات التي يجب إدراكها عند عملية إرساء الإدارة الالكترونية حل المشاكل الموجودة في الواقع قبل الانتقال الى الجانب الالكتروني.

حيث نلاحظ أن بعد تحول الجزائر التدريجي في مجال الإدارة من التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية اجتازت مرحلة للحاق بموكب الدول المتطورة ، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على ارض الواقع ، وكمشروع البطاقة الذهبية فقد نجح إلى حد ما نظرا لتسريع وتيرة إنجاز الوثائق سواء البطاقة الذهبية أو حتى البطاقة الذهبية الممتازة premium، ما رجع بالفائدة على المؤسسة العمومية وعلى المواطن على حد سواء من خلال عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وحتى تقريب المواطن من الإدارة عبر إصلاح المنظومة الإدارية بارساء مفهوم الشفافية والبعد عن البيروقراطية. لكن هذا لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يلزم تجاوزها خصوصا في الشق التقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق الإدارة الالكترونية.

الخاتمة

النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الاولى: أثبتت الدراسة انه هناك مستوى عالي في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية محل الدراسة من خلال نتائج المقابلة.

الفرضية الثانية : : أثبتت الدراسة وجود تأثير طردي بين ملائمة البرامج وتحسين أداء الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية.

الفرضية الثالثة : اثبتت دراستنا إن التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية) في تحسين الخدمة العمومية حيث ان جميع المعاملات تتم الكترونيا سواء في ما بين المديرين والموظفين وحتى نمط الوظائف الإدارية التقليدية تتغير في ظل الإدارة الالكترونية بحثا عن الفاعلية والتسيير المحكم و الجيد و الرشيد للإدارة العامة و إدارة الأعمال.

الفرضية الرابعة : ان تحسين مستوى الاستجابة ، والفاعلية ، والنزاهة ، في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية، حيث ان مساهمة الإدارة الإلكترونية ودورها الفعال في ترقية وتفعيل الخدمات التي تقدمها للمواطنين من خلال تقديم الخدمات الإدارية الإلكترونية الحديثة ، وهو الذي أدى إلى تحسين الخدمات التي تقدمها مؤسسة الدراسة من خلال تخفيف البيروقراطية نتيجة لتسهيل المعاملات و إعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل ، و ارتفاع مستوى الاستجابة و الفاعلية .

نتائج الدراسة

- للإدارة الالكترونية عدة مزايا فاستخدام تقنيات يفيد المؤسسة العمومية التي تؤدي إلى تسهيل خدمة المواطن، وهذا ما لامسناه من خلال دراسة إجابات العينة لمؤسسة البريد الجزائر لولاية الاغواط بلدية ابن الناصر ابن شهرة حيث أدى تطبيق الإدارة الالكترونية إلى إحداث تطور كبير في نمط الخدمة العمومية المقدمة، وذلك من خلال التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة.
- إن الإدارة الإلكترونية وسيلة فعالة لتحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال الدقة والسرعة في انجاز الخدمات والمعاملات مع اختصار الوقت والتكاليف على عكس الإدارة التقليدية.
 - تعمل الإدارة الالكترونية على خدمة الزبائن بصفة مستمرة مع الحفاظ على الخصوصية والسرية.
 - بالإضافة إلى إيجابية الإدارة الالكترونية توجد آراء الزبائن حول بعض النقائص المتمثلة في :
 - بالرغم من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة إلا أن درجة قرب الزبون من الإدارة تبقى نسبية.
 - وجود انقطاع في الشبكة الانترنت يؤخر الخدمة من حين لآخر حاله مثل حال بقية مؤسسات البريد على المستوى الوطني.
 - تنتقل الزبائن إلى مراكز البريد في حالة تعطل الموقع الالكتروني، ومنه يستلزم زيادة في الجهد وضياع للوقت.

التوصيات

ومن بين الحلول والتوصيات التي يمكن أن تساعد على تفادي مختلف التحديات و العوائق :

الخاتمة

- يجب أن يكون مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية مبني من خلال رؤية استراتيجية شاملة و واضحة تضمن الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية من أجل الوصول الى تطوير لخدمات الإدارة المحلية.
- لابد من توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والبنية التحتية للاتصالات لكي لاتكون عائقا أمام تنفيذ وتطبيق هذا المشروع المهم.
- تخصيص ميزانية من أجل تجسيد مشاريع الإدارة الإلكترونية .
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية للإدارات المحلية وتغيير الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال .
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام التطبيقات الإلكترونية و أجهزة الحاسوب المتطورة.
- تكثيف حملات التوعية بأهمية التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصال وما تقدمه من خدمات وفوائد للأفراد والمؤسسات .
- محاولة القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ، ونشر الثقافة المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الأجهزة والوسائل الحديث.

علاقات الدراسات السابقة بدراستنا :

- إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون فيها بمتغير آخر، في حين أننا ومن خلال هذه الدراسة حاولنا أن ندرس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، وقد

الخاتمة

نجد أن أحد هذه الدراسات السابقة قد جمعت بينهما إلا أن دراسة الحالة قد اختلفت من حيث الشكل و المضمون ومن حيث دراسة الحالة فيها من حيث الزمان والمكان .

- و على ضوء دراستنا نقول أننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة الإلكترونية مع الاختلاف في احد المتغيرين حيث تناولت دراستنا الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية.
- عملت الدراسات السابقة على توفير الوقت والجهد علينا في عملية البحث، وكذلك في اختيار الإطار النظري لدراستنا حيث قامت بشكل عام بعرض الأسلوب المنهجي عن دراستنا الحالية .

آفاق الدراسة:

للبحوث والدراسات المستقبلية يمكن انجازها فيما بعد لان المذكرة تعتبر فاتحة للمذكرات التي ستتناول موضوع الادارة الالكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية وإثراء وزيادة البحث في هذا الموضوع والاهتمام بكل جوانبه وذلك من خلال التطرق لأهم النقاط نذكر منها :

- دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.
- متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية .
- واقع الخدمات الالكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية في ظل أزمة كوفيد 19.
- أهمية الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية جديدة للتطوير التنظيمي.