

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار –

قسم العلوم

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية
الإنسانية



تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات المؤسسات
الاقتصادية

دراسة حالة اتصالات الحزائف – فء أدرار – نمه نحا
مذكرة مقدمه لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال
تخصص: صحافة مطبوعة و إلكترونية

إشراف

أمحمد

إعداد الطالبين:

دكتور:

مولاي عمار منال

السباعي

إلول خديجة

لجنة المناقشة

جامعة ادرار	رئيسا	د. جعفري عبد الله
جامعة ادرار	مشرفا	د. امحمد سباعي
جامعة ادرار	مناقشا	أ. بايشي عبد الحميد

الموسم الجامعي : 2022/2021م

إهداء

أهدي عملي هذا إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى "وقضى ربك أن لا
تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"
إلى من سهرت الليالي وامتصت العذاب من أجلي وألبستني التحدي
وأرضعتني الحب والحنان ورافقتني بدعواتها أمي الغالية.
إلى من عرفت عنه الصبر والمثابرة واحرق سنين عمره من أجل يضى
دربي ويراني في درجات العليا أبي الغالي.
إلى روح أخي الحبيب الذي أطلب من الله ان يتغمده برحمته الواسعة
ويسكنه فسيح جناته
إلى من هم سندي في هذا الحياة و علموني الترابط والتراحم أخواتي
حبيباتي إلى براعهم الصغار أولاد وبنات أخواتي وفقهم الله
إلى من احتضنوني برحاب صدر الواسع ورئيتوا فيهم الحب والاهتمام
امي وأبي الثانية
إلى من سهر وقسم معي متاعب الحياة وساندني في كل محطة من
محطات

حياتي "زوجي حبيبي"

إلى من اعتزوا بهم وشاركوني في أفراحي وأحزاني عائلة زوجي
أخواتي إخواني
فكل واحد بإسمه ومقامه

إلى من ساعدوني من قريب أو بعيد إلى من يحملون قلوب أصلية
صديقاتي الغاليات "منال ، فاطمة ، زينب ، زهرة ، حليلة ، يمينة ، هاجر
، أمينة"

والحمد لله عز وجل على توفيقه لي على إتمام هذا العمل المتواضع

خديجة



إهداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا
إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل
دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر
إلى

روح والدي الطاهرة رحمه الله

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من
قلبها

والدتي العزيزة

إلى نبض قلبي وسندي ... **زوجي** وإلى فرحتي وفلذت كبدي...
إبني

إل شموع أضائت لي دبي.... **أخي و إخواتي و زوجة أخي**
إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح... **صديقتي الغالية**
خديجة

إليكم جميعا أهدي ربيع حروفي وشذا كلماتي

منال





شكر و عرفان

أول من يشكر و يحمد أثناء الليل هو العلي القهار الذي
أغرقنا بنعمه التي لا تحصى و أغرق علينا برزقه الذي
لا يغنى و أنار دروبنا فله جزيل الحمد و الثناء العظيم .
لله الحمد و الشكر كله أن أعاننا على أداء هذا الواجب
ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ **أحمد
السباعي** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة
التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث فجزاه الله كل
الخير.

والى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بنصيحة .



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	إهداء
	إهداء
	الملخص
أب	المقدمة
الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية	
12	المبحث الأول: مدخل عام حول الإدارة الإلكترونية
12	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
12	أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية
12	ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية
14	ثالثاً: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
17	أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية
17	ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية
19	ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية
21	المبحث الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية
21	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
21	أولاً: متطلبات الإدارة الإلكترونية
22	ثانياً: تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في العملية الإدارية
23	ثالثاً: سبل نجاح الإدارة الإلكترونية
24	المطلب الثاني: أساليب و خطوات الإدارة الإلكترونية
24	أولاً: خطوات الإدارة الإلكترونية
26	ثانياً: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
29	ثالثاً: معوقات الإدارة الإلكترونية
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: عموميات المؤسسة الاقتصادية
37	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

37	أولا: نشأة المؤسسة الاقتصادية
42	ثانيا: تعريف المؤسسة الاقتصادية
43	ثالثا: خصائص المؤسسة الاقتصادية
44	المطلب الثاني: مميزات المؤسسة الاقتصادية
44	أولا: أنواع المؤسسة الاقتصادية
48	ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية
55	ثالثا: أهداف المؤسسة الاقتصادية
55	المبحث الثاني: تطبيقات المؤسسة الاقتصادية
55	المطلب الأول: تصنيفات و إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية
55	أولا: هيكل التنظيمي المؤسسة الاقتصادية
57	ثانيا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
58	ثالثا: إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية
59	المطلب الثاني: واقع تطبيق خدمات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية
59	أولا: علاقة المؤسسة الاقتصادية بالمحيط
61	ثانيا: علاقة المؤسسة الاقتصادية بالمؤسسات الأخرى
62	ثالثا: علاقة المؤسسة الاقتصادية بالإدارة الإلكترونية
64	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للإتصالات الجزائر فرع أدرار	
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة إتصالات الجزائر
67	المطلب الأول: تعريف عام حول إتصالات الجزائر
67	أولا: تعريف ونشأة المؤسسة اتصالات الجزائر
68	ثانيا: فروع المؤسسة الاقتصادية
69	ثالثا: أهداف المؤسسة الاقتصادية
70	المطلب الثاني: تعريف بميدان البحث (إتصالات أدرار)
70	أولا: تعريف إتصالات الجزائر-أدرار
71	ثانيا: فروع مؤسسة إتصالات الجزائر - أدرار
71	ثالثا: أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر-أدرار
72	رابعا : خدمات التجارية لاتصالات الجزائر-أدرار
74	المبحث الثاني: تفرغ محتويات الاستمارة
74	المطلب الأول: خطوات الدراسة الإجرائية

74	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات
98	خلاصة الفصل
96	نتائج
100	خاتمة
102	قائمة المصادر والمراجع
104	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجداول	الصفحة
01	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير النوع	75
02	يبين افراد العينة حسب متغير السن	76
03	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي	77
04	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية	78
05	يبين استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال مستخدمة في المؤسسة	79
06	يبين استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملك	80
07	يبين اذا كانت الاجابة ب نعم او احيانا ماهي الوسائل المستخدمة	81
08	يبين الغرض من استخدام التكنولوجيا الاتصال في عملك	82
09	يبين برمجيات الخاصة بجهاز الحاسوب كافية لتغطية احتياجات المؤسسة	83
10	يبين هل لديك تحفظ من استخدام تكنولوجيا الاتصال في عملك	84
11	يبين اذا كانت الاجابة بنعم او نوعما	85
12	يبين هل تقوم المؤسسة اتصالات الجزائر بدورات تدريبية خاصة بإدارة الالكترونية	86
13	يبين اذا كانت الاجابة بنعم او احيانا فما طرق تدريب التي تضمنها لك المؤسسة في مجال الادارة الالكترونية	77
14	يبين درجة تحكم المؤسسة في استخدام الادارة الالكترونية	88
15	يبين كيف تقيم الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة	89
16	يبين هل تواجهك عوائق عند استخدامك لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة	90
17	يبين اذا كانت الاجابة بنعم او احيانا و ماهي طبيعة هذه الصعوبات	91
18	يبين مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين اتصال داخل المؤسسة اتصالات الجزائر	93
19	يبين كيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الاتصال	94

	داخل المؤسسة	
95	يبين هل سمحت تكنولوجيا الاتصال بتنمية المهارات الاتصالية في المؤسسة	20
96	يبين ما الذي اضافته استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسسة اتصالات الجزائر	21
97	يبين ما تقييمك الشخصي لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة	22

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان	الرقم
26	خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية	01
33	معيقات الإدارة الالكترونية	02
56	الهيكل التنظيمي العمودي	03
57	الهيكل التنظيمي الأفقي	04

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية و بالتحديد في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع أدرار، و لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار فرضيات من خلال إعداد استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تعالج موضوع الدراسة و حللت النتائج، و قد وزعت الاستمارة 80.

و توصلت الدراسة إلى ان تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع أدرار" للإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في تحسين وتطوير أداء المؤسسة من جهة نظر العاملين كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية من طرف الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية :

الإدارة الإلكترونية، المؤسسة الاقتصادية، الخدمات.

.....

Summary:

This study aims to identify the reality of the application of electronic management in economic institutions, specifically in the Algeria Telecom Corporation, Adrar branch. .

The study concluded that the application of the Algeria Telecom Corporation "Adrar Branch" for electronic management contributed significantly to improving and developing the performance of the institution from the point of view of employees.

key words: Electronic management ،economic institution ،Services

مقدمة

وتعددت وسائل وتطبيقاته لتتجاوز مجالات الحياة الشخصية ، ولتشمل كذلك المؤسسات الاقتصادية الخدمية في مختلف أوجه الحياة، وأصبح الاتصال ضرورة اجتماعية لا غنى عنها، حيث أصبح له دور مهم من خلال تنفيذ استراتيجيات اتصالية لمختلف المؤسسات إلى حد جعل القائمين عليه يهتمون به البلوغ الأهداف المنشودة وقد ساعدهم في ذلك تطورا تكنولوجيا الاتصال .

وفي سنوات الاخير تطورات هائلة في تقنيات و تحديات التي تواجه العمل الإداري والمعلوماتية السريعة، وتأثيرات واسعة وضعت بصماتها على شتى مجالات الحياة من بينها المجال الإداري، حيث فرضت على المؤسسات بأشكالها ، خاصة منها الاقتصادية الى ضرورة التأقلم مع التطورات الحاصلة، مما دعت الحاجة الى الاستغلال هذه التغيرات في اساليب تسيير الإدارة و جعلها في صورة تتمشى مع سمات هذا العنصر، و ذلك من خلال خلق إدارة تعتمد على وسائل و تقنيات التكنولوجيا في تنظيم، وتوجيه مهام الوظائف، وتسيير مختلف موارد مؤسسة، وهذا ما اطلق عليه بالإدارة الالكترونية.

ظهرت الإدارة الالكترونية كشكل و نمط جديد للعمل الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية بعيدا عن الشكل التقليدي و الانشطة الادارية، من خلال التوجه الى استخدام الحاسوب و الانترنت، و شبكات الاعمال، و أنظمة و برامج معلومات التي مكنت من تحقيق الكفاءة العالية و جودة الخدمات نظرا لاستجابتها السريعة و ربح الوقت و الجهد.

لقد أدركت المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة في الاقتصاديات المتطورة الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال في تحقيق التفاعل مع البيئة الداخلية للمؤسسة وحتى الخارجية منها، فقد عمدت تلك المؤسسات ووجهت الاهتمام الكافي للأنشطة والسياسات الاتصالية التي تمثل الواجهة العملية التي تهدف المؤسسة من خلالها تقديم ما لديها إلى العملاء والجمهور المستهدف وتتنافس المؤسسات في ميدان الاتصال في تقديم خدماتها وتطويرها وفق ما يوافق رغباتهم

و نتيجة لهذه التحولات الالكترونية التي طرئت على المؤسسة الاقتصادية، يستدعي ذكر أثر هذا التحول على تحسين خدماتها و أنشطتها، حيث عرفت هذه الاخيرة نقلة نوعية باعتبارها نقطة وصل بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية والخارجية، و ذلك من خلال طرق الاتصال المتبادل المعلومات، و تنظيم و تنسيق الاجتماعات و مؤتمرات، دورات التدريبية، زيارات و غيرها زيارات و غيرها، لدعم الاهداف و المصالح المراد تحقيقها لتعزيز و كسب رضى جماهيرها و ببناء صور طيبة عن المؤسسة .

الإطار المنهجي للدراسة

- أ- الإشكالية
- ب- التساؤلات الفرعية
- ت- فرضيات الدراسة
- ث- أسباب اختيار الموضوع
- ج- أهداف الدراسة
- ح- أهمية الدراسة
- خ- المنهج المتبع
- د- أداة الدراسة
- ذ- الدراسات السابقة
- ر- تقسيمات البحث
- ز- مفاهيم الإجرائية
- س- صعوبات الدراسة

1-الإشكالية:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر كمؤسسة وطنية ذات طابع تجاري تنشط بالمجال الخدمي نرها تسعى اليوم لاكتساب تكنولوجيا وتطبيقها في استخداماتها و بناء على ما سبق، و في ضوء الخدمات تحسينية التي تقدمت الإدارة الالكترونية للمؤسسة الاقتصادية، نطرح الإشكالية التالية:

فيما يكمن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية وإثراء الموضوع قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالإدارة الإلكترونية؟ .
2. هل ساهمت الادارة الالكترونية في تقديم خدمات المؤسسة الاقتصادية؟.
3. فيما تتجلى تحديات الادارة الالكترونية للمؤسسة الاقتصادية؟ .
4. ما هو دور الادارة الالكترونية في تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار؟ .

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن إنجازها في الاتي:
الفرضية العامة للدراسة:

تكمل أهمية دخول المؤسسات الاقتصادية إلى عالم الادارة الالكترونية فيما تقدمه من وظائف حديثة و مساهمتها في تحسين الاداء والتعرف بالمؤسسة وخدماتها.

ويمكن تأكد الفرضية من خلال الفرضيات التالية:

1. للإدارة الالكترونية مكانة هامة للمؤسسات الاقتصادية .
2. خدمات الادارة الالكترونية كثيرة و متنوعة و سهولة الوصول الى معلومات و تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل.
3. الادارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية حققت مالم تحققه الادارة التقليدية.
4. للإدارة الالكترونية تأثير في إدخال متطلبات جديدة بخصوص القوى العاملة و زيادة الانتاج و التسويق لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار.

2-أسباب اختيار الموضوع :

إن البحث في أي موضوع تكون له أسباب معينة من بينها ذاتية و موضوعية نذكر من هذه الأسباب:

أ- الاسباب الذاتية :

1. الرغبة الذاتية و الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع .
2. موضوع الادارة الالكترونية من اكثر مواضيع التي لقيت اهتمام كبير في ميدان الادارة و القطاعات المختلفة .
3. محاولة توظيف المعارف النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي و الكشف على مدى القدرة التعامل مع المعلومات و توظيفها توظيفاً منهجياً
4. تخصصنا في مجال عالم الاعلام و الاتصال من أهم الاسباب التي أدت بينا البحث في هذا الموضوع .

ب- الأسباب الموضوعية :

1. محاولة التعرف على كيف يمكن ان تساهم الادارة الالكترونية بتقديم خدمات في المؤسسة الاقتصادية
2. موضوع الادارة الالكترونية موضوعاً متجدداً يتماشى مع مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة.
3. الكشف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء المؤسسة الاقتصادية.
4. قلة البحوث التي تناولت موضوع الادارة الالكترونية في مؤسسات الاقتصادية.
5. إبراز أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير مؤسسات عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر خاصة.

أهداف الدراسة:

- أ- توضيح أهمية الادارة الالكترونية في العصر الحالي.
- ب- التعرف على دوافع استخدام الادارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية و ما هي أهم خدماتها.
- ت- توضيح دور الذي تلعبه الادارة الالكترونية في تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية و القضاء على أساليب الادارة التقليدية .
- ث- تعرف على مدى توفر الادارة موقعا إلكترونيا في معاملتها مع المؤسسة.
- ج- تعرف على أهم العراقيل و العوائق التي تواجه استخدام خدمات الادارة الالكترونية .
- ح- تسليط الضوء على الفرص و البدائل التي يمكن أن توفرها الادارة الالكترونية لدعم و تنظيم المؤسسة الاقتصادية.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في الدور الذي تؤديه الإدارة الالكترونية في المؤسسات الكبرى، و المؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص و تسعى الى تحقيق التميز و النجاح، من أجل مساعدة المؤسسة على تطبيق الإدارة الالكترونية في تقديم خدمات ذات جودة ممتازة للمؤسسة و المواطنين.

4- المنهج المتبع:

يعتبر المنهج أهم وسيلة يعتمد عليها الباحث في دراسته، فهو كما عرفه موريس أنجر : " هو مجموعة الاجراءات و الخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول الى نتيجة أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة بهدف الاجابة على الاسئلة و استفسارات التي يثيرها موضوع البحث " الوصول الى الاجابة السليمة لتساؤلات المطروحة.¹

فالعلاقة التي تربط بين الموضوع و المنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانبه على ذلك نعتد في دراستنا على المزج بين المنهج الوصفي تارة و المنهج التحليلي تارة أخرى، فهو أكثر المناهج موافقة لموضوع الدراسة الأكثر شيوعا و انتشار و استخدام في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على وصف و تحليل الظاهرة المدروسة، حيث يقوم بجمع البيانات الكمية و تبويبها و تحليلها و تفسيرها من ثم استخلاص النتائج بالإضافة الى جمع ما بين الدراسة و النظرية الميدانية.

5- أداة الدراسة:

أما الجانب التطبيقي استخدمنا منهج دراسة حالة " مؤسسة اتصالات الجزائر فرع أدرار" الذي يعتمد على دراسة تطبيقية، بغية التحليل واقع و أهمية استخدام الإدارة الالكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر، و استخلاص النتائج التي تخدم أغراض البحث لتحليل آراء الموظفين في المؤسسة .

6- الدراسات السابقة:

بذل الباحث جهدا مقدر في الحصول على دراسات متكاملة في مجال البحث، وذلك نسبة لندرة الدراسات العلمية في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية و لكنه وقف على بعض الدراسات الارتباطية وأوراق العمل الذي تطرقت من بعيد إلى بعض جوانب موضوع البحث، إلا أنها قد تفيد في بناء الإطار النظري و تساعد في التبصر بالطريق الذي يسلكه الباحث في تعديل مسار بحثه و هي مقسمة إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

1 أحمد بن مرسل: مناهج البحث في العلوم و الاتصال، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2003، ص301.

1-الدراسة الأولى: بعنوان "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية عين الزرقاء تبسة"

إنطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: "ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية عين الزرقاء؟"

و قد هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى مدى فعالية الادارة الالكترونية كآلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و محاولة بيان أثر الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات العمومية وإلقاء الضوء على أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الالكترونية و جودة الخدمات العمومية حيث طرح استخدم الباحثان المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان و المقابلة و الملاحظة

وقد توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

_ الإدارة الالكترونية تعد فرصة للارتقاء بالإدارات العمومية و تحسين جودة خدماتها و كسب ثقة المواطن من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات.

_ ساهمت الإدارة الالكترونية في الاستجابة الفعلية لمتطلبات المواطنين وذلك من خلال اختصار الإجراءات و ربح الوقت، وتوفير الخدمات في شكلها الالكتروني عند الطلب.

_ على الرغم من توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق الادارة الالكترونية، إلا إن هناك صعوبات يعاني منها نمط التحول للإدارة الالكترونية، و في مقدمتها مخاطر امن المعلومات الالكترونية.

_ يتم الحكم على جودة الخدمة العمومية المقدمة من خلال مبادئ و أبعاد جودة الخدمات.¹

2-الدراسة الثانية: بعنوان " الحكومة الالكترونية في الجزائر، دراسة في امكانية التطبيق"

فيما تكمن أهمية الحكومة الإلكترونية في الجزائر؟

هدفت الدراسة إلى تعرف على ماهية الحكومة الالكترونية في ميدان الادارة و التسيير، التعرف على أهداف الحكومة الالكترونية في الجزائر و البيئة التي أعدت لمشروع الحكومة الالكترونية مع الوقوف على أهم تطبيقات الادارة الالكترونية في الجزائر، ومن أهم التوصيات تكثيف الجهود نحو القضاء على الامية في المجتمع.

¹ عبد العزيز رحابي، وأمال عباس، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية عين الزرقاء تبسة"، مذكرة ماستر ، كلية الاقتصاد، جامعة تبسة، 2017.

من النتائج التي توصل إليها: حل المشاكل المرتبطة بالأمن المعلوماتي، تعميم استخدام الإنترنت ذات التدفق السريع، الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تسهم في تنفيذ برنامج الحكومة الالكترونية.²

7- المفاهيم الإجرائية:

الإدارة الالكترونية: هي تقنية وأسلوب جديد اعتمده المؤسسات في الانتقال من الطريقة اليدوية البسيطة إلى إدارة رقمية الكترونية من خلال استخدام الأجهزة الالكترونية الحديثة والمتطورة، مع ضرورة التوفير الدائم لشبكة الانترنت من أجل تبادل البيانات والمعلومات بطرق سهلة وسريعة مع سرية تامة تماشيا مع التوجهات العالمية والتحديات التقنية.

-المؤسسة الاقتصادية: هي التي تقوم بتقديم خدمة وتسمى مؤسسة خدمية أو إنتاجية لسلعة ما وتسمى مؤسسة تجارية تعتمد أساليب إدارية من أجل تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية.

-اتصالات الجزائر: هي مؤسسة تقوم بتقديم خدمات الاتصالات التي تسمح للمواطنين بتبادل المكلمات والرسائل و تزويدهم بالانترنت وهدفها التقرب من الزبائن واستقطاب اكبر عدد منهم لتقديم الخدمات المختلفة الخاصة بالشركة.

8-تقسيمات الدراسة:

لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على خطة تنقسم الى مقدمة عامة و فصلين نظريين وفصل تطبيقي وخاتمة عامة.

حيث تم في المقدمة طرح الإشكالية و التصور العام للموضوع و التطرق لجميع العناصر المنهجية في البحث العلمي ، أما الفصل الاول فقد قسم الى مبحثين، الاول خصص لمفهوم و نشأة الإدارة الالكترونية و دوافع التحول الادارة الالكترونية من الإدارة التقليدية مبرزين أهم وظائفها و أهدافها و أهميتها، أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان منهجية تطبيق الإدارة الالكترونية حيث ضم متطلبات و تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على العملية الادارية و سبل نجاحها و أهم خطوات و نماذج الإدارة ومعيقاتها، أما الفصل الثاني فقد تم التطرق كذلك إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الاول المؤسسة الاقتصادية موضحين نشأتها ومفهومها وخصائصها وأهم أنواعها و وظائفها وأهدافها، و ذكرنا فيه هيكل التنظيمي للمؤسسة وتصنيفاتها واستراتيجيتها قد اندرج ضمنه علاقة المؤسسة الاقتصادية بالمحيط و علاقتها بالمؤسسات الأخرى وبالإدارة الالكترونية .

² حرز الله فوئد، الحكومة الالكترونية في الجزائر، دراسة في امكانية التطبيق، مذكرة ماستر، اقتصاد، بالجزائر العاصمة، جامعة الجزائر، 2013.

الفصل الثالث فقد خصص لدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع أدرار مع الإشارة الى منهجية هذه الدراسة بذكر الأدوات المستخدمة و مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة إلى النتائج و تفسيرها .

9-صعوبات الدراسة: ومن الصعوبات التي واجهناها في إنجاز هذا العمل هي قلت المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة في موضوع مؤسسة اتصالات الجزائر

الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: متطلبات تطبيقات الإدارة الإلكترونية وسبل نجاحها

المطلب الثاني: أساليب الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفير شبكة الانترنت وتطور شبكات الاتصال الأخرى أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من هذه التقنية لضمان جودة الأداء و الإنتاج، وتطوير أساليب العمل وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، إذ أطلقت العديد من الدول مبادرات تطبيق الإدارة الإلكترونية مما ساعدها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة والوصول بخدماتها للمواطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن والأرياف في وقت قياسي على مدار الساعة، مما يترتب عليه فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني الذي ينعكس بدوره بشكل رئيسي وإيجابي على تسهيل أعمال ومصالح المواطنين لذلك فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعال في الاقتصاد العالمي، والإدارة الإلكترونية ماهي إلا تحول جذري في الطرق التي تتبعها الحكومات لتحسن أداء مؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والإيصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، و جودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الإدارة الحكومية الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت¹.
لقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات وكان تطبيقها بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة بريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة².
بالتالي 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، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتوصلون في شتى بقاع العالم، إن تحسين الأداء لن يتم بدون الثورة الإلكترونية، وتوفر بيئة حقيقية لتوظيف تقنيات الحاسوب والاتصالات في تغيير أعمال المؤسسة³.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية :

نظراً للتطورات الكثيرة الحاصلة في كافة المجالات وخاصة في الجانب الإداري منه، حيث تجد إن الإدارة الحديثة حالياً تعتمد على التقنية المتطورة التي تساعده في إنجاز أعمالها، وتحقيق غاياتها بأقل جهد وتكلفة، فإننا نجد أنفسنا نتطرق إلى مصطلح الإدارة الإلكترونية والذي له عدة التعاريف منها:
تعريف الإدارة لغة: هي الإحاطة، ونقل أدار الرأي والأمر أحاط بهما.

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

² محمد سعيد نمر، الاتجاهات الحديثة والتكنولوجية في الإدارة العامة، الحكومة الإلكترونية، دار ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2018، ص102

³ نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية "الاستراتيجية- الوظائف- المجالات"، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 157

اصطلاحاً: فهي فن القيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك.¹

كما تعرف الإدارة كذلك على أنها تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معينة من خلال هذه التعاريف نجد أن الإدارة تتضمن ما يلي :

أ. الجانب الموضوعي (الوظيفي) للإدارة: والمقصود به النشاط الإداري المتمثل في: الأشراف، التوجيه، التخطيط، التنسيق، الرقابة، واتخاذ القرارات.

ب. الجانب العضوي للإدارة: بمعنى الجهاز الإداري أو المنظمة العامة التي تقوم بالعملية الإدارية (هيكل تنظيمي وموارد بشرية).²

تعريف الإدارة الإلكترونية :

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها تلك الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين، وقطاع الأعمال بسرعة عالية، وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب، وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة.

هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة لإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.¹

ويعرفها غنيم(2004): هي أداة العمليات بين مجموعة من الشركات، من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة، بغية زيادة كفاءة وفعالية الاداء.²

انطلاقاً من المفاهيم السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية أنها تنسيق جهود المواطنين والعاملين في إطار مؤسسي للوصول إلى الأهداف المحددة باستخدام تكنولوجيا الإعلام والإيصال بشكل واعي للاستفادة من مزايا وذلك للوصول إلى مراكز نشاطها.³

ثالثاً: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

¹ نفس المرجع السابق ص 04

² عبد الطيف فطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الجيلي، بيروت، 2003، ص 11.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 32

² أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية (افاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، 2004، ص 30.

³ محمود عبد الفتاح رضوان: الادارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط1، 2012، ص 21

إن موجه التغيير في مجال تقديم واتصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعة باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحياناً استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.

وإننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع نجد ما يلي:⁴

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية : حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معياراً عالمياً يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.

- **التحويلات الديمقراطية:** وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية.¹

- إن التغيير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها، والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.

- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

⁴ محمد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، 2004 ص 3

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

- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث .
- وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأثر شفافية.
- **الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:** فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.
- **التسويق:** ويشمل التعرف على أفضل الطرق لتعامل مع أفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.
- **تقديم خدمات جديدة ومتطورة:** إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة .
- **اللامركزية:** هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة.
- **السيطرة الإدارية:** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع، واستقرارا أكبر.
- **طلب المواطنين:** وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.
- **زيادة مساهمة المواطنين:** يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية وأيضا فتح

المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء.¹

● **الشفافية:** إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات روتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي وتزيد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها.

● **التنمية الاقتصادية:** لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الإدارة الإلكترونية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.¹

المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات المستمرة أو ثورة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية نذكر مايلي:²

1. تغيير نمط أسلوب الإدارة التقليدية البيروقراطية الجامدة إلى أسلوب الإلكتروني المرن للخروج من مشكلات التقليدية بالتوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

2. تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.

3. اتساع نطاق المنظمات التي تتعامل فيها المنظمة.

4. إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي.

5. رفع الكفاءة تحسين الخدمات ودعم الاقتصاد الوطني.

6. تساعد في تعزيز مبدأ الشفافية والمسألة في المنظمة.

7. تحسين جودة الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبون.

¹ حواش خليفة: الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر حقوق، تخصص، إدارة ومالية، جامعة الجلفة كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، 2016-2017، ص 7،8

¹ عمار بوحوش، المرجع السابق، ص

² سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 27

8. استخدام عوامل الإنتاج وتنسيقها بأفضل الطرق، بحيث تؤدي إلى أكبر إنتاج ممكن وبأقل التكاليف الممكنة.¹

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغيراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف مايلي:²

1- التخطيط الإلكتروني (E_pLaning):

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية وقصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.
 - أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
 - أنه يتجاوز فكرة تقسم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.
- وتعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد.³

2- التنظيم الإلكتروني (E_Organizing):

في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد حيث أن التنظيم التقليدي، قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم في ظل الإدارة الإلكترونية حيث تقوم بأعمالها بطريقة ديناميكية، من خلال مراكز قرار متعددة فتعتمد على استخدام التنظيم الشبكي، لأنه تنظيم مرن للاتصال والتعاون بين الأفراد بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور

¹ حسين مصطفى هلاي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار السحاب، القاهرة، 2010، ص 79،80

² عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 30

³ محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، ط 1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 30

الرئيس المباشر إلى التنظيم متعددة الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.¹

3- القيادة الإلكترونية:

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

أ- القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، الشبكات والتطبيقات.²

ب- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزياد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم.

وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالمية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

ت- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالمية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المترفين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة.¹

ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوباً إلكتروني للإدارة، فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى للخدمات المستفيدين، إضافة

¹ ليلي محمد حسنى : مفاهيم ورؤي في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة ، ط1 ، دار الجنادرية، 2013، ص 177

² موفق حديد محمد، الإدارة (المبادئ، النظريات والوظائف)، ط 1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 140

¹ عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 32

- إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة إن هدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الإستفادة من المميزات والتي تتمثل فيما يلي:
- 1- تطوير الإدارة العامة: من خلال خفض الأعمال الورقية وإعادة استعمال الحلول.
 - 2- القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.²
 - 3- تحسين الخدمات: خفض التنقل إي توصيل في أي وقت وفي أي مكان وسهولة الوصول إلى المعلومات .
 - 4- خفض المصاريف: تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية التقرب من المواطنين(الموظفين) : واجهة واحدة بالنسبة للموظفين ،نظرة موحدة وإجراءات سهلة.
 - 5- تحسين التنافسية الاقتصادية: استخدام الانترنت التجارة العالمية وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.
 - 6- تقديم الخدمة لدى المستفيدين بصورة مرضية.
 - 7- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
 - 8- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة .
 - 9- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبة.
 - 10- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
 - 11- الحفاظ على سرية المعلومات ،وتقليل مخاطر فقدانها.¹

² فداء محمد حامد، الإدارة الإلكترونية، ط 1 ، دار البداية العاشرون والموزعون، عمان، 2012، ص

¹ محمد القدوة: الحكومة الإلكترونية، والإدارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2001، ص 12 ،

المبحث الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية المطلب الأول: متطلبات تطبيقات الإدارة الإلكترونية وسبل نجاحها أولاً: متطلبات الإدارة الإلكترونية

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافه مرتبط بتوفير مجموعة من المتطلبات اللازمة، وهناك من يرى ضروري توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات ولتوضيح تلك المتطلبات من خلال الشرح التالي:

- 1- **متطلبات الإدارية :** وتتنحصر المتطلبات الإدارية في العناصر التالية:
 - **وضع استراتيجيات وخطط تأسيس:** التي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم مع توفير مخصصات كافية لإجراء التحول المطلوب.
 - **توفير البيئة التحتية للإدارة الإلكترونية:** توفير العتاد وشبكات الاتصال والبرامج.
 - **القيادة والدعم الإداري:** دعم والتزام الإدارة العليا أمر مهم لنجاح الإدارة الإلكترونية.
 - **الهيكل التنظيمي:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في شكل هرمي، يعتمد على قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي.
 - **التعليم والتدريب والتثقيف:** بما أن التقنية علم وثقافة وأداة عمل جديدة، ومغايرة للأدوات التقليدية بشكل كبير فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة

الإلكترونية وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة فحسب، بل ينبغي أيضا تثقيفهم بالتقنية.¹

2_ المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشرية من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، حتى إذا امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية، وكذلك إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة.

3_ المتطلبات المالية: يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة، والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج وتحديثها وتدريب العنصر البشري.

4_ المتطلبات الأمنية:

التأمين والحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشعر الأنظمة والقوانين لسلامة وصول المعلومات للمستخدمين ومن المعروف أن أي جهاز حاسب ثم توصيله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الاختراقات، ولكن هناك مجموعة من الإجراءات يجب توفيرها.

مثال:

- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.
- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات .
- تركيب الجدار الناري بين المستخدمين ومصادر المعلومات .
- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة .
- استخدام البطاقة الممغنطة أو البصمات .
- من القوانين والتشريعات التي تحفظ حقوق الناس وتنفيذها وعدم التساهل فيها.

5_ المتطلبات السياسية: حيث تترجمها وجود إدارة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية عن تقديم العون المادي والمعنوي لمساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.¹

¹ عبد العزيز رحابي، أمال عباس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية عين زرقاء تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي، علوم اقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة، الجزائر، 2017، ص 27

¹ محمد سمير نمر، مرجع السابق، ص 126

ثانيا: تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية:

إن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد ترك آثاره الواسعة منظمات ومجالات عملها واستراتيجياتها ووظائفها، والواقع أن التأثيرات لا تعود إلى البعد التكنولوجي والمتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، وهذا لعدد من التغيرات في الثورة الرقمية وهي:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى النشاط الافتراضي .
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من القيادة المرتكزة على العاملين إلى القيادة المتركزة على مزيج تكنولوجيا الزبون.
- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآتية¹.

إن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها:

الأول: يرى ان الانترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة ،فتطيرت الإدارة التقليدية ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد والإدارة هو الإدارة الإلكترونية .

الثاني: يرى ان الإدارة الإلكترونية هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال هي الأعمال، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثيرها العميق وإعادة النظر في أبعادها، تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات المتطورة وان تخطيط وتنظيم وقيادة الأعمال والرقابة عليها تظل هي الوظائف الإدارية الإلكترونية الجديدة.²

ثالثا: سبل نجاح الإدارة الإلكترونية:

¹نجم عبود نجم، الرجوع سابق ، ص235

² جهرة حمزة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال ، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018-2019، ص 25

الإلكترونية

لإنجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات لابد من المسؤولين الأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل والإجراءات التي تدعم قدرتها على بلوغ أهدافها والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

ـ وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنشأة، والاستيعاب الشامل للإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.

ـ الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور، مع ضرورة التعاون بين العاملين في الإدارة وترك الاعتبار الشخصية.

ـ التطوير المستمر لإجراءات العمل وتوضيحها للموظفين، مع التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال وتدريب الموظفين عليها.

ـ الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

ـ تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.¹

المطلب الثاني: أساليب الإدارة الإلكترونية

أولاً: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى خطوات كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، تتعامل بكافة التقنية الحديثة وسائلًا في إنجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية، وهناك خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات وهي كالآتي:²

1- إعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

أ- قياس درجة القابلية للتغير:

تزداد فكرة الإدارة الإلكترونية قبولا لدى الكثير من المسؤولين والمهتمين في الدول المتقدمة والنامية، ويأتي ذلك نتيجة لقناعة هؤلاء بأن التقنية والاتصالات يمكنها تحويل الخدمات الحكومية التي يحصل عليها المواطن عبر انتظاره في طابور إلى خدمات تكون متاحة باستمرار طيلة اليوم ويمكن الحصول عليها مباشرة عبر خطوط الاتصال الإلكتروني.

¹ محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 70-71

² السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 64

الإلكترونية

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي ثورة إلكترونية تبدي مخاطرات مادية وسياسية وإذا لم تستوعب بشكل كاف فقد تكون مبادرة الإدارة الإلكترونية مضيعة للموارد وتحقق في تقديم خدمات مفيدة، لذا فإنه يجب منذ البداية تحديد الحاجات والعوائق الممكنة مثل ضعف البنية التحتية وتواضع النظام التعليمي وغياب وسائل التواصل مع التقنية أو محدودية الموارد والخبرات والمعلومات.

إن خارطة الطريق هذه والتي هي بصدد العرض تجسد خبرة عدد من الدول وهي تقدم سبيلا واضحا بين مسائل وشؤون عامة، ويجب معرفة كيفية التعامل معها وتعرض الخارطة عشرة أسئلة تحتاج إلى إجابة وهي عون للتخطيط والإدارة والتقييم للمشروع.

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

2- تحديد المصادر:

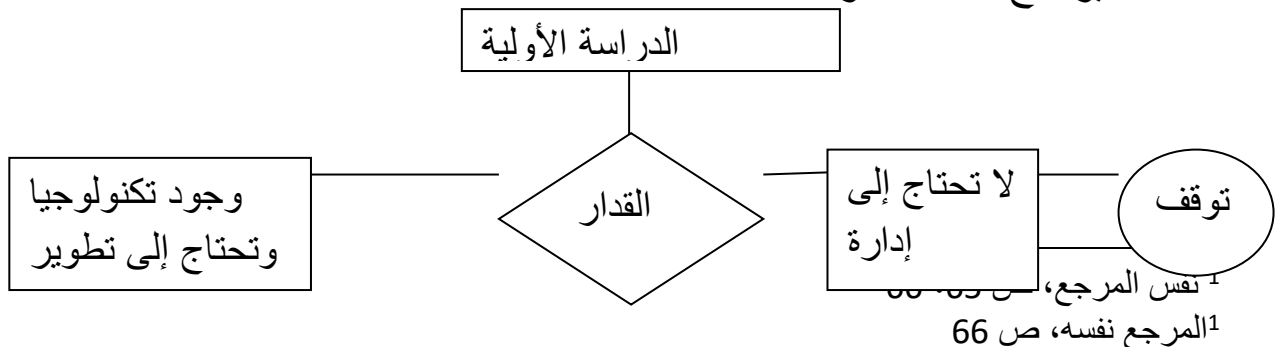
التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

3- تحديد المسؤولية:

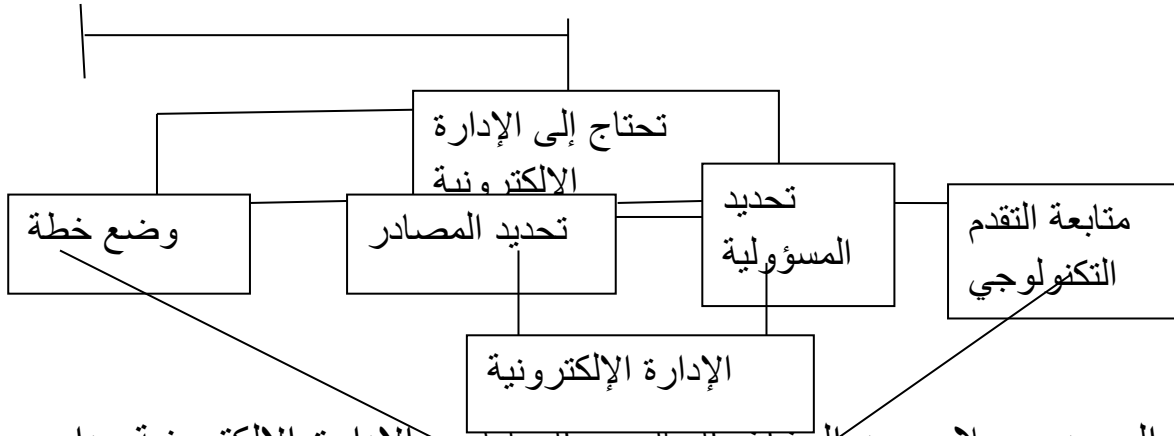
عند تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة إليها.¹

4- متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.¹ مخطط يوضح هذه الخطوات:



الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، السيلطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 66

ثانيا: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

1. الواقع الاجتماعي الجزائري وتكنولوجيا:

يدور التفكير في الآونة الأخيرة حول التغيرات الاجتماعية بالتكنولوجيا الرقمية ودورها في مواجهة الناتج من الظواهر الاجتماعية وعلى رأسها مسألة التفاعل بين الأفراد وجماعاتهم من ناحية ومن ناحية أخرى ما تفرزه تلك التكنولوجيا في تعميق للفوارق الاجتماعية يقدم المسؤولين في الجزائر بتعميق مفهوم مجتمع المعلومات النشاطات الاقتصادية إلى إن هذا لا ينكر وجود جملة من العوائق الاجتماعية التي تقف إمام تطبيق مجتمع المعلومات ومنها:

- ارتفاع نسبة البطالة في المجتمع وعرقلة التوغل في شبكة المعلومات لدى شريحة كبيرة من المجتمع فكان استهلاك الانترنت ضعيفا ما باعد بين الأهداف الحضارية والواقع المعيشي.
- ضعف توصيل شبكة الانترنت جعل منها عملية كمالية لا تقتصر إلا على شريحة مميزة تحصل عليها من خلال الوظائف.
- ضعف الخدمات المعلوماتية وضعف الاستثمار في المجال.
- نقص التوظيف المرتبط بالمعلوماتية جعل منها عملية جامدة دخل المؤسسات الرسمية والغير رسمية.¹

وقد تم ربط الجزائر بالانترنت عن طريق مركز في الإعلام والتقني في مارس 1994 وذلك في إطار التعاون م اليونسكو بهدف إقامة الشبكة الإفريقية للمعلومات والتي تلعب فيها الجزائر بحكم موقعها بؤره الانطلاق

¹ الطيب صيد، مجتمع المعلومات السياقات السوسيوولوجي للمواطنة الجديدة في الجزائر ، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، جامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر العدد 04 ، ديسمبر، 2012ص

الإلكترونية

إلى إن طاقة الخط التي تولاها ربط الجزائر بالمدينة الإيطالية بيرا كانت ضعيفة 96 كيلو بارت ثم طورت عام 1997 إلى 200 كيلو بايت استخدام الألياف البصرية والارتباط عبر باريس الفرنسية وقد تم ربط الجزائر في نهاية 1998 عن طريق واشنطن بالقمر الصناعي الأمريكي بطاقة واحدة ميغا بايت في شهر مارس 1999 أصبحت طاقة ارتباط الجزائر 2 ميغا بايت.²

2. مشروع الجزائر الإلكترونية 2008.2013

تمحورت خطة هذا المشروع في 13 محور كما يلي:

- تشريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: سيحدث إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها ما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكيف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل الأنسب وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا المشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية استكمال البناء الأساسية للمعلومات، وضع نظم إعلامية مدمجة، نشر التطبيقات قطاعية متميزة، تنمية الكفاءات البشرية، تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين وشركات العمل والإدارات الأخرى.

- تشريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات: استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال أضحى أمر ضروريا من اجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات ولهذا تم إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي .

- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطن من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال: إعادة بعث عملية أستريك عن طريق توفير حواسيب الشخصية وخطوط توصيل ذات تدفق سريع مع توفر التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع الزيادة في عدد الفضاءات العمومية الجمعية ومحلات الانترنت المنظمات المتعددة والوسائط ودور العلم ودور الثقافة... الخ.

- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: مواصلات الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت بمباشرة في إطار إعداد استراتيجية الجزائر

² بختي إبراهيم، الانترنت في الجزائر ، مجلة الباحث ، جامعة القصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، العدد 1، 2002، ص 31

الإلكترونية

- الإلكترونية وتوفير الظروف الملائمة لتمكين الكفاءات العلمية والتقنية والوطنية في مجال تكنولوجيا الإعلام واتصال¹.
- تعزيز البيئة الأساسية للاتصالات ذات الرفع السريع والفائق السرعة: البيئة التحتية الوطنية للاتصالات تأمين الشبكات، نوعية خدمات الشبكات.
 - تطوير الكفاءات البشرية: إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال تلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية
 - تدعيم البحث والتطوير والابتكار: يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعل قويا بين البحث والتطوير وعلم الاقتصاد إذن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضاعفة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال
 - ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: استنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة على الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتجيد مجتمع معلومات وعليه لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسة الدولية متطلبات مجتمع المعلومات
 - الإعلام والاتصال: إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.
 - تهمين التعاون الدولي: المشاركة الفعالة في حوار المبادلات الدولية إقامة استراتيجيات بهدف تملك تكنولوجيات والمهارات.
 - إجراءات تنظيمية: تدعيم الانسجام والتنسيق بين القطاعات تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة .
 - الموارد المالية: يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فان برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية استراتيجية وفق المراحل التنفيذية المترتبة¹.

ثالثا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات

¹ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر "دراسة سوسيولوجيا بلدية الكاليتوس العاصمة"، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع تخصص، إدارة وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، سنة 2015-2016، ص 92، 91.
¹ المرجع السابق، ص 92، 93.

الإلكترونية

التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، حيث أن كثيرا من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي تتمثل في كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية.¹

1. : المعوقات الإدارية:

يشير البعض إلى أن بعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كأسلوب البيروقراطي نموذجا للعمل بها، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، على أنه بالرغم من أن بعض المنظمات أعادت هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية العظمى منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها.

ولقد أظهرت نتائج بعض الدراسات إلى وجود معوقات جديدة قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومن أهمها: ضعف الوعي الاجتماعي، ونقص التمويل والكفاءات البشرية، والمعلومات، والتكنولوجيا.

ومن أبرز المعوقات الإدارية ما يلي:

أ- الرؤية والهدف: إن معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقاله، فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها، لأن لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضرا ومستقبلا.

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

ت- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها.

ث- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

¹ بدر محمد السيد القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، "دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط 1، 2015، ص 398

الإلكترونية

- ج- المستويات التنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية
- ح- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
- خ- نقص في الكوادر البشرية المتخصصة
- د- البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.
- ذ- نقص الدورات التدريبية وعدم وجود التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل.

2. المعوقات السياسية والقانونية: وتشمل هذه المعوقات ما يلي:

- أ- غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- ب- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنتظر في تقارير اللجنة المتكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

- ت- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد العقوبات رادعة لمرتكبيها .
- ث- إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب التشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الإلكترونية.¹

3. المعوقات المالية والتقنية:

- هناك مجموعة من المعوقات التقنية والمالية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وقد حددها فيمايلي:¹
- أ- ارتفاع تكاليف تجهيز ابنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحدد من تقدم مشاريع التحول.

¹ نفس المرجع ، ص 399

¹ محمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية E G على المؤسسات الاعمال ، مجلة الباحث ، العدد 07 ، 2009- 2010 ، ص292

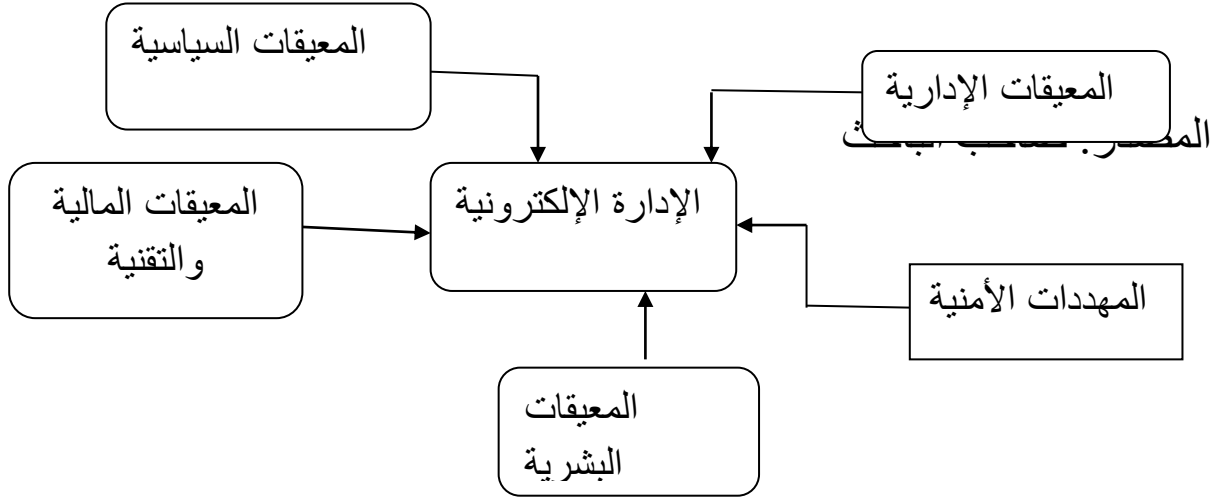
الإلكترونية

- ب- قلة الموارد المالية لتقدم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- ت- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- ث- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الأفراد
- ج- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.
4. **المعيقات البشرية:** تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق والرقي في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، أصبح أمر تعاني منه أغلب الدول، وبالأخص الدول النامية.
- ويمكن تحديد المعوقات البشرية في الآتي:
- أ- الأمية المعلوماتية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- ب- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- ت- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه، فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفقدها، مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية
- ث- إشكالية البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن إمتيازاته ومنصبه.
- ج- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الألي وشبكة الإنترنت
5. **المهددات الأمنية:** المهددات الأمنية تتمثل في ما يلي:
- أ- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، حرفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

الإلكترونية

- ✓ العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات
- ✓ العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في عدم وحماية أمن المعلومات.
- ✓ العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.¹

شكل رقم 2 يبين معايير تطبيق الإدارة الإلكترونية



¹ بدر محمد السيد القزاز: المرجع السابق ، ص 400-401

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول بأن الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة فهي وسيلة لبناء اقتصاد قوي كما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية، ووسيلة خدمة اجتماعية ، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى و كلفة اقل و يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تقوم بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و أصبحت أهمية بالغة و تظهر أهميتها في مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة و كافة المعاملات التي تقوم بها و المزايا التي تحققها للمجتمع و ذلك باعتماد على تكنولوجيا المعلومات التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد

المبحث الأول: عموميات المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: مميزات المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني : تطبيقات المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تصنيفات واستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: واقع تطبيق خدمات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة

الاقتصادية

تمهيد:

لقد شهدت المؤسسة الاقتصادية و لا تزال حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الايديولوجية سواء في الشرق أو الغرب باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. ونظرا للتحويلات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حد الساعة فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حاليا، فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها.

تبعا لذلك فالمؤسسة اتخذت أشكالاً و أنماطاً أخرى، كما أن دورها يشمل مجالا واسعا نذكر منه تطور دورها إلى الناحية السياسية شركات (متعددة الجنسيات) و العلمية (أبحاث داخل مخابر المؤسسة)، و عليه سنتعرض إلى عدد من النقاط المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية، أهدافها ووظائفها و محيطها...إلخ.

المبحث الأول: عموميات المؤسسات الاقتصادية**المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية****❖ أولا / نشأة المؤسسة الاقتصادية**

عرفت المؤسسة تطورات وتغيرات مرتبطة بالتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وأوقعت كذلك خلطا في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجيا السريعة في القرن العشرين خاصة، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي الوطني أو على المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة، والمؤسسة تبعا لذلك اتخذت أشكالا وأنماطا لم يكن يتصورها البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا، بالإضافة إلى دورها الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (المشروعات متعددة الجنسيات)، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية لما توفره من أبحاث علمية متطورة. إن المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي لم تظهر فجأة وإنما كانت وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقاته الجسمية والفكرية.¹

(أ) قبل الثورة الصناعية:**1. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:**

سادت الحياة البسيطة منذ وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن الثامن عشر، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والاكتفاء بالفلاحة، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي، من أهم النشاطات لأنها كانت موارد لحياته، ولقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة، التي كانت تنتجها كبار الأسر، الذين أهلتهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة. وعادة ما تتم مبادلة هذه المتوجات بالمقايضة، لأنه لم تكن تعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المتوجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة. ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الإقطاعية، واستغلالها للأسر بالفلاحة، حيث كان كبير الأسرة هو صاحب السلطة، و من أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة نجد: الحدادة و الدباغة، و ازدياد عدد السكان و تجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية

¹حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، ط3، دار النهضة العربية، 1980، ص169، 168.

تكونت المدن و التجمعات الحضرية. و التي كان لها انعكاسات في تحرير العمال من الحقول، واستقلاليتهم في ممارسة بعض الحرف¹.

مرحلة الوحدات الحرفية:

بعد إن تهيئة الظروف المتمثلة في تكوين التجمعات الحضرية، وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من الملابس و أدوات الإنتاج، و ظهور عمال بدون عمل و بأعمال مستقلة أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج، تحت إشراف قدامئهم و هكذا نشأت عدة ورشات حرفية للتجارة، الحدادة و النسيج... إلخ².

كان أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلم الحرفة، كما انها كانت تسعى لتوفير العمل و تخفيض البطالة، رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، وذلك من أجل حماية المستهلك إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشى مع التغييرات التي سبقت الثورة الفكرية والصناعية، مما أدى إلى ظهور اتجاه عام نحو التطور الدنيوي، ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية، إلا أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد الثورة الصناعية ومن أسباب تدهور هذا النظام نجد:

_ وجود حرفين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية.

_ خروج الصناع.

ومع اتساع الأسواق وارتفاع الطلب تحولت بعض التجمعات الحرفية إلى تجمعات تجارية، مما أدى إلى ظهور طلبة غنية من التجار، جاءت مهددة للنظام الرأسمالي.

2. مرحلة النظام المنزلي للحرف:

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين، كحلقة وسط بين المنتجين و المستهلكين، إلى تحول هام في كيفية الإنتاج و تمويل، حيث وفرو للأسر المواد الأولية و أدوات العمل، و رؤوس الأموال، و بالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة المرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار، حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها، بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة فاصلة من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية، و تحسن ظروف المعيشة. ولقد كانت بداية النظام الإنتاج الحرفي المنزلي

¹ حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص168،169.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص9.

بريطانيا، في مجال صناعة الصوف منذ قرن الثالثة عشر لينتشر بقوة و ليشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن خمسة عشر و منتصف القرن تمنية عشر

(ب) بعد الحرب العالمية

1. مرحلة ظهور مانيفاكتور

ويعود ظهور المانيفاكتور الى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة ، أي الإنتاج الحرفي المنزلي، وكذلك الآثار التي كانت للتجارة، و ارتفاع الطلب من جهة و تطور المستوى الحضاري و ارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة الاستكشافات الجغرافية أثارها على تراكم الثروة و استراد الموارد الأولية، مما أدى إلى ثراء طبقات التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج، و قاموا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقطة واحد، حتى يتمكنوا من مراقبتهم و يضمّنوا الاستغلال الامثل لوسائل الإنتاج، و هكذا ظهرت المصانع في شكلها الاولي أي " المانيفاكتور" و تتكون الأدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، و تخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة هو الذي يتحكم في عملية الإنتاج و تمويل و التوزيع.¹

و من بعض الأمثلة على المانيفاكتور في أوروبا نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي، التي أسسها مالك فرنسا " هنري الرابع" مع بداية القرن السابع عشر، و المانيفاكتورة "ميسون" " Meissen" لصناعة السيراميك بألمانية، و يعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرج حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي ، و تاريخ المؤسسة الاقتصادية.

و لكن تفاقم الوضع الداخل المانيفاكتورة مع نهاية القرن السابع عشر لعدم انضباط العمال لسبب الكبير لهم ، و ارتفاع الطلب على المنتجات، بإضافة إلى الاستكشافات العلمية التي أدت إلى إدخال وسائل إنتاج أكثر تطورا، مما إلى زوال المانيفاكتورة، و ظهور مؤسسات صناعة آلية.²

2. مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية (الحديثة):

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن الثامن عشر إلى : ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من استكشافات عملية و تطور في وسائل الإنتاج، و اتساع الأسواق، بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي . وظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا على يد "ريتشارد أركورينغ" " Richard Arkwright" في مجال صناعة النسيج .

1 و داد جميلة، مرجع سابق، ص 6 ، 7.

2 و داد جميلة، مرجع سابق، ص 7.

و امتاز هذا النوع من المؤسسات اعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية، و بالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية.

ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية و تطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمال و انفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية، بالإضافة الى عدة عوامل أخرى وهي:

• ظهور الشركات التجارية الفلاحية ابتداء من القرن السادس عشر مثل الشركة الانجليزية للهند الشرقية و الشركة الفرنسية "سان قوبان" "Gobain-Saint" لصناعة الزجاج .

• نشوء المؤسسات المالية الحديثة، مثل بنك أمستردام سنة 1608 ، وبنك إنجلترا سنة 1694 ، حيث لعبا دورا هاما في تنظيم الحياة الاقتصادية¹.

• الثورة الفكرية، و انفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية.

• ظهور اختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن 19 و استعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الاقتصادي.

• النمو الديمغرافي الذي شاهده أوروبا مع بداية القرن 18. وكانت للحربين العالميتين الأولى و الثانية، دورا هاما فيما يتعلق بتطور الصناعات الحربية، و تنظيم المؤسسات الاقتصادية، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929.²

3. التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات :

مع تطور الذي شهده الاقتصاد المالي، كان ضروري للمؤسسات الاقتصادية إتباع عدة استراتيجيات تكثف فيها بينها، للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية.

• **التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات:** مع بداية القرن 19 وبداية القرن 20، اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة ، باستعمال قوة وجودها ، أو بالتحكم في أسعار المنتوجات وأسواقها.

• **الكارتل:** هو تركب لعدة المؤسسات في نفس القطاع في شكل إتفاق فيما بينها ، على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها ، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار، وعرض للمنتوجات بشكل مشترك فيما بينها .ويبقى الاستقلال المالي والقانوني لهذه المؤسسات أرباح احتكارية. ومن أمثلة هذا التجمع نجد نقابة الفحم 1893، و كارتل الصلب 1904.

¹ فوزي محيريق، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة الوادي، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، الجزائر، 2015، ص24

² فوزي محيريق، المرجع السابق، ص24.

● **التروست:** هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات، تفقد فيه المؤسسات الاستقلالية المالية، وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ التروست بعدة طرق ، مثل اندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء مؤسسة لأخرى أو أكثر ومن أمثلة هذا التجمع نجد شركة جنرال موتورز (أ.م.و) ،تجمع¹ نستلي ، والتركز من خلال التروست يسمح للمؤسسة من تحقق عدد من المزايا، منا تحسين مردوديتها، وأحيانا انخفاض أسعار منتجاتها².

● **شركة التملك:** مع توسع الأسواق المالية وكبر المؤسسات الاقتصادية، وظهور وميكانيزمات معقدة للمعاملات بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية، متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت استراتيجية وتوجيه المملكين الماليين بواسطة المديرين، حيث لا تفقد هذه المؤسسات الاستقلال القانوني، ويدعى هذا التركيز بال رأسمال المالي (الهولدينغ)، كما يمكن أن تكون هناك أنواع من الهولدينغ تابعة للقطاع العام توطر المؤسسات العمومية حسب القطاعات أو الفروع مثلما في إيطاليا، و حاليا في الجزائر في إطار الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني .

● **الشركات متعددة الجنسيات:** بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، و انتشرت في العديد من البلدان عبر العالم. و يعرفها الأستاذ ناصر دادي عدون على أنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال استراتيجية عامة للإدارة، ووفق تعريفه هذا يضيع "فورد" ، " نستلي" ، " فيليبس " و " M.B.I" كشركات متعددة جنسيات. يمكن القول أن ظهور و تطور المؤسسات الاقتصادية، جاء نتيجة لما عرفته البشرية من تطورات و انعكاساتها للأعلى اقتصاد، حيث أنه مع تزايد الوعي و حاجات الإنسان، قام هذا الأخير بإنتاج هذه الحاجات، فظهرت أ ولا المؤسسات الحرفية الصغيرة لتلبيتها، و مع ازدياد الطلب و المبادلات التجارية ظهرت طبقة رأس مالية ممهدة لظهور الثورة الصناعية، ومحددة للتطور نحو منهج اقتصادي موجه عن طريق التبادل الحر . بواد التطور العلمي و التكنولوجي الذي صاحبها إلى تغير جذري في كيفية الإنتاج

¹ فتح الله و لعلو، الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية، دار الحداثة للطباعة و النشر، لبنان، 1981، ص220

² فتح الله و لعلو، مرجع السابق، ص220.

و التوزيع فنشأت أولا المؤسسات الحديثة على شكل مؤسسات آلية، لتصبح على الشكل الذي نراها فيه اليوم.¹

❖ ثانيا / مفهوم المؤسسات الاقتصادية

يعرف تأمر دادي عدون المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقبلي في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا (إنتاج+تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه.²

و في تعريف المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته³

و المؤسسة الاقتصادية هي تجمع إنساني مندرج تستعمل وسائل فكرية مادية و مالية لاستخراجه، تحويل، نقل و توزيع السلع أو الخدمات طبقا للأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح و المنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.⁴

و تعرف أيضا أن المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال جمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في سوق لتحقيق ربح متحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية و الناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، و تكاليف الإنتاج.⁵

كما تعرف أنها مجموعة من الطاقات البشرية و الموارد المالية طبيعية كانت أو مادية أو غيرها، التي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين و توليفة محددة قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.⁶

¹ ميرونوف (ترجمة علي محمد تقي عبد الحسين)، الأطروحة الخاصة بتطور الشركات المتعددة الجنسيات، دم.الجامعية، الجزائر، 1986، ص79،35

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص11.

³ محمد أكرم العدوني، العمل المؤسسي، دار بن جزم، لبنان، الطبعة الاولى، 1423هـ/2002م، ص14.

⁴ رحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص13

⁵ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993، ص25،26.

⁶ أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص15.

❖ **ثالثاً / خصائص المؤسسة الاقتصادية**

- يوجد عدة خصائص الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية تكمن في النقاط التالية:
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤوليتها .
 - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
 - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية، و قدرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
 - التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين.
 - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
 - لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
 - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
 - يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.¹

المطلب الثاني: مميزات المؤسسة الاقتصادية❖ **أولاً / أنواع المؤسسة الاقتصادية**

- يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة و نظراً للامتيازات التي تتمتع بها و الالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها:
- **تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني**
 - تصنف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار القانوني إلى مؤسسات فردية و مؤسسات الشركات و هذا كما يلي:

¹ عمر صخري، مرجع سابق، ص 25-26.

(أ) **مؤسسات فردية:** وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته و لهذا النوع من المؤسسات مزايا و عيوب أهمها:

(ب)

• **المزايا:**

- السهولة في التنظيم أو الإنشاء.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة، وهذا يسهل العمل و اتخاذ القرار، و كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة و جد ز نشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن.

• **العيوب:**

- قلة رأس المال وهذا ما دام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأسمال.
- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية .
- قصر وجهة النظر ضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية و إدارية.
- مسؤولية صاحب المسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة ، فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.¹

(ج) **شركات:** تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال و من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة و تنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

(أ) **شركات الأشخاص :** كشرركات التضامن و شركات التوصية البسيطة و شركات ذات المسؤولية المحدودة و لهذه الشركات مزايا و عيوب نذكرها على النحو التالي:

• **المزايا:**

- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عقد شركائه.
- نظر الوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة يسهل بذلك تسيير المؤسسة.
- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفانون و يخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقديم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح.

¹ المرجع نفسه، ص28

■ زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على قروض.

● العيوب:

- إمكانية تعرض حياة الشركة للخطر بسبب وفاة أو انسحاب أحد الشركاء.
- المسؤولية التامة للشركاء في حالة الخسارة أو الإفلاس.
- إمكانية تأثير الشركة سلباً بسبب كثرة الشركاء، و مما قد ينجم عن ذلك من سوء تفاهم و تنازع و تناقض و تعارض في بعض القرارات.

(ب) **شركات الأموال:** كشركات التوصية بالأسهم و الشركات المساهمة، فنظراً لمساوئ شركات الأشخاص و عدم استطاعة هذه الأخيرة تأمين المبالغ الضخمة لتمويل بناء المصانع و شراء الآلات و المعدات، تأمين الكميات الهائلة من الموارد الأولية، فقد يتم إنشاء شركات الأموال التي أتاحت للعديد من الأفراد استثمار ما لديهم من الأموال في هذه الشركات و من أهم خصائص هذا النوع من الشركات أنه لا أثر للاعتبار الشخصي فيها، كما أن اسمها إلى أهدافها و رأسمالها عبارة عن أسهم قابلة للتداول و لهذه الشركات مزايا و عيوب نذكرها على النحو التالي¹:

● المزايا:

- تحديد المسؤولية المساهمين بقيمة مساهمتهم في رأس المال الشركة.
- إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل و أسرع.
- حياة المؤسسة أكثر استقراراً وإمكانية استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية.

● العيوب:

- ظهور البيروقراطية و المشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها.
- تخضع إلى رقابة حكومة شديدة.
- بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرها غي المساهمين.²

● أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

و نجد فيها:

(أ) المؤسسات الخاصة:

¹ المرجع نفسه، ص 29

² المرجع نفسه، ص 30

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة الأفراد (شركات، أشخاص، شركات أموال...).

(ب) المؤسسة المختلطة:

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص.

(ج) المؤسسات العامة (العمومية):

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها.¹

• أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه و عليه تميز هذه الأنواع:

(أ) المؤسسات الصناعية:

و تنقسم هذه المؤسسات بدورها، تبعا لتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى: مؤسسات الصناعات الثقيلة، أو الاستخراجية : كمؤسسات الحديد و الصلب، مؤسسات الهيدروكربونات، و هذا النوع من المؤسسات يحتاج إلى رؤوس الأموال كبيرة و يتطلب توفير مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها. مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل و النسيج مؤسسات الجلود.²

(ب) المؤسسات الفلاحية:

و هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأراضي أو استصلاحها، و تقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج النباتي و الإنتاج الحيواني و الإنتاج السمكي.

(ج) المؤسسات التجارية :

و هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة و مؤسسات التجزئة و مؤسسات سوق الفلاح.

(د) المؤسسات المالية:

و هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كبنوك و مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي .

¹ وداد جميلة، مرجع السابق، ص14

² زرقاط براهيم، إستخدام شبكات التواصل الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع أدرار. مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص صحافة مطبوعة، كلية علوم الانسانية، جامعة أدرار، 2017-2018، ص41.

هـ) المؤسسات الخدمائية:

و هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد و المواصلات، المؤسسات الجامعية.¹

ثانيا / وظائف المؤسسة الاقتصادية

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، وقد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من المؤسسة أو طبيعة نشاطها، و لكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها و التي تتمثل فيما يلي:

(1) وظيفة التسويق: وهي عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عرفت منذ القديم، و قد ظهرت هذه الفكرة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية و بالأخص في شركة General Electric.

و تهدف هذه الوظيفة الى دراسة و توقع احتياجات المستهلكين إنشاء منتج أو خدمة لسوق خاص عرض المنتج أو الخدمة في المكان المناسب للإعلام بوجود منتج أو خدمة بمختلف خصائصها، بيع المنتج أو خدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب ضمان متابعة تجارية للقيام بتعديلات اللازمة تجاه السوق.²

(2) وظيفة الإنتاج: من أن هذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية (الإنتاجية) إلا أنه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات، و يبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتوجات و احترام رغبات المستهلك. وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع الزبائن، إذ يمكن تصنيفها إلى:

-إنتاج التخزين Production sur stock إذا كان العرض يسبق الطلب.

-إنتاج حسب الطلبية إذا كان الخاصيتين الطلب يسبق العرض.

-إنتاج ممزوج الأوليتين.³

(3) وظيفة التموين: في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التموين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج و التسويق. و يقصد بالتموين مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع و الخدمات الضرورية (مواد أولية) الملقاة من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان- تكلفة-نوعية. هذه العمليات تتمثل في المشتريات و تسيير المخزونات.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير مؤسسة، طبعة 4، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، الجزائر، ص 24.

² رحمون هلال، مرجع سابق، ص 26.

³ إبراهيم زرقاط، مرجع السابق، ص 42.

- **المشتريات:** يمكن اعتبار المشتريات كوظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل أو موزعة بين عدة وظائف أخرى، (Taille) مديرية أو مصلحة ، حسب حجم المؤسسة كان توزع بين وظيفة الإنتاج و الوظيفة التجارية و المالية ، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة.
- و تعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي :
- (أ) سياسة المنتج: التوثيق، الاستكشافات و التطور التكنولوجي .
- (ب) سياسة المصدر: و يتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين و كذا بدراسة شعب التموين .
- (ج) سياسة الأسعار: تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة.
- (د) سياسة الاتصال: يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات Moyens promotionnels (صالونات مثلا) ، أو باستعمال وسائل ترقويه (تقليدية كدليل المنتوجات، كتيبات...)
- **تسيير المخزونات:** إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة ، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار الموارد و السلع و اختيار أحسن نوعية لتفادي البقايا و النفايات في الإنتاج ، فإن المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تقتصده المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح.

و لقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر مخزون في الشركات اليابانية بهدف تقادي الأموال المجمدة على شكل سلع أو مواد تتناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها...و للمخزونات مزايا و عيوب تتمثل أساسا في :

1

1. تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة .
2. الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها.
3. تقادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد و انعدامها لفترة معينة.
4. إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتجات في السوق .
5. تقادي مصاريف النقل عند شراء كميات هائلة و تخزينها على مستوى المؤسسة.

هذا بالنسبة لبعض المزايا، و لكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمخزونات تتمثل في :

1. عدم إمكانية تخزين بعض الموارد أو السلع لأكثر من الآجال المحددة لها للاستعمال.
2. مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة .
3. كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي حتما إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبات.

(4) وظيفة الموارد البشرية:

لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين حيث أصبح مجالها يشمل : التشغيل ، التأجير، التكوين الأعلام، والعلاقات الاجتماعية. ويمكن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكيف العمال و الوظائف كليا و نوعيا في المؤسسة، ولا يتم إلا على أساس معرفة :

الرجال و النساء الذين يشكلون المؤسسة: من ناحية هرم الأعمال الاقدمية، هيكل التأهيلات التوزيع حسب الجنس و الجنسية.

تطور عدد العمال (التشغيل و التسريح).

التعريف الدقيق للمناصب.

و لتقادي الدخول في الصراعات بين العمال و الإدارة، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب و

¹ رحمون هلال، المرجع السابق، ص27

النتائج المرجوة من الأجير، و تعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطلب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب و إعداد سلم للأجور مناسب لذلك.¹ أما فيما يتعلق بالتطور البشري و الاجتماعي، فقد رأينا أن النظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط و إنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة و هذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية و سياسة اتصال تسمع بإشراك العمال و السماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة و بإبداء آرائهم حولها.

ولا يكفي الأجر و التكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل و تهيئة الظروف اللازمة لذلك و قد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الآخرين.

5) الوظيفة المحاسبية و المالية :

فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، و ذلك باختيار لأحسن مصادر التمويل و بأحسن الشروط، و هذا باحترام أهداف الملائمة و المردودية.²

❖ ثالثا / أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسهر أصحاب المؤسسة مهما كانت طبيعتها على تحقيق الأهداف المسطرة، حيث أن هذه الأخيرة تختلف حسب اختلاف طبيعة المؤسسة و أصحاب المؤسسات و ميدان نشاطها.

أولا / أهداف اقتصادية :

تمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة و تتمثل في:

1. تحقيق الأرباح الذي يعتبر من المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية، حيث أن لا يمكن لها الاستمرار في نشاطها إلا إذا تحقيق مستوى أدنى من الربح لكي يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها و بالتالي توسيع نشاطها للتمود أمام المؤسسات المنافسة لها، كما تستعمل هذا الربح في تسديد ديونها.

¹ مرجه نفسه، ص28

² مرجع نفسه، ص28

2. تحقيق متطلبات المجتمع بالقيام بعملية بيع منتجاتها المادية أو المعنوية لتلبية حاجيات المجتمع.

3. ترشيد وعقلنه الإنتاج الذي يتم بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج (العمل، رأس المال، مادة العمل، الطاقة، المعلومات، التسيير) ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج، فبفضل هذا تتجنب المؤسسة الوقوع في المشاكل الاقتصادية و مالية.

و الأهداف الاقتصادية تبني على عدة ركائز أساسية تتجلى في تعظيم الإنتاج و البيع:

1:

(1) تعظيم الإنتاج:

الإنتاج هو إعداد و مواءمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية و الكيميائية، حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة) ، و من الإنتاج التغيير الزمني و هو التخزين ، و استمرارية الزمن، و هو إضافة منفعة أو تحسينها وكذلك التغيير المكاني (النقل).

وهناك مفهومان أساسيان للتخزين: التخزين كإنتاج، و هو الإنتاج، و التخزين كاحتفاظ وهو التخزين، و العلاقة بين الإنتاج و التخزين هي سواء علاقة منبع أو مصب.

و يتم الإنتاج بموارد عملية و موارد مالية بشرية، و موارد مادية، ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، الطاقة التخزينية، الطاقة المالية، و الطاقة التوزيعية. يتم تعظيم الإنتاج وفق معيارين: الكفاءة الفنية و الكفاءة الاقتصادية، فالكفاءة الفنية هي الانتقال من مستوى إنتاجي أحسن و ذلك باستنفاد موقع الوفرة (يقابل موقع الهدر) ، و هي تفسر قياسا ماديا (عينيا) العلاقة بين المدخلات و المخرجات، بناءا على استخدام الموارد. و الصورة المعبرة بالتكاليف للكفاءة تظهر في الكفاءة المقابلة و تسمى الكفاءة الاقتصادية، هذه الأخيرة هي مؤشر يفسر قياسا ماليا بين المدخلات و المخرجات.²

(2) البيع:

بما أن المؤسسة تقوم بتعظيم إنتاجها وفق الكفاءة الفنية و الاقتصادية، تحتاج إلى تعريف هذه المنتجات، فإذا كان الإنتاج و التوزيع خطيان، أي كل ما ينتج يباع فلا

¹ شهب رياض و آخرون، مرجع السابق ص14

² نقلا عن محاضرات كساب علي، مقياس تسيير المخزون، السنة الجامعية 2000-2001. منتدى ستار

تاميز يوم 2022/03/13 على الساعة 14:00

يوجد أي مشكل، أما إذا كان ما ينتج أقل مما يباع ، فإن المشكل يكمن في قسم الإنتاج، إذا كان ما ينتج أكثر مما يباع فتظهر مشكلتان، الأولى تسويقية و الثانية تخزينية، و في الثانية تحتاج إلى المحافظة على المواد ضمن شروط السلامة الى حيث استعمالها.

(3) تخفيض التكاليف بصفة عامة:

تبحث المؤسسة عن مواقع الوفرة من أجل استنفادها، و بالتالي استغلال الاحتياطات استغلال أمثل ، أو الوصول إلى تكاليف بأقل مستوى ممكن و هذا يعني تحويل مواقع الوفرة.

(4) تخفيض التكاليف بصورة خاصة:

إذا حدث انقطاع في التمويل تتجه المؤسسات إلى المخزونات، و إذا لزم الأمر و استعملت المخزون الأمان (وهو مخزون احتياطي ضد العشوائية لمواجهة فترة العجز) لطارئ ما، قد يكون تأخير وصول المدخلات أو توسيع الاستخدام، أي زيادة معامل الاستخدام بالنسبة للزمن، ستجد المؤسسة نفسها في حالتين:

الحالة الأولى مخزون الأمان كافي لتغطية فترة الانقطاع : في هذه الحالة لا يوجد مشكل للمؤسسة، لكن يجب أن تعوضه فيما بعد.

الحالة الثانية مخزون الأمان غير كافي لتغطية الاستخدام: هنا تتوقف عملية الإنتاج و بالتالي يحدث عجز داخلي في المؤسسة، وتظهر تكلفة العجز الداخلي وهي تكلفة متغيرة متزايدة تماما بدلالة الزمن الانقطاع، و على المؤسسة أن تحمل هذه التكلفة أو تحملها للمستهلك.

إذ لم يتوقف الانقطاع في التمويل، سوف تكون هناك خطورة على صورة المؤسسة خاصة المؤسسة التي تنتج وظيفي، فلما ينفذ مخزون الأمان للمدخلات تتجه المؤسسة الى مخزون الأمان للمخرجات، فنجد نفسها في حالتين: مخزون أمان كافي أو غير كافي، في الحالة الثانية يتحول العجز الداخلي الى عجز خارجي و تظهر تكاليف العجز الخارجي وهي:

1. ربح غير محقق و هي تكلفة ثابتة.
 2. تكلفة النفور و هو حجم السوق الحول من المؤسسة إلى المؤسسات الأخرى.
 3. تكلفة الفرصة البديلة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية لأنه لا توجد الالتزامات بينها و بين العملاء.
 4. تكاليف العجز الداخلي.
 - 5) تعظيم الربح:
- الربح = الإيرادات – التكاليف.

● الإيراد = الكمية × السعر.

هناك مجموعة من القرارات لتعظيم الربح:

1. زيادة السعر مع ثبات التكلفة.

2. زيادة السعر مع زيادة التكلفة.

3. تخفيض السعر مع ثبات التكلفة.

4. تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة.

بشرط نسبة التخفيض في التكاليف أكبر إلى حد معين من نسبة تخفيض السعر، في القرار الربح، وفي القرار الثاني نسبة الزيادة في التكاليف تكون أقل من نسبة الزيادة في السعر.

(6) إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق :

لكي تصل المؤسسة إلى مركز تنافسي في السوق يجب أن تتنافس غيرها من المؤسسات في أبعاد المنافسة و المتمثلة فيما يلي: السعر المناسب، النوعية المناسبة، الكمية المناسبة، الوقت المناسب، طريقة الدفع المناسب، ووجود مواقع معلوماتية مناسبة.

(7) تعظيم القيمة السوقية للسهم: أول من يعرف صورة المؤسسة المالية هو المساهمون عن طريق الجمعية العامة، العملاء والموردون وكلما كانت الصورة المالية جيدة يزداد الطلب على الأوراق¹ المالية للمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع القيمة الاسمية لهذا الأوراق كما إن تعظيم القيمة السوقية للأوراق المالية هو هدف استراتيجي (يسمح بالنمو و الاستمرارية).

(8)

ثانيا / أهداف اجتماعية و تكنولوجية:

✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور.

✓ تحسين مستوى العمال.

✓ إقامة أنماط استهلاكية معينة بتقديم منتجات جديدة.

✓ الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال.

✓ توفير تأمينات و مرافق اجتماعية للعمال مثل: التأمين الصحي و المطاعم.

✓ البحث و التنمية لتطوير الوسائل علميا.

✓ تمثل عنصرا أساسيا في مجال البحث و التطوير التكنولوجي.²

المبحث الثاني : تطبيقات المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تصنيفات و استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية

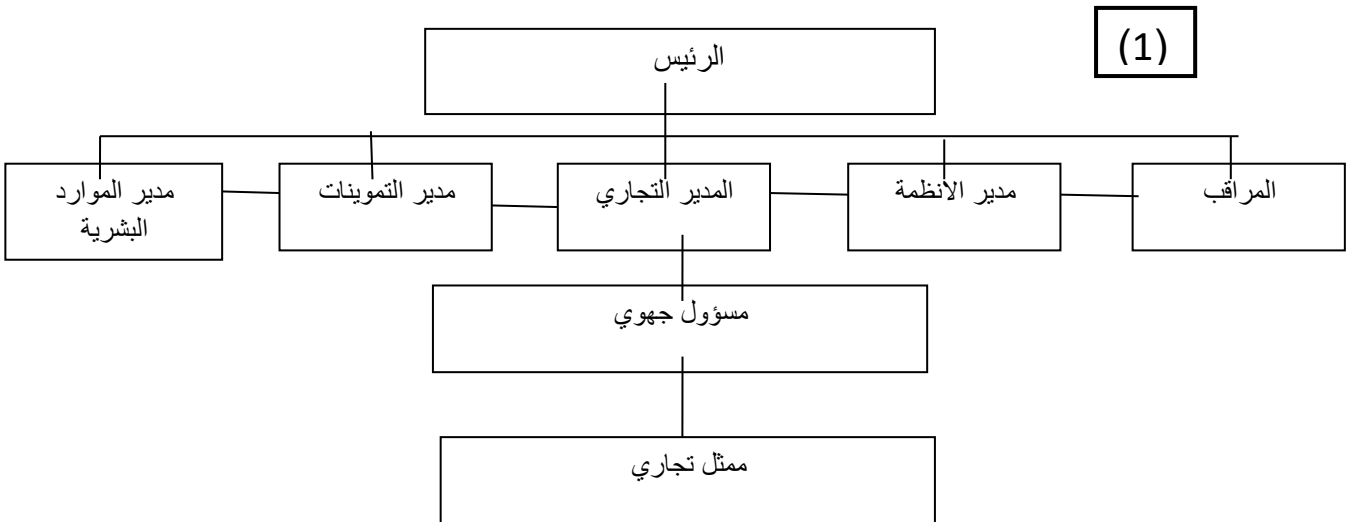
¹ محاضرات كساب على، مرجع السابق.

² محاضرات كساب على، مرجع السابق.

❖ أولاً : هيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية .
لا يمكن وضع محاسبي فعال بدون تنظيم محكم داخل المؤسسة ، ويقصد بالتنظيم هنا تقسيم المؤسسة إلى هيئات تسمح بحديد المسؤوليات إظهار نقاط القوة و نقاط الضعف، و بالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة.
و بالرجوع إلى تاريخ التنظيمات و بالتحديد إلى المدرسة الكلاسيكية نجد أن "فايول" هو أول من حدد التقسيمات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية و مزال نفس التقسيم ساري المفعول، مع إضافة بعض الهياكل التي فرضها التطور التكنولوجي و النظرة الجديدة للمؤسسة¹.
تتركز هذه الهياكل على نماذج تختلف باختلاف الأهداف المسيطرة من طرف المسيرين.

1. الهيكل تنظيمي العمودي: يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس (مسؤول) و مرؤوسيه و كذا العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية على جميع المستويات. يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يلتقي الموظف تعليمات إلا من طرف مسؤول واحد و هذا حسب مبدأ وحدة القيادة *Unité de commandement*، و تحدد السلطة العموديا أي من المديرية إلى أبسط عامل مرورا، بجميع المستويات، و هذا ما يسمى بمبدأ تفويض السلطة.
يمكن تصور هذا النوع من التنظيم في الشكل الآتي:

الشكل(1): الهيكل التنظيمي العمودي



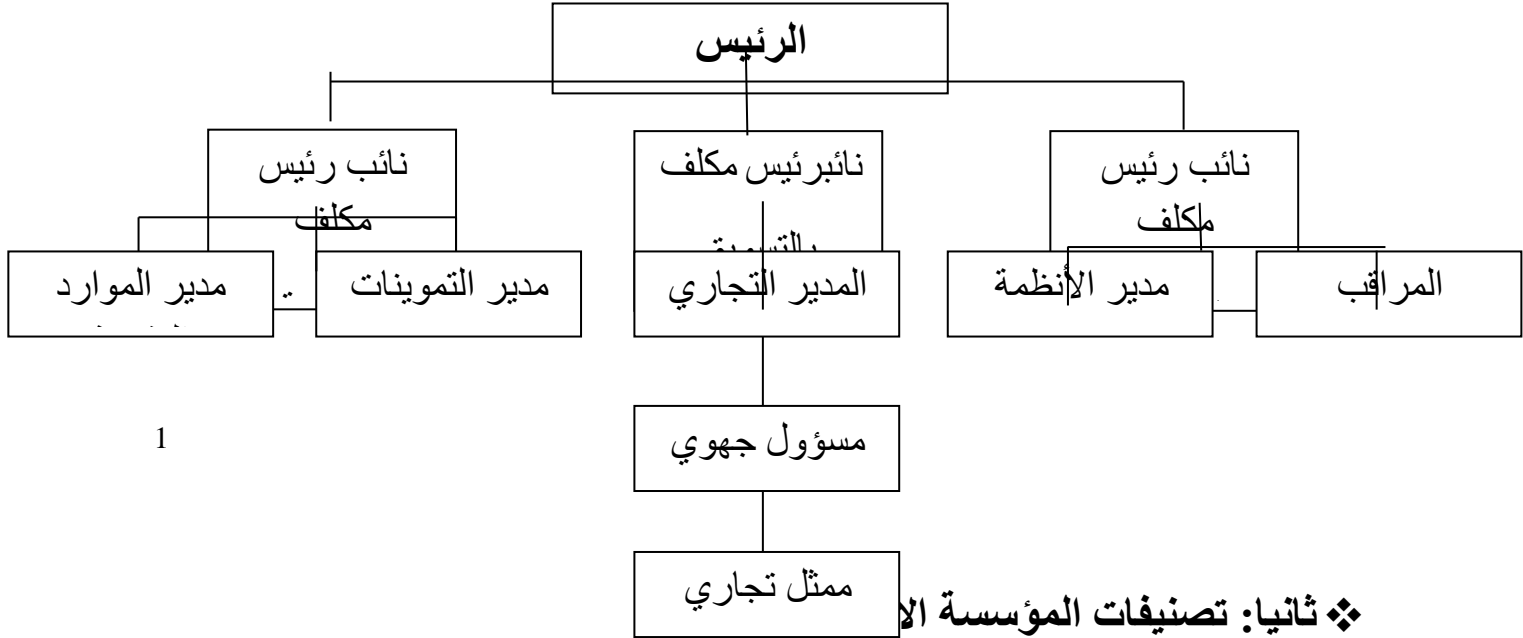
2. الهيكل التنظيمي الأفقي: عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب على المسؤولين الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم، و بالتالي يكونون بحاجة إلى

¹ وادة جميلة، مرجع السابق، ص22

مساعداً و نصائح تقنية، و في¹ هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية الأفقية بخلق و هذا ما يسمى (Postes détat-major) مناصب جديدة تسمى مناصب مجلس القيادة بالتنسيق أو الهيكل التنظيمي الأفقي حسب ما يوضحه الشكل الآتي:

¹ وادة جميلة، مرجع السابق، ص23

الشكل (2): الهيكل التنظيمي الأفقي



1

❖ ثانيا: تصنيفات المؤسسة الإ

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالا متعددة ونظرا للامتيازات التي تتمتع بها و الالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها:

1. حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات

(أ) الملكية الخاصة: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.

(ب) الملكية العامة (العمومية): وهي المؤسسات التي

تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا

يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة

مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.

(ج) الملكية المختلطة: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام و

القطاع الخاص .

2. حسب الحجم:

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة و مكانتها في

الاقتصاد، و قد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب

حجمها. فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين

¹ وادة جميلة، مرجع السابق، ص24

أساسيين للتصنيف. وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقتها مع مورديها بدأت تأخذ منحاً آخر يختلف تماماً عن المعاملات الكلاسيكية، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار و انتقاء الموردين على أساساً لمناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقاً لمبدأ المنافسة، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات أجل طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، وخير مثال على ذلك الجزائر التي¹ أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات وهي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات و على الاقتصاد الوطني ككل. الأصول و القيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة.²

❖ ثالثاً: استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

1. تعريف استراتيجية المؤسسة الاقتصادية:

هي المحرك الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية الذي يعتمد على تموقع المؤسسة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيم أي أن الاستراتيجية وفق هذا الطرح هي الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس و تدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها.

2. خصائص استراتيجية المؤسسة الاقتصادية:

- الشمولية: إن الاستراتيجية يمكن كم الإلمام بجميع جوانب المؤسسة و المحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية لإدراك جميع الجوانب.
- موجهة لنظام مفتوح: باعتبارها المؤسسة نظام مفتوح تؤثر و تتأثر و بالتالي تأتي الاستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء و وحدات نظام المؤسسة.
- إلزامية الوقت: إن احترام الوقت مهم جداً في الجانب الاستراتيجي أي أن تكون الاستراتيجية في الوقت المناسب أي ارتباط الاستراتيجية بالوقت وإلا أصبحت لا جدوى منها.
- الوضوح و الإقناع: يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف و غير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.³

¹ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص18

² نفس المرجع، ص18

³ وادة جميلة، مرجع السابق، ص21

- أسلوب المشاركة: من أجل نجاح الاستراتيجية يجب إشراك جميع الكفاءات و في مختلف المستويات من تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبأنهم ينتمون للمؤسسة.
- محددة من حيث المراحل: إن الاستراتيجية تمر بالمراحل التالية (الصياغة، التنفيذ، الرقابة)
- المرنة: الاستراتيجية تستدعي التغيير لزم الأمر فالمتابعة المستمرة يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة من الأخطار المرتقبة.
- تخصيص لموارد : الاستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.¹

المطلب الثاني: واقع تطبيق خدمات الإدارة الالكترونية بالمؤسسة الاقتصادية

❖ أولاً: علاقة المؤسسة الاقتصادية بالمحيط

1) مفهوم محيط المؤسسة:

تعرف البيئة بأنها ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمسة مجموعات من التعاملين هم الزبائن الموردین و العاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات و اتحادات و العمال و غيرها.²

من خلال هذا التعريف نستنتج أن محيط المؤسسة يشمل المتعاملين الأساسيين من جهات وأشخاص دون أن يشمل كل المتعاملين مثل أسواق المالية و النقدية عامة، البنوك، المؤسسات غير المنافسة أو المورددة لعوامل الإنتاج وعلى رأسها مؤسسا التكوين و البحث إلا أنه لم يشر إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكوناته البيئية الخاصة للمؤسسات.

أما P.Filho فقد عرفها ب: المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات و ينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة هي:³

1. المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.
2. المجموعة الثانية: و هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات و تنظيمات حكومية وإدارية مؤسسات التوزيع.

¹ نفس المرجع ، ص21

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، OPU، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006، ص222

³ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاعمال، المكتب العربي الحديث، 1993، ص20، 19

3. المجموعة الثالثة: و تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين و غيرهم.¹

(2) أهمية اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالمحيط:

تتجسد أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط من خلال النقاط التالية:

(أ) المؤسسة غير المعزولة: أي أنها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق وهيئات وأفراد مما يحتم عليها مسايرة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها.

(ب) أثر الأفراد والهيئات عليها: تفرض الأفراد والهيئات والمؤسسات الأخرى قيودا و ترسم للمؤسسة حدودا لها طبائع مختلفة (ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية).

(ج) المؤسسة مكونة من شبكة: و تشمل الأفراد و الجماعات لكل منها أهدافها واتجاهاتها، قد تختلف أو تلتقي نسبيا و هؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه، بكل ما يحوي من عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية...إلخ.

(د) استعمال المؤسسة لموارد المحيط: تستخدم المؤسسة موارد المحيط و تقدم له مخرجات فهي إذن تهتم بمكان وجودها وأسعارها ونوعيتها وتهتم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة ونوعية مرغوبة.²

(هـ) مدى قراراتها: تتخذ المؤسسة اختيارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققها بل على وجودها الكلي ودورة حياتها، فمثلا إذا كانت تقلبات الأسعار (أسعار الموارد أو أسعار منتجات منافسها) تهمها في تحقيق نتائجها في دورة معينة، فهي أيضا لها أثر على حياتها في المستقبل فنتيجة اليوم تؤثر على تطورات المؤسسة في المستقبل القريب و البعيد.

(و) تطورات السوق العنيفة: يستشهد السوق تطور عنيف في مختلف العناصر المحددة للعرض و الطلب كغير الأنواق الناتجة عن تحسن الثقافي والحضاري للأفراد للتفاعل والاحتكاك بمجتمعات و ثقافات أخرى أو التغير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات و حاجات الأفراد في المجتمع التي تتأثر بشكل سريع من وقت إلى أخرى، كما عملية البحث والتطوير تلعب اليوم دورا هاما في المؤسسات ليس فقط من خلال توجيه الطلب والاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة والمتأثرة فيما بينها.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع السابق، ص223.

² ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص79،78.

ز) عامل الوقت: أصبح الوقت عاملاً مهماً في الإدارة والإنتاج فإذا فاتتها الفرصة اليوم فلا يمكنها أن تنتظر فرصة مقبلة في نفس السنة أو في السنوات مقبلة بل عليها اغتنامها أو العمل على خلق فرص جديدة، خاصة تلك التي تمتاز منتجاتها بالتغير المستمر في مواصفاتها كالحاضنة لتكنولوجيا التطور بسرعة كالمنتجات الإلكترونية كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلف أو الاستهلاك المستمر تتطلب متابعة و سباق من الزمن.¹

ثانياً: علاقة المؤسسة الاقتصادية بالمؤسسات الأخرى:

لكون المؤسسة تحصل على مدخلاتها من الأسواق و فيها تفرغ مخرجاتها فطبيعة علاقاتها من المؤسسات الأخرى أما أن تكون تنافسية أو تكاملية.

1. العلاقات التنافسية: تظهر هذه العلاقات في إطار تنافس و له شكلان ألا وهما:²
 - أ) التنافس المباشر: تظهره هذه المنافسة عندما تكون السلع متشابهة أو عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي (سوق الموارد الاستهلاكية العامة).
 - ب) المنافسة غير المباشرة: تكمن هذه المنافسة في بيع سلع متميزة أو استبدال و التي تلي نفس الحاجيات عند المستهلك.
 - ج) المنافسة في الأسواق الأخرى: تتكون هذه المنافسة في أسواق أعلى أي في:
 - _ سوق اليد العاملة في إطار التنافس على توظيف العمال و إطارات.
 - _ سوق رأس المال: يتكون بسبب البحث عن جلب أحسن القروض التي تتوافر فيها شروط مناسبة.

_ سوق المواد الوسيطة: وهذا للحصول على أحسن نسبة (جودة / الأسعار).

2. العلاقات التكاملية: و هي علاقات متعددة الأشكال يمكن تبادلية أي تبادل السلع و الخدمات فيما بين المؤسسات ويمكن تكون اندماجية كالتالي تمت بالمؤسسات العمومية الجزائرية في إطار تكوين هولنديينغ أو ما يسمى بالشركات القابضة مع مؤسسات أخرى في إطار اندماج عمومي الشعبة أو اندماج أفقي في إطار التآزر ما بين المؤسسات (كإجراء إعفاءات داخلية فيما بينها) أو تجمع الأغراض اقتصادية أو تجمع لأغراض استراتيجية.³

ثالثاً/ علاقة المؤسسة الاقتصادية بالإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية تأثيرات عديدة على المؤسسة الاقتصادية لا يمكن إغفالها أو التغاضي عنها و هذا أبدته معظم الدراسات التي اجراها المعنيين بالمجال الإداري و المعلوماتي وانعكاساتها على مجمل نواحي الحياة التي رفعت من مستوى

¹ ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص79

² نفس المرجع، ص240

³ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع السابق، ص241.

الخدمات التنفيذية إلى الدرجة التي يطمع لها و نظهر العلاقة في بعض التأثيرات على سبيل المثال لا الحصر: ¹

التأثير الإدارة الإلكترونية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية:

أدت العديد من الدراسات مؤخرا أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تؤثر تأثيرا أساسيا في نمو المؤسسات، خاصة عندما يكون إدخال هذه التطبيقات مصاحبا بتغيرات تنظيمية وإدارية مرافقة فقد بينت عدة دراسات أن معدل الإنتاجية الآن أعلى ما يكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تطبيقات الإدارة الإلكترونية، كما أن هذه الدراسات بينت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع و تحسين في الإدارة و التنظيم لن يؤدي إلى زيادة محسوسة في الإنتاج، و بالتالي فإن الاستفادة القصوى من الإدارة الإلكترونية يتحقق فقط عندما يرافقه استثمار في استراتيجيات جديدة، و هياكل جديدة، و أعمال جديدة.

التأثير على القوى العاملة:

للإدارة الإلكترونية تأثير في إدخال متطلبات جديدة بخصوص القوى العاملة و من هذه التغيرات أحور العاملين في مهن هذه الإدارة التي عرفت زيادة نسبيا. إضافة إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات في القطاعات الأخرى عن طريق استعمال تجهيزات و برمجيات أكثر تعقيدا و تطورا من التجهيزات المستعملة سابقا، يجعل هذه القطاعات بحاجة إلى عمالة أعلى خبرة و تأهيلا، كما تحتاج إلى تدريب مستمر لهذه القوى العاملة يتناسب مع تطور أجهزة الاتصال و البرمجيات.

التأثير على تطوير المنتج :

أدت التغيرات السريعة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية، و الاستخدامات المتعددة لهذه التطبيقات في خطوط الإنتاج إلى التوجه نحو استخدام وحدات إنتاج أصغر و أكثر مرونة. ²

التأثير على عمليات التسويق:

يمكن اليوم لكثير من الزبائن في كثير من الدول العالم الدخول إلى الإنترنت و الاطلاع على مواصفات و عرض المنتج الذي يرغبون في شرائه، فالإنترنت أصبح مكانا للتسويق يمكن من خلاله للزبون المفاضلة بين العديد من العارضين، ثم القيام بعمليات الشراء عبر الإنترنت. ³

¹ العامري، صالح مهدي محسن، وآخرون، الإدارة و الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2008، ص22.

² مرجع نفسه، ص22

³ مرجع نفسه، ص22

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن المؤسسة تختلف في تعريفها حيث تعرف بأنها هيكل تنظيمي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان آخرين، أو القيام بكليهما معاً، حيث تتصف المؤسسة بعدة أنواع نذكر من خلالها المؤسسة الشخصية والمؤسسة العامة، كما للمؤسسة دور هام في الاقتصاد الوطني، أو حتى العالمي خصوصاً مع التطورات الأخيرة، مثل دخول اقتصاد السوق وظاهرة العولمة،... إلخ. فقد زادت أهميتها كما أصبحت بواسطتها تتطلب اهتماماً ودقة كبيرين، كما أنه على المسيرين التصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة، الاهتمام بجميع وظائف المؤسسة فكل منها دورها وأهميتها، فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع الوظائف والنشاطات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر – ادرار -
المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر وأهم فروعها وأهدافها.
المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر
المبحث المطلب: التعريف بميدان البحث (اتصالات أدرار)
المبحث الثاني: تفرغ محتويات الاستمارة
المطلب الأول :خطوات الدراسة الإجرائية

تمهيد:

إن مؤسسة إتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية و التقنية و إدخال أحدث تقنيات من المؤسسات ككل بهدف استكمال بنية التحتية من خلال إستخدام احداث الشبكات الإتصال و المعلوماتية في المؤسسات وانشاء شبكة لتبادل معطيات فيما بينها بهدف إنشاء نظام معلوماتي وطني و تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن و المؤسسات الاخرى، و ظل ظهور الادارة الالكترونية ما أفادته من تحولات ساهمت في نمو هذا القطاع بشكل كبير عبر ما قدمته من خدمات إعلامية تهتم المؤسسات و شركات الكبرى.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر وأهم فروعها وأهدافها.
المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر
أولاً: نشأة تعريف المؤسسة :

مؤسسة اتصالات الجزائر "ALgérie Telecom" هي مؤسسة عمومية ذات رأس مال اجتماعي تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال وموبليس وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية ، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003. ووفقاً للمرسوم الذي يحدد نظام المؤسسة الاقتصادية بصيغتها القانونية فهي تحت أسهم رأس مال اجتماعي مقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري ، والمسجلة تحت رقم 0210018083 في المركز التجاري 11 ماي 2002.¹ قبل الحديث عن تاريخ نشأة اتصالات أن مؤسسة اتصالات الجزائر في الوقت الحالي تضم حوالي خمسون مديرية عملية عبر تراب الوطن الجزائري .

أ- وعياً منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لأنها احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات ، وتطبيقاً لهذا المبدأ ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات".²

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى ، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية ، كمل شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005 ، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة ، وفي نفس لوقت ، تم شروع في برنامج واسع

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال، شركة اتصالات الجزائر ،مديرية الموارد البشرية وثائق رسمية ، سنة 2016.

² موقع لمؤسسة اتصالات الجزائر [www.ALgerie telecom.com](http://www.ALgerie_telecom.com) 16.مارس 2022 على الساعة 21:12 ليلاً.

النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ب- ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر : نص القرار 2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم /نص القرار 03 بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي تحمل على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد الدراسات قامت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت في جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية مع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003، لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروي مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.¹

ثانيا : فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

نذكر من أهم فروع اتصالات الجزائر ما يلي:

(1) فروع اتصالات الجزائر موبيليس : مختص في الهاتف الخليوي حيث يعتبر موبيليس أهم متعامل الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها الشاملة حيث لا يتعدى مشتركها 10 ملايين مشترك.

(2) فرع اتصالات الجزائر للأنترنت جواب : مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذات سرعة فائقة وإدماجها في جميع المجالات مثل التعليم العالي، والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، المحروقات ... الخ، كلها حاليا مربوطة بشبكة الانترنت بمقرات الربط بالأنترنت عن طريق شبكة جواب.

(3) فرع اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجيا السائد ولأقمار الصناعية

● بطاقة التقنية للمؤسسة:

¹ موقع مؤسسة اتصالات الجزائر، مرجع سابق

- المقر الاجتماعي : الطريق الوطني رقم واحد الديار الخمس الجزائر 16130.
 - رقم التسجيل التجاري : رقم 2 ب 0018083
 - التعريف الجنائي : 0002162990333049.
 - البند الضريبي : 1629383021
 - رقم التعريف الإحصائي : 002162.
 - رقم الفاكس : 39 8238 (213) (21)
- ثالثا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر**

تتمحور أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر حول ثلاث مستويات¹:

1-النوعي :

- تسوية العجز والضعف الكائنات في تنظيم وظائف الاتصال.
 - التأكد والضمان للتطابق بين المستويات الكيفية ومستويات المسؤوليات.
 - اللامركزية مع ترك الزمام للمسؤولين حسب الدرجات
 - إنشاء وتدعيم نظام المعلومات موقوف للاتخاذ والقرارات¹.
 - الخلق والاحتفاظ بالزبائن مع ضمان نحو دائم لرقم الأعمال.
 - تحسين مؤتمرات الإنتاجية.
 - الاهتمام وإعطاء دفعة ديناميكية لتسيير خدمات الزبائن.
 - الحث على إدخال المفاهيم العامة لثقافة المؤسسة عند الموظفين.
 - إنشاء بطاقة التكوين للموظفين، أي كفاءة وفعالية في تسيير الموارد البشرية.
 - الاهتمام بتطوير وإنشاء برنامج لتسيير الجودة على مستويات المؤسسة.
 - المشاركة كعضو أساسي في إنشاء وتنظيم برامج التطور لكل المؤسسات الاعلامية في الجزائر وذلك من خلال تكنولوجيا الاعلام والاتصال
- 1.الكمي :

- الترقية الكلي لشبكات البث والاتصال.
- الحصول على حصة لسوق الهاتف النقال (موبيليس).
- إدخال تكنولوجيا جديدة لشبكات متعددة الخدمات على صعيد الوطني وتوسيعها.

2.على مستوى التجاري والإعلامي :

- التعرف بالمؤسسة وبالخدمات التي تقدمها عن طريق الملصقات واللافتات والمجلات والتلفزيون والاذاعة والمواقع الالكترونية...الخ
- جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من المشتركين خاصة أصحاب الأعمال والمشاريع الصناعية والمؤسسات الكبرى.

¹ شركة اتصالات الجزائر ، مديرية الموارد البشرية ، المرجع السابق

¹ نفس المرجع

- بناء صورة ذهنية جديدة لدى عملاءها الحاليين والمتقربين من المؤسسة ومختلف خدماتها.
- زيادة عدد المشاركين وبالتالي زيادة المبيعات والمرتقبين من المؤسسة ومختلف خدماتها.
- التعرف بالخدمات الحديثة والعصرية الناتجة عن التطور التكنولوجي السريع أي جعل العملاء يعيشون تطورات المؤسسة
- إقناع عملائها بأن خدماتها هي دوماً الأفضل ، وذلك من خلال توفير خدمات جديدة بأسعار مناسبة.

- تطوير عناصر الإبداع والابتكار والتجديد.¹

المطلب الثاني: التعريف بميدان البحث (اتصالات أدرار)

أولاً: تعريف اتصالات الجزائر _ أدرار:

وفق قرار المديرية العامة رقم 02115 بتاريخ 2002م الخاص بتنظيم المديرية العملية للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العلمية للاتصالات أدرار وكانت الانطلاقة لهذه المديرية في 01 جانفي 2003م أي بعد بتقسم البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم.

عدد الموظفين بها حوالي 263 عامل على مستوى الولاية ودورها الأساسي يتجلى في كل ما تصدره في مجال خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وبغية السير الحسن في المؤسسة لمختلف المصالح لجأت المؤسسة بترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العملي للاتصالات، وضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة على المستوى العملي اعتمدت المؤسسة على أهداف بغية التطور التقني وتنافسية السوق، واعتمدت المؤسسة على تصنيف الحالي ضمن أداء الوظائف التابعة للمديرية العملية وفق التعليمات التالية في الهيكل الإداري (هيكل موجود في صفحة الملاحق).

3. المدير العملي.

4. رئيس مصلحة الأمن الداخلي.²

5. نائب المدير المصالح التقنية

6. نائب المدير المصالح التجارية.

7. نائب مدير مصالح وظيفة الدعم

8. وتنحصر كلها ضمن مهام ووظيفة تسيير وفق القانون الداخلي للمؤسسة

¹ نفس المرجع سابق

² تعليمة إدارية ، صادرة بتاريخ 2010/07/06م، المتعلقة بالمهام ومسؤوليات للهيكل الاقليمية للاتصالات الجزائر

ثانياً: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر أدرار:

- المديرية العلمية بأدرار المقر الرئيسي
- الوكالة التجارية وهي نقطة وصل بين الزبون والمؤسسة وتوجد في أدرار و تيميمون ورقان وأولف
- مراكز الصيانة للهاتف وهي المتكلفة بتصليح وتوجد في أدرار و تيميمون ورقان وأولف.

ثالثاً: أقسام الوكالة التجارية لاتصالات أدرار:

هي قسم تجاري تابع للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية أدرار مكلفة بالعمليات التجارية والمنتجات الخاصة بسوق الاتصالات في مجال الهاتف الثابت والانترنت.

وحسب إحصائيات سنة 2022م بولاية أدرار يبلغ عدد المشتركين الإجمالي لكل من خدمات الهاتف الثابت ب 22000 مشترك، والانترنت 16000 مشترك. تضم الوكالة التجارية لاتصالات أدرار مديراً يرأسها ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بها، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، وتتجلى مهام فيما يلي:

- السهر على السير الحسن للوكالة.
- السهر على تطبيق الإجراءات داخل المؤسسة.
- مساعدة رؤساء الأقسام في مهامه.
- الوصول إلى النتائج المعينة من طرف المديرية الولائية.
- تنفيذ الأعمال التجارية.
- المساهمة اليقظة التنافسية وذلك من خلال قوة البيع والتسويق وزيادة المبيعات¹.
- العمل على التعاون مع المنشآت الأخرى التابعة للمؤسسة على الصعيد المحلي.

رابعاً: أقسام الوكالة التجارية لاتصالات أدرار

تضم أربعة أقسام أساسية تمثلت فيما يلي :

1. قسم العمليات التجارية: هو قسم مكلف بالعمليات التجارية يضمن سير المعلومات داخل الفريق حيث يسهر على تطبيق الإجراءات المعمول بها ومعالجة وتطهير الأخطاء التجارية مع تحليل وتطوير الدلائل والأهداف التجارية واقتراح قياسات صحيحة في حال فشل التشغيل، وعليه هذا القسم يضمن التنسيق مع مصلحة الإنتاج للمراكز التقنية والدعامات التجارية.

¹ تعليمة إدارية ، نفس المرجع

2. قسم مكلف بالمالية: هو قسم مكلف بالميزانية التي تكون داخل المؤسسة وخارجها مع ضمان معالجة الصكوك مع متابعة عملية تسديد الفواتير وتوزيعها للزبائن.

3. قسم المالية والخزينة : قسم يتكلف بكل ماله علاقة بالمحاسبة والخزينة مع ضمان ضرورة التدقيق في الأرقام ويضمن المصالحة بين الإيداعات والصكوك وحساب الوكالة وهذه الوظيفة مضمونة من طرف المكلف بمتابعة الحسابات وتحرص على سير الحسن لصندوق المركز التجاري للوكالة.

4. قسم خاص بقوة البيع ومصحة الزبائن: هذه المصلحة تتعامل مباشرة مع عملاء المؤسسة والزبائن مهما كانت صفتهم شخص عادي أو مؤسسة عمومية أو خاصة هدفها:

- إدارة وتأطير الأعوان التجاريين.
- زيادة المبيعات.
- التنقيب وذلك باكتشاف عملاء جدد.
- البيع وذلك بالتقرب من الزبون وتقديم المنتوجات الإجابة على الاستفسارات.

- المحافظة على ولاء العملاء من خلال تقديم خدمات مكملة وهدايا.
- التحكم في نوعية استقبلا العملاء وتوجيههم.
- ضمان صحة المعلومة ومعالجة شكاوى العملاء وتوجيههم.
- توفير كل جديد من خدمات الهاتف والانترنت من أجل تحقيق الخدمات للعميل.

5. نقطة بيع تجارية : هي عبارة عن قسم تجاري تابع للوكالة التجارية لاتصالات أدرار له نفس المهام الوكالة التجارية من عمليات البيع الخاص بمنتجات خدمات الانترنت والهاتف يتولى مهامها فريق عمل تجاري.

رابعا: الخدمات التجارية لاتصالات أدرار.
مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة خدمية الجزائر تقدم اتصالات الجزائر خدمات متنوعة وهامة منها:

1. خدمات الهاتف الثابت: هي خدمة مبتكرة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر حاليا المتعامل الوحيد الذي يقدم هذه الخدمة.

2. خدمة الانترنت : تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار خدمة الانترنت أنواع مختلفة من التدفق العلي

3. نظام الجيل الرابع: هي خدمة جديدة ومتطورة وموجهة إلى المناطق التي لا تتوفر بها الشبكة الهاتفية وتوفر حاليا خدمة الانترنت بالتدفق العالي والتسعيرة الخاصة لهذا النظام.

4. خدمة دفع الفواتير الهاتفية والانترنت
5. خدمة ثقافية وعلمية : تشمل بطاقات الكترونية بها أكثر من الآلاف الكتب بمختلف التخصصات والمجالات.¹
6. خدمة الانترنت.

المبحث الثاني: تفرغ محتويات الاستمارة

المطلب الأول :خطوات الدراسة الإجرائية

1/ الحدود البشرية للدراسة: محل اجرائنا للدراسة الميدانية هي مؤسسة اتصالات الجزائر ادرار، حيث تتكون هذه الاخيرة من عدة موظفين في كل المستويات المهنية من مهنين وإداريين ومهندسين ورؤساء مصالح، والتي بلغ عددهم اكثر من 263 موظف، واقتصرت دراستنا على الاغلبية الساحقة للموظفين في هذه المؤسسة.

2/ عينة الدراسة: قمنا بمسح شامل لمجتمع البحث والمتمثل في 70 موظف لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وبعد تطبيق اداة الدراسة استعدنا 70 استمارة من مجموع 80 استمارة موزعة على مجتمع البحث، وعدد الاستمارات الصالحة للتحليل هي 70 استبيان وهي نسبة جيدة مقارنة بعدد العاملين بالمؤسسة.

3/ تقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة:

لقد استعملنا في هذه الدراسة اداة "الاستبيان " الاستبيان : لتحقيق اهداف الدراسة ، والكشف عن الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الاداء الوظيفي للموظفين ، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من افراد عينة الدراسة، ولقد اشتمل الشكل العام للاستبيان اجمالاً 23 سؤال، راعيا فيه استخدام كل انواع الاسئلة الخاصة بالموضوع .

وقد تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث محاور تتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الاقدمية) اما المحور الاول: تمثل في اهم وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة ، اما المحور الثاني فكان يتحدث عن اليات التحكم في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة والصعوبات التي تواجهها،

¹ وثائق مقدمة ، من طرف المؤسسة ، قسم الموارد البشرية لاتصالات الجزائر

والثالث فتضمن تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على اداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر ادرار.

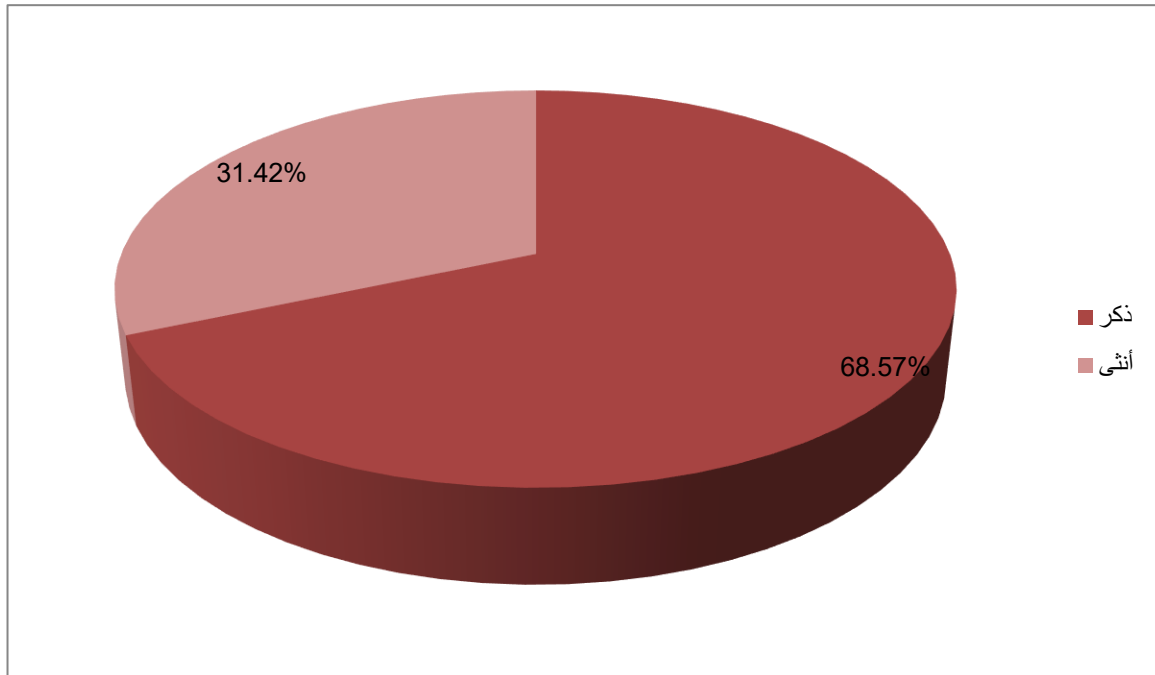
اما فيما يخص الاسئلة التي وظيفناها في الاستمارة هي اسئلة مغلقة كونها سهلة التفريغ وتعطي اجابات دقيقة وبالتالي يسهل تبويبها وجمعها في جداول احصائية لتحليلها .

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل البيانات

1/البيانات الشخصية:

جدول رقم01/يبين توزيع افراد العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	48	68.57%
انثى	22	31.42%
المجموع	70	100%

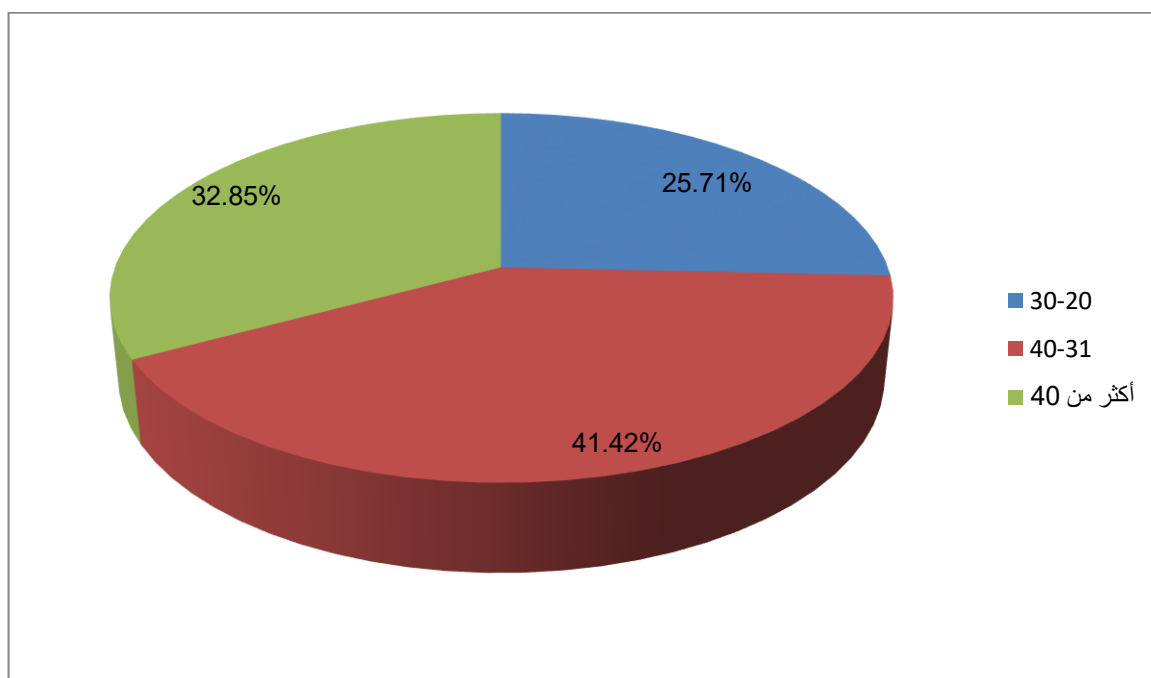


يتضح من خلال الجدول رقم(1) أن نسبة أفراد العينة من الذكور مرتفعة عن نسبة الاناث حيث تقدر الأولى ب 68.57% وتمثل الثانية نسبة 31.42% من إجمالي أفراد العينة، وتفسر ارتفاع نسبة الذكور في الدراسة الى سهولة التواصل مع الموظفين الرجال مقارنة الموظفات الاناث.

جدول رقم 02/يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
------	---------	----------------

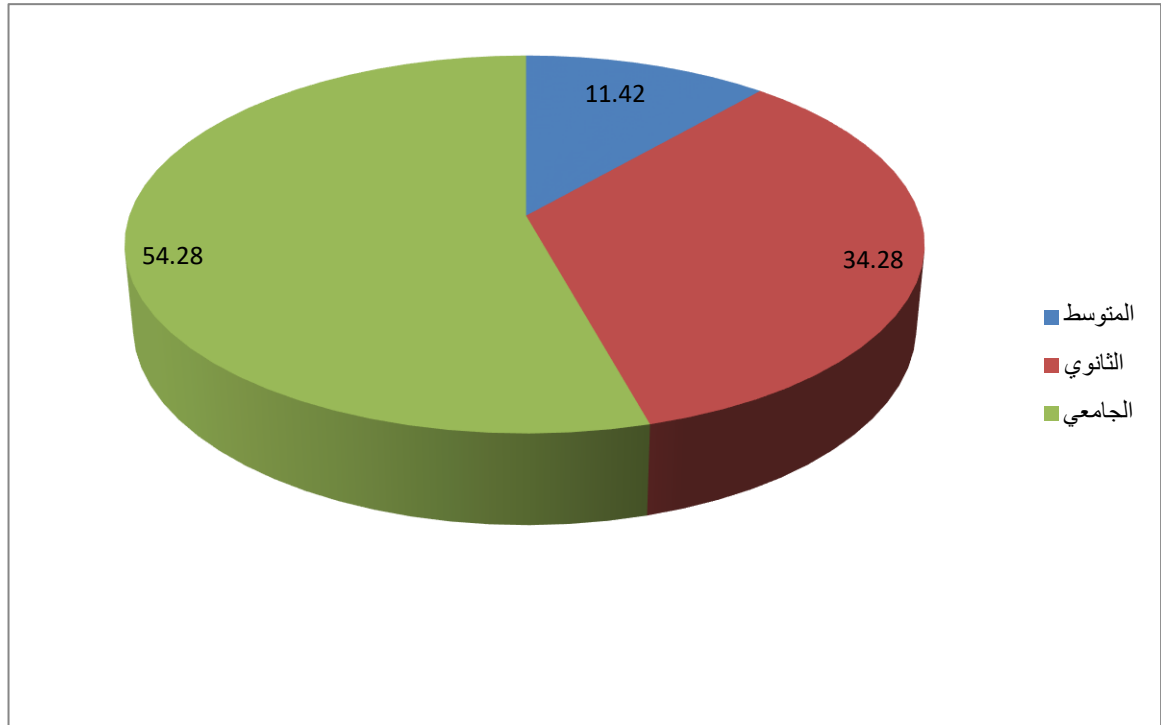
25.71%	18	30-20
41.42%	29	40-31
32.85%	23	أكثر من 40
100%	70	المجموع



نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفئة العمرية من 30-20 سنة تمثل ما نسبته 25.71% بينما افراد العينة التي تتراوح اعمارهم بين 40-31 يشكلون نسبة 41.42 ، اما الفئة التي تكبر عن 40 سنة فنسبتها تتراوح بين 32.85، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الذين تتروح اعمارهم بين 40-31 سنة من العمر هي مرحلة الفتوة والقوة كونها مرحلة الشباب ما يمكن الشاب من تقديم الدعم للمؤسسة وبالتالي يعود بالايجاب على المؤسسة.

جدول رقم 03: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

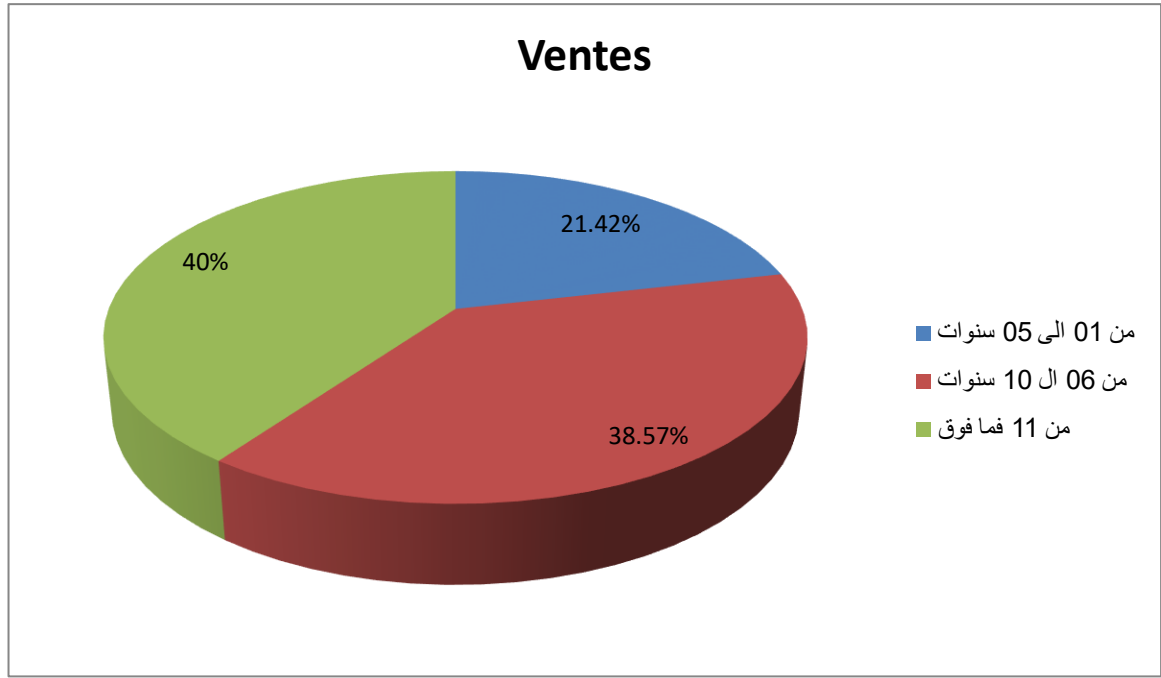
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11.42%	08	المتوسط
34.28%	24	الثانوي
54.28%	38	الجامعي
100%	70	المجموع



يتضح من خلال هذا الجدول ان الموظفين ذوي المستوى المتوسط يحتلون اصغر نسبة وهي 11.42، يليهم الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 34.28، بينما نسبة الموظفين ذوي المستوى الجامعي يحتلون المرتبة الاولى بنسبة 54.28% (اكثر من النصف) وتفسر ارتفاع هذه النسبة الى الاعتماد على المستوى الجامعي في التوظيف ينعكس بالايجاب على استخدام الاجهزة الحديثة في مجال الاتصال ما يؤدي الى حسن اداء ورفع مردودية المؤسسة.

جدول رقم 04: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية

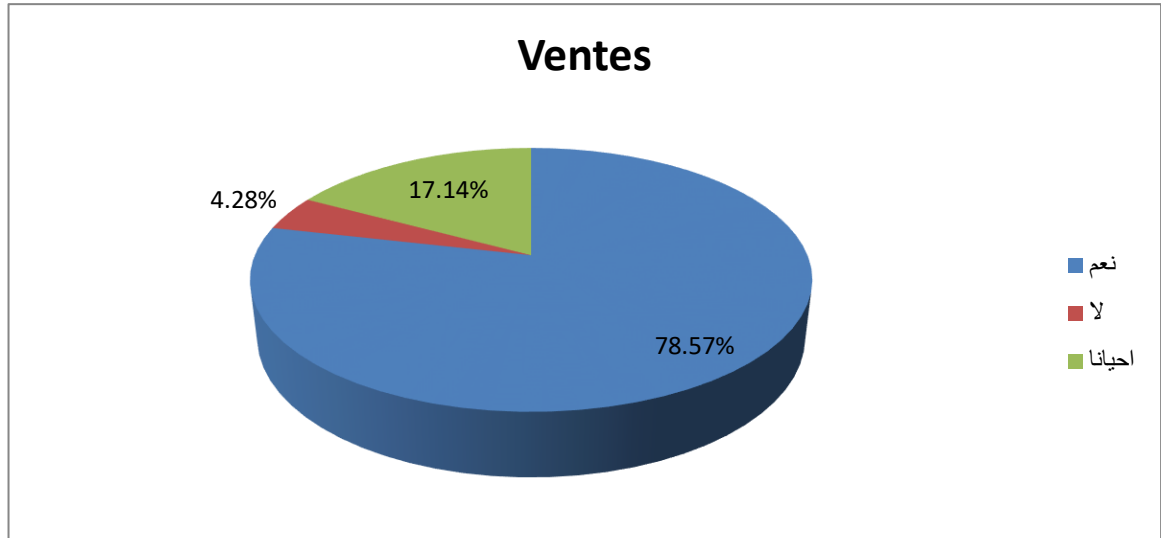
الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
من 01 الى 05 سنوات	15	21.42%
من 06 الى 10 سنوات	27	38.57%
من 11 سنة فما فوق	28	40%
المجموع	90	100%



يتبين لنا من خلال الجدول ان العاملين ذوي اقدمية من 01 الى 05 سنوات تمثل مائته 21.42، بينما تتراوح اقدمية العاملين من 6سنوات الى 10 سنوات ما نسبته 38.57، اما العاملين ذوي اقدمية من 11 سنة فاكثر تتراوح نسبتهم 40، بالرغم من تقارب النسبتين الاخيرتين في ما يخص الاقدمية في العمل الا ان ذوي الخبرة الاكثر من 11 سنة احتلت الصدارة، وما يمكن الوصول اليه انه بقدر زيادة خبرة العامل بقدر تمكنه من مواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي تقديم خدمات جيدة للمؤسسة.

المحور الأول: اهم وسائل تكنولوجيا الاتصال المستخدمة في المؤسسة
جدول رقم 05: اذا كانت الاجابة "بنعم" او "احيانا" ما هي الوسائل المستخدمة

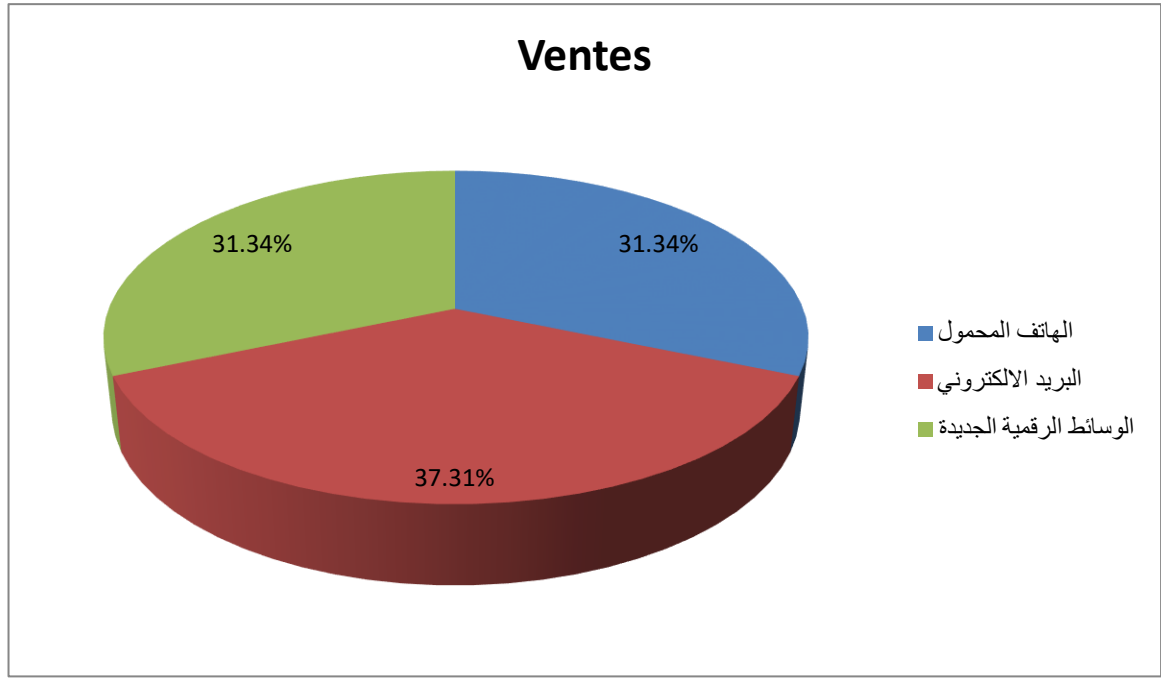
النسبة المئوية	التكرار	استخدام التكنولوجيا
78.57%	55	نعم
4.28%	03	لا
17.14%	12	احيانا
100%	70	المجموع



يوضح هذا الجدول ان نسبة المبحوثين الذين لا يستخدمون الاتصال الرقمي في مجال العمل ب4.28% وهذا يرجع ربما لعدم اتقانهم لها ولا توجد لديهم معارف مسبقة، بينما عبرت نسبة 17.14% من المبحوثين على انهم "احيانا" يستخدمون تكنولوجيا الاتصال الحديثة. بينما نسبة الذين يستخدمون التكنولوجيا قدرت ب78.57% يستخدمون تكنولوجيا الاتصال الحديثة في باعتبارها وسيلة للاتصال ونقل المعلومات وما توفره من خدمات بالتالي تكون لديهم دافعية لمواكبة التطورات اتجاهها.

جدول رقم 06: هل تستخدم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملك؟

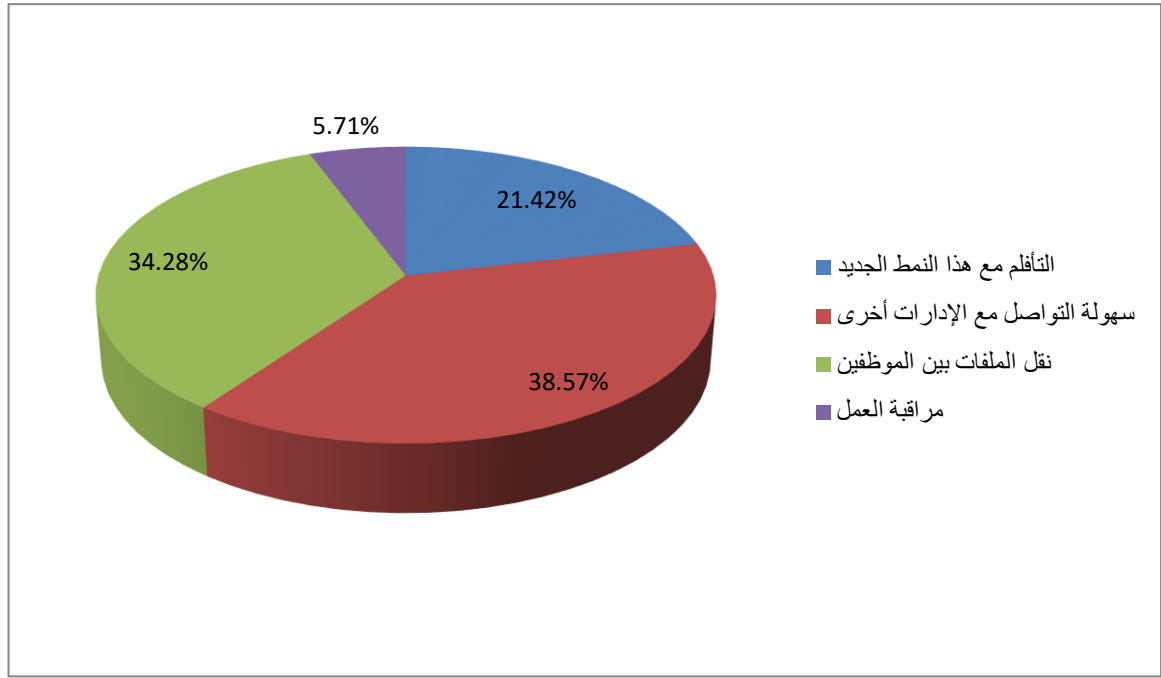
النسبة	التكرار	الوسائل المستخدمة
31.34%	21	الهاتف المحمول
37.31%	25	البريد الالكتروني
31.34%	21	الوسائط الرقمية الجديدة
100%	67	المجموع



يتضح لنا من خلال الجدول ان البريد الالكتروني هو الاكثر استخداما في الادارة بنسبة 37.31% وذلك لسهولة استخدامه في نقل المعلومات والملفات بين المكاتب، يليه الهاتف المحمول والوسائط الرقمية الجديدة معا بنسبة متساوية قدرت ب 31.34 % لكليهما. ويمكن تفسير تقارب النسب الى الوضع الجديد بالنسبة للإدارة الالكترونية في المؤسسة والذي لا يمكنه الاستغناء عن اي وسيط اتصالي.

جدول رقم 07: ما هو الغرض من استخدام تكنولوجيا الاتصال في عملك

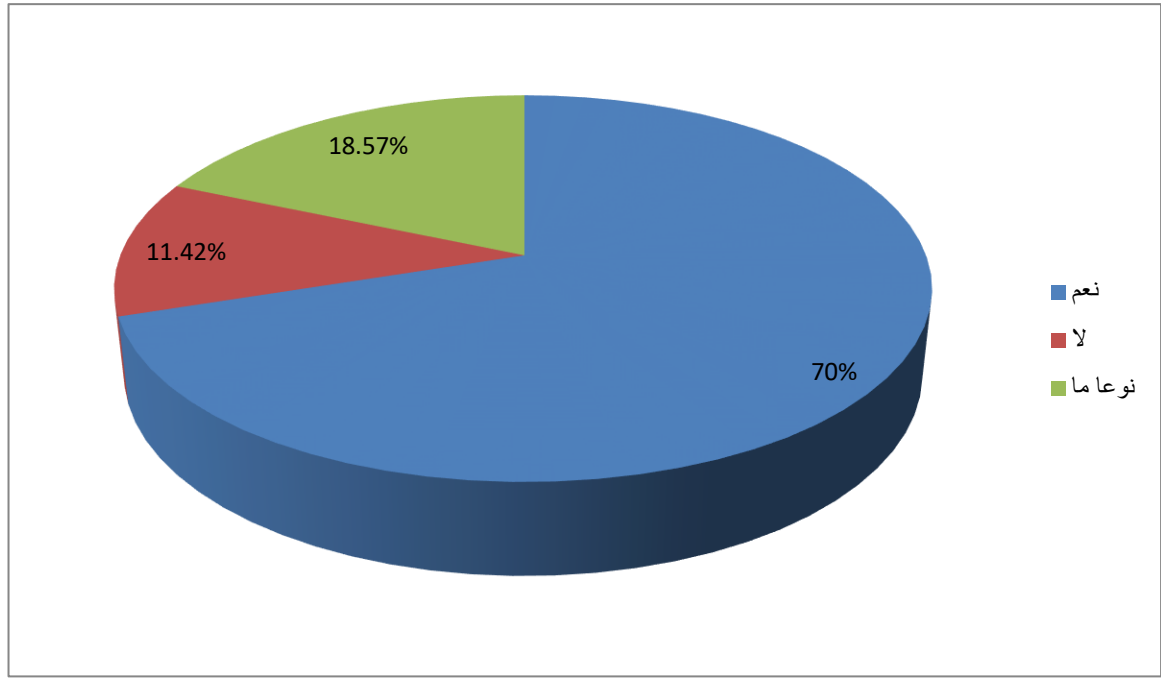
النسبة	التكرار	غرض التكنولوجيا
21.42%	15	التأقلم مع هذا النمط الجديد
38.57%	27	سهولة التواصل مع ادارات اخرى
34.28%	24	نقل الملفات بين الموظفين
5.71%	04	مراقبة العمل
100%	70	المجموع



يتضح لنا من خلال الإجابات التي ادلى بها اغلبية الموظفين ان الغرض من استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في العمل هو تسهيل نقل الملفات مع الادارات الاخرى بنسبة 38.57% بينما قدرت نسبة 34.28% من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر ترى ان الغرض من استخدام هذه التكنولوجيا في العمل هو نقل الملفات بين الموظفين، اما نسبة من يرون بان الغرض من استخدامها بغرض التأقلم مع هذا النمط الجديد بـ 21.42% ، وتأتي في المرتبة الاخيرة من يرون ان الغرض من استخدام التكنولوجيا لمراقبة العمل بنسبة 5.71%. ويمكن تفسير ارتفاع نسبة من يرون ان استخدام الادارة الالكترونية الغرض منه هو التواصل مع الادارات الاخرى وكذا الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة نظرا لمواكبة التطورات الراهنة في المجال التكنولوجية.

جدول رقم 08: هل البرمجيات الخاصة بجهاز الحاسوب كافية لتغطية احتياجات المؤسسة.

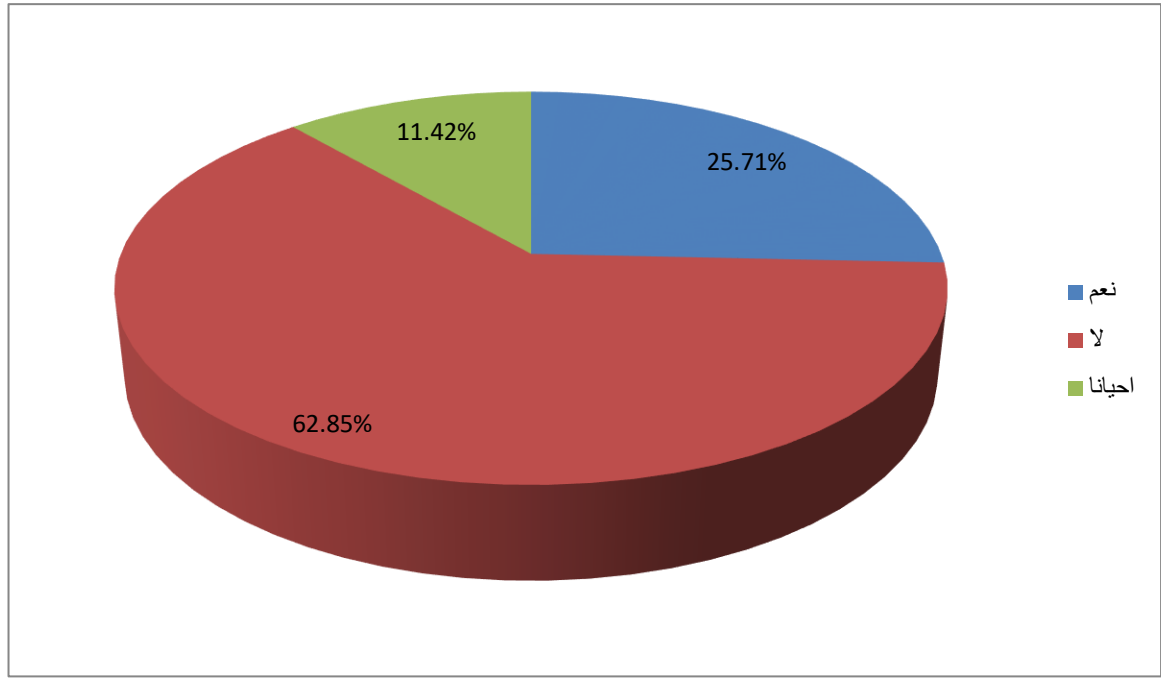
النسبة	التكرار	تغطية الاحتياجات
70%	49	نعم
11.42%	08	لا
18.57%	13	نوعا ما
100%	70	المجموع



يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة عالية من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر يرون ان البرمجيات الخاصة بالحاسوب في مكان العمل كافية لتغطية احتياجات المؤسسة وتقدر بـ 70%، في حين نسبة من يرون ان هذه البرمجيات كافية نوعا ما قدرت بـ 18.57% وذلك يعود لوجود برمجيات تطبيق جديدة تمكنهم من انجاز اعمالهم في وقت قليل وبدقة كبيرة، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون ان هذه البرمجيات لا تغطي حاجيات المؤسسة فقدرت بـ 11.42% وهي نسبة ضعيفة اذا ما قورنت بسابقتها. ويمكن تفسير ارتفاع نسبة من يرون بان تطبيق البرمجيات الخاصة بالحاسوب ضرورية على اعتبارها برمجيات تساعد الموظفين في مواكبة الادارة الالكترونية وما تفرضه من واقع جديد داخل المؤسسات .

جدول رقم 09: هل لديك تحفظ من استخدام تكنولوجيا الاتصال في العمل

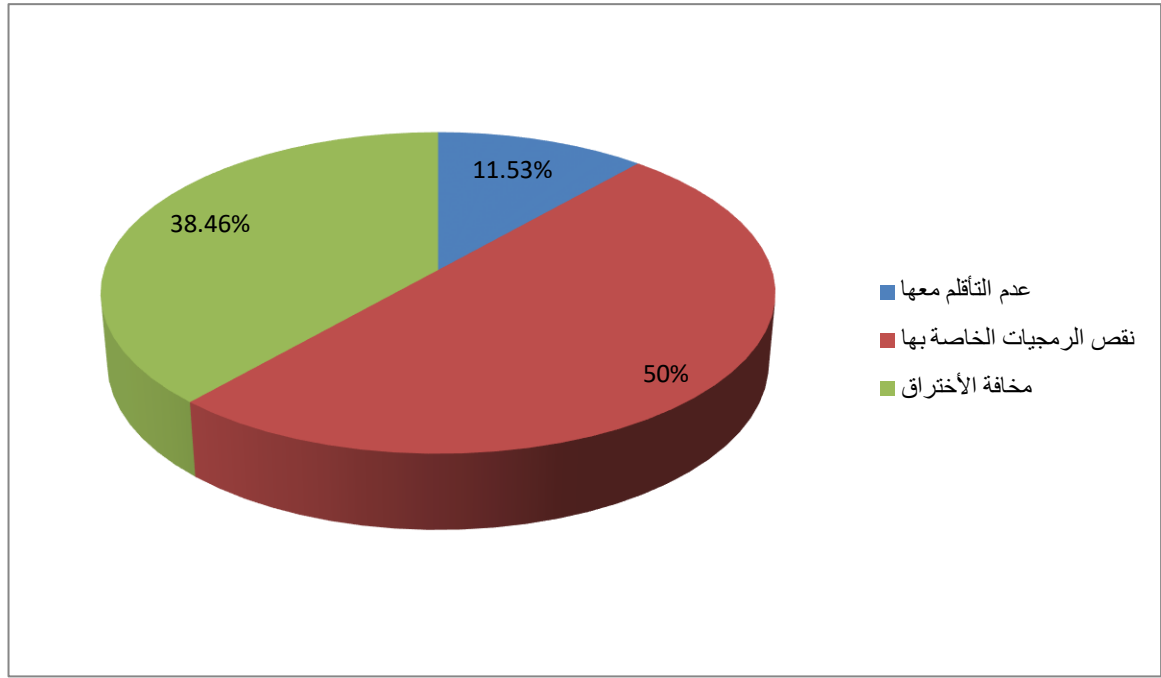
التحفظ من استخدام التكنولوجيا	التكرار	النسبة
نعم	18	25.71%
لا	44	62.85%
احيانا	08	11.42%
المجموع	70	100%



يتضح لنا من خلال الجدول ان اغلبية العاملين اي ما نسبته 62.85% لا يوجد لديهم تحفظ في استخدام التكنولوجيا، اما بالنسبة 25.71% من العاملين لديهم تحفظ من استخدامها، بينما ترى نسبة 11.42 من الموظفين انهم احيانا لديهم تحفظ من استخدام التكنولوجيا. وتفسر ارتفاع نسبة الذين ليس لديهم تحفظ من استخدامها كونها واقع فرضته التطورات المتلاحقة في مجال الاتصال وبالتالي وجب التعامل معها واستغلالها بالشكل الامثل، الا ان نسبة قليلة من الموظفين ترى انه يجب التحفظ على استخدام التكنولوجيا مخافة التعرض للاختراق.

جدول رقم 10: اذا كانت الاجابة "بنعم" او "نوعا ما" فلماذا

النسبة	التكرار	نوع التحفظ
11.53%	03	عدم التأقلم معها
50%	13	نقص البرمجيات الخاصة بها
38.46%	10	مخافة الاختراق
100%	26	المجموع

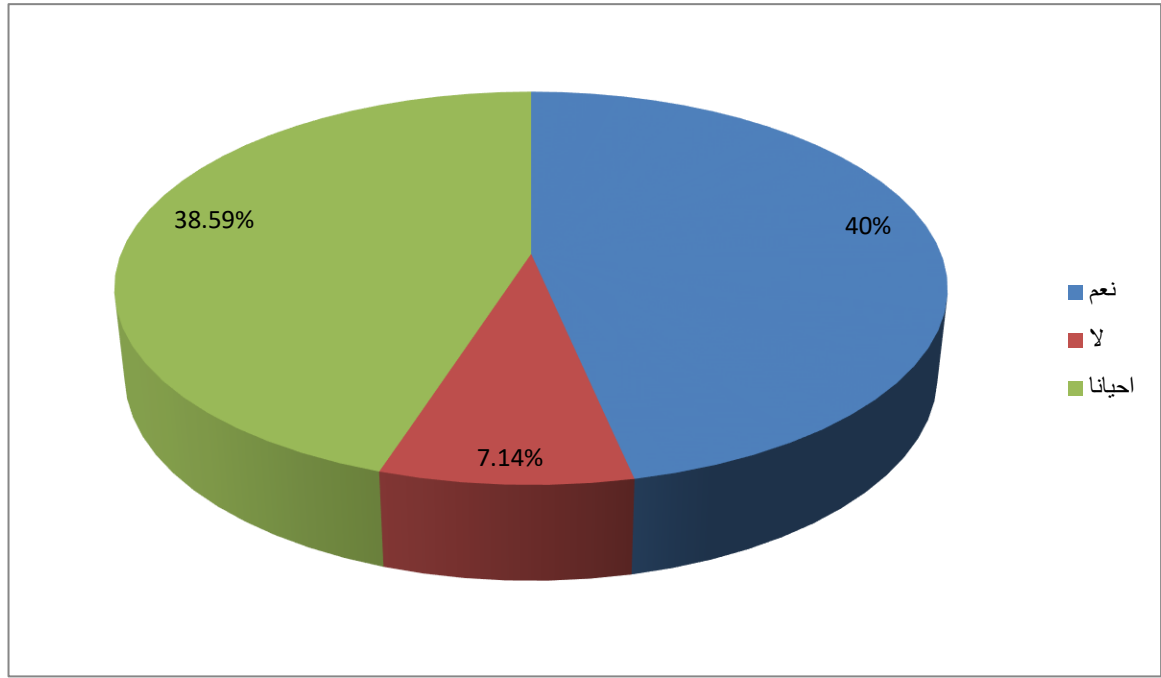


يتضح من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين اي ما نسبته 50 لديهم مخاوف استخدام التكنولوجيا نظرا لنقص البرمجيات الخاصة بها، بينما قدرت نسبة 38.46 ممن يخافون الاختراق اثناء استخدامهم لها. وربما ينتج ذلك عن الاعطال التي تتعرض لها هذه التكنولوجيا.

المحور الثاني : اليات التحكم في استخدام تكنولوجيا الاتصال والصعوبات التي تواجهها

جدول رقم 11: هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بدورات تدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية؟

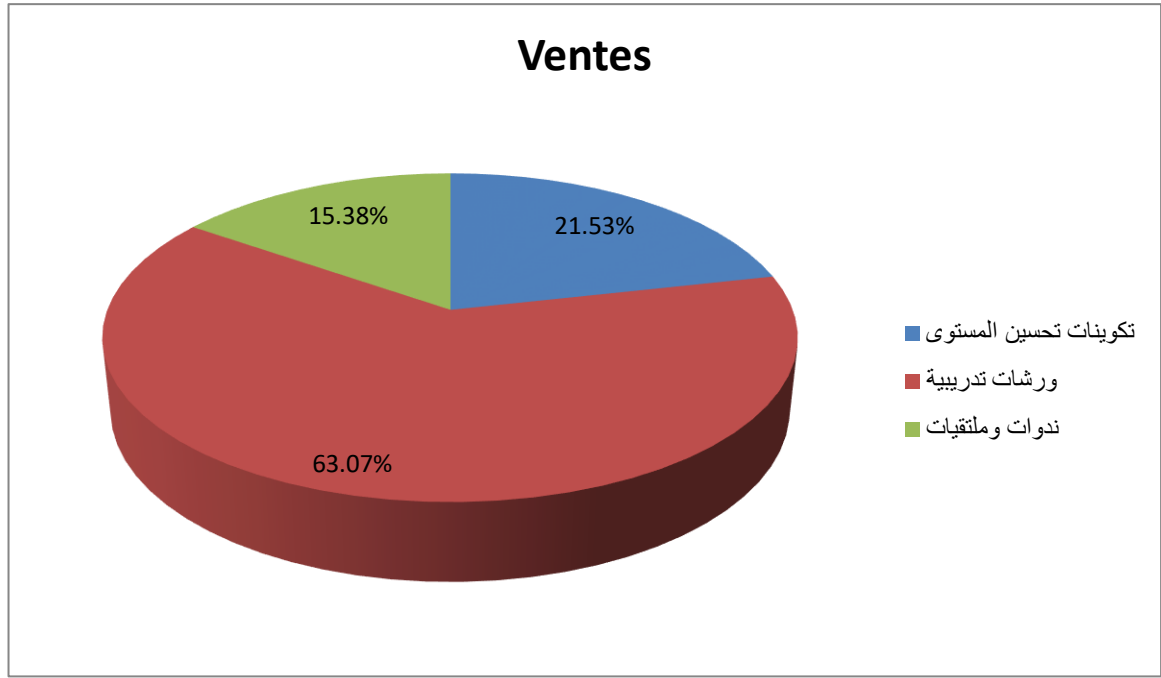
النسبة	التكرار	القيام بدورات تدريبية
40%	28	نعم
07.14%	05	لا
38.59%	27	احيانا
100%	70	المجموع



بين اعلاه يوضح ان اغلبية العاملين داخل الادارة والمقدرة نسبتهم 40% والذين اجابو " بنعم" يلتقون دورات تدريبية تتعلق بالادارة الالكترونية للتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة اكثر، في حين اجابة نسبة معتبرة من الموظفين انه " احيانا " تقوم الادارة بضمانه دورات تدريبية فقدرت نسبتهم حوالي 38.59%، ويفسر ذلك بان الفائدة من الدورات التدريبية تعم با لفائدة على جميع العاملين بالمؤسسة اذ تعد عامل رئيسي في مواكبة التطور والاستجابة لمتطلبات التغيير، سواء كانت برامج او اجهزة التي تؤثر على اداء الاعمال.

جدول رقم 12: اذا كانت الاجابة " بنعم " او " احيانا" فما هي طرق التدريب التي تضمنها لك المؤسسة في مجال الادارة الالكترونية.

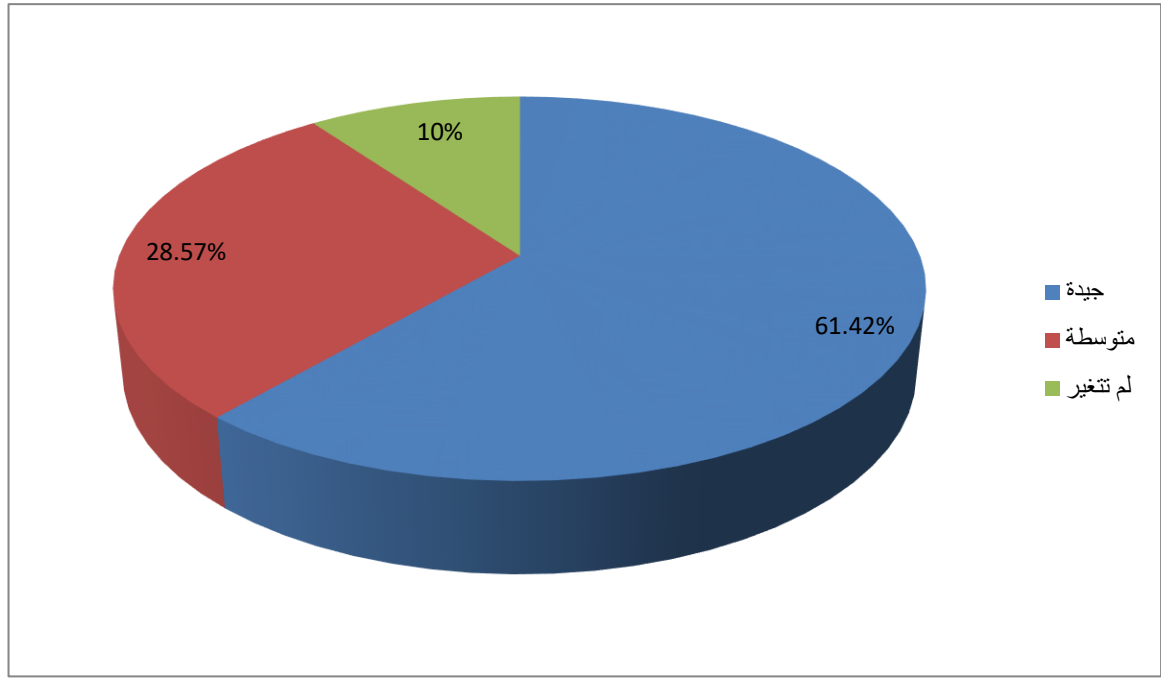
النسبة	التكرار	طرق التدريب
21.53%	14	تكوينات تحسين المستوى
63.07%	41	ورشات تدريبية
15.38%	10	ندوات وملتقيات
100%	65	المجموع



يوضح هذا الجدول طرق التدريب التي تضمنها المؤسسة في مجال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة حيث تفوقت طريقة اعتماد الورشات التدريبية لتدريب الموظفين وذلك بنسبة 63.07%، وجاءت في المرتبة الثانية تكوين تحسين المستوى بنسبة قدرت ب 21.53%، بينما بلغت نسبة الموظفين المستفيدين من الندوات ب 15.38% وهذه الدورات تكون بين الموظفين والمسؤول عن الاعلام الالي حيث كلما تم ادخال تكنولوجيا جديدة يقوم المسؤول بالتعريف بها على مستوى الاقسام وإعطاء العمال بعض المعلومات والمبادئ الاولية عنها.

جدول رقم 13: درجة تحكم المؤسسة في استخدام الادارة الالكترونية بعد التدريب

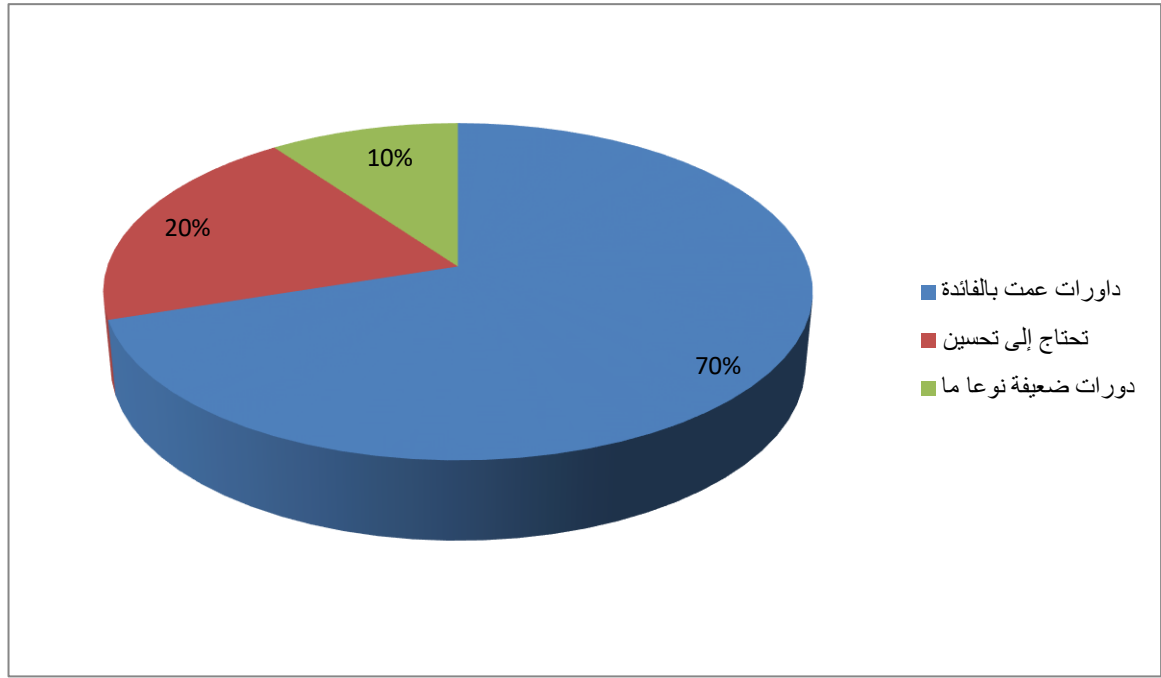
النسبة	التكرار	درجة التحكم
61.42%	43	جيدة
28.57%	20	متوسطة
10%	07	لم تتغير
100%	70	المجموع



يتضح من خلال الجدول اعلاه ان نسبة تحكم المؤسسة فيما يتعلق باستخدام الادارة الالكترونية بدرجة كبيرة خاصة بعد التكوين قدرت ب61.42% وهذا يدل على وجود حسن الاستخدام لها، بينما بلغت نسبة الذين يرون ان درجة التحكم بالنسبة للمؤسسة لم تتغير بعد التكوين فقدرت ب10%، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الذين يرون ان هناك درجة كبيرة من التحكم الى التعود والممارسة على استخدام الاجهزة التكنولوجية اكثر فهي التي تزيد من القدرة على التحكم في مجال الادارة الالكترونية.

جدول رقم 14: كيف تقيم الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة

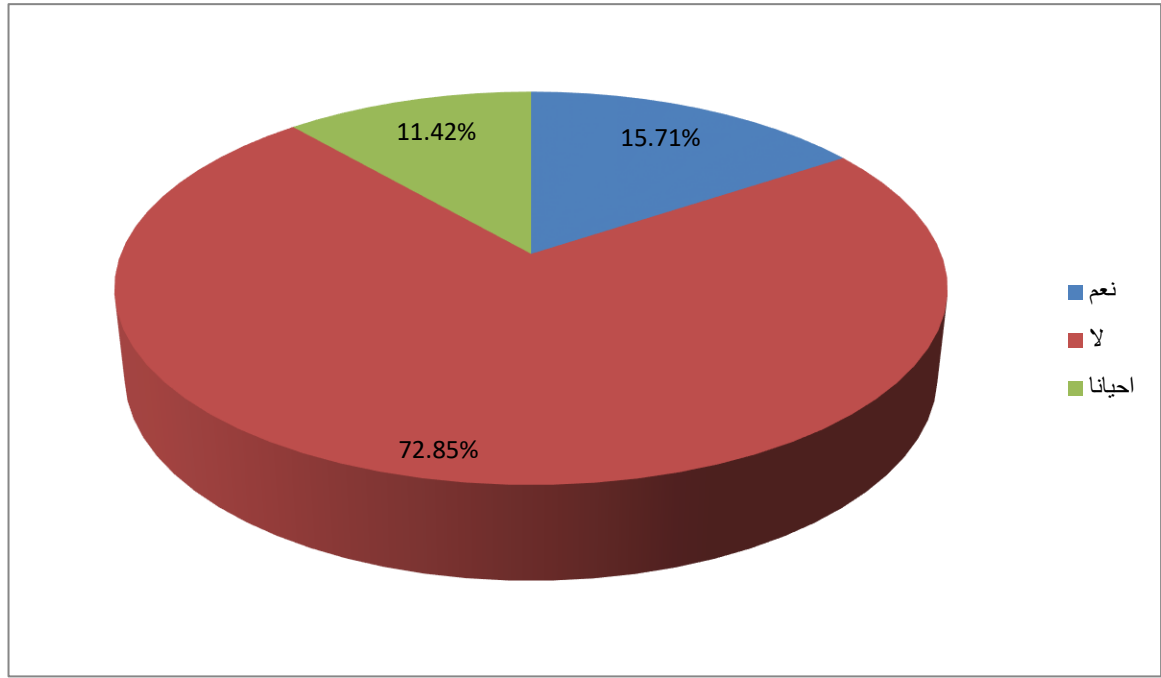
النسبة	التكرار	تقييم الدورات
70%	49	دورات عمت بالفائدة
20%	14	تحتاج الى تحسين
10%	07	دورات ضعيفة نوعا ما
100%	70	المجموع



يتضح من خلال هذا الجدول ان اعلى نسبة من الموظفين والمقدرة ب 70% يرون ان الدورات التدريبية التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر مفيدة، بينما قدرت نسبة من يرون انها تتطلب التحسين ب 20% وهذا يدال على ان الموظفين لازالوا بحاجة اكثر للاستفادة مما تتيحه التكنولوجيات الحديثة من امكانيات ضخمة للرفع من كفاءة الاداء وتحسينه.

جدول رقم 15: هل تواجهك عوائق عند استخدامك لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة

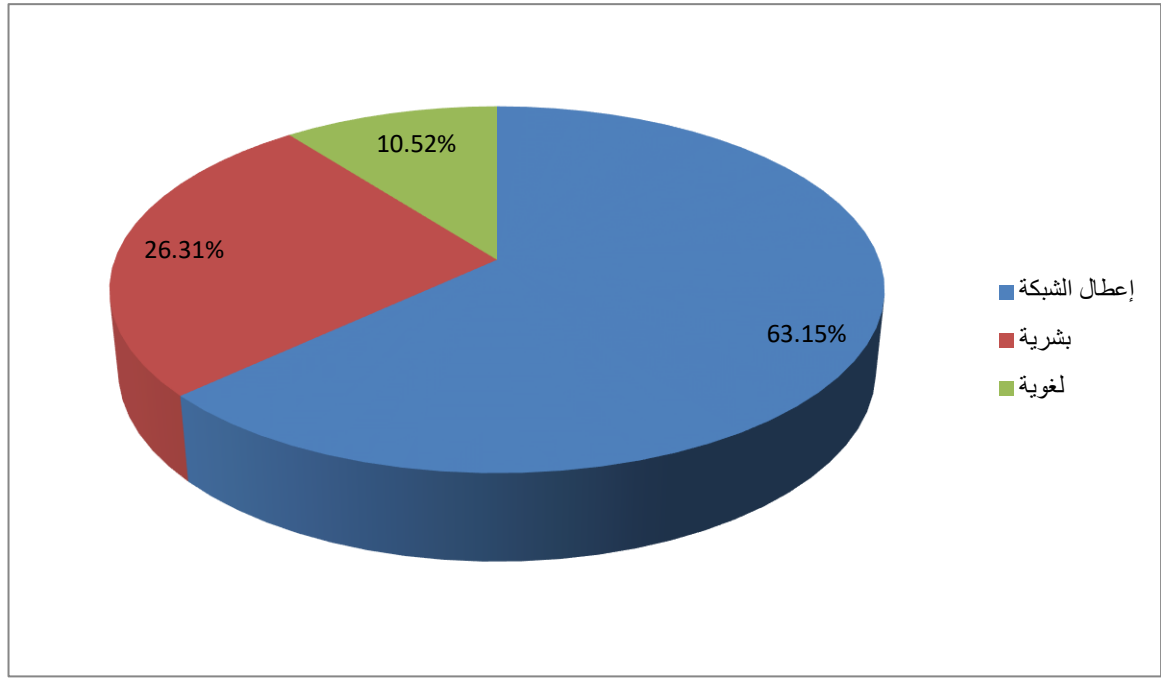
النسبة	التكرار	عوائق استخدام التكنولوجيا
15.71%	11	نعم
72.85%	51	لا
11.42%	08	احيانا
100%	70	المجموع



نلاحظ من خلال هذا الجدول ان 72.85% من العاملين لا يواجهون صعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، بينما نسبة 15.71% من الموظفين يواجهون صعوبات في استخدامها، بينما قدرت نسبة من يرون انهم في بعض الاحيان يواجهون صعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ب11.42%. وتفسر ارتفاع نسبة من يرون انهم لا يواجهون مشكلة او عائق في استخدام التكنولوجيا لسببين السبب الاول ان هذه التكنولوجيا اصبحت تحصيل حاصل وواجب على كل فرد التعامل معها والسبب الثاني على اعتبار انها اداة التواصل بين المؤسسة وباقي المؤسسات.

جدول رقم 16: اذا كانت الاجابة "بنعم" او "أحيانا" فما هي طبيعة هذه الصعوبات

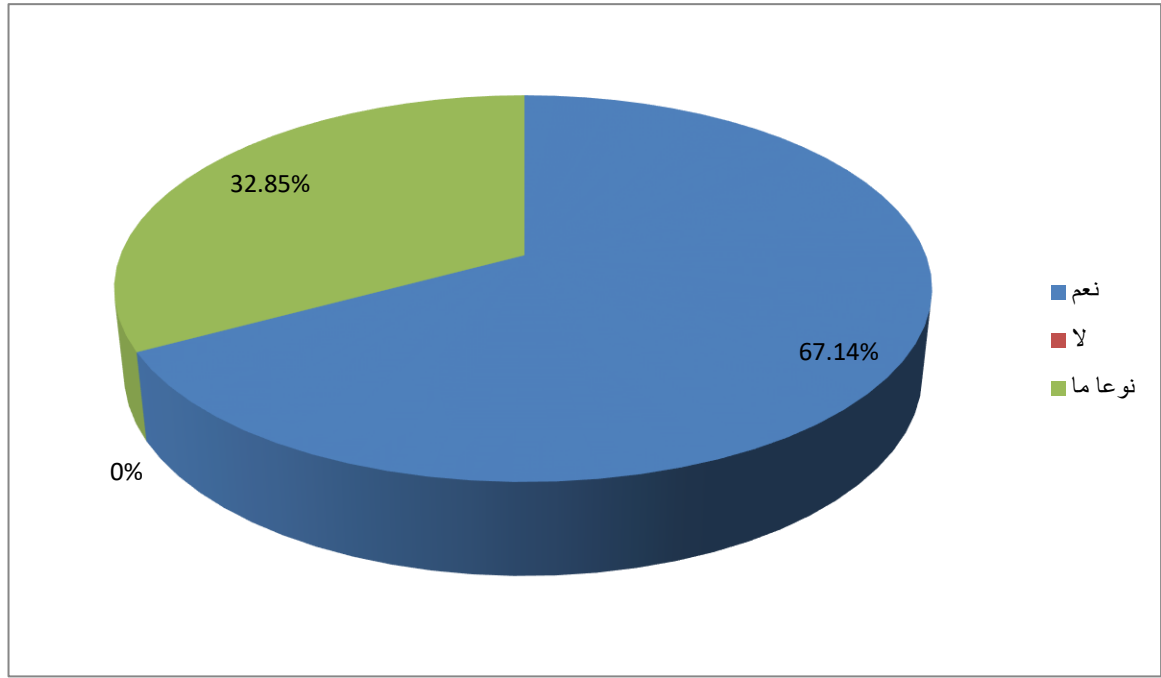
النسبة	التكرار	طبيعة الصعوبات
63.15%	12	اعطال الشبكة
26.31%	05	بشرية
10.52%	02	لغوية
100%	19	المجموع



يتضح من خلال الجدول ان اغلب الصعوبات التي يواجهها الموظفين هي صعوبات تقنية حيث قدرت نسبتهم ب 80%، بينما يواجه 26% منهم صعوبات بشرية ويعود ذلك الى سوء الفهم الذي يقع احيانا بين بعض الموظفين، اما نسبة 10.52 يرون الصعوبات اللغوية تحول بينهم وبين استخدام التكنولوجيا لكون المعلومات المدونة على التكنولوجيات الاتصالية الحديثة، اغلبها باللغة الانجليزية والفرنسية والتي لا يجيدها كل الموظفين. وتبقى الصوبات التقنية هي اهم عائق كون المؤسسة عرضة للظروف الطبيعية والمناخية ما يؤثر احيانا على جودة استخدام التكنولوجيا بها.

رقم 17: يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة	التكرار	مساهمة التكنولوجيا
67.14%	47	نعم
0%	0	لا
32.85%	23	نوعا ما
100%	70	المجموع

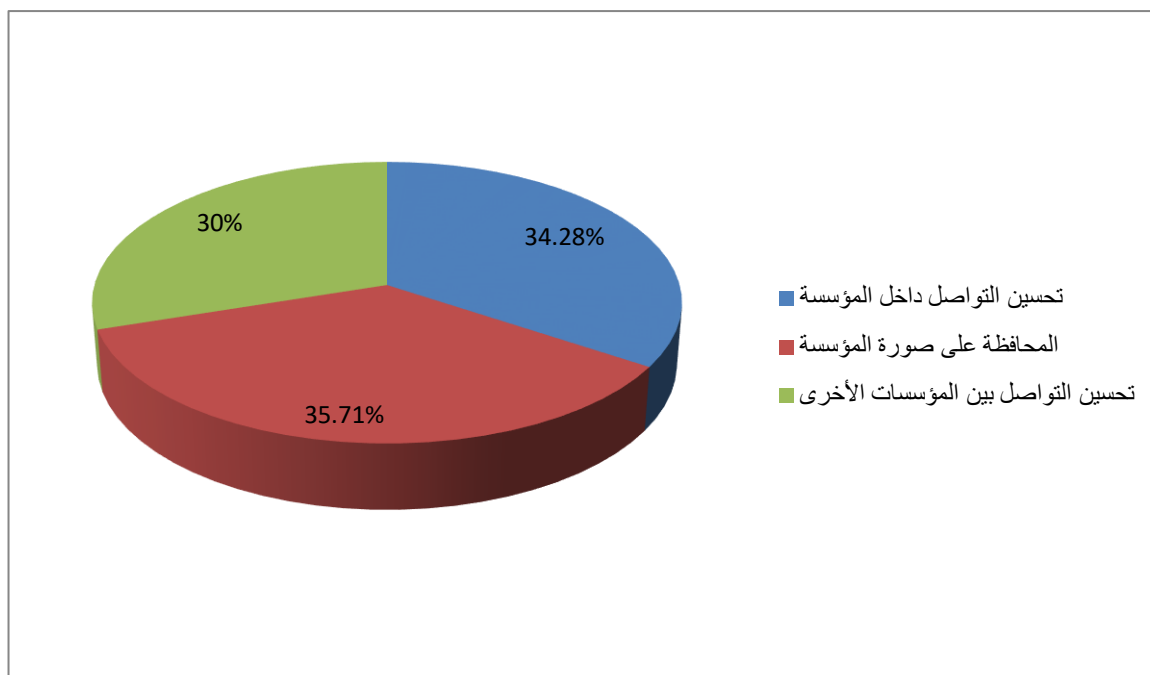


يتضح من الجدول المبين أعلاه أن نسبة كبيرة من العاملين والمقدرة 67.14% يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت بشكل كبير في تحسين طرق وأساليب الاتصال الداخلي بين المصالح الادرية على شكل نقل وتبادل الملفات عن طريق البريد الالكتروني المتاح لجميع العاملين في المؤسسة إضافة إلى ذلك ساهمت في تحسين الاتصال الخارجي بين المؤسسة وباقي المؤسسات الأخرى، في حين يرى 32.85% من العاملين أن هذه التكنولوجيات ساهمت نوعا ما في تحسين الاتصال داخل المؤسسة، وهذا ما يفسر عدم استخدامهم لشبكة الأنترنت واعتمادهم على البريد الالكتروني ولكن ذلك لا يتيح لهم خاصية المشاركة في الملفات ومتابعة التغيرات التي تطرأ عليها أولا بأول التي تتيحها شبكة الأنترنت، اما نسبة العاملين من يرون أن التكنولوجيات لم تحسن أساليب الاتصال داخل المؤسسة كانت منعدمة، فأغلبية العاملين لم ينكروا الاضافات الكبيرة والتسهيلات الجديدة التي توفرها لهم تكنولوجيات الاتصال الحديثة داخل وخارج المؤسسة.

جدول رقم 18: يوضح كيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الاتصال بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	كيفية المساهمة
34.28%	24	تحسين التواصل داخل المؤسسة
35.71%	25	المحافظة على صورة المؤسسة
30%	21	تحسين التواصل بين المؤسسة والمؤسسات

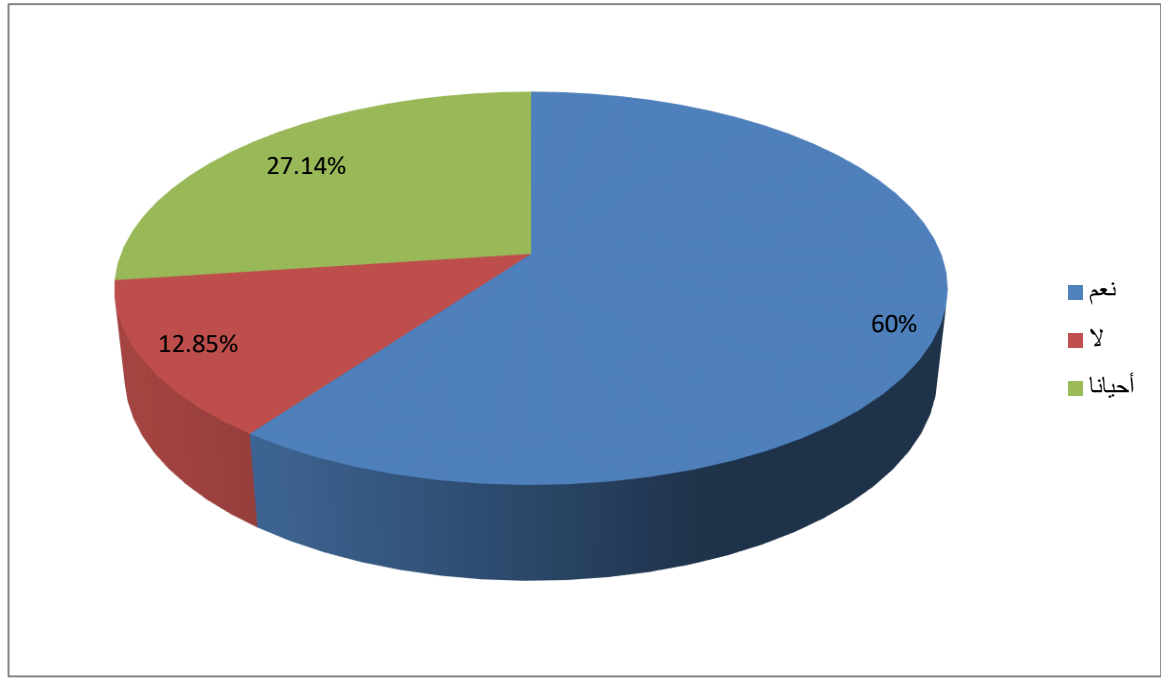
		الآخري
%100	70	المجموع



يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة يرون أن تكنولوجيايات الاتصال الحديثة تساهم في تحسين صورة المؤسسة والتواصل داخل المؤسسة والحفاظ على علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى بنسب متقاربة بين 34 و 35 و 30 وذلك لاستخدامهم الواسع للبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال سواء داخل المؤسسة والفروع التابعة لها أو بينها وباقي المؤسسات وربط علاقات معهم لتبادل المعارف وتطوير الأداء ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال الاتصال.

جدول رقم 19: هل سمحت تكنولوجيا الاتصال بتنمية المهارات الاتصالية في المؤسسة

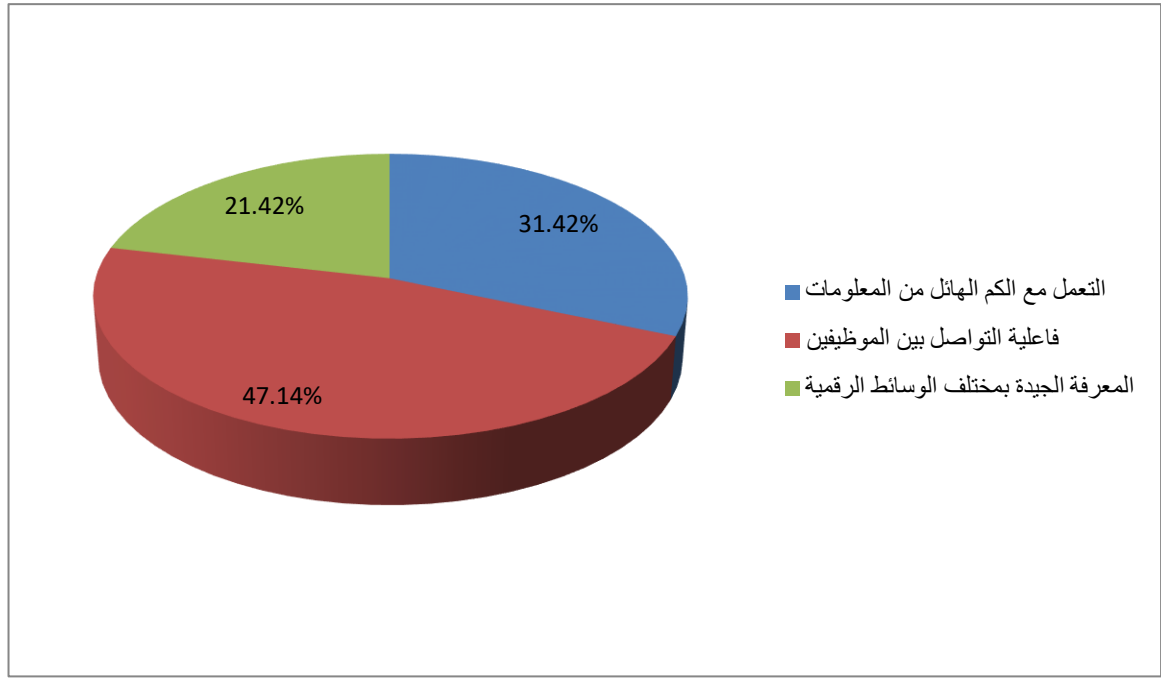
النسبة	التكرار	تنمية المهارات
%60	42	نعم
%12.85	09	لا
27.14%	19	أحيانا
%100	70	المجموع



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 60% من المبحوثين سمحت لهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة بتنمية مهاراتهم ومعارفهم من خلال إكسابهم معارف جديدة، ونسبة 27.14 من المبحوثين يرون ان هذه التكنولوجيات ساهمت نوعا ما ساهمت في تنمية مهارات الموظفين، في حين 12.85% فقط من العاملين لم تسمح لهم بتنمية مهارتهم وهي نسبة ضعيفة. ويفسر ارتفاع تنمية مهارات المبحوثين من خلال استخدامهم للتكنولوجيا كونهم بالتعود عليها يكتسبون طابع الاحترافية في التعامل معها.

جدول رقم 20: ما الذي أضافته استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

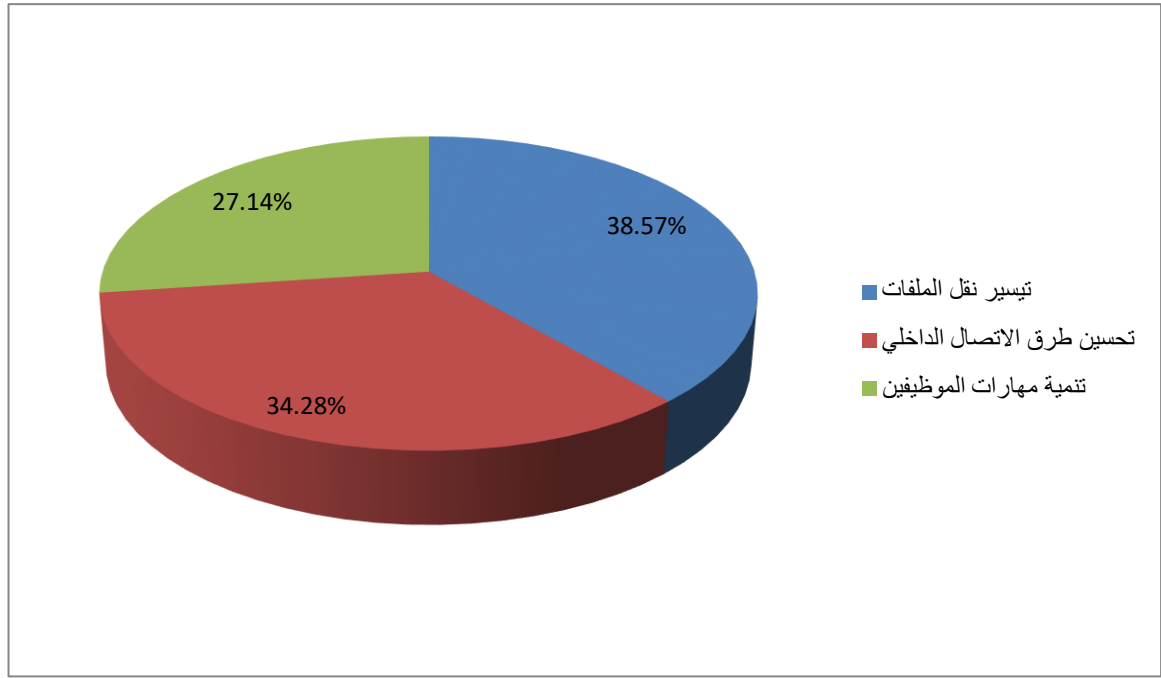
النسبة	التكرار	الإضافة المقدمة للمؤسسة
31.42%	22	التعامل مع الكم الهائل من المعلومات
47.14%	33	فاعلية التواصل بين الموظفين
21.42%	15	المعرفة الجيدة بمختلف الوسائط الرقمية
100%	70	المجموع



يتضح من الجدول علاه ان 47.14 % يرون ان استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة أضافت لهم إمكانية التواصل مع الموظفين، بينما 31.42 يرون ان استخدامها يفيد في التعامل مع كم هائل من المعلومات بسهولة. وهذا ما يفسر أن أغلب المبحوثين يستخدمون الانترنت كوسيلة أساسية من وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

جدول رقم 21: ما تقييمك الشخصي لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة

النسبة	التكرار	التقييم الشخصي
38.57%	27	تيسير نقل الملفات
34.28%	24	تحسين طرق الاتصال الداخلي
27.14%	19	تنمية مهارات الموظفين
100%	70	المجموع



من خلال الجدول كل المبحوثين جاءت آرائهم متنوعة بين من يرى ان استخدام تكنولوجيا الاتصال تساهم في تيسير نقل الملفات، وكذا تحسين طرق الاتصال داخل المؤسسة وايضا تنمية مهارات الموظفين. تتوع هذه الاراء ليس بالغريب في زمن وصف بزمن الرقمنة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل استطعنا التعرف على تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وأهمية إدراكها للدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في مجال العلاقات العامة في تحقيق الكفاءة التسويقية والإعلامية، ومدى الفاعلية التي تحققتها حيث استثمرت المؤسسات خلال السنوات الأخيرة في الانترنت عبر إنشاء مواقع لها على شبكة باعتبارها نوافذ إعلامية حقيقية وأداة فعالة في تحسين صورتها وتعريف بخدماتها لدى الجمهور المستهدف.

1/نتائج الدراسة:

- *اغلبية للموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائريين ان استخدام تكنولوجيا بها بصفة دائمة ومستمرة.
- *استخدام البريد الالكتروني وباقي الواسط الجديدة في نقل الملفات سواءا داخلها او بينها وبين المؤسسات الاخرى
- *ان استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة هو الحصول على المعلومات والمعارف التي تنمي مهارات الموظف بالمؤسسة .
- *استخدام البرمجيات الجديدة يعطي فرصة كبيرة لتغطية احتياجات الادارة بنسبة كبيرة مما يؤدي الى سرعة الاداء ودقته ويتيح فرصة للتعلم .
- *ان اغلبية الموظفين بالمؤسسة ليست لديهم تحفظ او خوف من استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسسة اتصالات الجزائر اذرار
- * اهم الصعوبات التي تواجه المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر هي عدم الاستفادة بالشكل المطلوب من التكنولوجيا خاصة فيما يتعلق بالعوائق التقنية.
- *تحكم اغلب المبحوثين في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بعد التدريب جيدة وهذا يدل على الاستفادة من الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة.
- *اغلب المبحوثين يرون ان المعلومات المدونة في تكنولوجيايات الإتصال الحديثة باللغة الفرنسية التي لا يجيدها اغلب موظفو المؤسسة.

*أحدثت تكنولوجيا الاتصال الحديثة دفعا قويا في مؤسسة اتصالات الجزائر بحيث اغلبية العاملين رأوا انها استطاعت هذه الاخيرة في تنمية مهاراتهم.

*ساهمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين طرق واساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة اي بينها وبين مختلف المصالح.

*استطاع كل المبحوثين التعامل بصفة جيدة مع تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة عن طريق استخدام كل الوسائط الجديدة الخاصة بها.

خاتمة

خاتمة

في ختام دراستنا نستخلص أن التطورات التكنولوجية التي أفرزت ظهور تكنولوجيات المعلومات قد ساهمت بشكل كبير في تغيير نمط الإدارة، التي طبقت في جميع المؤسسات سواء خاصة أو عمومية، التي انتقلت من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية ، التي سعت الدول إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاز هذا التغيير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لتسيير وتطبيق هذه التقنية.

والجزائر من بين هذه الدول التي تفتنت إلى أهمية هذا النمط الإداري من أجل تحسين خدماتها وتسهيل معاملاتها للمواطنين ، ويتجلى ذلك بوضوح في المجهودات التي قامت بها الجزائر من أجل توفير جميع الوسائل لإنجاح مشروع التحول الإدارة الالكترونية وخاصة في المؤسسة إتصالات الجزائر

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد بن مرسلي، مناهج البحث في العلوم و الاتصال، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2003.
2. أحمد محمد غنيم ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007.
3. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
4. العامري، صالح مهدي محسن، واخرون، الإدارة و الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2008.
5. السالمي علاء عبد الرزاق ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
6. بدر محمد السيد القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري ، "دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 1 ، 2015.
7. حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، 1980.
8. حسين مصطفى هلالي وأخرون ، الإدارة الإلكترونية، ط 1 ، دار السحاب ، القاهرة ، 2010.
9. فتح الله و لعلو، الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية، دار الحداثة للطباعة و النشر، لبنان، 1981.
10. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993.
11. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، OPU، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006.
12. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1993.
13. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
14. عبد الطيف فطيش : الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007.
15. عمار بحوش : نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون ، دار الغرب الإسلامي ، بيروت ، 2006.

16. محمد سعيد نمر :الاتجاهات الحديثة والتكنولوجيا في الإدارة العامة ،الحكومة الإلكترونية ، دار ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ،2018.
17. محمد سمي محمد أكرم العدوني، العمل المؤسسي، دار بن جزم، لبنان، الطبعة الاولى، 1423هـ/2002م.
18. محمود عبد الفتاح رضوان : الإدارة الإلكترونية (افاق الحاضر وتطلعات المستقبل) ، المكتبة العصرية ، 2004.
19. محمد الطعمانة ، طارق العلوش : الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، القاهرة ، منشورات المنتظمة العربية للتنمية العربية ، 2004.
20. موفق حديد محمد : الإدارة (المبادئ ، النظريات ، الوظائف)، ط1 ، دار جامد للنشر ، عمان ،الأردن،2015.
21. محمد القدوة : الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2001.
22. محمد صادق إسماعيل :الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية ، ط1 ، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة 2010.
23. نجم عبود نجم : الإدارة والمعرفة الإلكترونية ،" الاستراتيجية – الوظائف- المجالات "،دار اليازوري ، عمان ، 2009.
24. ليلي محمد حسن : مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الإطالة والحداثة، ط1 ، دار الجنادرية، 2013.
25. لفاء محمد حامد : الإدارة الإلكترونية ، ط1 ، دار البداية العاشرون والموزعون ، عمان ، 2015.
26. وداد جميلة، المؤسسة الاقتصادية و تحديات العولمة، مذكرة ليسانس العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012
27. ياسين سعد غالب : الإدارة وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005.

مذكرات:

28. جهرة حمزة :دور الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي ، "دارسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال "،مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تسيير ، تخصص :إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2018.
29. حواش خليفة : الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر حقوق ، تخصص ، إدارة ومالية ، جامعة الجلفة كلية الحقوق والعلوم السياسية 2016.2017.

30. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

31. شهب رياض و آخرون، دراسة التوازن المالي للمؤسسات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2001-2002.

32. عشور عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2010.

33. عبد العزيز رحابي، أمال عباس: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية ، "دراسة حالة بلدية عين زرقاء تبسة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي ، علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية ، تخصص ، إدارة المؤسسات ، جامعة تبسة الجزائر ، 2017.

34. عبان عبد القادر تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ،" دراسة حالة سوسولوجيا ببلدية الكاليتوس العاصمة "، أطروحة الدكتوراة في علم الاجتماع ، تخصص ، إدارة وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خضير بسكرة ، 2015-2016.

35. زرقاط براهيم، إستخدام شبكات التواصل الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع أدرار. مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص صحافة مطبوعة، كلية علوم الانسانية، جامعة الجزائر أدرار، 2017-2018.

المجلات:

36. بختي إبراهيم : في الجزائر ، مجلة الباحث ، جامعة القصيدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، العدد 01 ، 2002.

37. محمد بن عيشاوي : أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية E G المؤسسات الأعمال ، مجلة الباحث ، العدد 07، 2009-2010.

38. الطيب صيد : مجتمع المعلومات السياقات السوسولوجي للمواطنة الجديدة في الجزائر ، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر العدد 04 ، ديسمبر، 2012 .
المحاضرات:

39. فوزي محيريق، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة الوادي كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، الجزائر، 2015.

40. نقلا عن محاضرات كساب علي، مقياس تسيير المخزون، السنة الجامعية 2000-2001. منتدى ستار تاميز
المواقع الإلكترونية:

1. الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر. www.Algerie telecom.com.
2. الجمهورية الجزائرية الشعبية ، وزارة البريد والتكنولوجيات الاعلام والاتصال الجزائر، مديرية الموارد البشرية ، وثائق رسمية ، سنة 2016
3. وثائق رسمية إدارية لاتصالات الجزائر

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الإنسانية
تخصص: ماستر الصحافة المطبوعة والإلكترونية

استمارة بعنوان
تطبيقات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمات لدى المؤسسات الاقتصادية
اتصالات الجزائر بادرار انموذجا

إشراف الدكتور:
اسباعي أحمد

إعداد الطلبة:
*مولاي عمار منال
*ايول خديجة

ملاحظة: نضع بين أيديكم هذه الأسئلة التي نرجو منكم الإجابة عليها بكل موضوعية خدمة للبحث العلمي مع العلم أن المعلومات المعينة من طرفكم ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي وإجاباتكم تكون بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

30-20 40-31

3-المنصب الإداري المشغول:

أستاذ إداري

4-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

5-الأقدمية في العمل:

من 1-5 سنوات من 6-10 سنوات من 11 فما فوق

المحور الثاني : أهم الوسائل التكنولوجية للاتصال المستخدمة في المؤسسة
6-هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الاتصال:

نعم لا أحيانا

7-هل تستخدم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملك :

الهاتف المحمول البريد الإلكتروني بائط الرقمية الجديدة
8-0 ما هو الغرض من استعمال تكنولوجيا الاتصال:

التأقلم مع هذا النمط الجديد

سهولة التواصل مع الادرات الأخرى

نقل الملفات بين الموظفين

مراقبة العمل

9- هل البرمجيات الخاصة بجهاز الحاسوبية لتغطية احتياجات المؤسسة

نعم لا أما

10- هل من استخدام تكنولوجيا الاتصال في العمل

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم او نوع ما فليذكر:

عدم التأقلم معها نقص البرمجيات الخاصة بها تكلفة الاحتراق

المحور الثاني: أليان استخدام تكنولوجيا الاتصال والصلب التي تواجهها

جدول رقم :12 هل تقوم مؤسسة اتصالات بدورات تدريبية خاصة بالادارة الالكترونية

نعم لا أحيانا

- إذا كانت الإجابة بنعم او احيانا فما هي طرق التدريب التي تضمنها لك المؤسسة في

مجال الادارة الالكترونية

تكوينات تحسين المستوى ورشات تدريبية واط وملتقيات

جدول رقم 13: درجة الامتثال للمؤسسة في استخدام الامتثال للادارة الالكترونية بعد

التدريب : جيدة متوسطة ضعيفة

جدول رقم 14 : كيف ات التدريبية التي بها المؤسسة لتغيير

دورات عمت بالفائد تحتاج الى تحسين رات ضعيفة نوعا ما

جدول رقم 15: هل تواجهك عوائق عند استخدامك لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في

المؤسسة . نعم لا احيانا

16- إذا كانت الإجابة بنعم أو أحيانا فما هي هذه الصعوبات:

أعطال الشبكة بشرية لغوية

جدول رقم 17: يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر : نعم لا نوعا ما

جدول رقم 18: يوضح كيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الاتصال بالمؤسسة

تحسين التواصل داخل المؤسسة ، المحافظة على صورة المؤسسة

- تحسين التواصل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى

جدول رقم 19: هل سمحت التكنولوجيا الاتصال بتنمية المهارات الاتصالية في المؤسسة

نعم لا أحيانا نوعا ما

جدول رقم 20: ما الذي أضافته استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسسة اتصالات الجزائر .

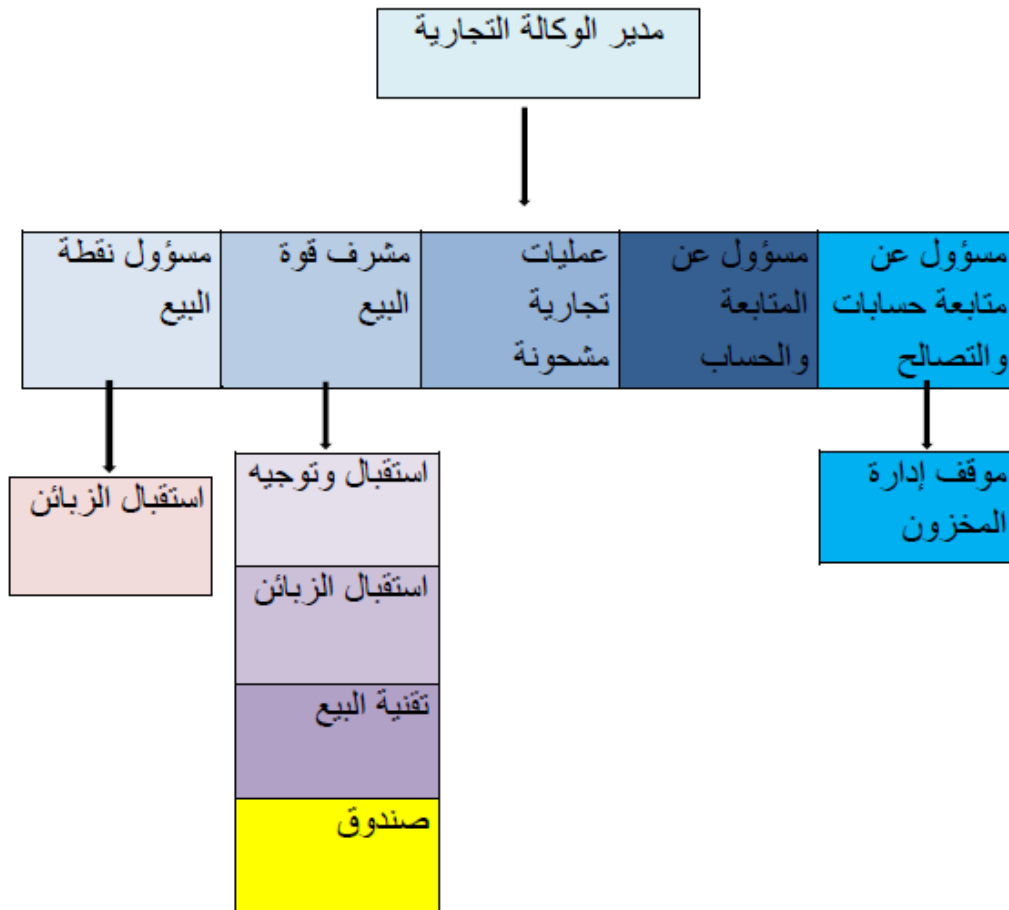
التعامل مع الكم الهائل من المعلومات

فعالية التواصل بين الموظفين

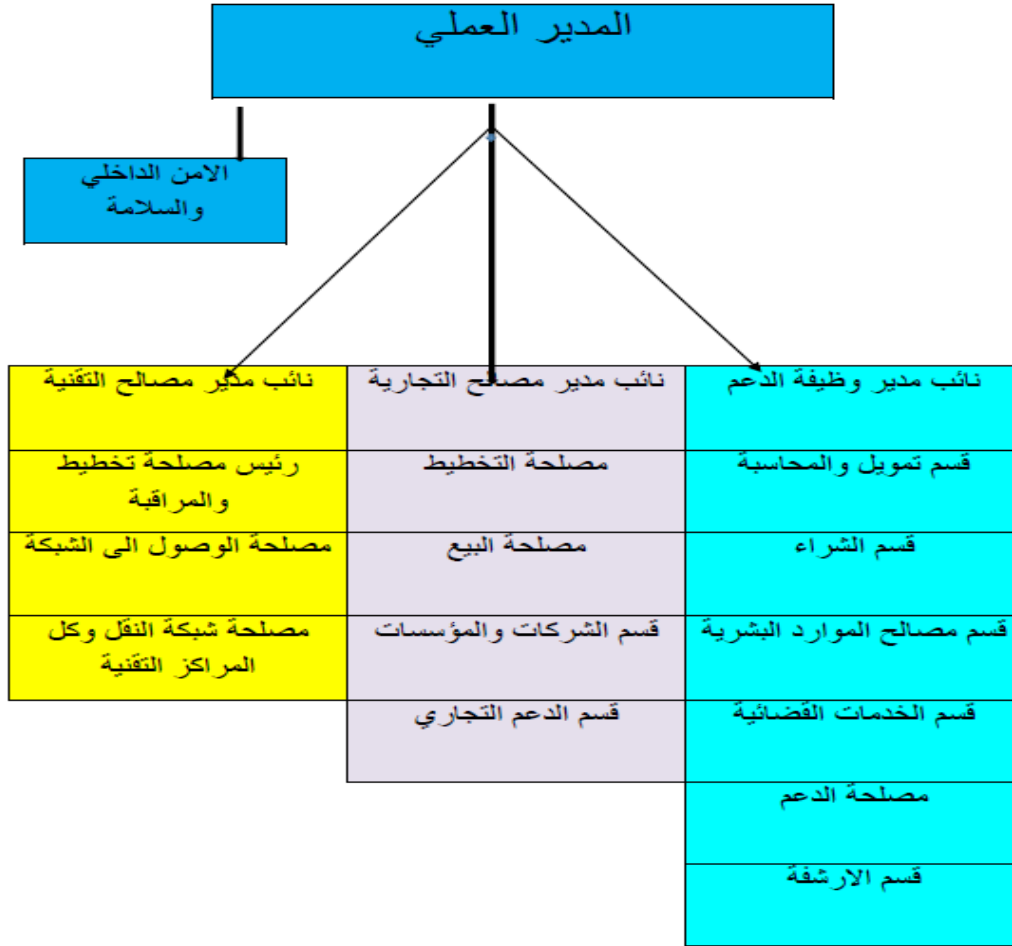
المعرفة الجيدة لمختلف الوسائط الرقمية

جدول رقم 21: ما تقييمك الشخصي لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة

هيكلية الوكالة التجارية لاتصالات ادرار



هيكلية إدارة المديرية العملية لاتصالات الجزائر " ادرار "



idoom Fixe

مكالمات غير محدودة نحو شبكة اتصالات الجزائر
(الثابت و 4G LTE)

500 دج/الشهر نحو المحمول :

رقم (01) محمول مفضل بتسعيرة 4 دج/الدقيقة .
8 دج/الدقيقة نحو النقال **

idoom
250

1500 دج/الشهر نحو المحمول :

يومان (02) أنترنت مهداة*
20 % تخفيض على أسعار المكالمات نحو وجهات دولية ؛
رقمان (02) محمولان مفضلان بتسعيرة 3 دج/الدقيقة .
5 دج/الدقيقة نحو النقال **

idoom
500

3000 دج/الشهر نحو المحمول :

خمسة (05) أيام أنترنت مهداة*
30 % تخفيض على أسعار المكالمات نحو 50 وجهة دولية ؛
خمسة (05) أرقام محمولة مفضلة بتسعيرة 2 دج/الدقيقة .
3 دج/الدقيقة نحو النقال **

idoom
750

* دفع فواتير الهاتف إلزامي للاستفادة من هذه الميزة
** تسعيرة النقال بعد نفاذ الرصيد المهدى

خدمات إضافية

 إظهار رقم المتصل (الخامس)	 محاضرة كالتية	 مكالمات دون توقيت
 وضع المكالمات في الانتظار	 تحويل المكالمات	 ترفيم ومختصر



www.at.dz

idoom Fixe 

مكالمات مجانية + أرقام محمولة
بأسعار تنافسية

idoom 1000

* مكالمات مجانية نحو شبكة الهاتف الثابت
المحلي والوطني +
5 أرقام محمولة مفضلة بتسعيرة 2 دج/دقيقة +
تخفيضات تصل إلى 30% نحو الهاتف الدولي

idoom 500

* مكالمات مجانية نحو شبكة الهاتف الثابت
المحلي والوطني +
2 أرقام محمولة مفضلة
بتسعيرة 3 دج/دقيقة

idoom 250

* مكالمات مجانية نحو شبكة الهاتف الثابت
المحلي (نفس الولاية) +
1 رقم محمول مفضل
مع تخفيض يصل إلى 50% أي 4 دج/دقيقة

+ 15% تخفيض على أسعار المكالمات نحو الهاتف المحمول (طرح الرقم الكاملة)

+ شبكة الهاتف الثابت تشمل: Idoom Fixe + VoLTE Idoom 4G LTE

الخدمات المدرجة

 إظهار رقم المتصل (التخفيف)	 محادثة ليلية	 مكالمات دول توقيت
 وضع المكالمات في انتظار	 تحويل المكالمات	 توقيت ومكالمات

إشتركوا في عروض **idoom** fix 2 و استفيدوا من مكالمات غير محدودة و العديد من المزايا

حتى 5 أيام أنترنت مهداة

إتصالات الجزائر ALGERIAN TELECOM www.at.dz

إتصالات الجزائر ALGERIAN TELECOM

PACKS
INTERNET POUR LES
ENTREPRISES
Idoom Adsl & Idoom Fibre

www.at.dz

PACK BUSINESS 10 Mbps
10Mbps Internet en illimité
Pack hébergement Basic offert (1^{ère} année)
Upload 3Mbps (Clients FTTH uniquement)
Une réduction de 10% sur la conception de sites Web
80 Go connexion back up en 4GLTE
10 000 DA

PACK BUSINESS 20 Mbps
20Mbps Internet en illimité
Pack hébergement Standard offert (1^{ère} année)
Upload 5Mbps (Clients FTTH uniquement)
Une réduction de 30% sur la conception de sites Web
150 Go connexion back up en 4GLTE
22 000 DA

PACK BUSINESS 100 Mbps
100Mbps Internet en illimité
Pack hébergement Essentiel offert (2 années)
Upload 20Mbps (Clients FTTH uniquement)
Une réduction de 60% sur la conception de sites Web
400 Go connexion back up en 4GLTE
65 000 DA

FIABILITE

QUALITE

SECURITE

E-mail : corporate@algeriatelecom.dz

Siège social :
Site Algérie Télécom
Direction Commerciale Corporate
Complexe Ben Akroun
36, Route Nationale N°36 Alger

