

# مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر- دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات

الدكتور: يوسف مسعداوي

أستاذ محاضر "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة البليدة

youcefben2@yahoo.fr

## ملخص :

إن المنظمات المعاصرة تواجه في الحاضر والمستقبل تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة لم يسبق لها مثيل، وتؤثر بشكل كبير على أدائها، لذا ينبغي إدراك هذه التحديات وتفهمها جيدا ومعالجتها بنجاح وفاعلية. ولقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة. وقد تحكمت ثورة المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم وأصبح متاح الآن توظيف المعلومات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وبناء على ذلك لابد للمنظمات من تبني واستخدام أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التقنية مع عصر التقنية الرقمية ومن بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الإلكترونية. ولقد جاءت الإدارة الإلكترونية كبديل للإجابة على تزايد المشكلات والعوائق التي ظهرت في النظام البيروقراطي، وعدم قدرته على الاستجابة لمتطلبات المجتمعات الحديثة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الأنترنت، الانترنت، الاكسترنات، الحكومة الإلكترونية

## Abstract

*With the new millennium, we get into a new era to information, knowledge and learning .The information and communication technologies, that are their drawing force, induce deep changes on private and public organizations and our society in general.*

*Their main effect is to magnify the qualities or the defects of the previous organizations through extraordinary dynamics of change linked to a growing complexity.*

*Thus, the development of the e-administration and so opens new prospects to give another thought to the organizational processes in order to improve the services supplying.*

*The e-administration can promote the setting of new organizational practices while improving the interactions of the administration with its users and with other organizations, and while improving the exchange of information.*

*And likewise, the study of the practices has shown that the electronic administration has proven a strong means for providing better quality public services, for reducing the waiting delays and improving the quality/price, for increasing the productivity and improving the transparency and the responsibility of the services.*

## مقدمة :

شهد العصر الحديث تغييرات في مختلف جوانب الحياة، وكان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتقدم وسائل الاتصال وتقنية المعلومات دوا بارزا ، حيث أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة، واقعا إداريا جديدا تجلّت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقا، وتحققت نقلة فكرية نوعية. فظهور شبكة الانترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الالكترونية في جميع المجالات، أدى إلى التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الالكترونية.

وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة، وتغيرت هيكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقف الرسمية، سعيا لإنجاز تعاملاتها متعددة حدود الزمان والمكان، وصولا إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية، وتعد هذه التغييرات أحد مفرزات العولمة وتحدياتها. وتعتبر الإدارة الالكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات الكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز العمل الإداري من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة الكترونيا.

وعموما يمكن الجزم بلن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليتها وأدائه. وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية "E-Management" تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

إن تشعب الخدمات والأنشطة التي تقدمها الإدارات وأهميتها للمواطنين والمؤسسات تحتم ضرورة تحولها من أسلوب الإدارة التقليدي إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة، وصولا إلى اختصار الإجراءات التي تبعد الوقت والجهد والنفقات.

تواجه المؤسسات المعاصرة تغييرات كبيرة وسريعة في إيقاعاتها بما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب الاستجابة السريعة والتي يمكن ضمانها من خلال استخدام المؤسسات لتطبيقات الإدارة الالكترونية وتكاملها مع منظومة المعلومات والمعرفة التي تمتلكها وتكوين ذاكرة المؤسسة لثقة تضمن تحقيق جودة الخدمات المقدمة وتحتسبها في سياق المنافسة والبقاء والتطور.

إن الإدارة الالكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة قد أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية، وبالتالي على شكلها ووظائفها. فما هي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال؟ و يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالخدمة العامة أهمية بالغة، انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية، وتحسينها، والنهوض بجهودها . فما هي أهم إسهامات الإدارة الالكترونية في تحديث الخدمة العمومية في قطاع البريد والاتصالات في لجزائر؟

ولمعالجة هذه الإشكالية سوف نتطرق في هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

أولاً- مفهوم الإدارة الإلكترونية؛

ثانياً- فوائد وأهداف الإدارة الإلكترونية؛

ثالثاً- وظائف الإدارة الإلكترونية ومستلزماتها؛

رابعاً- أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؛

خامساً- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

سادساً- خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية؛

سابعاً- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

ثامناً- تجربة الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمة العمومية في الجزائر.

## أولاً- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والذي أحدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أداؤها وجودة خدماتها. ولقد ظهر بعدة مسميات كالإدارة الإلكترونية، بالإدارة الرقمية، الحكومة الإلكترونية، والحكومة الذكية.

يرى كثير من المفكرين والباحثين أن الإدارة الإلكترونية في واقعها النظري تطور طبيعي للفكر الإداري والمدارس الفكرية الإدارية، فقبل أكثر من مئة عام من الزمان بدأ فكر المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وكان الفكر الكلاسيكي - آنذاك - طفرة ونقله حضارية ومدنية، تمثلت في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر، والإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، ثم المدخل الكمي، ثم مدرسة النظم، ثم المدرسة الموقفية، ثم المنظمة المتعلمة، وأخيراً الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

ويذهب بعض الباحثين إلى أن الإدارة الإلكترونية هي "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل: البريد الإلكتروني (Email) والتحويلات الإلكترونية للأموال (Electronic Funds Transfers)، والتبادل الإلكتروني للمستندات (EDI) (Electric Data Interchange) أو الفاكس والنشرات الإلكترونية<sup>2</sup>.

في حين ركز آخرون على بعض المسائل الإجرائية التي تعتمد عليها الإدارات الإلكترونية، فعرفوا الإدارة الإلكترونية بأنها "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".

وقد عرفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين والعديد من التعريفات منها: أنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة. وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على إنشاء المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال. كما

عرفت الإدارة الإلكترونية Electronic Management على بلّنها التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها<sup>3</sup>.

وفي تعريف آخر تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية"<sup>4</sup>. وعليه فالإدارة الإلكترونية تعني تحويل الدورة المستندية الورقية في المنظمة إلى دورة إلكترونية، وهذا ما يطلق عليه العمل الإلكتروني أو الإدارة بلا أوراق Paperless Management.

كما تعرف أيضا على أنها: "هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات العمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف"<sup>5</sup>.

عرفت فوزية حبيب بخش الإدارة الإلكترونية: على أنها "هي انجاز الوظائف الإدارية بكفاية وفعالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>6</sup>.

وعرفها السالمي بأنها: "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا"<sup>7</sup>. كما عرفها بالخير بأنها: "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة"<sup>8</sup>.

وعرفتها قناديلي بأنها: "هي إدارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث إنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة"<sup>9</sup>.

وعرفها عامر: "بأنها "منظمة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة"<sup>10</sup>.

وعلى ضوء المفاهيم السابقة، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساسا على إستخدام مزيج من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك بهدف تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي.

ويمكن إجراء مقارنة بسيطة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة، من خلال النقاط التالية:<sup>11</sup>

- تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية؛
- الإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين الأطراف المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية؛

- تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة:
- الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين، كانت تقوم على إدارة الآخرين بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة الذات.
- تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي؛
- تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات (مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة وثناء مقابل عاملين لا يكملون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل) بينما الإدارة الإلكترونية تركز على الانترنت وشبكات الأعمال.<sup>12</sup>

ويشير السالمي والسليطي إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب عدة عناصر وهي كالتالي:<sup>13</sup>

- (1) الأجهزة والمعدات؛
- (2) البرمجيات بمختلف أنواعها؛
- (3) الاتصالات؛
- (4) نظم المعلومات؛
- (5) الكوادر البشرية.

ويرى ياسين أن الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر:<sup>14</sup>

- (1) عتاد الحاسوب (Hardware): ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
- (2) البرمجيات (Software): وهي تعنى الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل: برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات.
- (3) شبكة الاتصالات (Communication Network): هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت Intranet، الاكسترنات Extranet وشبكة الانترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.
- (4) صناعات المعرفة (Knowledge Workers): ويقع في قلب هذه المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية Digital Leaderships والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة.

## ثانياً- فوائد وأهداف الإدارة الإلكترونية:

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفصيلها. إن تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلاً عصبياً للحياة نسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعنا ودافعاً لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة.<sup>15</sup>

## 1- فوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، فضلا على أنها تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.<sup>16</sup>

وفيما يلي أهم فوائد الإدارة الإلكترونية:

-تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تُقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة:

-تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى؛

-الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛

-إن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

كما يمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال التالي:

- تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين:<sup>17</sup>

- رغبة الإدارة الحكومية في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومي، مما يدعو تلك الإدارات إلى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطاً جديداً، فيها من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة؛

- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشد استخدام الأوراق في المعاملات. إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

## 2- أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:

1. تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
2. تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين؛
3. الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛
4. اختصار وقت إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
5. إمكان أداء الأعمال عن بعد؛
6. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛
7. إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر على إيجابيا على عمل المؤسسة؛
8. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
9. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص؛
10. زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات؛<sup>18</sup>
11. زيادة مستوى جودة العمليات، حيث أصبحت منظمات الأعمال تتبنى الجودة كمنهج متكامل.

### ثالثا- وظائف الإدارة الإلكترونية ومستلزماتها:

تعتبر الإدارة الإلكترونية المدرسة الأحدث في الإدارة والتي تقوم على استخدام الانترنت في إنجاز وظائف الإدارة الإلكترونية، حيث تصبح الإدارة أكثر مشاركة وتنظيما.

#### 1 - وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية والتي مثلت تغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

**1 1 - التخطيط الإلكتروني (E-planing):** يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في النقاط التالية:<sup>19</sup>

- يمثل التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة ، والمرنة، والآنية ، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل؛
- هو عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
- يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات ، والخدمات غير الموجودة ، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

**1 2 - التنظيم الإلكتروني (E- Organizing):** في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي. وسينتقل التنظيم من التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.<sup>20</sup>

**1 3 - التوجيه أو القيادة الإلكترونية:** أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية. حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، وسرعة الحصول عليها. إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت، حيث تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

كما يعتمد التوجيه أو القيادة بالمنظمات المعاصرة أيضا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم؛ لإنجاز الأعمال المطلوبة و يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

وقد أورد غنيم بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية<sup>21</sup>:

- مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها؛
- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين : حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية؛
- مهارات إدارية : وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.



علاوة على ذلك، على القياديين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر.

**1 4 - الرقابة الإلكترونية (E- controlling):** وهي عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.

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، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة.

## 2 - مستلزمات الإدارة الإلكترونية:

- بنية شبكية تحتية قوية و سريعة وأمنة؛
- بنية معلوماتية قوية؛
- كادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة؛
- كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر و تطوير النظم المعلوماتية المختلفة.

## رابعاً- أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية :

شهدت المدارس الإدارية تحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري حيث بدأت هذه المدارس الإدارية تتطور وتوضح وقد أثر ذلك على زيادة الفاعلية في العملية الإدارية وكفاءتها.

وبذلك أصبحت الإدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة والوسيلة إلى فكرة جديدة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة وهي الفكرة التي تأتي بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شئ بما فيها الإدارة.

ولهذا فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر من الأعلى لم تعد لازمة وضرورية وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات.

ولقد جاءت الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوباً إلكترونياً للإدارة، ولذلك فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستفيدين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، وذلك من خلال التالي:<sup>22</sup>

- التخلص من حدة البيروقراطية، واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وتقليل الجهد المبذول؛
  - ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، وتنفيذ مشروعات إدارية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات وتحسين الخدمات المقدمة؛
  - ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها، وترتقي بالأداء داخل الإدارات، وتضمن وصول القرارات الإدارية إلى مختلف أطراف الإدارة في وقت يسمح بالاستفادة من تلك القرارات والتوصيات؛
  - الحد من الاعتماد على الورق واستخدامه، وما يتبعه من أعباء إدارية على المؤسسات والأجهزة الإدارية سواء في الحفظ أو التوثيق؛
  - فك الاختناقات التي يعانيها كثير من الإدارات والطواير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة، وتيسير تقديم الخدمة للمواطن في منزله عن طريق شبكة الإنترنت، مما يخفف كثيراً من الأعباء الواقعة على تلك الجهات ويوفر مجهوداتها وإمكاناتها؛
  - تسعى الإدارة الإلكترونية إلى خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الإدارة وعلى الأفراد؛
  - تسعى الإدارة الإلكترونية لوصول إلى وثيرة ثابتة ومستقرة في أداء المؤسسات لأعمالها، مما يجعل الاستفادة من تلك الأعمال دائمة ومستمرة؛
  - تسعى الإدارة الإلكترونية للاستفادة القصوى من ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات التي تتسابق إليها الإدارات الإلكترونية على مستوى العالم لاستثمار كل جديد فيها، مما يتيح مزيداً من القدرات والإمكانات التي ستزيد من قدرة النظام الإداري وتميزه وكفاءته؛<sup>23</sup>
  - تسعى الإدارة الإلكترونية إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، وخوض غمار الأسواق المحلية والعالمية بوجودها المستمر ضمن فعاليات السوق، عبر القدرات المعلوماتية العالية التي تضعها التقنية تحت تصرف الإدارة، مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين، والوقوف على قدرات المؤسسات الأخرى؛<sup>24</sup>
  - تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تقليل معوقات اتخاذ القرار التي كانت في ظل الإدارات التقليدية تتسبب في بقاء المعاملات عالقة بالأشهر وربما بالسنوات، نظراً لوجود معوقات نشأت بفعل البيروقراطية، وأصبح من الممكن تجاوزها في ظل توافر البيانات بالإدارة الإلكترونية؛
  - تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تجميع قاعدة بيانات المؤسسة من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، مما يضمن دقة بيانات المؤسسة وموثوقيتها، وكذلك يضمن عدم التضارب فيما بينها، ويمنح المؤسسة في الأخير الثقة في قراراتها.<sup>25</sup>
- ومن أجل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لابد من تحقيق المراحل التالية:
- أتمتة المؤسسة بجميع فروعها وأقسامها وتحويل جميع المعلومات والبيانات إلى معلومات إلكترونية؛

- تأمين البنية التحتية الضرورية لربط كافة الأقسام والفروع بشبكة معلومات واحدة وتبادل المعلومات بين مختلف الجهات؛
  - تحديد جميع التعاملات بين المؤسسة وبين جميع المتعاملين معها من موظفين وعملاء وموردين وحكومة.. الخ وتحويلها إلى تعاملات إلكترونية.
- ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية عملت على ما يلي:
- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين؛
  - إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين، حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت؛
  - إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صناعة القرار إلى إدارة استشارية.

### خامسا - متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

#### 1 - متطلبات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

- تعتبر البنية التحتية المكوّن الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة الإلكترونية، الذي لا يمكن قيام المشروع بدونها، وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية والمنطقية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية، لذلك ينبغي لتوفير الهنية التحتية للإدارة الإلكترونية مراعاة عددا من النقاط التالية:<sup>26</sup>
- إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها وترقيتها كي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية؛
  - توفير التكنولوجيا الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومواكبة مستجداتها؛
  - توفير العناصر البشرية المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات ومواصلة تدريبها باستمرار؛
  - التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية لإجراء التحول المطلوب؛
  - بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقا للمتغيرات.
- كما ترتبط البنية التحتية للاتصالات بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة.

#### 2 - متطلبات وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:

- الإدارة الإلكترونية كغيرها من أشكال الإصلاح، لا يمكن تحقيقها بإصدار قانون أولوائح إدارية، بل تتطلب تغييرا في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم و في طريقة تبادل المعلومات ما بين الأقسام والإدارات وقطاعات الأعمال والمواطنين.

ويتطلب وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية عددا من الخطوات منها:

- تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية؛
  - وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية؛
  - التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بالثغر من جهة حكومية ؛
  - تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية.
- 3 - المتطلبات الإدارية:**

إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة ، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية.<sup>27</sup>

وتنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في المتطلبات التنظيمية التالية:<sup>28</sup>

- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة؛
- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متمشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية؛

- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية؛
  - توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة من؛
  - يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.
- 4 - المتطلبات السياسية:**

حيث ترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي ، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

#### **5 - المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:**

وتشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، و برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية ( ثقافة تكنولوجية ) ، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال.<sup>29</sup>

#### **6 - متطلبات إنجاح الإدارة الإلكترونية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:**

- 1 - خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية؛
- 2 - خلق البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها؛

3 - إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في معلومات إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارات الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

### سادسا- خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

عندما اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمة ما، لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل لتكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة، ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية:<sup>30</sup>

1 - إعداد الدراسة الأولية: ولذلك لابد من تشكيل فريق عمل يضم في عضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، وانطلاقا من نتائج الدراسة يقدم مجموعة من التوصيات للإدارة، والتي تتمثل فيما يلي:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير؛

- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

2 - وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية

في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ

3 - تحديد المصادر: والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي

تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، وهذا يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

4 - تحديد المسؤولية: إن تنفيذ الخطة لابد له من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها

بشكل واضح.

5 - متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة

أخر الابتكارات في هذا المجال، فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات والتي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>31</sup>

### سابعا- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك عدد من المعوقات تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

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

- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم

التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية؛<sup>32</sup>

- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي؛
- ارتفاع التكلفة المادية لإنشاء شبكة المعلومات الدولية، فهي تحتاج إلى شبكة اتصال جيدة وأجهزة حاسوب، وهذا يرتبط بالقدرة على تمويل المبالغ اللازمة لذلك؛
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية؛
- غياب الإرادة السياسية الداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي؛
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها<sup>33</sup>؛
- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية؛
- وجود العديد من الفايروسات والتي تتناقل بين أجهزة الحاسوب من خلال شبكة المعلومات الدولية :
- وجود بعض الاتجاهات السلبية من قبل بعض المدراء والموظفين نحو استخدام التقنيات الحديثة ومنها شبكة المعلومات الدولية؛
- عدم دقة وصحة جميع المعلومات الموجودة في شبكة المعلومات الدولية، فقد توجد مواقع غير معروفة أو مشبوهة.

## ثامنا- تجربة الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمة العمومية في الجزائر:

عملت الجزائر على الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت، ومختلف التقنيات المرتبطة بها من خلال ارتباطها بشبكة الانترنت في مارس من عام 1994 عن طريق مركز البحث العلمي والتقني\* . ويتوقف الإلمام والمعرفة الكاملة بتجربة الخدمة العامة الإلكترونية في الجزائر كأحد إفرازات تطبيق الإدارة الإلكترونية، على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات عن بعد ، للوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية. وسوف ندرس في بحثنا تجربة قطاع البريد والاتصالات.

### I. قطاع البريد والاتصالات

يعد قطاع البريد والمواصلات عنصرا أساسيا وضروريا للنشاط الاجتماعي الاقتصادي، السياسي والثقافي في أغلب الدول ذلك لأنه يعتبر وسيلة عمل ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لكل قطاع من النشاط الوطني، فلقد أصبح القطاع وسيلة مفضلة للاتصال والتبادل والأمن الاجتماعي والسياسي . إنه يعمل على تقليص المسافات واختصار

\* Center de recherche et d'information scientifique et technique.

الأوقات بفضل تمريره للمعلومات والأخبار وتحويله للأموال والأشياء . ومن هنا فإن تطور المستوى الاجتماعي لا يمكن أن يمر من دون الحاجة إلى هذا القطاع.<sup>34</sup>

في إطار التغيرات والتحولات الجذرية التي شهدتها الجزائر في الآلات الاقتصادية والسياسية ، وفي ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، تولدت الحاجة إلى القيام بتغيرات وتعديلات جذرية مست قطاع البريد والمواصلات ، وهو ما سعي بإعادة هيكلة هذا القطاع .

## 1 - مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر:

تشمل تغطية شبكة الاتصالات في الجزائر مجمل التراب الوطني، وهذا بفضل الشبكة التي تطورت خلال السنوات الأخيرة، فقد قفز طول خطوط الألياف البصرية من 7000 كلم سنة 2000 إلى 65000 كلم مع بداية عام 2010<sup>35</sup> ، وهذا أصبحت معظم مناطق الوطن متصلة مع بعضها من خلال شبكات من الألياف البصرية.

بدأ مشوار الجزائر في الاتصال بالعالَم عن طريق شبكة الانترنت في شهر مارس من عام 1993 من خلال مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)، حيث عرفت الجزائر منذ ذلك الحين تقدماً تدريجياً نحو تبني الانترنت وتعميمها، حيث بدأ أول اتصال بالانترنت عن طريق إيطاليا بسرعة بسيطة جداً تقدر بـ 9.6 ko ، ليتم بعد ذلك رفع سرعة الخط ليصل إلى 64 ko في سنة 1996 وفي سنة 1998 تم ربط الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي بقدرة تصل إلى 1 ميغابيت في الثانية لترتفع قدرة الانترنت في الجزائر في شهر مارس 1999 إلى 2 ميغابيت في الثانية.

بعد سنتين من دخول الانترنت إلى الجزائر ثر كان الاشتراك يقتصر على الهيئات والتي تقدر بـ 130 هيئة، ثم تطور ذلك ليصل عدد الهيئات المشتركة في سنة 1999 إلى 800 هيئة أغلبها من القطاع العمومي من قطاع التعليم العالي، والقطاع الطبي وبعض القطاعات الاقتصادية.<sup>36</sup>

علماً أن الانترنت فائقة السرعة (ADSL) انطلقت في الجزائر سنة 2003 بمساهمة مؤسسة EEPAD، ونشير إلى أنه في بداية سنة 2007 أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر خدمة جديدة للانترنت فائقة السرعة تستعمل فيها تكنولوجيا Wimax تحت اسم Athir، وتعتبر الجزائر أول دولة في إفريقيا تستعمل هذه التكنولوجيا المتطورة.<sup>37</sup>

أما عن تطور مستخدمي الانترنت في الجزائر فقد انتقل من 50000 مستخدم سنة 2000 إلى 4700000 مستخدم منتصف سنة 2011، وهذا تنتقل نسبة النفاذ إلى الانترنت إلى عدد السكان من 0.2% في سنة 2000 إلى 13.6% في سنة 2010.

ومن خلال الموقع المتخصص في إحصائيات الانترنت العالمية فقد احتلت الجزائر المرتبة الخامسة إفريقيا بنسبة 4% وهو ما يبرزه الجدول أسفله.

الجدول رقم (1): تطور عدد مستخدمي الانترنت 2000 في الجزائر للفترة من 2000 إلى 2010

السنة	عدد مستخدمي الانترنت	عدد السكان	نسبة النفاذ إلى الانترنت بالنسبة لعدد السكان
2000	50000	31795500	0.2%
2005	1920000	33033546	5.8%
2007	2460000	33506567	7.3%
2008	3500000	33769669	10.4%
2009	4100000	34178188	12.0%
2010	4700000	34586184	13.6%

المصدر: (09/11/2011) internet world stats, <http://www.internetworldstats.com/af/dz.htm>

2 - مؤسسة بريد الجزائر والخدمة العامة الالكترونية:

تمثل مؤسسة بريد الجزائر أحد مؤسسات الخدمة العمومية التي لها حماية شبه كلية من الدولة ، بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية ، وفي ظل الضعف أو الانعدام الكلي للأطراف المنافسة لها ، أصبحت مؤسسة تخضع لرقابة عمومية هي وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.<sup>38</sup>

قطاع البريد والاتصالات في الجزائر هو من المؤسسات الموضوعة تحت المراقبة العمومية (وزارة البريد والاتصالات) والهادفة إلى تحقيق أهداف ذات مصلحة عامة، وهي ذات طابع تجاري وصناعي، أي تستمد مصادر أموالها من السوق.

وتعتبر مؤسسة البريد والاتصالات من الخدمات العمومية الكبرى الموجودة في القطاعات الأساسية أين يكون تدخل الدولة متطورا شأنها في ذلك شأن (SNCF SONALGAZ AIRALGERIE) وهي تصنف في صنف الصناعات الثقيلة رغم كونها مؤسسة خدمية وذلك بالنظر إلى الحجم الكبير لاستثماراتها.<sup>39</sup>

وتماشيا مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، اتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل احترام حقوق المواطنين ، وتكسب ثقتهم بالمؤسسة، وموازة مع محاولة عصرنه قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، بشكل يعزز من الثقة ويكرس أفضل النتائج والانجازات ؛ وبالتالي تكرر التأسيس لنظام الخدمات العامة الالكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر ، ويمكن ترجمتها في النماذج الآتية:

(1) الشبكات الالكترونية : ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين ، وهي كل الأجهزة الالكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا.

(2) بطاقة السحب الالكترونية : تمثل بطاقة السحب الالكترونية (carte CCP) بطاقة يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر ، والتي تعمل مع وجود الشبكات الالكترونية إذ عن طريقها



يمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود في أي شبك بريدي، أو موزع أوماتيكي، عبر القطر الجزائري ، ويقوم استخدام بطاقة السحب الإلكترونية على:

السرعة (Rapidité) ؛ التوفر (Disponibilité) ؛ الأمن (Sécurité).

ودعما لسرعة الاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل ، قامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع 6 ملايين بطاقة سحب ، إضافة إلى تأسيس 500 مركز سحب الكتروني لبريد الجزائر ، وبعد انطلاق عملية توزيع بطاقات السحب كبرديات أولية ، باشرت مصالح البريد ابتداء من الفاتح جانفي 2007 عملية توفير بطاقات السحب الإلكتروني ، وتعميم استعمالها، حيث اختيرت الجزائر العاصمة كمرحلة أولى قبل أن تشمل العملية باقي المناطق.<sup>40</sup>

وتسعى المديرية العامة للبريد في توجيهها لتجسيد الخدمات العامة الإلكترونية إلى القيام بعملية تجديد لبطاقات السحب الإلكترونية لتصل إلى 4.5 مليون بطاقة مجددة سنة 2009 ، في حين بلغ عدد بطاقات السحب الإلكترونية الموزعة معدل % 47 وتسعى المؤسسة إلى بلوغ 7 ملايين بطاقة موزعة بداية 2010 .

يمثل عنصر السرعة في أداء الخدمة كأحد أهداف بطاقة السحب الإلكترونية مبدأ أساسي تقوم عليه الحكومة الذكية وهو سرعة الاستجابة ، إذ يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش " أن سرعة الاستجابة ، والمساءلة ، والبساطة ، والشفافية ، هي مبادئ تقوم عليها الحكومة الذكية وهي نفسها المبادئ التي تقوم عليها الإدارة العامة الإلكترونية ( الحكومة الإلكترونية).<sup>41</sup>

(3) خدمات السحب : إذ توفر الموزعات الآلية المتواجدة خارج مؤسسات البريد فرصة سحب الأموال للمواطنين ، والتي دعمت العمليات التقليدية.

(4) خدمات الإطلاع على الرصيد : إذ عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدية ، مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل مستعمل يحصل الزبون على كشف رصيده ، وله إمكانية الاحتفاظ بتذكرة خاصة بكشف الرصيد.

(5) خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية : التي تقدم لكل صاحب حساب بريدي جاري ، حيث تمنحه طلب نماذج بعد مآ الاستمارة الإلكترونية التي يتم استظهارها على الموزع الآلي للنقود الورقية.

(6) خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية: خلال طلب مراجعة لكل عمليات السحب والدفع الإلكتروني التي جرت على مستوى حساب بريدي جاري معين.

ومواكبة للتطورات الحاصلة في حقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وتقريب الإدارة من المواطن ، وتحسن الخدمات العامة المقدمة للأفراد ، وتخفيض الضغط لدى الشبابيك البريدية ، تم تسطير بعض البرامج التي ترمي إلى إدخال الإعلام الآلي على البريد ، وجعل الشبابيك تقدم خدمات نوعية ، وتعميم استخدام البطاقات الإلكترونية ، وإدخال الإشهار عبر البريد ، وتوفير الانترنت عبر جميع مكاتب مؤسسات البريد ، والشروع في استعمال أنماط التجارة الإلكترونية.<sup>42</sup>

### 3 - معوقات الخدمات الإلكترونية في مؤسسة بري الجزائر

إذا كانت بطاقة السحب المغناطيسية تمثل الخطوة الأهم في التحول للخدمة العامة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر ، فإن هذه الأخيرة تعاني من نقص مسجل في استخدامات هذه البطاقة على مستوى الشبابيك ، ولم تبلغ هذه العملية النتيجة المنتظرة.<sup>43</sup>

كما هناك مشاكل تعاني منها واقع الخدمة الإلكترونية ضمن مؤسسة بريد الجزائر تشمل العناصر التالية:

- مشاكل مرتبطة بانتهاء صلاحية البطاقات المغناطيسية، والتي تترجمها شكاوى العديد من المواطنين في الأحيان نتيجة تعطيل مصالحهم ، مما يستدعي معاودة الرجوع إلى السحب التقليدي ؛<sup>44</sup>
- نقص في تقديم الخدمات الخاصة بالبطاقة المغناطيسية، التي تحدد المبلغ القابل للسحب، وهو ما يعرقل سحب المبالغ كاملة التي يريد الأفراد الحصول عليها في وقت واحد؛
- مشكل التغطية الشبكية الذي يمنع المواطنين من الوصول إلى خدمات شبكة الإنترنت التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر.

## II. الإدارة الإلكترونية وإسهاماتها في ترشيد الخدمة العامة في الجزائر

### 1 - الواقع:

استطاعت خدمات مؤسسة بريد الجزائر ، التي وإن كانت هي الأخرى تعرف مشاكل ترتبط بالخدمة العمومية ، التأسيس لمفهوم الخدمة العمومية الإلكترونية، فوفق دراسة قامت بها مجلة ساعي البريد على مستوى الموقع رقم 825 بمكتب بريد النصر بمدينة خنشلة في 2008/09/15 تم التوصل إلى أن عدد عمليات الحساب البريدي الجاري التي تم إجراؤها في خلال يوم كامل قد وصلت إلى رقم قياسي 2213 عملية وهذا من خلال دمج عمليات السحب البريدي الجاري على مستوى الموزعات الآلية للأوراق النقدية إلى جانب العمليات التي تتم على مستوى شبابيك البريد.<sup>45</sup>

ويمكن القول أن الوصول إلى هذا الرقم من عدد عمليات السحب ، هو نتيجة ترجع بالأساس إلى وجود تقيات السحب بالبطاقة المغناطيسية على مستوى الموزعات الآلية للأوراق النقدية ، والذي وفر مجهودات، وزاد من وتيرة السرعة في تقديم الخدمات المالية داخل هذه المؤسسة. وتأسيسا على ما سبق فقد ميز التجربة الجزائرية بعض البوادر الرامية إلى تطبيق الخدمة العامة الإلكترونية بغية إحراز تطوير نوعي في مستوى تلك الخدمات، إلا أنها وكغيرها من تجارب الخدمة العمومية قد عرفت العديد من التحديات .

### 2 - التحديات:

يمكن إجمال تحديات الإدارة الإلكترونية ، وانعكاسها على الخدمة العمومية في الجزائر من خلال ما يلي:

أ- محدودية البناء التكنولوجي والتقني: ويتجلى ذلك في ضعف مؤشر البنية التحتية لمشروع التحول للإدارة الإلكترونية ، وتدهور واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمقارنة مع جيرانها في المغرب العربي. فالجزائر كانت الجزائر كانت أولى الدول الأفريقية ، في مجال استخدام تقنيات الحاسب الآلي خلال فترة السبعينيات وبداية

الثمانينات ، وأول بلد عربي يستخدم جهاز الكمبيوتر في الإدارة ، إلا أن السنوات الصعبة التي قوضت الاقتصاد بأكمله أدت إلى التأخر في الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.<sup>46</sup>

#### ب- التحديات التي تواجه مشروع الجزائر الإلكترونية (e- Algérie 2013)

وهي إستراتيجية □ دف إلى تعميم استخدام التكنولوجيات المتطورة في الإدارات العامة ، ومجالات النشاط الاقتصادي ، كما تم التخطيط لتعميم مشروع التحول الإلكتروني ومحاولة توسيعه ليشمل كافة المواطنين مع سنة 2013، وهو ما يرمي إلى تعميم النفاذ للخدمات العامة الإلكترونية ، والوصول إلى مجتمع المعرفة ، حيث يعكس مشروع الجزائر الإلكترونية سياسة الحكومة في الإعداد لإستراتيجية المعلوماتية ، حيث كانت انطلاقة المشروع مع 2009 ويحدد تحقيق نتائجه في آفاق 2013 .

وجاء في مشروع الحكومة الإلكترونية أن الحصول على المعلومات الرسمية ذات الطابع العام، لاسيما عن طريق الانترنت من شأنه الاستجابة لاحتياجات المواطنين والمتعاملين الاقتصاد بين من المعلومات الضرورية لتأدية النشاط الاجتماعي والاقتصادي. وبالتالي فإن إنشاء الحكومة الإلكترونية من اجل تحسين فعالية الإدارة وشفافيتها سيسمح بتقديم خدمات الكترونية كفيلة بتسهيل تفاعل المواطنين والشركات مع الإدارة العمومية.

ج- ضعف مجتمع المعلومات : حيث تعاني الجزائر من الأمية التعليمية وبشكل أكبر الأمية التكنولوجية، ويرجع ذلك إلى اعتبارات عديدة منها انخفاض معدل الدخل ، ضعف البرامج التعليمية في أطوار تعليمية مختلفة ، وهو ما أثر سلبا على تكوين مجتمع قادر على مواكبة التحول الإلكتروني.

د- مشاكل التوقيع الإلكتروني :يعترض بلوغ مراحل التوقيع الرقمي أحد الجوانب الحرجة إلى حد ما في السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر ، خاصة وأنه لإعطاء قيمة ثبوتية للتوقيع الإلكتروني يجب أن تكون لهذه الوثيقة الإلكترونية الحجية ، غير قابلة لإعادة الاستخدام، وغير قابل للتغيير، إذ أن التوقيع يصبح ممكن عن طريق تحويله إلى جانب التشفير.<sup>47</sup>

ه-عراقيل تعترض انتشار تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المجتمع: تلعب الوضعية الاقتصادية والاجتماعية في أي بلد دورا كبيرا في تحديد انتشار التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال ، لذلك فإن الوضعية الحالية لهذا القطاع في الجزائر لا تزال تعاني تأخرا بسبب نسبة الفقر من جهة، والأمية ونقص المستوى التعليمي من جهة أخرى، حيث لا يتجاوز مثلا عدد المؤهلين لاستخدام الانترنت 13 مليون شخص من بين الذين لديهم مستوى تعليمي مقبول والبالغ عددهم حوالي 17.5 مليون.<sup>48</sup>

#### خ-التمهة :

أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة، خلال السنوات القليلة الماضية، واقعا إداريا جديدا. وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة، وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أداؤها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت الرسمية، سعياً لإنجاز تعاملاتها متعددة حدود الزمان والمكان، وصولاً إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة. وهو ما يعد مظهراً من مظاهر التقنية، وأحد مفرزات العولمة وتحدياتها. ولقد جائت الإدارة الإلكترونية كبديل للإجابة على تزايد المشكلات والعوائق التي ظهرت في النظام البيروقراطي، وعدم قدرته على

الاستجابة لمتطلبات المجتمعات الحديثة. إن ظاهرة الإدارة الإلكترونية بدأت تكتسب أبعادا جديدة، وترتاد مجالات علمية غير معهودة في تقديم طائفة من الخدمات الإدارية والإلكترونية.

إن ملامح الإدارة الإلكترونية بدأت تتبلور حديثاً، وقطعت أسسها النظرية والتطبيقية شوطاً أولياً في مختلف بقاع المعمورة وخاصة في الدول المتقدمة كما أن جهوداً حثيثة بذلت على نحو مضطرب من قبل الدول النامية. مما أدى ذلك إلى فرض تغييرات جوهرية في أسلوب الحياة وما تفرع عن ذلك من آمال وطموحات وتوقعات الأفراد والمجتمعات نحو معايشة الواقع العالمي الجديد الذي بدأت بشائره تتحدد في سياق القدرات التكنولوجية والمعلوماتية.

ولقد نشأت الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث كان نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

وفي ظل هذا التقدم العلمي وظهور ما يسمى بالتقنية الرقمية أو الإلكترونية، كان لابد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات، بما في ذلك المجالات الإدارية، فأدخلت هذه التقنية الرقمية في التجارة الإلكترونية وكذا في مجال الإدارة الإلكترونية والإدارة الحكومية.

ويمكن لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية أن يوفر سهولة متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وإدارتها وكأنها وحدة مركزية، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات اللازمة لذلك بشكل مستمر وقت الحاجة إليها، وتقليل أوجه الصرف الناجمة عن متابعة عمليات الإدارة المختلفة، بالإضافة إلى توظيف تقنية المعلومات من أجل بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.

إن التجربة الجزائرية في مجال الخدمات العمومية الإلكترونية، تمثل نقطة تحول هامة في وظائف المنظمات العامة، غير أن ضعف الجاهزية الإلكترونية في الجزائر أدى إلى عرقلة الخدمات العامة الإلكترونية، والتي أعادت مشكلة الطابور من جديد في مؤسسات الخدمة العمومية مثل مشكل خروج الشبكات الإلكترونية عن الخدمة ساعات طويلة، وضعف التجاوب مع مفهوم الخدمة الإلكترونية بسبب نقص الوعي الجماهيري وقلة الثقافة الإلكترونية.

كما أن ترقية الخدمات الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر، تقتضي الحاجة لتوسيع نطاق الخدمات بنشر الموزعات الآلية للأوراق النقدية بشكل لامركزي بهدف تسهيل العمليات، وتفاديا لمشاكل الازدحام.

تمثل الإدارة الإلكترونية التحول الذي يساعد الزبائن والأعمال لكي تجد فرصاً جديدة في اقتصاد المعرفة، فهي تمثل إصلاح كيفية عمل المؤسسة، وإدارة المعلومات، وإدارة الوظائف الداخلية بالمؤسسة، وخدمة الزبائن ورجال الأعمال. وفي هذه الإدارة تستخدم التكنولوجيا الحديثة كأداة لتحقيق الجودة الشاملة والنجاح في خطط التنمية الإدارية أو الإصلاح الإداري المستهدف المرتكز حول خدمة الزبون.

تواجه تطبيقات الإدارة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها معوقات قانونية قد تتعارض مع السياسات العامة القائمة، لذلك يجب تحديث القوانين والتشريعات لإضافة الشرعية والقبول للوثائق والمعاملات الإلكترونية، من خلال مراعاة آراء المسؤولين في المؤسسات التشاور معهم لتقييم مدى الأضرار التي قد تلحق بمشروعات الإدارة الإلكترونية في حالة عدم إصلاح أو تعديل النظام القانوني المستخدم. كما يجب تشجيع كافة فئات المجتمع على

إمكانية الوصول للإدارة الإلكترونية، من خلال تصميم وتطوير تطبيقاتها، وإصدار تشريعات وقوانين تحفز المؤسسات الحكومية والخاصة على تبني التكنولوجيا المتقدمة لمساعدة المواطنين.

## الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> Draft, R. L Management, Fort Worth: the Dryolen Press, 2000, P 99.
- <sup>2</sup> بسام بن عبد العزيز الحمادي، ووليد بن سليمان الحميضي، "الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية"، الندوة الدورية العاشرة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 16-17 مارس 2004، ص3.
- <sup>3</sup> عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص125-126.
- <sup>4</sup> حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص4.
- <sup>5</sup> عبود نجم، مرجع سابق، ص127.
- <sup>6</sup> بخش، فوزية حبيب، "الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2006، ص40.
- <sup>7</sup> السالحي، علاء عبد الرزاق، "نظم دعم القرارات"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص235.
- <sup>8</sup> باكير، علي حسين، "المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، العدد 23، 2006، ص14.
- <sup>9</sup> قناديلي، جواهر احمد، "التدريب والتعليم عن بعد باستخدام الإدارة الإلكترونية"، الملتقى الإداري الثاني، الإدارة والمتغيرات العملية الجديدة، الرياض، 2004، ص5.
- <sup>10</sup> عامر، طارق عبد الرؤوف، "الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر، القاهرة، 2007، ص28.
- <sup>11</sup> غنيم، أحمد محمد، "الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004، ص36-40.
- <sup>12</sup> عبود نجم، مرجع سابق، ص122-123.
- <sup>13</sup> السالحي، علاء عبد الرزاق، والسليطي، خالد ابراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص41.
- <sup>14</sup> ياسين، سعد غالب، "مرجع سابق، ص23-25.
- <sup>15</sup> صالح محمد عبد الله العطيوي، "تقنية المعلومات قائد لموجات التغيير في منظمات الأعمال في هذا العصر"، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة 29-30 مارس 2005، ص76.
- <sup>16</sup> ياسين سعد غالب، مرجع سابق، 2005، ص27.
- <sup>17</sup> بيتر دراكر، "الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها"، ترجمة: صليب بطرس، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1994، ص164.
- <sup>18</sup> النمر، سعود محمد وآخرون، "الإدارة العامة: الأسس والوظائف"، ط6، مكتبة الشقري مطابع الفرزدق، الرياض، 2006، ص424.
- <sup>19</sup> محمد، بن عبد العزيز الضافي، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص23.
- <sup>20</sup> عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية: تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2010، ص30.
- <sup>21</sup> غنيم، أحمد محمد، مرجع سابق، ص73.
- <sup>22</sup> حسين بن محمد الحسن، مرجع سابق، ص2-32.
- <sup>23</sup> محمد الصبري، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص91-93.
- <sup>24</sup> بدر بن محمد المالك، "الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الحكومة الإلكترونية في المصارف السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص13.
- <sup>25</sup> المير، إيهاب خميس أحمد، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص23.

- <sup>26</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون-دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 27.
- <sup>27</sup> ياسين ، سعد غالب، مرجع سابق، ص 237-238.
- <sup>28</sup> سعيد بن معلا العمري، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 21، 18.
- <sup>29</sup> عشور عبد الكريم، "مرجع سابق، 2010، ص 25.
- <sup>30</sup> حمد عبد الله الأشهب، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010، ص 27.
- <sup>31</sup> السالمي، علاء عبد الرزاق، والسليطي، خالد ابراهيم ، مرجع سابق، ص 40.
- <sup>32</sup> حمد ، قیلان آل فطیح ، " دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2008، ص 42.
- <sup>33</sup> حمد ، قیلان آل فطیح، مرجع سابق، ص 44.
- <sup>34</sup> عبد القادر ، برانيس ، "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية ، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2007، ص 65.
- <sup>35</sup> ITmag Le journal algérien de l'informatique, l'internet et les télécoms,(10/01/2010).
- <sup>36</sup> إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر 2002، ص 196
- <sup>37</sup> نوفيل حديد، "تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 193.
- <sup>38</sup> عبد القادر، برانيس ، "مرجع سابق، ص 59.
- <sup>39</sup> نفس المرجع السابق أعلاه، ص 61.
- <sup>40</sup> تصريح نور الدين بوفنارة المكلف بالإعلام لدى المديرية العامة للبريد ، "يومية المساء" ، متاح في: <http://www.el-massa.com/ar/content/view/1964/41/>، تاريخ الإطلاع 23 : 09/2009.
- <sup>41</sup> أعمار ، بوحوش ، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 182.
- <sup>42</sup> تصريح وزير البريد وتكنولوجيا الاتصال ، جريدة الأحداث ، يوم 11 ماي 2009 ، العدد 2131 ، متاح في: [www.elahdath.net/index-php? Option= com conten& task، : 12](http://www.elahdath.net/index-php? Option= com conten& task، : 12) تاريخ الإطلاع 05/2009.
- <sup>43</sup> عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 143.
- <sup>44</sup> غنية ، قمرأوي ، البطاقات المغناطيسية ، متاح في: [http:// www.echoroukonline.com/ara/index.php? News=35466.:](http://www.echoroukonline.com/ara/index.php? News=35466.) تاريخ الإطلاع 04/2009.
- <sup>45</sup> "Activité du mois du ramadhan", Le facteur , Direction de la communication d'Algérie poste , N° 60 , Octobre 2008 , p 5.
- <sup>46</sup> "E-Algérie 2013 donnera un nouveau souffle pour le développement des TIC et des entreprises du secteur" , disponible sur : <http://www.cio-mag.com/algerie-2013>, page Web consultée le :04/05/2009.
- <sup>47</sup> A, Nedjar, "e-Algérie 2013 et la signature électronique: Aspects juridiques et techniques", disponible sur: <http://www.setif.info/article4173.html> , page web consultée le : 08/08/2009.
- <sup>48</sup> عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 158-159.