

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير
في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر - غرداية

تحت إشراف:

أد/هوارى معراج

من إعداد الطالبتين:

- حنان بن الطيب

- عمورة رزاق

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/09

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

اللقب والاسم	الدرجة	الجامعة	الصفة
غزِيل محمد مولود	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
هوارى معراج	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
ميسون بلخير	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	مناقشا
خنوس محمد الهادي	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير
في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر - غرداية

تحت إشراف:

أد/هوارى معراج

من إعداد الطالبتين:

- حنان بن الطيب

- عمورة رزاق

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/09

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

اللقب والاسم	الدرجة	الجامعة	الصفة
غزِيل محمد مولود	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
هوارى معراج	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومناقشا
ميسون بلخير	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	مناقشا
خنوس محمد الهادي	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

الشكر

نحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وحسن عونه، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين، سيّدنا محمد صلوات ربّنا وسلامه عليه.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور هوارى معراج على قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصح والتوجيه والتصحيح والإرشاد.

ونشكر الأستاذة الفاضلة هريغ مريم على ما قدمته لنا من مساعدة لإتمام هذا العمل المتواضع ونسأل الله لها التوفيق والسداد في حياتها

كما نتوجه بالشكر إلى كافة موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية لجامعة خرداية، ونخص بالذكر أساتذتنا المحترمين الذين قاموا بمساعدتنا في هذا العمل والذين تلقينا عنهم العلوم الخاصة بتخصصنا عبر كامل مشوارنا الدراسي الجامعي.

كما نتقدم بالشكر إلى كافة عمال المديرية العامة لبريد الجزائر خرداية من أعلى منصب إلى أدنى منصب

وفي الأخير لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب ولو بكلمة أو نية في قلبه حاول أن يقوم بها ونتوجه بالشكر إلى كافة زملاء الدراسة.

بن الطيب و رزاق

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي في هذا العمل الذي أحسبه خالصا لله تعالى في طلبه
العلم اجتمادا مني بعد توفيقه سبحانه إلي:

إلى والدي الكريمين حفظهما الله تعالى وجعلني ذخرا لهما بالعمل الصالح
بإذنه سبحانه

كل العائلة التي رعيتني بحنانها فردا في جماعة ومجتمع في أمة امتثالاً لقوله
تعالى كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر
وتؤمنون بالله.

كل الأساتذة الأفاضل الذين أناروا لنا الدروب، وكل رفقاء الدرب والزلاء
والأصدقاء في كل الخطوب.

كل طلاب العلم وكل من يسأل مسالك طلبه، إلى كل من ساندنا ولو
بالصبر علينا من بعيد أو قريب تسميلاً لمسالك الطريق في طلب العلم طلباً
للجنة إلى رواد المساجد الجامعة طالبي القصور والمنازل الفاخرة بالدرجة
العالية من العمال والرفقة والأحبة في الحياة.

كل المخلصين لأمة والوطن الغالي في مشارق الأرض ومغاربها في كل فج
عميق.

عمورة

الإهداء

إلى من علمني النجاح والصبر، إلى من افتقده في مواجهة
الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه. أبي الغالي

إلى روح أمي والتي رحلت عنا منذ شهور والموت حق أهدي
إليها هذا العمل المتواضع عرفانًا ووفاءً وتقديرًا على التربية
والرعاية والرّضى...اللهم ارحمها وأدخلها فسيح جنّاتك.

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن
حقوقهم لإرضائي والعيش في هناء إخوتي أحبكم حبا لو مر على
أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع المحبة

إلى الأساتذة الذين درسوني والذين ساعدوني في مذكرتي
إلى من جعلهم الله أخوتي بالله ومن أحببتهم جميع الأصدقاء
وصديقات الذين درست معهم خصوصا رزاق عمورة.

إلى من أثروني على أنفسهم، زملاء الذين كنت أعمل معهم
خصوصا السيدة المديرة: خيثر رشيدة والمقتصدية: ومام فطومة

حنان

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير في المؤسسات الاقتصادية"، حيث غطى الجزء النظري الإطار العام للإدارة الإلكترونية، عناصرها واساليبها، وكذا متطلباتها الإدارية، البشرية، التكنولوجية... الخ في المؤسسة الاقتصادية، وأجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة مديرية بريد الجزائر وكذلك الفروع البريدية بولاية غرداية ماعدا بلديتي المنيع المنصورة.

وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على كل من الملاحظة والمقابلة، كما تم توزيع استمارة استبيان لتحديد أثر مكونات الإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في فعالية التغيير في المؤسسة محل الدراسة، وأظهرت النتائج أن توفر مكونات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة البريد ترقى إلى المستوى المقبول، وأن مستوى توفر متطلباتها يساهم في إحداث التغيير بشكل كبير للوصول إلى هدفها المنشود، إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى مزيد من التطوير، كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين الأداء في مؤسسة بريد الجزائر، إذ أنها قامت بقفزة نوعية للخروج من الصعوبات التي كانت تعاني منها.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، بريد الجزائر.

Résumé

Le but de cette étude c'est savoir "l'effet d'électronique management sur l'efficacité de changement dans les institutions économiques". Où la partie théorique est couvert le cadre général d'électronique management et ses éléments et ses styles et aussi ses exigences (administratifs, humains, et technologiques...etc.) dans l'institution économique. Et on a fait une étude de terrain et on a pris la direction d'Algérie Poste de Ghardaïa et ses branches postier au niveau wilaya de Ghardaïa sauf les mairies d'El Golea et El Mansoura comme cas d'étude.

Afin de recueillir des informations, on est appuyée sur l'observation et l'interview, et on a distribué un formulaire de questionnaire pour limiter les composants d'électronique management et savoir combien contribuer dans l'efficacité de changement dans l'Algérie Poste, les résultats est montré que la disponibilité des composants d'électronique management a été développé l'institution de la Poste, et le niveau de la disponibilité des composants d'électronique management est contribué a provoqué le changement dans la poste, mais les réseaux de télécommunication dans l'institution sont besoin a une développement, et aussi l'électronique management a contribué dans l'amélioration de performance dans l'Algérie Poste, où elle a fait un saut de qualité pour sortir de difficultés qui lui souffrent.

Mots-clés: Electronique management, Management du Changement, Résistance de changement, Algérie Poste.

قائمة المحتويات

I	الشكر
II	الإهداء
IV	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
8	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
9	تمهيد
10	المبحث الأول: مكونات الإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها
20	المبحث الثاني: إدارة التغيير
28	المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على التغيير التنظيمي
31	المبحث الرابع: عرض وتحليل الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل
41	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها
53	المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة
58	المبحث الثالث: المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
87	قائمة المصادر والمراجع
90	الفهرس
94	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم (1-1): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية 38
- جدول رقم (1-2): الموزع الآلي للأوراق النقدية D.A.B 54
- جدول رقم (2-2): الشباك الآلي G.A.B 55
- جدول رقم (3-2): متغيرات الدراسة 58
- جدول رقم (4-2): تقسيم الدرجات حسب مقياس ليكارت 60
- جدول رقم (5-2): قياس صدق الاتساق الداخلي لمتغير توفر البيئة التكنولوجية 61
- جدول رقم (6-2): قياس صدق الاتساق الداخلي لمتغير توفر الموارد المالية 62
- جدول رقم (7-2): قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور توفر البيئة القانونية والتشريعية 62
- جدول رقم (8-2): قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور توفر البيئة التكنولوجية 63
- جدول رقم (9-2): قياس ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ 64
- جدول رقم (10-2): نتائج الاختبار الطبيعي 65
- جدول رقم (11-2): عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي مع النسب المئوية 65
- جدول رقم (12-2): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس 66
- جدول رقم (13-2): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر 67
- جدول رقم (14-2): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي 68
- جدول رقم (15-2): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالأقدمية 69
- جدول رقم (16-2): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث المتعلقة بالقدرة على التعامل مع الكمبيوتر .. 70
- جدول رقم (17-2): متغير توفر البيئة التكنولوجية 72
- جدول رقم (18-2): متغير توفر الموارد المالية 73
- جدول رقم (19-2): متغير توفر البيئة القانونية والتشريعية الحديثة 74
- جدول رقم (20-2): متغير فعالية التغيير في المؤسسة 75
- جدول رقم (21-2): مصفوفة الارتباط 76
- جدول رقم (22-2): علاقة الارتباط بين مكونات الإدارة الإلكترونية وفعالية التغيير 77
- جدول رقم (23-2): نتائج الارتباط الخطي بين متغير توفر البيئة التكنولوجية وفعالية التغيير 78
- جدول رقم (24-2): نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين متغير توفر البيئة التكنولوجية وفعالية التغيير .. 78
- جدول رقم (25-2): نتائج الارتباط الخطي بين توفر الموارد المالية وفعالية التغيير 79
- جدول رقم (26-2): نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين متغير توفر الموارد المالية وفعالية التغيير ... 79
- جدول رقم (27-2): نتائج الارتباط الخطي بين توفر البيئة القانونية والتشريعية الحديثة وفعالية التغيير .. 80
- جدول رقم (28-2): نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين متغير توفر الموارد المالية وفعالية التغيير ... 80

قائمة الأشكال

- شكل رقم (1-1): مراحل التغيير 24
- شكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية 51
- شكل رقم (2-2): مخطط التنظيم الإقليمي والوحدات الولائية..... 52
- شكل رقم (2-3): عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي 66
- شكل رقم (2-4): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس 67
- شكل رقم (2-5): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر 68
- شكل رقم (2-6): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي 69
- شكل رقم (2-7): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالأقدمية. 70
- شكل رقم (2-8): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالقدرة على التعامل مع الكمبيوتر 71

قائمة الملاحق

- ملحق رقم 1: الاستبيان
- ملحق رقم 2: قائمة المحكمين
- ملحق رقم 3: أسئلة المقابلة
- ملحق رقم 4: القيم الإحصائية المستخرجة من برنامج SPSS.

مقدمة

أ- توطئة:

في ظل التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم بقوة في السنوات الأخيرة صارت المجتمعات تبحث عن منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسرع وقت ممكن، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، ومع توسع شبكة الأنترنت التي ساعدت كثيرا في تحقيق رغبات المستهلك في وقت وجيز، جعل المؤسسات تتوجه نحو الإدارة الإلكترونية التي ظهرت في السنوات الأخيرة بشكل كبير خاصة في الدول المتطورة، وذلك إضافة إلى شبكة الأنترنت نجد الأنترانت والإكسترانت التي سهلت للمؤسسات القيام بوظائفها بشكل عال وتحسين أدائها كما كان لظهور مواقع التواصل الاجتماعي بكل أنواعه دور كبير في تطوير الإدارة الإلكترونية.

ولأن التغيير أصبح أمرا حتميا في عصر التكنولوجيا ولتنجح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتوفير احتياجات وطلبات المستهلكين بجودة عالية في وقت أسرع وبأقل جهد وتكلفة صارت تبحث عن مناهج جديدة للتغيير، ولقد كانت الإدارة الإلكترونية هي أحد أسباب التغيير في المؤسسة حتى تتماشى والمتغيرات التكنولوجية والبيئية والاجتماعية والاقتصادية في عصرنا الحاضر، وحتى تحقق رضا الزبون والربحية وتكون لها حصة سوقية مع المؤسسات المنافسة.

ومؤسسة البريد هي أولى مؤسسات الاتصالات وأكثر فاعلية مع المجتمع في هذا المجال، وفي المعاملات التجارية والاقتصادية مما جعل الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لها لتلبية احتياجات الزبائن في وقت وجيز وبجودة عالية وبأقل تكلفة، وهذا ما نراه في نظام المعلومات الجديد الذي اعتمده وهو النظام الرقمي، تسهيلات السحب ومعرفة الرصيد بحيث قامت بتوفير بطاقات سحب ممغنطة لزيائنها وتجهيز مراكزها بآلات سحب خاصة ومن التسهيلات أيضا إمكانية معرفة الرصيد عبر الهاتف النقال.

في ضوء هذا يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية حققت نتائج ملحوظة في مؤسسة البريد، وهذا ما يفسر أن هناك نوعا من التغيير حققته هذه المؤسسة لتخفيف الضغط عنها في العمل لأهميتها في المجتمع، وأيضا لتستطيع إرضاء زبائنها بتحقيق رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، خصوصا بعد ظهور مؤسسات اتصال عديدة التي قد تؤثر على مكانتها وسط مجتمعها.

ب- إشكالية الدراسة:

إن مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية تحاول تحسين خدماتها وإرضاء زبائنها من خلال تطوير إدارتها فكانت هي من المؤسسات الاقتصادية الأولى التي قامت بتطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تقديم الخدمة بأسرع وقت.

وفي ضوء هذه التطورات التطبيقية للإدارة الإلكترونية التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تتجه هذه الإشكالية إلى النحو التالي:

إلى أي مدى تؤثر أبعاد ومكونات الإدارة الإلكترونية المتوفرة بالمؤسسة محل الدراسة على فعالية التغيير؟

ويتفرع هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تأثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير في مؤسسات الاقتصادية؟
- إلى أي مدى يؤثر توفر الموارد المالية للإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير؟
- إلى أي مدى يؤثر توفر البيئة القانونية والتشريعية للإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير؟

من خلال هذه التساؤلات يمكننا وضع الفرضية الرئيسية التالية:

ج- فرضيات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة فرضية رئيسية يمكن إيجازها فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لأبعاد ومكونات الإدارة الإلكترونية المتوفرة بالمؤسسة على فعالية التغيير.

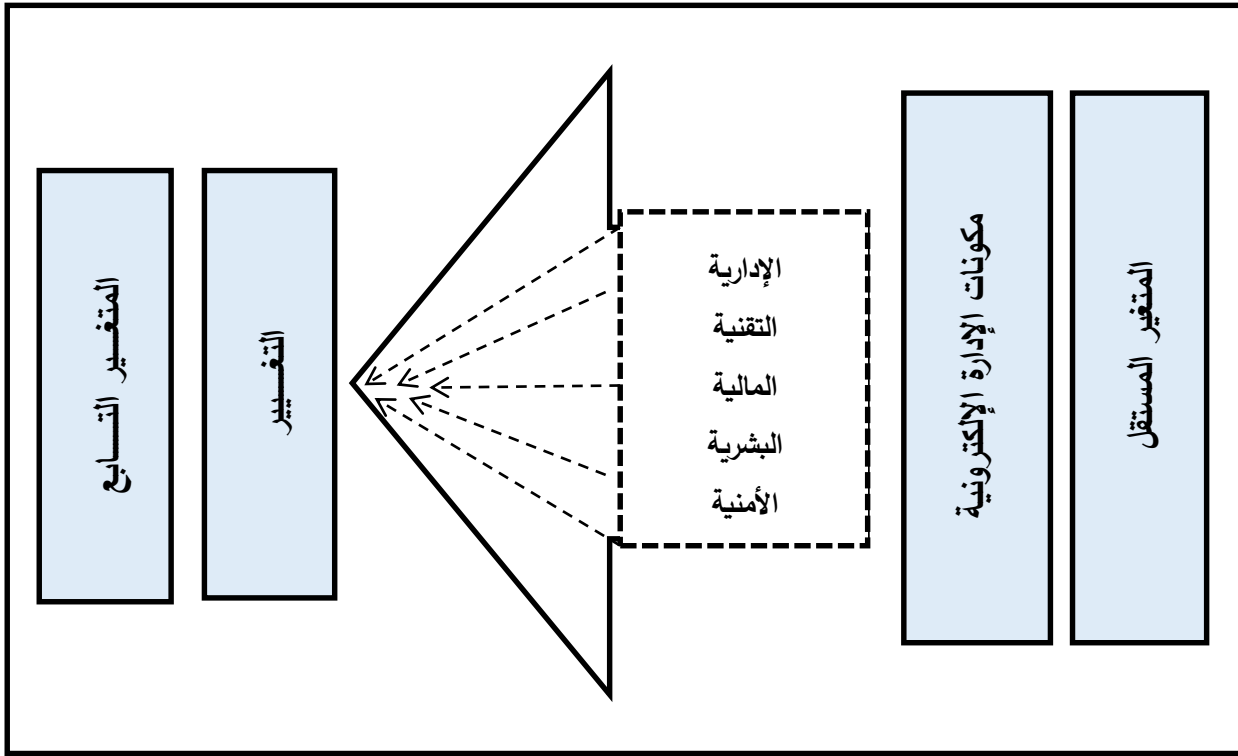
وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر لتوفر البيئة التكنولوجية للإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر لتوفر الموارد المالية للإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر لتوفر البيئة القانونية والتشريعية للإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير.

د- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: مكونات الإدارة الإلكترونية والمتضمنة المتطلبات (الإدارية، التقنية، المالية، البشرية، الأمنية).
- المتغير التابع: فعالية التغيير.

هـ - نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الدراسة

حاولنا من خلال هذا النموذج توضيح وإبراز أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على التغيير في المؤسسة الاقتصادية، التي تسعى إلى تحسين قدرات الإدارة على استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات لمجابهة مقاومة التغيير التي تقف أمام السير الحسن للمؤسسة، علما أن الإدارة الحديثة تعتمد على الإبداع والابتكار والذكاء وقدرة التصور. وكذلك فهم موضوع التغيير بصفة واضحة لاستخدامه في تطبيق مكونات الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير وتحسين الأداء وقدرات العاملين.

و- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الموضوع في التطور الذي تشهده المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية منها وذلك تبعا للتطور التكنولوجي وهذا بانتشار وسيلة الحاسوب على جميع المستويات، وانتشار وسائل اتصال متطورة ومتنوعة، وظهور شبكات تسهل التواصل بين المؤسسات والأفراد، بعدما كان التواصل بالبريد المحمول أو الهاتف الثابت، وهذا ما ساهم في محاولة هذه المؤسسات استغلال هذا التطور في إدارتها بغية تسهيل مهامها وأشباع حاجات ورغبات زبائنهم، وهو ما نسميه بالحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية أيضا.

ز- أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أي مدى تأثر مكونات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية من خلال:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية كمصطلح جديد افرزه التطور البشري كمرحلة جديدة في ميدان الإدارة والتسيير.
- التعرف على مدى تطبيق الإدارة لإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على مفهوم التطوير التنظيمي وأهم السياسات المتخذة من أجل إحداث التغيير في العمل الإداري بالمؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على أهداف الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الاقتصادية.
- للوقوف على أهم مكونات الإدارة الإلكترونية من خلال التقرب من بعض مؤسسات الاقتصادية.
- معرفة مدى اسهام الإدارة الإلكترونية في التغيير بالمؤسسة الاقتصادية.

ح- أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب موضوعية: إن التغيير سنة كونية تسري على جميع موجودات الحياة على ظهر كوكب الأرض، ولا يمكن بحال من الأحوال تصور أن الإدارة مستثناة من هذا التغيير، وبحكم دراستنا السابقة في مجال الإدارة تأتي استكمالا لجهود باحثين قاموا بدراسة الإدارة الإلكترونية في قطاعات أخرى.
- أسباب ذاتية: لاحظنا تأخر الإدارة الجزائرية في الالتحاق بركب التطور العلمي والتكنولوجي، وذلك ما حرك فينا الفضول حول الاحاطة أكثر بموضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على التغيير بالمؤسسة الاقتصادية وكذلك اعتبار الإدارة الإلكترونية المحك الذي بواسطته يعرف المستوى الحقيقي لمدى تطبيق التكنولوجيات الحديثة والرغبة والميل في دراسة الإدارة الإلكترونية خصوصا في قطاع بريد الجزائر

ط- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع، حاولنا إتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري، واعتمدنا أيضا على منهج دراسة الحالة في الجانب الميداني كمنهج مساعد لدراسة وتشخيص واقع الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على فعالية التغيير في المؤسسات الاقتصادية.

ي- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في هذا البحث على أدوات وأساليب جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة.

أولاً: مصادر البيانات الثانوية:

وهي الكتب سواء مراجع عربية أو أجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والمقالات والمؤتمرات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، والبحث في مواقع الانترنت للإحاطة بجوانب الموضوع.

ثانياً: مصادر البيانات الأولية:

اعتمدنا فيه على استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استمارتي استبيان على عينة من الموظفين في مؤسسة بريد الجزائر، بالإضافة إلى اعتماد أسلوب المقابلة، وكان الهدف معرفة ما مدى تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير في المؤسسة الاقتصادية.

ك-مجتمع الدراسة وعينة البحث:

يتشكل مجتمع الدراسة من 250 موظفاً وموظفة في قطاع بريد الجزائر بولاية غرداية، وقد شملت عينة الدراسة 60 موظفاً من مختلف مكاتب البريد بولاية غرداية ما عدا بلديتي المنصورة والمنيعية.

ل-حدود الدراسة:

يمكن تناول حدود البحث على النحو التالي:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية واشتملت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 60 موظفاً.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة مستوى توفر مكونات الإدارة الإلكترونية سواء المتطلبات الإدارية، التقنية أو البشرية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية غرداية، ومدى مساهمتها في تغيير أداء المؤسسة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2018 إلى شهر ماي 2018.

م- صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات في الجانب الميداني أثناء انجاز البحث، وذلك لأن موضوع الإدارة الإلكترونية موضوع واسع ومتشعب مما جعل الصعوبة في البقاء في إطار الموضوع، كما أن عدم جدية البعض من أفراد مجتمع الدراسة في التعامل مع الاستبيان المطروح عليهم ظاهرياً، جعل أيضاً نوعاً من الصعوبة في تحليل النتائج من خلال برنامج SPSS.

ن- هيكل الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة، تم تقسيم البحث إلى مقدمة وفصلين وخاتمة، حيث تضمنت المقدمة تقديم للموضوع وطرح الإشكالية العامة وبعض الاسئلة الجزئية، وكذلك التطرق لفرضيات الدراسة وأهميتها وأهدافها وحدودها... أما الفصل الأول فقد كان متعلقا بالجانب النظري للدراسة، ويتضمن أربع مباحث، المبحث الأول تمحور حول ماهية الإدارة الإلكترونية(المفهوم، الأهمية، عناصر وأساليب وكذلك متطلباتها)، أما المبحث الثاني تضمن ماهية التغيير(مفهوم التغيير وإدارة التغيير، الأهمية، مراحله ... الخ)، والمبحث الثالث فتم اختياره للربط بين المبحثين السابقين وذلك بدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على التغيير في المؤسسة الاقتصادية تمت معالجته بدراسة إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية المرفق الاقتصادي، وتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق الاقتصادي. وتضمن المبحث الرابع الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الإلكترونية والتغيير. أما الفصل الثاني فقد كان متعلقا بالدراسة الميدانية، تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى التعريف بمؤسسة بريد الجزائر، واتبعنا المنهج التحليلي وذلك بإسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع من خلال القيام بدراسة ميدانية باستخدام الاستبيان وتحليله عن طريق SPSS وذلك من خلال عرض ومناقشة النتائج والاجابة على الفرضيات. وأنهينا البحث بخاتمة تضمنت نتائج الدراسة من خلال التحليل وكذلك مجموعة من التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

إن معظم المنظمات الحكومية وغير الحكومية أصبحت تسعى لتطوير إدارتها تماشياً ومتطلبات البيئة الخارجية، فالتطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم زاد من حدة المنافسة بين المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وهذا ما أسهم في ظهور أنواع من الإدارات التي تساعد المنظمة (المؤسسة) في وضع استراتيجية حكيمة تمكنها من بلوغ أهدافها وإشباع رغبات زبائنهم، وأغلب هذه الإدارات كإدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، وغيرها من الإدارة الحديثة تعتمد على الأجهزة الإلكترونية كالحواسيب والهواتف النقالة، وبرامج لتطبيقها، وكذا خبراء متخصصين لذلك زيادة على وجود شبكات لجلب أكبر عدد من المستهلكين ولمعرفة حاجاتهم ورغباتهم وهذا ما جعلها تتوجه لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ونجد هذا خاصة في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية والمؤسسات الخدمية (حكومية وغير حكومية).

وحتى تتمكن هذه المؤسسات من تطبيق هذه الإدارة فهي ستقوم بتحديث مصالحتها أو بعض من مصالحها التي تحتاج إلى التغيير لتستطيع الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ولا يمكن ذلك إلا بإدارة التغيير التي يرأسها قادة من المؤسسة يتمتعون بخبرة في هذا المجال.

في هذا الفصل سنتطرق إلى الإدارة الإلكترونية حيث يتم توضيح ماهية الإدارة الإلكترونية ومكوناتها وكيفية تطبيقها، وكذا معرفة ماهية التغيير وإدارة التغيير وكيف يكون التغيير فعالاً بوجود الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: مكونات الإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها

تسعى معظم الدول إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاهاً جديداً في الإدارة المعاصرة. وأصبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة في تطوير أعمال المنظمات سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات حكومية وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت في إنجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وكذلك إنجاز كل وظائفها من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية وغير ذلك من أعمال ، بعقلية عالمية وبسرعة فائقة كما يتفق الكثير من الخبراء على أن تفعيل "الإدارة الإلكترونية" سيحل الكثير من المشاكل، بدءاً من الانتهاء من الإجراءات "البيروقراطية"، وتهيئة المجتمع إلى مرحلة متقدمة من التعاملات الإلكترونية، والتي تتسم بالجودة وسرعة الإنجاز دونما استهلاك للوقت وكذلك الورق، من خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية من تعريفها ونشأتها وكذلك أهدافها وخصائصها وذكر مضامينها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

سنحاول في هذا المطلب معرفة نشأة الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي

الفرع الأول: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية. بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت¹.

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي 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، ويتواصلون في شتى بقاع العالم ومما سبق يمكن القول إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة

¹: عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص.ص 12-13.

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.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعد على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي¹.

الفرع الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعريف الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، مما أحدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها. ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء الأفراد أو المنظمات، من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية، بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وإنجاز العمل بها بسرعة وكفاءة وبأقل التكاليف. وتعرف أيضاً بأنها" استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض، لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح الإدارة والعلماء، باستثمار الجهد والوقت، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع. كما يمكن تعريفها بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية

¹: عشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص13.

إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

ويعتبر تطبيق الإدارة الالكترونية من أحدث مداخل الإصلاح الإداري الرامية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين باستخدام التكنولوجيا الحديثة كالإجابة الصوتية (الهاتف) وأكشاك المعلومات التي يمكن للمواطنين الوصول إليها بسهولة والاستفادة منها¹.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص الإدارة الالكترونية

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي في ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايد التركيز على أهداف الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من خصائص وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفرع.

الفرع الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية

رغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري، فإن العديد من الدول تعمل على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة الأعمال والمشاريع وتسيير الإدارات المختلفة، والتخلي تدريجيا على أساليب العمل التقليدي. ولقد أصبحت الأنماط الاستراتيجية الحالية للإدارة تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية والانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، ومن الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي. وترتبط فوائد الإدارة الإلكترونية بوظائف الإدارة عموما، وذلك من خلال الحصول على أفضل النتائج على صعيد الأنشطة والخدمات المقدمة.

ومن أهداف تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية:

- خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري، وتسهيل عمليات خزن واسترجاع المعلومات.
- تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية والبيروقراطية، وكسب ثقة المواطنين من خلال تحسين مستوى الخدمات وإتباع معايير جودة الخدمات، خلافا للخدمات التي تقدمها الإدارة التقليدية التي كثيرا ما تقع في الخطأ.
- التقليل من التعقيدات الإدارية، وتسريع انجاز الأعمال والمهام المختلفة.
- القدرة على استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون الحاجة للانتظار في صفوف طويلة تعرقل العمل الإداري.

¹: فرطاس فتيحة، عصرة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 2، المجلد 02-2016، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، ص315.

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات، وكذا زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الالكترونية للإدارة. إضافة لإمكانية عرض مختلف المعلومات على شبكات الانترنت¹.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز بأنها:

- إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التلفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل عن بعد مع المؤسسات الافتراضية (Virtual)
- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: البعد عن التنظيمات الجامدة. حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
- تستخدم البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
- تتميز بالابتكارية العالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعمة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية.
- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها².

¹ فرطاس فتيحة، نفس المرجع السابق، ص.ص 315-316.

² محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الكترونية وتطبيقاتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط1، 2014، ص 20.

المطلب الثالث: عناصر وأساليب الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب عدة عناصر وهي كالآتي:

الأجهزة والمعدات - البرمجيات بمختلف أنواعها الاتصالات - نظم المعلومات - الكوادر البشرية.¹

وهناك من يرى أن الإدارة الإلكترونية تتكون من أربعة عناصر هي:

- **عتاد الحاسوب:** ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
- **البرمجيات:** وهي تعنى الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل: برامج البريد الإلكتروني وقواعد البيانات البرامج المحاسبية ونظم إدارة الشبكة و مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة.
- **شبكة الاتصالات:** هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نص اتصالي لشبكات الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية وشبكة الانترنت والاكسترنات.
- **صناع المعرفة والمديرون:** ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.²

الفرع الثاني: أساليب الإدارة الإلكترونية

يقصد بأساليب أو تطبيقات الإدارة الكترونية تلك البرامج والأنظمة التكنولوجية المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها المختلفة ورفع كفاءة الأداء للمنشأة وتشمل أهم الأساليب أو التطبيقات فيما يلي:

1- إدارة العلاقات مع العملاء

وهي عبارة عن مجموعة البرامج والأساليب والأنشطة التكنولوجية التي تساعد المنشأة في عملية إدارة علاقاتها مع عملائها الحاليين والمرتبين من خلال تنظيم العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية ودراسة دوافع المستهلكين وسلوكهم. ويتركز نشاط تلك الأنشطة والبرامج في ثلاثة مجالات رئيسية هي: مجال التسويق ومجال البيع ومجال خدمة العملاء.³

¹ عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم ألسليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 41.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2005، ص.ص 23-24.

³ www.alsabaah.com, 25/04/2018, 15:12.

2- إدارة العلاقات مع الشركاء

وهي عبارة عن مجموع الأنشطة والبرامج التكنولوجية التي تعني ببناء وتدعيم علاقات المنشأة مع شركائها وحلفائها من الموزعين غيرهم بما يتضمنه ذلك من وسائل تساعد بسهولة ويسر تبادل المعلومات والاتصالات بين المنشأة وبين شركائها

3- إدارة المحتوى

وهي تتعلق بعملية بناء الموقع الخاص بالمنشأة على شبكة الأنترنت بما يشمل عليه هذا الموقع من محتوى يختص ببيانات ومعلومات عن المنشأة ومنتجاتها وخدماتها وأسعارها وإدارة هذا المحتوى بالشكل الذي يضمن له التميز ويساعد على جذب العملاء¹.

4- إدارة حلقة وسلسلة التوريد

وهي تلك الأنظمة والبرامج التكنولوجية التي تعمل على إدارة الدورة الكاملة للمنتجات أو، خدمات بدء من الحصول على المواد الخام مروراً بالتصنيع إلى تسليم المنتج للعميل، وهي تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فيما يختص بعملية انتقال السلع والخدمات والبيانات والمعلومات ذات الصلة من المورد إلى المستهلك النهائي.

5- إدارة موارد المنشأة

ويطلق عليها أيضاً تخطيط موارد المؤسسة وهي تتعلق بتلك الأنظمة التكنولوجية المسؤولة عن إدارة وتنظيم العمليات الإدارية الداخلية الخاصة بالمنشأة والأمور المتعلقة بتلك من الإنتاج والمخازن وشؤون العاملين. ويتمثل هذا التطبيق في ثلاث أنظمة تكنولوجية رئيسية هي:

- نظام إدارة الموارد البشرية
- نظام الإدارة المالية
- نظام إدارة أصول المؤسسة²

6- إدارة المعرفة

وهي تلك الأنظمة التكنولوجية التي تعمل على تحويل البيانات من صورتها المادية إلى صور إلكترونية بحيث يمكن الوصول لها واستخدامها بطريقة سهلة ومنظمة وخاصة من قبل الإدارة العليا وصانعي القرار

¹ : www.alsabaah.com , 25/04/2018, 15:12.

² : محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص56.

بالمنشأة حيث أنها تمكنهم من إدارة وتخزين أي عدد من الملفات والصور بأشكالها المختلفة لتيسير الوصول إلى البيانات داخل المنشأة وكذلك عبر شبكة الإنترنت.

7- أنظمة الأعمال الذكية وتجزين البيانات

وتعني تلك الأنظمة بثلاثة مجالات رئيسية هي:

- المجال الاستراتيجي المخصص للإدارة العليا.
- المجال التشغيلي المخصص للمديرين التنفيذيين.
- المجال التحليلي المخصص للمحلين والعاملين بمجال المعرفة

كما تعرف أنظمة الأعمال الذكية (BI) بأنها تلك الأنظمة التكنولوجية التي تساعد مستخدميها حتى وإن كان ليس على دراية كافية بكيفية التعامل مع الحاسبات ونظم المعلومات.

وهي تعتبر أفضل التطبيقات التي تتعلق بأنظمة دعم القرار، حيث تساعد اتخاذ القرارات الدقيقة عن طريق تجميع البيانات بأشكال مختلفة داخل برامج ونظم متعددة، بنظام واحد متداخل العلاقات.

8- الإدارة بالعائد

وهي تعتبر المظلة التي تجمع جميع الأساليب الإدارية السابقة فهي تركز على جميع القرارات الخاصة بالمنشأة من منظور واحد وهو العائد أو الفائدة أو الربحية التي سوف تعود عليها نتيجة اتخاذ هذا القرار والتنبؤ يحتوي تنفيذه. وذلك من خلال توظيف النظريات الإدارية والاقتصادية الحديثة واستخدام أحدث الأساليب الحسابية والإحصائية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة وبالتالي فإن الإدارة العليا بها في عملية اتخاذ قراراتها المتعلقة بسياساتها التسويقية والتوزيعية والبيعية والتسعيرية الخاصة بأعمالها الإلكترونية بما يضمن لها بيع المنتج المناسب للمستهلك المناسب بالسعر المناسب¹.

المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

الفرع الأول: المتطلبات الإدارية

¹:<https://www.alaraby.co.uk/supplementmoneyandpeople/2015/5/19/%D8%A7%D9%84%D8>., 15/04/2018, 12:00.

تحتاج الإدارة الإلكترونية؛ لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية. وتجدر الإشارة إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة بالإضافة إلى ذلك ويتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات¹.

وهناك مجموعة أخرى من المتطلبات التنظيمية من أهمها ما يأتي:

- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متمشيا مع متطلبات
- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية.
- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه².

الفرع الثاني: المتطلبات التقنية

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة؛ لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية حيث يرى ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها كي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية.

حيث تؤكد دراسة على ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات ، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية ، كما تتنوع أنماطها، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية و التلفاز التفاعلي وخدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل والوسائط المعلوماتية الأخرى، واستخدام أدوات (WAP) وبرتوكول الاتصال بالإنترنت (SMS)، ونظم تكنولوجيا المعلومات، وتقنيات شبكات الانترنت، والانترنت، الداخلية الإستراتيجية³.

الفرع الثالث: المتطلبات البشرية

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا

¹: <http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=10286>, 15/04/2018, 12:00.

²: محمد الصبري، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص200.

³: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص238.

وعلى مستوى عالي من الكفاءة. حيث تشير إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة؛ لتحقيق الكفاءة. عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية. وهناك جملة من المتطلبات البشرية تتمثل فيما يأتي¹:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات- إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئية التكنولوجية².

كما أنها من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية تنمية وتطوير الموارد البشرية؛ لإيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبيئية الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الإنترنت.

الفرع الرابع: المتطلبات المالية

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة؛ لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار حيث بين أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال كبيرة وطائلة؛ لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع.

الفرع الخامس: المتطلبات الأمنية

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق. حيث ذكر بأن التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي؛ لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية

¹: احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004، ص 497.

²: بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ط 1، 2005، ص 217.

لحماية منظومات الحواسيب أجهزة ومعلومات من أي خرق أو تخريب. ويمكن القول في ضوء ما سبق أن توفير هذه المتطلبات جميعها ضرورة لأغنى عنها، لكي نضمن نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، مما يتطلب وجود الإدارة الجيدة والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي، لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل المنظمات والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها¹.

¹: عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، سنة 2008، ص 153.

المبحث الثاني: إدارة التغيير

لقد كانت المنظمات دائماً في حالة توسع ونمو وانكماش وانحسار وتعيش حالة متغيرة، ولكن المنظمات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع والسرعة فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة والتغيير يحيط بالمنظمات في كل حذب وصوب موجود دائماً.

المطلب الأول: مفهوم التغيير وإدارة التغيير

يعد مفهوم التغيير وإدارة التغيير موضوعاً مثيراً للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها¹:

- أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير ومتفق عليه بشكل عالمي وبين كل الأساتذة والباحثين.
- أن عملية التغيير تشمل كافة أنواع المنظمات والأفراد وتتم في معظم الأقسام وفي مختلف المواضيع.
- هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف:

1- التغيير المخطط.

2- التغيير الطارئ (Wilson، 1992).

3- التغيير الاستراتيجي

4- التغيير الغير استراتيجي (Pettigrew، 1987)

5- التغيير الجذري.

6- التغيير التدريجي (Burnes، 1996).

*سنتطرق لأنواع التغيير لاحقاً.

يستخدم مصطلحي التغيير وإدارة التغيير لوصف عملية تنفيذ لعملية التغيير وقد وردت عدة تعاريف لهما منها ما يلي:

- **تعريف(1995)Recordo** : التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة.
- **ويرى (1998) Harper**: أن إدارة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها وفي أي جهد للتغيير.

¹: خضر مصباح الطبطبي، إدارة التغيير-التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011م، ط1، ص 28و29.

- يوضح (Tushman and Anderson 1997): أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر خلال فترة انتقالية.
- وعرف (أفندي 2004): التغيير بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته.
- وعرف French: التغيير هو " جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل".¹

من خلال هذه التعاريف يمكن القول إن التغيير جهد أو نشاط يقوم به قادة أصحاب خبرة للانتقال بالمؤسسة من نظام إلى نظام آخر لمواكبة التطور التكنولوجي ويتماشى ومتطلبات البيئة الخارجية ويحقق الأهداف المخطط لها لتقديم سلع وخدمات أكثر جودة في وقت وجيز لإشباع احتياجات ورغبات المجتمع دون إلحاق أضرار بالمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية التغيير وأهدافه

الفرع الأول: أهمية التغيير

تكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي، وتكمن أيضاً أهمية التغيير فيما يلي²:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تعمل المؤسسة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تخنفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.
- تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير، ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة لذلك التغيير.
- ازكاء الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز وازكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل، وذلك من خلال عدة جوانب:

¹: خضر مصباح الطبطبي، إدارة التغيير-التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ص30-31.

²: سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2012، ص22.

- 1- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
 - 2- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية.
 - 3- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب انتاج من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومنتطورة، لأنها توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.
- **التوافق مع المتغيرات:** إن التكنولوجيا وعولمة التجارة توجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه، فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة، وإدارة التغيير هي النواة أو الحلقة المفقودة لتحقيق ذلك، حيث لا بد من التغيير للتوافق مع زخم التغيير المتواصل.
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.

الفرع الثاني: أهداف التغيير

- إن عملية التغيير تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير ما يلي:
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
 - زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
 - مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب
 - تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم
 - الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
 - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
 - تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
 - مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها¹.

المطلب الثالث: خصائص التغيير ومراحله

الفرع الأول: خصائص التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة:

¹: David Autissier, Jean Michel Moutot (**Méthode De Conduite Du Changement Diagnostic,Accompagnement , Pilotage**), Donod, Paris, 2007.

- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفاعلية:** يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة، اي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد.
- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها¹.

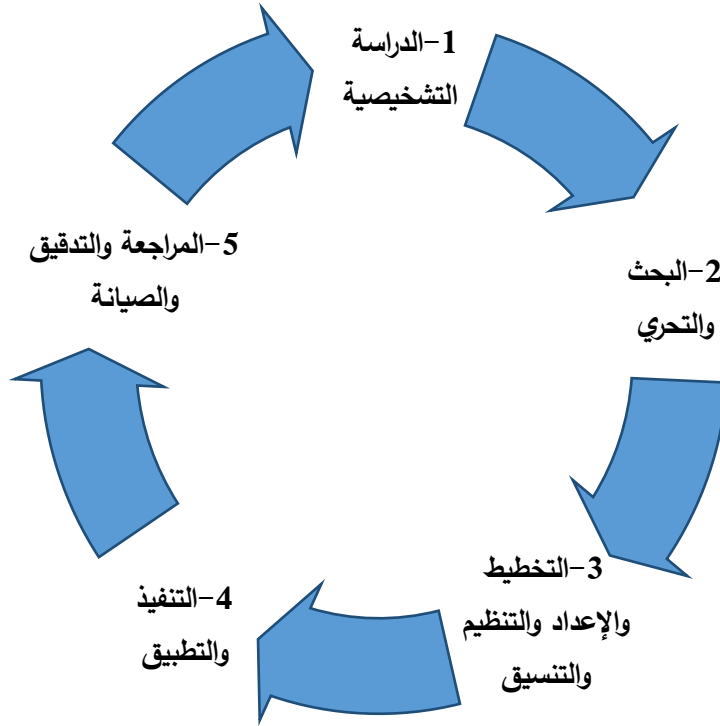
الفرع الثاني: مراحل التغيير

إن مدير المنظمة الناجح يتوقع الحاجة إلى التغيير قبل الوقت المطلوب بزمان مناسب حتى يكون سباقا في هذا المجال حيث يعمل على تشخيص طبيعة التغيير المطلوب ويعمل بحذر على اختيار مجموعة من البدائل والتي تعمل على تطوير أداء المنظمة وأيضا يعمل على البحث عن أسرع وأكفأ الطرق للتغلب على المشاكل والعقبات التي قد تطرأ عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى أثناء عملية التغيير حيث يمكن تقسيم عملية التغيير إلى عدة مراحل رئيسية هي حسب الشكل أدناه²:

¹: سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 23-24.

²: خضر مصباح الطبطبي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

شكل رقم (1-1): مراحل التغيير



المصدر: خضر مصباح الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص111.

المرحلة الأولى: الدراسة التشخيصية

إن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب لا بد أن تتعرف على المحاور الثلاثة التالية:

- 1-الانسان.
- 2-نظم العمل.
- 3-معدات وتسهيلات العمل.

كما نلاحظ أن أول هذه المحاور هو محور الانسان، وأن عملية اكتشاف التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يُبقي تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة. إن عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان تبدأ بطرح مجموعة من الأسئلة منها:

- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها كل فرد في المنظمة؟
- ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بغيره من الأفراد؟
- ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الفرد؟
- ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفرد؟

- ما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة؟
- ما هي المعدات والتسهيلات التي يطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات، نظم وإجراءات وبرمجيات Software ومعدات صلبة Hardware؟
- ماهي المعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، أم معوقات نظم وإجراءات أم معوقات تسهيلات ومعدات؟

المرحلة الثانية: البحث والتحري

في هذه المرحلة تصل المنظمة إلى نقطة الاعتراف بالحاجة للتغيير والاعتراف بأن طريقة عمل المنظمة تحتاج إلى تغيير حيث تعمل على جمع المزيد من المعلومات وتقصي الحقائق والنظر إلى وضعها وتحليل النظام الحالي والعمل على عقد الاجتماعات بطرح العديد من الأسئلة القائمة على التحدي والحكمة.

المرحلة الثالثة: التخطيط والإعداد والتنظيم والتنسيق

في هذه المرحلة يتم التخطيط والإعداد والتنظيم والتنسيق والقيام بعقد الاجتماعات من أجل التشاور ثم وضع الخطط، حيث من الممكن أن يكون ذلك أيضا بطرح مجموعة من الأسئلة التي تتناول استكشاف فرص التطوير ذاتها فيتطلب أيضا تحديد مكونات الخطة، والتي تشمل:

- الأفراد؛
- معدات وتسهيلات؛
- النظم والأنظمة المعلوماتية المبنية على الحاسوب؛
- التكلفة؛
- الفترة الزمنية؛
- أساليب المراجعة وفقا لجدولة الخطة الموضوعية.¹

إن على القادة وخاصة القيادة العليا وضع خطة محكمة من أجل تنفيذ عملية التغيير ولا بد أن يتم بناؤها على أسس ومبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي أن تكون الخطة:

- محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
- متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف.

¹: نفس المرجع السابق، ص.ص.113-114-115.

- قابلة للقياس في ضوء وحدة انتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة وكمية انتاج محددة ونوعية محددة أيضا.
- ذات مساحة زمنية محددة.

المرحلة الرابعة: التنفيذ والتطبيق

يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لخطة العمل التي سوف يعمل فريق العمل والإدارة على تنفيذها. إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة النتائج حيث يجب أن تكون للمنظمة خطة واستراتيجية واضحة للتنفيذ.

توضع الخطط من أجل أن يتم تقبل عملية التنفيذ وحدثها بشكل سلس حيث أنه من الممكن أن تواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة، فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه.

إن التغيير عملية لا يمكن تلافيتها ومع ذلك فإن معظم الناس يجدونه عملية مزعجة وإن كثيرا من الأفراد يخشونه لأنه قد يضر بمصالحهم أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل. هذا من وجهة نظر البعض أما من ناحية السلوك العام للمنظمة فإن الطابع العام لها الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد ومع ذلك فإن مقاومة التغيير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي ليس أمرا سيئا بل قد يكون الوعي به ومعالجته شيئا جيدا.

وفي ضوء ما تقدم فإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية¹

- شرح وتفصيل حكمة التغيير وفوائده للأفراد والمنظمة.
- المشاركة والتنسيق بين ذوي المصلحة.
- الاتصال الفعال بين كافة المعنيين في التغيير.
- التدريب وتنمية المهارات¹.

المرحلة الخامسة: المراجعة والتدقيق والصيانة

يتم في هذه المرحلة مراجعة ما تم تنفيذه والتأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة، حيث من الممكن في هذه المرحلة الرجوع إلى المراحل السابقة وإعادة أو تصحيح الخطط وتقييمها بناء على المستجدات التي قد تطرأ².

¹: نفس المرجع، ص.ص.116-117-118

²: المرجع نفسه، ص.118.

وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس. وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير التنظيمي على أسس المتابعة، ومن الأمثلة على ذلك¹:

- متابعة أداء الموارد البشرية من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوى... الخ
- متابعة أداء التسهيلات والمعدات من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون الراكد... الخ
- معدل أداء النظم والتنظيمات أي كفاءة وفعالية تكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات... الخ.

المطلب الرابع: أسباب التغيير

التغيير ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لمستقبل أفضل، لذلك يجب أن يكون التغيير مبرراً وإلا كان تغييراً تخبطياً عشوائياً، يهدر الوقت ويستنزف الموارد ويسبب مشكلات كثيرة ويصعب حصر وتحديد مبررات وأسباب التغيير، إذ تختلف باختلاف دوافع المغيرين ومن أهم مبررات التغيير يذكر ما يلي:

- لمواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها.
- لإثبات الذات وإظهار القوة، كأن يقوم مدير جديد بتغيير يمس جوانب كثيرة.
- لتجنب الملل والروتين والعمل بأكثر حيوية.
- من أجل السمعة والإبداع.
- لاختصار الوقت، وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح.
- لمواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم والفنون.
- للضغوط والمطالبات الكثيرة من قبل الرؤساء أو المرؤوسين أو الزوجة أو الأقارب أو الزملاء أو غيرهم.
- لتحسين الأداء.
- لجعل المؤسسة أكثر تنافسية²

¹: نفس المرجع، ص 119.

²: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 56.

المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على التغيير التنظيمي

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية سواء في المؤسسات الاقتصادية الحكومية وغير الحكومية والمرافق العمومية، ولقد أسهمت الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية الخدمية، حيث سهلت الكثير من العمليات لزيائنها ووفرت لهم الجهد والوقت مع أن تطبيقها مازال مبتدئا لنقص الخبرة فيها.

سنرى في هذا المبحث اسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات المرافق الاقتصادية وأثر تطبيقها على التغيير التنظيمي في هذه المؤسسات.

المطلب الأول: إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات المرافق الاقتصادية

إن لتكنولوجيا المعلومات الحديثة دور رئيسي في إحداث تطورات مختلفة في مجال تقديم الخدمات للمواطنين، حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في العديد من الدول إلى تطوير مراحل وأساليب العمل الإداري وكذا توفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، بالإضافة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيضفي صبغة الجودة على الخدمات التي تقدمها المرافق الاقتصادي، وبالرغم من أن نموذج الخدمة الاقتصادية الإلكترونية في الجزائر يعرف مراحلها الأولية، إلا أن تطبيقها قد منح إسهامات وإنجازات على واقع الخدمة المقدمة للمواطن بشكل نسبي، وفي هذا الصدد سنحاول عرض تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بعض المرافق كما يلي¹ :

- **مؤسسة البريد والمواصلات:** لقد تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والمواصلات لتسهيل المعاملات المالية من دفع الحوالات البريدية وتسهيل النظر في الحسابات البريدية الجارية وطلب نماذج الصكوك البريدية و المخالصات وقبول كل المواد البريدية المسجلة من رسائل مسجلة ورسومات بريدية ورسائل مؤمن عليها وعلب مؤمن عليها ورسومات مؤمن عليها رسومات دولية، وقيم للمخالصات والتحصيل، بالإضافة إلى الاستفادة المباشرة من الحساب البريدي الجاري من نقاط أو مكاتب البريد والإيداع في الرصيد من كل نقاط الوطن، بالإضافة إلى ربط كافة بنوك الوطن ببعضها البعض. بالإضافة إلى بطاقة السحب المغناطيسية (La Cart CCP) وهي الخطوة الأهم في التحول للخدمة العامة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر، حيث تم تسهيل وتسريع العملية للمواطن للاستفادة المباشرة من رصيده المالي من كل نقاط الوطن وفي أي وقت، كما تهدف أيضا هذه البطاقة إلى تقليل الضغط على الشبائيك التقليدية كما تم

¹ : خرفي فؤاد، الإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية بالجزائر دراسة حالة المقاطعة الإدارية أولاد جلال، مذكرة شهادة ماجستير، كلية الحقوق وعلوم السياسية، تخصص إدارة المواد البشرية جامعة زيان عاشور، 2016، ص50.

ابتكار بطاقة جديد أيضاً (بطاقة الذهبية) لتسهيل الشراء من المحلات التجارية دون أن يملك المواطن نقود في جيبه لتسهيل الحصول على حاجاته.

- **مؤسسة الضمان الاجتماعي:** من بين تطبيقات مؤسسة الضمان الاجتماعي للإدارة الإلكترونية خدمات بطاقة الشفاء الإلكترونية للتأمينات الاجتماعية، التي تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعياً و ذوي الحقوق، من خلال تسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح الضمان الاجتماعي أو الصيدليين وذلك لأن البطاقة تحتوي على شريحة إلكترونية دونت فيها كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على المرضى وذوي الحقوق، ومن خلال المعلومات المدونة على الشريحة يسمح للأفراد بالحصول على مستحقاتهم في التعويض و بذلك تم استحداث بطاقة الشفاء الإلكترونية محل بطاقة التأمينات الاجتماعية السابقة، واختصرت الإجراءات الإدارية التي كانت تجبر المريض للتنقل إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي وتسليمهم للوصفة الطبية بغية حصوله على مستحقاته بعد فترة، حيث يتمكن المريض من استقاء حقوقه مباشرة بعد تسليمه لبطاقة الشفاء سواء كان ذلك، عند الطبيب أو الصيدلي، علماً بأنه تم تعميم الإنترنت الخاص ببطاقة الشفاء في الجزائر في شهر فيفري من سنة 2013 حيث أصبح أي مؤمن يستطيع الاستشفاء من أي مكان في القطر الوطني.

المطلب الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على ترقية خدمات المرافق الاقتصادية

إن إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المرافق الاقتصادية في النموذج السابق يوفر فرصاً حقيقية وثرينة لتحسين أداء الإدارة وخدماتها الموجهة للمواطنين، حيث تسمح هذه التكنولوجيا بتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن وذلك من خلال ما يلي:

- تقديم خدمات عن بعد دون التنقل إلى الشبائيك، وبدخول سهل يسمح بتجاوز المسافات الجغرافية وأوقات الفتح والغلق.
- تحسين خدمات الإدارة من حيث نوعيتها وسرعتها.
- إمكانية تسوية بعض الإجراءات الإدارية، وتوجيه وإعلام المواطن وإطلاعه على كافة المعلومات المتعلقة بها.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- تخفيف أعباء كثرة الوثائق بالإدارات.
- اختصار لمجهود المتعاملين.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر الشفافية.
- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.
- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الإداء.
- التخفيض من حدة المركزية، وذلك من خلال إدارة ومتابعة مختلف الإدارات وكأنها وحدة مركزية.

- تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن التخزين وتضييع الوقت في البحث عن المعلومات في أرشيف بالي يعتريه الغبار.
- ربح الوقت، فالعمل المبرمج إنجازه خلال أسبوع في الإدارة التقليدية، سينتهي الموظف خلال ساعات فقط في ظل الإدارة الإلكترونية وهذا بفضل مساعدة الأجهزة الإلكترونية المزودة بالبرمجيات وشبكات الانترنت.

المبحث الرابع: عرض وتحليل الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية والتغيير بشكل كلي أو جزئي للموضوع.

المطلب الأول: الدراسات السابقة الجزائرية

1- دراسة خرفي فؤاد (2017): الإدارة الكترونية وأثر تطبيقها على تطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية بالجزائر، هدفت الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية: ما دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية؟ وكيف يساهم ذلك في المقاطعة الإدارية أولاد جلال؟

كما سعت إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية كمصطلح جديد افترزه التطور البشري كمرحلة جديدة في ميدان الإدارة والتسيير.
- التعرف على مدى تطبيق الادارة لإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية.
- التعرف على مفهوم التطوير التنظيمي وأهم السياسات المتخذة من أجل إحداث التغيير في العمل الإداري بالمؤسسة العمومية.
- التعرف على أهداف الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة العمومية للوقوف على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال التقرب من بعض مؤسسات الخدمة العامة.
- معرفة مدى اسهام الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية.

كما توصل الطالب من خلال الاطلاع على بيئة البحث وإجراء أسلوب الاستمارة وبعض المقابلات، ومن خلال تحليل إجابات العينة، إلى مجموعة من النتائج يمكن إيرادها على النحو التالي:

- الاتجاه العام لدور الحاسب الآلي والشبكات كان بالموافقة بشدة من قبل أفراد العينة.
- الاتجاه العام لدور قواعد البيانات والموارد البشري كان بالموافقة من قبل أفراد العينة.
- يوجد ارتباط بين أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بدرجات متفاوتة، حيث كان أقوى ارتباط بين التطوير التنظيمي والموارد البشري.
- من خلال تحليل الانحدار المتعدد تأكد لنا دور الإدارة الإلكترونية التطوير التنظيمي، حيث كان لبعد المورد البشري الأثر البارز في هذا الدور.

2- دراسة عزوز محمد الطيب (2017): تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء وتحسين سير المرفق العام دراسة حالة: مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية مقرة ولاية مسيلة وتضمنت الدراسة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في تفعيل أداء المرفق العام وبالخصوص في بلدية مقرة (مصلحة الوثائق البيومترية)؟ وتوضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصره وتسهيل سير عمل البلديات ومن خلاله بلدية مقرة كما يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

تقييم وتقييم تجربة الجزائر في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وكذلك سبل تفعيل الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير الإداري. وتوصلت إلى ما يلي:

- تم تسجيل مجموعة من العناصر الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية عند تطبيقها داخل المرفق العام بالنسبة للبلدية، فهي تتسم بوجود علاقة عملية ما بين الإدارة والمواطن أي تقريب الإدارة من المواطن.
- كما تتطلب الإدارة الإلكترونية مقاومة التغيير الذي أفرزته الإدارة التقليدية لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطي يجعلها تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية، بحيث لا يكون هناك تجاوب مع المستجدات التي تفرزها الخدمات الإلكترونية.
- تلعب الإدارة الإلكترونية دورا كبيرا في تطبيقها في البلدية وذلك من خلال تخليص المواطنين من متاعب طوابير الانتظار الطويلة.

3- دراسة بوزيد خديجة (2016): واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية العطف ولاية غرداية هدفت الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية: ما واقع تطبيق الإدارة بمصلحة الوثائق البيومترية ببلدية العطف ولاية غرداية؟ ومحاولة إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الإلكترونية ومعرفة الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، والتعرف على الوثائق التي تم من خلالها تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الوثائق البيومترية، ومعرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع في المصلحة كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج:

- إن أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية هو تحديث وعصرنة الإدارة الجزائرية.
- ضعف التكوين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة أهم عائق يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- دراسة عبان عبد القادر (2016) هدفت الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟ وتوسعى هذه الدراسة كغيرها من الدراسات الهادفة للوصول إلى ما يلي:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.
- معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم.
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- أن هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر .

5- دراسة شريفي مسعودة (2016): إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة الإشكالية المطروحة: كيف تستطيع المنظمة أن تتحول إلى منظمة متعلمة، قادرة على النظر للتغيير كفرصة لا تهديد وقادرة على تحقيق التفوق والتميز من التعلم من كل ما يدور فيها وحولها؟ تهدف الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على ضرورة تخلي المنظمات على الأساليب الإدارية التقليدية التي فقدت قيمتها بسبب الثورة التي يشهدها العالم بشكل عام وبيئة الأعمال بشكل خاص في مجال الاتصالات والمعلوماتية وضرورة الانفتاح على كل ما هو جديد حاجز الخوف والتطلع إلى المستقبل برؤية واستراتيجية قوانين.
- تقديم إطار نظري لموضوع إدارة التغيير التنظيمي والكيفية التي يمكن من خلالها الإدارة أن ترسخ مبادئ المنظمة المتعلمة الهادفة إلى تحقيق أداء متميز يمكن المنظمة من المنافسة ومواجهة مختلف التغيرات الحادثة في بيئاتها الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية.
- استعراض تجربة واقعية لمنظمة تحولت من الشكل التقليدي إلى منظمة متعلمة.
- الوصول إلى نتائج من خلال هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها لتحسين مستوى أداء المنظمات. توصلت الدراسة إلى ما يلي: مع كل ما يحدث في العالم بشكل عام وفي بيئة الأعمال بشكل خاص من تغيرات سريعة يصبح التغيير شيئاً ضرورياً وملحاً فإذا أرادت المنظمات أن تبقى في هذه البيئة عليها أن تتغير وتتكيف مع بيئتها وإلا كان مصيرها الفشل بينما يشر مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمة الماهرة في نقل المعرفة والتي تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين وبهذا يكون التعليم التنظيمي أساس واحد فقط من أسس بناء المنظمة المتعلمة وهو بمثابة الطريق الذي يوصل إلى هدف المتمثل في المنظمة المتعلمة.
- يتطلب تحول المنظمة من الشكل التقليدي إلى منظمة متعلمة في إرساء مجموعة من الأسس وأهمها التعليم التنظيمي، التفكير النظمي، القيادة، فرق التعلم، وإدارة المعرفة ويتطلب إرساء مثل هذه الأسس عملاً كبيراً وقد يستغرق أعواماً طويلة من التغيير الهيكلي والانساني والثقافي الذي يأتي ضمن مهام إدارة التغيير فإذا نجحت هذه الأخيرة في القيام بهذه التغيرات فأنها تكون بذلك عملت على تهيئة الأرضية لإرساء المنظمة المتعلمة شكل سليم وبالتالي ساهت في إنجاز عملية التحول.

6- دراسة بن علي عبد الوهاب (2015): مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، هدفت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية: ما طبيعة العلاقة الموجودة بين مشروع التغيير بما يحمله من عناصر ومحاور تنظيمية، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة؟

تكمن الأهداف المتوخاة من وراء القيام بهذه الدراسة في:

- التعرف على حقيقة التغيير التنظيمي وعلاقته بواقع مؤسساتنا الاقتصادية.
- الوقوف على حجم ومستوى العلاقة التي تشكل وترتبط كل عناصر مشروع التغيير بغض النظر عن أسبابه وأهدافه.
- التأكد من مدى نجاح البرامج التي تتبناها المؤسسة الاقتصادية في إطار مشروع التغيير في تحقيق الأهداف المسطرة. توصلت الدراسة إلى يعد موضوع التغيير التنظيمي من أهم المواضيع المؤثرة على العمل التنظيمي داخل المؤسسة سواء كفكرة أو تطبيق وهو بطبيعته غير واضح الأبعاد، غير متقبل عند كثير من الأشخاص نتيجة طبيعة الفرد التي تميل إلى الاستقرار والثبات وعليه يحتاج التغيير التنظيمي إلى التهيئة والإعداد عند الشروع فيه. كذلك يجب أن يكون للعاملين ثقة كبيرة في القائمين على مشروع التغيير من خلال توضيح الرسالة وأهداف المؤسسة وتوحيد أهداف الأفراد الشخصية وأهداف التنظيم وتبسيط مجمل العمليات التنظيمية وكذا تطوير اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين وذلك بإشراكهم في العملية. إضافة إلى مشاركة العمال على اختلاف مستوياتهم في إعداد مشروع التغيير. ويجب أن تكون أهداف التنظيم معقولة واضحة وقابلة للإنجاز.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة بالعربية

1-دراسة نجم العزاوي (2017): أثر مكونات الإدارة الالكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق.

هدفت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية: هل هناك أثر الإدارة الكترونية بمختلف مكوناتها على تحسين الأداء المصرفي. والهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن دور الإدارة الكترونية في تحسين أداء المنظمة وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة وتحديد أثر مضامين الإدارة الكترونية على أداء مصرف الرافدين.
- التعرف على واقع تطبيق مكونات الإدارة الكترونية في مصرف الرافدين وفروعه.
- التعرف على واقع الأداء المصرفي في ظل تطبيق مكونات الإدارة الكترونية في مصرف الرافدين وفروعه. وتوصلت الدراسة إلى إعطاء صورة واضحة عن مستويات التأثير المباشر لمكونات الإدارة الكترونية على الأداء.

2-دراسة أحلام محمد شواي (2016): إدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسنه

هدفت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية: ما تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه حجم الأداء وسرعته وبساطته ونوعيته؟ ومن أهدافها أيضا:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة.
- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في مؤسساتنا الاجتماعية.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.

وتوصلت الدراسة إلى:

أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة من خلال:

- إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، إعادة توزيع المهام والصلاحيات، تفويض السلطات، مشاركة القادة والعاملين في جميع مفاصل العملية الإدارية، إعادة هندسة البناء التنظيمي، صنع القيادة الذاتية، حدد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية، أسهم بظهور الرقابة القائمة على عنصر الثقة وليس المساءلة الرسمية، والقائمة على المشاركة الجماعية في الرقابة. ومن كذلك من أهم انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال هي: - زيادة حجم العمل، تقليل الأخطاء في العمل، تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل، تكوين عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات صناع المعرفة، أتاح فرص كثيرة الإبداع والابتكار، قلل من عدد المستويات الإدارية، مرونة في المعلومات، تفويض صلاحيات واسعة للجهات التنفيذية، التقييم الآلي، تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري... وغيرها، تعاني الإدارة الإلكترونية في مختلف منظماتنا الاجتماعية معوقات عديدة منها: انخفاض المستوى الاقتصادي للفرد ونقص الاعتمادات المالية، وضعف الحالة التكنولوجية، وقلة المعرفة.

3- دراسة محمد مفصتي الكساسبة (2016): أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية، هدفت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية: ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية؟ وتهدف إلى قياس أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية لأربع شركات تخلص في الأردن، كما توصلت الدراسة إلى نتائج تتمثل في: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية في الابتكار والتجديد في حين لا يوجد ذو دلالة إحصائية للأجهزة الإلكترونية والبرامج الإلكترونية في الابتكار والتحديد، هناك أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية للأجهزة الإلكترونية على جودة في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج الإلكترونية على الجودة، هناك أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والبرامج الإلكترونية على السرعة في تقديم في حين لا يوجد ذو أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة الإلكترونية على السرعة في تقديم الخدمة في شركات التخليص.

4- دراسة مناهل أحمد يوسف أحمد (2015): أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية. وتضمنت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟ وهل تؤثر الثقافة التنظيمية علي تحسين الاداء بالشركة

السودانية لتوزيع الكهرباء؟ كما تهدف الدراسة إلى التعرف علي وجود التغير التنظيمي بوزرة التربية والتعليم ولاية الخرطوم وأثره على ادائها ومعرفة مدى الرضا الوظيفي تجاه التغير التنظيمي وتوصلت إلى النتائج التالية:

تتصف اتجاهات العاملين برئاسة وزارة التربية والتعليم لولاية الخرطوم نحو التغير التنظيمي بالإيجابية وكذلك توجد علاقة ارتباطية بين التغير التنظيمي والرضا الوظيفي.

5- دراسة عبد الكريم حسين (2012): **التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة**، وطرحت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **ما مستوى إدراك المديرين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية. ما مستوى إدراك المديرين لنتائج التغيير التي قد تحدث في مؤسساتهم؟ وتهدف الدراسة إلى:**

- تعريف كيفية استجابة المديرين في الشركات المبحوثة إلى التغيير.
- تعريف طبيعة العوامل التي أدت إلى التغيير ونتائجه.
- تعريف دور إدراك المديرين لعملية التغيير والعلاقات المرتبطة بذلك وتأثيرها كما توصلت الدراسة إلى عند تحليل نتائج إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية ولعملية التغيير ذاتها ونتاج التغيير، يلاحظ أن النسبة الكبرى من المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين كانت أعلى من المتوسط المعياري بشكل معنوي؛ وتؤشر بوضوح إلى قوة إدراك المبحوثين للعوامل الداخلية والعوامل الخارجية، ولعملية التغيير ذاتها ونتاج التغيير، ويدعم ذلك نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- أوضحت نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها بشكل عام، أن هناك علاقات جوهرية وذات دلالة إحصائية بين (المتغيرات المستقلة) عوامل التغيير الداخلية، إدراك التغيير، عوامل التغيير الخارجية و(المتغير التابع) نتائج التغيير، وأن الفروق كانت معنوية مما أدى إلى رفض فرضيات العدم جميعها واعتماد الفرضيات البديلة. ومن خلال تقدير التباين للانحدار توضح النتائج أن نموذج الدراسة اتصف بشكل عام بقوة تفسيرية عالية للمتغيرات المستقلة في تفسير التباين الذي حصل في المتغير التابع.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية

1- دراسة تريستان كلاين (2017): **تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على ظروف العمل**، تضمنت إعطاء رؤيتين مختلفتين حول للعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظروف الحيايد التكنولوجي، والذي يدعو فقط إلى التشكيك كما توصلت زيادة في وتيرة وشدة العمل وكذلك تعزيز السيطرة على النشاط الذي يمكن أن تقلل من الحكم الذاتي الموظفين. إضعاف العلاقات الشخصية أو الجماعية والعمل وعدم وضوح الحدود المكانية والزمنية بين العمل ووقت العمل.

2- دراسة توماس جيفرسون (2016): الإدارة الإلكترونية ونشر البيانات العامة مجلة الاقتصادية، طرحت السؤال التالي: ما مدى مقدار الذي تقدم الإدارة الإلكترونية في نشر المعلومات؟ وكان هدفها الرئيسي هو إعطاء مفهوم شامل لموضوع الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في نشر المعلومات العامة وتوصلت الدراسة إلى إعطاء نماذج مستعمل في الإدارة الإلكترونية بجميع أنواعها وكذلك جوانبها الاجتماعية وكذلك الثقافية.

3- دراسة لكحل أمال (2011): إدارة الرجال وحوكمة الشركات، وتناولت الدراسة الإشكالية: ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والتواصل في التغيير التنظيمي للشركة؟ وكان هدف الأساسي منها هو معرف مدى تأثير ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التغيير التنظيمي في الشركة وليس لجلب الأدوات والأدوات جدا وكذلك جلب أنظمة متطورة تعتمد على الحتمية التكنولوجية وإضافة إلى إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة التشكيل التنظيمي كما توصلت الدراسة إلى إيجاد فرص لتطوير واستغلال المهارات التي تصبح عاملا حاسما في نجاح الأعمال. كما تبدأ الشركات لتغيير؛ طريقة العمل وأن التغييرات التي جعلت من الممكن من قبل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إعادة تنظيم الشركات على مستوى الهيكل وإدارة الموارد البشرية، والتعلم، والمهارات، و طريقة العمل، الوظيفة، حالة العمل.

4- دراسة جميلة الإدريسي، علي الإدريسي (2010): مساهمة نظم المعلومات لأداء المنظمات: دراسة حالة البنوك، وطرحت الإشكالية التالية ما مدى تأثير نظم المعلومات على أداء المنظمة وتضمنت الأهداف التالية وهي إبراز نظم التي تسيير عليها معلومات في المنظمات كما توصلت إلى أن لنظام المعلومات الأهمية كبيرة تساهم بشكل واسع وفعال في تحسين أداء المنظمات كما أنها تعطي نظرة واسع لتسيير الجيد.

5- دراسة جوزاف كول (2017): التغيير في المنظمات مجلة الاقتصادية. طرحت الإشكالية التالية: كيف يؤثر التغيير في أداء المنظمة؟ كما تهدف إلى شرح مفصل لمفهوم التغيير وماهي الأسباب وتوصلت إعطاء صورة شاملة وكافية لموضوع التغيير وكذلك شرح خطواته.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة (2006 إلى 2017/2016) في بيئات مختلفة بعضها في بيئات عربية والبعض الآخر في بيئات أجنبية، إضافة إلى أن البعض منها أجري في منظمات مختلفة.

انقسمت هذه الدراسات إلى (06) دراسات جزائرية، (05) دراسات عربية و(03) دراسات أجنبية وفي الجدول التالي نبين الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

جدول رقم (1-1): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة خرفي فؤاد	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة أكاديمية - اعتمدت على المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي - تمت في دراسة وتحليل موضوع الادارة الالكترونية 	<ul style="list-style-type: none"> - تناولت دراسة حالة مؤسسة عمومية. - تناولت الإدارة الكترونية واترها على التطوير التنظيمي في مؤسسة العمومية - تمت في سنة 2017.
دراسة عبان عبد القادر	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة أكاديمية - اعتمدت على الاستبيان اعتمدت المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي. - تناولت الدراسة تعميق شامل لعناصر الادارة الالكترونية 	<ul style="list-style-type: none"> - تناولت دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس - تناولت الدراسة تعميق شامل لعناصر الادارة الالكترونية - تمت الدراسة 2015/2016
دراسة فرطاس فتيحة	<ul style="list-style-type: none"> - تمت دراسة تحليل موضوع الإدارة الالكترونية 	<ul style="list-style-type: none"> - مجلة الاقتصاد الجديد - تمت في سنة 2016.
دراسة تريستان كلاين	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة أكاديمية - اعتمدت على الاستبيان - اعتمدت المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي 	<ul style="list-style-type: none"> - تمت الدراسة باللغة الفرنسية - تحت عنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على ظروف العمل. - تمت الدراسة في شركة عمومية - تمت الدراسة في 2017.
دراسة توماس جيفرسون	<ul style="list-style-type: none"> - اعتمدت على الاستبيان - اعتمدت المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي 	<ul style="list-style-type: none"> - مجلة الاقتصادية - دراسة بعنوان: الإدارة الإلكترونية ونشر البيانات العامة - بعنوان الإدارة الإلكترونية ونشر البيانات العامة مجلة - تمت في سنة 2016

<ul style="list-style-type: none"> - مكتوبة باللغة الفرنسية - مجلة الاقتصادية غير منشورة - دراسة بعنوان التغيير في المنظمات - تمت في سنة 2017 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتمدت على الاستبيان - اعتمدت المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي 	<p>دراسة جوزاف كول</p>
---	---	------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين على حسب المعلومات المجمعّة.

وبناءً على ما سبق، نرى أنّه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية:

- ندرة الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية في معظم محاورها.
- أغلب الدراسات ركزت على تأثير الإدارة الإلكترونية وعلاقته بمتغيرات أخرى (الأداء، إدارة التنظيم التطوير، ...).

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أربع مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول تعريف الإدارة الإلكترونية حيث مثلت تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات، والأساليب والإجراءات والهيكل التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، فالإدارة الإلكترونية "هي استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها، وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة الانجاز بأقل تكلفة وفي اقصر وقت وبدقة عالية"، وهي ليست بوصفة جاهزة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها. أما في المبحث الثاني تناولنا التغيير من خلال طرح لمفهومه وكذلك أنواعه وكما ذكرنا المراحل التي يمر بها في المبحث الثالث تناولنا فيه تأثير الإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير في المرفق الاقتصادي الذي يربط بين المبحثين السابقين وانتقلنا إلى المبحث الرابع الذي بينا فيه الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

وفي الأخير يمكن القول لكي تصل المؤسسة إلى هدفها المنشود لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع، فهي تحتاج بنية تحتية شبكية ومعلوماتية قوية وسريعة وآمنة، وكادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة، وقادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة، كما تحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

رأينا في الدراسة النظرية كيف يمكن استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة الإنترنت في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وسنحاول في الجانب التطبيقي هذا دراسة حالة واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية والدور الذي ألحقته بخدماتها المقدمة، حيث أخذنا مؤسسة بريد الجزائر ولاية غرداية كميدان لإجراء هذه الدراسة. ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وأهم خدماتها المقدمة وفي المبحث الثاني تناولنا واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثالث والأخير فخصصناه لغرض دراسة وتحليل الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بـ **بريد الجزائر**.

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة بريد الجزائر

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

الفرع الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون. ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدر القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية يُنشأ وفق التشريع المعمول به.

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

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي:

- المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى منع ترخيص انتقالي إلى متعامل يسمى "اتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للموصلات السلكية واللاسلكية.
- المرسوم التنفيذي رقم 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحوالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص، أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط¹.

أما المراسيم المتعلقة بالإنشاء نذكر:

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

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

الفرع الثاني: نشأة المؤسسة محل الدراسة

نشأت مؤسسة بريد والمواصلات بولاية غرداية سنة 1974 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي ونتيجة إصلاحات التي قامت بها الجزائر أعطيت لها تسمية بريد الجزائر. كما تم إنشاء مقر جديد لهذه المؤسسة بجانب الأروقة سابقًا والخريطة الموالية توضح موقع المؤسسة.

1- مهام المؤسسة: للمؤسسة عديد من المهام يمكن إيجازها فيما يلي:

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف؛
- باعتبار مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها؛
- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمار؛

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

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

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

- استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛
- القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير؛
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية؛
- إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها؛
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها؛
- صياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشيا مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد؛
- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات¹.

المطلب الثاني: البنية الهيكلية لبريد الجزائر

- تحتوي مؤسسة بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:
- لمديرية العامة والهياكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي؛
 - المديرية الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي؛
 - الوحدات الولائية وتضطلع بمهام الاستغلال على المستوى الولائي.

الفرع الأول: الهياكل المركزية

- 1- **المديرية العامة:** يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الإدارة معين بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم بـ:
- إعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة.
 - ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة؛
 - إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والاتفاقيات في الإطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها؛

¹: وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص. ص 103-104.

- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية.
 - يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء.
 - يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة.
 - يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه.
 - يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق وديون المؤسسة. كما يقترح على مجلس الإدارة: البرامج العامة للاستغلال، المشاريع والمخططات، البرامج الاستثمارية، الميزانية التقديرية، استعمالات وتوزيع النتائج، زمانة مناصب العمل، نظام الأجور ومشاريع توسيع النشاط.
- تنقسم مديرية العامة إلى قسمين: مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ. (أنظر إلى شكل رقم (1-2))

1-1- مديريات الدراسات

- أ- مديريات الدراسات لتحسين النوعية: ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي:
 - إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة وتقييم مستوى الرضا لدى الزبون؛
 - تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛
 - إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هيكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال؛
 - تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، استعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة.
 - تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص ببريد الجزائر في ميدان:
 - زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية.
 - التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية؛
 - تحسين مستوى الاستقبال.
- ب- مديريات الدراسات الاستراتيجية، التخطيط والتنظيم: تعمل هذه المديرية على ترجمة استراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاعة والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية¹.

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

ج- مديرية الدراسات في مجال الاتصال: تهدف هذه المديرية إلى ترقية الاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة والمحيط حيث تقوم بـ:

- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر؛
- توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق؛
- إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة واستراتيجياتها؛
- القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.

د- مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والإشراف الداخلي: تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في خلق القيمة المضافة، كما تساعدها أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر والإشراف وتقديم الاقتراحات وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

- قياس أداء المؤسسة وترشيد الاستعمال الأمثل لمختلف الموارد؛
- المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية)؛
- المشاركة في صياغة لوح القيادة وتحليل النتائج؛
- متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات واختلاس الأموال؛
- تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الإقليمية والمحلي.

هـ- مديريات الدراسات لشؤون الدولية، التعاون والشؤون القضائية: تكمن مهامها في تمثيل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الاتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد الاتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل بـ:

- تطبيق نصوص مؤتمر الاتحاد البريدي والاتحادات الجهوية؛
- تسيير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء؛
- إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص احترام النصوص القانونية؛
- تحضير الإمكانات والوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية والمالية¹.

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

و- مديرية الدراسات المكلفة بالامتلاكات: تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في استغلال الوسائل وتسيير مختلف العقارات والامتلاكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة وتتكفل هذه المديرية أيضا بـ:

- الإثبات والتحقق من مختلف الامتلاكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم امتلاكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر اتصالات الجزائر؛
- صياغة القواعد القانونية لجرد الامتلاكات ومتابعة اهتلاكاتها؛
- المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الاستثمارات الجديد المكتسبة حديثا؛
- إعداد مدونة لمختلف التجهيزات والاستثمارات خاصة ببريد الجزائر؛
- إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن (تنازل عن الاستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

1-2- المديرية المركزية

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

- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد؛
- تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص وبريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛
- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛
- تنفيذ نصوص الاتفاقيات البريدية والاتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات والطرود البريدية وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية وخليية مكلفة بالبريد السريع:

- 1- المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية.
- 2- المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع.
- 3- المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج.
- 4- المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.
- 5- الخلية المكلفة بالبريد السريع.

ب-مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية بـ:

- التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات)؛
- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية؛
- تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك؛
- معالجة مختلف النزاعات القانونية والاستعلامات وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

ج-مديرية المالية والمحاسبة: وتتكفل هذه المديرية بـ:

- إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛
- تأطير مختلف الهياكل والميادين الحاسبي والمالي؛
- توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة؛
- توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع المختلف الهياكل؛
- متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة¹.

د- مديرية الوسائل العامة

وتتكفل هذه المديرية بـ: إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية والأمن.

هـ-مديرية الموارد البشرية

وتتكفل المديرية بـ:

- إنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشؤون الاجتماعية.
- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11)؛
- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

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

و- المديرية التجارية

تتكفل هذه المديرية بما يلي:

- التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب احتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية ولخدمات المصالح المالية؛
- إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن؛
- إعداد الدراسات بخصوص الأسعار واقتراح التعديلات اللازمة.

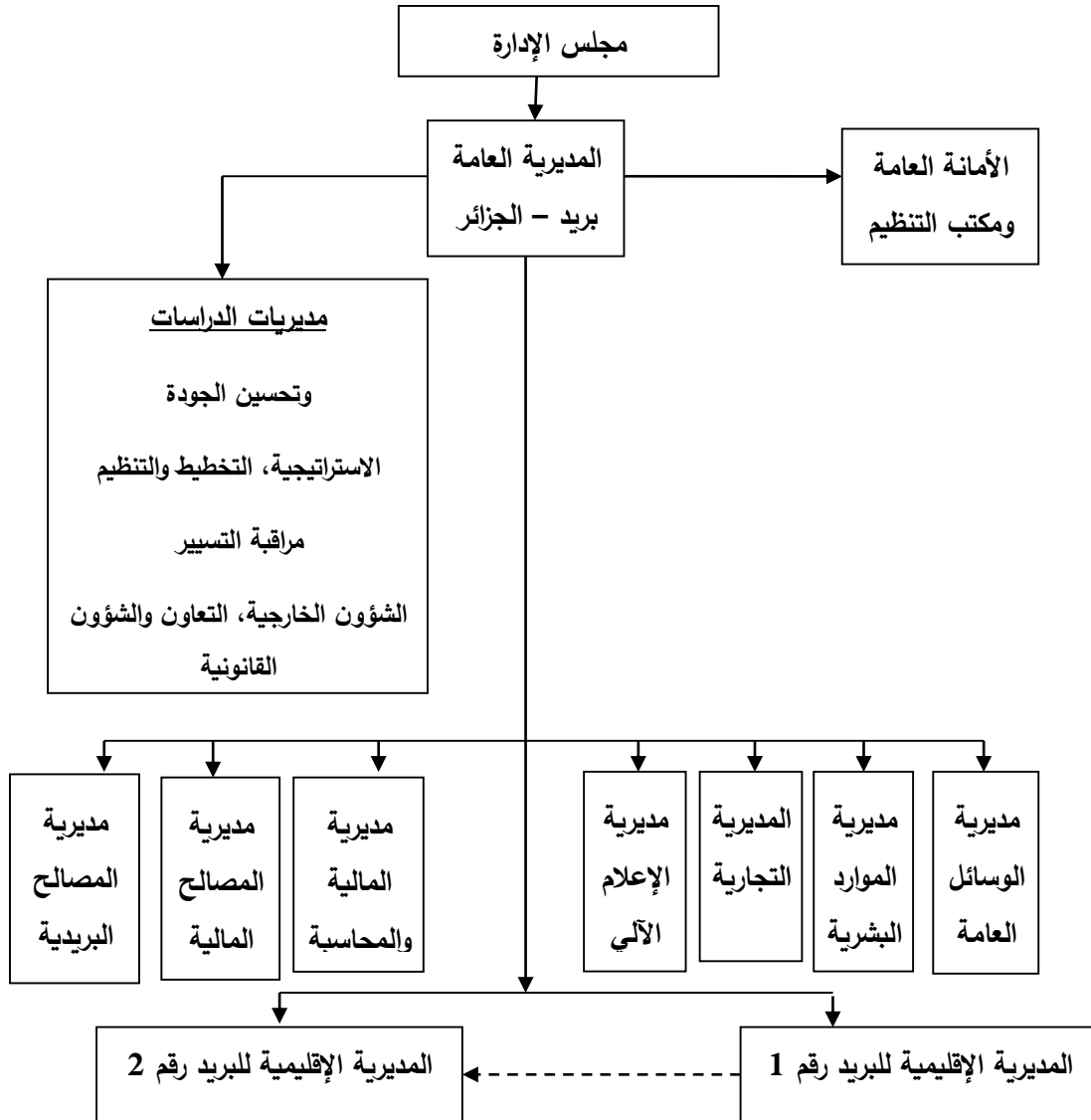
ي- مديرية الإعلام الآلي

وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

- إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛
- إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح؛
- إنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها؛
- الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام والعمل على تطوير البرامج؛
- مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجيا الإعلام والاتصال المستعملة¹.

¹: وهاب محمد، المرجع السابق، ص.ص 103-104.

شكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي



المصدر: وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 104.

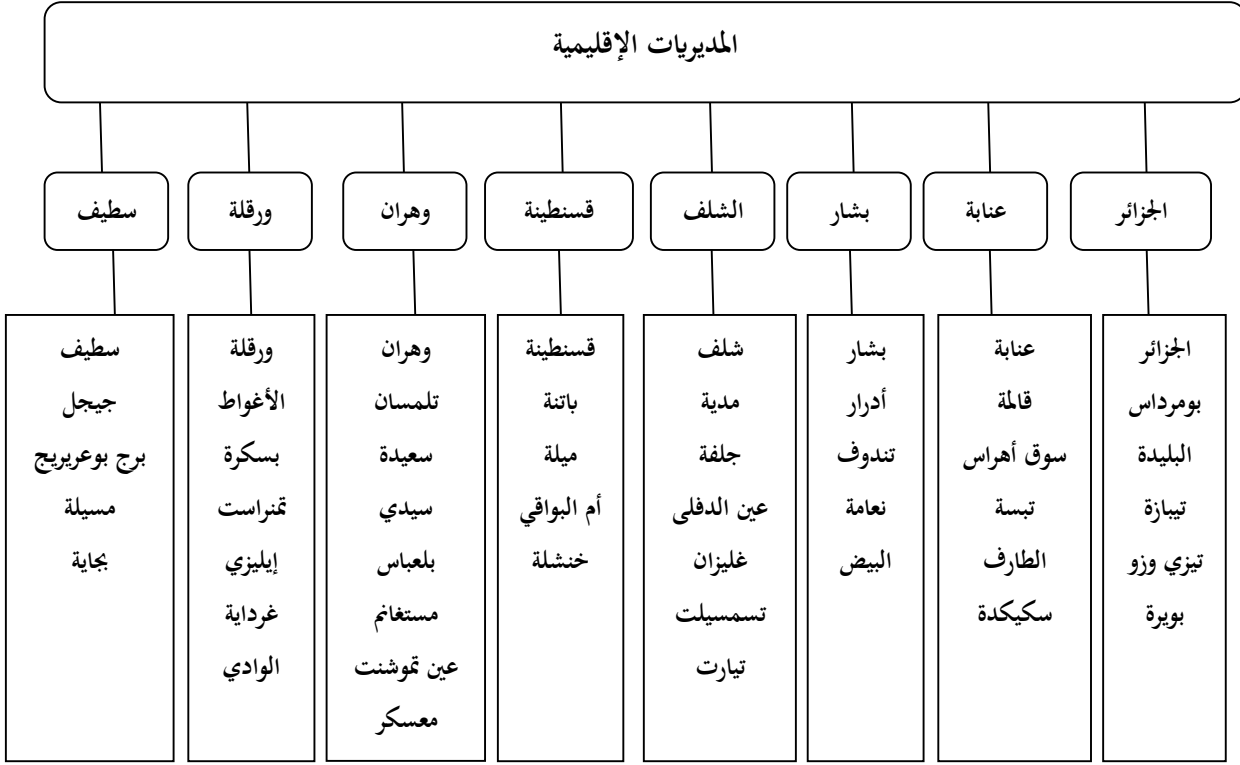
الفرع الثاني: الهياكل الإقليمية

يتكون الهيكل التنظيمي من 08 مديريات إقليمية تقوم بالإشراف على الوحدات الولائية التابعة للإقليم وهذا ما يوضحه الشكل الموالي. وتتكفل هذه المديريات بما يلي:

- تنظيم ومراقبة استغلال البريد على مستوى الإقليم.
- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة.
- إعداد الميزانيات وإعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها.
- توحيد وإعداد الميزانيات التقديرية؛

- إعداد برامج التفتيش ومراقبة تنفيذها¹.

شكل رقم (2-2): مخطط التنظيم الإقليمي والوحدات الولائية



المصدر: الخنساء سعادي.

ومؤسسة بريد الجزائر محل دراستنا في هذا الموضوع هي واحدة من إحدى المكاتب البريدية للوحدة الولائية بغرداية التابعة للمديرية الإقليمية بورقلة حيث تتشكل المديرية الإقليمية بغرداية من: خلية التفتيش الإقليمية وأربعة مديريات فرعية.

تشرف هذه الوحدة على مختلف المؤسسات البريدية والمراكز على مستوى الولاية وتتكفل بـ:

- تنفيذ برامج التنمية وإعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها؛
- تسيير الهياكل القاعدية واستغلالها في المجال البريدي؛
- تنفيذ برامج تفتيش المكاتب البريدية.

تضم الوحدة الولائية بغرداية 37 مكتب بريدي منها 37 مكتب كامل الخدمات حيث تتوزع هذه المكاتب البريدية بالمناطق الآهلة بالسكان على تراب الولاية. وتعد مؤسسة بريد الجزائر بغرداية محل دراسة.

¹: الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005-2006، ص116.

المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة

تسهر المؤسسة على توفير الوقت والجهد والراحة لزيائنها وبهذا يتوجب عليها مواكبة التكنولوجيات الحديثة.

المطلب الأول: تجهيزات المعلوماتية المتوفرة في المؤسسة

لضمان سير العمل الجيد للمؤسسة يستلزم توفر الإمكانيات المادية والبشرية.

1- **أجهزة الكمبيوتر:** تحتوي المؤسسة على الأجهزة كمبيوتر، حديثة ذات شاشات عرض مسطحة وأخرى ذات نوعية قديمة، تتوزع هذه الأجهزة على بعض المصالح وهي: مصلحة الشبابيك، مصلحة رئيس القسم، مصلحة المحاسبة، مصلحة الصندوق ومصلحة رئيس المؤسسة. وكل جهاز من هذه الأجهزة موصول بطابعة.

2- **البرامج:** البرامج المكتبية المتوفرة على مستوى أجهزة الكمبيوتر في المؤسسة: (Office – 2007 word, excel, power point...)

3- **الماسح الضوئي:** تمتلك المؤسسة جهاز واحد لغرض إجراء مقاصة إلكترونية للصفوك البنكية.

4- **قارئ البطاقة المغناطيسية:** تمتلك المؤسسة أجهزة خاصة بقراءة البطاقة المغناطيسية CCP، أربعة منها موجودة تحت تصرف أربع شبابيك كلاسيكية خاصة بعملية السحب، حيث يمكن للزبون القيام بعملية السحب من هذه الشبابيك باستخدام بطاقة CCP دون اللجوء إلى الشبابيك الآلية، أما الجهاز الخامس فهو موضوع تحت تصرف رئيس المؤسسة ويضاف له بعض الامتيازات كفتح بطاقات سيم.

5- **جهاز متعدد الوسائط الإعلامية:** تمتلك المؤسسة منذ سنة 2007 جهاز واحد من هذا النوع، موضوع تحت تصرف زبائن البريد ليتسنى لهم بواسطة البطاقة CCP الاطلاع على ما توفره الإنترنت من معلومات أو القيام ببعض العمليات كالاطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري أو طلب الحصول على دفتر الصفوك أو تسديد الفواتير عبر شبكة الإنترنت، إلا أنه لا يسمح بعملية السحب¹.

المطلب الثاني: الوسائط الإلكترونية

تضع مؤسسة بريد الجزائر نظاما خاص بالنقد الآلي، حيث أبرمت اتفاقية مع شركة النقد الآلي والعلاقات بين البنوك لتزويد جميع مكاتبها بالشبابيك الآلية للبنوك وأجهزة الدفع الإلكتروني.

الفرع الأول: تعريف بشركة النقد الآلي والعلاقات بين البنوك "SATIM"

شركة ساتيم هي فرع لثمانية بنوك تجارية جزائرية (البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفي، البنك الخارجي الجزائري، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للادخار والتوفير، الصندوق الوطني لتعاون

¹: مقابلة مع السيد مسؤول الأمانة بالمؤسسة.

الفلاحي، بنك البركة). نشأت سنة 1995 وهي شركة ذات أسهم رأسمالها مليون دينار، تكمن مهمتها في تحديث التقنيات البنكية وتطوير نظام النقد وعصرنة وسائل الدفع أما الأعمال التي تتطلع إليها فهي إدماج الموزعات الآلية في البنوك والتي تشرف عليها، صناعة البطاقات البنكية خاصة بالدفع والسحب حسب المقاييس المعمول بها دوليا ومنح الرمز السري.

الفرع الثاني: أجهزة الصرف الآلي

تتمثل فيما يلي:

1- الموزع الآلي

هو آلة أوتوماتيكية تم استخدامها في المؤسسة منذ سنة 2002، تسمح لزيائن البريد القيام بعملية السحب من حساباتهم البريدية الجارية عن طريق البطاقة المغناطيسية CCP على مدار أيام الأسبوع بما فيها أيام العطل الأسبوعية والأعياد أي (24/24 ساعة). والجدول الموالي يوضح أهم مميزاتة:

جدول رقم (1-2): الموزع الآلي للأوراق النقدية D.A.B

النتائج	التقنية	المبادئ العامة	
تخفيض نشاط السحب في المؤسسة.	جهاز موصول بوحدة مراقبة إلكترونية تقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة.	يسمح بالسحب لكل حائز على بطاقة السحب.	الموزع الآلي للأوراق D.A.B

المصدر: تومي إبراهيم، النظام المصرفي في الجزائري واتفاقيات بازل، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008 ص38.

2- الشباك الآلي: هو أيضا آلة أوتوماتيكية أكثر تعقيدا وتنوعا وتطورا من السابقة، بدأ استخدامه في المؤسسة، حيث يقدم خدمات أخرى بالإضافة إلى خدمة السحب.¹ وهي كما هو موضح في الجدول الموالي.

¹ تومي إبراهيم، النظام المصرفي في الجزائري واتفاقيات بازل، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008 ص38-39.

جدول رقم (2-2): الشبكات الآلي G.A.B

النتائج	التقنية	المبادئ العامة	
يستعمل من طرف الزبائن في جميع الأوقات.	جهاز موصول بالكمبيوتر الرئيسي للمؤسسة يقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة التي تسمح بمعرفة الزبون للرصيد بفضل رمز سري.	يخول لكل حائز على البطاقة القيام بالعديد من العمليات هي: السحب، معرفة الرصيد، القيام بتحويلات، طلب شيك، تسديد الفواتير، التحميل الإلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس لتحميل آلي لهواتفهم.	الشبكات الآلي للأوراق G.A.B

المصدر: تومي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفرع الثالث: أجهزة الدفع الإلكتروني

وهي كما يلي:

1- بطاقة ccp: تسلم هذه البطاقة تلقائيا لمجمل زبائن الحساب البريدي الجاري مجانا وذلك لاستخدامها في أجهزة الصرف الآلي التابعة لبريد الجزائر أو البنوك.

كما تسمح هذه البطاقة القيام بـ:

- التأكد من صحة بيانات الزبون على مستوى شبابيك مكاتب البريد عند إجراء كل العمليات البريدية؛
- سحب النقود من الموزعات الآلية للأوراق النقدية (DAB) والشبابيك الآلية للبنوك (GAB) لبريد الجزائر والبنوك المنخرطة في الشبكة النقدية البنكية؛
- الخدمة البنكية الحرة من خلال (LSB) الشبابيك الآلية للبنوك (GAB) لبريد الجزائر؛
- الاطلاع على الرصيد؛
- طلب دفتر الشيكات؛
- الاشتراك والتحميل الإلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس.

2- بطاقة الدفع CIB تسلم هذه البطاقة وفقا لطلب الزبون ذو الحساب البريدي ويستجيب للمعايير المتمثلة في العائد والرصيد، تسمح هذه البطاقات بـ:

- تلقي نفس الخدمات المقدمة من بطاقة CCP مع التأكد من صحة بيانات الزبون على مستوى شبابيك مكاتب البريد عند إجراء كل العمليات البريدية.

- تسديد المشتريات والخدمات لدى التجار المجهزين بأجهزة الدفع الإلكتروني (TPE) والمنخرطين في نظام الدفع الآلي حاملي شعار (CIB)¹.

المطلب الثالث: الشبكة المعلوماتية وتطبيقاتها في المؤسسة

تتطلع المؤسسة على تقديم الخدمات لزيائنها أين ما وجدوا وهذا يتطلب توفر شبكة ونظام لنقل وحفظ المعلومات.

الفرع الأول: الشبكة المعلوماتية

1- الشبكة المحلية: يتواجد بالمؤسسة شبكة محلية (LAN) تربط بين الخادم و 08 أجهزة كمبيوتر وتأخذ هذه الشبكة الهيكلية السلسلة (الخطي) ويرجع السبب وراء اختيار هذا النوع من الهيكلية هو أنه في حالة توقف أحد الأجهزة لا تتعطل الشبكة كما تتميز هذه الشبكة بسهولة إدارتها وسهولة إضافة أو سحب حواسيب من الشبكة. وترتبط الشبكة المحلية للمؤسسة مع جميع شبكات المحلية (LAN) للمؤسسات البريدية على مستوى الجزائر لتكوين شبكة واسعة².

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

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

4- أمن الشبكة: لضمان العمل الجيد للشبكة في المؤسسة تتخذ المؤسسة احتياطات أمنية تتمثل في برامج مضادة للفيروسات.

الفرع الثاني: التطبيقات المعلوماتية على الشبكة

تتوفر داخل المؤسسة نظام معلومات مشترك عن طريق الشبكة الداخلية.

1- نظام WIWDFG: وهو نظام معلومات تم تطبيقه على مستوى المؤسسة منذ نشأتها ويساعد على القيام ببعض العمليات على الشبكة نذكر منها: الاطلاع على الرصيد أو السحب، طلب دفتر الصكوك، تقديم بيان على الحساب، تسديد الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية، الاستلام السريع للأموال (خدمة وسترن يونيون)، إدخال الأجور.

¹: وثائق المؤسسة.

²: مقابلة مع مسؤول الأمانة.

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

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

2-1- مستخدمين النظام

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

2-2- أهداف النظام

- السرعة في إنجاز العمليات واختصار الوقت والجهد للموظفين؛
- تقليل نسبة الأخطاء؛
- سرعة تقديم الخدمة للزبائن؛
- إمكانية تقديم أكثر من خدمة في الشباك الواحد؛
- توزيع الضغط على شبابيك؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- تحسين ظروف عمل مستخدمي البريد؛
- رفع النجاعة الإنتاجية المالية للمؤسسة¹.

¹: مقابلة مع مسؤول الأمانة.

المبحث الثالث: المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث شرح المنهجية المستخدمة في الدراسة وتحليل البيانات المجمعة لدينا للوصول إلى نتائج البحث الميداني.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من موظفي قطاع البريد بغرداية بجميع رتبهم المصنفة حسب 2000-03 المتعلق بالقواعد العامة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية عددهم 250 موظفا بجميع الرتب، أما العينة فقد تم توزيع (60) استمارة بصورة عشوائية على موظفي قطاع البريد، وتم استرجاعها كاملة بنسبة بلغت 100%، ليتم من بعدها استبعاد (10) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم الجدية في الإجابة على كل فقراتها، وبهذا بلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ما مجمله (50) استمارة بنسبة (83%) من الاستمارات المستردة والتي خضعت بكاملها للتحليل الإحصائي.

الفرع الثاني: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها لتحديد النتائج المتوصل إليها.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

يتضمن الموضوع متغيرين: متغير مستقل ومتغير تابع، موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
مكونات الإدارة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية - التقنية - المالية - البشرية... الخ)	المستقل
فعالية التغيير	التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لقد اختارت الطالبتان الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تجمعت لديه بواسطة

الاستمارة حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة جهاز الحاسب الآلي وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم التسيير (SPSS) وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي استخدمت:

- **الإحصاء الوصفي:** والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس مستوى توفر المتغيرات وبهدف اعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المبحوثين والعوامل الأكثر تقديرا لهم
- **الوسط الحسابي:** وهو عبارة عن القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، وبمعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.
- **الانحراف المعياري:** يشير إلى مدى تشتت البيانات عن بعضها ويساوي مجموع مربع انحرافات القيم مقسوما على عددها.
- **معامل ألفا كرونباخ:** للتأكد من درجة ثبات الاستمارة.
- **معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد والبيسيط:** لإظهار العلاقة واختبار الفرضيات.
- **اختبار فرق المتوسطات:** لكل إجمالي محور من محاور المتغيرات على الجنس.
- **تحليل التباين الأحادي:** معرفة ما إذا كان هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للمستوى التعليمي، الأقدمية أو المستوى الوظيفي.

الفرع الخامس: أداة البحث

1- المقابلة: تعتبر المقابلة أداة من أهم الأدوات في البحث للحصول على المعلومات، ولقد تم إجراء مقابلة مع مسؤول الأمانة في المديرية المركزية لبريد الجزائر بولاية غرداية وطرحنا عليه مجموعة من الأسئلة حول المؤسسة وكيف نشأت وتطورت مع هذا التطور التكنولوجي السريع، ومدى تطبيق الإدارة الإلكترونية وطرق تطبيقها وأهداف المؤسسة من تطبيقها.

2- الاستبيان: تم تصميم وإعداد استمارة مكونة من (26) فقرة للإجابة على مجالات البحث وذلك من أجل اختبار فرضيات البحث، حيث تم عرضها ومناقشتها مع المشرف والاعتماد على ملاحظاته حوله، مع ملاحظات أساتذة آخرين تم عرض الاستمارة عليهم، حيث على ضوء ذلك تم تعديل الاستمارة وإعدادها بالصورة النهائية التي تم بها جمع المعلومات وقد تكونت أداة الدراسة من جزئين:

- الجزء الأول: وتكون من مجموعة من الفقرات حول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- الجزء الثاني: يعبر عن متغيرات البحث ينقسم إلى أربع محاور تتعلق بالإدارة الإلكترونية وفعالية التغيير في المؤسسة لمعالجة الموضوع حول تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير والتي كانت كالتالي:
- المحور الأول: توفر البيئة التكنولوجية ويتكون من 07 عبارات.
- المحور الثاني: توفر الموارد المالية ويتكون من 05 عبارات.
- المحور الثالث: توفر البيئة القانونية والتشريعية ويتكون من 05 عبارات.
- المحور الرابع: فعالية التغيير في أداء المؤسسة ويتكون من 09 عبارات.

والإجابة على أسئلة الاستبيان في الجزء الثاني تكون وفقا لمقياس ليكارت الخماسي حيث تم تقييم الإجابات كما هو موضح في الجدول رقم (2-4)، وفقا لسلم الدرجات التالي:

- موافق جدا تساوي 5 درجات.
- موافق تساوي 4 درجات.
- محايد تساوي 3 درجات.
- غير موافق تساوي 2 درجة.
- غير موافق بشدة تساوي 1 درجة.

وتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس وهو 5 للحصول على طول الخلية (0.8=5/4) ثم إضافة هذه النتيجة لأقل قيمة في المقياس وهو 1 لتحديد الحد الأدنى للخلية وهكذا أصبح طول الخلايا حسب الجدول أدناه:

جدول رقم (2-4): تقسيم الدرجات حسب مقياس ليكارت

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.80	غير موافق جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع السادس: اختبار صدق وثبات الاستبيان

أداة البحث تفيد عملية التحكيم في التحقق من الصدق الظاهري للاستمارة، وبناء على ملاحظات المشرف وبعض الأساتذة تم إجراء التعديلات اللازمة وإعادة صياغة بعض الفقرات حتى استقرت الاستمارة بصورتها النهائية.

أما ثبات أداة البحث فتفيد معرفة مدى قياس الاستمارة للعوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها، حيث تم اختبار مدى الاتساق الداخلي للفقرات باستعمال معامل الارتباط بيرسون.

1- معاملات الارتباط لمتغير توفر البيئة التكنولوجية

جدول رقم (2-5): قياس صدق الاتساق الداخلي لمتغير توفر البيئة التكنولوجية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تمتلك المؤسسة اجهزة متطورة على صعيد تقنيات الحاسوب وانظمة المعلومات	0.597**	0.000
02	تعتمد المؤسسة على اطاراتها في عملية تركيب الاجهزة	0.522**	0.000
03	تستخدم المؤسسة برامج متطورة في عملية اتخاذ القرارات	0.827**	0.000
04	تهتم المؤسسة في تطبيق كل ما هو جديد في لتكنولوجيا	0.770**	0.000
05	تشجع مؤسستنا باستمرار زبائنها	0.685**	0.000
06	مؤسستنا السباقة في ربط مراكزها بالانترنت	0.770**	0.000
07	تعمل المؤسسة على استقطاب اصحاب الخبرات في مجال العمل الالكتروني	0.841**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول (2-5) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي، جميعها ذات دلالة إحصائية، حيث تراوحت قيم المعاملات بين 0.522 إلى 0.841 وبالتالي يعتبر الاتساق الداخلي لمحور توفر البيئة التكنولوجية صادق.

2- معاملات الارتباط لمتغير توفر الموارد المالية

جدول رقم (2-6): قياس صدق الاتساق الداخلي لمتغير توفر الموارد المالية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تمتلك المؤسسة الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج والتقنيات	0.211	0.142
02	تتوافر في مؤسستنا برامج سلامة وامن المعلومات	0.279*	0.050
03	تسعى المؤسسة لتطوير التعامل بأدوات التجارة الإلكترونية	0.159	0.270
04	تخصيص ميزانية تتعلق بعقد برامج ودورات تكوينية لفائدة الموظفين	0.697**	0.000
05	تكلفة خدمة الصيانة الاجهزة مرتفعة	0.467**	0.001

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول (2-6)، أن العبارة الأولى (تمتلك المؤسسة الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج والتقنيات) معامل ارتباطها 0.211 وبلغ مستوى الدلالة 0.142 فهو أكبر من 0.05 وكذا العبارة الثالثة (تسعى المؤسسة لتطوير التعامل بأدوات التجارة الإلكترونية) فقد كان معامل ارتباطها 0.159 وبلغ مستوى الدلالة 0.270 أكبر من 0.05 وعليه فإن الاتساق الداخلي للموارد المالية صادق في العبارة 02 والعبارة 04 والعبارة 05.

3- معاملات الارتباط في محور توفر البيئة القانونية والتشريعية

جدول رقم (2-7): قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور توفر البيئة القانونية والتشريعية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تشارك المؤسسة في المجهود الرامي الى تطوير المنظومة التشريعية	0.689**	0.000
02	الاعتماد على الخبرات الوطنية والاجنبية في تطوير الاعمال الالكترونية	0.602**	0.000
03	تتبنى المؤسسة منهج مشاركة الجميع في التخطيط الاستراتيجي	0.674**	0.000
04	الاعتماد على الخبرات الوطنية والاجنبية في تطوير الاعمال الالكترونية	0.572**	0.000

0.000	0.651**	تسعى المؤسسة لتحقيق المتطلبات القانونية والتشريعية لتهيئة الظروف الملائمة	05
-------	---------	---	----

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (2-7) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي، جميعها ذات دلالة إحصائية، حيث تراوحت قيم المعاملات بين 0.572 إلى 0.689 وبالتالي يعتبر الاتساق الداخلي لمحور توفر البيئة القانونية والتشريعية صادق.

4- معاملات الارتباط في محور توفر البيئة التكنولوجية

جدول رقم (2-8): قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور توفر البيئة التكنولوجية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	هيكل تنظيمي مرت يحدد السلطات والمسؤوليات	0.717**	0.000
02	استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة	0.725**	0.000
03	تقوم ادارة المؤسسة بإجراء تغييرات مستمرة لتحسين الخدمة وجعلها أكثر كفاءة	0.572**	0.000
04	التغيير في متطلبات الادارة الالكترونية يؤدي الى تحسين ظروف العمل	0.760**	0.000
05	اتلقى تكوين وتدريب دوري في مجال الادارة الالكترونية	0.714**	0.000
06	تعتمد مؤسستنا على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	0.648**	0.000
07	يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق	0.680**	0.000
08	اعادة توزيع المهام في المؤسسة وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها	0.606**	0.000
09	تقدم ادارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير	0.848**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (2-8) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي، جميعها ذات دلالة إحصائية، حيث تراوحت قيم المعاملات بين 0.714 إلى 0.848 وبالتالي يعتبر الاتساق الداخلي لمحور توفر البيئة القانونية والتشريعية صادق.

الفرع السابع: اختبار ثبات الاستبيان

قمنا بإجراء اختبارا لقياس ثبات باستعمال ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (2-9): قياس ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ

المتغيرات	التسمية	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المتغير الأول	توفر البيئة التكنولوجية	7	0,845
المتغير الثاني	توفر الموارد المالية	5	0,835
المتغير الثالث	توفر البيئة القانونية والتشريعية	5	0,898
المتغير الرابع	فعالية التغيير	9	0,887
الاستبيان ككل		26	0,929

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-9) يتضح بأن معاملات الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع متغيرات الاستبيان، حيث نجد 0.845 لمتغير توفر البيئة التكنولوجية و0.835 لمتغير توفر الموارد المالية و0.898 على مستوى توفر البيئة القانونية والتشريعية و0.887 لمتغير فعالية التغيير في حين بلغت 0.929 للاستبيان ككل وهذا يعني أن درجة الثبات مرتفعة في البيانات، وذلك تأكيد على ثبات الاستبيان وهذا ما يكسبه مصداقية في تحقيق ما تتطلبه الدراسة.

الفرع الثامن: الأساليب المستخدمة في التحليل

1- لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع المتغيرات لاختبار كولموغوروف-سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) وكانت النتائج كما في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
- الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

جدول رقم (2-10): نتائج الاختبار الطبيعي

اختبار كولموغوروف-سمرنوف		متغيرات الدراسة
قيمة الاحتمال P. Sig	قيمة Z	
0.318	2.871	البيئة التكنولوجية
0.073	2.410	توفر الموارد المالية
0.058	2.546	البيئة القانونية
0.307	2.804	فعالية التغيير في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة Kolmogorov-Smirnov Z ممثلة فيما يلي:

(2.871، 2.546، 2.410، 2.804)، ومستوى المعنوية لها على التوالي: (0.318، 0.058، 0.073، 0.307) وكلها جاءت أكبر من 0.05، وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالعينة محل الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث

لقد تم توزيع (60) استمارة على أفراد عينة البحث من موظفي قطاع البريد، والتي تتكون من موظفي بجميع رتبهم الإدارية، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (50) حيث استبعد منها (10) استمارات بسبب تدني مستوى الجدية في تعبئتها، وبذلك يبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (50) استمارة بنسبة (100%) وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، والجدول أدناه يبين ذلك:

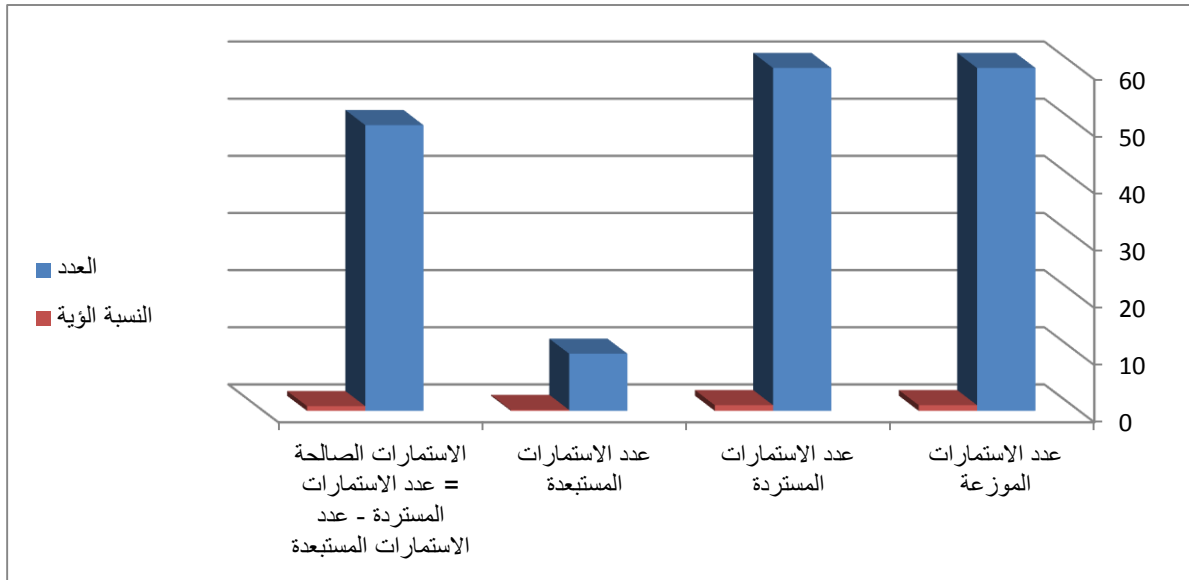
جدول رقم (2-11): عدد الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي مع النسب المئوية

النسبة المئوية	العدد	فئة الاستمارة
100%	60	عدد الاستمارات الموزعة
100%	60	عدد الاستمارات المستردة
17%	10	عدد الاستمارات المستبعدة

50	%83	الاستثمارات الصالحة = عدد الاستثمارات المستردة - عدد الاستثمارات المستبعدة
----	-----	--

المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

شكل رقم (2-3): عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي



المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال بيانات الجدول رقم (2-11)

كما وتبين الجداول التالية خصائص عينة البحث والمتمثلة في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية والمستوى الوظيفي هذا وسيتم حساب التكرار والنسب المئوية للمتغيرات الأساسية لخصائص عينة البحث كما يلي:

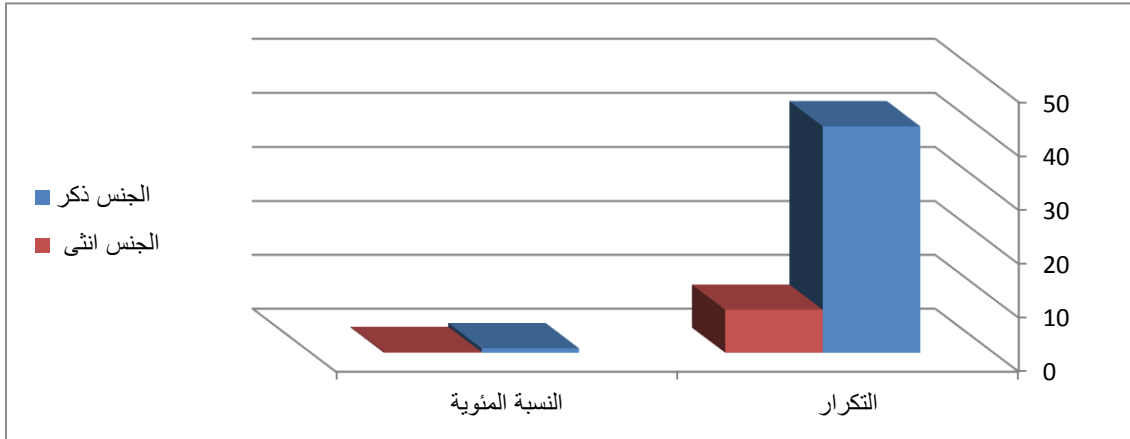
1- الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس: سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الجنس والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-12): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	%84
	انثى	8	%16
المجموع		50	%100

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

شكل رقم (2-4): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس



المصدر: إعداد الطالبتين من خلال بيانات الجدول (2-12)

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث من الذكور وبنسبة بلغت (84%) بينما نسبة الإناث بلغت (16%).

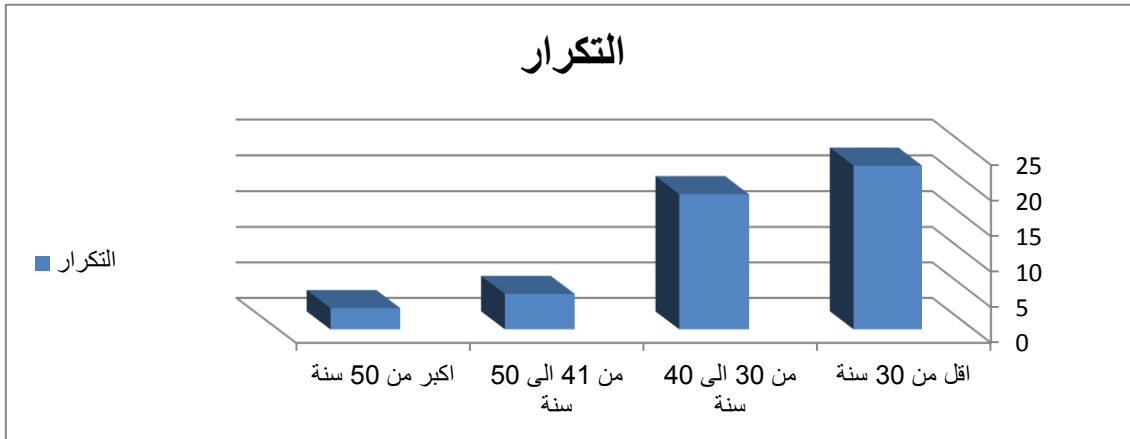
2- الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر: سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات العمر والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-13): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	23	46%
	من 30 الى 40 سنة	19	38%
	من 41 الى 50 سنة	5	10%
	أكبر من 50 سنة	3	6%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

شكل رقم (2-5): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر



المصدر: إعداد الطالبتين من خلال بيانات الجدول (2-13)

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث هم من تقع ضمن الفئة العمرية الأولى الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وعددهم 23 بنسبة (46%) وبالنظر إلى الفئات العمرية ككل نجد بأنها تقع ضمن الفئة الشابة، وقد يكون هذا راجع إلى سياسة التوظيف التي شهدتها القطاع ككل في السنوات الماضية وعملية الاستقطاب للفئات الشابة.

3- الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي:

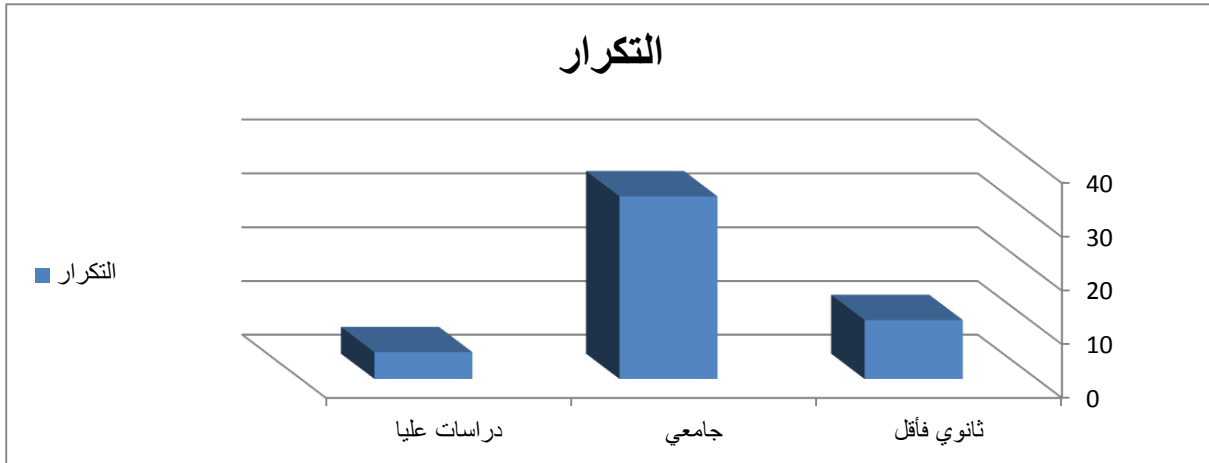
سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات المستوى التعليمي والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-14): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	11	22%
	جامعي	34	68%
	دراسات عليا	5	10%
المجموع		50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

شكل رقم (2-6): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال بيانات الجدول (2-14).

تشير نتائج التحليل المتعلقة بالمستوى التعليمي بأن غالبية أفراد عينة البحث هم من الفئة الجامعيين تليها فئة دون مستوى لثانوي، فالوظائف التي تشهد تغير تكنولوجي عملي تتطلب توظيف شهادة جامعية بعدد كبير من اجل إلمام في فهم جوانب التغيير وتقدم المؤسسة نحو الأفضل.

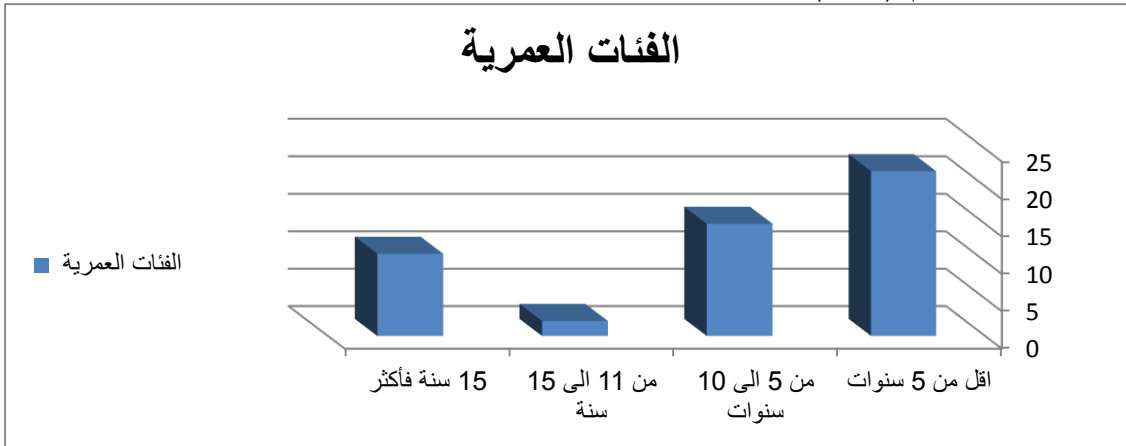
4- الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالأقدمية: سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الخبرة المهنية والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-15): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالأقدمية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	اقل من 5 سنوات	22	44%
	من 5 الى 10 سنوات	15	30%
	من 11 الى 15 سنة	2	4%
	15 سنة فأكثر	11	22%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

شكل رقم (2-7): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال بيانات الجدول (2-15).

تشير نتائج التحليل بأن بالأقدمية غالبية أفراد عينة البحث تنحصر ما بين الفئة الأولى والفئة الثانية، وكما تبين معنا من خلال الفئات العمرية بأن أغلب العاملين من فئة الشباب ومع حداثة توظيفهم.

5- الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالقدرة على التعامل مع الكمبيوتر

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث المتعلقة بالقدرة على التعامل مع الكمبيوتر

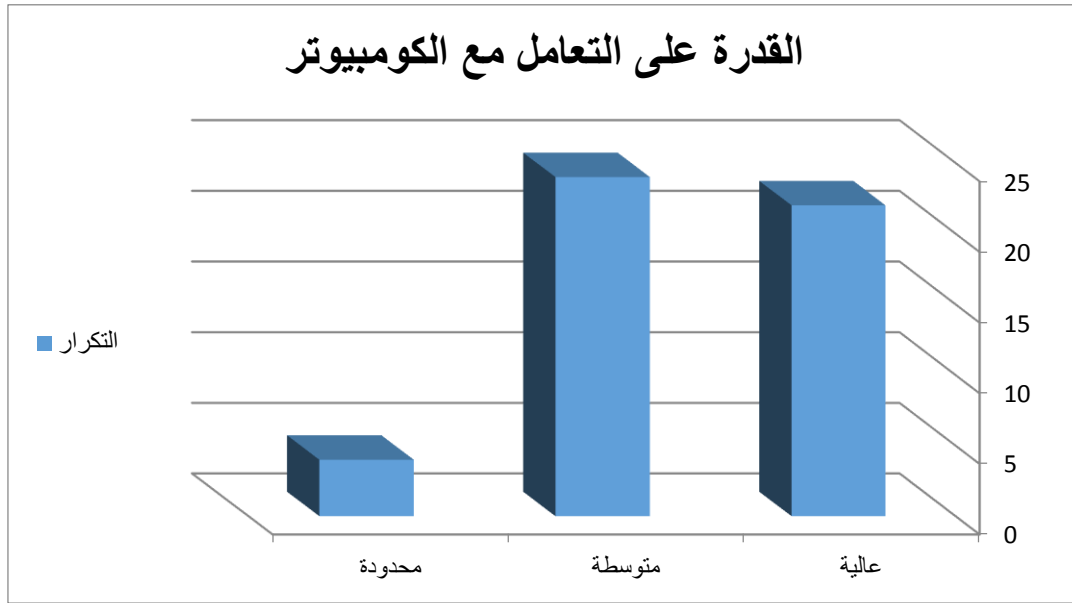
جدول رقم (2-16): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث المتعلقة بالقدرة على التعامل مع

الكمبيوتر

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	عالية	22	44%
	متوسطة	24	48%
	محدودة	4	8%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

شكل رقم (2-8): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالقدرة على التعامل مع الكمبيوتر



المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال بيانات الجدول (2-16).

تشير المعطيات أن الأغلبية لديهم القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات العينة

عرض نتائج التحليل الإحصائي: فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي، فقد اشتملت الاستمارة بعد استبعاد البيانات الشخصية والوظيفية على المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية ويحتوي على أربعة (04) مكونات هي: المتطلبات الإدارية والمتطلبات التقنية - المتطلبات البشرية والمتطلبات التقنية - المتطلبات الأمنية وتشمل سبعة عشر (17) فقرة.

2- المتغير التابع المتمثل في التغيير ويحتوي على تسعة (09) فقرات.

- أما المعالجة الإحصائية المستخدمة فاشتملت على كل من:
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.

المطلب الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات

سنحاول فيما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (2-17): متغير توفر البيئة التكنولوجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تمتلك المؤسسة اجهزة متطورة على صعيد تقنيات الحاسوب وأنظمة المعلومات	1.92	1.103	06	منخفضة
2	تعتمد المؤسسة على اطاراتها في عملية تركيب الأجهزة	1.72	0.607	07	منخفضة
3	تستخدم المؤسسة برامج متطورة في عملية اتخاذ القرارات	2.28	1.229	02	منخفضة
4	تهتم المؤسسة في تطبيق كل ما هو جديد في تكنولوجيا	1.94	1.038	05	منخفضة
5	تشجع مؤسستنا باستمرار زبائننا	2.00	1.195	04	منخفضة
6	مؤسستنا السباقة في ربط مراكزها بالانترنت	2.22	1.148	03	منخفضة
7	تعمل المؤسسة على استقطاب اصحاب الخبرات في مجال العمل الالكتروني	2.48	1.297	01	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للعنصر البيئة التكنولوجية	2.08	0.228		منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-17) نلاحظ أن العبارة (تعمل المؤسسة على استقطاب اصحاب الخبرات في مجال العمل الالكتروني) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 2.48 وانحراف

معياري بلغ 1.297 بدرجة منخفضة، تشير على اهتمام المؤسسة بالمجال الإلكتروني فهي تبحث عن أصحاب الخبرة لاعتمادهم في الإدارة الإلكترونية. وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارتين (تستخدم المؤسسة برامج متطورة في عملية اتخاذ القرارات) و(مؤسستنا السباقة في ربط مراكزها بالإنترنت) في الترتيب الثاني والثالث بمتوسط حسابي بلغ 2.28 و2.22 لكلا العبارتين، وانحراف معياري قدره 1.229 و1.148 على التوالي. حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير البيئة التكنولوجية 2.08 وانحراف معياري 0.228 بدرجة منخفضة، وهذا ما يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى متغير توفر البيئة التكنولوجية.

جدول رقم (2-18): متغير توفر الموارد المالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تمتلك المؤسسة الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج والتقنيات	2.40	1.277	03	منخفضة
2	تتوافر في مؤسستنا برامج سلامة وامن المعلومات	2.10	1.092	04	منخفضة
3	تسعى المؤسسة لتطوير التعامل بأدوات التجارة الإلكترونية	2.04	0.968	05	منخفضة
4	تخصيص ميزانية تتعلق بعقد برامج ودورات تكوينية لفائدة الموظفين	2.88	1.451	01	متوسطة
5	تكلفة خدمة صيانة الأجهزة مرتفعة	2.46	1.034	02	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: متغير توفر الموارد المالية	2.37	0.197		منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-18) نلاحظ أن العبارة (تخصيص ميزانية تتعلق بعقد برامج ودورات تكوينية لفائدة الموظفين) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 2.88 وانحراف معياري بلغ 1.451 بدرجة متوسطة، وهي تشير على اهتمام المؤسسة بتكوين وتدريب موظفيها. وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارتين (تكلفة خدمة صيانة الأجهزة مرتفعة). و(تمتلك المؤسسة الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج والتقنيات) في الترتيب الثاني والثالث بمتوسط حسابي بلغ 2.46 و2.40 لكلا العبارتين، وانحراف معياري قدره 1.034 و1.277 على التوالي. حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير توفر الموارد المالية

2.37 وانحراف معياري 0.197 بدرجة منخفضة، وهذا ما يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى متغير توفر الموارد المالية.

جدول رقم (2-19): متغير توفر البيئة القانونية والتشريعية الحديثة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
منخفضة	03	1.060	2.24	تشارك المؤسسة في المجهود الرامي الى تطوير المنظومة التشريعية	1
منخفضة	02	1.178	2.40	الاعتماد على الخبرات الوطنية والاجنبية في تطوير الاعمال الالكترونية	2
منخفضة	01	1.261	2.60	تتبنى المؤسسة منهج مشاركة الجميع في التخطيط الاستراتيجي	3
منخفضة	04	0.989	2.20	الاعتماد على الشبكات المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية	4
منخفضة	05	1.125	2.14	تسعى المؤسسة لتحقيق المتطلبات القانونية والتشريعية لتهيئة الظروف الملائمة	5
منخفضة		0.104	2.31	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للمتغير توفر البيئة القانونية والتشريعية الحديثة.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-19) نلاحظ أن العبارة (تتبنى المؤسسة منهج مشاركة الجميع في التخطيط الاستراتيجي) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وانحراف معياري

بلغ 1.261 بدرجة منخفضة، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالتخطيط الاستراتيجي وبمشاركة وموافقة موظفيها. وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارتين (الاعتماد على الخبرات الوطنية والاجنبية في تطوير الاعمال الالكترونية.) و(تشارك المؤسسة في المجهود الرامي الى تطوير المنظومة التشريعية) في الترتيب الثاني والثالث بمتوسط حسابي بلغ 2.40 و 2.24 لكلا العبارتين، وانحراف معياري قدره 1.178 و 1.060 على التوالي. حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير توفر البيئة القانونية والتشريعية 2.31 وانحراف معياري 0.104 بدرجة منخفضة، وهذا ما يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى متغير توفر البيئة القانونية والتشريعية الحديثة.

جدول رقم (2-20): متغير فعالية التغيير في المؤسسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	هيكل تنظيمي مرن يحدد السلطات والمسؤوليات	1.98	1.115	06	منخفضة
2	استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة	1.88	0.939	07	منخفضة
3	تقوم ادارة المؤسسة بإجراء تغييرات مستمرة لتحسين الخدمة وجعلها أكثر كفاءة	1.88	0.895	08	منخفضة
4	التغيير في متطلبات الادارة الالكترونية يؤدي الى تحسين ظروف العمل	2.12	1.171	04	منخفضة
5	اتلقى تكوين وتدريب دوري في مجال الادارة الالكترونية	2.68	1.570	01	متوسطة
6	تعتمد مؤسستنا على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	2.16	1.218	03	منخفضة
7	يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق	1.82	0.940	09	منخفضة
8	اعادة توزيع المهام في المؤسسة وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها	2.10	1.129	05	منخفضة
9	تقدم ادارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير	2.50	1.555	02	منخفضة

منخفضة	0.217	2.14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للمتغير فعالية التغيير في المؤسسة
--------	-------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-20) نلاحظ أن العبارة (اتلقى تكوين وتدريب دوري في مجال الإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 2.68 وانحراف معياري بلغ 1.570 بدرجة متوسطة، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتكوين موظفيها في المجال الإلكتروني تبعاً للتطور التكنولوجي. وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارتين (تقدم إدارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير). و(تعتمد مؤسستنا على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال) في الترتيب الثاني والثالث بمتوسط حسابي بلغ 2.50 و 2.16 لكلا العبارتين، وبانحراف معياري قدره 1.555 و 1.218 على التوالي. حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير فعالية التغيير في المؤسسة 2.14 وانحراف معياري 0.217 بدرجة متوسطة وهذا ما يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى متغير فعالية التغيير في المؤسسة.

من خلال هذا يمكن تفسير عدم موافقة أفراد العينة على متغيرات الدراسة يعوز لعدم الاعتماد بشكل تام على الإدارة الإلكترونية وهذا لقلّة الخبرة فيها خاصة في فئة المواطنين، مما يفسر عن عدم الاستغناء الإدارة الورقية بشكل كبير.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المطلب لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لإيجاد تأثير بين مكونات إدارة الإلكترونية على فعالية التغيير

الفرع الأول: اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

جدول رقم (2-21): مصفوفة الارتباط.

المتغير	البيئة التكنولوجية	الموارد المالية	البيئة القانونية والتشريعية	فعالية التغيير
البيئة التكنولوجية	1	0,541**	0,629**	0,557**
الموارد المالية	0,541**	1	0,472**	0,448*
البيئة القانونية والتشريعية	0,629**	0,472**	1	0,597**
فعالية التغيير	0,557**	0,448*	0,597**	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بلغت أعلى قيمة ارتباط 0.629 بين القوانين والتشريعات والبيئة التكنولوجية وهذا يعني وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، مما يعني استخدام الانحدار المتدرج. في حالة وجود مشكل تعدد خطي بين بعض المتغيرات المستقلة، فيجب استبعاد تلك المتغيرات ويتم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار التدريجي (أسلوب خطوة بخطوة) باستخدام برنامج SPSS (طريقة stepwise) حيث يهدف هذا الأسلوب إلى اختيار أفضل مجموعة من المتغيرات المفسرة والتي تفسر المجموعة بدءاً من المتغير الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، وذلك لضمان عدم وجود تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج.

الفرع الثاني: علاقة الارتباط بين مكونات الإدارة الإلكترونية وفعالية التغيير

جدول رقم (2-22): علاقة الارتباط بين مكونات الإدارة الإلكترونية وفعالية التغيير

توفر البيئة القانونية	توفر الموارد المالية	توفر البيئة التكنولوجية	المتغير المستقل	
			المتغير التابع	
.755 ^a	.486 ^a	0.300	معامل الارتباط R	فعالية التغيير
.000 ^b	.000 ^b	0.034	مستوى الدلالة α	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن $R=0.300$ لتوفر البيئة التكنولوجية ومستوى الدلالة $\alpha = 0.034$ و $R=0.486$ ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ لتوفر الموارد المالية و $R=0.755$ لتوفر البيئة القانونية والتشريعية ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين مكونات الإدارة الإلكترونية وفعالية التغيير عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر لأبعاد ومكونات الإدارة الإلكترونية المتوفرة بالمؤسسة على فعالية التغيير. يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لتوفر البيئة التكنولوجية للإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لتوفر الموارد المالية للإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لتوفر البيئة القانونية والتشريعية للإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر لتوفر البيئة التكنولوجية للإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير.

جدول رقم (2-23): نتائج الارتباط الخطي بين متغير توفر البيئة التكنولوجية وفعالية التغيير

النموذج	قيمة F	معامل الارتباط R	قيمة R المعدلة	قيمة معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري التقديري
1	4.756	0.300	0.071	0.090	5.38232

أ - المتغير المستقل: توفر الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي يشير إلى خروج المتغير المستقل (توفر الإدارة الإلكترونية) حيث بلغ معامل الارتباط 30%، والنسبة المتبقية 70% ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ، وبلغت قيمة F المحسوبة 4.756 أما $R^2=0.090$ دليل على وجود ارتباط خطي بين توفر البيئة التكنولوجية وفعالية التغيير.

جدول رقم (2-24): نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين متغير توفر البيئة التكنولوجية وفعالية التغيير

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
1	137.791	1	137.791	4.756	.034 ^b
البواقي	1390.529	48	28.969		
المجموع	1528.320	49			

أ- المتغير التابع: فعالية التغيير

ب- المتغير المستقل: توفر البيئة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد أن:

- مجموع مربعات الانحدار 137.191 ومجموع مربعات البواقي 1390.529 ومجموع المربعات الكلي 1528.320.
- درجة حرية الانحدار 1 ودرجة حرية البواقي 48 ودرجة حرية المجموع الكلي 49.
- مربع متوسطات الانحدار 137.731 ومربع متوسطات البواقي 28.969.

- قيمة F تساوي 4.756 ومستوى الدلالة 0.034 أقل من $\alpha=0.05$ وبهذا نرفض فرضية العدم، وبالتالي خط الانحدار يلانم المعطيات.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر لتوفر الموارد المالية للإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير.

جدول رقم (2-25): نتائج الارتباط الخطي بين توفر الموارد المالية وفعالية التغيير

النموذج	قيمة F	معامل الارتباط R	قيمة R المعدلة	قيمة معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري التقديري
1	14.870	.486 ^a	.221	.237	4.03438

أ - المتغير المستقل: توفر الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي يشير إلى خروج المتغير المستقل (توفر الموارد المالية) حيث بلغ معامل الارتباط 48.6%، و52.4% ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ، كما بلغت قيمة F المحسوبة 14.870 أما $R^2=0.237$ دليل على وجود ارتباط خطي بين توفر الموارد المالية وفعالية التغيير.

جدول رقم (2-26): نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين متغير توفر الموارد المالية وفعالية التغيير

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
1 الانحدار البواقي المجموع	242.021	1	242.021	14.870	.000 ^b
	781.259	48	16.276		
	1023.280	49			

أ- التابع: فعالية التغيير

ب- المتغير المستقل: توفر الموارد المالية المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد أن:

- مجموع مربعات الانحدار 242.021 ومجموع مربعات البواقي 781.259 ومجموع المربعات الكلي 1023.280.

- درجة حرية الانحدار 1 ودرجة حرية البواقي 48 ودرجة حرية المجموع الكلي 49.

- مربع متوسطات الانحدار 242.021 ومربع متوسطات البواقي 16.276.
- قيمة F تساوي 14.870 ومستوى الدلالة 0.000 أقل من $\alpha=0.05$ وبهذا نرفض فرضية العدم، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

3-الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر لتوفر البيئة القانونية والتشريعية للإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير.

جدول رقم (2-27): نتائج الارتباط الخطي بين توفر البيئة القانونية والتشريعية الحديثة وفعالية التغيير

النموذج	قيمة F	معامل الارتباط R	قيمة R المعدلة	قيمة معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري التقديري
1	63.679	.755 ^a	.561	.570	3.14722

أ- المتغير المستقل: توفر البيئة القانونية والتشريعية الحديثة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي يشير إلى خروج المتغير المستقل (توفر البيئة القانونية والتشريعية) حيث بلغ معامل الارتباط 75.5% وبلغت قيمة F المحسوبة 63.679 أما $R^2=0.570$ دليل على وجود ارتباط خطي بين توفر البيئة القانونية والتشريعية وفعالية التغيير.

جدول رقم (2-28): نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين متغير توفر الموارد المالية وفعالية التغيير

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	1	630.741	63.679	.000 ^b
	البواقي	48	9.905		
	المجموع	49	1106.180		

أ- المتغير التابع: فعالية التغيير

ب- المتغير المستقل: توفر البيئة القانونية والتشريعية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد أن:

- مجموع مربعات الانحدار 630.741 ومجموع مربعات البواقي 475.439 ومجموع المربعات الكلي 1106.180.
- درجة حرية الانحدار 1 ودرجة حرية البواقي 48 ودرجة حرية المجموع الكلي 49.
- مربع متوسطات الانحدار 630.741 ومربع متوسطات البواقي 9.905.

- قيمة F تساوي 63.679 ومستوى الدلالة 0.000 أقل من $\alpha=0.05$ وبهذا نرفض فرضية العدم، وبالتالي خط الانحدار يلانم المعطيات.

المطلب الخامس: نتائج اختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المطلب لعرض نتائج تحليل الفرضيات.

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

- من خلال الجدول رقم (2-22) الذي يوضح علاقة الارتباط بين مكونات الإدارة الإلكترونية وفعالية التغيير تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين توفر البيئة التكنولوجية وفعالية التغيير حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.300$) ومستوى الدلالة 0.034، بينما كانت العلاقة أقوى بين متغير توفر الموارد المالية وفعالية التغيير حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.486^a$)، ومتغير توفر البيئة القانونية والتشريعية الحديثة وفعالية التغيير حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.755^a$) على التوالي ومستوى الدلالة 0.000 لكليهما، وهذا يدل على أن فعالية التغيير تتماشى والموارد المالية المتوفرة والبيئة القانونية والتشريعية الحديثة التي تتحكم في تسيير البيئة التكنولوجية وفق القوانين والتشريعات، وأن البيئة التكنولوجية تساهم بشكل جزئي في فعالية التغيير

الفرع الثاني: نتائج الفرضية الفرعية الأولى

بعد تحليل الفرضية وجدنا أن هناك أثر بين توفر البيئة التكنولوجية وفعالية التغيير، حيث كانت قيمة $F=4.756$ عند مستوى الدلالة 0.034 وهي قيمة دالة إحصائياً، وهذا ما يفسر علاقة ارتباط قوية، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

الفرع الثالث: نتائج الفرضية الفرعية الثانية

بعد تحليل الفرضية وجدنا أن هناك أثر بين توفر الموارد المالية وفعالية التغيير، حيث كانت قيمة $F=14.870$ وكان معامل الارتباط $R=0.486$ عند مستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة دالة إحصائياً، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

الفرع الرابع: نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

بعد تحليل الفرضية وجدنا أن هناك أثر بين توفر البيئة القانونية والتشريعية الحديثة وفعالية التغيير، حيث كانت قيمة $F=63.679$ وكان معامل الارتباط $R=0.755$ عند مستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة دالة إحصائياً، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية، وهذا يعني رفض لفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عموميات حول المؤسسة محل الدراسة وتوصلنا إلى نتائج من خلال إسقاط الإطار النظري على الواقع، وتوصلنا إلى نتائج قمنا بتحليلها ومناقشتها، واستنتجنا بشكل عام أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على استقطاب فئة الشباب لتحسين أدائها من خلال معايير الاختيار واجراءات الاختيار كما تساهم في التغيير. كما استنتجنا أن مكونات الإدارة الإلكترونية لها أثر على فعالية التغيير في المؤسسة عندما تتوفر البيئة التكنولوجية المتكونة من أجهزة وبرامج وخبرات بشرية لكن تقيدها الموارد المالية المتوفرة لدى المؤسسة والقوانين والتشريعات التي تتحكم في كيفية تطبيقها من أجل تحقيق السلامة والأمن لها.

خاتمة

خاتمة

أصبحت الإدارة الإلكترونية ذات أهمية كبيرة في عصر التكنولوجيا، لما توفره من جهد ووقت للزبائن في المؤسسات الاقتصادية والخدمية خاصة، مما جعل هذه الأخيرة تفكر في محاولة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ولو جزئيا وليس كليا من أجل تقديم الخدمة في أسرع وقت وهذا ما نراه في الدوائر والبلديات وكذا مؤسسات الضمان الاجتماعي ومؤسسات بريد الجزائر واتصالات الجزائر. مما دفعنا لمعرفة هذه الإدارة وماهي مكوناتها ومدى تأثيرها على فعالية التغيير في المؤسسات الاقتصادية، حيث حاولنا معالجة إشكالية البحث والأسئلة الفرعية نظريا وميدانيا وذلك بتحليل الفرضيات، وتوصلنا إلى أهم النتائج هي:

← النتائج

- ✓ توفر العوامل التكنولوجية (أجهزة، برامج، شبكات، موارد بشرية) لها علاقة طردية على فعالية التغيير، حيث توفرها يؤدي إلى التغيير في النمط الإداري في المؤسسة.
- ✓ إن توفر العوامل التكنولوجية لا يكون إلا بتوفر الموارد المالية وكلما كانت الموارد المالية مرتفعة كان التأثير على فعالية التغيير قوي وهذا ما تفسره علاقة الارتباط القوية بين توفر الموارد المالية وفعالية التغيير.
- ✓ إن القوانين والتشريعات التي تضبط استخدام البرامج والشبكات لها تأثير قوي على فعالية التغيير وهذا لضمان سلامة وأمن المؤسسة والزبائن وهذا ما تفسره علاقة الارتباط القوية بين توفر البيئة القانونية والتشريعية الحديثة وفعالية التغيير.

← المقترحات

- تأمل الطالبان أن تريا بعض الدراسات المستقبلية التي تهتم بالمؤسسة الاقتصادية في الجوانب التالية:
- ✓ دراسات وأبحاث في تغيير آليات عمل مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية وكيفية دمجها مع إدارة مؤسسة أخرى من أجل الاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية.
- ✓ دراسات وأبحاث في دور مهندسي الإعلام الآلي في تطوير الإدارة الإلكترونية.
- ✓ العمل على ترسي مفهوم التطوير وتفعيله بآليات حديثة ضمن ثقافة المواطن لأن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة الجميع معها.
- ✓ تطوير نظم العمل في الإدارة وأساليبها.
- ✓ ضرورة تحقيق التميز في مجال الإدارة الإلكترونية مما يساهم في رفع الأداء وجودة الخدمة المقدمة.
- ✓ جلب واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمدربة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدرسين واستشاريين وخبراء، لتطوير البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.

← آفاق الدراسة

بعد استعراض الدراسات السابقة في الجانب النظري ومن خلال دراستنا فإنه لا يمكننا الإلمام بكل جوانب الموضوع لاتساع موضوع الإدارة الإلكترونية وكذا اتساع موضوع التغيير ، لهذا نقترح جملة من المواضيع وهي:

- ✓ أثر التغيير على أداء المنظمات.
- ✓ التغيير كبعد استراتيجي في المنظمات.
- ✓ معوقات الإدارة الإلكترونية في المنظمات والحلول.
- ✓ الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- احمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، سنة 2004.
- 2- بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، سنة 2005.
- 3- خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير-التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011م، ط1.
- 4- د محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، طبعة 1، سنة 2010.
- 5- سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 1، سنة 2005.
- 6- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2012.
- 7- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 8- عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليبي، الإدارة الالكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، سنة 2008.
- 9- عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليبي، الإدارة الالكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، سنة 2008.
- 10- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007 .
- 11- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، سنة 2009.
- 12- محمد سمير أحمد، الإدارة الكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2009م.
- 13- محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الكترونية وتطبيقاتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط1، سنة 2014.

الرسائل والأطروحات:

- 1- تومي إبراهيم، النظام المصرفي في الجزائري واتفاقيات بازل، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008.
- 2- خرفي فؤاد، الإدارة الالكترونية وأثر تطبيقها على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية بالجزائر دراسة حالة المقاطعة الإدارية أولاد جلال، مذكرة شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة المواد البشرية جامعة زيان عاشور، سنة: 2016.
- 3- الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005-2006.
- 4- صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة /2008. دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 5- 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 الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 6- وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 /2006.

المجلات:

- 1- فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 2، المجلد 02-2016، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.
- 2- مجلة شهرية لعمال البريد رقم 27 جانفي 2006، تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر بالعاصمة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- David Autissier, Jean Michel Moutot (Méthode De Conduite Du Changement Diagnostic, Accompagnement, Pilotage), Donod, Paris, 2007.
- 2- Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron (Le Changement Organisationnel: Théorie Et pratique), AGMV Marquis Québec Canada 2002.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- 1- <https://www.alaraby.co.uk/supplementmoneyandpeople/2015/5/19>.
- 2- <http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=10286> 15/04/2018, 12:00.
- 3- www.alsabaah.com, 2018/04/25, 15:12.

الفهرس

I	الشكر
II	الإهداء
IV	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
8	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
9	تمهيد
10	المبحث الأول: مكونات الإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها
10	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الكترونية
10	الفرع الأول: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
11	الفرع الثاني: ماهية الادارة الكترونية
12	المطلب الثاني: أهداف وخصائص الإدارة الالكترونية
12	الفرع الأول: أهداف الادارة الإلكترونية
13	الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية
14	المطلب الثالث: عناصر وأساليب الإدارة الإلكترونية
14	الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية
14	الفرع الثاني: أساليب الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
16	الفرع الأول: المتطلبات الإدارية
17	الفرع الثاني: المتطلبات التقنية
17	الفرع الثالث: المتطلبات البشرية
18	الفرع الرابع: المتطلبات المالية

18	الفرع الخامس: المتطلبات الأمنية
20	المبحث الثاني: إدارة التغيير
20	المطلب الأول: مفهوم التغيير وإدارة التغيير
21	المطلب الثاني: أهمية التغيير وأهدافه
21	الفرع الأول: أهمية التغيير
22	الفرع الثاني: أهداف التغيير
22	المطلب الثالث: خصائص التغيير ومراحله
22	الفرع الأول: خصائص التغيير
23	الفرع الثاني: مراحل التغيير
27	المطلب الرابع: أسباب التغيير
28	المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على التغيير التنظيمي
28	المطلب الأول: إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات المرافق الاقتصادية
29	المطلب الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على ترقية خدمات المرافق الاقتصادية
31	المبحث الرابع: عرض وتحليل الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة الجزائرية
34	المطلب الثاني: الدراسات السابقة بالعربية
36	المطلب الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية
37	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
40	خلاصة الفصل
41	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها
43	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة بريد الجزائر
43	الفرع الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر
44	الفرع الثاني: نشأة المؤسسة محل الدراسة
45	المطلب الثاني: البنية الهيكلية لبريد الجزائر
45	الفرع الأول: الهياكل المركزية

51	الفرع الثاني: الهياكل الإقليمية
53	المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة
53	المطلب الأول: تجهيزات المعلوماتية المتوفرة في المؤسسة
53	المطلب الثاني: الوسائط الإلكترونية
53	الفرع الأول: تعريف بشركة النقد الآلي والعلاقات بين البنوك "SATIM"
54	الفرع الثاني: أجهزة الصرف الآلي
55	الفرع الثالث: أجهزة الدفع الإلكتروني
56	المطلب الثالث: الشبكة المعلوماتية وتطبيقاتها في المؤسسة
56	الفرع الأول: الشبكة المعلوماتية
56	الفرع الثاني: التطبيقات المعلوماتية على الشبكة
58	المبحث الثالث: المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
58	الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث
58	الفرع الثاني: منهجية الدراسة
58	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
59	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
59	الفرع الخامس: أداة البحث
61	الفرع السادس: اختبار صدق وثبات الاستبيان
64	الفرع السابع: اختبار ثبات الاستبيان
64	الفرع الثامن: الأساليب المستخدمة في التحليل
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالعينة محل الدراسة
65	الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث
71	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات العينة
71	المطلب الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات
76	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
76	الفرع الأول: اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة
77	الفرع الثاني: علاقة الارتباط بين مكونات الإدارة الإلكترونية وفعالية التغيير

77 الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية
81 المطلوب الخامس: نتائج اختبار الفرضيات
81 الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
81 الفرع الثاني: نتائج الفرضية الفرعية الأولى
81 الفرع الثالث: نتائج الفرضية الفرعية الثانية
81 الفرع الرابع: نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
82 خلاصة الفصل
84 خاتمة
87 قائمة المصادر والمراجع
90 الفهرس
94 الملاحق

الملاحق

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

استبيان مذكرة ماستر حول أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فعالية
التغيير في المؤسسات الاقتصادية
(دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية)

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. هواري معراج

من إعداد الطالبتين:

- رزاق عمورة

- بن الطيب حنان

إلى السادة والسيدات الكرام تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة باستكمال إعداد مذكرة الماستر تحت عنوان: "أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فعالية التغيير في المؤسسة الاقتصادية" ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، يسعدنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذه الاستبانة المصممة لأهداف البحث العلمي، راجين منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة وموضوعية، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالعناية والاهتمام والسرية التامة. نقدر ونثمن مساهمتكم في إنجاز هذا العمل ونشكركم مسبقا على تعاونكم.

ملاحظة: نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (X) عند الإجابة المناسبة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا
- 4-الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر
- 5-القدرة على التعامل مع الكمبيوتر: عالية متوسطة محدودة

ملحق: 01

الجزء الثاني: محاور الدراسة: المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

1- توفر البيئة التكنولوجية

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	تمتلك مؤسستنا أجهزة متطورة على صعيد تقنيات الحاسوب وأنظمة المعلومات.					
02	تعتمد مؤسستنا على إطاراتها المتخصصة في عملية تركيب وتشغيل الأجهزة الإلكترونية (حواسيب، شبكات،).					
03	تستخدم مؤسستنا برامج متطورة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط مواردها المختلفة.					
04	تهتم مؤسستنا بتطبيق كل ما هو جديد خاصة ما تعلق بالتكنولوجيات الحديثة.					
05	تشجع مؤسستنا باستمرار زبائننا على استخدام البطاقة الإلكترونية في العمليات المالية.					
06	كانت مؤسستنا السبابة في ربط مراكزها وفروعها بشبكة الإنترنت والإكسترانت والانترانت.					
07	تعمل مؤسستنا على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال الإدارة العمل الإلكتروني.					

2- توفر الموارد المالية

01	تمتلك مؤسستنا الدعم المالي اللازم لتصميم برامج وتقنيات الإدارة الإلكترونية لزيادة فرص نجاحها في الأعمال الخدمائية.					
02	تنوافر بمؤسستنا برامج سلامة وأمن للمعلومات لمواجهة الاختلالات الإلكترونية.					
03	تسعى مؤسستنا إلى تطوير التعامل بأدوات التجارة الإلكترونية كوسائل الدفع من خلال البطاقات الإلكترونية					
04	تخصص مؤسستنا دوريا ميزانية تتعلق بعقد برامج ودورات تكوينية لفائدة الموظفين في مجال التكنولوجيات.					
05	تكلفة خدمة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الإلكترونية في مؤسستنا مرتفعة.					

ملحق: 01

3- توفر البيئة القانونية والتشريعية الحديثة

					01	تشارك مؤسستنا في المجهود الوطني الرامي إلى تطوير المنظومة التشريعية بهدف توفير الشروط المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
					02	تسعى مؤسستنا إلى الاعتماد على الخبرات الاستشارية الأجنبية والوطنية في تطوير الأعمال الإلكترونية.
					03	تتبنى مؤسستنا منهج مشاركة الجميع في التخطيط الاستراتيجي الذي تضمن استمراريته كعملية ديناميكية.
					04	تعتمد مؤسستنا على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية على العاملين في مختلف الدوائر.
					05	تسعى مؤسستنا لتحقيق المتطلبات القانونية والتشريعية لتهيئة الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة القانونية.

المحور الثاني: فعالية التغيير في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا	غير موافق
01	تمتلك مؤسستنا هيكل تنظيمي مرن يحدد السلطات والمسؤوليات.					
02	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة مؤسستنا.					
03	تقوم إدارة المؤسسة بإجراء تغييرات مستمرة لتحسين الخدمة وجعلها أكثر كفاءة.					
04	يؤدي التغيير في متطلبات الإدارة الإلكترونية إلى تحسين ظروف العمل وأساليبه.					
05	أُتلقى تكوينًا وتدريبًا دوريًا في مجال الإدارة الإلكترونية.					
06	تعتمد مؤسستنا على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال.					
07	يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق.					
08	إعادة توزيع المهام في المؤسسة وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف					
09	تقدم إدارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير.					

قائمة المحكمين

الإمضاء	اسم الأستاذ المحكم
	د. خنيش يوسف
	د. شرع مريم
	د. خنوس محمد الهادي
	د. زوزي محمد
	أ. عجيلة حنان
	أ. بوقليمينة عائشة

أسئلة المقابلة:

- هل انت مدرك لمفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- هل تتوفر أحدث الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- هل تستفيد حقا من الدورات تدريبية المبرمجة؟
- هل يوجد افتقار للعنصر البشري المدرب على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- هل تشجع الإدارة الإلكترونية على نشر الثقافة التقنية بين العاملين؟
- كيف تقدم الإدارة الإلكترونية مرونة أكبر في تنفيذ الخدمات؟
- هل قل الضغط في العمل بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمقارنة بما سبق؟
- هل وفرت الإدارة الإلكترونية الجهد والوقت؟
- هل قللت من معدلات الأخطاء؟

ملحق: 04

Statistiques

	تمتلك المؤسسة اجهزة متطورة على صعيد تقنيات الحاسوب وانظمة المعلومات	تعتمد المؤسسة على اطاراتها في عملية تركيب الاجهزة	تستخدم المؤسسة برامج متطورة في عملية اتخاذ القرارات	تهتم المؤسسة في تطبيق كل ما هو جديد في لتكنولوجيا	تشجع مؤسستنا باستمرار زبائننا	مؤسستنا السبابة في ربط مراكزها بالانترنت	تعمل المؤسسة على استقطاب اصحاب الخبرات في مجال العمل الالكتروني
Valide	50	50	50	50	50	50	50
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,9200	1,7200	2,2800	1,9400	2,0000	2,2200	2,4800
Médiane	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000

Statistiques

	تمتلك المؤسسة اجهزة متطورة على صعيد تقنيات الحاسوب وانظمة المعلومات	تعتمد المؤسسة على اطاراتها في عملية تركيب الاجهزة	تستخدم المؤسسة برامج متطورة في عملية اتخاذ القرارات	تهتم المؤسسة في تطبيق كل ما هو جديد في لتكنولوجيا	تشجع مؤسستنا باستمرار زبائننا	مؤسستنا السبابة في ربط مراكزها بالانترنت	تعمل المؤسسة على استقطاب اصحاب الخبرات في مجال العمل الالكتروني
Valide	50	50	50	50	50	50	50
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Médiane	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Ecart-type	1,10361	,60744	1,22957	1,03825	1,19523	1,14802	1,29741

Statistiques

	تمتلك المؤسسة الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج والتقنيات	تتوافر في مؤسستنا برامج سلامة وامن المعلومات	تسعى المؤسسة لتطوير التعامل بأدوات التجارة الالكترونية	تخصيص ميزانية تتعلق بعقد برامج ودورات تكوينية لفائدة الموظفين	تكلفة خدمة الصيانة الاجهزة مرتفعة
Valide	50	50	50	50	50
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,4000	2,1000	2,0400	2,8800	2,4600
Médiane	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	3,0000

ملحق: 04

Statistiques

	تمتلك المؤسسة الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج والتقنيات	تتوافر في مؤسستنا برامج سلامة وامن المعلومات	تسعى المؤسسة لتطوير التعامل بأدوات التجارة الالكترونية	تخصيص ميزانية تتعلق بعقد برامج ودورات تكوينية لفائدة الموظفين	تكلفة خدمة الصيانة الاجهزة مرتفعة
N	50	50	50	50	50
Valide	50	50	50	50	50
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,4000	2,1000	2,0400	2,8800	2,4600
Médiane	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	3,0000

Statistiques

	تمتلك المؤسسة الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج والتقنيات	تتوافر في مؤسستنا برامج سلامة وامن المعلومات	تسعى المؤسسة لتطوير التعامل بأدوات التجارة الالكترونية	تخصيص ميزانية تتعلق بعقد برامج ودورات تكوينية لفائدة الموظفين	تكلفة خدمة الصيانة الاجهزة مرتفعة
N	50	50	50	50	50
Valide	50	50	50	50	50
Manquante	0	0	0	0	0
Médiane	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	3,0000
Ecart-type	1,27775	1,09265	,96806	1,45181	1,03431

Statistiques

	تشارك المؤسسة في المجهود الرامي الى تطوير المنظومة التشريعية	الاعتماد على الخبرات الوطنية والاجنبية في تطوير الاعمال الالكترونية	تتبنى المؤسسة منهج مشاركة الجميع في التخطيط الاستراتيجي	الاعتماد على الشبكات المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية	تسعى المؤسسة لتحقيق المتطلبات القانونية والتشريعية لتهيئة الظروف الملائمة
N	50	50	50	50	50
Valide	50	50	50	50	50
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,2400	2,4000	2,6000	2,2000	2,1400
Médiane	2,0000	2,0000	3,0000	2,0000	2,0000

ملحق : 04

Médiane	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,5000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Ecart-type	1,11557	,93982	,89534	1,17178	1,57065	1,21823	,94091	1,12938	1,55511

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	26

ملحق: 04

Corrélations									
		تمتلك المؤسسة أجهزة متطورة على صعيد تقنيات الحاسوب ونظم المعلومات	تعتمد المؤسسة على اطرانها في عملية تركيب الاجهزة	تستخدم المؤسسة برامج متطورة في عملية اتخاذ القرارات	تهدم المؤسسة في تطبيق كل ما هو جديد في التكنولوجيا	تشجع مؤسستنا باستمرار زبائننا	مؤسستنا البقية في ربط مراكزها بالانترنت	تعمل المؤسسة على استقطاب اصحاب الخبرات في مجال العمل الإلكتروني	dim1
تمتلك المؤسسة أجهزة متطورة على صعيد تقنيات الحاسوب ونظم المعلومات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .010 50	.362** .010 50	.528** .000 50	.441** .001 50	.062 .666 50	.288* .043 50	.384** .006 50	.597** .000 50
تعتمد المؤسسة على اطرانها في عملية تركيب الاجهزة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.362** .010 50	1 .010 50	.353* .012 50	.361** .010 50	.141 .330 50	.324* .022 50	.433** .002 50	.522** .000 50
تستخدم المؤسسة برامج متطورة في عملية اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.528** .000 50	.353* .012 50	1 .012 50	.666** .000 50	.542** .000 50	.389** .005 50	.618** .000 50	.827** .000 50
تهدم المؤسسة في تطبيق كل ما هو جديد في التكنولوجيا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.441** .001 50	.361** .010 50	.666** .000 50	1 .005 50	.305** .005 50	.525** .000 50	.507** .000 50	.770** .000 50
تشجع مؤسستنا باستمرار زبائننا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.062 .666 50	.141 .330 50	.542** .000 50	.395** .005 50	1 .000 50	.610** .000 50	.540** .000 50	.885** .000 50
مؤسستنا البقية في ربط مراكزها بالانترنت	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.288* .043 50	.324* .022 50	.389** .005 50	.525** .000 50	.610** .000 50	1 .000 50	.681** .000 50	.770** .000 50
تعمل المؤسسة على استقطاب اصحاب الخبرات في مجال العمل الإلكتروني	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.384** .006 50	.433** .002 50	.618** .000 50	.507** .000 50	.540** .000 50	.681** .000 50	1 .000 50	.841** .000 50
dim1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.597** .000 50	.522** .000 50	.827** .000 50	.770** .000 50	.885** .000 50	.770** .000 50	.841** .000 50	1 .000 50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations							
		تمتلك المؤسسة الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج والتقنيات	تتوافر في مؤسستنا برامج سلامة وامن المعلومات	تسعى المؤسسة لتطوير التعامل بأدوات التجارة الإلكترونية	تخصيص ميزانية تتعلق بعدد برامج ودورات تكوينية لفائدة الموظفين	تكلفة خدمة الصيانة الاجهزة مرتفعة	dim2
تمتلك المؤسسة الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج والتقنيات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 50	.497** .000 50	.482** .000 50	.543** .000 50	.630** .000 50	.211 .142 50
تتوافر في مؤسستنا برامج سلامة وامن المعلومات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.497** .000 50	1 .000 50	.478** .000 50	.471** .001 50	.356* .011 50	.279* .050 50
تسعى المؤسسة لتطوير التعامل بأدوات التجارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.482** .000 50	.478** .000 50	1 .000 50	.497** .000 50	.409** .003 50	.159 .270 50
تخصيص ميزانية تتعلق بعدد برامج ودورات تكوينية لفائدة الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.543** .000 50	.471** .001 50	.497** .000 50	1 .000 50	.717** .000 50	.697** .000 50
تكلفة خدمة الصيانة الاجهزة مرتفعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.630** .000 50	.356* .011 50	.409** .003 50	.717** .000 50	1 .000 50	.467** .001 50
dim2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.211 .142 50	.279* .050 50	.159 .270 50	.697** .000 50	.467** .001 50	1 .001 50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق: 04

Corrélations						
	تشارك المؤسسة في المجهود الرامي الي تطوير المنظومة التدريبية	الاعتماد على الخبرات الوطنية والاجنبية في تطوير الاعمال الالكترونية	تتبنى المؤسسة منهج مشاركة الجميع في التخطيط الاستراتيجي	الاعتماد على الشبكات المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية	تسعى المؤسسة لتحقيق المتطلبات القانونية والتدريبية لتهيئة الظروف الملائمة	dim3
تشارك المؤسسة في المجهود الرامي الي تطوير المنظومة التدريبية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .820** 50	.820** 1 50	.729** .714** 50	.575** .525** 50	.689** .602** 50
الاعتماد على الخبرات الوطنية والاجنبية في تطوير الاعمال الالكترونية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.820** .000 50	1 1 50	.714** .714** 50	.525** .000 50	.619** .000 50
تتبنى المؤسسة منهج مشاركة الجميع في التخطيط الاستراتيجي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.729** .000 50	.714** .000 50	1 1 50	.572** .000 50	.674** .000 50
الاعتماد على الشبكات المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.575** .000 50	.525** .000 50	.572** .000 50	1 1 50	.572** .000 50
تسعى المؤسسة لتحقيق المتطلبات القانونية والتدريبية لتهيئة الظروف الملائمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.587** .000 50	.619** .000 50	.615** .000 50	.652** .000 50	.651** .000 50
dim3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.689** .000 50	.602** .000 50	.674** .000 50	.572** .000 50	1 .000 50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations										
	هل تغطي مرت يحدد الشبكات والصوريات	اهدات وحدات جديدة لوكالة التغيرات التي تتبعها بنية المؤسسة	تقوم ادارة المؤسسة باجراء تغيرات مستمرة لتحسين الخدمة وجعلها أكثر كفاءة	التغير في منطلقات الإدارة الالكترونية يؤدي الي تحسين طرف العمل	الطلب تكون وتدريب دوري في مجال الإدارة الالكترونية	تعدد مؤسستا على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	يضع التغير على التعاون والعمل بروح الفريق	اعادة توزيع المهام في المؤسسة وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها	تقوم ادارة المؤسسة بحراز مادية ومعدية لتحقيق التغير	total
هل تغطي مرت يحدد الشبكات والصوريات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .543** 50	.346* .000 50	.673** .000 50	.497** .000 50	.378** .007 50	.386** .006 50	.466** .001 50	.582** .000 50	.717** .000 50
اهدات وحدات جديدة لوكالة التغيرات التي تتبعها بنية المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.543** .000 50	1 .566** 50	.606** .000 50	.347** .014 50	.588** .000 50	.661** .004 50	.396** .004 50	.531** .000 50	.725** .000 50
تقوم ادارة المؤسسة باجراء تغيرات مستمرة لتحسين الخدمة وجعلها أكثر كفاءة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.346* .014 50	.566** .000 50	1 .001 50	.461** .000 50	.596** .000 50	.355** .011 50	.313** .027 50	.440** .001 50	.572** .000 50
التغير في منطلقات الإدارة الالكترونية يؤدي الي تحسين طرف العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.673** .000 50	.606** .000 50	.461** .001 50	1 .001 50	.443** .001 50	.458** .001 50	.538** .000 50	.627** .000 50	.760** .000 50
الطلب تكون وتدريب دوري في مجال الإدارة الالكترونية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.497** .000 50	.347** .014 50	.596** .000 50	.443** .001 50	1 .003 50	.411** .003 50	.264** .004 50	.627** .000 50	.714** .000 50
تعدد مؤسستا على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.378** .007 50	.588** .000 50	.355** .011 50	.458** .001 50	.411** .003 50	1 .000 50	.480** .000 50	.528** .000 50	.648** .000 50
يضع التغير على التعاون والعمل بروح الفريق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.385** .006 50	.691** .000 50	.313** .027 50	.538** .000 50	.264** .004 50	.489** .000 50	1 .000 50	.613** .000 50	.680** .000 50
اعادة توزيع المهام في المؤسسة وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.465** .001 50	.396** .004 50	.274** .054 50	.381** .010 50	.398** .004 50	.356** .010 50	.613** .000 50	1 .000 50	.606** .000 50
تقوم ادارة المؤسسة بحراز مادية ومعدية لتحقيق التغير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.582** .000 50	.531** .000 50	.440** .001 50	.627** .000 50	.527** .000 50	.528** .000 50	.665** .000 50	.622** .000 50	.848** .000 50
total	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.717** .000 50	.726** .000 50	.572** .000 50	.760** .000 50	.714** .000 50	.848** .000 50	.680** .000 50	.696** .000 50	1 .000 50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق: 04

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دكر	42	84,0	84,0	84,0
Valide انثى	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	23	46,0	46,0	46,0
من 30 الى 40 سنة	19	38,0	38,0	84,0
Valide من 41 الى 50	5	10,0	10,0	94,0
أكبر من 50 سنة	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فاقل	11	22,0	22,0	22,0
Valide جامعي	34	68,0	68,0	90,0
دراسات عليا	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	22	44,0	44,0	44,0
من 5 الى 10 سنوات	15	30,0	30,0	74,0
Valide من 11 الى 15 سنة	2	4,0	4,0	78,0
15 سنة فأكثر	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ملحق : 04

الكمبيوتر مع التعامل على القدرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عالية	22	44,0	44,0	44,0
متوسطة	24	48,0	48,0	92,0
محدودة	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	10.441	2.036		5.128	.000
dim4	.215	.099	.300	2.181	.034

a. Variable dépendante : dim1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	137.791	1	137.791	4.756	.034 ^b
Résidus	1390.529	48	28.969		
Total	1528.320	49			

a. Variable dépendante : dim1

b. Prédicteurs : (Constante), dim4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.300 ^a	.090	.071	5.38232

a. Prédicteurs : (Constante), dim4

ملحق : 04

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		dim1	dim2	dim3	dim4
N		50	50	50	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	14.5600	19.1200	19.1200	19.1200
	Ecart type	5.58482	7.78444	7.78444	7.78444
Différences les plus extrêmes	Absolue	.110	.105	.105	.105
	Positif	.110	.105	.105	.105
	Négatif	-.088	-.097	-.097	-.097
Statistiques de test		.110	.105	.105	.105
Sig. asymptotique (bilatérale)		.180 ^c	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

- a. La distribution du test est Normale.
 b. Calculée à partir des données.
 c. Correction de signification de Lilliefors.
 d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.300 ^a	.090	.071	5.38232

- a. Prédicteurs : (Constante), inév4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	137.791	1	137.791	4.756	.034 ^b
Résidus	1390.529	48	28.969		
Total	1528.320	49			

- a. Variable dépendante : inév1
 b. Prédicteurs : (Constante), inév4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.486 ^a	.237	.221	4.03438

- a. Prédicteurs : (Constante), inév4

ملحق : 04

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	242.021	1	242.021	14.870	.000 ^b
	Résidus	781.259	48	16.276		
	Total	1023.280	49			

a. Variable dépendante : inév2

b. Prédicteurs : (Constante), inév4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.755 ^a	.570	.561	3.14722

a. Prédicteurs : (Constante), inév4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	630.741	1	630.741	63.679	.000 ^b
	Résidus	475.439	48	9.905		
	Total	1106.180	49			

a. Variable dépendante : inév3

b. Prédicteurs : (Constante), inév4