

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: «الحكومة الإلكترونية»

تحت عنوان:

واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية
دراسة حالة مطاحن بني شقران فرع معسكر (AGRODIV)

رئيس اللجنة	البروفسور فروخي أمين
ممتحنا	دكتور لبصير إسلام
مؤطر	دكتور قاضي عمر

من اعداد:

سمار نزيه فجر الإسلام

سمسوم أسامة

السنة الجامعية: جوان 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

قال تعالى: "رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ"

[سورة النمل الآية 19]

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نشكر الله أولاً وأخراً على توفيقه وامتنانه، إذ وفقنا لإتمام هذا العمل ويسر لنا إعدادَه كما نتقدم بجزيل الشكر للوالدين وللأساتذة الذين علمونا ووجهونا طيلة الفترة الدراسية سائلين المولى عز وجل أن يتقبل منهم وأن يبارك في أعمارهم وان ينفع بهم البلاد والعباد.

ونشكر كل من ساهم في إعداد هذه المذكرة، ولو بدعوة بظهر الغيب، نسأل الله تعالى أن يحفظهم وأن يجزل لهم العطاء والمثوبة.

الإهداء

نهدي هذا العمل إلى من فرض الله علينا برهم إلى آباءنا وأمهاتنا حفظهم الله،
وشافا المريض منهم، وبارك فيهم فلم يبخلوا علينا في مسيرتهم التعليمية وكانوا
لنا عوناً وسنداً

إلى كل الأسرة الكريمة، كبيرهم وصغيرهم

إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل

إلى كل دكاترتنا وأساتذتنا ومشايخنا الذين علمونا، كل باسمه ومقامه ولا يسعنا
المقام لذكرهم جميعاً، ونخص بالذكر منهم، أستاذنا الفاضل "قاضي عمر" الذي
لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه

إلى أصدقائنا وزملائنا الطلبة الذين كانوا أكبر داعم وسند في الدنيا ولولا
وجودهم لما كان للحياة طعم.

❖ الملخص:

هدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، حيث يعتبر مفهوم الحوكمة الإلكترونية من المفاهيم الأكثر ظهورا واستعمال في الآونة الأخيرة، وفي هذه الدراسة سنتعرف على ماهية الحوكمة الإلكترونية، وكذلك المعوقات والتحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية الاقتصادية في تطبيقها، والنهج المستخدم هو المنهجية النوعية التحليلية لجمع وتحليل البيانات وذلك بالاستعانة بالمقابلة الشفوية وطرح أسئلة المقابلة على عمال مركب مطاحن بني شقران معسكر ومعالجتها عن طريق برنامج Nvivo .

وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها أن الحوكمة الإلكترونية، تعتبر من الضروريات المهمة التي يجب أن تطبق في المؤسسات العمومية الاقتصادية، لتسهيل العمليات الإدارية وتعزيز الشفافية والمسائلة وتوصلنا كذلك أن المؤسسة، تواجه جملة من المعوقات تمنعها من تطبيق الحوكمة الإلكترونية تتمثل في عدم وجود كفاءات في هذا الميدان، ونقص البنية التحتية التكنولوجية وقلة الوعي بها .

❖ الكلمات المفتاحية :

الحوكمة الإلكترونية ، المؤسسات العمومية الاقتصادية، الشفافية .

➤ Abstract :

This study aimed to shed light on the reality of the application of e-governance in Algerian public economic institutions, as the concept of e-governance is one of the most prominent and used concepts in recent times, and in this study we will identify what e-governance is, as well as the obstacles and challenges faced by economic public institutions in its application, and the approach used is the qualitative analytical methodology to collect and analyse data by using the oral interview and asking interview questions to the workers of the Beni Chakran Mills Complex Camp and processed by Nvivo software.

A number of results were reached, the most important of which is that e-governance is considered one of the important necessities that must be applied in public economic institutions, to facilitate administrative processes and enhance transparency and accountability, and we also found that the institution faces a number of obstacles that prevent it from applying e-governance, such as lack of competencies in this field, lack of technological infrastructure and lack of awareness.

❖ **key words** : Electronic governance, economic public institutions, transparency.

- **Résumé**

Cette étude visait à mettre en lumière la réalité de l'application de la gouvernance électronique dans les institutions économiques publiques algériennes, étant donné que le concept de gouvernance électronique est l'un des concepts les plus importants et les plus utilisés ces derniers temps, et dans cette étude nous identifierons ce qu'est la gouvernance électronique, ainsi que les obstacles et les défis rencontrés par les institutions économiques publiques dans son application, et l'approche utilisée est la méthodologie analytique qualitative pour collecter et analyser les données en utilisant l'entretien oral et en posant des questions d'entretien aux travailleurs du camp de Beni Chakran Mills Complex et en les traitant avec le logiciel Nvivo.

Un certain nombre de résultats ont été obtenus, dont le plus important est que la gouvernance électronique est considérée comme l'une des nécessités importantes qui doivent être appliquées dans les institutions économiques publiques, pour faciliter les processus administratifs et améliorer la transparence et la responsabilité, et nous avons également constaté que l'institution est confrontée à un certain nombre d'obstacles qui l'empêchent d'appliquer la gouvernance électronique, tels que le manque de compétences dans ce domaine, le manque d'infrastructure technologique et le manque de sensibilisation.

- ❖ **les mots clés:** Gouvernance électronique, institutions publiques économiques, transparence.

رقم الصفحة	العنوان
I	كلمة شكر وعرهان.....
II	الإهداء.....
III	المخلص.....
V	فهرس المحتويات.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الجداول.....
أ- ت	مقدمة.....
25-01	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
02	تمهيد الفصل الأول.....
03	المبحث الأول: مراجعة أدبيات الدراسة
07	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية
07	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الإلكترونية ومزاها
10	المطلب الثاني: خصائص الحوكمة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها
14	المطلب الثالث: مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومؤشراتها وأهم معيقاتها
17	المبحث الثالث: الإطار النظري للمؤسسات العمومية الاقتصادية
17	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية
22	المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة العمومية الاقتصادية
23	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية
25	خلاصة الفصل الأول.....
37-26	الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
27	تمهيد الفصل الثاني.....
28	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
28	المطلب الأول: تقديم مطاحن بني شقران معسكر
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

33	المطلب الثالث: التعريف بمصلحة الإعلام الآلي بمطاحن أقروديف معسكر
34	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
34	المطلب الأول: الإطار المنهجي
35	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
36	المطلب الثالث: طريقة جمع البيانات وتحليلها
37	خلاصة الفصل الثاني
72-38	الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج
39	تمهيد الفصل الثالث.....
40	المبحث الأول: عرض النتائج
40	المطلب الأول: البيانات الشخصية للذين أجريت معهم المقابلة
40	المطلب الثاني: عرض ومعالجة النتائج أجوبة المقابلة
66	المبحث الثاني: مناقشة النتائج
66	المطلب الأول: مناقشة إجابات المقابلة لكل موضوع
68	المطلب الثاني: المناقشة العامة للدراسة
69	خلاصة الفصل الثالث
70	خاتمة عامة.....
73	قائمة المراجع.....
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	عناصر الحوكمة الإلكترونية.	01
20	المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات	02
20	مسار الإنفاق والتوزيع بالمؤسسة	03
28	نقاط بيع الخاصة بمؤسسة (agrodiv)	04
29	مراكز التوزيع لمؤسسة (agrodiv) معسكر	05
30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني شقران معسكر	06
44	سحابة الكلمات للوعي والفهم بالحوكمة الإلكترونية	07
47	سحابة الكلمات لموضوع البنية التحتية الرقمية	08
51	سحابة الكلمات لموضوع الشفافية والمساءلة	09
54	سحابة الكلمات لموضوع حماية البيانات والمعلومات	10
58	سحابة الكلمات لموضوع التكاليف والجهد	11
62	سحابة الكلمات لموضوع التطبيق والتحديات	12
65	سحابة الكلمات لموضوع المستقبل والتطور	13

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
09	الفرق بين الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.	01
22	أنواع المؤسسات حسب عدد العمال	02
29	عدد العمال مطاحن بني شقران معسكر	03
31	مهام كل مديرية و مصلحة	04
40	البيانات الأشخاص الذين أجريه معهم المقابلة بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO	05
41	تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع الوعي الفهم	06
43	مصفوفة التحليل الموضوعي للوعي والفهم للحكومة الإلكترونية	07
45	تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع جاهزية البنية التحتية	08
46	مصفوفة التحليل الموضوعي لموضوع البنية التحتية الرقمية	09
47	تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع الشفافية والمساءلة	10
49	مصفوفة التحليل الموضوعي لموضوع الشفافية والمساءلة	11
51	تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع حماية البيانات والمعلومات	12
53	مصفوفة التحليل الموضوعي لموضوع حماية البيانات والمعلومات	13
54	تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع التكاليف والجهد	14
56	مصفوفة التحليل الموضوعي لموضوع التكاليف والجهد	15
58	تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع التطبيق والتحديات	16
61	مصفوفة التحليل الموضوعي لموضوع التطبيق والتحديات	17
62	تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع المستقبل والتطور	18
64	مصفوفة التحليل الموضوعي لموضوع المستقبل والتطور	19

مقدمة عامة

تمهيد

مع التطورات الهائلة في التكنولوجيا وزيادة استخدام الإنترنت في مختلف جوانب الحياة، أصبحت الحوكمة الإلكترونية تلعب دوراً متزايد الأهمية في المؤسسات العمومية الاقتصادية، تُعتبر الحوكمة الإلكترونية وسيلة فعالة لتعزيز الشفافية، وتحسين كفاءة الإدارة، وتعزيز التفاعل مع المواطنين والأعمال التجارية.

تُشكل الحوكمة الإلكترونية إطاراً يهدف إلى تحسين عمليات صنع القرار وإدارة الموارد من خلال الاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصالات، وتشمل هذه الجهود تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات الإلكترونية، وتوفير الخدمات الحكومية عبر الإنترنت، وتحسين الإتصال والتفاعل مع المواطنين والجهات الفاعلة الأخرى.

ومع ذلك، تواجه المؤسسات العمومية الاقتصادية تحديات عدة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، بما في ذلك تأمين البنية التحتية اللازمة، وتدريب الكوادر البشرية على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال، وضمان أمن وسرية المعلومات، لذلك يتطلب النجاح في تطبيق الحوكمة الإلكترونية التزاماً قوياً من القيادة العليا، وتخصيص الموارد اللازمة، وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسات، بالإضافة إلى التفاعل المستمر مع الجمهور لضمان إستجابة فعّالة لإحتياجاتهم ومتطلباتهم.

بدخول العصر الرقمي، أصبح تطبيق الحوكمة الإلكترونية أمراً ضرورياً للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ومن جهة تعتبر البنية التحتية الرقمية السليمة أحد أهم عناصر الحوكمة الإلكترونية، حيث يتوجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير وتحديث الأنظمة والتقنيات لتلبية متطلبات العصر الرقمي، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تضمن المؤسسات تدريب موظفيها على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتعزيز الوعي بأمن المعلومات.

من جهة أخرى، يجب على المؤسسات الحكومية تطوير سياسات وإجراءات إلكترونية فعالة لضمان الامتثال للمعايير الفنية والأمنية، بما في ذلك حماية البيانات الحساسة وتأمين النظم الإلكترونية من التهديدات السيبرانية.

ومع توفير الخدمات الحكومية عبر الإنترنت، يتمكن المواطنون والشركات من الوصول إلى الخدمات بشكل أسرع وأسهل، مما يعزز التفاعل بين الحكومة والمجتمع، وتسهم هذه الخطوة في تحقيق مفهوم الحكومة الذكية وتعزيز الثقة في العمل الحكومي.

← الإشكالية:

لقد أدت التطورات المتزايدة والمتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإحداث عدة تغيرات على كافة المستويات ، حتى أصبح مفهوم الحوكمة الإلكترونية ضرورة حتمية في جميع القطاعات والمؤسسات العمومية الاقتصادية بجميع أشكالها وأنواعها وتوسى الجزائر جاهدة لتبني هذا النظام الإلكتروني الحديث في جميع هيكلها ومستوياتها مواكبة لهذا التطور الحادث لتعزيز الشفافية والمسائلة وتحقيق التطور والتقدم في جميع مجالاتها ، ونسعى من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق هذا المفهوم الجديد في المؤسسات العمومية الاقتصادية ، وعليه يمكننا صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما هو واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

← **الأسئلة الفرعية:** ارتأينا وضع مجموعة من الأسئلة الفرعية، التي يمكن من خلالها الوصول إلى إجابات تمكننا من الإلمام بالموضوع بشكل كامل، والإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية تتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:

- ما مفهوم المؤسسات العمومية الاقتصادية والحوكمة الإلكترونية؟
- ما هي المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟
- ماهي المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟

← أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة الإلكترونية والذي يعد من اهم المصطلحات التي تحظى بالاهتمام حاليا .
- التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الاقتصادية .
- ابراز أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتحسين الخدمات العمومية.

- التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الاقتصادية .

- تقديم مقترحات بشأن اليات دعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

← أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها مشروع الحوكمة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية

الاقتصادية في الجزائر حيث يمكن تلخيصه في النقاط التالي:

- ضرورة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية .

- يكتسي موضوع الحوكمة الإلكترونية وعلاقته بالخدمات العمومية أهمية بالغة .

- مواكبة التطورات الرقمية أصبح من الضروريات الحتمية للحد من الفساد ولتعزيز الشفافية.

← منهج الدراسة :

استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بوصف موضوع محل الدراسة نظريا وذلك بالاستعانة بالكتب والمقالات والدورات العلمية ومختلف المواقع حول مفهومي الحوكمة الإلكترونية والمؤسسات العمومية الاقتصادية، وأما في الجانب التطبيقي المنهج المتبع فيه هو المنهج النوعي التحليلي الذي يقوم بالبحث عن الأسباب والحقائق، عن طريق إجراء المقابلة الشفوية وذلك بطرح مختلف الأسئلة الشاملة للدراسة وبعد الإجابة عليها نقوم بتحليل الإجابات ومعالجتها عن طريق برنامج Nvivo وفي الأخير الوصول إلى النتائج .

← تقسيم الدراسة: قمنا بتقسيم الدراسة وفق خطة واضحة وممنهجة تسهل شرح المتغيرات ومعرفة كافة

المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة والتعمق فيها وعليه كان تقسيم دراستنا على النحو التالي :

✓ الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

✓ الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

✓ الفصل الثالث: النتائج والمناقشة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة.

تمهيد الفصل الأول.

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا كبيرا في مجال التكنولوجيا المعلومات ما جعل الوقت الحالي يعرف بثوره المعلوماتية والتكنولوجيا واصبح من الضرورية على جميع الدول مواكبة هذا التطور الحاصل لتحسين جودة الخدمات العمومية لمؤسساتها الإدارية والإقتصادية تسعى الجزائر لمواكبة هذا التطور من خلال توجه نحو أحدث تكنولوجيات والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية تعتبر الحوكمة الإلكترونية إحدى الوسائل الحديثة للتسيير الفعال لما لها من أهمية بالغة في حماية المؤسسات من الفساد الإداري والقضاء على النفوذ وتعزيز الشفافية غير أن تطبيقها يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات وعليه سنتطرق في هذا الفصل على عموميات حول الحوكمة الإلكترونية وكل من متطلباتها و معيقاتها.

وعليه سوف نحاول من خلال هذا الفصل أن نعرض على الإطار النظري وأدبيات الدراسة وسنتناول فيه ثلاثة مباحث وهي:

- المبحث الأول: مراجعة أدبيات الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية.
- المبحث الثالث: الإطار النظري للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

المبحث الأول: مراجعة أدبيات الدراسة.

تم تناول مفهوم الحكومة الإلكترونية من خلال دراسات كثيرة ومتعددة سواء في الجزائر أو خارجها في ظل انتشار الهائل للتكنولوجيا الرقمية وغيرها ومن بين هذه الدراسة نذكر ما يلي :

← دراسة من إعداد غروي خالد عبارة عن مقال بمجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الوادي الجزائر تاريخ النشر في 2024/01/22.

تناولت هذه الدراسة موضوع "الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين متطلبات ومعوقات"، وتمحورت إشكالياتها حول ما هي أهم متطلبات ومعوقات لتطبيق الحكومة الإلكترونية كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معايير ومؤشرات الحكومة الإلكترونية التي يجب تطبيقها لتنمية الموارد البشرية في الحكومة وكذلك التعرف على الدور الحكومة الإلكترونية وكذلك متطلباتها ومعوقاتهما وتم التوصل إلى أدوار الحكومة الإلكترونية في تطوير الخدمات العمومية الكترونيا وتسهيل الوصول إليها مع تقليل الجهد والتكاليف ، أيضا الدور الكبير الذي تلعبه الحكومة في تطوير الكوادر البشرية ، وتتمثل أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في دراسة متطلبات ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية أما أوجه الاختلاف كانت في هذه الدراسة حول دور الحكومة الإلكترونية في تطوير الكوادر البشرية في المؤسسات الحكومية بينما دراستنا تمحورت حول واقع تطبيقها في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

← دراسة من إعداد محمد بن عيشوش وعبد الله حمو من جامعة يحيى فارس المدية الدراسة عبارة عن مقال بمجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية العدد الخاص بالملتقى الافتراضي الدولي "الحكومة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات"، تاريخ النشر في نوفمبر 2021.

تناولت هذه الدراسة موضوع محيط الحكومة الإلكترونية في الجزائر الفرص والتحديات وتمحورت إشكالية هذه الدراسة على: ما هي الجهود المبذولة من طرف الجزائر لتدعيم تطبيق الحكومة الإلكترونية؟ شملت هذه الدراسة ثلاث محاور أساسية المحور الأول بعنوان ماهية الحكومة الإلكترونية أما المحور الثاني تم تطرقه فيه الى مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية وكذلك متطلبات نجاحها والمعوقات، أما المحور الثالث تحت عنوان مساعي الجزائر من أجل تطوير الحكومة الإلكترونية، وتوصلت الى مجموعة

من النتائج المتمثلة في ضرورة وضع القوانين التشريعات اللازمة التي تسمح بتطوير عمليات الحوكمة الإلكترونية ودعم بحوث تطوير قطاعات التي تهتم بالحوكمة الإلكترونية والعمل على تطوير العامل البشري من أجل خلق ديناميكية جديدة ومتطورة، هذه الدراسة لها أوجه تشابه كثيرة مع دراستنا والمتمثلة في ماهية الحوكمة الإلكترونية والدراسة المتطلبات الحوكمة الإلكترونية ومعيقاتها، وتمثلت أوجه الاختلاف تتمثل في أن هذه الدراسة تم التطرق فيها إلى تجربة الجزائر في تطبيق الحوكمة الإلكترونية وصولاً إلى عرض معطيات قطاعي الإعلام والاتصال وكذلك قطاع المالي بينما درستنا ارتكزت حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

▪ **Study prepared by Issam MF Saltaji , pdh Lecturer , alhtenaem University Bucharest , Rumania : en mars2019**

تناولت هذه الدراسة موضوع حوكمة الشركات الإلكترونية : (الحوكمة الإلكترونية) ، وتبلورت إشكالية هذه الدراسة في: "كيف يمكن للمؤسسة العامة من تحقيق التقدم من خلال تكنولوجيا المعلومات الجديدة وهو ما يعرف بالحوكمة الإلكترونية ؟ " شملت هذه الدراسة مفاهيم الحوكمة الإلكترونية ومبادئها وتحديد متطلبات تطبيقها وتوصلت هذه الدراسة إلى أن حوكمة الشركات إلكترونية من الضروريات في الوقت الحالي وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية لضمان المسؤولية والشفافية والاستفادة من التقنيات الجديدة وضمان حماية البيانات الشخصية والخاصة بالشركة وتحقيق التقدم والتطور للشركة، ويمكننا حصر أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في التعرف على الحوكمة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها وأهدافها ومن زاوية أخرى تتمثل أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا في أن دراستنا شملت الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الاقتصادية بينما هذه الدراسة تطرقت إلى حوكمة الشركات .

← **دراسة من إعداد كل من زاهية دياب وراضية لعور، جامعة محمد خضر- بسكرة، الدراسة عبارة عن مقال بمجلة التغيير الاجتماعي المجلد السادس العدد 1، منشور بتاريخ سنة 2020.**

تناولت هذه الدراسة موضوع "الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية الجزائرية" ، وهدفت هذه الورقة البحثية الى تسليط الضوء على واقع وتحديات الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية والدور الفعال والكبير الذي تلعبه الحوكمة الإلكترونية في الوسط الجامعي وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تعد وسيلة يتم من خلالها وضع جمل من المعايير التي تحكم أداء كل اعضاء الهيئة الجامعية من خلال تطبيق مبدأ المشاركة والشفافية والمسائلة والكفاءة في الإستخدام الأمثل للموارد وغيرها، أما من

حيث أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا فإن كلاهما تطرقا إلى مفاهيم الحوكمة الإلكترونية الواقع والتحديات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، أما من حيث أوجه الاختلاف فإن هذه الدراسة كانت حول المؤسسات الجامعية، بينما دراستنا ركزت حول المؤسسات العمومية الاقتصادية.

← دراسة من إعداد فاتح عمارة ، جامعة الحاج لخضر - باتنة 1-، الدراسة عبارة عن أطروحة لنيل درجة دكتوراه علوم في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، السنة الجامعية 2021/2022

تناولت هذه الأطروحة موضوع " الحوكمة الإلكترونية كآلية لترشيد السياسة العامة للاتحاد الأوروبي" حيث تهدف هذه الأطروحة إلى تتبع تطور تجربة الاتحاد الأوروبي في صنع سياساته العامة كنموذج عبر وطني في ظل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي زادت من تعقد عمليات صنع السياسة العامة وكذا من حدة تشابك أدوار الفاعلين فيها. حيث حملت مجريات البحث الأدوار التي يقوم بها الاتحاد الأوروبي في سعيه لترشيد سياساته العامة من خلال إعماده على الحوكمة الإلكترونية وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة تبني الحوكمة الإلكترونية باعتبارها آلية لضبط الممارسات الإلكترونية وترقية المشاركة الإلكترونية والتعرف على التحديات التي يواجهها الاتحاد الأوروبي في مواجهة ومواكبة التطور التكنولوجي وتم في هذه الدراسة حصر وكشف مواطن القوة والضعف التي اكتسبها الاتحاد الأوروبي من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية، أما من حيث أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا الحوكمة الإلكترونية والدور الكبير الذي تلعبه في الوقت الحالي والتطرق إلى مفاهيمها، أما أوجه الاختلاف فكانت هذه الدراسة عن الاتحاد الأوروبي ودراستنا عن المؤسسات العمومية الاقتصادية.

▪ **L'Étude a été prepare par Tighedine Hassina, université Abderrahmane Mira de Béjaïa. article journal en novembre2021:**

تناولت هذه الدراسة موضوع شركة الصناعية في مواجهة قضايا الاجتماعية و البيئية، ما هو دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز التواصل البيئي المسؤول في الجزائر ؟ إن المؤسسة الصناعية كمؤسسة إجتماعية تؤثر و تتأثر بالمجتمع بشكل عام والبيئة الطبيعية بشكل خاص ويمثل التواصل البيئي لشركة نوعا من الديمقراطية و الأخلاقيات الاجتماعية التي تتجلى في التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في الشركة ولتحقيق ذلك يجب دمج الحوكمة الإلكترونية في الشركات الصناعية في الجزائر، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية : الحوكمة الإلكترونية في الشركات الصناعية تدعم الإتصال البيئي الذي يعد جزءا من الحفاظ على التنمية المستدامة ، وأن تطوير الحوكمة الإلكترونية في الشركة يعتبر وسيلة

مريحة وهامة لتعزيز هذا الاتصال والاعتماد عليها يعطي سمعة طيبة عن المسؤولية الاجتماعية للشركة مع جمهورها، أما من حيث أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا التعرف على الحوكمة الإلكترونية ومساهمتها في التنمية المستدامة والإيجابيات المتعددة في الشركة عند استخدامها أما أوجه الإختلاف فكانت دراستنا تشمل دراسة الحوكمة الإلكترونية على المجال الاقتصادي بينما هذه الدراسة على المجال البيئي والاجتماعي .

← دراسة من إعداد طلال ناظم الزهيري، الجامعة المستنصرية العراق، 30 مارس 2023 ، مجلة الحوكمة ، المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة :

تناولت هذه الدراسة موضوع " مبادرات الحوكمة الإلكترونية في العراق وعوامل نجاحها، حيث تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على المجالات الرئيسية التي يمكن فيها تنفيذ مبادرات الحوكمة الإلكترونية مع التركيز على ضمان نجاحها من خلال النظر في عوامل النجاح الأكثر أهمية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تبني الحوكمة الإلكترونية المستوى المحلي من شأنه تحسين إستجابة الحكومة لإحتياجات المواطنين والحد من البيروقراطية والأعباء الإدارية على المسؤولين الحكوميين وأيضاً تعتبر فرصة عظيمة لمعالجة الإفتقار إلى مبادرات حوكمة الإلكترونية في البلد ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا: التعرف على مفهوم الحوكمة الإلكترونية وأهدافها وعوامل نجاحها، أما أوجه الإختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا أن دراستنا تتضمن المؤسسات العمومية الإقتصادية وهذه الدراسة تشمل الخدمات العمومية وتحسين العلاقة بين الحكومة والمواطن عن طريق الحوكمة الإلكترونية .

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للحكومة الإلكترونية.

تعد الحكومة الإلكترونية شكلا من أشكال التطور والتقدم في الدول نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تساهم في زيادة كفاءة العمل في المؤسسات وتقليل التكاليف وأيضا ضمان الشفافية وتقليل من الفساد الإداري ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى مفهوم الحكومة الإلكترونية وخصائصها وماهي متطلبات تطبيقها ؟ وأيضا معيقات تطبيقها في المنظمة .

المطلب الأول: مفهوم الحكومة الإلكترونية و مزاياها.

تعد الحكومة الإلكترونية شكلا من أشكال التطور والتقدم في الدول نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تساهم في زيادة كفاءة العمل في المؤسسات وتقليل التكاليف وأيضا ضمان الشفافية وتقليل من الفساد الإداري، قبل شرح مصطلح الحكومة الإلكترونية لابد أولا من التطرق إلى مفهوم الحكومة بشكل منفصل لإزالة بعض الغموض وأيضا خصائصها.

1. مفهوم الحكومة (مفهوم الراشد):

تمثل الحكومة (governance) إحدى المفاهيم الحديثة التي نالت اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة حيث تُستخدم لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وعلى الرغم من أن مصطلح الحكومة يفتقر إلى ترجمة دقيقة في اللغة العربية، فقد قام مجمع اللغة بعدة محاولات لتعريبه، مثل: الحاكمية، والحكم، والحكومة والحكمانية، والإدارة الرشيدة، والإدارة الجيدة، والضبط المؤسسي .

تُعرّف الحكومة على أنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، وتشمل الإطار العام للحكومة تحديد الحقوق وتوزيعها والمسؤوليات على جميع الأطراف في المؤسسات (محمد عبد الرحمن أبو حماد ، 2020، صفحة 27).

- تعريف البنك الدولي: " هي حالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية " (فلاق و حمدي، 2021، صفحة 29).

- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي : " تعبر الحكومة عن ممارسة السلطات الاقتصادية الرشيدة والسياسية و الإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته ".

وتُعرف أيضًا بأنها مجموعة الطرق والأساليب المشتركة بين الدولة والمواطنين والقطاع الخاص، من أجل تسير شؤونهم المشتركة بطريقة مستمرة على أساس التعاون والتوافق بين المصالح المتفق عليها أو المختلف عليها، لصالح المصلحة العامة (الدولة والمواطن).

- **تعريف الحوكمة الإلكترونية:** يمكننا تعريف الحوكمة الإلكترونية بأنها امتداد للحوكمة وهي أداة لتطبيق الممارسات بوسائل الإلكترونية (تكنولوجيا الإعلام والاتصال).

ويعرفها البنك الدولي على أنها "مصطلح حديث يشير إلى اكتشاف وسائل وطرق جديدة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية زيادة كفاءة وشفافية الحكومة فيما تقدم خدمات للمواطن. (بن عيشوش محمد وحمو عبد الله، 2021، صفحة 22)

تعرف كما يلي: "الحوكمة الإلكترونية تشمل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم الجمهور الخدمات والإدارة الحكومية والعمليات الديمقراطية والعلاقات بين المواطنين، المجتمع المدني والقطاع الخاص والدولة".

وهي "تمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير الرسمية بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية بما يحقق التنمية المستدامة".

الحوكمة الإلكترونية تعني استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الشؤون العامة وتنظيم عمل الحكومات، بهدف تحسين كفاءتها وفعاليتها وجودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين. تشمل التقنيات المستخدمة في الحوكمة الإلكترونية أنظمة الحكومة الإلكترونية والتوقيع الرقمي وتطبيقات الهاتف المحمول والمواقع الإلكترونية والتحليل البياني للبيانات، وتعتمد على مفاهيم الأمان السيبراني لحماية البيانات وضمان سلامة التواصل بين الحكومة والمواطنين.

- **تعرف منظمة اليونسكو (UNESCO):** الحوكمة الإلكترونية بأنها "استعمال القطاع العام تكنولوجيا الإعلام والاتصال بغرض تحسين المعلومة وتقديم الخدمة، تشجيع مشاركة المواطن في عملية إتخاذ القرار لصنع حكومة أكثر شفافية ومساءلة وفعالية" (عمر و أسماء سارة ، 2021 ، صفحة 300).

الفرق بين الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية: يعتبر مصطلح الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية مفهومين متقاربين ويحملان نفس المعنى على الرغم وجود الاختلافات المذكورة في: (محمد عصام أحمد و حسان ثابت حاسم و علاء أحمد حسن، 2012، صفحة 22)

جدول رقم 01: يمثل الفرق بين الحوكمة الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية.

الحكومة الإلكترونية	الحوكمة الإلكترونية
<ul style="list-style-type: none"> - الحكومة الإلكترونية هي عبارة عن نظام. - تواجه تحديات . - تسعى إلى إرضاء الجهات المستفيدة. - بناء مجتمع المعلومات وتكنولوجيا. - لها بروتوكول اتصال احادي الإتجاه . - هي أداة لتحسين الحكومة . - عبارة عن جهة فرعية من الحكومة الإلكترونية 	<ul style="list-style-type: none"> - الحوكمة الإلكترونية هي عبارة عن وظيفة. - مفهوم واسع يشمل إستخدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال من قبل الحكومة و المجتمع المدني . - تشجع المواطنين في عملية صنع القرار . - تستخدم القطاع العام لتكنولوجيا الإعلام و الإتصال من أجل تحسين المعلومات . - للحكومة الإلكترونية بروتوكول إتصال ثنائي الإتجاهات . - تقديم الخدمات. - جعل الحكومة أكثر خضوعا للمسائلة و الشفافية و الفعالية.

المصدر: (احمدحسن، 2012، صفحة 22)

- مزايا الحوكمة الإلكترونية:

استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل الحكومي قد أتاح العديد من الفرص والمزايا التي ساهمت في تحول الحكومات نحو الشكل الإلكتروني، وقد أدى هذا التحول إلى تعزيز الثقة بين المواطنين والحكومات، وتعزيز الاقتصاد، تبرز هذه المزايا والإيجابيات على عدة أصعدة هي : (عدمان مريزق و لونيس حسينة، 2014، صفحة 139)

- ✓ الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الحكومي على شبكة الأنترنت ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة.
- ✓ توفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية، تستند إلى مشاركة منظمات الأعمال.

- ✓ تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الحكومية الى المواطن باعتباره مشاركا في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة على شبكة الانترنت.
- ✓ إيجاد نماذج جديدة لحل المشكلات السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية من خلال شبكة الانترنت.
- ✓ توفير نظم أمنية متقدمة لحماية البيانات الحكومية والمعلومات الحساسة من الاختراقات والاعتداءات السيبرانية.
- ✓ تحسين جودة الخدمات العمومية وتحقيق التواصل والتفاعل.
- ✓ تبسيط الإجراءات الحكومية وتقليل التكاليف والوقت.
- ✓ جذب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة، فضلا عن حصول الحكومة على التوريدات اللازمة بتكلفة أقل وسرعة وشفافية أعلى في طرق إنجاز الصفقات العمومية .
- ✓ الجودة والسرعة العالية للخدمات الحكومية نظرا لقلة الأخطاء البشرية ودقة المعلومات واختصار الإجراءات .

المطلب الثاني: خصائص الحوكمة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها.

في ظل تطور التكنولوجيا، أصبحت الحوكمة الإلكترونية أساسية في تحسين إدارة المؤسسات واتخاذ القرارات، تتميز الحوكمة الإلكترونية بخصائصها المميزة كالشفافية والمشاركة الفعالة، مما يجعلها أداة حيوية لتعزيز الكفاءة والمساءلة في العمليات الإدارية سنتطرق في هذا المطلب على خصائص الحوكمة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها .

1. خصائص الحوكمة الإلكترونية:

يمكن إبراز خصائص الحوكمة الإلكترونية في النقاط التالية: (محمد عبد الرحمن أبو حماد ، 2020، صفحة 30)

- الشفافية: الشفافية في الحوكمة الإلكترونية تعني توفير وتسهيل الوصول إلى المعلومات والبيانات ذات الصلة بعمليات اتخاذ القرار وإدارة المؤسسات والمنظمات على الإنترنت، ويمكن تحقيق الشفافية في الحوكمة الإلكترونية من خلال عدة آليات وسياسات منها:

- النشر المفتوح: يتضمن نشر المعلومات والبيانات بشكل عام ومتاح للجميع عبر الإنترنت دون عوائق.

- إجراء عمليات اتخاذ القرار بشكل شفاف: يجب أن يتم توثيق عمليات اتخاذ القرار وإظهار الأسس والمعايير التي تمت الاعتماد عليها في هذه العمليات.

- الاستجابة للمعلومات: ينبغي على الجهات المسؤولة أن تكون مستعدة لتلقي الاستفسارات وتوفير المعلومات المطلوبة بشكل سريع وفعال.

- مراجعة ورقابة مستقلة: يمكن تحقيق الشفافية من خلال وجود مراجعة خارجية ورقابة مستقلة على أداء المؤسسات والمنظمات الإلكترونية.

- التقارير والإفصاح: يتطلب ذلك نشر تقارير دورية تفصيلية حول أداء المؤسسات وميزانياتها وأنشطتها وتكمن أهمية الشفافية في:

1. تعزيز الرقابة الإدارية و تزيد من كفاءتها و ممارستها من خلال وضوحها ودقتها للإجراءات الإدارية المعمول بها.

2. تعمل على تحقيق التطور الإداري.

3. منع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل.

4. تعزيز من قدرات كافة الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات المحيطة بها.

• **المشاركة:** المشاركة في الحوكمة الإلكترونية تشير إلى مشاركة الأفراد والمجتمعات في عمليات اتخاذ القرار وإدارة المؤسسات والمنظمات عبر الوسائل الإلكترونية والتقنيات الرقمية، وتعتبر المشاركة في الحوكمة الإلكترونية جزءًا هامًا من التطورات الحديثة في الديمقراطية وإدارة الشؤون العامة، وتقدم العديد من الفوائد، بما في ذلك:

- **تحسين عملية إتخاذ القرار:** يمكن للمشاركة الإلكترونية أن تسهم في جلب وجهات نظر متنوعة وخبرات مختلفة لتحسين عمليات إتخاذ القرار وإيجاد حلول أكثر فعالية وشمولية.

- **تعزيز الشمولية والتنوع:** يمكن للمشاركة في الحوكمة الإلكترونية أن تضمن مشاركة مجتمعات وفئات متنوعة ومتعددة، مما يعزز الشمولية والتمثيل العادل في عمليات إتخاذ القرار.

- **تعزيز الابتكار والفعالية:** من خلال استخدام التقنيات الرقمية والوسائل الإلكترونية في عمليات المشاركة، يمكن تحفيز الابتكار وزيادة فعالية العمليات الحكومية والمؤسسية.

- **المساءلة الإلكترونية:** ويقصد بالمساءلة الإلكترونية أنها التزام الأشخاص والسلطات المخولة بإدارة الموارد العامة بالإدلاء بالمعلومات المتعلقة بإدارة تلك الموارد بحيث يكونون عرضة للاستجواب بخصوص قيامهم بالمسؤوليات المخولة لهم في الجوانب المالية وإدارة الأعمال والبرامج.
- **المساواة:** (أبو الهيجاء أحمد عدنان، 2017، صفحة 48)

هي مساواة الأفراد داخل المؤسسات في الحقوق والواجبات والمستمدة من المهام المناطة بهم مسبقا سواء في الأنظمة والتعليمات أو عقود العمل، دون النظر إلى الجنسية أو المعتقد ولا حتى الأفكار التي يؤمنون بها.

2. متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية:

تعد الحوكمة الإلكترونية مشروعا حيويا لأنها تمثل معيار الحقيقي لتطور البلد اتصاليا والكترونيا ومعلوماتيا والذي سيؤدي الى ربط كافة المؤسسات الدولة ودوائرها بنظام اتصالي متميز سيقضي على الروتين والفساد الإداري والمالي وسيعمل على إنجاز كافة معاملات المواطنين بسرعة ويسر، ويتطلب إنجاز تطبيق الحوكمة الإلكترونية مجموعة من الشروط يمكن إيجازها فيما يلي:

(دقنيفة نورة و بختي سمية، 2021، صفحة 49)

أ. **المتطلبات القانونية:** وتشمل على مجمل التشريعات والقوانين التي أقرها ولايجاد البيئة القانونية اللازمة لعمل الحوكمة الإلكترونية وهذا يتضمن على سبيل المثال وضع القواعد القانونية الناظمة لإجراءات المتعلقة بالتوقيع الإلكتروني والدفع الإلكتروني واهتما المخرجات الحاسوبية من قبل الجهات الرسمية وغيرها بما يكفل إضفاء صفة الشرعية على مثل هذه الإجراءات.

ب. **المتطلبات التنظيمية والإدارية:** وهي تشمل مجمل التعديلات التي يجب إجرائها على البنى التنظيمية والإجراءات والهياكل الإدارية لأجهزة الدولة بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فعاليتها وبما ينسجم مع متطلبات عملية الحوسبة وإستخدام تقنيات المعلومات والاتصال ويندرج في هذا الإطار ووضع معايير وقواعد الناظمة الخاصة بإنتاج البيانات وتعامل معها وضبط تناقلها.

ت. **المتطلبات التقنية:** ويمكن توزيعها الى ثلاث فئات رئيسية:

- متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الإتصال والإنترنت: والتي لا يمكن من دونها تحقيق أي تطبيقات ذات قيمة على مستوى واسع وبما في ذلك توفير مراكز للخدمة توفر للمستفيدين الذين لا يملكون تجهيزاتهم الحاسوبية الخاصة إمكانية من التسهيلات التي تقدمها الحوكمة الإلكترونية.

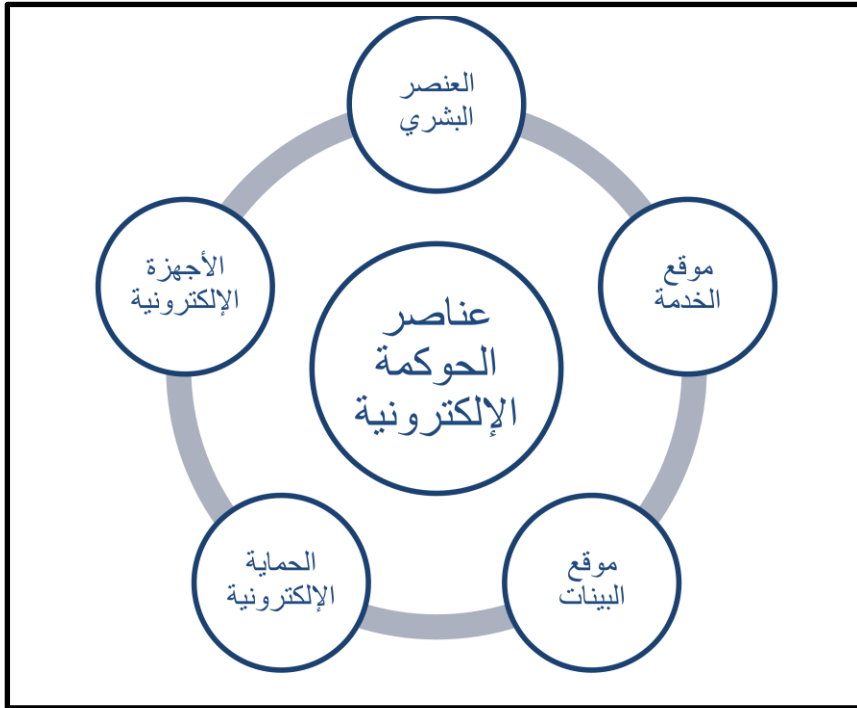
- المتطلبات الخاصة بالبنية تحتية المعلوماتية أي تلك المتعلقة بوجود أنظمه معلومات فعالة وقادرة على جميع البيانات من مصادرها وضمان جودتها ومعالجتها بما يتفق مع أغراض إستخدامها.
- المتطلبات المتعلقة بأدوات البرمجية: بما في ذلك توفر الموارد البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بكفاءة وفاعلية إذ يمكن استخدام أدوات والتطبيقات البرمجية من أجل تحقيق الحوكمة الإلكترونية.

ث. **المتطلبات الثقافية:** السلوك الاجتماعي ونزعة مقاومة التغيير هما عاملان أساسيا يجب مراعاتهما إذا أردنا أن تنجح الحوكمة الإلكترونية لذا يجب التوعية والتكوين المستخدمين والتشجيع على ضرورة هذا الانتقال.

ج. **المتطلبات مالية واقتصادية :** (نعيجي شهرزاد، 2022، صفحة 533)

- ضرورة توفير الأموال لأجل تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية.
- زيادة سرعة وفعالية الإتصال لأنه عند زيادة سرعة الأنترنت تؤدي إلى تخفيض كلفة شبكة الأنترنت وتوفير وقت الانتظار لإنزال الملفات والصفحات.
- ضرورة وضع أسعار مناسبة للإشتراك في الأنترنت تتوافق مع جميع طبقات المجتمع
- توفير مستوى مناسب من التمويل.

الشكل رقم 01: يمثل عناصر الحوكمة الإلكترونية.



المطلب الثالث: مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومؤشراتها وأهم معيقاتها.

مع تبني مفاهيم الحوكمة الإلكترونية، تأتي مراحل تطبيقها التي تعكس تحولاً شاملاً في عمليات الإدارة واتخاذ القرارات، وكذلك مؤشراتها وتتضمن هذه المراحل تحديات عدة، بما في ذلك الوعي والتحصير والتنفيذ، التي يجب التغلب عليها بفعالية لضمان نجاح التطبيق، وسنتطرق في هذا المطلب على مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية وأهم المؤشرات وكذلك المعوقات التي تواجهها.

1. مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية: تطبيق الحوكمة الإلكترونية يتضمن عدة مراحل يجب

اتباعها لتحقيق النجاح وضمان فعالية عمليات الحوكمة (بن عيشوش محمد وحمو عبد الله،

2021، صفحة 24).

- **المرحلة الأولى:** تمثل هذه المرحلة الجهود الأولية للمؤسسات للظهور على الإنترنت لتعريف المواطنين بنشاطها وطرق عملها تعرف من خلالها كل أقسامها ونشاطاتها وأنواع الخدمات التي تقدمها.

- **المرحلة الثانية:** تسعى الوحدة الإدارية لهذه المرحلة إلى إحالة قسم من أعمالها إلى المواطن عن طريق السماح له بالتعاون مع قواعد البيانات وإدخال المعلومات المطلوبة عبر المواقع والصفحات على الإنترنت وعليه يكون المواطن أحد المشاركين في إنجاز هذه الخدمة.

- **المرحلة الثالثة والرابعة:** المرحلة التفاعلية وتتضمن إنشاء شبكة حكومية آمنة تربط بين جميع المؤسسات الحكومية لضمان الوصول الأمثل إلى خدمات الحكومة الإلكترونية والتركيز على إزالة التضارب في مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسات من المواطنين، وفي المرحلة الأخيرة وهي الرابعة تعتبر المرحلة التكاملية: وهي التي تتكامل بها جوانب الحوكمة عن طريق التحول من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الإلكترونية.

2. مؤشرات الحوكمة الإلكترونية:

إن نجاح أو فشل أي مبادرة للحوكمة الإلكترونية مرتبط بعدة مؤشرات نذكر منها : (طلال ناظم الزهيري،

2023، صفحة 28)

- أ. **توافر الخدمات عبر الإنترنت:** يقيس مدى توفر الخدمات العامة التي تقدمها الحكومة عبر الإنترنت ومدى سهولة الوصول إليها واستخدامها من قبل المواطنين والشركات. يشمل هذا المؤشر عدد ونوعية الخدمات الإلكترونية المقدمة ومدى تفاعل المستخدمين معها.
- ب. **التعليم والتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** يقيس مستوى التعليم والتدريب المتاح للسكان لتطوير مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وكذلك مستوى الكفاءة التكنولوجية لدى موظفي الحكومة. يشمل ذلك المناهج التعليمية، الدورات التدريبية، وورش العمل.
- ت. **الإطار القانوني والتنظيمي:** يقيس مدى وجود وتطبيق السياسات والقوانين التي تدعم الحوكمة الإلكترونية، مثل قوانين حماية البيانات والخصوصية، الأمن السيبراني، وسياسات التعامل الإلكتروني، يشمل أيضاً مدى الالتزام بهذه القوانين وتنفيذها.
- ث. **الشفافية والمساءلة:** يقيس مدى شفافية عمليات الحكومة وقدرتها على مساءلة المسؤولين. يشمل ذلك مدى توافر المعلومات الحكومية للعامة، وجود آليات واضحة للشكاوى والمراجعة، وتطبيق ممارسات الحوكمة الجيدة التي تضمن النزاهة والمساءلة.
- ج. **المشاركة الإلكترونية:** يقيس مدى مشاركة المواطنين في صنع القرار الحكومي من خلال الأدوات الإلكترونية مثل الاستطلاعات عبر الإنترنت، المنتديات الإلكترونية، والتصويت الإلكتروني. يشمل ذلك مدى تفاعل المواطنين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.
- ح. **الأمن السيبراني:** يقيس مستوى الأمن السيبراني المتوفر لحماية البيانات والمعلومات الحكومية من الهجمات الإلكترونية والاختراقات. يشمل ذلك استخدام تقنيات التشفير، الجدران النارية، أنظمة كشف التسلل، والتدابير الوقائية الأخرى.
- خ. **تفاعل المواطنين:** يقيس مدى استخدام المواطنين للخدمات الإلكترونية ومدى رضاهم عنها. يشمل ذلك عدد المستخدمين النشطين، معدل الاستخدام، وتقييمات الرضا.
- د. **الوعي والفهم:** يقيس مدى وعي المواطنين بخدمات الحوكمة الإلكترونية المتاحة وفهمهم لكيفية استخدامها. يشمل ذلك حملات التوعية، سهولة الاستخدام، برامج التعليم والتدريب، وتوفير المساعدة والدعم.

ذ. **التكاليف والجهد**: يقيس مدى الكفاءة من حيث التكاليف والجهد المطلوب لاستخدام الخدمات الإلكترونية مقارنة بالطرق التقليدية. يشمل ذلك تكاليف التطوير والصيانة، تكاليف التشغيل، الجهد والوقت المطلوب من المواطنين، والعائد على الاستثمار.

ر. **المستقبل والتطور**: يقيس مدى استعداد الحكومة لاستيعاب التقنيات المستقبلية وتطوير الخدمات الإلكترونية بشكل مستمر. يشمل ذلك تبني التكنولوجيا الحديثة، الاستجابة للتغيرات الطارئة، التخطيط الاستراتيجي، التدريب المستمر، التعاون والشراكات، البحث والتطوير، والاستدامة البيئية.

ز. **حماية البيانات والمعلومات**: يقيس مدى فعالية السياسات والإجراءات التي تتخذها الحكومة لحماية البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة من التهديدات السيبرانية. يشمل ذلك السياسات والتشريعات، التدابير الأمنية، التوعية والتدريب، إدارة الوصول، التدقيق والمراجعة، استجابة الحوادث، وشراكات الأمان.

س. **البنية التحتية**: يقيس مدى توفر وتطور البنية التحتية اللازمة لدعم الحوكمة الإلكترونية بفعالية. يشمل ذلك شبكات الإنترنت، الأجهزة التكنولوجية، مراكز البيانات، البنية التحتية السحابية، الأمان والاعتمادية، التكامل والترابط، الابتكار، والتطوير المستمر.

3. **معيقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية**: تتمثل هذه المعوقات في: (قدواح منال، 2022، صفحة 199/198)

- الجانب القانوني: التقدم السريع في التكنولوجيا يعتبر عائق أمام الجهات القانونية من الصعب عليها مواكبة تطوير القوانين لهذا التقدم الهائل والسريع في التكنولوجيا.
- الأمن المعلوماتي: يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه الحوكمة الإلكترونية ولا بد أن يكون نظام حماية البيانات قوي لتصدي لأي هجمات ولحماية أمنها.
- نقص التخطيط الاستراتيجي وسياسة تنظيم للإستخدام الإلكتروني.
- الحواجز المالية: يعتبر التمويل المالي من طرف الحكومة مسألة جوهرية ومهمة لنجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية لأنه يحتاج لتكاليف لإقامة البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وإنجاح هذا التغيير.

- عامل الثقة: لإنجاح تطبيق مفهوم الحوكمة الإلكترونية لابد أن تكون هنالك ثقة مترسخة في أذهان المواطنين وأصحاب المؤسسات الدولية و الاقتصادية.
- الإفتقار إلى الموظفين المؤهلين والتدريب: إن قلة الوعي بالإدارة الإلكترونية وخاصة بالنسبة للموظفين يمثل عائق كبير في تطبيق الحوكمة الإلكترونية لوجود صعوبة كبيرة لهم في التعامل مع هذا التغيير وإنعدام التدريب لهم.
- المعوقات الإدارية: ضرورة تغيير نظام العمل والهياكل التنظيمية وتطويرها بعد إدخال تقنيات جديدة بها.
- التحديات التقنية: إن كل مؤسسة تواجه صعوبة كبيرة في تبني تحديثات وتقنيات تكنولوجيا جديدة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.

المبحث الثالث: الإطار النظري للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

إن تطور كل بلد و التنمية الاقتصادية فيه يمر عبر المؤسسة العمومية الاقتصادية الفعالة ، التي شهدت العديد من التطورات عبر مختلف المراحل ، سوف نتطرق في هذا البحث إلى تعريف المؤسسات العمومية الاقتصادية ، خصائصها وأهدافها وتصنيفاتها وما إلى ذلك .

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العمومية الاقتصادية.

قبل التطرق إلى المؤسسات العمومية الاقتصادية لابد من التعرف أولاً على المؤسسة حيث :

1. **تعرف المؤسسة على أنها:** عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لإستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع والخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الإجتماعية بدرجات مختلفة (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة 11/10)

- ويمكن تعريفها أيضاً بأنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي (صخري عمر، 2008، صفحة 24) .
- من خلال هذه التعاريف يمكننا تعريف المؤسسة الاقتصادية كما يلي :
- المؤسسة الاقتصادية نظام مفتوح تتجمع فيها كافة الموارد المختلفة وتقوم بعدة نشاطات من خلال مزج عوامل انتاج مختلفة كإنتاج سلعة أو خدمة أو عرضها في السوق بهدف تحقيق ربح.

- المؤسسة العمومية الاقتصادية هي نواة القطاع الإقتصادي من خلال استغلال كافة الموارد المحيطة وإستقطاب المدخلات الضرورية وإخضاعها للمعالجة وتحويلها إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات لتحقيق فائدة وريح.

- كما عرفت منظمة الأمم المتحدة المؤسسة العمومية الاقتصادية " بأنها المؤسسة التي تمتلك فيها الدولة جملة رأس المال او أغلبية " (صخري عمر، 2008، صفحة 30).

- كما عرفها حميد تمار " المؤسسة العمومية الاقتصادية تظهر كوحدة متعددة الأهداف ومركبة من مجموعة من الأجزاء وتعمل ليس فقط لتحقيق أهداف تجارية بل تسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية (عبد الله علي، 1999، الصفحات 25-26) .

▪ من خلال هذه التعاريف نجد : (حروش رفيقة، 2013، الصفحات 30-33)

- أن للمؤسسة شكل اقتصادي: هو الطريقة التي تُنظم بها المؤسسة نفسها وكيفية تنظيم عملياتها وهيكليتها لتحقيق أهدافها الاقتصادية، يتضمن ذلك منهجية توزيع المسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة، وكذلك كيفية توزيع الموارد مثل العمالة ورأس المال والمعدات وجمع عناصر الإنتاج وتوظيفها للحصول على سلع والخدمات.

- أن للمؤسسة شكل تقني: يشير إلى الهيكل والتنظيم الداخلي للشركة بما يتعلق بالتكنولوجيا والمعلومات، يشمل ذلك كيفية استخدام التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية في أنشطة الشركة وعملياتها. ومن الجوانب التي قد تشملها الشكل التقني:

- بنية الشبكة الحاسوبية: تصميم الشبكة الداخلية للشركة بما في ذلك الخوادم وأجهزة الكمبيوتر والاتصالات.

- نظم المعلومات الإدارية: تطوير واستخدام البرمجيات والأنظمة المخصصة لإدارة البيانات والعمليات الإدارية مثل نظم إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) ونظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP).

- أمن المعلومات: تطبيق إجراءات وتقنيات لحماية البيانات الحساسة والمعلومات الحيوية للشركة من التسريب أو الاختراق.

- تكامل التطبيقات: ضمان توافق وتكامل البرمجيات والتطبيقات المستخدمة داخل المؤسسة لضمان تدفق البيانات بسلاسة وفعالية.

- دعم التكنولوجيا: توفير الدعم الفني والصيانة للأجهزة والبرمجيات المستخدمة داخل المؤسسة لضمان استمرارية التشغيل.

- أن للمؤسسة شكل قانوني: يشير إلى الهيكل القانوني الذي تعتمده المؤسسة لتحديد كيفية تأسيسها وتشغيلها، وكذلك حقوقها والتزاماتها من الناحية القانونية، يعتمد الشكل القانوني على القوانين واللوائح في البلد الذي تقوم فيه المؤسسة بأنشطتها، حيث لها صفة معنوية مستقلة واسم مستقل وتتمتع بميزات ونظام خاص، من الأشكال القانونية الشائعة للمؤسسات:

- شركة فردية: حيث يكون المؤسس هو المسؤول الوحيد عن الشركة من الناحية القانونية والمالية.
- شركة مساهمة: حيث يتم تقسيم الملكية إلى أسهم يمكن بيعها وشراءها من قبل الجمهور، والمساهمون يتحملون المسؤولية بنسبة إلى حجم مساهمتهم.
- شركة تضامنية: حيث يتحمل المساهمون المسؤولية كاملة وغير محدودة عن الديون والالتزامات.
- شركة محدودة المسؤولية: حيث يكون مالكو الشركة (الشركاء) غير مسؤولين شخصياً عن الديون والالتزامات.

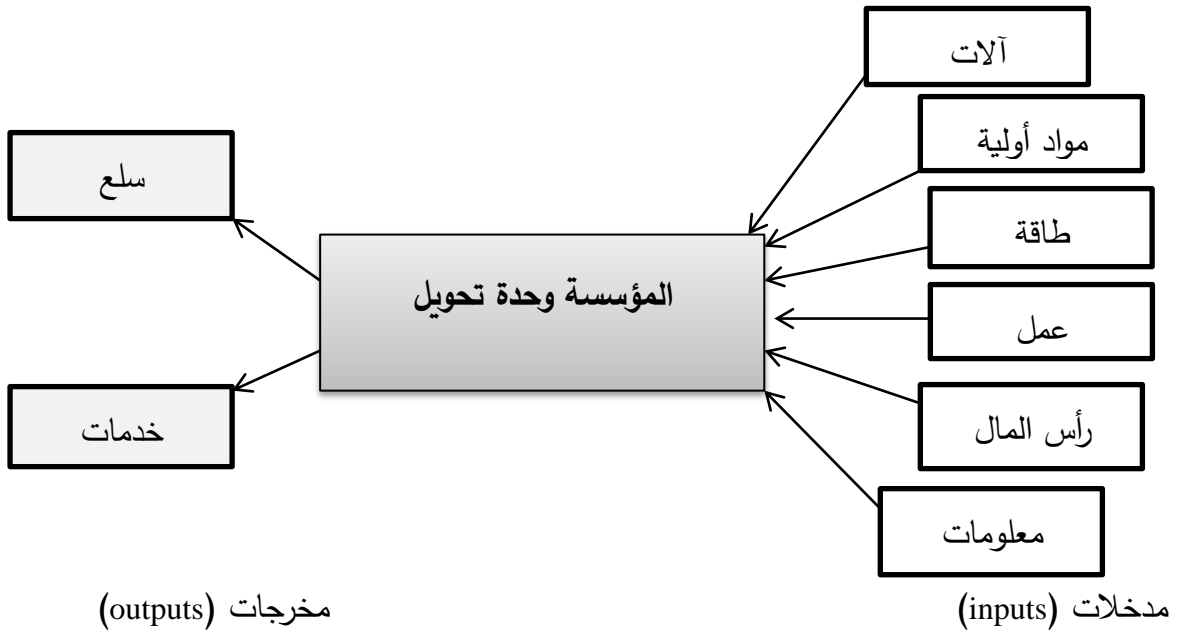
• تعاونية: حيث يشترك الأعضاء في الشركة على أساس التعاون والمشاركة في الأرباح والقرارات.

- أن للمؤسسة شكل اجتماعي: الشكل الاجتماعي للمؤسسة يشير إلى كيفية تفاعل المؤسسة مع المجتمع وتأثيرها الاجتماعي على البيئة المحيطة بها، يتضمن ذلك القيم والمبادئ التوجيهية التي توجه سلوك المؤسسة في تعاملها مع موظفيها وعملائها والجمهور العريض، بالإضافة إلى دورها في تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية في مجتمعها.

أن المؤسسة فاعل اقتصادي:

- المؤسسة عبارة عن مركز لصنع القرار مستقل مالي
- المؤسسة عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، والشكل التالي يوضح ذلك:

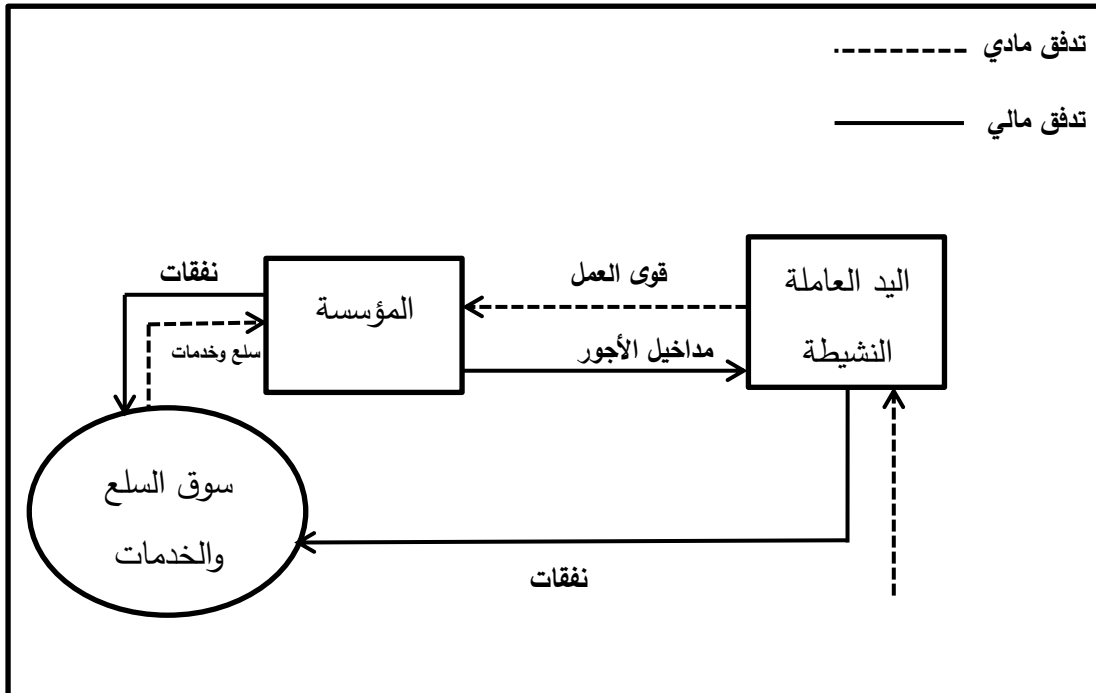
الشكل 02: يمثل المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المرجع التالي (jacques & jean, longatte, 2004, p. 01)

- المؤسسة هي عبارة عن وحدة توزيع العوائد وإنفاق الاستهلاك والشكل رقم 03 يوضح ذلك:

الشكل رقم 03: يوضح مسار الإنفاق والتوزيع بالمؤسسة



المصدر: (حروش رفيقة، 2013، صفحة 32)

- المؤسسة كواقع بشري: تحتوي المؤسسة على الموارد البشرية والإطارات والعمال بمختلف الأصناف والرتب، تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، والمنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد مقسمة إلى مجموعات تتفاعل في ما بينها لتحقيق أهداف معينة.
- المؤسسة كنظام: تعتبر المؤسسة مجموعة من العناصر المترابطة و المتداخلة في ما بينها تعمل بشكل متناسق ومنظم من أجل تحقيق أهداف مسطرة، كما أن هذا النظام مرتبط بالبيئة الخارجية تؤثر فيه ويؤثر فيها.

1. خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية.

- تتمتع هذه المؤسسة العمومية الاقتصادية بعدة خصائص وهي: (صخري عمر، 2008، الصفحات 25-26)
- هي شخصية قانونية تتمتع باستقلال الإداري ومادي وذلك من حيث امتلاكها لحقوق أو صلاحيات ومسؤوليات علاوة على الواجبات.
- القدرة على إنتاج أو الأداء الوظيفي التي وجدت من أجلها.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع وتسطر أهداف معينة تسعى لتحقيقها والوصول إليها.
- قدرتها على المساهمة الفعالة في نمو الدخل الخاص بالدولة وذلك لأنها وحدة اقتصادية.
- تتميز المؤسسة الاقتصادية بقدرتها على الاستمرار والبقاء ذلك مما يتوفر لها من تمويل مادي وظروف مناسبة.
- تسعى المؤسسة العمومية الاقتصادية لخدمة المجتمع وتحقيق المصلحة العامة.
- تتمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية بالمرونة الإدارية كونها تتمتع بمرونة أكبر في ادارتها مقارنة بالشركات الخاصة.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عمليتها.
- المؤسسة العمومية الاقتصادية تعتبر وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فهي تعتبر مصدر رزق الكثير من الافراد.
- المؤسسة مركز للمخاطرة بحيث أنها معرضة للخطر والمطلوب منها التقليل من الخطر قدر الإمكان (الشيخ الداوي، 2011، صفحة 57).

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة العمومية الاقتصادية.

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية كيان اقتصادي تهدف نشاطاتها إلى توفير الربح العام حيث أن لكل مؤسسة تصنيف خاص بها، يختلف حسب إختلاف الوضعية الاقتصادية وعليه سنتعرف على تصنيفات المؤسسات العمومية الاقتصادية المتمثلة في:

- **حسب الشكل القانوني:** يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى:
 - شركات الأشخاص: هي عبارة عن شركات يديرها شخص واحد أو أكثر من الأشخاص الطبيعيين كشركة التضامن (lazoury, 2001, p. 11)
 - شركات الأموال: تعمل في مجال الخدمات المالية كشركات المساهمة وشركة التوصية بالأسهم.
- **حسب الحجم:** يعتبر معيار عامل الإنتاج من أهم معايير إبراز حجم المؤسسة عن طريق عدد العمال فيمكننا تصنيف المؤسسات حسب الحجم الى ما يلي: (boyakoub farouk, 2000, p. 37/38)

الجدول رقم 02: يمثل أنواع المؤسسات حسب عدد العمال.

عدد العمال	نوع المؤسسات
يكون عددها من 1 الى 1 اعمال	المؤسسات المصغرة (الصغيرة جدا TPE)
عدد عمالها من 10 الى 199 عامل	المؤسسات الصغيرة (PE)
عددها من 200 الى 499 عامل	المؤسسات المتوسطة
يكون عددها من 500 عامل فاكثر	المؤسسات الكبيرة
/	المؤسسات الكبيرة جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المرجع (bouyakaub farouk, 2000, p. 38/37)

- **حسب الطابع الاقتصادي:** يمكن تقسيم المؤسسة الاقتصادية إلى ما يلي:
 - مؤسسات صناعية: مؤسسة قانونية أو إجتماعية تنشأ بغرض إنتاج السلع والخدمات .
 - مؤسسات فلاحية: هي مؤسسات تعمل في قطاع الزراعة والفلاحة.

- مؤسسات تجارية: هي مؤسسات تعمل في مجال التبادل التجاري و البيع والشراء للسلع والخدمات المختلفة.
- المؤسسات المالية: هي التي تعمل في قطاع ومجال الخدمات والمعاملات المالية كالبنوك وشركات التأمين وغيرها.
- المؤسسات الخدماتية: هي مختلف الشركات والمؤسسات التي تقدم مختلف الخدمات للعملاء والمجتمع مثل الخدمات التعليمية والصحية وغيرها.
- **حسب الملكية:** يمكن تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب ملكيتها إلى:
 - مؤسسات خاصة: هي مؤسسات تكون ملكيتها الفرد واحد أو أكثر هدفها الربح.
 - مؤسسات مختلطة: هي مؤسسات تعمل بشراكة بين القطاع الخاص و القطاع العام .
 - مؤسسات عمومية: هي مؤسسات التي تملكها وتديرها الحكومة و السلطات العامة.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية.

إن لكل مؤسسة عمومية اقتصادية أهداف مسطرة تسعى لها، ومنه يمكننا حصر هذه الأهداف والمتمثلة في (<https://mawdoo3.com>، 2010):

• الأهداف الاقتصادية:

1. تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها.
2. عقلنة الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد والعقلاني لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج .
3. تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة العمومية الاقتصادية
4. تغطية الاحتياجات التي يحتاجها المجتمع وذلك من خلال تلبية رغبات وإحتياجات المجتمع.
5. التكامل الإقتصادي على المستوى الوطني.
6. تقليل الواردات و تشجيع الصادرات.
7. تطوير اقتصاد البلاد وزيادة معدل نمو الدخل الوطني.

• الأهداف الاجتماعية:

1. ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من أعمالها و نشاطاتها بحيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم.
2. القضاء على البطالة: إن معظم العمال يزاولون عملهم في المؤسسات العمومية الإقتصادية ومنه التقليل من البطالة.
3. تحسين مستوى معيشة العمال وذلك عن طريق تلبية رغباتهم وإحتياجاتهم.
4. توفير تأمينات للعمال مثل التأمين ضد حوادث العمل والتأمين الصحي.

• الأهداف التكنولوجية:

- البحث والتنمية: إن التطور التكنولوجي الحاصل ساهم في إجبار المؤسسات على مواكبة هذا التطور وتنافسها فيما بينها للوصول إلى أحسن الطرق الإنتاجية وأحسن الوسائل مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة 13)

• الأهداف الثقافية:

1. تعزيز الحياة الثقافية والفنية للمجتمع.
2. تعزيز الاقتصاد الثقافي كمحرك للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
3. توفير وسائل ترفيهية و ثقافية.
4. حماية وترويج التراث الثقافي.

• الأهداف البيئية:

- وضع أنظمة خاصة للمحافظة على البيئة، وذلك باستخدام آليات لتصفية الغازات المنبعثة وتطبيق نظام الإيزو 14000، حيث أصبحت المؤسسات العمومية الإقتصادية ملزمة في تحقيق التنمية المستدامة .

خلاصة الفصل الأول

بعد التطرق إلى الحوكمة الإلكترونية والمؤسسات العمومية الاقتصادية والإستعانة بالدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة المتمثل في واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية، توصلنا في الفصل الأول أن الحوكمة الإلكترونية في الوقت الحاضر أصبحت من الضروريات الأساسية في المؤسسة العمومية الاقتصادية لما لها من دور كبير وإيجابي في تحسين مردودية المؤسسة والمساهمة في تطويرها عن طريق تطبيق تكنولوجيات الإعلام والاتصال في جميع المعاملات داخل وخارج المؤسسة، وتعرفنا كذلك على متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية والمعوقات التي تواجهها في تطبيقها التي تعتبر مشكل كبير وعويص تواجهه المؤسسات العمومية، وتم التطرق كذلك على المؤسسات العمومية الاقتصادية المتضمنة في عنوان دراستنا والتي تعتبر كيان اقتصادي تتجمع فيه كافة الموارد لإنتاج السلع والخدمات بغية تحقيق الربح، ورأينا كذلك خصائص وأنواع وأشكال هذه الأخيرة، وفي الختام تعتبر الحوكمة الإلكترونية ظاهرة ذات أهمية بالغة وطنية ودولية تخص جميع الإدارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية وتطبيقها يحسن التسيير داخل المؤسسات ويعزز من الشفافية وتسهيل عملية اتخاذ القرارات ويطور الحياة الاقتصادية في المجتمعات عامة وفي المؤسسات خاصة ومنه أصبح من الضروري تبني الحوكمة الإلكترونية مواكبة للتطور الحاصل ومن أجل تطوير اقتصاد البلاد.

الفصل الثاني:

الإطار المنهجي للدراسة.

تمهيد الفصل الثاني.

بعد التطرق في الجزء النظري من دراستنا على واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية والتعرف على ماهية الحوكمة الإلكترونية والمؤسسات العمومية الاقتصادية.

سوف نحاول من خلال هذا الفصل أن نعرض على التعرف على المؤسسة محل الدراسة (مطاحن بني شقران معسكر) وذلك بالتطرق إلى نبذة تعريفية عنها والتعرف على هيكلها التنظيمي والمهام التي تقوم بها كل مصلحة خاصة مصلحة الإعلام الآلي التي سوف نركز عليها لارتباطها بموضوع الدراسة.

وكذلك التعرف على الإطار المنهجي للدراسة وذلك من خلال معرفة المنهج المعتمد في الدراسة والتعرف كذلك على أدوات الدراسة وتوضيح طرق جمع البيانات وتحليلها، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: استعراض منهجية الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

لقد وقع اختيارنا على مؤسسة مطاحن بني شقران معسكر نظرا للوضعية التي تكتسبها هذه المؤسسة في الولاية ومكانتها الاقتصادية والخدمات الإنتاجية المتعددة التي تقدمها للمواطنين والفلاحين ولإعتبارها مؤسسة عمومية إقتصادية فأردنا معرفة واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في هذه المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم مطاحن بني شقران معسكر.

الشركة الوطنية للسميد والمنتجات الاستهلاكية والطعام التي تأسست حسب المادة رقم: 65-69 يوم 25 مارس 1965 للتصنيع والتجارة، لها مسؤولية شراء المواد الأولية وتحويلها وتجارها، وحولت هذه الشركة وغيرت اسمها إلى مؤسسة "الرياض" مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها سنة 1998 وتتكون من خمسة مؤسسات جهوية: الجزائر، سطيف، قسنطينة، تيارت، سيدي بلعباس.

"رياض" سيدي بلعباس يقع مقرها في سيدي بلعباس وتتضمن المؤسسات التابعة لها والمتواجدة في سيدي بلعباس، سعيدة، تلمسان، عين تموشنت، أدرار، النعامة، تندوف، بشار، معسكر.

وفي سنة 2016 حولت هذه الشركة وغيرت اسمها إلى مؤسسة "أقروديف" فرع الأغواط للحبوب مركب مطاحن معسكر وحدد المقر الاجتماعي لمركب بمعسكر، نهج المحطة، فهي تجمع بين مطاحن بخلوف عدة، وتملك عدة نقاط بيع على مستوى الولاية .

الشكل رقم 04: يمثل نقاط بيع الخاصة بمؤسسة (agrodiv)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بوثائق مقدمة من المؤسسة محل التريص.

وحدة معسكر حسب القانون الأساسي للمؤسسة هي شركة مساهمة مطاحن بني شقران معسكر يبلغ رأسمالها الحالي 120.000.000 دج عدد أسهمها 12.000 سهم، بدأت الإنتاج في 27 نوفمبر 1965 حسب الوثائق المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 29045 متر مربع مقسمة على مساحة مشغولة 9435 متر مربع فيها مبنى إداري 400 متر مربع ومبنى للإنتاج 1920 متر مربع ومساحة خالية 19610 متر مربع، بدأت الوحدة إنتاجها بمادة الفرينة كمنتج أساسي ومادة النخالة كمنتج ثانوي، وتتضمن الوحدة 04 مراكز توزيع (بيع) مادة الفرينة على مستوى الولاية وهي :

الشكل رقم 05: يمثل مراكز التوزيع لمؤسسة (agrodiv) معسكر.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بوثائق مقدمة من المؤسسة محل التبرص.

أما مادة النخالة تباع بالوحدة المركزية فقط، هذا يعتبر النشاط الرئيسي للمؤسسة وهناك كذلك أنشطة ثانوية كشراء البقول الجافة (حمص، عدس، لوبيا، الأرز) وإعادة بيعها على مستوى مراكز التوزيع، وتحتوي المؤسسة على فريق من العمل مكون من 148 عامل بين دائمين ومتعاقدين.

الجدول رقم 03: عدد العمال مطاحن بني شقران معسكر.

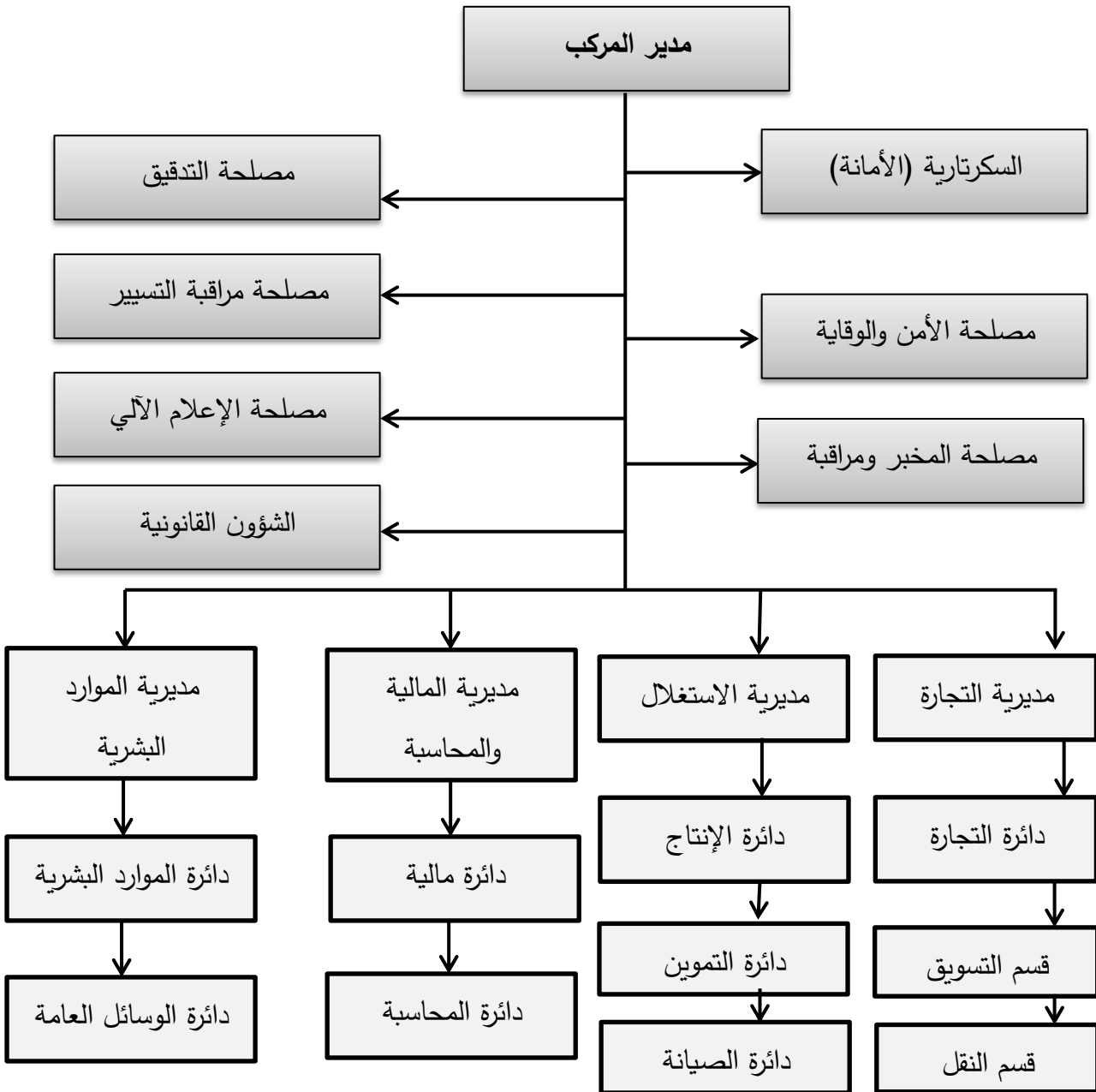
السنة	دائم	متعاقد	عقد عمل مدعم
2019	139	10	0
2020	143	2	0
2021	139	6	0
2022	142	06	0
2023	151	03	0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن أقروديف - معسكر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

بعد تعرفنا على مؤسسة مطاحن بني شقران معسكر كمنتجاتها ومساحتها ونقاط بيعها نمر الآن للتعرف على المحيط الداخلي فيها حيث سنتطرق لمعرفة هيكلها التنظيمي مع شرح مهام ووظائف كل جزء فيه

الشكل رقم 06: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني شقران معسكر .



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة أقروديف - معسكر .

✓ مهام مديريات و محطات مطاحن بني شقران معسكر :

الجدول رقم 04: يمثل مهام كل مديرية و مصلحة.

المدير العام	<ul style="list-style-type: none">- ضمان السير العام للمؤسسة التابعة- السهر على القوانين الداخلية للوحدة- إدارة المصلحة الإدارية- تسيير الإدارتين التاليتين DFC DAM
الأمانة	<ul style="list-style-type: none">- استقبال البريد- استقبال المكالمات الهاتفية- كتابة البريد على الإعلام الآلي- أخذ المراسلات
الإعلام الآلي	<ul style="list-style-type: none">- يضمن مراقبة ومتابعة التعليمات المكلفة بالحسابات.- يقوم بإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة.- يتأكد من أن كل مختلف العمليات تحت الرقابة ويتأكد أيضا من التنظيم والجودة- يهتم بتطوير المشروع الإعلامي في جميع العمليات ويتابع تنفيذها- ينسق ما بين عمليات الهيئة
المساعد المركزي للوقاية والأمن	<ul style="list-style-type: none">- يضمن مسؤولية الأمن داخل المؤسسة التابعة- يسهر على المراقبة الأولية للوسائل المادية للأمن وخاصة الوسائل المضادة للحرائق- يسهر على تجديد مخططات الامن واحترام تعليمات الامن- يسهر على وجود الضوء الخاص بالطرق المضادة للحرائق
إدارة الاستغلال والتجارة	<ul style="list-style-type: none">- إحصاء كل الآلات الاستهلاكية وبناء مراكز للتخزين الأمني على المدى القصير المتوسط والبعيد- الشروع في التكوين المهني والتحسين على كيفية التخزين- احترام قوانين طحن المادة والتصنيع دون تصنيع هيئة من ناحية الكمية- المبيعات تتم حسب مجموع الزبائن- يحضر المستحقات المالية للمؤسسة التابعة- ينشأ العلاقات العملية المتزامنة

محطة الإنتاج والتجارة	<ul style="list-style-type: none"> - تضمن متابعة إحصائيات الإنتاج - تضمن متابعة المطالب الفيزيائية للمطاحن - تسيير الكناش اليومي للإنتاج - لها مسؤولية عمال الإنتاج والتجارة - تسهر على نظافة الوسائل (الماكنات) شهريا - تشارك ويشرع في عملية التنظيف الحقيقية - تراقب نسبة الرطوبة للقمح
------------------------------	--

محطة التموين	<ul style="list-style-type: none"> - يضمن متابعة إحصائيات التموين - يضمن متابعة المطالب الفيزيائية للمخازن - تسيير الكناش اليومي للتموين - له مسؤولية عمال محطات التموين (الشراء ، الاستقبال ، الإرسال) - يسهر على التطور المتواصل للسوق
---------------------	---

محطة الوقاية	<ul style="list-style-type: none"> - يطور طرق العمل - يبرمج العمليات حسب مخطط الإنتاج - يتتبا بكل الوسائل الضرورية للسير الحسن للبرامج - تشرح وتراقب الفهم والتطبيق لطرق الوقاية - تسهر على المحافظة على التراث الذي كلفت به . - تضع العلاقات النهائية ، العلاقات للمعاينة والدراسة.
---------------------	--

محطة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - تسهر على تنفيذ سياسة إيجاد الموارد البشرية للمؤسسة التابعة حسب توجيه الإدارة العامة. - تنسيق ما بين الرجال تحت حكمه. - تشارك في هيئة المطالب المالية للعمال . - تحضر وتشارك في تحضير المشاريع للنصوص التي تعرف بالسياسة والتسيير لعمال المؤسسة التابعة.
-----------------------------	--

محطة الحسابات والمالية	<ul style="list-style-type: none"> - تسهر على تنفيذ كل العمليات المالية والحسابات للمؤسسة التابعة. - تقسيم أعمال الموظفين الذين تحت حكم الإدارة العامة وتسهر على التنفيذ. - تسيير كل المستحقات (الديون). - تهيئ وتعلن عن الوضعية المالية والحسابات للمؤسسة. - تتابع تنفيذ المخطط المالي للمؤسسة التابعة.
-------------------------------	---

- محطة الشؤون القانونية**
- تسمى أيضا الإطار الإداري المكلف بالعمليات العامة والقانونية التي لها أولوية وتتمثل في :
 - يدرس الطرق القانونية للبنك والزيون، تتمثل هذه الطرق عامة في المبادلات مع البنك ومتابعة الزيون.
 - يتابع ويراقب العمليات على الطرق المستعملة من طرف البنك.

- مديرية الإدارة والتسيير والمالية**
- تتكلف بمتابعة تسيير العمال لمختلف مصالح الإدارة
 - تتابع وتضع الحركة لعمال المؤسسة التابعة
 - تسهر على إيجاد مختلف القرارات في الوقت المناسب
 - ترأس فتح العمليات وارتفاع الاقتراحات
 - تتابع تنفيذ المستحقات المالية المحضرة سنويا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة أقروديف - معسكر.

المطلب الثالث: التعريف بمصلحة الإعلام الآلي بمطاحن أقروديف - معسكر.

بما ان موضوع دراستنا يتحدث عن واقع الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية فلا بد من دراسة المصلحة المعنية بذلك اكثر في مؤسسة أقروديف، مصلحة الإعلام الآلي هي المصلحة المسؤولة عن كل ما هو الكتروني ورقمي سواء عتاد صلب أو برنامج، سنتطرق لهذه المصلحة ومعرفة مهامها وأهميتها في المؤسسة.

■ مصلحة الإعلام الآلي.

إن لكل مؤسسة مصلحة أو مكتب مختص في الإعلام الآلي يقوم بتسيير ومراقبة ومتابعة الأنظمة المعلوماتية والأجهزة وصيانتها داخل المؤسسة وحماية بياناتها، ولمؤسسة مطاحن بني شقران معسكر مصلحة خاصة بالإعلام الآلي يترأسها السيد نصر الدين متحصل على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي، ومن مهام هذه المصلحة أنها تقوم بصيانة تجهيزات الإعلام الآلي في دالة العطب كما تعمل على توفير البرامج الإعلامية المستعملة وتتدخل عند حدوث أي خلل أو مشكل في البرمجة وتقدم إرشادات وإعطاء نصائح للموظفين مستعملي البرامج المخصصة لكل فرع، حيث أن هذه المصلحة تتكون من قاعتين، مكتب رئيس المصلحة وقاعة ثانية كبيرة للمتربصين تحتوي على ثلاثة حواسيب والرابع مجهز خاص بمكتب الرئيس، ومن بين أهم الاعمال التي يقوم بها :

- يقوم بإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.
- يتأكد من ان كل مختلف العمليات تحت الرقابة ويتأكد أيضا من التنظيم والجودة.
- يهتم بتطوير المشروع الإعلامي في جميع العمليات ويتابع تنفيذها .
- ينسق ما بين العمليات.
- هذه المصلحة لها صلة وطيدة بالمصالح الأخرى حيث أنها تتم كل المصالح الموجودة بالشركة.
- متابعة كاميرات المراقبة وصيانتها .
- خلق مجالات التواصل بين المؤسسة و المتعاملين معها .
- تتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة .
- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تحيط به.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

في هذا القسم، سنعرض المنهجية المستخدمة في إجراء بحثنا، وذلك بدراسة واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث سنناقش منظورنا المعرفي وطريقة تفكيرنا، ونهجنا المنهجي، والأدوات المستخدمة في بحثنا، بالإضافة إلى أدوات معالجة البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي.

سنتعرف في هذا المطلب على المنهج المستخدم في الدراسة وشرح مفهومه وتعليل سبب اختيار هذا المنهج الدراسي .

📌 منهج الدراسة :

لمعرفة واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية قمنا باتباع المنهج النوعي وذلك لأنه يتعلق بالأبحاث التي تعتمد على البيانات النوعية، ويسمى كذلك المنهج الكيفي، والمنهج الوصفي.

✚ مفهوم المنهج النوعي:

هو نوع من أنواع الأبحاث العلمية التي تعتمد على دراسة السلوك والمواقف الإنسانية، ويظهر ذلك في شكل مشاهدات وآراء مكتوبة أو مسموعة أو تعليقات، وتتطلب تلك النوعية من مناهج البحث العلمي أن يتوافر لدى الباحث القدرة على الربط فيما بين جميع وجهات النظر من أجل الخروج بالنتائج، ومن أمثلة ذلك ، المقابلات المسجلة التي تساعد في الحصول على البيانات النوعية، وذلك الأمر يتعلق أيضا بالتحليلات المكتوبة، والدراسات الوصفية، والمقالات، والتحليلات. (مبتعث، 2023)

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

بعد اعتمادنا على المنهج النوعي في الدراسة ، فسننتظر في هذا المطلب على الأدوات الدراسية التي تكون في الدراسة النوعية و المتمثلة في :

• المقابلة (خالد تقي، 2022) :

هي لقاء مباشر يجمع ما بين الباحث العلمي، وأفراد العينة التي يراها مناسبة من وجهة نظره مع أخذ موافقة المبحوثين قبل القيام بإجراء المقابلة، حيث يتم طرح عليهم مجموعة من الأسئلة معدة سابقا للحصول على معلومات تخص موضوع البحث العلمي، ويتم ذلك بصورة مباشرة دون وسيط، وتعد طريقة المقابلة من أكثر أدوات الدراسة صدقا وتنقسم المقابلة إلى نوعان:

أ. المقابلات الفردية والجماعية:

تجرى المقابلات الفردية مع شخص واحد في جلسة خاصة، مما يمنحه قدرا من الحرية والاطمئنان والشعور بالأمان والثقة المتبادلة بينه وبين الباحث.

كما توجد المقابلات الجماعية التي يتراوح عدد الأفراد فيها من 6 إلى 12 شخص بحيث يتم إشراكهم جميعا في المناقشة.

ب. المقابلات المنظمة والغير المنظمة:

من أنواع المقابلات في البحث العلمي، المقابلة المنظمة أو ما تسمى بالمقابلة الشكلية التي يتم الإعداد لها وتنظيمها وفقا لعدد المشاركين.

أما المقابلات الغير المنظمة فتعد من مصادر المعلومات في البحث العلمي، وفي هذه المقابلات لا يكون هناك ضبط للأسئلة والإجابات فيعبر الأشخاص عن أنفسهم بكامل حريتهم.

• دليل المقابلة : (فاروق أحمد، 2020)

هو وثيقة تحتوي على الأسئلة والموضوعات التي سيتم طرحها خلال المقابلة، وتُعد من الخطوات الأساسية في إجراء المقابلات التي يقوم بها الباحث يتم تصميم دليل المقابلة بعناية لضمان تحقيق أهداف البحث، ويشمل ذلك صياغة الأسئلة بعبارات سلسلة ومفهومة، مع مراعاة الاختصار والوضوح كما يجب أن يتميز الدليل بالتدرج المنطقي في طرح الأسئلة، وتنظيم الموضوعات بشكل جيد يساعد تصميم دليل المقابلة الباحث على الحفاظ على التسلسل المتبع في وضع الأسئلة، والمراجعة بعد وضع الصيغة الأولية لها بالإضافة إلى ذلك، يُعد دليل المقابلة أداة فعالة للحصول على نتائج إيجابية وذات أثر في البحث .

برنامج Nvivo (عبد الرحيم سمير ، 2023):

هو برنامج يستخدم في تحليل البيانات النوعية في الأبحاث، يدعم هذا البرنامج أساليب البحث النوعي والهجين، مما يتيح للمستخدمين جمع البيانات، وتنظيمها، وتحليلها بشكل فعال، بما في ذلك المقابلات، ومناقشات مجموعات الاتجاه، والاستطلاعات، والملفات الصوتية، ومحتوى وسائل التواصل الاجتماعي، وصفحات الويب. يسهل NVivo استكشاف العلاقات بين التصنيفات في البيانات، ويساعد في كتابة التفكير والأفكار، ويوفر تمثيلات بصرية مثل الخرائط أو سحب الكلمات. يعتبر هذا البرنامج مفيدًا بشكل خاص للباحثين النوعيين في إدارة وتحليل وعرض البيانات البحثية بشكل فعال.

المطلب الثالث: طريقة جمع البيانات وتحليلها.

سنتعرف في هذا المطلب على الخطوات الأساسية التي سنعتمدها في دراستنا وكيفية إجراء المقابلة ومعالجة النتائج وتحليلها.

للحصول على معلومات ذات صلة وكافية لبحثنا، قمنا بإعداد دليل المقابلة وفق لمؤشرات الحوكمة الإلكترونية ولتحديد مسار المقابلة ، استخدمنا المقابلة الفردية لأنها تمثل تقنية تستخدم لجمع البيانات النوعية، وهي مناقشة رسمية مع الشخص المختار ، وقمنا بختيار عينة تتمثل في ثلاثة عمال ذوي مناصب عليا بناء على خبراتهم المهنية في مناصبهم في المؤسسة للمقابلة الشفهية مع شرح لهم موضوع الدراسة البحثية ، ثم طرح مجموعة من الأسئلة ، مما سمح لهم بالتعبير عن وجهة نظرهم فيما يتعلق بموضوع البحث، وهذا ما سيسمح لنا بالحصول على معلومات أكثر دقة والتوصل إلى نتائج الدراسة من خلال إجاباتهم على دليل المقابلة ومعالجتها عن طريق برنامج Nvivo.

خلاصة الفصل الثاني.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مؤسسة مطاحن بني شقران معسكر التي تعتبر مؤسسة عمومية إقتصادية تقدم منتجات وخدمات مختلفة وتعرفنا على جميع أقسامها وفروعها وهيكلها التنظيمي والمهام المختلفة التي تقدمها كل مصلحة ومكتب، حيث ركزنا على مصلحة الإعلام الآلي التي لها علاقة بموضوع دراستنا الذي يتمثل في واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث تطرقنا إلى لمحة تعريفية عن المصلحة بالإضافة إلى جميع المهام التي تقوم بها وتقدمها في المؤسسة.

ورأينا كذلك في هذا الفصل منهجية الدراسة التي تعرفنا فيها على مجتمع وعينة الدراسة التي تمثل ثلاث إطارات من المركب الصناعي، وكذلك أدوات الدراسة المتمثلة في المقابلة الشفهية ودليل المقابلة الذي يعتبر وسيلة هامة في الدراسة من خلال إجراء مقابلة على عينة الدراسة وأخذ إجاباتهم وأراءهم المتعلقة بالدراسة.

والبرنامج المستخدم في الدراسة هو برنامج NVIVO الذي يعتبر من الأدوات الدراسية المهمة لتحليل ومعالجة إجابات المقابلة الشفهية التي تم جمعها وترميزها في البرنامج لتحليلها والوصول إلى النتائج.

الفصل الثالث:

عرض ومناقشة النتائج.

تمهيد الفصل الثالث :

سنعرض في هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي أجريت على المركب الصناعي أقروديف عن طريق المقابلة الفردية و التي كانت مع الإطارات الثلاثة للمؤسسة و المتمثلين في نائب المدير و رئيس قسم الموارد البشرية و رئيس قسم الإعلام ومدير التجارة بالنيابة في نفس الوقت، بعد أخذ الإجابات منهم قمنا بتحليلها و معالجتها بواسطة برنامج NVIVO ودراسة كل موضوع موجود في دليل المقابلة ، وبعد عرض مخرجات البرنامج المتمثلة في جدول يحمل بيانات الشخصية للذين أجريه معهم المقابلة ومصفوفات التحليل الموضوعي لكل مؤشر وسحابة الكلمات التي تقدم لنا الكلمات المتكررة أكثر، قمنا بمناقشة نتائج الإجابات و تفسيرها من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة للوصول لحل مشكلة الدراسة المتمثلة في ما هو واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية وكذلك لنتائج الدراسة.

وسنعرض في هذا الفصل مبحثين هما:

❖ المبحث الأول: عرض النتائج.

❖ المبحث الثاني: مناقشة النتائج.

المبحث الأول: عرض النتائج.

سيتم في هذا المبحث عرض النتائج التي تم الوصول إليها بعد إجراء المقابلة الشفهية المتمثلة في ثلاثة إطارات من المركب الصناعي حيث سنقوم بعرض الإجابات لكل واحد منهم ومعالجتها عن طريق برنامج NVIVO وذلك من أجل المناقشة والوصول إلى النتائج.

المطلب الأول: البيانات الشخصية للذين أجريت معهم المقابلة.

سيتم عرض بيانات الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلة ، والتي هي معروضة في الجدول التالي :

جدول رقم 05: يمثل البيانات الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلة بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

Attribut interviewé	العمر	المنصب في المؤسسة	المستوى الدراسي	الخبرة
Éléments internes\\برزق نصر الدين	59 سنة	مدير التجارة بالنيابة ومدير الإعلام الآلي	مهندس في الإعلام والاتصال	34 سنة
Éléments internes\\غربال محمد الأمين	33 سنة	رئيس قسم الموارد البشرية	شهادة ماستر مناجمنت	12 سنة
Éléments internes\\قدورة نصر الدين	51 سنة	نائب المدير	شهادة ليسانس في الكهروتقني	22 سنة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

المطلب الثاني: عرض ومعالجة نتائج أجوبة المقابلة.

سيتم في هذا المطلب عرض ومعالجة نتائج أجوبة المقابلة ، وذلك بوضع أجوبة المقابلة التي أجريت مع الإطارات الثلاث و سنعرف الآراء التي عبر عنها كل واحد منهم وتحليل إجاباتهم، ومعالجة نتائج الأجوبة عن طريق برنامج NVIVO للحصول على مصفوفات التحليل الموضوعي وسحابة الكلمات لكل موضوع.

(1) الوعي والفهم :

الجدول رقم 06: يمثل تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع الوعي الفهم

السؤال	المسؤولون	الإجابات	التحليل
الوعي والفهم :			
ما مدى فهمك ووعيك بمفهوم الحوكمة الإلكترونية وأهميتها في المؤسسات العمومية الاقتصادية	برزق نصر الدين	نعم أنا على وعي وفهم تام للحوكمة الإلكترونية وكنت حاضرا في عدة ملتقيات تتحدث عن أهمية الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات ككل وأعي أهميتها وفوائدها كتقليل التكاليف والجهد والتسيير الأفضل والمساعدة في إتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة وأيضا إدارة المخاطر والمشاكل واحتوائها.	تم التوصل من خلال الإجابات الثلاث لكل واحد منهم أن لديهم وعي وفهم بالحوكمة الإلكترونية لكن البعض منهم فمعظم العمال الآخرين لا يملكون أي فكرة عن موضوع الحوكمة الإلكترونية، وتم التوصل إلى ضرورة تبني هذا النظام في المؤسسات العمومية الاقتصادية
	غريال محمد الأمين	الحوكمة الإلكترونية هي تطبيق التكنولوجيا في جميع وظائف المؤسسة سواء داخل أو خارج، بحيث تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة يمكن العاملين من اختصار الوقت وتقليل الجهد والضغط في العمل وتسهل عليه العمل والمراقبة .	لأهميته البالغة في المؤسسة والمساهمة في تطويرها.
	قدورة نصر الدين	الحوكمة الإلكترونية هي التحول من النظام التقليدي في المؤسسة إلى النظام الإلكتروني الحديث بحيث تكون معرفة ودراية المدير المؤسسة بكل ما يجري في مؤسسته وتسهل عليه العمل والمراقبة كما أن للحوكمة الإلكترونية أهمية بالغة في المؤسسات	

	العمومية الإقتصادية تمكن في تسهيل عملياتها الإدارية والإنتاجية والمساهمة في قلة الفساد وزيادة مردوديتها		
الإجابات الثلاثة للذين تمت مقابلتهم كانت تحت رأي واحد وهو الموافقة على ضرورة تحسين وعي وفهم العمال للحكومة الإلكترونية؟ وكيف ذلك؟	نعم هناك حاجة دائمة في الزامية وعي العمال بالحكومة الإلكترونية، ليس فقط الحكومة الإلكترونية ولكن يجب على العامل أن يكون في دورة تعلم دائمة ولا يكتفي بما لديه، زيادة وعي العمال بالحكومة الإلكترونية يكون أولا من قبلهم أي رغبتهم في التطور ومساعدتهم في ذلك كتدريبهم أو إقامة محاضرات أو دورات أو غير ذلك .	برزق نصر الدين	حسب رأيك هل تعتقد أن هناك حاجة لتحسين وعي وفهم العمال للحكومة الإلكترونية؟ وكيف ذلك؟
	نعم بالتأكيد يجب تحسيس العمال بمدى أهميتها وفوائدها في المؤسسة وعلى الموظف أيضا، لكن في الوقت الحالي من الصعب ذلك، لنقول أن هناك نوع من المقاومة تمنع من الانفتاح على التكنولوجيا في مجال العمل ولكن بعض من التحسيس وتدريب الموظفين يمكن أن يزيل تلك المقاومة.	غريال محمد الأمين	
	نعم، بالتأكيد هناك حاجة ماسة لتحسين وعي وفهم العمال بموضوع الحكومة الإلكترونية والرقمنة الآن يوجد نقص تفهم ووعي كبير لهذا الموضوع وخاصة عمال مؤسستنا ويكون تحسين الوعي عن طريق الإشارات وتنظيم الورشات التعريفية	قدورة نصر الدين	

	وتتظيم ملتقيات وأحداث حول هذا الموضوع.		
--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المقابلة الشفوية.

الجدول رقم 07: يمثل مصفوفة التحليل الموضوعي للوعي والفهم بالحوكمة الإلكترونية.

أهميتها وفوائدها كتقليل التكاليف والتسيير الأفضل والمساعدة في نعم هناك يكتفي دورات أو غير ذلك .	1 : برزق نصر الدين
---	--------------------

هي تطبيق التكنولوجيا في جميع وظائف المؤسسة بحيث تطبيق الحوكمة الإلكترونية والضغط في العمل وتسهيل الصعب ذلك، لنقول التحسيس وتدريب الموظفين	2 : غربال محمد الأمين
---	-----------------------

<p>الإلكترونية هي التحول</p> <p>التقليدي في المؤسسة إلى النظام الإلكتروني الحديث بحيث</p> <p>بكل ما يجري</p> <p>للحوكمة الإلكترونية أهمية بالغة</p> <p>المؤسسات العمومية الإقتصادية</p> <p>الموضوع وخاصة عمال</p> <p>تحسين الوعي عن طريق</p> <p>حول هذا الموضوع</p>	<p>3 :قدورة نصر الدين</p>
---	---------------------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج NVIVO

الشكل رقم 07 : يمثل سحابة الكلمات للوعي والفهم بالحوكمة الإلكترونية :



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

(2) جاهزية البنية التحتية :

الجدول رقم 08 : يمثل تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع جاهزية البنية التحتية

جاهزية البنية التحتية:			
كيف ترى أن مستوى البنية التحتية الرقمية في المؤسسة؟ وهل تلبية احتياجات مؤسستك؟	برزق نصر الدين	البنية التحتية لهذه المؤسسة ليست بتلك الحداثة والقوة على العكس تعاني من مشاكل الصيانة الدورية لكنها تلبية احتياجات المؤسسة عامة	تم التوصل من خلال الإجابات الثلاثة المقدمة من طرف الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن
	غريبال محمد الأمين	مستوى البنية التحتية الرقمية للمؤسسة جيد نسبيا لسيرورة المؤسسة ولكن تحتاج إلى التطوير ويتطلب ذلك المال والجهد	البنية التحتية الرقمية للمؤسسة غير كافية لعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية وكذلك لا
	قدورة نصر الدين	مستوى البنية التحتية الرقمية للمؤسسة ضعيف وبما أنه ضعيف فإنه لا يلبي احتياجات المؤسسة	تلبية احتياجات المؤسسة.
في نظرك هل تمتلك المؤسسة الأنظمة والبرامج والمعدات الرقمية الكافية لدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية؟	برزق نصر الدين	نعم يمكن تطبيقها ولكن ستكون بقدرات محدودة فمن الأحسن أن تطبق على مستوى المديرية العامة وتكون جميع الفروع مثل فرع معسكر متصلة في ما بينها لتكون هناك فعالية في العمل.	من خلال هذه الإجابات يمكننا القول أن المؤسسة تمتلك معدات رقمية و أجهزة ولكن ليست كافية لدعم وتطبيق الحوكمة الإلكترونية ويجب العمل على تحديثها وتطويرها.
	غريبال محمد الأمين	لا تمتلك المؤسسة تلك القدرة والمعدات والبرامج لتطبيق الحوكمة الإلكترونية لكن الأمر غير مستبعد ربما في القريب العاجل سنتمكن من امتلاك ما سبق	
	قدورة نصر الدين	تمتلك المؤسسة معدات رقمية لتسيير المؤسسة بشكل بسيط فحسب ولا تمتلك الأنظمة والبرامج الكافية لتدعم	

	<p>تطبيق الحوكمة الإلكترونية الآن كما أجبنا في السؤال السابق أن البنية التحتية الرقمية ضعيفة في المؤسسة ولا تلي حاجيتها ولا تدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية</p>		
--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المقابلة الشفوية.

جدول رقم 09: يمثل مصفوفة التحليل الموضوعي للبنية التحتية الرقمية.

<p>البنية التحتية لهذه المؤسسة ليست بتلك الحداثة والقوة على العكس فمن الأحسن أن تطبق على مستوى وتكون جميع</p>	<p>1 : برزق نصر الدين</p>
<p>مستوى البنية تحتية الرقمية للمؤسسة جيد نسبياً لسيرورة ذلك المال والجهد القريب العاجل سنتمكن</p>	<p>2 : غريال محمد الأمين</p>

<p>إجاباتهم أنه يتم مراقبة وإجاباتهم أنه يتم مراقبة و تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة عن طريق التقارير والرقابة المستمرة وكذلك إقرار سياسات داخلية. ويتمثل دورهما في تعزيز الثقة وتزويد من مردودية المؤسسة وتساهم في تقليل الفساد.</p>	<p>المؤسسة أو خارجها بالطبع، إحدى الطرق التي نستخدمها هي تقديم تقارير دورية توضح جوانب مختلفة من أعمالنا وأدائنا، كما نجري مراجعات داخلية وخارجية لضمان الامتثال لمعايير الشفافية والمساءلة. يتم مراقبة وتقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة من خلال إقرار سياسات داخلية تحدد المسؤولية بوضوح وإجراء تقييمات دورية لتحليل نقاط القوة والضعف والتواصل مع الجمهور ويكمل دور الشفافية في عمل المؤسسة كونها تساعد على بناء الثقة بين المؤسسة والجمهور حيث يتمكن الجميع من متابعة أداء المؤسسة ومعرفة كيفية إتخاذ القرارات وتوجيه السياسات</p>	<p>غريال محمد الأمين قدورة نصر الدين</p>	<p>والمساءلة؟ وما هو دور الشفافية في عمل المؤسسة ؟</p>
<p>في هذا السؤال تمت الإجابة عليه من طرف المسؤولين الثلاث برأي واحد مشترك وهو نفس الرؤية بأن للحوكمة الإلكترونية تأثير على الشفافية والمساءلة وذلك كونها تساهم في تطوير المؤسسة و تقليل الفساد وتعزيز الثقة بين العمال والزملاء.</p>	<p>نعم، فمن مميزات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة هي الشفافية التي تزيد من مردودية المؤسسة وتقليل الفساد بشكل عام نعم الحوكمة الإلكترونية تؤثر على الشفافية والمساءلة حيث تقلل من الفساد الإداري والأخطاء البشرية ويمكن للمؤسسة نشر المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية حيث رفع التقارير المالية مثلا والبيانات الأخرى على الإنترنت ، مما يتيح للمساهمين والجمهور الوصول إليها بسهولة وهذا</p>	<p>برزق نصر الدين غريال محمد الأمين</p>	<p>هل ترى أن الحوكمة الإلكترونية تؤثر على الشفافية والمساءلة في مؤسستك؟ وكيف ذلك؟</p>

يخلق بيئة شفافة حيث يمكن للجميع رؤية كيفية إدارة المؤسسة لأموالها ومواردها		
نعم من وجهة نظري أن الحوكمة الإلكترونية تؤثر على الشفافية والمساءلة بحيث يكون تأثير إيجابي بمعنى آخر تساهم بشكل كبير في زيادتها لأن الحوكمة الإلكترونية تعزز الثقة بين العمال والجمهور ويكون لهم علم بكل شيء	قدورة نصر الدين	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المقابلة الشفوية

الجدول رقم 11: يمثل مصفوفة التحليل الموضوعي للشفافية والمساءلة.

<p>المؤسسة فيما يتعلق بالشفافية</p> <p>بالشفافية</p> <p>نعم، فمن مميزات تطبيق</p> <p>الإلكترونية في المؤسسة</p>	<p>1 : برزق نصر الدين</p>
---	---------------------------

<p>نستخدمها هي تقديم تقارير وأدائنا، كما نجري مراجعات داخلية وخارجية لضمان الامتثال لمعايير الشفافية والمسائلة. نعم الحوكمة الإلكترونية تؤثر على البشرية ويمكن للمؤسسة نشر والبيانات الأخرى على الإنترنت ، مما يتيح للمساهمين يخلق بيئة شفافة حيث يمكن للجميع رؤية</p>	<p>2 : غريال محمد الأمين</p>
--	------------------------------

<p>مراقبة وتقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بالشفافية لتحليل نقاط القوة مع الجمهور ويكمل دور الشفافية في عمل المؤسسة كونها تساعد على بناء الثقة بين المؤسسة والجمهور حيث الجميع من متابعة أداء الحوكمة الإلكترونية كبير في زيادتها لأن الحوكمة</p>	<p>3 : قدورة نصر الدين</p>
---	----------------------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

الشكل رقم 09: يمثل سحابة الكلمات لموضوع الشفافية والمساءلة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

4) حماية البيانات والمعلومات:

الجدول رقم 12: تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع حماية البيانات والمعلومات

حماية البيانات والمعلومات			
من خلال هذه الإجابات تم التوصل أن المؤسسة لا تمتلك إجراءات او سياسات رقمية لحماية البيانات والمعلومات وأن السياسات لحماية البيانات في هذه المؤسسة يكون ورقي وفي أرشيفات ويكون كذلك بالقوانين واللوائح.	السياسات والإجراءات المعمول بها لضمان أمن البيانات والمعلومات في المنظمة هي الحواسيب المكتبية والسيرفرات وأيضا الأرشيفات .	برزق نصر الدين	ماهي السياسات والإجراءات المعمول بها لضمان أمن البيانات والمعلومات في منطمتك؟
	سياسات الأمان محدودة مقارنة بما هو متوفر اليوم، نعتمد بشكل رئيسي على إجراءات يدوية لحماية البيانات والمعلومات، لدينا فريق مخصص لمتابعة الأمان، نعتمد على الحواسيب المكتبية بأنظمة تشغيل محدودة وبرمجيات حماية أساسية، لدينا سياسات تحديد الوصول حيث الوصول إلى البيانات مقتصر على	غريال محمد الأمين	

	الأشخاص المخول لهم فقط		
	ضمان أمان البيانات والمعلومات في المؤسسة لا يوجد لا إجراءات وسياسات أمنية رقمية فعالة بحيث المعلومات والبيانات ورقية مخزنة في أرشيفات ويكون حماية البيانات عن طريق الامتثال للقوانين والتنظيمات الداخلية التي تتعلق بأمن البيانات.	قدورة نصر الدين	
إن إجابات الأشخاص الثلاثة متمثلة في رأي واحد وهو نعم بالتأكيد للحكومة الإلكترونية مساهمة كبيرة وفعالة في الحفاظ على البيانات وحمايتها وذلك بحمايتها إلكترونياً .	بالتأكيد فالحوكمة الإلكترونية تساهم في الحفاظ على البيانات والمعلومات بل تنقل مستوى الأمان إلى مستوى أعلى وذلك عن طريق الأمن السيبراني للمعلومات وذلك بحماية المعلومات والتنبؤ بالمخاطر والاستجابة الفعالة للحوادث	برزق نصر الدين	وفق وجهة نظرك، هل ترى أن الحوكمة الإلكترونية تساهم في الحفاظ على البيانات والمعلومات وكيف يتم ذلك؟
	بالطبع. الحوكمة الإلكترونية تلعب دوراً بارزاً في الحفاظ على البيانات والمعلومات من خلال عدة آليات.	غريال محمد الأمين	
	نعم بالطبع للحكومة الإلكترونية مساهمة كبيرة في حماية على البيانات والمعلومات وذلك عن طريق حماية البيانات من الضياع ووضعها في أجهزة إلكترونية تسهل عملية الحفاظ عليها وتسهيل وصول إليها.	قدورة نصر الدين	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المقابلة الشفوية.

جدول رقم: 13 يمثل مصفوفة التحليل الموضوعي لحماية البيانات والمعلومات :

<p>السياسات</p> <p>والإجراءات المعمول</p> <p>بها لضمان أمان البيانات</p> <p>بالتأكيد فالحوكمة الإلكترونية</p> <p>للمعلومات وذلك بحماية المعلومات والتنبؤ بالمخاطر</p>	<p>1 : برزق نصر الدين</p>
<p>سياسات الأمان</p> <p>والمعلومات، لدينا فريق مخصص لمتابعة</p> <p>المكتبية بأنظمة تشغيل محدودة وبرمجيات حماية</p> <p>الوصول إلى البيانات مقتصر</p> <p>عدة آليات.</p> <p>وقبل كل شيء، توفر الحوكمة الإلكترونية</p> <p>تقنيات التشفير وتحديد صلاحيات</p> <p>ويحد من فرص التسريب أو</p> <p>وأخيرًا، تساهم الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الوعي الأمني</p> <p>مما يقلل من المخاطر الناتجة عن الأخطاء</p>	<p>2 : غربال محمد الأمين</p>
<p>والمعلومات في المؤسسة لا يوجد لا إجراءات وسياسات أمنية</p> <p>ويكون حماية البيانات عن طريق الامتثال</p>	<p>3 : قدورة نصر الدين</p>

نعم بالطبع للحكومة الإلكترونية	
ووضعها في أجهزة إلكترونية تسهل	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

الشكل رقم 10: يمثل سحابة الكلمات لموضوع حماية البيانات والمعلومات.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

(5) التكاليف والجهد:

الجدول رقم 14: يمثل تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع التكاليف والجهد

التكاليف والجهد			
تم التوصل من خلال هذه	تساهم الحكومة الإلكترونية في تقليل	برزق	في رأيك كيف تساهم
الإجابات أن للحكومة	الجهد والتكاليف بالمؤسسات	نصر	الحكومة الإلكترونية في
الإلكترونية مساهمة في	العمومية الاقتصادية في تقليل	الدين	تقليل الجهد والتكاليف
تقليل التكاليف والجهد	استخدام الأوراق أيضا تقليل الأخطاء		بالمؤسسات العمومية
وذلك عن طريق: تقليل	البشرية التي ينجم عنها تكاليف		الاقتصادية؟
الإستخدام الورقي وتوفير	باهضه، أيضا الاستغلال الأمثل		
الوقت والموارد المالية	لموارد المؤسسة وتجنب هدرها.		
والقضاء على الطوابير	الحكومة الإلكترونية تساهم في توفير	غربال	
والمساهمة في توفير الجهد	الوقت والموارد المالية، مما يعزز	محمد	

<p>والراحة.</p>	<p>الكفاءة ويقلل من التكاليف الإدارية، علاوة على ذلك يمكننا تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة للحد منها، مما يقلل من التكاليف الناتجة عن حوادث غير متوقعة أو مشكلات تقنية .</p>	<p>الأمين</p>	
<p>من خلال هذه الإجابات من طرف الإطارات الثلاثة تم التعرف على مجموعة من الإجراءات والعمليات لتقليل التكاليف والجهد في المؤسسة</p>	<p>الحوكمة الإلكترونية تساهم في تقليل تكاليف والجهد وذلك عن طريق تقليل الطوابير وتقليل الورق ويكون تقليل الجهد عن طريق عدم التنقل وتسهيل الخدمات إلكترونياً</p>	<p>قدرة نصر الدين</p>	<p>ماهي العمليات أو الإجراءات التي يمكن تحسينها إلكترونياً، لتقليل التكاليف والجهد في المؤسسة؟</p>
<p>والمتمثلة في :أولا تبني نظام الحوكمة الإلكترونية ووضع مجموعة من الأنظمة و الأجهزة كأنظمة تسيير الموارد البشرية ونظام إدارة العلاقات واستخدام أنظمة إدارة العمليات الإلكترونية كل هذا يساهم في تقليل الجهد والتكاليف.</p>	<p>العمليات أو الإجراءات التي يمكن تحسينها في هذه المؤسسة إلكترونياً، لتقليل التكاليف والجهد في المؤسسة مثل أنظمة تسيير الموارد البشرية أيضا أنظمة تسيير المخازن إدارة المبيعات الإلكترونية وغيرها هناك العديد من العمليات التي يمكن تحسينها إلكترونياً لتقليل التكاليف والجهد في المؤسسة على سبيل المثال، يمكننا تبني نظام إدارة العلاقات مع العملاء الإلكتروني، الذي يمكنه توفير الوقت والموارد من خلال تسيير عمليات التواصل مع العملاء وتتبع المعلومات والطلبات بشكل آلي، كما يمكننا أيضا تطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية لتسهيل إدارة الموظفين وعمليات التوظيف والتدريب، مما يساعد في</p>	<p>برزق نصر الدين غريال محمد الأمين</p>	

<p>تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام أنظمة إدارة العمليات الإلكترونية لتحسين تدفق العمل وتنظيم العمليات الداخلية، مما يقلل من الأخطاء والتأخيرات ويحسن الإنتاجية بشكل عام</p>		
<p>العمليات والاجراءات التي يمكن تحسينها لتقليل التكاليف والجهد في المؤسسة هي من ناحية التكاليف البحث عن السلع والموارد بجودة جيدة وبأقل الأسعار كما نهدف إلى تبني نظام الحوكمة الإلكترونية لتقليل التكاليف.</p>	<p>قدورة نصر الدين</p>	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المقابلة الشفوية

جدول رقم 15: يمثل مصفوفة التحليل الموضوعي للتكاليف والجهد.

<p>الحوكمة الإلكترونية في</p> <p>تقليل الجهد والتكاليف بالمؤسسات</p> <p>تكاليف باهضة أيضا الاستغلال الأمثل</p> <p>العمليات أو الإجراءات التي يمكن تحسينها</p> <p>تسيير المخازن إدارة المبيعات</p>	<p>1 : برزق نصر الدين</p>
---	---------------------------

<p>الحوكمة الإلكترونية تساهم في توفير الوقت والموارد المالية، مما يعزز على ذلك يمكننا تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ من التكاليف الناتجة عن حوادث غير متوقعة العمليات التي يمكن تحسينها إلكترونياً لتقليل التكاليف سبيل المثال، يمكننا تبني نظام إدارة العلاقات مع العملاء الإلكتروني، والموارد من خلال تيسير عمليات التواصل مما يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية يمكن استخدام أنظمة إدارة العمليات الإلكترونية لتحسين مما يقلل من الأخطاء والتأخيرات</p>	<p>2 : غريال محمد الأمين</p>
---	------------------------------

<p>العمليات والاجراءات التكاليف والجهد في المؤسسة هي من ناحية الحوكمة الإلكترونية تساهم في تقليل تكاليف والجهد طريق عدم التنقل وتسهيل الخدمات إلكترونياً.</p>	<p>3 : قدورة نصر الدين</p>
---	----------------------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

الشكل رقم 11: يمثل سحابة الكلمات لموضوع التكاليف والجهد



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

(6) التطبيق والتحديات :

الجدول رقم 16: يمثل تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع التطبيق والتحديات

التطبيق والتحديات	
كيف سيتم تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسستك وماهي الأدوات أو الأنظمة المستخدمة؟	برزق نصر الدين
تم التوصل من خلال هذه الإجابات أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يكون بقرار من الإدارات العليا والمركزية ويكون كذلك بتطوير البنية التحتية ونشر الوعي وتدريب الموظفين وكذلك التحسين المستمر.	غريبال محمد الأمين
تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة سيكون بقرار من الجهات العليا ثانيا بتطوير البنية التحتية للمؤسسة والشبكة الداخلية لها أيضا الإنترنت وغيرها من الأدوات والأنظمة هنالك العديد بالطبع .	
سنقوم بتطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسستا من خلال استخدام أنظمة إدارة البيانات المتقدمة مثل CRM و HRMS، وتطوير سياسات أمنية قوية، سنركز على التدريب والتوعية الأمنية للموظفين، وسنقوم	

	<p>بتقييم أداء الأنظمة بشكل دوري لضمان التحسين المستمر.</p>		
	<p>إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في هذه المؤسسة أمر يصعب علينا كثيرا خاصة مع نقص وعي العمال بها والنقص البنية التحتية الرقمية ولتطبيقها يجب تدريب الموظفين ووضع القوانين الخاصة بها وتدريب الموظفين عليها</p>	<p>قدورة نصر الدين</p>	
<p>من خلال هذه الإجابات تم التوصل أن للمؤسسة مجموعة من التحديات تواجهها في تطبيق الحوكمة الإلكترونية من قرارات الجهات العليا ووجود مقاومة للتغيير وكذلك نقص الوعي وأصحاب الخبرة ونقص الموارد المالية ونقص الأجهزة والمعدات وما إلى ذلك.</p>	<p>معقد لأنها مؤسسة عمومية وفرع من فروع عدة لما تقول أنك تريد تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة فيجب على الجهات العليا المسؤولة أن تقوم بذلك هناك عمليات ومحاولات للقيام برقمنة هذه الفروع من قبل الجهات العليا لكن دائما ما يوجد عراقيل إدارية وأيضا يتطلب وجود كفاءات لهذا المشروع والمأمهم التام بنشاط هاته المؤسسات .</p>	<p>برزق نصر الدين</p>	<p>ماهي التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسة وماهي الخطوات اللازمة للتغلب على هذه التحديات وتحسين الحوكمة الإلكترونية</p>
<p>والخطوات اللازمة للتغلب على هذه التحديات يجب تعزيز الوعي والتدريب وكذلك وضع القوانين واللوائح التي تنص على ذلك وتطوير وتقوية البنية التحتية الرقمية.</p>	<p>بتواجه مؤسستنا تحديات مهمة في تبني الحوكمة الإلكترونية نظرا أولاً، هناك مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين الذين يفضلون الاعتماد على الطرق التقليدية. ثانياً، هناك نقص في الموارد المالية والبشرية التي يمكن أن تكون عائقاً لتنفيذ التحول الرقمي، ومن ثم نحتاج إلى تعزيز الوعي</p>	<p>غريال محمد الأمين</p>	

	<p>والتدريب للموظفين لفهم أهمية الحوكمة الإلكترونية وكيفية تطبيقها بفعالية بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة ملحة لحماية البيانات والمعلومات والموظفين الأكفاء .</p> <p>للتغلب على هذه التحديات، نعتزم إطلاق حملة شاملة للتوعية والتدريب، وتخصيص الموارد اللازمة، وتطوير خطة تنفيذ متكاملة، وتقييم وتحسين المستمر .</p>		
	<p>التحديات الرئيسية التي يواجهها المؤسسة هي كما ذكرنا سابقا قلة الوعي بها والنقص أصحاب الخبرة ونقص المالية وضعف البنية تحتية الرقمية وما الى ذلك وللتغلب على هذه التحديات يجب تقوية البنية تحتية الرقمية وتدريب الموظفين وتنظيم ورشات التدريبية والتوعوية للعمال بها.</p>	<p>قدرة نصر الدين</p>	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المقابلة الشفوية.

جدول رقم 17: يمثل مصفوفة التحليل الموضوعي للتطبيق والتحديات:

<p>الإلكترونية في المؤسسة سيكون بقرار من الجهات العليا</p> <p>ثانيا بتطوير البنية التحتية للمؤسسة والشبكة الداخلية لها أيضا الإنترنت</p> <p>أن تقوم بذلك هناك</p> <p>عمليات ومحاولات للقيام برقمنة</p> <p>العليا لكن دائما ما يوجد عراقيل إدارية وأيضا يتطلب وجود كفاءات</p> <p>لهذا المشروع والمأمهم التام بنشاط هاته</p>	<p>1 : برزق نصر الدين</p>
<p>سنقوم بتطبيق الحوكمة الإلكترونية</p> <p>وتطوير سياسات أمنية</p> <p>للموظفين، وسنقوم بتقييم أداء الأنظمة بشكل دوري لضمان التحسين المستمر .</p> <p>مؤسستنا تحديات</p> <p>قبل بعض الموظفين الذين يفضلون</p> <p>ثانياً، هناك نقص</p> <p>ومن ثم نحتاج إلى</p> <p>للموظفين لفهم أهمية الحوكمة الإلكترونية وكيفية تطبيقها</p> <p>هناك حاجة ملحة لحماية البيانات</p> <p>للتغلب على هذه التحديات، نعتزم إطلاق حملة شاملة للتوعية والتدريب</p> <p>وتطوير خطة تنفيذ</p> <p>نواجهها، ولكن من خلال</p>	<p>2 : غريال محمد الأمين</p>

<p>إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في هذه علينا كثيرا التحتية الرقمية ولتطبيقها يجب تدريب الموظفين ووضع القوانين الخاصة بها وتدريب الموظفين عليها التحديات الرئيسية التي يواجهها المؤسسة هي البنية تحتية وللتغلب على هذه التحديات تقوية البنية التحتية الرقمية وتدريب الموظفين وتنظيم ورشات.</p>	<p>3 :قدورة نصر الدين</p>
---	---------------------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

الشكل رقم 12: يمثل سحابة الكلمات لموضوع التطبيق والتحديات



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

(7) المستقبل و التطور:

الجدول رقم 18: يمثل تحليل أسئلة وأجوبة المقابلة الشفوية لموضوع المستقبل والتطور

المستقبل والتطور			
كيف ترى مستقبل	أرى أن مستقبل تطبيق الحوكمة	برزق نصر	
تطبيق الحوكمة	الإلكترونية في مؤسستي بعيد قليلا	الدين	
تم التوصل من خلال	إجاباتهم أن مستقبل		

المؤسسة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية	وصعبا لربما رقمنة بعض الوظائف سيكون قريبا.		الإلكترونية في مؤسستك؟
قريب نسبيا ومرهون بمدى تفهم ووعي العمال و كذلك يكون بقرارات رسمية من الجهات العليا لكن لديهم نظرة تأمل في تطبيق ذلك في الأيام القادمة.	أرى مستقبلا واعدة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسستنا على الرغم من التحديات التي قد نواجهها، ولكن من خلال التوعية والتدريب المستمر للموظفين، يمكننا تغيير ثقافة المؤسسة وتعزيز فهمهم لفوائد الحوكمة الإلكترونية بالإضافة إلى ذلك، يمكننا تبني خطط تطوير تدريجي لتحديث البنية التحتية وتطبيق الأنظمة الإلكترونية اللازمة لتعزيز الشفافية والكفاءة، بتوجيه الجهود نحو تحقيق الاستفادة القصوى من التكنولوجيا، يمكن لمؤسستنا أن تحقق نتائج إيجابية في المستقبل ان شاء الله	غريال محمد الأمين	
	إن مستقبل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة مرهون بمدى تفهم العمال والموظفين بها وتوفر مصادر مالية لإدخال النظام كما نأمل تطبيق هذا النظام الإلكتروني في أقرب وقت.	قدورة نصر الدين	
نرى من خلال هذه الإجابات أن للعمال دور كبير في دعم وتحسين مبادرات الحوكمة الإلكترونية في	الدور الذي يمكن أن يلعبه العمال في دعم وتحسين مبادرات الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية مستقبلا مهم خاصة على المستويات العليا	برزق نصر الدين	ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه العمال في دعم وتحسين مبادرات الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية

المؤسسات العمومية الاقتصادية وأن كل ما	كالمديريات وغيرها لضرورة التغيير الثقافات والتقدم للأفضل .		الاقتصادية مستقبلا؟
كان وعيهم وتغفهم أكبر كان دعمهم لها أكبر والعكس.	يمكن للعمال أن يلعبوا دورا مهما في دعم وتحسين مبادرات الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية مستقبلا من خلال زيادة الوعي، تبادل الأفكار، ويساهموا في بناء بيئة عمل تدعم الحوكمة الإلكترونية وتعزز نجاحها في المؤسسة	غريال محمد الأمين	
	للعمال دور كبير في تحسين مبادرات الحوكمة الإلكترونية في المستقبل بحيث تفهمهم يزيد من تحسينها وعدم وعيهم بها يقلل من تحسين مبادراتها.	قدورة نصر الدين	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المقابلة الشفوية.

جدول رقم 19 : يمثل مصفوفة التحليل الموضوعي للمستقبل والتطور:

مستقبل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسستي بعيد	1 : برزق نصر الدين
الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية	
المستويات العليا كالمديريات وغيرها لضرورة	

<p>نواجهها، ولكن من خلال وتعزيز فهمهم لفوائد تدريجي لتحديث البنية التحتية وتطبيق الأنظمة الإلكترونية بتوجيه الجهود الاستفادة القصوى من التكنولوجيا، يمكن للعمال أن يلعبوا دورا مهما في دعم وتحسين العمومية الاقتصادية مستقبلا من بناء بيئة عمل تدعم الحوكمة الإلكترونية وتعزز نجاحها في المؤسسة.</p>	<p>2 : غريال محمد الأمين</p>
--	------------------------------

<p>مستقبل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة مرهون بمدى النظام كما نأمل تطبيق هذا النظام الإلكتروني للعمال دور كبير في تحسين مبادرات الحوكمة الإلكترونية من تحسين مبادراتها</p>	<p>3 : قدورة نصر الدين</p>
---	----------------------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

الشكل رقم 13 يمثل: سحابة الكلمات لموضوع المستقبل والتطور.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO

المبحث الثاني: مناقشة النتائج.

في هذا المبحث سنناقش جميع النتائج التي تحصلنا عليها خلال المقابلة التي أجريناها للوصول إلى إجابة لحل مشكلة الدراسة والمتمثلة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

المطلب الأول: مناقشة إجابات المقابلة لكل مؤشر.

سنناقش في هذا المطلب إجابات كل موضوع التي تم الإجابة عليها من طرف المسؤولين الثلاث في المركب الصناعي(اقروديف) والمتمثلة في نائب مدير قسم الموارد البشرية ورئيس مكتب الإعلام الألي ومدير التجارة بالنيابة، وستكون المناقشة حول كل موضوع ومؤشر لدراسة واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

(1) الوعي والفهم :

بعد الإجابة على أسئلة موضوع الوعي والفهم بالحوكمة الإلكترونية فتبين من خلال إجابات المسؤولين الثلاث أن الوعي والفهم بالحوكمة الإلكترونية امر مهم ولا بد منه بحيث أن كلما كانت درجة الوعي والفهم كبيرة كانت هناك سهولة في تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية، وعلية يعتبر مؤشر لقياس الحوكمة الإلكترونية (طلال ناظم الزهيري، مبادرات الحوكمة الإلكترونية في العراق وعوامل نجاحها، 2023) ، وتبين كذلك من خلال الإجابات لضرورة تحسين الوعي للعمال بموضوع الحوكمة الإلكترونية من خلال عدة استراتيجيات وإجراءات .

(2) جاهزية البنية التحتية الرقمية:

حسب إجابات المسؤولين على موضوع جاهزية البنية التحتية الرقمية والذي تناول نظرتهم وصورتهم على مدى جاهزيتها، والتي كانت متوسطة نسبيا بحيث تلبي احتياجات المؤسسة وغير كافية لدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مع أن البنية التحتية الرقمية ضرورية في المؤسسة لدعم وتوفير تكنولوجيا المعلومات أساس لنجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية (بن عيشوش محمد وحمو عبد الله، 2021) ، وتم التوصل كذلك ان المؤسسة لا تمتلك الأجهزة والمعدات الكافية لتدعيم النظام الإلكتروني وعلية يجب تطوير وتقوية البنية.

(3) الشفافية والمساءلة:

من إجابات كل واحد من الذين أجرينا معهم مقابلة حول موضوع الشفافية والمساءلة تم التعرف على ان الشفافية والمساءلة لها دور كبير في العمل وكذلك في تقليل لفساد الإداري وتم التوصل من خلال الإجابات أن للحوكمة الإلكترونية تأثير كبير على موضوع الشفافية والمساءلة وهذا التأثير إيجابي ويزيد من مردودية المؤسسة، كما راينا في دراسة موضوع حوكمة الشركات الإلكترونية (issam saltaji, 2019)

(4) حماية البيانات والمعلومات:

بعد الإجابة على أسئلة موضوع حماية البيانات تبين من خلال إجاباتهم أن للمؤسسة سياسات وإجراءات تقليدية وكذلك ورقية حماية المعلومات والبيانات، ولا يوجد أنظمة رقمية لذلك، وتوصلنا كذلك للدور الكبير الذي تلعبها الحوكمة الإلكترونية في حماية البيانات والمعلومات وسهولة الوصول اليها عن طريقها (عدمان مريزق و لونيس حسينة، 2014).

(5) التكاليف والجهد:

حسب إجابات المسؤولين الثلاث على موضع التكاليف والجهد تبين أن للحوكمة الإلكترونية مساهمة في تقليل الجهد والتكاليف بالمؤسسات العمومية الاقتصادية ويكون ذلك على سبيل المثال: القضاء على الطوابير والتقليل الورقي وتسهيل الخدمات الكترونيا، وتبين أن هنالك مجموعة من الأنظمة والإجراءات تساهم في تقليل الجهد والتكاليف بالمؤسسة من بينها تطبيق الحوكمة الإلكترونية كما راينا في دراسة(7) (طلال ناظم الزهيري، 2023) .

(6) التطبيق والتحديات:

بعد الإجابة على موضوع التطبيق والتحديات لنظام الحوكمة الإلكترونية تبين لنا مجموعة من المتطلبات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في قرارات الإدارة العليا المركزية ووجود أصحاب الخبرة والكفاءة وتعميم الوعي بهذا المفهوم وتدريب الموظفين على ذلك ووضع قوانين واللوائح الخاصة بهذا النظام (خالد غروري، 2024).

كما انه يوجد جملة من المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية والمتمثلة في وجود مقاومة لتغيير ونقص أصحاب الخبرة في هذا الميدان، وكذلك ضعف البنية التحتية الرقمية ونقص

الموارد المالية والكوادر البشرية وغيرها من المعوقات التي تواجه المؤسسات في تبني هذا النظام (قدواح منال، 2022).

(7) المستقبل والتطور:

حسب إجابات الإطارات الثلاث حول موضوع المستقبل والتطور بالنسبة للحكومة الإلكترونية، في هذه المؤسسة قريب نسبيا وصعب في نفس الوقت، وتبين ان للعمال دور كبير في دعم وتحسين مبادرات الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية ويكون ذلك متعلق بمدى فهمهم ووعيهم بها.

المطلب الثاني: المناقشة العامة للدراسة.

سنناقش في هذا المطلب واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية والنتائج المتوصل إليها من خلال إجراء الدراسة على مؤسسة مطاحن بني شقران معسكر بحيث:

أظهرت الدراسة أن تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الاقتصادية التي هي محل الدراسة منعدم ويواجه مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تعسر تبني هذا النظام، نذكر منها قلة الوعي وأصحاب الخبرة، حيث أن هذه المؤسسة معظم عمالها ليس لهم دراية بموضوع الحكومة الإلكترونية وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال ليس لهم مستوى دراسي عال وكذلك أصحاب المناصب والإطارات ليسوا من الفئة الشبابية، بل هم كبار في السن وليس لديهم أدنى فكرة عن هذا الموضوع، وكشفت الدراسة عن وجود فجوة في المهارات الفنية بين الموظفين، مما يؤثر على فعالية استخدام التكنولوجيا الحديثة، وذلك بسبب نقص التدريب والتكوين في هذا المجال، ويعتبر تدريب وتطوير الموظفين ضرورة ملحة لضمان تطبيق الحكومة الإلكترونية بالمؤسسة.

كذلك من المعوقات التي تواجهها المؤسسة ضعف البنية التحتية، حيث أنه لا توجد معدات والأجهزة اللازمة والكافية لدعم هذا النظام ويعود ذلك إلى تعود المؤسسة على النظام التقليدي وأقدمية الأجهزة والمعدات ونقص الموارد المالية والتي تساعد على تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية.

أيضا من الصعوبات التي تؤثر على تطبيق هذا المفهوم هو عدم وجود سياسة واضحة وقوانين تنص على ذلك لأن الإدارة العليا لا تعطي قرارات ولا تقدم توجيهات في هذا المجال، بعد دراسة المعوقات والتحديات تم التوصل أن تطبيق الحكومة الإلكترونية له عدة نقاط إيجابية سواء للعمال أو على أداء المؤسسة بحيث أن الحكومة الإلكترونية تساهم في تقليل التكاليف والجهد والزيادة في مردودية وإنتاجية المؤسسة وحماية البيانات والمعلومات الشخصية والخاصة بالمؤسسة وتساهم في تطوير الاقتصاد الوطني.

خلاصة الفصل الثالث.

بعد إجراء الدراسة التطبيقية والمتمثلة في المقابلة الشفوية مع مسؤولين مؤسسة مطاحن بني شقران معسكر ومعالجة أجوبة المقابلة عن طريق برنامج NVIVO ومناقشتها ، تم التوصل أن للحكومة الإلكترونية دور كبير وفعال في المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك لأنها تساهم في تعزيز الشفافية والمسائلة وتقليل التكاليف والجهد والأخطاء البشرية، وكذلك حماية البيانات والمعلومات، وسرعة في إتخاذ القرارات ، رغم ذلك فإن المؤسسات العمومية الاقتصادية تواجه جملة من المعوقات والتحديات في تطبيق الحكومة الإلكترونية والمتمثلة في نقص الوعي وأصحاب الخبرة ونقص الموارد المالية وضعف البنية التحتية ومشكلة مقاومة التغيير.

كما تم التوصل كذلك إلى بعض المتطلبات الأساسية التي تساهم في تطبيق الحكومة الإلكترونية نذكر منها تعميم الوعي على النظام الإلكتروني وتدريب الموظفين ووضع مجموعة القوانين واللوائح التي تنص على دعم تطبيق الحكومة الإلكترونية والعمل كذلك على دعم وتقوية البنية التحتية الرقمية.

كل هذا يساهم في تبني هذا النظام الإلكتروني الحديث الذي لا بد من تطبيقه في كافة المؤسسات العمومية الاقتصادية

الخاتمة العامة

في الختام، يمكن القول أن الحوكمة الإلكترونية تمثل أداة استراتيجية لا غنى عنها للمؤسسات العمومية الاقتصادية في العصر الرقمي، من خلال تعزيز الشفافية والكفاءة والمساءلة، تساهم الحوكمة الإلكترونية في بناء مؤسسات أكثر قوة واستدامة، مما ينعكس إيجابيا على التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام.

تبنت دراستنا موضوع واقع الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية حيث حاولنا إبراز جميع جوانب هذا الموضوع ومن خلال المؤشرات الحوكمة الإلكترونية يمكن معرفة وقياس مدى تطبيقها أو فعاليتها في المؤسسة العمومية الاقتصادية وأيضا متطلبات تطبيقها وأخيرا معيقات التي تواجه تطبيقها

■ نتائج الدراسة :

بالاعتماد على النتائج المستخلصة توصلنا إلى أن:

- تؤكد هذه الدراسة أن الحوكمة الإلكترونية ليست مجرد خيار، بل هي ضرورة لتحقيق كفاءة أعلى في المؤسسات العمومية الاقتصادية
- يمكن للحوكمة الإلكترونية أن تساعد في مكافحة الفساد من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات .
- تساهم الحوكمة الإلكترونية في حماية البيانات والمعلومات سواء للأفراد أو للمؤسسة .
- للحوكمة الإلكترونية مساهمة كبيرة في تقليل التكاليف والجهد.
- هناك قلة وعي وفهم لأهمية الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الاقتصادية
- نقص الخبرات والمهارات الفنية اللازمة لتشغيل وإدارة الأنظمة الإلكترونية يعد عائقا كبيرا، هناك حاجة ماسة لتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة وإدارة المشاريع الرقمية.
- من معيقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية مقاومة التغيير والعراقيل الإدارية .

■ التوصيات الدراسة :

بعد إجراء هذه الدراسة سنقوم بوضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والمتمثلة في :

- تطوير البنية التحتية للاتصالات وتقنية المعلومات.
- وضع إطار قانوني يدعم ويحفز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة الحكومية.
- تطوير سياسات وتشريعات تضمن حماية البيانات الشخصية والأمن السيبراني لمستخدمي الخدمات الإلكترونية .

- توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين.
 - توعية المواطنين بفوائد الحوكمة الإلكترونية .
 - وضع استراتيجية واضحة .
 - التعلم من تجارب الدول الأخرى التي نجحت في تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتكييف تلك التجارب بما يناسب السياق المحلي .
 - تخصيص الموارد المالية الكافية لدعم مشروعات الحوكمة الإلكترونية
- **أفاق الدراسة:**

- بعد الإحاطة بموضوع الدراسة الذي يتمثل في واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية والتوصل إلى النتائج المذكورة سابقا يمكن اقتراح أفاق الدراسة المتمثلة في:
- أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية .
 - واقع النظم المعلوماتية في إطار الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية.
 - تأثير الذكاء الاصطناعي على تحسين كفاءة الحوكمة الإلكترونية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

(1) المراجع باللغة العربية:

• الكتب والمؤلفات :

- ناصر دادي عدون. (1998). إقتصاد المؤسسة (الإصدار 2). دار المحمدية، الجزائر.
- محمد عبد الرحمن أبو حماد . (2020). الحوكمة الإلكترونية وأداء العاملين (الإصدار الطبعة الأولى ، المجلد 17*24). دار الأمجاد، الأردن.
- حروش رفيقة. (2013). إقتصاد وتسيير المؤسسة. شركة دار الأمة، الجزائر.
- صخري عمر. (2008). إقتصاد المؤسسة (الإصدار 6). ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- الشيخ الداوي. (2011). إقتصاد وتسيير المؤسسة. دار هومة. الجزائر.
- الشريف عبد الله محمد. (1996). مناهج البحث العلمي. دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، 1. الإسكندرية، كلية الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع . الإسكندرية.

• المقالات:

- بن عيشوش محمد، و حمو عبد الله. (2021). محيط الحوكمة الإلكترونية في الجزائر : الفرص والتحديات. مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، 3(3)، 30.
- حسان ثابت جاسم، محمد عصام احمد الجبوري ،علاء احمدحسن. (2012). جاهزية الادارة المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية. مجلة الادارة والاقتصاد، العراق، (93)، 298.
- حوتية عمر ، ودريوش أسماء سارة . (2021). الحوكمة الإلكترونية كمدخل لإصلاح الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في التنمية المستدامة. مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، 309.
- دقنيفة نورة، وبختي سمية. (2021). متطلبات التطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة العمومية. مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، 3(3)، 52.

- صليحة فلاق ، ومعمر حمدي. (01 12, 2021). متطلبات حوكمة الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية. مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، الجزائر، (2)، 45.
- طلال ناظم الزهيري. (30 03, 2023). مبادرات الحوكمة الإلكترونية في العراق وعوامل نجاحها. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، العراق، (1)5، 34.
- عدمان مريزق ، ولونيس حسينة. (31 12, 2014). الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر. مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، (2)5، 149.
- غروري خالد. (22 01, 2024). الحوكمة الإلكترونية في الجزائر بين متطلبات ومعوقات. مجلة الإقتصاد المال والأعمال. الجزائر، (2)8، 446
- قدواح منال. (2022). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في بلدان العالم النامي (حالات عملية عن تجارب الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي). المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، الجزائر، (2)7، 217.
- محمد عصام أحمد وحسان ثابت حاسم وعلاء أحمد حسن. (2012). جاهزية الإدارات المحلية لإعتماد الحوكمة الإلكترونية. مجلة الإدارة و الاقتصاد، العراق، (93، المحرر)، 298.
- نعيحي شهرزاد. (15 12, 2022). متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر. مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، الجزائر، (1)7، 538.

• الأطروحات:

- عبد الله علي. (1999). أثر البيئة على المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروح دكتوراه دولة في الإقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر.
- أبو الهيجاء أحمد عدنان. (2017). أثر موثوقية نظم المعلومات المحاسبية في ظل تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على ربحية البنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا قاعدة المظومة للرسائل الجامعية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- فاتح عمارة. (2021). الحوكمة الإلكترونية كآلية لترشيد السياسة العامة للاتحاد الأوروبي. رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 ، الجزائر .

• المواقع الإلكترونية :

- عبد الرحيم سمير . (2023). المنارة للإستشارات .

(2024 ,05 17) <https://www.manaraa.com>

- تقي خالد . (04 04 ,2022). مكتبتك شبكة العلوم العربية.

(2024 ,05 17) <https://www.maktabtk.com>

- مبيتعث . (19 09 ,2023). مبيتعث.

(2024 ,5 5) <https://mobt3ath.com>

- موضوع. (// ,/ ,2010). (20 ,04 2024)،

(2024 ,04 20) <https://mawdoo3.com>

- أحمد فاروق . (15 08 ,2020). علم الإجتماع.

(2024 ,05 17) <https://b-sociology.com>

(2 المراجع الأجنبية:

- bouyakaub, f. (2000). l'entreprise et le financement bancaire, casbah. 37-38.
- boyakoub, f. (2000). l'entreprise et le financement bancaire. algerie, casbah , alger.
- jacques, m., & jean, longatte. (2004). *economie d'entreprise* (éd. 4). (dunod, Éd.) paris, france: express.
- lazoury. (2001). *Economie de l'entreprise*. chéraga : ES.salem.
- issam, s. (2019). E-CORPORATE GOUVERNANCE:E-GOUVERNEMENT. Bucharest, Rumania: Athenaeum University.

الملاحق

دليل المقابلة

موضوع الدراسة: "واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية".

1. معلومات حول الأشخاص الذين تمت مقابلتهم.

- ما هو مستواك الدراسي؟
- ما هو المنصب الذي تشغله في المؤسسة؟
- كم عدد سنوات الخبرة المهنية التي لديك في المؤسسة؟

2. الوعي والفهم

- ما مدى فهمك ووعيك بمفهوم الحوكمة الإلكترونية وأهميتها في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟
- حسب رأيك هل تعتقد أن هناك حاجة لتحسين وعي وفهم العمال للحوكمة الإلكترونية؟ وكيف ذلك؟

3. جاهزية البنية التحتية الرقمية

- كيف ترى أن مستوى البنية التحتية الرقمية في المؤسسة؟ وهل تلبي احتياجات مؤسستك؟
- في نظرك هل تمتلك المؤسسة الأنظمة والبرامج والمعدات الرقمية الكافية لدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية؟

4. الشفافية والمسائلة.

- كيف يتم مراقبة وتقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بالشفافية والمسائلة؟ وما هو دور الشفافية في عمل المؤسسة؟
- هل ترى أن الحوكمة الإلكترونية تؤثر على الشفافية والمسائلة في مؤسستك؟ وكيف ذلك؟

5. حماية البيانات والمعلومات.

- ماهي السياسات والإجراءات المعمول بها لضمان أمان البيانات والمعلومات في منطمتك؟
- وفق وجهة نظرك، هل ترى أن الحوكمة الإلكترونية تساهم في الحفاظ على البيانات والمعلومات وكيف يتم ذلك؟

6. التكاليف والجهد.

- في رأيك كيف تساهم الحوكمة الإلكترونية في تقليل الجهد والتكاليف بالمؤسسات العمومية الاقتصادية؟

- ماهي العمليات أو الإجراءات التي يمكن تحسينها إلكترونياً، لتقليل التكاليف والجهد في المؤسسة؟
7. التطبيق والتحديات.

- كيف سيتم تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسستك وماهي الأدوات أو الأنظمة المستخدمة؟
- ماهي التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسة وماهي الخطوات اللازمة للتغلب على هذه التحديات وتحسين الحوكمة الإلكترونية

8. المستقبل والتطور.

- كيف ترى مستقبل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسستك؟
- ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه العمال في دعم وتحسين مبادرات الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الاقتصادية مستقبلاً؟

الملحق 01: يمثل جدول من مخرجات برنامج Nvivo

Sources < Rechercher [] Rechercher dans Éléments intern Rechercher Effacer Recherche avanc

Éléments internes

Alias

Mémos

Matrices à condensés

Éléments internes

Nom	Nœuds	Références
قدورة نصر الدين	0	0
غريال محمد الأمير	0	0
برزق نصر الدين	0	0

Attribut interviewé

	A: العير	B: المنصب في المؤسسة	C: المستوى الدراسي	D: الخبرة
1: برزق نصر الدين	سنة 59	مدير التجارة بالنيابة ومدير الإعلام الإ	مهندس في الإعلام والاتصال	سنة 34
2: غريال محمد الأمير	سنة 33	رئيس قسم الموارد البشرية	شهادة ماستر في إدارة الأعمال	سنة 12
3: قدورة نصر الدين	سنة 51	نائب المدير	شهادة ليسانس في الكروشي	سنة 22

ملحق 02: يمثل صورة لمؤسسة الدراسة



الملحق 03: يمثل الآلات الإنتاجية للمؤسسة



الملحق رقم 04: يمثل الأجهزة الإلكترونية للمؤسسة

Holding AGRODIV
Filiale cereales LAGHOUAT
CIC LES MOULINS DE MASCARA

Canevas Numérisation Ministère de l'Industrie

Page N°:2

2-Inventaire Hardware

Type	Quantité
NOTEBOOK PC LENOVO I5	3
PC LENOVO CODE 2 DUO	3
PC HP I3	7
PC HP CODE 2 DUO	8
PC I3 ASSUS	1
NOTEBOOK ACER I7	4
PC I3	1
PC INDUSTRIEL API	2
Imprimante Epson 2090	1
imprimante Canon 6030	10
imprimante Epson 2080	1
Imprimante Canon 3010	2
imprimante Canon 6020	4
Imprimante et Scanner brother j5910	1
Imrimante Thermique Sharp	1
Imprimante Thermique IDIPOS	1
Imprimante et Scanner brother j6520	1

3-Distribution de L'outil Informatique

	Finances / Comptabilité	Ressources Humaines	Production Technique	Administration	Commercial	Laboratoire	Pont Bascule
Nombre de PC	3	3	2	2	2	1	2
Effectif	2	3	2	2	3	2	3

Holding AGRODIV
Filiale cereales LAGHOUAT
CIC LES MOULINS DE MASCARA

Canevas Numérisation Ministère de l'Industrie

Page N°:5

Suite

Documents Numérisés	Nombre	Type	Fréquence D'archivage
Tableau des Investissements	1	Comptabilité	1/Annuel
Récap Générale des Investissements	1	Comptabilité	1/Annuel

Nombre de Documents Distincts Produits Par Mois:40 Documents

Actions entreprises dans le cadre de la numérisation:

1) Numérisation du parc roulant:

Ce projet qui est actuellement prêt à être lancé dans les prochains jours vise principalement à assurer les objectifs suivants:

- * numériser les bons de transport
- * Suivi quotidien de la consommation du carburant (journalière)
- * Suivi quotidien de la consommation de la pièce détaché
- * Suivi des pannes et accidents
- * Indice de la rentabilité des véhicules
- * Alertes Continues sur les filtres, Chaines, Fin des assurances, Scanners, Date fin des permis de conduire etc.
- * Suivi des kilométrages Parcours
- * Statistique par mission et produit