



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع الاتصال

مذكرة ماستر تحت عنوان

تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D تخصص علم الاجتماع الاتصال

إشراف الأستاذة:

- غوماري زعرة

إعداد الطالب:

- حريزي حسام

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر أ	كشيشب مراد
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر ب	غوماري زعرة
عضوا مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر ب	برجم سمية

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وعرهان

نشكر الله عز وجل ونحمده حمدا كثيرا الذي هداانا بعونه
لإتمام هذا العمل المتواضع.

فلك الحمد يا ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
وباسم هذا العمل أقدم بالشكر الكبير إلى كل من ساهم من
أجل إنجازهِ وإتمامهِ ويسرني أن أتوجه بخالص الشكر
والامتنان وكل التقدير والعرهان إلى أساتذتي الكرام بكلية
العلوم الاجتماعية والإنسانية وأختص بالذكر الأستاذة
المشرفة " غوماري زعرة " لما منحتني إياه من توجيهات قيمة
ومعاملتها الطيبة، كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة
الأستاذة: كشييب مراد والأستاذة برجم سمية أتوجه إليكم
بأسمى وأصدق عبارات الشكر والعرهان جزاكم الله عني خير
الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع
بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

الإهداء

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

[سورة هود: 88]

في كل خطوة على درب العلم، كنت أسير بثقة وبقين أن هناك من يرافقني

بدعائه، بدعمه، بحبه الصادق...

رحلة التخرج ليست مجرد نهاية، بل بداية حلمٍ تحقق بإرادة الله أولاً،

ثم بفضل قلوبٍ عظيمة كانت لي عوناً وسنداً.

إلى أمي وأبي، من زرعاً في الثقة، وسقياً أيامي بالحب والدعاء...

أنتما ضوء الدرب، ونبض الإنجاز.

إلى إخوتي وأخواتي، من كنتم بجانبني دوماً،

أنتم قوتي الخفية وسندي الصلب.

إلى أصدقائي، رفاق الحلم والتعب، من تقاسمتم معي الضحكة...

وإلى كل من دعمني ولو بكلمة طيبة أو دعوة في الغيب...

لكم جميعاً، أهدي ثمرة جهدي، وعبق هذا النجاح.

حسام



الملخص:

أسدل واقع العولمة الستار على مشهد عالمي جديد تجلت مظاهره في تراجع الكثير من الأساليب الإدارية المعمول بها سابقا، واعتبار التكنولوجيا المحرك وصانع القرار الأساسي، فكان لزاما على إدارة المنظمات التحول نحو تبني مدخل الإدارة الإلكترونية لتسهيل أدائها وعملياتها لاسيما على مستوى الإدارة المحلية لما شهدته في الآونة الأخيرة من تفشي لظواهر سلبية انعكست على أداء الخدمة العمومية. ومن هنا تبرز الأهمية العلمية لموضوع تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية أين تم تحديد بلدية الطارف كميدان للدراسة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة التي تصبو إلى التعرف على التحديات التي تقف عائقاً أمام تفعيل أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتقنية الملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات. أما العينة فكانت عشوائية قصدية شملت موظفي بلدية الطارف، وعددهم (90) موظفا.

ولتغطية الجانب النظري والميداني قسمت الدراسة إلى ست (06) فصول.

وتم التوصل إلى العديد من النتائج وهي كالتالي:

1- هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية الطارف وذلك باستخراج الوثائق الإدارية للمواطن التي أصبحت تتم إلكترونياً (بطاقة التعريف البيومتري / جواز السفر بيومتري)، استخدام أجهزة الحاسوب في العمل الإداري، موقع خاصة بالبلدية للاستماع إلى مشاكل المواطن.

2- هناك العديد من التحديات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية الطارف وتتمثل في (العوائق الإدارية، التنظيمية، البشرية، المالية، الأمنية، التقنية) والعوائق الإدارية أولى هذه التحديات.

3- هناك وعي من طرف الموظفين الإداريين بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية الطارف، وهذا الوعي يظهر جليا في تعداد مزايا الإدارة الإلكترونية وأهميتها حيث تساهم في ترقية الخدمات وتقلل من الجهد والتكلفة، تحقيق الجودة، كما تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وهذا ما جعل الموظفين الإداريين ببلدية الطارف يسعون إلى تعلم مهارات جديدة تمكنهم من التحكم في التكنولوجيا الحديثة.

4- هناك العديد من المتطلبات لتفعيل الإدارة الإلكترونية ببلدية الطارف لعل أهمها الدعم الإداري المساند لضرورة التغيير وتوظيف كوادر بشرية المؤهلة والمدربة تقنيا في ظل غطاء مالي وأمن معلوماتي.

Abstract:

The reality of globalization has brought down the curtain on a new global scene, the manifestations of which have been evident in the decline of many previously applied administrative methods, and technology being considered the engine and primary decision maker. It has been necessary for the management of organizations to shift towards adopting the electronic management approach to facilitate their performance and operations, especially at the local administration level, as it has witnessed recently. From the spread of negative phenomena that have affected the performance of public service. Hence, the scientific importance of the topic of electronic management challenges in the Algerian administration is highlighted, as the municipality of El Tarf was identified as a field of study.

In order to achieve the objectives of the study, which aims to identify the challenges that stand in the way of activating the electronic management method in the Algerian administration, the descriptive analytical approach and the observation and form technique were relied upon as tools for collecting data. The sample was intentionally random and included Al-Tarf Municipality employees, numbering (90) employees.

To cover the theoretical and field aspects, the study was divided into seven chapters. Many results were reached, which are as follows:

1- There is the possibility of applying electronic administration at the level of the municipality of El Tarf by extracting the citizen's administrative documents that have become electronic (biometric ID card/biometric passport), using computers in administrative work, and a special website for the municipality to listen to the citizen's problems.

2- There are many challenges that hinder the application of electronic management at the level of the municipality of El Tarf, which are represented by (administrative, organizational, human, financial, security, technical) and administrative obstacles, the first of these challenges.

3- There is awareness on the part of administrative employees about the application of electronic management at the level of the municipality of Al-Tarf, and this awareness appears clearly in the enumeration of the advantages of electronic management and its importance, as it contributes to upgrading services, reduces effort and cost, achieves quality, and also works to improve the performance of human resources, and this is what made employees Administrative staff in the municipality of Al-Tarf seek to learn new skills that enable them to control modern technology.

4- There are many requirements to activate electronic management in the municipality of Al-Tarf, perhaps the most important of which is administrative support that supports the necessity of change, and the employment of qualified and technically trained human cadres under financial cover and information security.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرهان
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	ملخص باللغة العربية
-	ملخص باللغة الانجليزية
(أ-ب)	مقدمة
	الفصل الأول: البناء الإشكالي والمنهجي للدراسة
4-3	أولاً: الإشكالية
5-4	ثانياً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
6-5	ثالثاً: أهمية الدراسة
6	رابعاً: أهداف الدراسة
17-6	خامساً: تحديد المفاهيم
23-17	سادساً: الدراسات السابقة
-	سابعاً: الإجراءات المنهجية
24	1- منهج الدراسة
27-24	2- أدوات جمع البيانات
31-27	3- مجالات الدراسة
37-33	4- العينة/ الخواص الإحصائية للعينة المدروسة
-	الفصل الثاني: النظريات المفسرة للدراسة
42	تمهيد
45-43	أولاً: المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسيو تنظيمي

46-45	ثانيا: مدخل النسق الاجتماعي
47-46	ثالثا: المدخل الموقفي
53-46	رابعا: مدخل النسق الاجتماعي الفني خامسا: مدخل الحتمية التكنولوجية
54-53	سادسا: مدخل التعلم التنظيمي
55-54	سابعا: مدخل الثقافة التنظيمية
56	خلاصة
-	الفصل الثالث: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
60	تمهيد
61	أولا: مدخل إلى الإدارة التقليدية
63-61	1-بروز فلسفة الإدارة
68-63	2-مراحل تطور الفكر الإداري
69-68	3-وظائف الإدارة
69-68	4-خصائص الإدارة
72-70	5-مستويات الإدارة
74-72	6-مهارات الإدارة
75-74	ثانيا : التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
79-75	1-مبررات التحول نحو الإدارة الإلكترونية
84-80	2-خصائص الإدارة الإلكترونية
88-84	3-وظائف الإدارة الإلكترونية
92-88	4-أهداف الإدارة الإلكترونية
98-92	5-أهمية الإدارة الإلكترونية
-	ثالثا: محددات الإدارة الإلكترونية
98-96	1- مبادئ الإدارة الإلكترونية
99-98	2-ايجابيات الإدارة الإلكترونية

102-99	3-سليات الإدارة الإلكترونية
111-102	رابعا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية خامسا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
112	خلاصة
-	الفصل الرابع: تجربة التحول الإلكتروني في الجزائر
114	تمهيد
116-115	أولا: تجارب عالمية
118-116	1-الولايات المتحدة الأمريكية
119-118	2-تجربة الاتحاد الأوروبي
-	التجارب الآسيوية
122-119	3-تجربة كوريا الجنوبية
124-122	4-تجربة دولة سنغافورة
124	ثانيا: نماذج عربية
125	1-تجربة الإمارات العربية المتحدة
125	2-تجربة قطر
127-125	3-تجربة مصر
128-127	4-التجربة الأردنية
-	ثالثا: تجربة الجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية
130-128	1- مشروع الجزائر إلكترونية
131-130	2-أهداف مشروع الجزائر إلكترونية
142-131	3-تجارب قطاعية للإدارة الإلكترونية في الجزائر
143-142	رابعا: مشروع الجزائر إلكترونية بين فجوة التنظير والتطبيق
144	خلاصة
-	الفصل الخامس: مدخل عام للإدارة البلدية في الجزائر

147	تمهيد
148	أولاً: خصائص البلدية
149-148	ثانياً: أهداف البلدية
150-149	ثالثاً: مجلس إدارة البلدية
151-150	رابعاً: رئيس إدارة البلدية
156-151	خامساً: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر بالإدارة المحلية
158-156	سادساً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات الجزائرية
158	سابعاً: المظاهر السلبية للبلدية في الجزائر
160	خلاصة
-	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج
189-163	تمهيد
	أولاً: معالجة البيانات الميدانية
-	ثانياً: عرض النتائج العامة للدراسة
190	1- نتائج الدراسة في ضوء خصائص مجتمع الدراسة
197-190	2- نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الفرعية
168-197	3- نتائج الدراسة النظرية
199-198	4- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
200-199	5- نتائج الدراسة في ضوء الأهمية والأهداف
201-200	7- نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية
202	6- النتائج العامة للدراسة
203	خلاصة

206-204	خاتمة
-	قائمة المراجع والمصادر
-	الملاحق



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة
01	يبين جنس أفراد العينة	01	يبين الإطار الفكري والتقني لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	34
02	يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة	02	يوضح أطر الواسة السوسولوجية	35
03	يوضح الخبرة المهنية	03	يبين جنس أفراد العينة	36
04	يوضح الدول التي تحتل المراكز العشر	04	يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة	115
05	إحصائيات سنوية لاستعمال الموقع الإلكتروني للإدارة	05	يبين الخوة المهنية لأفراد العينة	136
06	الضريبة 2015-2018	06	العناصر الأساسية لمدخل النظم	136
07	يوضح إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	07	المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسولوجي لتنظيمي والإدارة الإلكترونية	163
08	نوع الأجهزة التي يستعملها الموظف في عمله	08	المداخل النظرية المتعلقة بالجانب التكنولوجي والإدارة الإلكترونية	164
09	يوضح مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبلدية	09	يوضح إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية	166
10	يوضح تلقي المبحوثين لدورات تكوينية وتدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية	10	المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسولوجي وثقافي والإدارة الإلكترونية	167
11	يوضح استخدام الوسائل الإلكترونية في تقليل تكلفة انجاز الخدمات الإدارية	11	يوضح نظور المدارس الإدارية وصولاً لمدخل الإدارة الإلكترونية	168
12	يوضح استعانة البلدية بمختصين لتطوير أداء الموظفين في ظل الإدارة الإلكترونية	12	يوضح وظائف الإدارة الإلكترونية	169
13	تبين العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	13	يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية	170
14	يوضح مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية	14	يوضح مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها	170
15	يوضح متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	15	يبين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	170
16	تبين أنواع العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية	16	يوضح معوقات تفعيل الإدارة الإلكترونية	170
17	يوضح إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	17	يوضح إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	171
18	يوضح أنواع الأجهزة التي يستعملها الموظف في عمله	18	يبين أنواع الأجهزة التي يستعملها الموظف في عمله	172
19	يوضح مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبلدية	19	يوضح مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبلدية	172
20	يوضح تلقي المبحوثين لدورات تكوينية وتدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية	20	يوضح تلقي المبحوثين لدورات تكوينية وتدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية	
21	يوضح استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة انجاز الخدمات الإدارية	21	يوضح استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تقليل تكلفة انجاز الخدمات الإدارية	
22	يوضح استعانة البلدية بمختصين لتطوير أداء الموظفين في ظل	22	يوضح استعانة البلدية بمختصين لتطوير أداء الموظفين في ظل	

174	يوضح العوائق التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	15
175	يوضح العوائق التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	16
176	يوضح العوائق المالية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	17
178	يوضح العوائق البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	18
180	يوضح العوائق الأمنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	19
181	يوضح دافعية أفراد العينة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	20
183	يوضح رغبة أفراد العينة في تعلم التكنولوجيا الحديثة لاكتساب خبرات جديدة	21
184	يوضح امتلاك المبحوثين معارف علمية التي فاعلهم يتحكمون في التكنولوجيا الحديثة	22
185	يبين ضرورة للانتقال إلى إدارة الكترونية	23
187	الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية	24
188	التطلعات المستقبلية للإدارة البلدية بالطرف	25

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة
01	يبين الإطار الفكري والتقني لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	16
02	يوضح أطر الدراسة السوسولوجية	27
03	يبين جنس أفراد العينة	33
04	يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة	34
05	يبين الخبرة المهنية لأفراد العينة	35
06	العناصر الأساسية لمدخل النظم	44
07	المدخل النظرية المتعلقة بالجانب السيوسيو تنظيمي والإدارة الإلكترونية	51
08	المدخل النظرية المتعلقة بالجانب التكنو اجتماعي والإدارة الإلكترونية	53
09	المدخل النظرية المتعلقة بالجانب السيوسيو ثقافي والإدارة الإلكترونية	55
10	يوضح تطور المدارس الإدارية وصولاً لمدخل الإدارة الإلكترونية	66
11	يوضح وظائف الإدارة	69
12	يبين المستويات الثلاث الإدارية	72
13	يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية	83
14	يوضح مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها	88
15	يبين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	105
16	يوضح معوقات تفعيل الإدارة الإلكترونية	110
17	يوضح إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	164

165	يبين نوع الأجهزة التي يستعملها الموظف في عمله	18
166	يوضح مستوى تفعيل الإدارة الالكترونية بالبلدية	19
167	يوضح تلقي المبحوثين لدورات تكوينية وتدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية	20
168	يوضح استخدام الوسائل الالكترونية يساهم في تقليل تكلفة انجاز الخدمات الإدارية	21
169	يوضح استعانة البلدية بمختصين لتطوير أداء الموظفين في ظل الإدارة الالكترونية	22
171	تبين أنواع العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	23
172	يوضح العوائق الإدارية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	24
174	يوضح العوائق التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	25
175	يوضح العوائق التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	26
176	يوضح العوائق المالية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	27
178	يوضح العوائق البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	28
179	يوضح العوائق الأمنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية	29
181	يوضح دافعية أفراد العينة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	30
183	يوضح رغبة أفراد العينة في تعلم التكنولوجيا الحديثة لاكتساب خبرات جديدة	31

184	ف يوضح امتلاك المبحوثين معارف علمية التي تجعلهم حكمون في التكنولوجيا الحديثة	32
185	ضرورة للانتقال إلى إدارة إلكترونية	33
185	يوضح الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية	34
187	يوضح التطلعات المستقبلية للإدارة البلدية لولاية الطارف	35



مقدمة

مقدمة:

يعيش الإنسان اليوم في عالم غير مستقر دائم التغير ، نظراً لما يشهده من موجات متتالية من تغيرات وتحديات وتطورات سريعة ومتلاحقة لمست كل المجالات سواء على المستوى المحلي ، الإقليمي والعالمي ، وهذا يتطلب من متخذي القرار ضرورة العمل على مسايرة ومواكبة هذه الأحداث الجديدة بما يتماشى وطبيعة عصر العولمة ، كما أصبح لزاماً على كل المهتمين والمعنيين بالإدارة التحرك السريع والتخطيط الواعي ، والأخذ بمفاهيم الجودة والفعالية ، وإيجاد أساليب ومناهج جديدة للارتقاء بمستوى الأداء والخدمات وترقيتها ومن ثم تحقيق المنافسة والجودة، ولعل أبرز هذه الأساليب «مدخل الإدارة الإلكترونية» كنموذج لعلاقة الإنسان التفاعلية بالحاسوب ، ولتطوير العلاقة التبادلية بين الخبرة البشرية والتقنية ، هذا المدخل ألغى الورقي ساهم في التقليل من استخدام الورق عوض الأساليب التقليدية الورقية ، ندد بشعارات " إدارة بلا مكان ، إدارة بلا زمان ، إدارة بلا تنظيمات جامدة .

والجزائر كغيرها من الدول تسعى بخطى واعدة نحو تبني مدخل الإدارة الإلكترونية ومواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات رغم التحديات التي تقف عائقاً أمام تفعيل الأسلوب الإلكتروني خاصة على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية ، مما يتحتم عليها اليوم مواجهة هذه المعوقات لتتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من أسلوب الإدارة الإلكترونية ، الأمر الذي ألزم هذه الإدارات بإعادة هيكلة أنظمتها ، وتكييف إجراءاتها الإدارية وفق ما يسمح لها ببناء قاعدة أساسية تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والإدارات والتي من شأنها تحسين مستوى الأداء وتقريب الإدارة من المواطن والرفع من كفاءتها الإدارية .

وعليه جاءت هذه الدراسة بعنوان "تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية «لتسليط الضوء على أهم المعوقات التي تقف عائقاً أمام تفعيل الأسلوب الإلكتروني بالإدارة المحلية، وقد أجريت الدراسة الميدانية ببلدية الطارف وفي هذا الإطار قسمنا بحثنا هذا إلى ست (06) فصول وهي على النحو الآتي:

تناولنا في الفصل الأول الموسوم بالبناء الإشكالي والمنهجي للدراسة "صياغة إشكالية الدراسة، وعرض مبررات اختيار الموضوع مع الإشارة إلى الأهداف والأهمية المرجوة منها ، كما قمنا بتحديد مفاهيم الدراسة، وعرض أبرز الدراسات السابقة، بالإضافة إلى منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة

في الفصل الثاني: الموسوم بـ «المدخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة " تناولنا المدخل النظرية التي يمكن من خلالها تفسير متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث المعنون بالإطار النظري للإدارة الإلكترونية: تم فيه عرض أبعاد وقضايا هذا المدخل.

الفصل الرابع: تحت عنوان «تجربة التحول الإلكتروني في الجزائر" تطرقنا إلى تجربة الإدارة الإلكترونية في الدول الغربية والعربية بالإضافة إلى تجربة الجزائر استنادا إلى إبراز بعض التجارب القطاعية.

الفصل الخامس: بعنوان "مدخل عام للإدارة البلدية في الجزائر «تناولنا فيه بعض الجوانب المتعلقة بالإدارة البلدية.

الفصل السادس: بعنوان " عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج "تضمن تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء أسئلة الدراسة النتائج العامة وفي ضوء الدراسات السابقة مع عرض الخاتمة التي تضمنت توصيات، كما أدرجت استمارة الدراسة والهيكل التنظيمي للدراسة ضمن الملاحق.



البناء الإشكالي والمنهجي للدراسة

الفصل الأول : البناء الإشكالي والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً أسباب اختيار موضوع الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة.

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- المنهج المستخدم

2- أدوات جمع البيانات

3- مجالات الدراسة

4- الخواص الإحصائية للعينة المدروسة

أولاً: الإشكالية

أفرزت العولمة خلال السنوات الأخيرة واقعا إداريا وتنظيميا جديدا تجلت مظاهره في تراجع الكثير من التطبيقات والأساليب الإدارية التي اعتمدها الإدارة بعلمها وتطبيقاتها في عالم المؤسسات والتي فرضت على هذه الأخيرة أن تلاحق وتراهن على مكاسب فرضتها العولمة وخاصة في جانبها التقني والإلكتروني، الذي يؤثر على مستقبل المؤسسات بمختلف أنشطتها، لتراهن اليوم على إتباع وإدخال النظم والأساليب المتطورة والتكيف مع ما هو جديد ومستحدث لتحقيق أهدافها المسطرة.

إذ ظهرت مداخل جديدة في عالم الإدارة منها إدارة المعلومات إدارة المعرفة مجتمع المعرفة الإدارة بالاستثناء الإدارة الإستراتيجية والإدارة الإلكترونية التي تعد أحدث ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال الإدارة والتسيير.

فمدخل الإدارة الإلكترونية ألغى المدخل الورقي ندّد بشعارات " إدارة بلا ورق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان" يحمل دعوة صريحة مضمونها التخلي التام عن الأساليب الورقية التي تبدد الوقت الجهد والتكاليف والاعتماد على التكنولوجيات المتطورة من أجل تصميم مختلف الأنشطة والوظائف والعمليات الإدارية من (تخطيط، تنظيم، متابعة، رقابة وتوجيه).

هذا الأسلوب الإداري جاء بمكاسب تلخصت في «تخفيض النفقات وترشيد العمل لتحقيق الجودة وصولا إلى تحسين الخدمات وإيصالها للعميل بالوقت والمكان المحدد لتكون بذلك أرضية خصبة وواسعة الاستخدام والتفاعل وفي هذا الإطار تعد الإدارة الإلكترونية أحد الأساليب الإدارية الحديثة اللازمة لإحداث التغيير الإداري الذي يعدّ من أهم سمات الوقت الحاضر ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات من الأساليب التقليدية الورقية إلى أساليب إلكترونية إذ أنّ الخيار التكنولوجي لم يعد رفاهية ولكن أصبح تحديا تنمويا في المقام الأول .

والجزائر كغيرها من الدول السائرة في طريق التقدم تسعى بخطى واعدة إلى تطوير أعمالها الإدارية حيث قامت بانتهاج العديد من السياسات التي من شأنها تحسين الخدمات الإدارية ولعل مشروع «الجزائر إلكترونية» أول خطوة نحو تجسيد هذا المسار على غرار بعض الدول العربية مثل (الأردن الإمارات العربية السعودية قطر ومصر)، التي باشرت في تطبيق ما يسمى بالحكومات الإلكترونية «لتحسين الخدمات.

ويهدف مشروع الجزائر إلكترونية إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة وتعزيز أداء الاقتصاد الوطني والارتقاء بمستوى الخدمات العمومية والإدارية ومن ثم الوصول إلى مستوى من الرضا من قبل المواطنين والزبائن، إلا أن هذه الإستراتيجية واجهت العديد من العراقيل مما جعلها تسير بوتيرة بطيئة ومتعثرة من بين هذه المعوقات نجد ما يتعلق بضعف البنية التحتية والتكنولوجية وعدم جاهزية العاملين إلى تغيير الذهنية الإدارية التقليدية.

والبلدية باعتبارها الإدارة الأقرب إلى المواطن والنواة الرئيسية في الدولة فهي تتشكل من مفهوم خدمة المواطن للمواطن تحت تنظيم إداري محكم ينبع من سياسة المركزية الإدارية بدءاً من أسفل السلم الإداري والمتمثل في البلدية صعوداً إلى الدائرة، ثم الولاية. وصولاً إلى الوزارة التي تمثل الوصاية التي تقع تحتها إدارة البلدية، فقد أوكلت إليها مهمة خدمة شؤون المواطن في المجتمع المحلي وتلبية رغباته واحتياجاته وهذا ما يستوجب تنظيم وهيكل إدارة البلدية وفق مقتضيات المواطن. لكن واقع الإدارة المحلية الجزائرية أثبت أن هذه الأخيرة لا زالت تعاني من الإهمال والتهميش الإداريين مما استوجب إعادة النظر في طريقة التسيير باعتبارها إدارة حساسة لما لها من أهمية، فهي مطالبة اليوم بإحداث تغيير جذري في طريقة العمل والتعاملات الإدارية التي تتسم بالجمود والروتين وصارت تشكل جزءاً من الثقافة التنظيمية الخاصة بكل إدارة لتعكس على تصرفات العاملين وأدائهم الوظيفي حيث عرقل هذا مسألة تطبيق البلدية الإلكترونية في الجزائر دافعاً إيانا لطرح تساؤل مركزي مفاده: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية؟.

لتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك إمكانية لتطبيق إدارة إلكترونية ببلدية الطارف؟
2. ما هي الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية الطارف؟
3. هل هناك وعي من قبل الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟
4. ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية ميدان الدراسة؟

ثانياً أسباب اختيار الموضوع

(1) أسباب ذاتية:

هناك العديد من الأسباب الداخلية أو الذاتية التي تتعلق بشخصية الباحث والتي لها تأثير مباشر في اختيار موضوع البحث وتتمثل أساساً في:

- ميلنا لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالمنظومة الإلكترونية كونه موضوع العصر وإلى المنظومة القيمية للمنظمات.

- لتوسيع معارفنا بمفاهيم ومدخل نظرية في عالم الإدارة الإلكترونية.

-تثمين المكتبة بهذا البحث كونها تعدّ بمثابة مراجع لدراسات ومواضيع تساهم في دعم المكتبات والاستفادة منها.

(2) أسباب موضوعية:

تتعلق بالمبررات الموضوعية العلمية الخارجة عن نطاق الباحث حيث يتدخل فيها نطاق التخصص العلمي الأكاديمي وتتمثل هذه الأسباب:

-توفر عنصر الجدّية في الطرح للموضوع على مستوى علمي أكاديمي.

-حادثة مدخل الإدارة الإلكترونية باعتباره أحدث المداخل الإدارية في الفكر الإداري.

-المشاكل الإدارية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، وخاصة على مستوى البلديات رغم وجود تأكيد على تطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أنه مازلنا نعاني مشكلة كثرة الوثائق وغيرها من المشاكل جعلت المواطن يتذمر باستمرار.

-ندرة وقلة البحوث التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية في الجزائر وخاصة على مستوى الإدارة البلدية.

-محاولة الوصول إلى حلول لمشكلة تطبيق البلدية الإلكترونية في الجزائر.

-الفائدة العلمية التي ستعود على البلدية الجزائرية، وذلك من خلال تشخيص العراقيل والمشاكل والصعوبات التي تقف عائقاً أمام التطبيق الفعلي لمشروع الجزائر الإلكترونية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

من المسلم به أنه لا وجود لدراسة بدون أهمية مرجوة منها ذلك أن البحث العلمي يسعى لتحقيق مجموعة من النتائج العلمية والحقائق التي يتوصل إليها بناءً على المعلومات التي تتحصل عليها من ميدان تخصصه لذا يمكن أن تضيف هذه الدراسة أهمية علمية وأخرى عملية يمكن توضيحها كالآتي:

(1) الأهمية العلمية:

-تركز على المزايا الايجابية التي يمكن أن تعود على الساحة العلمية بما فيها المكاتب والبحوث العلمية والنظريات الإدارية المفسرة للإدارة الإلكترونية وما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة إلى قاموس البحث العلمي فيما يخص الدراسات الإدارية والتنظيمية.

- إثراء المجال المعرفي والعلمي من خلال النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة.

-أهمية الموضوع في حد ذاته باعتباره مرتبط بالتسارع والتطور التكنولوجي المفيد والفعال.

-تتأى أهمية موضوعنا من أهمية متغيراته خاصة فأصبحت كل مؤسسة سواء اقتصادية أو خدماتية تهتم بمدخل الإدارة الإلكترونية في التسيير كونها تسهل عملياتها وتساعد على الاستمرار في ضوء بيئة تنافسية تبحث عن الربح بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وتحقيق النجاح بالنسبة للمؤسسة الخدمائية.

(2) الأهمية العملية:

-التحقق ميدانيًا من بعض القضايا المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

-الوصول إلى حقائق علمية فيما يخص متطلبات وصعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية.

-الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية وخاصة على مستوى البلديات الجزائرية.

رابعا - أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف العام التالي:

- التعرف على تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية كبلد يسعى لأن يكون في مصف الدول المتقدمة إداريا وعلميا وبلوغ هذا الهدف حددنا الأهداف الفرعية التالية:
- التنقيب على الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية الطارف.
- تبيان متطلبات الإدارة الإلكترونية ببلدية الطارف.
- التعرف على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية الطارف.
- معرفة درجة وعي الموظفين بتطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية ميدان الدراسة.

خامسا - تحديد مفاهيم الدراسة:

سنطرق في هذا الجزء الموسوم بالبناء الإشكالي للدراسة تحديد مفاهيم الدراسة من الناحية اللغوية الاصطلاحية والتعريف الإجرائي للمفاهيم الأساسية والمقاربة لتقريب المعنى أكثر وفهم الموضوع.

1- مفهوم مصطلح التحديات / المعوقات:

أ- الدلالة اللغوية: «تحديات أو صعوبات، وجمع عوائق وعوق، المانع من الشيء ومصدر أعاق ضرر يصيب أحد الأشخاص ينتج عنه اعتلال بأحد الأعضاء أو عجز كلي أو جزئي، مانع، شاغل عقبة، حائل»¹.

ب- الدلالة الاصطلاحية:

تعرف التحديات أو المعوقات بأنها جميع العوائق التي تعوق المسئول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم وتطويرها². نستنتج من خلال هذا التعريف أن المعوقات يقصد بها الصعوبات التي تواجه المسئول في تحقيق أهدافه الإدارية.

ج- إجرائياً:

يمكن تعريف التحديات بأنها عوائق وحواجز وعقبات وأيضاً صعوبات التي تحول دون تحقيق الهدف المنشود.

2- الإدارة: إن الإدارة كمفهوم قديم حديث في ذات الوقت وعليه سنعرج إلى الدلالة اللغوية له:

أ- الدلالة اللغوية:

"إدارة أو عجلة تدور دار الشيء تعاطاه السهر على حسن عمله إدارة المؤسسة فالأمر أو الريب إلتاط به الشيء طوال إلتزامه إياه صرف عنه القول إدارة (دور) إدارة مدرسية أو شركة أو مؤسسة جهاز تسيير أمورها ويشرف على أعمالها"³.

ب- الدلالة الاصطلاحية: management:

¹-المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، مطبعة القاهرة، مصر، 1961، ص 643.

²-الحسن محمد المغيدي : معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، رسالة ماجستير ، مجلة البحوث التربوية ، جامعة قطر ، قطر ، 1997، ص 81.

³- مراد مسعود الرائد: معجم لغوي، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1969، ص 45.

"تعتبر الإدارة **management**" من المصطلحات المتداولة عند الحديث عن إدارة الأنشطة التجارية أو الدولة أو الحروب فأى نشاط إنساني سواء أكان اقتصادي أو اجتماعي وسياسي أو عسكري لا يمكن أن يتم بنجاح إلا من خلال الإدارة".¹

ارتبطت الإدارة بالجانب الاقتصادي والتجاري العسكري والاجتماعي لأنّ هذه المجالات يتّم فيها ممارسة الأنشطة من قبل الإنسان ومن ثم إدارة هذه الأنشطة بحرفية وفن .

ويقدّم "فريديريك تايلور" (**taylor**) مؤسس المدرسة الكلاسيكية مفهوم الإدارة على الشكل التالي:

"الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما يريد الرجال أنْ يعلموه ثمّ التأكد من أنْ يقوموا بعمله بأفضل وأرخص طريقة".²

ركز هذا المفهوم على الجانب المعرفي للإدارة فهي علم وفن أداء الأعمال والأنشطة ، وتتميز هذه المعرفة بأنها قصدية أي أنّ الفرد العامل يعلم تمامًا ما الذي يرد أن يمارسه وبكفاءة وفعالية.

أما هنري فايول (**fayol henry**) رائد الإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً: "إنّ تحقيق الإدارة يتطلب التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة".³

يختلف تعريف هنري فايول عن فريديريك تايلور فإذا كان هذا الأخير اعتبر الإدارة هي المعرفة القصدية والكفاءة في أداء الأعمال والأنشطة ، فإنّ هنري فايول أعطى بعض الوظائف أو مبادئ للإدارة كي نقول عنها إدارة والمتمثلة في التخطيط كعملية أولية في الإدارة بمعنى وضع خطط واستراتيجيات للمؤسسة سواء قصيرة أو طويلة المدى تليها وظيفة التنظيم والمتمثل في حشد الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف في ظل قيادة إدارية مؤثرة تعمل على التنسيق مع المستويات الأخرى مع فرض الرقابة على الأنشطة والموارد ومن ثمّ التنبؤ بالمخاطر والتهديدات التي يحتمل أن تتعرض لها المؤسسة .

¹ -رحماني سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريش، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائري، 2016/2017، ص 16.

² -مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق -إدارة بلا مكان إدارة بلا تنظيمات جامدة، د ط، دار ومؤسسة رسلا للطباعة والنشر، سوريا دمشق، 2011، ص 14.

³ -المرجع نفسه، ص 14.

فيحين كونتر وأودنيل (koont & donnel) عرفها على أنها: وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم¹

أضاف هذا التعريف للتعريفات السابقة أنه اعتبر أنّ الإدارة تنحصر في وظيفة واحدة وهي التنفيذ فهذه الوظيفة صعبة تتداخل فيها العديد من الخطوات تسبق عملية التنفيذ وهي الخطوات أو الوظائف السالفة الذكر.

ويرى هولت Holt: "أنّ الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية".²

يتشابه هذا التعريف مع التعريف المقدم لهنري فايول للإدارة من خلال ذكره لعمليات الإدارة من (تخطيط، تنظيم، قيادة ورقابة) وما يميّز هذا التعريف عن سابقه أنه أضاف الموارد المعلوماتية والمتمثلة في المنظومة التقنية والتكنولوجية التي تلعب دور المحرك الأساسي وصانع القرار بمعنى آخر التعاضد الإستراتيجي بين التقنية والموارد البشرية والمادية للقيام بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة ومن ثم الرقابة في ظل بيئة تنظيمية.

أما دراكر p, Drucker فيعرف الإدارة بأنها: «وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال».³

من خلال التعريف الوارد لدراكر يمكن القول أنّ الإدارة هي وظيفة وعمل ومعرفة بمعنى هي فن وعلم إنجاز المهام والأنشطة.

والعنصر الموالي يشرح لنا ما المقصود بالعلم والفن؟

1-2- الإدارة علم أو فن:

أ- الإدارة في المفهوم العلمي: فن قديم لعلم حديث.

ب- فن: «المجهود الشخصي أو القدرة الشخصية للفرد للمواجهة (الموهبة والخبرة) والشخصية تحتاج إلى مهارات وقدرات خاصة».

¹-نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، دط، دار أجنادين، الأردن، 2007، ص 10.

²- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المؤسسة)، د ط، دار حامد، الأردن، 2006، ص 06.

³- محمد فريد الصحن: سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، د الدار الحامدية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 11.

ج-علم: «مجموعة من الأسس العلمية فلا بد أن تعتمد الإدارة على خطط البحث العلمي في بعض مجالاتها الهامة، التي يفيد فيها البحث المعتمد على المادة التجريبية. ومن هنا يمكن القول بأن الإدارة (علم تطبيقي) شأن الهندسة والطب والزراعة وهناك مهارات علمية لا بد منها وهناك قدرات خاصة من المهم توفرها، وهناك مرونة وخبرة من الضروري الحرص عليها»¹. تستنتج من خلال التعريفات السابقة ما يلي:

- الإدارة هي المعرفة الدقيقة التي يمتلكها رجل الإدارة ومن ثم يحاول تسخير هذه المعرفة الإدارية بأفضل الطرق وأرخصها أي بكفاءة وفعالية.
- الإدارة تشتمل على سلسلة من العمليات المنتظمة بدءًا بالتنبؤ يليها التخطيط والتنظيم القيادة الإدارية والتنسيق مع الطاقم الإداري والرقابة لأداء الأعمال.
- الإدارة وظيفة تنفذ إما فرديًا أو عن طريق العمل الجماعي.
- الإدارة بالإضافة إلى العمليات المنتظمة تشتمل أيضًا على الموارد البشرية لتنفيذ هذه العمليات وعلى الموارد المادية وأيضًا المالية والمعلوماتية وهو ما نسميه اليوم باليقظة المعلوماتية في بيئة المنظمة.
- الإدارة وظيفة وأيضًا معرفة بمعنى فن وعلم لتنفيذ الوظائف والأعمال.

3- الإدارة الإلكترونية: (Electronic management)

أ-الدلالة الاصطلاحية:

تعرف على "أنها تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر".

كما تعرف على أنها "استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء".²

ركّز التعريف الأول على استخدام الوسائل المادية (الحواسيب، شبكات، برمجيات، قنوات اتصال) في أداء الأعمال والمعاملات التجارية أو الاقتصادية حيث تصبح هذه الوسائل كوسيط للاتصال المباشر ونفس الشيء بالنسبة للتعريف الثاني الذي ركز أيضًا على

¹-أغادير سالم العيّدروس: مقدمة في الإدارة وزارة التربية والتعليم، د ط، جامعة أم القرى، دس، ص 04.

²- أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية، أفاق وتطلعات، د ط، مصر، 2004، ص 304.

استخدام التكنولوجيا بدلاً من مصطلح الوسائل المادية وأضاف سمات الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في السرعة في أداء الأعمال كما أن تبادل المعلومات يكون بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين المنظمات الأخرى أي العملاء والزبائن من خلال استخدام هذا الوسائل وهذا التعريف يشكل لنا براديجم نستطيع من خلاله تبني مقاربة نظرية نتناول الموضوع المطروح. تُعرّف الإدارة الإلكترونية على أنها عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة.¹

يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق في أهمية استخدام أسلوب الوسائل والنظم التكنولوجية الحديثة كما بيّن هذا التعريف انعكاس أسلوب الإدارة الإلكترونية على المؤسسة في تحسين الإنتاج وزيادة كفاءة وفعالية التسيير.

كما تعرف على أنّها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تمّ معالجتها حسب الخطوات متسلسلة منفذة مسبقاً".²

أضاف هذا التعريف سمة أخرى من سمات الإدارة الإلكترونية وهي "إدارة بلا ورق" حيث حلّت الآلات محل الأعمال الورقية التي تبدد الوقت والجهد والتكاليف.

وحسب (نجم عبود نجم): "فهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".³

ركز هذا التعريف على العمليات الإدارية الجوهرية في المؤسسة من (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) وكيف تساهم الانترنت والوسائل التكنولوجية في إعادة هندستها لتصبح عمليات إدارية إلكترونية بالإضافة إلى قدرات الموارد البشرية في التعامل مع هذه الوسائل التي لا تنقيد بحدود المكان ولا الزمان من أجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

¹ - محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 42.

² - علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، د ط، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 32.

³ - صديق زكريا: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بعين الصفراء بالجزائر مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02، 2020، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، ص 140.

" تُعرَف الإدارة الإلكترونية أيضًا بأنها «جميع عمليات التحول إلى أداء الأعمال المؤسسية إلكترونياً عن طريق إعادة هيكلة أداء تلك الأعمال بما يحقق»¹

أ-التطور في الأداء

ب-الاقتصادية

ج-المرونة

د-حسن استغلال الموارد

إنَّ الإدارة الإلكترونية من منظور **مدخل النسق الاجتماعي الفني** عبارة عن نسق اجتماعي فني مفتوح حيث تتفاعل مكوناته وعناصره كأنساق مع بعضها البعض، للقيام بمختلف الأنشطة والوظائف والمهام الإدارية إذ أن لكل نسق دور فاعل ويتم الاعتماد على التكنولوجيا كنسق فني لأداء هذه الوظائف والذي يؤثر بدوره على البناء الداخلي للمؤسسة، ومن ثم هذا التأثير سينعكس بدوره على البيئة الخارجية لزيادة فرص البقاء وتحقيق الميزة التنافسية. أما الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر **الحتمية التكنولوجية** فهي منظومة تكنو-تقنية تلعب فيها التكنولوجيا العامل المتفرد والمنفرد بحدوث ظاهرة التغيير الاجتماعي على مستوى البناء الداخلي للمؤسسة.

الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر **مدخل النظم** هي أن المؤسسة وحدة واحدة متكاملة تتكون من أجهزة إدارية، مصالح وأقسام وهي نظام مفتوح تتأثر بالبيئة الداخلية وما تحتويه من مكونات يتم استقطابها من البيئة الخارجية، فعند إدخال التكنولوجيا للمؤسسة تؤثر هذه الأخيرة على الأجهزة والوحدات الإدارية باعتبارها نظام تكنو اجتماعي تم استحداث آلياته من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية للمؤسسة.

الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر **المدخل الموقفي** ذلك الطرف الجديد الذي لابد للمؤسسة من أن تحدد وتصنع طرق للتعامل معه وذلك من خلال العمل على تهيئة نجاحه والتكفل بكل متطلباته ومحاولة التكيف معه، تنظيمياً، اجتماعياً، لتحقيق مسعى إنجاز هذه المرحلة التي تتطلب خصوصيات تتمثل في توفير المتطلبات الضرورية على كافة المستويات لإنجاح المنظومة والتي من أهدافها تحويل الأعمال الإدارية من الروتين والتقليد إلى الإبداع والتجديد.

¹-طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، الطبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مدخل الثقافة التنظيمية نظام إلكتروني يوفر العديد من المزايا والتسهيلات في المؤسسة وهذه الأخيرة باعتبارها نسق مفتوح تتضمن جملة من الثقافات الوافدة لذلك لا بد من أعضائها التخلي عن الثقافة التقليدية والتهيئة لمرحلة التغيير وتبني أفكار ومفاهيم جديدة تتلاءم والتحول الجديد نحو تطبيق نظام إلكتروني عصري، يساهم في ترقية الخدمات وتحسين الأداء الإداري.

ب-التعريف الإجرائي:

مدخل إداري معاصر يحمل في فلسفته مفهوم إدارة بلا ورق، إدارة بلا زمان، إدارة بلا مكان إدارة بلا تنظيمات جامدة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من حاسب آلي وشبكات انترنت، وشبكة خارجية وداخلية، فاكس وهاتف في أداء الأنشطة والوظائف المختلفة من تنظيم، رقابة، اتصال ومتابعة لمجريات العمل لتحسين العمل والخدمات الإدارية للمواطن.

4-البلدية

أ- الدلالة الاصطلاحية:

هناك العديد من التعريفات التي عرفت البلدية نذكر منها:

"إن تعريف إدارة البلدية تعريفا شاملا يعتبر من الموضوعات المعقدة والشائكة لأن إدارة البلدية حقيقة متشعبة يصعب ضبطها ومع هذا فهي لا تخلو من المبدئين الأساسيين: أن البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني، كما أنها الخلية الأساسية للشعب والدولة.¹

* نجد أن هذا التعريف ركز على البعد الجغرافي للبلدية على أنها رقعة جغرافية في الوطن تأخذ شكلا إقليميا وإداريا وتحتوي على مجموعة من الأفراد يشكلون مفهوم المجتمع المحلي. ويعرفها قانون 10-11 بأنها: مجموعة الجماعة الإقليمية الأساسية والتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحدث بموجب قانون ولإدارة المحلية إقليم واسم ومركز.²

¹-عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر -دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 23.

²-المرجع نفسه، ص 23.

*يبين هذا التعريف البعد التشريعي للبلدية من حيث أن لها مكانة أساسية ورئيسية في الوطن وتتمتع بالاستقلالية المالية وتنظيم إداري.

" تقوم البلدية بدور كبير في تنمية المجال الاقتصادي وذلك من طريق ترك المسؤولية اتخاذ المبادرات الاقتصادية لها وكذلك إيجاد الحلول في أقرب وقت وفي أحسن الظروف الممكنة لمشكلتي عدم الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المؤهلة " ¹.

*أما هذا التعريف نجده يركز على البعد الاقتصادي للبلدية من حيث اعتبارها هيئة إدارية تخدم المجتمع المحلي من خلال استخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، واستثمار هذه الموارد لتحقيق المنفعة العامة.

ب-التعريف الإجرائي:

البلدية رقعة جغرافية في الوطن وهيئة إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تتكون من مجلس منتخب ورئيس تنفيذي تسعى لخدمة مصالح أفراد المجتمع المحلي، وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية وفق الإمكانيات المتاحة.

2-المفاهيم المقاربة:

1-1-عصرنة الإدارة التقليدية:

أ-الدالة الاصطلاحية: تعرف عصرنة الإدارة بأنها تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها من أفراد وجماعات بهدف تحسين الإدارة. ²

*يشير هذا التعريف إلى أن الانتقال من الإدارة الورقية التقليدية إلى الإدارة العصرية الحديثة يتم وفق خطط واستراتيجيات وأفراد أكفاء لهم إرادة التغيير والتطوير وموارد مالية مادية.

-يعرف (Eolaf passenheim)عصرنة الإدارة التقليدية: بأن التطوير هو تغيير إستراتيجية المنظمة ، أو ثقافتها نتيجة التغيرات الحاصلة في البيئة أو البناء الاجتماعي أو التكنولوجيا ، أو الأفراد ويكون العائق هنا هو المدير ذلك أن المديرين الجيدين هم الذين لديهم الكفاءة لإدارة التغيير في بيئة المنظمة ، حيث يمكن لهذه التغيرات أن تكون في هيكل التنظيم ، مثل : تصميم الوظائف ، السيطرة ، وعلاقات السلطة أو آليات التنسيق وفي مجال

¹-المرجع نفسه، ص 23.

²-عبان عبد القادر: المرجع السابق، ص 24

التكنولوجيا مثل: المعدات وعمليات العمل أو أساليب العمل وكذلك في الأفراد مثل : السلوكيات والتصورات والتوقعات أو المواقف¹.

*وفي هذا التعريف نجد أن عصرنة الإدارة التقليدية يشير إلى كل تغيير يمس هيكل التنظيم أو بناء المنظمة وثقافتها، أو حتى تغيير يقوم به الأفراد العاملين فيها، فهو وظيفة إدارية وحتمية أفرزتها العولمة كانت فيها التكنولوجيا سببا لحدوث التغيير.

ب-التعريف الإجرائي:

عصرنة الإدارة التقليدية هي عملية إدارية تقوم على التجديد والتطوير الذي يحدث على مستوى البلدية من أجل القيام بإصلاحات جوهرية، وتعديلات على النمط والوضع السائد الذي كان يتميز به النمط الورقي التقليدي لمواكبة التغييرات الحديثة وما يتصل بالعالم الخارجي للإدارة من تحديثات.

2-2-تكنولوجيا المعلومات والاتصال: information and communication (technologie)

أ-التعريف الاصطلاحي:

"يتجاهل معظم الباحثين في تحديدهم لمفهوم تكنولوجيا المعلومات (information technologie)،فهذان المصطلحان يستعملان عندما يتعلق الأمر بالمعلومات سواء بعملية نقلها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها أو تناقلها ويتم التركيز على تلك الأدوات في وضع تعريف لهذا المصطلح فمفهوم تكنولوجيا المعلومات يمكن النظر إليه من زاويتين الأولى تخص المعلومات بإطارها العام الذي توصف بأنها الناتج الفكري البشري الذي يشمل الأنواع المختلفة لمصادر المعلومات أو الرسائل المتناقلة بين المرسل والمستقبل من خلال تقنيات الاتصالات المتنوعة أو الأفكار والمفاهيم الوسائل". أما الزاوية الثانية لهذا المفهوم فهي ترتبط بالتقنيات التي استخدمت في عمليات المعالجة والتناقل والبت وعليه يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها التقنيات الالكترونية والرقمية التي تستخدم في تخزين

¹- المرجع نفسه، ص 24.

ومعالجة، وتناقل وبث نتائج عمليات تحليل وتصنيف وتكثيف واستخلاص المعلومات وتوجيه الإفادة منها من قبل المستفيدين بأيسر السبل مع ضمان محصلات السرعة والدقة".¹

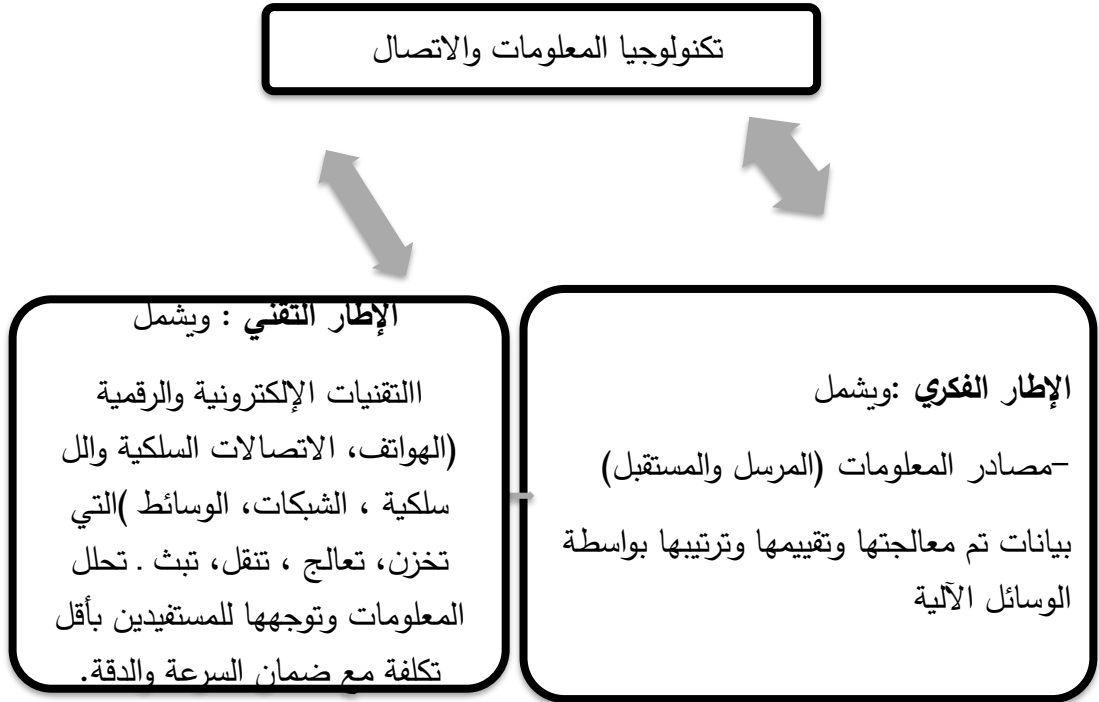
"تشير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني وتشمل تكنولوجيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدّة في الاتصالات".²

من خلال التعريفات أنفة الذكر نخرج بتعريف يلخص ما سبق حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال تم إدراجها في الشكل الموالي:

¹-بن رجدال جوهر: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الأداء في المنظمة مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص-ص 208-209. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/18223> بتاريخ 2024/05/14 على الساعة 16:34.

²- عصام الدين مصطفى صالح: اقتصاديات تكنولوجيايات السمعي والإعلان الإلكتروني في عصر العولمة في المجتمعات العربية، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص 286.

الشكل رقم (01): يبين الإطار الفكري والتقني لتكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: بناءً على ما ورد في التعريفات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ج-التعريف الإجرائي:

يقصد بالتكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة النشاطات المتعلقة بإنتاج تشغيل وتخزين، نقل، معالجة، نشر، تحليل المعلومات التي توفرها إدارة البلدية بالجزائر من خلال وسائل اتصال مثل: الانترنت، فاكس، بريد إلكتروني، مواقع توفر خدمات عالية الجودة للمواطنين والموظفين بالبلدية.

سادسا- عرض الدراسات السابقة:

إنَّ الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع المطروح أو جانباً منه ، يعد أمراً في غاية الأهمية لتوسيع معلومات ومعارف الباحثين في المجال المدروس كما تعتبر «الدراسات السابقة» والبحوث السابقة من أهم الخطوات والمراحل في البحث العلمي في ميدان العلوم الاجتماعية التي لا ينبغي للباحث إهمالها سواء لمراجعتها والاطلاع عليها أو عرضها أو توظيفها فيلجأ الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية وغيرها إلى قراءة تلك الدراسات قراءة تحليلية من أجل استخلاص العبر وتجنب الخطأ إضافة إلى تحديد النتائج

التي توصلت إليها لكي تشكل انطلاقة صحيحة في بحثه فمراجعة تلك الدراسات تمكن الباحث من بلورة مشكلة بحثه وتحديد أبعادها بشكل واضح.

وعليه ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى بعض «الدراسات السابقة»، التي تتشابه أو تتقارب مع الدراسة الحالية ونقوم بتصنيفها إلى «جزائرية وأخرى عربية وأجنبية على أن يتم ذكر الدراسات وفق التسلسل الزمني، (أي من الأقدم إلى الأحدث) كمعيار محدد لتوظيف هذه الدراسات.

1-الدراسات الوطنية (الجزائرية):

1- دراسة عبان عبد القادر(2016) بعنوان "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

(دراسة ميدانية ببلدية الكاليتوس العاصمة)¹هدفت الدراسة إلى قياس درجة الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة والبحث عن فوائد وأهمية تطبيق هذا الأسلوب في الجزائر ومعرفة مدى وعي المواطنين حول وجود تطبيق الإدارة الإلكترونية، تم استخدام عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الأصلي، تعد العينة الأولى عشوائية لأنها تمثل عينة الموظفين، تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة بينما العينة الثانية عينة قصدية لأنها تمثل مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة.

ومن النتائج المتوصل إليها:

- تتمثل التحديات البشرية في عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا.
- ليس هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمالية والمادية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- عدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين وتطوير العمل الإداري الأمر الذي جعل من الإدارة في الجزائر لازالت في غمار الكل التقليدي ولم ترقى إلى مستوى الإدارة الإلكترونية بعد.

¹-عبان عبد القادر: مرجع سابق.

2-دراسة بلقاسم بومعزة، كمال العقريب (2020): بعنوان واقع الإدارة الإلكترونية كدعامة

لعصرنة البلدية من خلال دراسة حالة بلدية حجر النص¹. جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية بلدية حجر النص ومعرفة مدى جاهزيتها لتبني الإدارة الإلكترونية وما مدى تبنيها لتطبيقات هذا النظام الجديد مع الكشف عن معوقات تجسيده. اعتمد الباحثان في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب اختيارهما لأداة الملاحظة بالمشاركة والمقابلة لجمع البيانات من الميدان، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

▪ هناك جاهزية من طرف البلدية من ناحية المعدات، الشبكات، البرمجيات، والمهارات البشرية.

▪ عدم تخلص البلدية من قيود مركزية القرار وبقاء تطورها مرهونا بالسياسات العامة للحكومة.

▪ عدم تمكن البلدية من تعديل هيكلها التنظيمي ورفض مشروع شبكة (wi-max) (wi) عدم تبني الدولة للإدارة الإلكترونية كإستراتيجية إدارية شاملة، بل كتحسينات لنمط التسيير الكلاسيكي مما أثر على إدارة البلدية كونها مرتبطة بسياساتها العامة.

3-دراسة محمد نذير ملوك، خير الدين دلول (2021-2022): بعنوان "عوائق تطبيق

الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية (دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلوكية

واللاسلكية ولاية تبسة². هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية لولاية تبسة والكشف عن أهم العوائق ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على أداة الملاحظة الاستبتيان كأدوات لجمع البيانات وعلى المنهج الوصفي التحليلي الوصف التحليلي وكذلك الإحصائي.

أما العينة فقد اعتمدا على أسلوب الحصر الشامل لموظفي مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية وتم التوصل إلى النتائج التالية:

¹بومعزة بلقاسم، العقريب كمال: واقع الإدارة الإلكترونية كدعامة لعصرنة البلدية من خلال دراسة حالة بلدية حجر النص، مجلة زيادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 2، الجزائر، 2020.

²محمد نذير ملوك، خير الدين دلول: عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية (دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية ولاية تبسة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر lmd، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021/2022.

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة يتطلب وجود مستوى عال من البنية التحتية لتأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.
- من بين العوائق التي تواجه مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة نجد الخوف من مكاسب التغيير وتداخل المسؤوليات وضعف التنسيق وغياب التشريعات المناسبة ونقص الاعتمادات المالية وقلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة.
- غياب الشفافية، وعدم توفر وسائل الاتصالات المناسبة.
- معوقات انتشار الانترنت مثل: التكلفة العالية واللغة الانجليزية.
- مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة تعمل جاهدة على تطبيق النمط التكنولوجي في التعامل مع موظفيها وذلك عن طريق إشراكهم في عملية التواصل الجديد والتعبير عن آرائهم.

4-دراسة الباحثان حريزي منال، نورة بن وهيبة (2022) بعنوان : تحديات الإدارة

الإلكترونية بالإدارة المحلية الجزائرية (دراسة ميدانية ببلدية بوتلجة ولاية الطارف) ¹

هدفت دراسة الباحثة إلى التعرف على التحديات التي تقف عائقا أمام تفعيل أسلوب الإدارة الإلكترونية ، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة التي طبقت على مجموعة من الموظفين بإحدى بلديات ولاية الطارف والذين بلغ عددهم 103 موظفا إداريا منهم الدائمون والمتعاقدون موزعون على (03) مصالح مصلحة المالية والوسائل وتشتمل على مكتب الميزانية والوسائل ومكتب الصفقات ومتابعة المشاريع ،مصلحة التنظيم والشؤون العامة التي تعنى باستخراج بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين ، مصلحة التقنية .وتم التوصل إلى النتيجة العامة التالية :

- أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية، من بين هذه التحديات نجد التحديات البشرية التي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا.
- التحديات الإدارية التي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية.

¹-نورة بن وهيبة، حريزي منال: تحد تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية الجزائرية (دراسة ميدانية ببلدية بوتلجة ولاية الطارف)، المجلد 17، العدد2، ديسمبر 2022، جامعة الطارف، الجزائر.

- التحديات الاجتماعية المتمثلة في انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة.
- المعوقات التقنية التي تتعلق بعدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير.

2-دراسات عربية:

1-دراسة شائع بن سعد مبارك آل سلطان القحطاني (2006) بعنوان "مجالات

ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون (دراسة تطبيقية على المديرية

العامّة للسجون بالمملكة العربية السعودية)¹. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى

إدراك القيادات العاملة لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية، والتعرف

على مجالات توظيفها ومتطلبات ومعوقات ذلك التطبيق وسبل مواجهة المعوقات التي تحول

دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية.

منهج الدراسة: استخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتمثل الاستبانة

الأداة الرئيسية لهذه الدراسة أما العينة فقد طبقت على كافة أفراد الدراسة والبالغ عددهم

300 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها نذكر:

- ساهمت الإدارة الإلكترونية في سرعة الرجوع إلى البيانات والمعلومات السابقة، ووفرت الكثير من الوقت للعاملين.

- ساهمت في زيادة كفاءة العمل الإداري زيادة ارتباط الإدارات الفرعية بالمديرية العامة للسجون.

- أهم المعوقات التي يراها أفراد مجتمع الدراسة نقص الإمكانيات الفنية (الأجهزة، البرامج، التقنيات) وضعف الدعم المالي ونقص الكوادر البشرية المتخصصة ونقص الدورات التدريبية والنقص في خبرات ومهارات التعامل مع شبكة الانترنت.

أما السبل التي تحد من تأثير المعوقات في السجون السعودية تتمثل في:

- ✓ توفير التقنية الحديثة من برامج، أجهزة، واستقطاب الخبراء والمتخصصين في علوم وهندسة الحواسيب للإسهام في إنجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹شائع بن سعد مبارك آل سلطان القحطاني: "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

✓ إلحاق العاملين بالدورات التدريبية والندوات وورشات العمل المتخصصة وتوفير ميزانية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- تعقيب على الدراسات السابقة:

إنّ الاطلاع على الدراسات السابقة للباحثين والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، قد أغناها بتراث نظري معرفي عن متغيرات الدراسة وهذا ساعد في بناء الجانب النظري من خلال التطرق إلى متغيرات الدراسة من مختلف الأبعاد، كما أن الدراسات السابقة ساعدتنا كثيرا في صياغة وضبط فرضيات الدراسة الحالية ويؤكد كل من "ميلود سفاري" وفضيل دليو «بأنّ أهمية عرض الدراسات السابقة يكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث وبالتالي الاستفادة من مجهود الآخرين والتبصر بأخطائهم».

تناولت ثلاث (03) دراسات وطنية و(01) دراسة عربية.

3-1- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في بعض النقاط:

- التشابه في تناول متغيرات الدراسة من حيث البحث في معوقات وتحديات الإدارة الإلكترونية.

- التشابه في منهج الدراسة، حيث اعتمدت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

- التشابه في أهداف الدراسة، حيث تشابهت دراستنا مع دراسة (عبان عبد القادر، 2016) ودراسة (بومعزة بلقاسم، العقرب كمال 2020)، ودراسة (محمد نذير ملوك وخير الدين دلول، 2022)، ومع دراسة (بن وهيبة نورة، حريزي منال، 2022)، وأيضا دراسة (شائع بن سعد مبارك آل سلطان القحطاني، 2006) بمعنى جميع الدراسات.

- تتشابه بعض الدراسات في ميدان الدراسة وأغلبها تمت على مستوى إدارة البلديات.

3-2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة الحالية:

تختلف الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في بعض النقاط:

- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في ميدان الدراسة مثل دراسة (شائع بن سعد مبارك آل سلطان القحطاني، 2006) التي تمت على مستوى المديرية العامة للسجون ودراسة (محمد نذير ملوك وخير الدين دلول، 2022) والتي تمت على مستوى مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية.

3-3- تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسة الحالية بناءً معرفياً وتراكمياً للدراسات السابقة وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون فهي تبنى على ما توصلوا إليه من نتائج وما قدموه من توصيات واقتراحات.

وضمن هذه الدراسات ركزت الدراسة الحالية على موضوع الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث ومعوقات تفعيله في الإدارات الجزائرية الذي تم مقارنته من ميدان محدد وهو "القطاع الإداري" والمتمثل في الإدارة البلدية هذا القطاع الحيوي الذي تعتبر فيه البلدية النواة الرئيسية في الدولة.

لذا فقد تميزت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في البحث عن المعوقات وفي المقابل التعرف على المتطلبات التي من شأنها أن تساهم في إرساء مشروع الجزائر الإلكترونية ومن ثم الارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطنين.

3-4- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الاستفادة من الدراسات السابقة في

العديد من الجوانب نذكر منها:

- تحديد أسئلة الدراسة الحالية بناءً على مراجعة الدراسات السابقة.
 - التعرف على تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وخاصة على مستوى الإدارات الجزائرية (البلدية).
 - تحديد منهج الدراسة المناسب وأيضاً عينة الدراسة (الموظفين الإداريين).
 - تحديد أبعاد متغيرات الدراسة (البعد البشري البعد الإداري البعد الاقتصادي والاجتماعي، البعد المادي، البعد المالي، البعد القانوني والتشريعي).
- ومن خلال القراءات المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها والتوصل إلى العديد من النتائج تم توضيح العديد من الجوانب التي توصلت إليها الدراسات السابقة نذكر منها:

✓ هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وتتمثل في التحديات البشرية والمادية والمالية وهو ما توصلت إليه دراسة الباحث (عبان عبد القادر، 2016).

✓ هناك جاهزية من طرف البلدية الجزائرية من ناحية المعدات، الشبكات، البرمجيات، المهارات البشرية) وهو ما توصلت إليه دراسة (بلقاسم بومعزة وكمال العقريب، 2020).
✓ الخوف من مكاسب التغيير وتداخل المسؤوليات، وغياب الشفافية من بين تحديات الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية وهو ما توصلت إليه دراسة (محمد نذير ملوك وخير الدين دلول، 2022).

✓ هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية فمن بينها التحديات البشرية التي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً والتحديات الإدارية التي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية والتحديات الاجتماعية المتمثلة في انخفاض رعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى المعوقات التقنية التي تتعلق بعدم توفر الأجهزة الحاسوبية والبرامج وهو ما توصلت إليه دراسة الباحثان (بن وهيبة نورة، حريزي منال، 2022)

سابعا: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- منهج الدراسة:

أثناء القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي ستتطرق إليها.

يعرف المنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى تصل إلى نتيجة ومعلومة "1.

ويعد المنهج الوصفي هو المنهج المتبع في دراستنا الحالية وذلك لعدة اعتبارات أهمها:

✓ أنه من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية، حيث يتم استخدام هذا المنهج من أجل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما.

✓ وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً علمياً وموضوعياً.

✓ وصف الخدمات الإلكترونية بالبلدية ميدان الدراسة.

¹فايز جمعة النجارون وآخرون: أساليب البحث العلمي المنظور التطبيقي، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،

✓ التعرف على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الإدارة البلدية.

2- أدوات جمع البيانات

تمثل أدوات جمع البيانات تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين وهي خطوة أساسية في بحثنا إذ تعتبر خطوة جمع البيانات من الميدان خطوة منهجية أساسية لنجاح أي بحث علمي، ويتوقف عليها بلوغ هذا البحث الميداني لفهم السلوك الإنساني في التعقيد والتشابه ولذلك فإن الضرورة المنهجية تتطلب من الباحث التنوع في الأدوات المعتمدة وهذا تبعا للمنهج الذي يتحكم في اعتماد أدوات دون أخرى.¹

وإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج والأدوات المنهجية الملائمة لدراسة الموضوع وقد يستخدم الباحث أداة واحدة وربما أكثر من أداة لجمع المعلومات والبيانات لإثراء البحث.

2-1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، إذ استخدمت من قبل القدماء في مجال الظواهر الطبيعية ويمكن تعريف الملاحظة بأنها: "عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاذف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة".²

حاولنا في هذه الدراسة توظيف هذه التقنية لرصد الظاهرة والكشف عن العوائق والتحديات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية ولاية الطارف وتم تسجيل ما تم

¹-مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 15.

²-محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 73.

ملاحظته بدليل ملاحظة مؤطر بتاريخ الملاحظة مدة الملاحظة ما تم ملاحظته لإضفاء الطابع الموضوع والعلمي لموضوع بحثنا حول تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارات الجزائرية

ملحق رقم (01): نموذج دليل الملاحظة

تاريخ الملاحظة	مدة الملاحظة	ما تم ملاحظته
2025/02/12	10:30-10:15	• وجود مطبوعات دورية للتعريف بنشاطات وخدمات البلدية
2025/02/18	11:55-11:10	• تتوفر البلدية على أجهزة الاتصال الحديثة من أجهزة إعلام آلي، طابعات، حواسيب شبكة انترنت، أجهزة تصوير رقمية، وكل هذا يساعد في العمل الإداري
2025/03/24	11:30-10:15	• عدم رضا المواطنين عن خدمات البلدية نظرا لانقطاع شبكة الانترنت بصفة يومية مما أدى إلى انزعاجهم وكثرة التذمر والشكاوى
2025/04/26	11:35-11:00	• تخصيص رقم هاتفي للإجابة على انشغالات المواطنين • أداء بعض الخدمات تتم بطريقة الكترونية كبطاقة التعريف البيومتري ، جهاز السفر، رخصة السياقة البيومترية .

2-2- الاستمارة: تعرف الاستمارة على أنها " أداة من أدوات جمع البيانات الميدانية والأكثر استخداما في العلوم الاجتماعية، وقد عرفها كود (Good) على أنها: قائمة من الأسئلة تعد بشكل جيد لمعرفة آراء ومعتقدات وتوجهات الآخرين نحو موضوع معين.

أما بيست (Best) عرفها على أنها " مجموعة من الأسئلة يمكن أن ترسل إلى عدد من الأفراد للإجابة عنها وإعادتها بعد انتكاسها.¹

من خلال التعريفات المذكورة أعلاه نستنتج أن الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في البحوث الاجتماعية لجمع البيانات، والتي تكون في شكل نموذج من الأسئلة موجهة إلى المبحوثين.

إن موضوع دراستنا "تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية" يستدعي منا استخدام أدوات ملائمة ومناسبة حول الموضوع، وللإجابة على السؤال المركزي والأسئلة الفرعية كان لابد لنا إعداد نموذج استمارة مقابلة موجهة إلى أفراد العينة المختارة، الذي يشمل موظفي بلدية ولاية الطارف دليل يحمل في ثناياه أسئلة تضمنت محاور الدراسة تم إعدادها بطريقة منظمة بهدف الوصول إلى معلومات وبيانات حول تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية.

تكون الاستبيان من خمسة (05)، حيث تناول المحور الأول بيانات عن أفراد العينة، أما المحور الثاني فقد شمل أسئلة عن إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية ميدان الدراسة، في حين بحث المحور الثالث عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية، أما المحور الرابع شمل أسئلة للتعرف عن درجة وعي الموظفين بتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية وأخيرا المحور الخامس تمحور حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة البلدية.

عدد أسئلة الاستبيان: 23سؤالاً

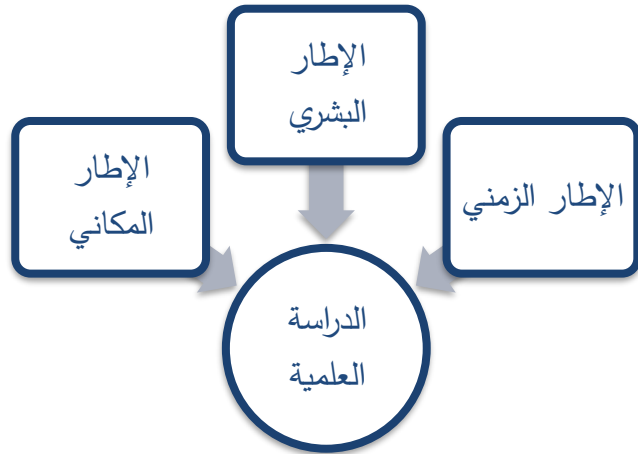
3-مجالات الدراسة:

تقوم الدراسات البحثية على ثلاثة أبعاد تتمثل في كيفية تناول الدراسة من عدة جهات منها المكانية، والزمنية والبشرية ذلك أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نجد دراسة خاصة في المجال السوسولوجي لا تتناول هذه الجوانب فالعنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية ومحور

¹-علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية (الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 2001.

الدراسات السوسيولوجية، وكذلك التواجد المكاني للظاهرة المراد دراستها كما لهذه الظاهرة زمان وفترة تتواجد فيها إذ أن الإدارة الإلكترونية ظاهرة متغيرة من مؤسسة لأخرى وطريقة تطبيقها تختلف من موظف لآخر ومن أجل هذا قمنا تم توضيح العناصر الثلاثة الأساسية التي تركز عليها هذه الدراسة في طريقة تناولها للإدارة الإلكترونية ومن خلال تبيان الأطر الثلاثة كما يلي:

الشكل رقم (02): يوضح أطر الدراسة السوسيولوجية



- الموقع الجغرافي للبلدية محل الدراسة:

أ- الموقع الجغرافي للولاية:

تقع بلدية الطارف في ولاية الطارف هذه الولاية التي تمتد على مساحة تقدر بـ: 2912,65 كلم²، يحدها: من الشمال البحر الأبيض المتوسط.

- من الشرق الحدود التونسية.
- من الغرب ولاية عنابة.
- ومن الجنوب ولايتي قالمة وسوق أهراس.

ب- التنظيم الإداري:

تتكون ولاية الطارف من 07 دوائر و 24 بلدية موزعة كالاتي:

البلديات	الدائرة

الطارف	الطارف / عين عسل / بوقوس / الزيتونة
القاللة	القاللة / رمل السوق / السوارخ / العيون
بن مهدي	بن مهدي / الشط / بريحان
البسباس	البسباس / العصفور / زريزر
الذرعان	الذرعان / شبيطة مختار / الشيحاني
بوحجار	بوحجار / عين الكرمة / واد الزيتون، حمام بني صالح
بوثلجة	بوثلجة / بحيرة الطيور / الشافية

ج- البلديات الحضرية: الطارف، عين العسل، القاللة، السوارخ، بن مهدي، الشط، بريحان، البسباس، عصفور، زريزر، الذرعان، شبيطة مختار، بوثلجة وبحيرة الطيور.

البلديات الريفية: بوقوس، الزيتونة، رمل السوق العيون، الشيحاني، بوحجار، عين الكرمة، واد الزيتون، حمام بني صالح والشافية.

البلديات الساحلية: القاللة، السوارخ، بن مهدي، الشط وبريحان.

صورة رقم (01): بلديات ولاية الطارف



صورة رقم (02): بلدية ولاية الطارف



الهيكل التنظيمي لبلدية الطارف: (أنظر للملحق رقم 02)

المجال الزمني يعبر المجال الزمني عن الخطوات أو المراحل الزمنية التي مر بها الطالب لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة ولقد مررنا بفترات زمنية بدءًا من اختيار الموضوع إلى غاية استكمال الجانب الميداني ويمكن تلخيص مختلف هذه المراحل فيما يلي:

التاريخ	الحدث
2024/09 /10	انطلقت فكرة البحث عن موضوع المذكرة لنيل شهادة الماستر
2024/10/10	بعد اختيار موضوع المذكرة تم عقد أول إشراف مع الأستاذة المشرفة
2024/11/23	تم وضع خطة بحث مبدئية لموضوع المذكرة
2024/12/15	انطلقت خطوة جمع المعلومات عن متغيرات الدراسة والبحث عن مراجع بما يتماشى ومضامين المتغيرات أي البحث في التحديات والصعوبات المعرقة
2024/12/25	الانتقال إلى المكتبة المركزية الجامعة والمكتبة الوطنية (فرونسوا لويز) والمكتبة التابعة لبلدية بوثلجة لجمع المعلومات عن موضوع الدراسة
2025/01/20	استمرت عملية البحث بين المكتبات والمواقع الإلكترونية والمقالات لتحديد مفاهيم الدراسة.

استمرت عملية البحث باستكمال الجانب النظري بالموافقة والإشراف المستمر	2025/01/28
كانت أول زيارة لنا إلى بلدية الطارف، قابلنا فيها عدد من الموظفين في بعض المصالح مع غياب رئيس البلدية ونوابه للتوقيع على استمارة الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية	2025/02/12
كانت ثاني زيارة لنا إلى بلدية الطارف لكن للأسف لم نتمكن من مقابلة رئيس البلدية	2025/02/18
تم مقابلة نائب رئيس المجلس البلدي وقد تم التوقيع والموافقة على إجراء الدراسة الميدانية	2025/02/25
تم الحصول على الهيكل التنظيمي للإدارة البلدية بولاية الطارف	2025/03/10
تم إعداد دليل ملاحظة وإجراء بعض التعديلات عليه قبل النزول إلى الميدان	2025/03/24
تم إعداد استمارة مقابلة والذي سيتم توزيعها على أفراد العينة بعد نهاية شهر رمضان	2025/04/10
تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة بمؤسسة الدراسة	2025/04/26
تم بعون الله عملية فرز الاستمارات والبدء في عملية التفرغ في جداول إحصائية ومن ثم التحليل	2025/05/01

ويمكن أن نلخص عملية البحث التي ابتدأت من شهر (2025/11/13) إلى غاية شهر ماي (2025).

-المجال البشري:

أ-مجتمع الدراسة:

إن مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يتم دراستها، لذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من (120) موظفا دائما و (105) موظفا متعاقدا موزعين على (05) مصالح بالإضافة إلى أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمانة العامة.

-رئيس المجلس الشعبي البلدي

-أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي

-الأمانة العامة

-موظفين إداريين بمختلف المصالح وهم كالتالي:

-مصلحة الإدارة العامة والوسائل العامة وتتكون من (05) مكاتب وهي (مكتبة الموظفين، مكتبة التسيير المالي، مكتبة الوسائل العامة، مكتبة الأمين العام).

-مصلحة التنظيم والشؤون العامة: وتتكون من (04) مكاتب وهي (مكتب الحالة المدنية، مكتب الانتخابات والخدمة، مكتب الشؤون الاجتماعية).

-مصلحة الدراسات والتقنيات والانجاز: وتتكون من (03) مكاتب: (مكتب الدراسات التقنية، مكتب الانجاز والمتابعة، مكتب النظافة).

-مصلحة الدراسات التقنية والانجاز.

-مصلحة الإدارة العامة، المالية والوسائل العامة.

مجموع المجتمع الأصلي: 225

ب-العينة:

تلعب العينة دورًا محوريًا في البحث الإمبريقي، لذا يجب أن يكون مجتمع البحث ممثلًا ومتجانسًا يخدم أهداف البحث وأغراضه على أن يقوم الباحث باختيار العينة التي يحتاجها حسب طبيعة الموضوع وأهدافه.¹

كما تعرف العينة بأنها: "اختيار صغير من وحدات مجتمع البحث اختيارًا عشوائيًا أو منظمًا".²

إنَّ طبيعة الموضوع تحتم علينا اختيار العينة العشوائية القصدية حيث تم استثناء واستبعاد بعض المصالح التي لا تتعامل بالأسلوب الإلكتروني وتم التركيز على المصلحة التقنية ومصلحة التنظيم والشؤون العامة.

وطبقا لقانون العينة نستخلص الآتي:

عدد مجتمع الدراسة: 225

تم أخذ نسبة: 40% (نسبة ممثلة)

$$\frac{225 \times 40\%}{100}$$

100

وبالتالي عدد أفراد العينة 90 مفردة من أصل 225.

4- الخواص الإحصائية للعينة المدروسة

الجدول رقم (01): يبين جنس أفراد العينة

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
العدد	30	60	90

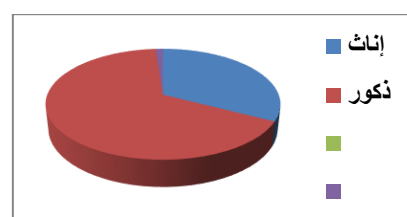
¹-موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، طبعة 2، دار القصبية، الجزائر، 2004، ص 301.

²-أحمد بن مرسل: منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 197.

النسبة المئوية	33%	67%	100%
-------------------	-----	-----	------

المصدر: السؤال رقم (01) من الاستمارة على أسئلة الاستمارة

الشكل رقم (03) يبين جنس أفراد العينة



يتضح من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بمتغير الجنس أن هناك تفاوتاً في عدد أفراد العينة من حيث نوع الجنس، حيث بلغ عدد الإناث 60 مفردة قدرت بنسبة 67% في حين نجد أن عدد الذكور 30 ما يمثل نسبة 33%.

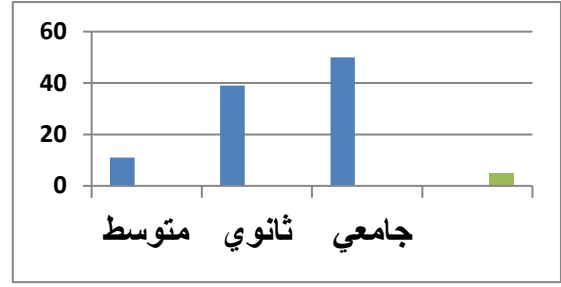
واستناداً إلى ما أفضت به الشواهد الرقمية للجدول نستنتج بأن التوظيف في الجزائر عشوائي ولا يخضع للتوازن الجنسي داخل المؤسسة، فالعمل الإداري متاح لكلا الجنسين وأمام الوضعية الاقتصادية الراهنة لا خيار للذكور أو الإناث في التوظيف بقدر ما يهم الحصول على الوظيفة لضمان تحسين الدخل.

جدول رقم (02) : يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	جامعي	أخرى	المجموع
العدد	10	35	45	00	60
النسبة المئوية	11%	39%	50%	00	100%

المصدر: السؤال رقم (02) من الاستمارة

الشكل رقم (04): يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة



يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (02) أن لدى غالبية أفراد العينة مؤهل علمي جامعي، حيث بلغت نسبتهم 50%، تليها نسبة 39% للمؤهل الثانوي، ونسبة 11% مستوى متوسط.

ومن المؤكد أنه كلما كان المستوى التعليمي عال كلما زاد مستوى الوعي والتفكير، وهو ما يوضح أن المؤهل العلمي ضروري للوعي من أجل البحث المستمر عن وسائل وأساليب للتغيير على مستوى الإدارات والمؤسسات وبالأسح على مستوى الجماعات المحلية وهذا ما لاحظناه خلال تحدثنا مع أفراد العينة أين تبين أن فهمهم لأسلوب الإدارة الالكترونية مرتبط بمستواهم العلمي ودرجة تحكمهم في التكنولوجيا الحديثة.

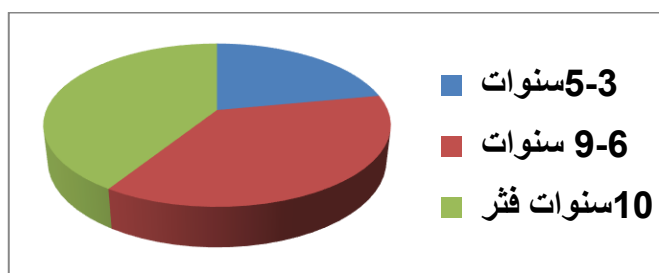
كما أن هذا الطرح يجعلنا نعطي لمحة عن الإصلاحات التربوية في الجزائر فديمقراطية التعليم ليست شيئاً جديداً للمدرسة الجزائرية إذ أن باب المدرسة مفتوح لكل من بلغ السادسة لتضمن مساواة أكثر عدالةً وتعليماً أحسن تخطيطاً ولتقضي على الفوارق السائدة في مجال التعليم إذ عمدت السياسة الجزائرية في ميدان التربية والتعليم على توجيه علمي أكثر منه أدبي وذلك لتفادي النقص الملحوظ في مجال الإطارات العلمية ومواكبة التقدم والتكنولوجيا الحديثة التي تعرفها الدول المتقدمة، علاوة على ذلك نجد أن من أفراد العينة من استكمل شهادة إضافية في مؤسسات التكوين المهني سواء في تخصص تسيير المورد البشرية محاسبة أو تقني سامي إعلام آلي ضناً منه أن الشهادة الجامعية وحدها لا تكفي للحصول على منصب عمل في ظل تداعيات القرن ومتطلبات سوق الشغل التي تشترط في بنود العمل كفاءة مهنية أو شهادة في الإعلام الآلي.

الجدول رقم (03): يوضح الخبرة المهنية لأفراد العينة

الخبرة المهنية	3-5 سنوات	6-9 سنوات	10 سنوات فأكثر	المجموع
العدد	20	33	37	90
النسبة المئوية	22%	37%	41%	100%

المصدر : بناءا على السؤال 03 من الاستمارة

الشكل رقم (05): يبين الخبرة المهنية لأفراد العينة



تشير البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن عينة الدراسة لديها خبرة مهنية كبيرة تقدر ب 10 سنوات فما أكثر، حيث بلغت النسبة 41%، كما نجد ذوي الخبرة التي تتراوح بين 6 إلى 9 سنوات بلغت نسبتهم 37%، ونسبة 22% للذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 03 سنوات وهم موظفو الإدماج المهني والعقود ما قبل التشغيل.

ما يمكن استخلاصه أن موظفي بلدية الطارف لديهم خبرة مهنية كبيرة تقاس بعدد سنوات التوظيف مما جعلهم متمكنين من الوظيفة التي يشغلونها وعلى علم بكل تفاصيل العمل والإدارة سواء فيما يتعلق بالأسلوب الإداري الورقي أو الأسلوب الحديث الإلكتروني.



المداخل النظرية المفسرة

لمتغيرات الدراسة

الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة

تمهيد

أولاً: المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسيو تنظيمي

ثانياً: مدخل النسق الاجتماعي

ثالثاً: المدخل الموقفي

رابعاً: مدخل النسق الاجتماعي الفني

خامساً: مدخل الحتمية التكنولوجية

سادساً: مدخل التعلم التنظيمي

سابعاً: مدخل الثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد

تحاول هذه الجزئية الموسومة بـ"المدخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة" التعرف على أهم النظريات التي يمكن من خلالها تفسير متغيرات الدراسة على اعتبار أن النظرية كبناء نظري تصوري توجه البحث، وتحدد مساره، وتسهل على الباحث مهمة رسم الحدود الأساسية لدراسته والربط بين ما استتبته نظرياً فالبحث يبني على جسرين أولهما نظري والأخر ميداني وأن الاعتقاد الخاطئ أن الإطار النظري بعيد عن دراسة الواقع ووصفه بالتأمل والتعقيم لا أساس له من الصحة ذلك أن من خصائص النظرية دراستها الواقع وتعزيز نتائج الدراسات التي تجري لوصف هذا الواقع ثم إعطاء البحث هوية معرفية . وعلى اعتبار أن أهم أهداف دراستنا محاولة الكشف عن تحديات الإدارة الإلكترونية كمثير خارجي في الإدارات الجزائرية كبناء اجتماعي تنظيمي كلي يقودنا إلى دراسة المؤسسة كنظام مفتوح فالأنظمة المفتوحة تتبادل التأثير مع محيطها الخارجي وما "التكنولوجيا" إلا عاملاً منشأه الأساسي البيئة الخارجية التي تؤثر على البيئة الداخلية، لذا سنستخدم في دراستنا المدخل التي تعنى بدراسة المؤسسة كنسق مفتوح والمتمثلة في (مدخل النظم، مدخل الأنساق الاجتماعية، نظرية سوسيو تقنية الحتمية التكنولوجية، مدخل الثقافة التنظيمية مدخل التعلم التنظيمي، المدخل الموقفي).

المدارس الحديثة:

أولاً-المدخل النظرية المتعلقة بالجانب السيوسيو تنظيمي:

1- مدخل النظم:

"إنّ مدخل النظم ما هو إلاّ تعبير عن محاولة منهجية منظمة للتسيق بين جميع العوامل ذات الصلة بإحدى المشكلات التي تقع فيها المنظمات لتوجيهها نحو أهداف بعينها على أمل حل هذه المشكلات من خلال توظيف المعرفة العلمية ممثلة في التكنولوجيا، فهذه الأخيرة في معناها الواسع لا تخرج عن كونها جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين، وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان، وإشباع حاجاته، وزيادة قدراته".¹

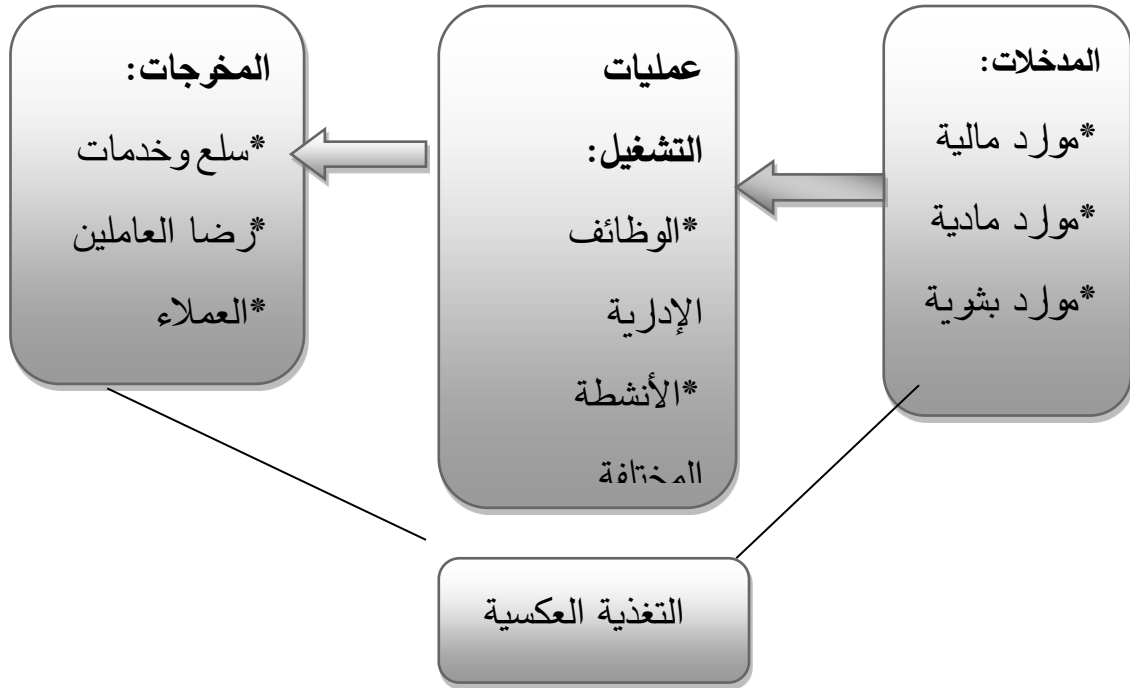
"فمدخل النظم الذي ظهر منذ منتصف الستينات من القرن (20) ينظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدل التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها، مثل الهيكل التنظيمي (نظرية التقسيم الإداري)، أو إجراءات العمل (المدرسة العلمية في الإدارة)، أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية)، أو المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية)، أو وظائف المديرين (مدرسة اتخاذ القرار)، وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمنظمة، إنّما المقصود أنّ ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة ويؤكد هذا المدخل على أنّ المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أنّ كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وأنّ الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء معاً ويؤثر فيها، بمعنى أنّه إذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإنّ الأجزاء الأخرى والمنظمة بكاملها تتغير أيضاً، كما أنّ المنظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء فإنها هي نفسها جزء من نظام أكبر وهي البيئة التي تحيط بها هذا النظام الأكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة التي يتم التفاعل بينها وتعد المنظمة الإدارية بهذا الشكل نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها، بما تحويه هذه البيئة من أنظمة أخرى اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية وتقنية وحضارية".²

أهم عناصر هذه النظرية يوضحها الشكل الآتي:

¹-إيمان آيت مهدي: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين -سطيف 2، الجزائر، 2017/2018، ص 81. 20/08/2021 على الساعة 23:08

²- إيمان آيت مهدي: المرجع نفسه، ص 81.

الشكل رقم (06): العناصر الأساسية لمدخل النظم



المصدر: إيمان آيت مهدي: المرجع السابق، ص 83.

تركز نظرية النظم على فكرة التكامل بين الوحدات والأقسام والمصالح الإدارية، باعتبارها أنظمة داخلية تتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة وبالتالي فإن كل ما يتم استقطابه من البيئة الخارجية يؤثر لا محالة على كافة الوحدات والأقسام والمصالح الإدارية فمثلا تفعيل الإدارة الإلكترونية من البيئة الخارجية كمدخل يقوم على عصرنه الخدمات وتجوديتها والذي يتكون من المعدات والحواسيب والبرمجيات... إلخ باعتباره مورد خارجي ضروري وحتمي سينعكس على البيئة الداخلية للمؤسسة وقد يكون التأثير إيجابى والمتمثل في تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمات كما يوفر تكاليف العمل وتقليل الجهد والوقت وخلق بيئة تواصلية ثالثة بين الوحدات الإدارية (شبكة الإنترنت) بما يمكن من الوصول إلى العملاء والزبائن العمل عن بعد أو بالسلب في حالة عدم تمكن إدارة الموارد البشرية من تكييف هذا الأسلوب بما يتوافق والإمكانات المادية، التقنية وأيضًا القانونية.

2- نقد مدخل النظم:

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كلاهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل أو الإنسان)

واعتبار التنظيم نسق مغلق، بينما ترى نظرية النظم أنّ التنظيم نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به، كما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي وتعد من أحدث وأدق نظريات التنظيم إلا أنه تطبيقها يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فهي تعطي الأهمية لكون النظام مجموعة من الأجزاء المترابطة وحاولت أن تجد الحلول والظروف والوسائل لتطوير وتنظيم النشاط الإداري بهدف زيادة الإنتاجية ولكن الفشل يكمن في كونها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلاً من التركيز على بعض أجزائها كما أنها تركز على الترابط والتكامل وتفاعل الأجزاء، بحيث يؤدي إلى الخلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.

ثانياً-مدخل النسق الاجتماعي:

1-تعريف النسق الاجتماعي:

"عرف (بارسونز) النسق الاجتماعي انطلاقاً من الدور التفاعلي باعتباره وحدة التحليل الأساسية المكونة للنسق الاجتماعي الذي يتألف من جمع من الأفراد الفاعلين الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض في موقف يتضمن على الأقل جانباً فيزيقياً أو بيئياً وفاعلين مدفوعين بموجب الميل إلى تحقيق أقصى حد ممكن من الإشباع والذين تتحلل علاقتهم رموز مشتركة مبنية ثقافياً".¹

"كما يرى بارسونز أنّ النسق الاجتماعي يتألف من مجموعة من الفاعلين تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهراً فيزيقياً أو بيئياً كما يدفع الميل من قبل هؤلاء الفاعلين إلى تحقيق الحد الأمثل من الإشباع وتحدد الصلات بين الفاعلين وفقاً لنسق من الرموز الثقافية المشتركة ويعتبر مفهوم النسق الاجتماعي معقداً ويصعب مناقشته بصورة شمولية أما عند استخدام المفهوم لأغراض التحليل على مستويات التنظيمات خاصة، فيمكن تحديده من خلال ثلاثة عناصر أساسية وهي:²

¹-رث ولاس: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني، الطبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2011، ص 66.

²--إعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة 1، مكتبة الأنحو المصرية مصر، 1994، ص-ص 132-133.

أ-الفاعل **the actor**: يمكن رؤية الفاعل كوحدة محددة تعمل داخل كلية أكبر تمثل النسق التنظيمي، ويشتمل الفاعل على مجموعة من الحوافز، والدوافع، والقابلية، والطموحات، والطاقات، ويعتبر الفاعل المفرد الوحدة الأساسية للتحليل الوظيفي.

ب-المكانة: **th states** يمكن التعبير عن المكانة بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل، وترتبط المكانة بالتوقعات والتحديد الواضح للحقوق والواجبات في ضوء أهداف التنظيم.

ج-الدور **the role**: يعتبر الدور الجانب الديناميكي بقدر متكافئ لكل من المكانة والفاعل لأن كلا من الدور والمكانة يقعان على عاتق الفاعل وإن تباينت أساليبهما في الارتباط به وأشار بارسونز إلى أنه كي يحقق التنظيم كنسق اجتماعي وظائفه وأهدافه ينبغي عليه أن يحقق أربع متطلبات أساسية يرتبط اثنان منهم هما التكامل والكمون (أو المحافظة على النمط، واحتواء التوترات) بالبيئة الداخلية للنسق ويرتبط الاثنان الآخران وهما: التكيف أو المواءمة وإنجاز الهدف بالبيئة الخارجية."

2-التعقيب على مدخل النسق الاجتماعي:

يتألف النسق الاجتماعي بالنسبة لـ بارسونز من عدّة أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض في موقف معين ويشمل عدّة جوانب طبيعية أو بيئية وفاعلين مدفوعين باتجاه تحقيق الأهداف ونسق من الرموز المشتركة وما يؤخذ على نظرية النسق الاجتماعي أنّ بارسونز لم يقدّم بتطوير نظريته في الأنساق الاجتماعية وإنما حاول تأكيد فائدتها التحليلية وكان هذا التأكيد بمثابة تكرار لدراسات سابقة أجراها علماء الاجتماع آخرون جاءوا قبله.

ثالثاً-المدخل الموقفي: (la théorie de contingence)

1-ماهية المدخل الموقفي:

"يعتبر الاتجاه الموقفي اتجاهاً حديثاً في الفكر التنظيمي وهو يتبنى فكرة النسق المفتوح حيث يعتبر المؤسسة نسقاً ديناميكياً يتبادل التأثير بصفة مستمرة مع الظروف الخارجية فمن وجهة نظر المدرسة الموقفية التنظيم يعتبر نسقاً مفتوحاً يحاول باستمرار التكيف مع عدم الثبات

النسبي ومع المتغيرات الموقفية، هذه المتغيرات الموقفية تتمثل في (البيئة التكنولوجية والحجم) فالظروف البيئية المختلفة تتطلب أنماط مختلفة من التكيف البنائي التنظيمي لتحقيق مستوى عالي من الأداء.

ولقد أثبتت (جون ودوارد) من خلال أبحاثها التي أجرتها على 100 مؤسسة أن التكنولوجيا تشكل متغير موقفي هام يؤثر على البناء التنظيمي كذلك حجم التنظيم له أهمية في تحديد البناء التنظيمي.¹

تؤكد النظرية الموقفية على مسألة التعامل وفق المستجدات الإدارية وبالتالي فإن الانتقال من أسلوب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كحدث إداري جديد يتخذ من التكنولوجيا المحرك الأساسي في العملية الإدارية يتطلب إجراءات ومواقف لأن «الظرف هو من يصنع الحدث» والإدارة الإلكترونية كإستراتيجية تقوم على دعامة إلكترونية رقمية للتنفيذ وكمطلب ضروري للتجسيد وظرف حتمي يحتاج من صانعي القرار تبني مواقف جديدة للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات والتنظيمات وهذا الظرف يحتاج إلى متطلبات للتنفيذ والمتمثلة في المستلزمات التقنية (البرامج الحواسيب، البرمجيات، الشبكات) والاجتماعية المتعلقة بالثقافة الإلكترونية وأيضاً الجانب القانوني التشريعي.

2- التعقيب على النظرية الموقفية:

تعتبر النظرية الموقفية من أحدث النظريات الإدارية الحديثة وأفضلها إذ تشير إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان حيث حاولت معالجة الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف وهي بذلك تقدم نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.

رابعاً - مدخل النسق الاجتماعي الفني:

1- ماهية النسق الاجتماعي الفني:

¹- سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم -مدخل نقدي، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص

"من بين المداخل التي تناولت علاقة التكنولوجيا بالتنظيمات كأنساق اجتماعية وتأثيرها على المورد البشري من خلال سلوكه التنظيمي كوحدة مكونة لنسق المنظمة مدخل النسق الاجتماعي والفني المستمد من نظرية الأنساق الاجتماعية لعالم الاجتماع الأمريكي (تالكوت بارسونز).

يمكن تعريف "مدخل النسق الاجتماعي الفني": بأنه المدخل الذي يركز على الجوانب التقنية والاجتماعية المتعلقة بالعمل معا وكذلك التركيز على طبيعة الترابط والتفاعل فيما بينهما فلا يجوز إغفال الجوانب الفنية والتركيز على الجوانب الاجتماعية. إذ يحقق ذلك العديد من النتائج السلبية التي تتحقق كذلك في حالة التركيز على الجوانب الفنية وإغفال الجوانب الاجتماعية".¹

من خلال هذا التعريف نلتزم ربط مدخل النسق الاجتماعي بتقانة العمل بمكوناته وتجهيزاتها ومعداتها وتقنياتها التي تشكل النسق الفني للمنظمة مع البيئة الاجتماعية بيئة الفرد داخل التنظيم وإن اتحاد كلا من النسقين وظيفياً يشكل ركيزة فعالة لنجاح المؤسسات والإخلاق بأحد وظائف النسقين يشكل عقبات أمام النهوض بمستوى المنظمات.

"تأسس مدخل النسق الاجتماعي الفني من طرف معهد تافيستوك (tavistock) البريطاني للدراسات الإنسانية حيث يقوم على افتراضات أهمها:²

- إن تقانة العمل بلغت مستوى من الرقي إذ لم تعد مقتصرة على مفهوم الميكنة واستخدام الماكينات والآلات ذات الحجم الكبير بل تعدت ذلك إلى ظهور التقنيات الحديثة المرنة العالية كأجهزة الحواسيب والالكترونيات، أي الانتقال من المكننة إلى الرقمنة وهذا يتطلب إعادة تصميم العمل ومشاركة الأفراد بما يتوافق والمتغيرات الحديثة.

- لا بد أن تصمم المكونات الفنية للتنظيم (تقانة العمل) وفق متطلبات تحقق أهداف وغايات المنظمة ونجاح التنظيم مرتبط بالتوافق المستمر بين الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين وأداء المهام الأساسية للتنظيم.

¹-ماهر أحمد المخامرة: هيكله الوظائف الإدارية، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 49.

²-إعتماد محمد علام: مرجع سابق، ص-ص 117-118.

- يقوم النسق الاجتماعي الفني على دور الجماعات المستقلة نسبيًا في الأداء للمهمة الأساسية في التنظيم.

- تشبيه التنظيمات بالكائنات العضوية من حيث التكامل في الوظائف والمهام وتناسقها".
"تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل وببساطة شديدة على افتراض أن الفرد لا يعيش في عالم اجتماعي تقني داخل التنظيم الرسمي فقط بل خارجه لذلك يجب أن يوجد توازن مناسب بين البيئتين بما يحقق للفرد الإحساس بالرضا والضبط. وحدثاً طور المدخل من فكرته الأساسية إلى مستوى التنظيم فيضيف إليها أن تصميم الأنساق الفنية أو تقانة العمل داخل التنظيم قد بلغت جدًا مستوى الرقي بحيث تلاشت القيود أو المحددات الخاصة بتقانة الماكينات لتحل محلها تقانة ذات مرونة عالية مثل تقانة الالكترونيات والحاسبات الآلية وهذا يتطلب إعادة تصميم العمل للعملية الصناعية بما يحقق فرص أفضل لتلبية المتطلبات أو الحاجات الاجتماعية وتحقيق مشاركة أوسع للفرد في الإنتاج مع استغلال أمثل لطاقاته الإبداعية".¹
"منظرا المدرسة السوسيو تقنية يرون أن الجانب التكنولوجي والاجتماعي داخل التنظيم يتفاعلان باستمرار وبالتالي إنه من غير المجدي ترشيد أحد الجانبين على انفراد وتشكل مبادئ النظرية السوسيو تقنية إطاراً نظرياً هاماً لفهم وتحليل العديد من الظواهر في المؤسسات ويتجلى ذلك فيما يلي:²

أ- إن اعتبار التنظيم متكون من نسق فني ونسق اجتماعي كل منهما يؤثر في الآخر ويتفاعلان باستمرار، ويقودان إلى استخلاص مبدأ هام في التغيير التنظيمي مؤداه أن إحداث التغيير في أحد النسقين سيؤثر لا محال في النسق الآخر وبالتالي فمن غير المجدي ترشيد أحد النسقين على انفراد أي ترشيد الأنساق التقنية والاجتماعية معاً هو وحده الذي يؤدي إلى تحقيق مردود إجمالي أحسن.

¹-إعتماد محمد علام: المرجع سابق، ص 119.

²-تريكي حسان: مطبوعة بيداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة، (السنة الثالثة، علم الاجتماع تسيير المورد البشرية، نظام LMD)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2015/2014، صص 71-72.

ب-أكدت السوسيو تقنية على أنّ لكل تكنولوجيا عدّة اختيارات، بناءً على ذلك فإنّ إحداث تغيير تنظيمي في المجال التقني لابد من حسن اختيار التنظيم المناسب للجانب التقني للعمل الذي يتلاءم مع الجانب الاجتماعي (النسق الاجتماعي) لتحقيق فعالية أكثر.

ج-ترست وامراي (Trist et Emrey) عند تحليلهما للعوامل التي تؤثر على المؤسسة سلطا الضوء على ظاهرتين هما:

-التغيرات التي تحدث في البيئة تفرض تطور المنتجات وتتنوع المخرجات (outputs) بدون إجراء تغيير هيكلي مرتبط بمرونة جهاز الإنتاج التقني.

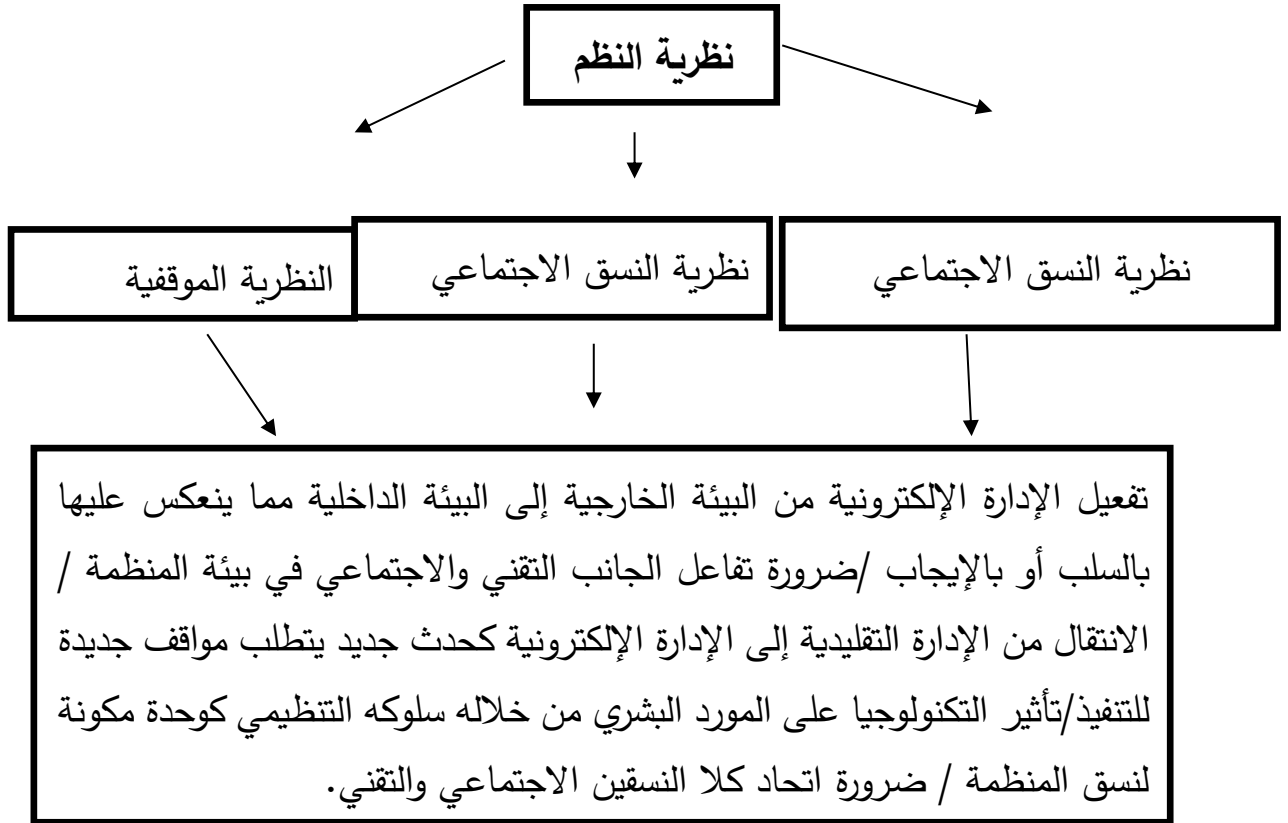
- درجة تنوع المدخلات (inputs) التي يمكن أن تتحملها المؤسسة بدون إحداث تغيير تنظيمي تتعلق بالتكنولوجيا المستعملة.

نستخلص مما تم عرضه أنّ هذا المدخل يركز على التكامل ما بين النسق الفني (التكنولوجيا)، وبين النسق الاجتماعي المتمثل في بيئة العمل والأفراد العاملين واحتياجاتهم، لتبقى "التكنولوجيا" من الأنساق الداعمة لأهداف المؤسسة شريطة ألاّ تتعكس بالسلب على سلوك العاملين وعلى قيمهم التنظيمية وتحدث نوع من الاغتراب الذاتي أو الشعور بعدم الرضا في ضوء غياب أو نقص ثقافة التعليم الإلكتروني، وسيادة الأساليب التقليدية على أغلبية المؤسسات خاصة الجزائرية.

2-التعقيب على المدخل الاجتماعي الفني:

مدخل النسق الاجتماعي الفني من المداخل النظرية الحديثة في دراسة التنظيم وهو مدخل نظري وسيط بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية ويؤكد أنّ لكل من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية أهميته التي تؤثر بدرجات متفاوتة على سير العمل وهو مدخل يستخدم نظرية الأنساق ويؤكد على مراعاة العلاقات بين الأنساق الاجتماعية والتكنولوجية من أجل إنشاء نموذج تنظيمي أكثر كفاءة وفعالية. وقد تعرض هذا المدخل للنقد على أساس استخدامه المحدود للدراسات الإمبريقية في دراسته لمشكلات التنظيم وهناك من اعتبره أنّه أهمل أطر نظرية متعمقة حول هذه العلاقة المتبادلة التي تفسر العلاقة بين التكنولوجيا والأبعاد الاجتماعية والثقافية المختلفة للتنظيم.

الشكل رقم (07): المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسيو تنظيمي والإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات النظرية

خامسا-مدخل الحتمية التكنولوجية:

1- ماهية مدخل الحتمية التكنولوجية:

"ترجع أصول هذه النظرية إلى عالم الاتصال الكندي (مارشال ماكلوهان)، وعالم الاقتصاد الكندي "هارولد إينيس"، والذان أعطيا في أعمالهما دوراً رئيسياً لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات التفاعل والتواصل البشري بل حتى في تنظيم المجتمع برمته، وقد تعرضت مساهمات ماكلوهان إلى انتقادات لاذعة، بيد أن الاعتبار رد إليها في بداية السبعينيات حيث كان ماكلوهان يرى أن المواصفات الأساسية لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي التي تؤثر في كيفية التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات فالتحول في تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي بل في حواس الإنسان التي تصبح هذه الوسائل التكنولوجية استناداً لها (الكاميرا للعين، الميكروفون للسمع، الحواسيب للعقل ...)¹.

"وتنطلق الحتمية التكنولوجية من قناعة بأن قوة التكنولوجيا هي وحدها المالكة لقوة التغيير في الواقع الاجتماعي، والنظرة التقاؤلية للتكنولوجيا تهمل لهذا التغيير وتراه رمزاً لتقدم البشرية

¹-إيمان آيت مهدي: مرجع سابق، ص 93.

وعاملاً لتجاوز إخفاقاتها في مجال الاتصال الديمقراطي الذي تتقاسمه البشرية والنظرة
التشاؤمية التي ترى التكنولوجيا وسيلة للهيمنة على الشعوب المستضعفة والسيطرة على
الفرد".¹

2- التعقيب على مدخل الحتمية التكنولوجية:

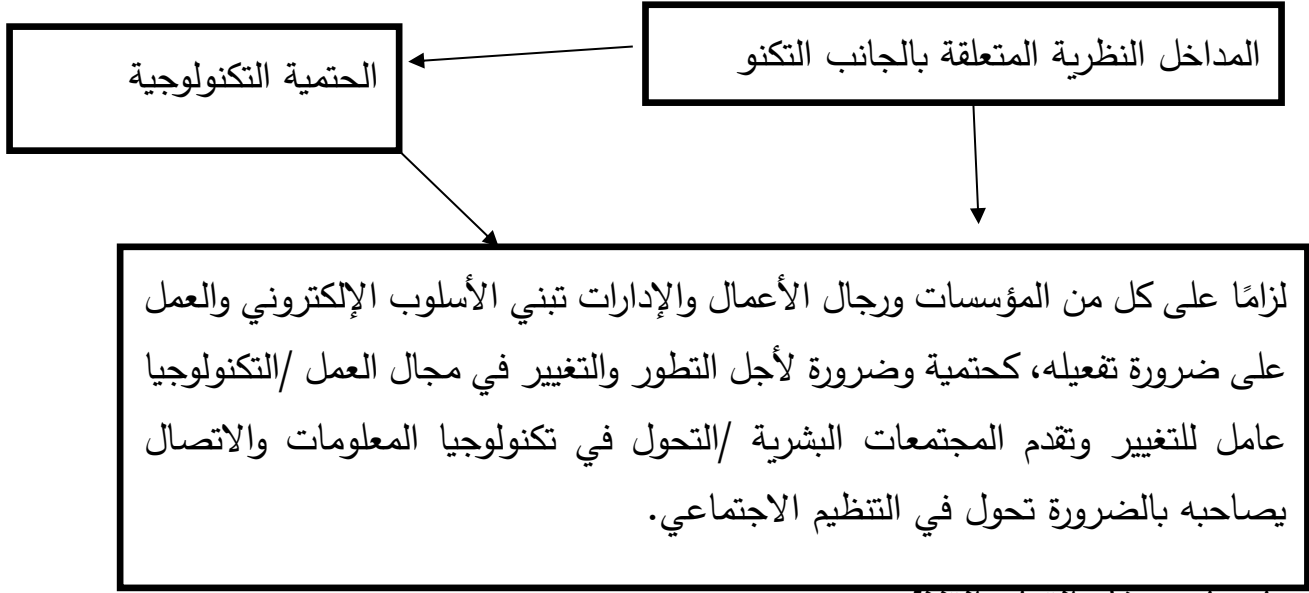
"إن الحتمية التكنولوجية وضعت المؤسسات أمام حتمية التغيير والانتقال نحو استبدال
أنظمتها الإدارية، بأخرى قائمة على التكنولوجيا كأساس وقاعدة واعتبار التكنولوجيا العامل
المنفرد والمتفرد بهذا التغيير والسبب الرئيسي فيه، مما جعل المؤسسات تركز بصورة كبيرة
على هذا العامل ومحاولة فهم بنيته وكيفية التكيف والتأقلم معه دون الانتباه لتدخل العوامل
الأخرى المحيطة بها في بيئتها الداخلية أو العوامل المنتشرة في محيطها الخارجي وكأنما
التكنولوجيا ستتجح من تلقاء نفسها بلا تدخل أو تعاون أو تكاتف من جانب الهياكل الإدارية
للمؤسسة وأصولها المادية والمعنوية وهذا الذي سيجعل المؤسسة تتعثر في عملية إنجازها
لمراحلها الانتقالية نحو تبني النظام الإداري الإلكتروني لأن التركيز على جهة وإغفال
الجهات الأخرى سيتسبب في تعطيل هذه العملية، أو توقفها قبل أن تبدأ أو تعثرها أثناء البدء
وعدم اكتمالها إذن فالحتمية التكنولوجية قد تشير لمسألة وجود مسببات أخرى بشكل غير
مباشر إذ ما أمعنت المؤسسة النظر وفهمت منطق التغيير بصورة واضحة وسليمة".²

بعد الاطلاع على هذه النظرية يمكننا القول بأن وسائل الاتصال هي وسائل لنشر المعلومات
وهي جزء من سلسلة التقدم التكنولوجي حيث أن الإدارة الإلكترونية جاءت بعد سلسلة من
التطورات في التقدم في مجال التكنولوجيا في مجتمع ما بعد الحداثة وكثورة جيل ثالث ألغت
الورقي نددت بشعارات إدارة بلا مكان إدارة بلا تنظيمات، إدارة بلا ورق جاءت كحتمية
لإفرازات العولمة حيث كان لزاماً على كل من المؤسسات ورجال الأعمال والإدارات تبني هذا
الأسلوب والعمل على ضرورة تفعيله، كحتمية وضرورة لأجل التطوير التنظيمي والتغيير في
مجال العمل حيث تعمل على تحسين الأداء وتجويده وإيصال الخدمة للعميل بالوقت والمكان
المحدد واختصرت بذلك الوقت والجهد والتقليل من التكلفة .

1- المرجع نفسه، ص 94.

2- المرجع نفسه، ص 94.

الشكل رقم (08): المداخل النظرية المتعلقة بالجانب التكنو اجتماعي والإدارة الإلكترونية



سادسا-مدخل التعلم التنظيمي:

1- ماهية مدخل التعلم التنظيمي:

"إن مفهوم ثقافة التعليم التنظيمي لا يعد حديثاً النشأة بل تمتد جذوره إلى نظريات التنظيم ونظرية النظام ويعرف على أنه: عبارة عن عملية اكتساب المعلومات تم تخزينها إلى ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيتها من حين لآخر، فهو عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة حيث تهدف هذه العملية إلى استثمار الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ومراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام".¹

يعدّ التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العلم والتعلم والمعرفة ونتيجة لإفرازات العولمة، برز نظام التعلم التنظيمي كمحرك لإحداث تغيير جذري، وثورة حقيقية في نمط التفكير السائد في المؤسسات والذي يتطلب توفير برامج تكوينية وتعليمية، وتوفير مناخ تعليمي ملائم لإحداث تنمية إلكترونية في مجال العمل الإداري فالتعلم التنظيمي مجموعة من العمليات التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى اكتساب معارف جديدة، تؤدي إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها من كفاءة أفرادها، ويقوم هذا المدخل على

¹-إيمان آيت مهدي: المرجع السابق، ص 91.

التعلم المستمر الهادف إلى تمكين الأفراد من التفكير بشكل جماعي ومن ثم الرفع والارتقاء بالمؤسسة وزيادة القدرة على مواجهة التحديات والمستجدات العالمية ومن ثم المحافظة على بقاءها. والإدارة الإلكترونية كنظام إداري حديث يحتاج إلى نموذج تعلم فعال سواء متطلبات تعلم تنظيمية أو تقنية فالتعليم ضرورة إستراتيجية ولا يمكن نجاح أي فكرة جديدة ما لم توفر لها معايير ومتطلبات التعلم بهدف تحسين أداء مواردها والارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

سابعا-مدخل الثقافة التنظيمية:

1- ماهية نظرية الثقافة التنظيمية:

"ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن العشرين فلقد حاول عالم الإدارة والمختص في التطوير التنظيمي الأمريكي (إدغان هنريشاين) باعتباره من رواد هذه النظرية أن يقدم مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة وذلك من خلال الإشارة إلى أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما، كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاثة جوانب رئيسية هي: الظواهر الملموسة والقيم والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان والبيئة. وفي الواقع إن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث، في عالم المنظمات حيث أنه يلقى قبولاً عاماً من الباحثين والمجالات المتخصصة في الإدارة، فقد أفرزت كثير من المجالات الدورية أعداداً خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة التنظيمية منهاجاً جديداً في إدارة التغيير وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة".¹

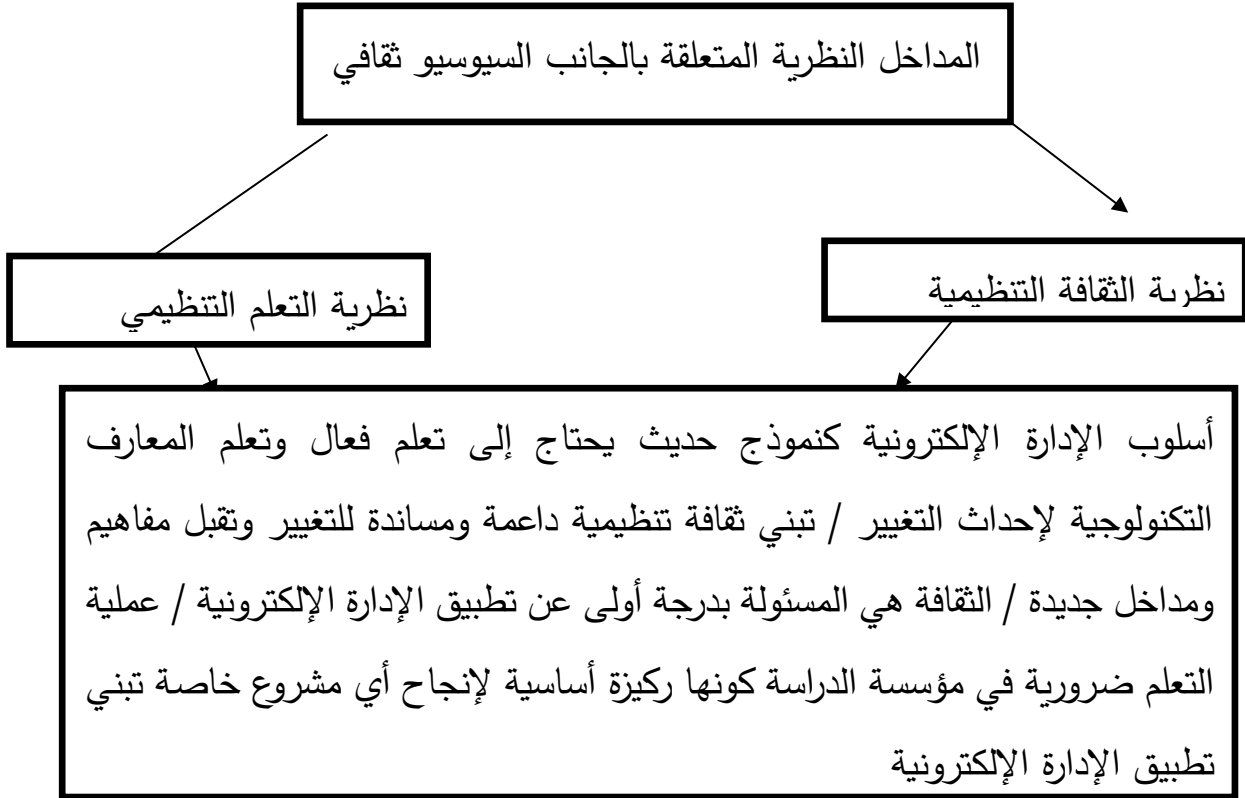
"ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الحديثة تتسم بالتغير السريع في بيئاتها وبتعدد قوى العمل لذا فهي تحتاج إلى ثقافة تنظيمية قوية لا تحدد أنماط السلوك بدقة وإنما تستطيع التفاعل في ظل المعطيات الجديدة كالعولمة وما أنتجه من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمنافسة وغيرها".²

1--إيمان آيت مهدي: المرجع السابق، ص 88.

2-المرجع نفسه، ص 88.

تشكّل ثقافة المؤسسة إحدى المظاهر السلوكية التي توحد قرارات أعضائها فالثقافة التنظيمية في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة حتى عدت الثقافة جهاز للتمييز بين بني البشر والمجتمعات والحضارات عبر ضروب الأزمنة والتاريخ فهي مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المؤسسة وتطورها وما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة وكذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقياداتها ومواردها البشرية فهي بطاقة تعريف لها وتختلف المؤسسات في ثقافتها التنظيمية وتشمل قيم ومعتقدات ورموز وممارسات تنظيمية ولذلك فإنه لتبني نظام الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة، لا بد أن تهئ ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة للتغيير وتقبل مفاهيم ومداخل جديدة نحو تطبيق النظام الإلكتروني بما يوفره هذا الأخير من تسهيلات وإيجابيات .

الشكل رقم(09): المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السيوسيو ثقافي والإدارة الإلكترونية



خلاصة

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم المداخل النظرية التي تفسر العلاقة التشابكية بين المؤسسات والأنظمة التكنولوجية المطبقة، فمن خلال دراستنا التي تناولت

تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية ارتأينا التركيز على هذه المداخل الاسترشادية التي أعطتنا توضيحات لعدة مفاهيم مستخدمة في الدراسة وإعطاء صورة للعلاقة التكاملية بين هذه المفاهيم مع بعضها البعض وعلاقتها بموضوع دراستنا ولقد كانت هذه المداخل ذات الأنساق المفتوحة هي الأقرب للموضوع فكل مدخل نظري مرتبط بما قبله وممهّد لما بعده ورغم أنّ هناك تباعد في الفترات الزمنية إلا أنّ هذه المداخل شكّلت براديجمات تعالج الموضوع من زوايا متعددة ولقد كانت هناك نقاط تشابه واختلاف في المداخل النظرية التي تم الاعتماد عليها ويبرز التشابه في عنصر النظام المفتوح حيث اعتبرت المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الخارجية ويتبادل المدخلات والمخرجات وهذا سيساعدها على التكيف مع عوامل التغير وأهمها عامل التكنولوجيا الذي أصبح المحرك وصانع القرار الأساسي ولكي تحافظ المؤسسات والمنظمات على بقائها واستمراريتها لا بد عليها التكيف مع كل ما هو جديد ومستحدث شرط ألاّ تنعكس هذه التغيرات التنظيمية والتكنولوجية على سلوكيات الأعضاء وعلى قيمهم داخل المؤسسات.



الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

الفصل الثالث: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد

أولاً: مدخل إلى الإدارة التقليدية

ثانياً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

ثالثاً: محددات الإدارة الإلكترونية

رابعاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

خامساً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

خلاصة

تمهيد

إنَّ الإدارة ليست وليدة ممارسات إدارية قديمة فخلقيتها ترجع إلى قرون سابقة وحضارات فائتة فمختلف الوظائف الإدارية من «تنظيم تخطيط، متابعة رقابة و توجيه طبقت في هذه الحضارات وبأسلوب علمي وفني ممنهج وقد تخللت نشاطات الإنسان في مختلف المنظمات الإدارية إذ تسعى للوصول إلى غايات محددة من خلال الجهد البشري المشترك، خاصة مع توفير الوسائل المادية والفنية المناسبة كما يرجع الفضل إلى المورد البشري الذي ظل وسيبقى محور اهتمام كافة المجتمعات ومن ثم تحرص دومًا على تحقيق رفاهيته ونهضته وتؤمن في الوقت ذاته أنه صانع النهضة والرفاهية.

ومع انفجار الثورة المعلوماتية وظهور العولمة وما أفرزته من تكنولوجيات حديثة ومتطورة التي أحدثت ثورة في مجال العمل والفكر الإداري أصبحت العمليات الإدارية تسير وفقًا لمنظومة تكنولوجية إلكترونية تحركها الآلة بقيادة المورد البشري وأصبح من الضروري على كل المنظمات والمؤسسات الاستفادة من عالم ثورة التقنية والمعلوماتية في مجال العمل الإداري لتوفير الوقت الجهد وتحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: مدخل إلى الإدارة التقليدية:

1- بروز فلسفة الإدارة:

"ظهرت الإدارة منذ نشأة الإنسان وازداد الاهتمام بها منذ أن عرف أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطته منذ آلاف السنين وبالرغم من هذا لم يظهر الاهتمام علمياً بالإدارة كفكر ومفاهيم ومبادئ ونظريات إلا أواخر القرن التاسع عشر".¹

"ترجع الكثير من المفاهيم والأسس المرتبطة بموضوع الإدارة إلى جذور تاريخية في الإدارات القديمة فالإدارات المصرية القديمة التي تعود في تاريخها إلى القرن 13 قبل الميلاد أدركت أهمية الإدارة والتنظيم في ظل الدولة البيروقراطية التي عرفها المصريون القدماء كما أدركوا أهمية القيادة الإدارية فعملت الدولة على إعداد موظفيها واهتمت بتنمية قدراتهم لتمكنهم من القيام بدورهم الإداري كما طبقت نظام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العمل الإداري. ويدل تاريخ الصين القديمة على أن الإدارة كانت على مستوى أعلى من التنظيم ونظراً لكثرة المهام الملقة على عاتق الموظفين قد عرفت الصين القديمة امتحاناً من يشغلون المناصب الإدارية القيادية وإتباع الحكمة والقوة الحسنة كأسلوب إداري قيادي والإدراك الواعي للبيئة الاجتماعية، والتحذير من استخدام العقاب كوسيلة لطاعة المرؤوسين".²

"وقد أسهمت "بلاد اليونان" بدورها البارز في الفكر الإداري بصفة عامة والقيادة بصفة خاصة وساعد على قيام المجتمع اليوناني القديم على التقسيمات الإدارية (المتينة مع الدولة) ولذا ظهر فيها طابع إداري يقوم على ديمقراطية الإدارة في المدن مثل أثينا، وطابع إداري آخر يقوم على دكتاتورية الإدارة في المدن ذات الطابع العسكري مثل "اسبطة"³

1- محمد الفاتح، محمود المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، د ط، دار الجنان، د س، ص 09.

2- عمر أحمد هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الإلكترونية (مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة)، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 19.

3- المرجع نفسه، ص-ص 20-21.

"أما في الدول الرومانية القديمة ظهر نظام إداري ضخم يقوم على إدارة الإمبراطورية الرومانية القديمة وكان من إنجازات هذا الجهاز الإداري إنشاء أضخم شبكة طرق لربط روما بالعديد من الولايات التابعة لها وأكدوا على الفصل بين الوظائف الإدارية المدنية والعسكرية وعرفوا بالرقابة الإدارية.¹"

"وفي الإسلام هدف التنظيم الإداري إلى تحقيق هدف شرعي عرف في الفقه الإسلامي «بالمصالح المرسله» وهي بمعنى تحقيق كل مصلحة تتماشى مع مقاصد التشريع الإسلامي في جلب المنافع ودفع المضار.²"

"كما أكد الإسلام على العديد من مبادئ السلوك الإداري من أهمها (الحزم، المسؤولية، ارتباط السلطة بالمسؤولية، الوسطية، المشورة، التأكيد على العلاقات الإنسانية) واشترطت في القادة والإدارة: القوة، الأمانة، التقوى، العدل، القدوة الحسنة، الشورى، الرفق، الرحمة، التعاون، الصدق، الحكم، التواضع، الشكر، حفظ اللسان، الجودة والكرم).³"

"كما أن تطبيق الإدارة وممارستها بدأ منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدينة لكن دراسة الإدارة كعلم له مبادئ، نظريات لم تبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية وأواخر القرن (20)، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الأمر الذي أدى إلى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة ما يلي:⁴

• اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور الذي أدى إلى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذه المشروعات؛

1- عمر أحمد هاشم الشريف وآخرون: المرجع السابق، ص 22.

2- المرجع نفسه، ص 22.

3- المرجع نفسه، ص 24.

4- عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 38.

• ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع، مكن عدد كبير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي المشاريع أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع فكان من الضروري وجود فئة من المديرين المحترفين عليهم إدارة المشروع؛

• **تطبيق مبدئي «تقسيم العمل والتخصص»:** نتيجة لكبر حجم المشروعات تم تطبيق هاتين المبدئين، والذي أدى إلى سرعة أداء الأعمال وإتقان الأفراد لأعمالهم وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة، لكن أدى ذلك إلى ظهور مشاكل إدارية منها: ضرورة التنسيق بين التخطيط لأجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال؛

• زيادة المشروعات الخاصة في ظل النظم الرأسمالية وجدت العديد من المشاكل تتعارض مع مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع في أغلب الأحيان فكان أن تدخلت الدولة بأشكال مختلفة من ضوابط التوجيه وضبط حركة المشروعات ببعض الامتيازات مثل الإعفاءات الجمركية أو الضريبة وقد تضاعف ذلك من أعباء ومسؤولية إدارة المشروع وتطلب الأمر ضرورة قيام المديرين بالتعمق في دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات.

من خلال ما سبق طرحه يمكننا القول أن الممارسات الإدارية ترجع إلى جذور تاريخية في الحضارات القديمة، فقد عرفت هذه الأخيرة الكثير من المبادئ الإدارية، وسعت جاهدة لترسيخها أما علم الإدارة كعلم قائم بذاته له مناهج وأسس برز مع زيادة حجم الإدارة وتعدد الوظائف والتقسيمات، وتنوع المنتجات والخدمات ومع زيادة عدد العاملين الأمر الذي تحتم ضرورة تطوير الفكر الإداري وتطويره بما يتناسب واحتياجات المدراء والعاملين والمنظمة لضمان البقاء والاستمرارية وحل المشكلات الإدارية.

2-مراحل تطور الفكر الإداري:

"شهدت الإدارة على مرّ القرون تطورات مختلفة ومتنوعة في مستويات التقنية، مما أدى إلى تطور المدارس الإدارية ونظرياتها وتنوع المداخل حيث يمثل كل منها إطار فكري متكامل ويمكن تحديد أهم المدارس والمداخل الإدارية على النحو التالي:¹

2-1- مرحلة ما قبل ظهور الإلكترونيات:

-**المدرسة الكلاسيكية:** هي امتداد لتطور الإدارة في بداية الثورة الصناعية وأواخر القرن 19 وتتضمن اتجاهين متميزين هما " الإدارة العلمية والسلوكية " .

هذا المدخل ركز بالدرجة الأولى على الإنتاج وعلى العمليات الإدارية العقلانية والرشيدة واعتبار العامل رجل مادي اقتصادي وبالتالي لم يكثرث للعمليات التنظيمية في شكل تطويري يأخذ بحاجات المورد البشري وتطلعات الإدارة فيه باستخدام تقنيات الغاية منها تسخيرها في خدمة الإنسان لا تتميطه وتأليته (آلة) كما تطرقت له الإدارة العلمية التحليلية التaylorية(مشروع الحركة والزمن).

كان لا بد أن يسافر الفكر الإداري إلى الرؤى الأخرى الأكثر نورًا تحقق فيه الإنسان والإنسانية فيه،ومن هنا جاء مدخل المدرسة السلوكية الذي سنعرضه في الآتي:

-**المدرسة السلوكية:** نهج يركز على العلاقات الإنسانية وأهمية الفرد في مواقع العمل هذا المدخل ركز بالدرجة الأولى على العلاقات غير الرسمية والبحث عن بيئة محفزة للعامل دون مراعاة الجوانب القانونية والرسمية للربط بينها وبين مدخل النظم.

-**مدخل النظم:** نظرية النظم العامة تتعامل مع المنظمة باعتبارها نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء والنظم الفرعية التي تتداخل العلاقات فيما بينها داخل النظام.

هذا المدخل يقارب نظرية البنائية الوظيفية التي اعتبرت المؤسسة نسق كلي يتكون من أنساق فرعية، تتفاعل فيما بينها لتؤدي وظيفة داخل البناء الاجتماعي الكلي وهو المجتمع

1- عمر أحمد هاشم الشريف وآخرون: المرجع السابق، ص 53.

-مدخل الإدارة بالأهداف: أعضاء منشأة الأعمال والمنظمة يسهمون معًا من أجل تحقيق هدف مشترك لإنتاج شامل على أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه فهذا المدخل يركز على وضع الأهداف سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة، حيث تسعى كافة العمليات الإدارية (عمال، طاقم إداري) لتحقيق هذه الأهداف بتكاتف الجهود.

-مدخل إدارة الجودة الشاملة: إنشاء ثقافة للتميز في الأداء داخل المنظمة من خلال التحول الجذري في الممارسات الإدارية لمختلف أوجه المنظمة، حيث ركز هذا المدخل على كيفية تحقيق الجودة الشاملة بإنشاء ثقافة تميز أداء كل فرد لمعرفة الأفراد الأكفاء الذين يساهمون في تحقيق أهدافها.

2-2-مرحلة ظهور الإلكتروني واستجابات الفكر الإداري: ¹

2-1-مدخل إدارة المعرفة: إدارة العمليات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة.

هذا المدخل واكب التطور والتغيرات التكنولوجية والانتقال إلى إدارة المعرفة من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب الأعضاء الفاعلين في العملية الإدارية للوصول إلى أفضل الأساليب والتطبيقات بقصد المنافسة.

2-2-مدخل إدارة المعلومات: فلسفة وإستراتيجية ومنهجية لانتقاء المعلومات والتكنولوجيا لبناء النظم الإدارية القائمة على حقائق المعلومات ولقد واكب هذا المدخل التطورات المعلوماتية، حيث أنّ المعلومة تكون متاحة وسهلة تعرض بناء النظم الإدارية.

2-3-مدخل الإدارة الإلكترونية:

سبق التعرف على هذا المدخل في الفصل الأول والذي أكدت فيه جل التعريفات على أنّ الإدارة الإلكترونية طريقة تقنية للممارسة الإدارية والإشراف والسيطرة على العمليات الإدارية

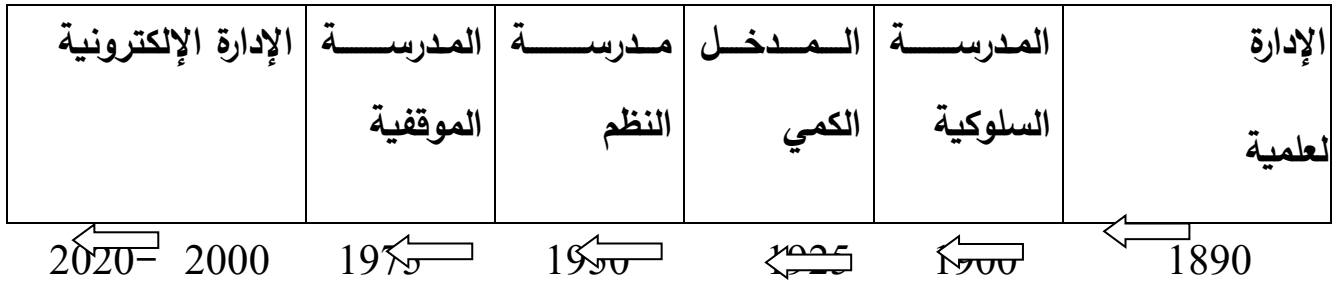
¹ - عمر أحمد هاشم الشريف وآخرون: المرجع السابق، ص-ص 54-55-56.

الفصل الثالث: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

التجارية والأنشطة بطريقة إلكترونية باستخدام البنية الحاسوبية الدقيقة ورفيعة المستوى التي تظهر في عالمنا المعاصر.

"ولقد حدّد المختصين في الإدارة مسارًا تاريخيًا متصاعدًا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي نمت وتوجت إلى المدرسة السلوكية وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفة في الستينات، فمدخل النظم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية". والشكل التالي يوضح تطور المدارس الإدارية.

الشكل رقم (10): يوضح تطور المدارس الإدارية وصولًا لمدخل الإدارة الإلكترونية



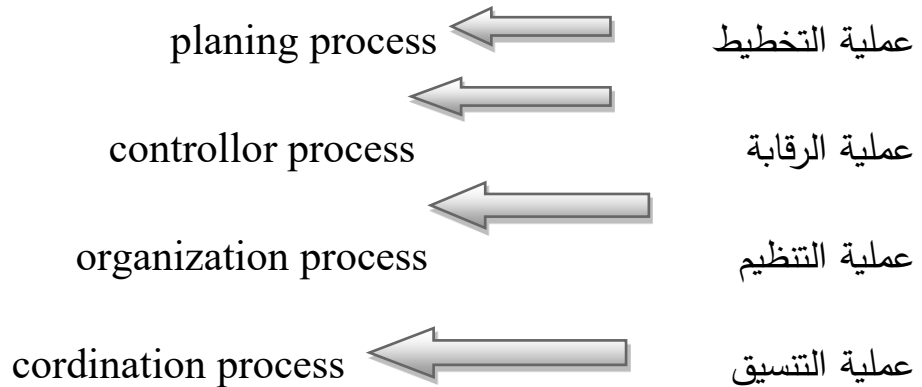
المصدر: سمير عماري: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 2018/2017، ص 10.

يبين الشكل أعلاه مراحل تطور الفكر الإداري بدءًا بالمدارس الكلاسيكية التي تجسدت في أعمال العديد من المفكرين من أمثال (فريدريك تايلور، وماكس ويبر) حيث تعتبر نظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس فيبر، هي البداية لنظرية التنظيم العلمية وقد هدف من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، وكان فيبر يقصد بالتغيير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وبالرغم من الأفكار والمفاهيم التي قدّمها فيبر حول النموذج المثالي إلا أن

عيوبه تظهر في تركيزه على الصرامة في تطبيق القواعد والإجراءات والتي تؤدي إلى الجمود وتقضي على كل فرص المبادرة والابتكار، كما أن النظام البيروقراطي تنظيم مثالي لم يطبق في الواقع إلا بصورة مشوهة حيث ارتبط هذا المفهوم بالعرقلة والإجراءات والتلاعب وعرقلة مصالح المتعاملين مع التنظيم، وبالرغم من الانتقادات والتحفيزات العديدة التي أثرت حول النموذج البيروقراطي، إلا أن هذا النموذج طبق في الكثير من المؤسسات الكبيرة وحقق نجاحاً وفعالية، أما عن أعمال فريديك تايلور فقد دعا فيها إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة، عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية كما أشار إلى أن جهد العاملين في المؤسسة مرهون بقدراتهم الجسمية لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن تايلور بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي، هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم قناعتهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل، فلا يمكننا إنكار بأي شكل من الأشكال إسهامات المدرسة الكلاسيكية في نشأة وتطوير الفكر الإداري والتنظيمي إلا أن هذه المدرسة تعرضت إلى العديد من الانتقادات ولعل أبرز ما يؤخذ عليها نظرتها السلبية للعامل واعتباره رجل آلي اقتصادي تحركه المادي لا يجب العمل لذلك لابد من الرقابة الصارمة كما اعتبرت التنظيم نسق مغلق متجاهلة بذلك تأثير الظروف المحيطة، وقد تجاهلت نقطة مهمة في التنظيمات الجانب غير الرسمي وركزت بصفة أساسية على العلاقات الرسمية وأنكرت بذلك حق الأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات وبالانتقادات الموجهة لهذا المدخل انتقل الفكر الإداري إلى التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل ومن ثم تحفيزه معنوياً لزيادة الإنتاجية، ونفس الأمر بالنسبة للمدرسة السلوكية التي تعرض روادها للانتقادات تمثلت في اعتبار المؤسسة نسق مغلق وفي عام 1925م ظهرت مدارس حديثة مثل المدخل الكمي الذي يهتم بتطبيق الأساليب الرياضية والقياس في العملية الإنتاجية والتسيير حيث ركزت على تطبيق التقنيات العلمية في الإدارة واستخدام الرياضيات وبحوث العمليات، والحاسوب التي تسرع وتحسن صناعة اتخاذ القرارات ومدخل النظم الذي ظهر في منتصف الستينات من القرن العشرين

الذي ينظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها وقد شملت على عناصر هي (المدخلات ،عمليات التحويل المخرجات، التغذية الراجعة ،البيئة الداخلية والخارجية)فهي ترى أنّ التغيرات التي قد تحدث بجزء في المؤسسة تؤثر على بقية الأجزاء، لذلك يجب مراعاة كل الجوانب ومن ثمّ ظهرت المدرسة الموقفية التي يسعى أنصارها إلى تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على القرارات وحضت باهتمام (بيئة المؤسسة حجم المؤسسات ودورة حياتها، التقنيات المستخدمة ،إستراتيجية المؤسسة ، نوع العاملين وطبيعة عمل المؤسسة، وبقائها)، وآخر هذه المداخل الإدارة الإلكترونية التي استقادت من الثورة المعلوماتية وركزت على إلغاء الأسلوب الورقي، كطريقة تقنية للممارسة الإدارية والإشراف والسيطرة على العمليات الإدارية التجارية والأنشطة بطريقة إلكترونية ،باستخدام البنية الحاسوبية الدقيقة وتفاصيل هذا المدخل الجديد سيتم عرضها في الجزئية الموالية.

3-وظائف الإدارة: «نعني بوظائف الإدارة عناصر ومكونات العملية الإدارية أي على المستوى الإداري الذي يمارسها إلا أنّ الضرورة تقتضي أنه لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين الإداريين على وظائف الإدارة لكن هناك شبه إجماع على أنّ وظائف الإدارة لا بد أن تتضمن العملية التخطيطية والعملية الرقابية والتنظيم والتسيق والتوجيه. وهناك من يضيف التشكيل Staffing أو ما يسمى أحياناً تسمية الكفاية الإدارية كوظيفة مهمة من وظائف الإدارة "1.



¹بشير العلق: مبادئ الإدارة، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 93.

الفصل الثالث: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

staffing process



عملية التشكيل

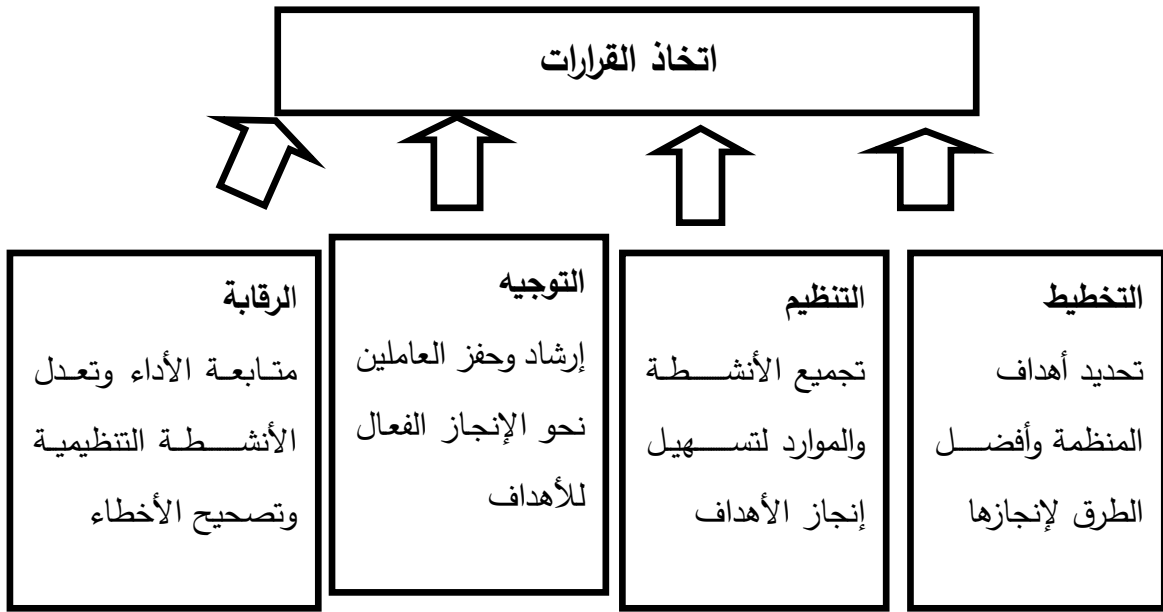
directing process



عملية التوجيه

وهناك أربع مجموعات رئيسية هي (اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) والعلاقة بين هذه الوظائف الأربعة يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (11): يوضح وظائف الإدارة



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مبادئ الإدارة، الطبعة العربية الأولى، دار الجمان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، عمان، 2014، ص14.

يوضح الشكل أعلاه وظائف الإدارة ومدى التكامل الوظيفي إذ يعد التخطيط أولى العمليات الإدارية وذلك من خلال تحديد الأهداف والاستراتيجيات قصيرة أو طويلة المدى ومن ثم تنظيم الموارد البشرية والمادية لإنجاز الأهداف ثم تأتي وظيفة توجيه الموارد البشرية وآخر وظيفة هي الرقابة على العمليات المركزة في المؤسسة لتقييم النتائج ومن ثم التقويم فهذه الوظائف تتكامل فيما بينها تحقيقاً لأهدافها والحفاظ على البقاء والاستمرارية.

4- خصائص الإدارة: تتسم العملية الإدارية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من العمليات

الأخرى، ويوضح (عبد الرحمان توفيق) أهم هذه الخصائص كالآتي:¹

4-1- الرسمية: وهي تتم في إطار قانوني محدود ومعروف ومعلن وهو التنظيم الرسمي.

4-2- الاستمرارية: فالمديرون يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة.

4-3- التسلسل: تدرج العملية الإدارية بين عدة مستويات إدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية).

4-4- التوازن: توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، وتحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.

4-5- عملية اجتماعية: وهذا يعني أن هناك عددًا من الناس يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريًا تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين.

تتسم الإدارة بجملة من السمات ولعل أهم سمة أن الإدارة عملية اجتماعية، إذ نشأت كضرورة اجتماعية تعتمد على التعاون المتبادل بين الأفراد لأداء العمل كما أنها عملية هادفة فلكل مؤسسة لها هدف نشأت من أجله سواء كانت خدماتية أو إنتاجية مع الحفاظ على بقائها.

5- مستويات الإدارة: تشمل المستويات الإدارية على الأنشطة التالية:²

5-1- الإدارة العليا وتشمل أنشطتها:

▪ إسناد الوظائف والمهام لمختلف العمليات.

¹ -مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الإداري، طبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 25.

² -سعيد حنذب المعلوي، صالح حنذب المعلوي: التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة (مفاهيم أساسية للتخطيط الاستراتيجي)، د ط 2018، ص ص 13- 14.

▪ إرشاد وتوجيه العاملين في الأنشطة اليومية.

▪ الحفاظ على العلاقات الجيدة بين العاملين في المنظمة.

5-2- الإدارة الوسطى وتشمل أنشطتها:

▪ تنفيذ خطط المنظمة وفقا لسياسات وتوجهات الإدارة العليا.

▪ وضع الخطط للوحدات الفرعية.

▪ المشاركة في توظيف وتدريب مستوى الإدارة الدنيا.

كما يكشف تحليل التراث العلمي لعلماء الإدارة والتنظيم عن وظائف المستويات الإدارية والتي يجب أن تهتم بها داخل المنظمات وهي على النحو التالي:¹

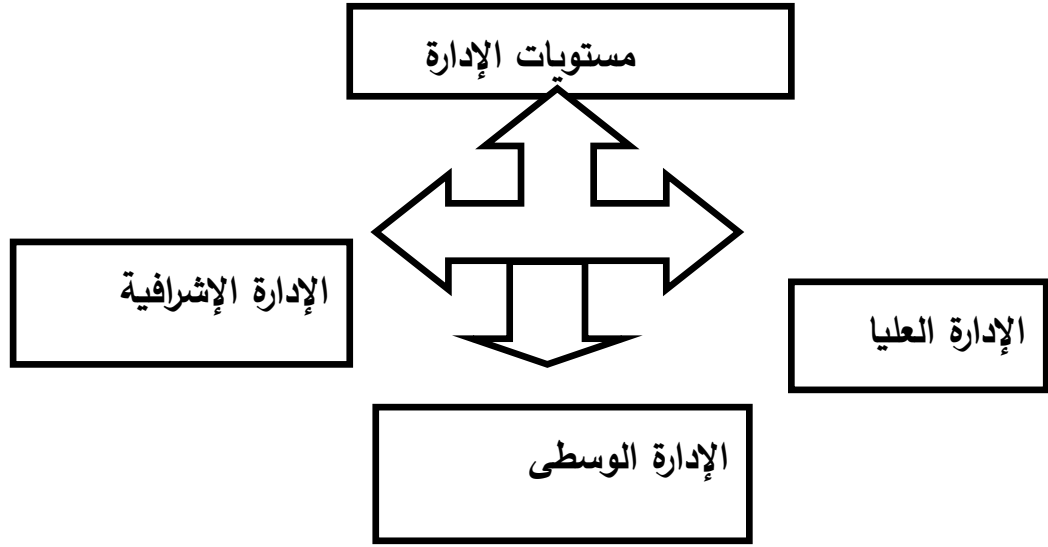
أ- **مستوى المديرين العليا:** ويقصد بها فئة المديرين الذي يقومون بعملية صنع القرار حيث يتم اختيار هذه الفئات على أسس من الموضوعية والكفاءة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى امتلاكهم لعدد الملكات الخاصة مثل (الشخصية، اتخاذ القرار المناسب والسريع، القدرة على رسم الخطط والإعداد للمشروعات).

ب- **مستوى الإدارة المتوسطة:** يطلق عليها نمط الإشراف الثاني، ولها دور أساسي في عمليات التنفيذ لسياسات وأهداف الإدارة تتوفر على مجموعة من الخصائص بما فيها (عصر الخبرة، التخصص والمهارات التي تؤهلها إلى العمل والإنتاج).

ج- **مستوى الإدارة التنفيذية:** هذه الفئة لا تقل أهمية عن بقية المستويات في إنجاز الأهداف التنظيمية وتنفيذ القرارات والسياسات والاستراتيجيات العامة للإدارة وتحتاج هذه الفئة إلى العديد من الكفاءات والقدرات الخاصة والمهارات الذاتية والتنظيمية التي تحتاجها للعمل بصورة عامة (توافر خط الاتصال بينهما وبين فئة العمل التي تعمل في خطوط العملية الإنتاجية والخدماتية).

¹- جابر سيد عوض، أبو الحسن الموجود: إدارة المنظمة الاجتماعية، د ط، المكتبة الجامعية الحديثة للنشر، مصر، 2005، ص 38.

الشكل رقم (12): يبين المستويات الثلاث الإدارية



المصدر: منال أحمد البارودي: الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 31.

تشتمل الإدارة على ثلاثة مستويات وهي (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية) حيث يسند لكل مستوى العديد من الأنشطة الإدارية إذ تتولى الإدارة العليا كمستوى أولي مهمة وضع الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة كما تقوم بإصدار التعليمات اللازمة لإعداد الميزانيات والإجراءات والجدول الزمنية أما الإدارة الوسطى كمستوى ثانٍ تتولى مهمة الإشراف على الخطط والسياسات حيث تتوفر فيها مجموعة من الخصائص مثل الخبرة والتخصص وآخر مستوى الإدارة الإشرافية والتي لا تقل أهمية على باقي المستويات تتولى مهام التنفيذ، وتحتاج إلى خصائص ضرورية تتمثل في الخبرة والمهارات سواء التنظيمية والذاتية.

6- مهارات الإدارة:

"للإدارة مجموعة من المهارات التي لا بد أن يتحكم بها العاملين والتي من شأنها أن تساعد العامل على أداء عمله والقيام بمهامه الإدارية أو القيادية بكفاءة وفعالية ومن هذه المهارات:¹

¹-السلمي علي: الإدارة بالأهداف، دار غريب للطباعة والنشر، د ط، مصر، 1999، ص 123.

6-1-المهارات الفنية: وهي كل ما يتصل بالمعلومات والقدرات الفنية الخاصة بالعمل كمعرفة لوصف وظيفة ومتطلباتها ومسؤولياتها وواجباتها وهنا لا بد للمسئول محاولة دراسة واكتساب المعلومات التقنية اللازمة له في عمله.

6-2-المهارات الإنسانية: وهي كل ما يتعلق بسلوك المسئول كفرد وعلاقته بالآخرين، وأسلوبه في التعامل معهم وتفاعله معهم في المواقف الجماعية المختلفة وهذه كلها مهارات سلوكية أساسية اللازمة له في عمله على كل المستويات حيث أن المورد البشري هو المورد الأساسي لأي منظمة، وسلوك الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم هو الفاصل بين نجاح المنظمة وفشلها.

6-3-المهارات التجريدية: أي قدرة المدير على النظرة الشاملة الواسعة للأمور فيربط بين أنماط السلوك المختلفة في المنظمة وينسق بين القرارات العديدة التي تصدر فيها، بما يساعد المنظمة ككل على التوجه نحو الهدف المحدد لها.

كل مستوى إداري يحتاج إلى مهارات إدارية وتختلف من مستوى لآخر حيث أن المهارات الفنية تزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا لحاجاتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم أما المهارات الإدارية التجريدية تزداد أهميتها لدى المستويات العليا نظراً لدورها الهام في اتخاذ القرارات والمهارات الإنسانية تتقارب أهميتها مع كل المستويات الإدارية.

نستنتج أن الإدارة قديمة قدم المجتمعات وتخلل جميع النشاطات الإنسانية في المنظمات الإدارية. كما أنها تسعى إلى تحقيق غايات وأهداف، وهي حصيلة جهد بشري وحشد من الموارد المالية والفنية. ويرجع إليها الفضل في أروع انتصارات الإنسان، الذي كان ولا يزال محور اهتمام كافة المجتمعات على مر العصور. لذا عمدت الدول المتقدمة إلى الاهتمام به والتكفل بحاجاته النفسية والاجتماعية بعدما أدركت وأيقنت أنه سر نهضتها، ويساهم بدرجة كبيرة في تقدمها وتطورها وتحقيق أهدافها.

أما الإدارة كعلم، فقد ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر، حيث تم التركيز بشكل أساسي على العمليات الإدارية من تنظيم، تخطيط، توجيه، ورقابة، لينتقل بذلك من مجرد علم إلى فن يُمارَس ومهنة ومهمة لكل فرد وكل مجموعة في أي مجتمع من المجتمعات، حيث يعالج وظيفة مهمة من وظائف المجتمع وهي تحقيق الأهداف.

ثانياً- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل النظم الإدارية والتي تراجعت معها أشكال الخدمات التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتية لإعادة هندسة الخدمات الإدارية وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت تلعب فيها التكنولوجيا المحرك الأساسي وبالتالي التحول نحو إدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآلي واختراق الحدود. فقد أفرز التحول نحو نموذج الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات والتي تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة التقليدية فهذا النموذج الجديد أحدث ثورة في عالم الإدارة حيث يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات إنجاز المعاملات وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي، ونقلة نوعية في نموذج الخدمات الإدارية.

"بدأت الإدارة الإلكترونية مع سنة 1960م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان السبب إطلاق هذا المصطلح، هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات وأن البرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الأسواق أطلق عليه "الشريط الممغنط"/جهاز الطابع المختار حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، وكان بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط إلى الطابعة بعد أن تطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال

نفس الرسالة إلى عدد كبير من الرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء".¹

"ويشير (نجم عبود نجم) إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أنّ الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها فقد حدد المختصين في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً بالتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان، ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية وفي منتصف السبعينات توجهت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية".²

1- مبررات التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

"تسعى مختلف المنظمات باختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها للتحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية وهذا نظراً لتوفر العديد من العوامل والأسباب التي دفعتها لتحقيق ذلك وخصوصاً في فترة برزت فيها مختلف معالم الثورة الرقمية ومفاهيم العولمة وزادت فيها الحاجة إلى الحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية بما يتوافق مع التقدم التكنولوجي والعلمي".³ ويمكن توضيح هذه الأسباب على أدت المؤسسات إلى التحول إلى إدارة الإلكترونية فيما يلي:

¹-جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد: الإدارة الإلكترونية (سلسلة الإدارة الحديثة)، الطبعة 1، دار العلم للنشر والتوزيع، دار الجديد، الجزائر، 2020، ص 32.

²- المرجع نفسه، ص 33.

³- عماري سمير: مرجع سابق، ص 15.

1-1- سلبيات الإدارة التقليدية: ارتبطت الإدارة التقليدية باستخدام الورق في إنهاء

المعاملات الإدارية مما جعلها تعاني من مجموعة من السلبيات وهي:¹

أ- تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم.

ب- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات.

ج- التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات سهواً أو عمداً.

د- إمكانية ضياع بعض المعاملات الورقية.

هـ- توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.

من سلبيات الإدارة التقليدية نجد أيضاً الروتين والجمود في أداء الأعمال الذي يغيب فيه تماماً إبداع العاملين هذا بالإضافة إلى انتشار ظاهرة البيروقراطية والتماطل في استخراج الوثائق الأمر الذي تسبب في كثرة الشكاوى تصل أحياناً إلى شجار وعنف من قبل المواطنين بالإضافة إلى استغلالها الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق أهدافها وصعوبة الوصول إلى البيانات بسبب كثرة المستندات الورقية مع قلة الجودة والتنظيم الهرمي الذي يطغى عليه الجمود.

1-2- توفر المعلومة:

"تعتبر المعلومات من أهم العناصر المؤثرة في المجتمع وتطورها في شتى المجالات وقد أصبحت بعد العامل البشري أهم العوامل التي يقاس بها تقدم الإدارة فالمعلومات إذاً هي المادة الضرورية لاتخاذ القرارات وتوجيه الإدارة بصورة سليمة من وهنا نشأت الحاجة إلى تطوير أنظمة معلوماتية متكاملة لتوفير المعلومات الضرورية لتسهيل اتخاذ القرارات الحكيمة والرشيده طبقاً لإحداث المعلومات المتوفرة ونظراً للكثرة الهائلة من المعلومات في شتى المجالات كان لابد من استخدام الحاسوب لضبط وتنظيم عملية توفير المعلومات الدقيقة

¹- عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد: الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات (سلسلة علم المعلومات والتوثيق)، الطبعة 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص ص73-74.

بأسرع ما يمكن حيث أصبحت المعلومات من الموارد الإستراتيجية للتنمية في هذه المجتمعات يهتم بها ويحافظ على استمرارها".¹

أي أنّ كثرة وتزاحم المعلومات اليومية أمام صعوبة نقلها ونشرها بالوسائط الورقية في مقابل الحاجة الملحة لاستخدامها في مختلف مجالات التنمية المحلية والمجتمعية يدعو إلى الحاجة إلى استعمال الوسائط الإلكترونية التي تسهل عمليات النشر والتوزيع والتخزين للمعلومات حيث أصبحت المعلومة اليوم ضرورية بعد العامل البشري والذي من شأنه أن يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات العقلانية والرشيده أما المؤسسات التي لا تمتلك معلومات تجد صعوبة في التحكم في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويمكن أن نضيف أن تراكم المعلومات في شتى المجالات هو الذي تحتم استخدام الحواسيب للتحكم في عملية توفير المعلومات بأسرع وقت.

1-3- التقدم العلمي والتكنولوجي في عصر المنافسة: والتي أفرزت المظاهر التالية:²

- تسارع التقدم العلمي والتكنولوجي والثورة المعرفية؛
- توجهات العولمة ومواكبة التطورات الحاصلة؛
- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة وتجنب العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية؛
- استخدام العديد من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية، يترتب عليه تعقيد أداء الأعمال وصعوبة الإنجاز؛
- ضرورة وجود التمييز بين آليات التمييز داخل كل مؤسسة تسعى للمنافسة؛
- الإنترنت كشبكة عالمية جعلت العالم قرية صغيرة؛

¹- جلال فاروق أحمد الأسناوي ، إبراهيم جابر السيد: مرجع سابق، ص 29.

²- فاطمة الزهراء طلحي:تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2017، ص-ص 90-91.

■ معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل: تناقص الدعم المادي وترهل هيكلها التنظيمية.

1-4- التقدم الكبير في شبكة الاتصالات والإنترنت:

"لقد أدت التطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاتصالات إلى تغييرات مهمة في الإدارة على نحو واسع وخصوصاً الإدارة الحكومية والتجارة العالمية فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة عالية ودقة فائقة وبتكاليف أقل".¹

كما نلمس التقدم في شبكات الاتصالات والإنترنت من خلال التجارة الإلكترونية والحكومات الإلكترونية التي استفادت من ثورة المعلومات والاتصالات.

1-5- دافع الزمن:

"عندما تسعى المنظمة إلى كسب السرعة وترجيح كفتها بعنصر الزمن فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانطلاق إلى آفاق الإبداع التكنولوجي الذي يقدم لها كل يوم حلولاً جديدة لاختصار المزيد من الزمن وتيسير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة وإنجاز معاملاتها في الوقت المناسب إذ لا يمكن لأي منظمة أن تتصور أنه بإمكانها العمل بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مزايا لها".²

يعتبر عامل الزمن عنصر مهم جداً في التحول نحو الإدارة الإلكترونية إذ أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكاتهما جعلت من العالم قرية صغيرة ورغم سلبياتها إلا أنها اختصرت

¹-محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، د المنظمة العربية للتممية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004، ص 78.

²-عماري سمير: مرجع سابق، ص 17.

المسافات وزادت في جودة الخدمات، وعملت على ترقية الأداء وحددته بمدة زمنية تقاس بالثواني بعد أن كان العمل التقليدي تغطي عليه الأخطاء المتكررة.

"اعتبر (الدكتور محمود قدوة) في كتابه الموسوم "بالحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة" «أنَّ القوة الدافعة نحو الإدارة الإلكترونية وما يجعل فيها من متغيرات في شكلها المألوف هو رد فعل طبيعي لما حصل في البيئة الإدارية في غضون السنوات الأخيرة الفارطة، فقد تعرضت هذه البيئة لنوع من التغير اللانمطي يأتي في مقابل التغير النمطي أو الطبيعي، ففي الحالات النمطية تتغير النماذج الإدارية بطريقة طبيعية كرد فعل على الأحداث العادية الواقعة، حيث تقوم الإدارة بإدخال تعديلات على الأجهزة والتي غالبًا ما تكون لتحسين الإجراءات المرجوة وليس إعادة صياغتها من جديد".¹

- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.²

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن مبررات التحول نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية، ليس دربًا من دروب الرفاهية ولكن مطلبًا أساسيًا فرضته العولمة وما أفرزته من تكنولوجيات وتقنيات كان لزامًا على الدول والمؤسسات ضرورة التحول نحو تطبيق هذا النموذج الذي يحقق الجودة والسرعة في أداء الخدمات ولاسيما في زمن السرعة والمنافسة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة وما يمكن أن نضيفه أيضًا أن الإدارة الإلكترونية تختلف عن الإدارة التقليدية سواء من حيث الوسائل المستخدمة أو من حيث الحماية، إذ أن الإدارة الإلكترونية تتمتع بدرجة حماية عالية جدًا بسبب توافر المعلومات عكس الإدارة الورقية التي تعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية، زد على ذلك نوع التكلفة التي تكون اقتصادية إلى حد بعيد في الإدارة الإلكترونية التي تعتكف على تقديم خدماتها 24 ساعة يوميًا بجودة عالية جدًا، عكس الإدارة التقليدية التي تكون مدة الخدمة محدودة بساعات الدوام الرسمي الذي تقدم فيه الخدمة.

¹- عنتر بن مرزوق وآخرون: إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، د مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص 32-33.

²- زيد منير عبوي: إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية، د ط، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، ص 191.

2- خصائص الإدارة الإلكترونية: «سعت كل المنظمات إلى تقديم أفضل الخدمات

لعملائها وتحسين أنماطها وأنظمتها وأساليبها ومع نهاية القرن (20) وبداية القرن (21) تزايدت حدة المنافسة بين المنظمات في تطبيق مدخل الإدارة الإلكترونية في الإدارة بما يتمتع به هذا الأسلوب خصائص نذكر منها:¹

2-1- إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

2-2- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (vi rtail).

2-3- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.

تتميز الإدارة الإلكترونية بسمات تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية ومن أبرزها أنها إدارة بلا مكان أي لا تهتم بالمكان ولا تتقيد به وإدارة بلا زمان حيث اختصرت أداء الأعمال في ثوان أو أقل وإدارة بلا أوراق أي ألغت تكاليف الورق وأصبحت التكنولوجيا فيها العامل والمحرك الأساسي.

أما "طارق عبد الرؤوف عامر" يرى أن خصائص الإدارة الإلكترونية تتمثل في النقاط التالية:²

- إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة وأصبحت اليوم صناعة المعرفة تقذف إلى الجنوب وإلى الغرب وإلى العالم النامي.
- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.
- التجهيز الناجح للاجتماعيات.

¹-محمود عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، الطبعة 1، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، صص-20-21.

²-طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سابق، صص 30-31.

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طلب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.
- الإدارة الإلكترونيّة ليست بديل للحكومة العادية ولا ينهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.
- معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة.
- تسليم المنتجات غير المادية من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونيّة وذلك كان هو الحال عند استخدام الفاكس في إرسال صورة طبق الأصل من التقارير المكتوبة.
- يرى الباحث أنّ من خصائص الإدارة الإلكترونيّة أنها إدارة بلا تنظيمات جامدة بمعنى أن أسلوب الإدارة الإلكترونيّة ألغى الهيكل التنظيمي القائم على الروتين والجمود والتعقيد وأصبحت الإدارة أكثر شفافية ويقف على نجاحها صناع المعرفة من الموارد البشرية المؤهلة والفنيين والتقنيين الذين يعملون بالتعاوض الاستراتيجي بواسطة البرمجيات والشبكات لإنجاح المنظومة الإلكترونيّة ومن خصائص الإدارة الإلكترونيّة أيضًا أن الاجتماعات تقام عن بعد بواسطة برامج الاجتماعات عن بعد مثل "غوغل ميتنغ" اختصارًا لعاملي المكان والزمان.
- نجد «سامح عامر» الذي يرى أنّ السمات التي تميز الإدارة الإلكترونيّة تتلخص في النقاط التالية:¹

-العلاقة غير المباشرة: تكون العلاقة بين طرفي العملية الإدارية في أغلب الأحوال غير مباشرة.

-اللامستندية والملفات الإلكترونيّة: غياب تام للوثائق والمستندات الورقية ولاسيما في حالة تبادل المعلومات بين طرفي عملية الاتصال، وتحل محلها التوثيق الإلكتروني والملفات الإلكترونيّة.

¹- سامح عامر: التمييز الإداري في القرن الحادي والعشرين، الطبعة 1، مؤسسة طبعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 149.

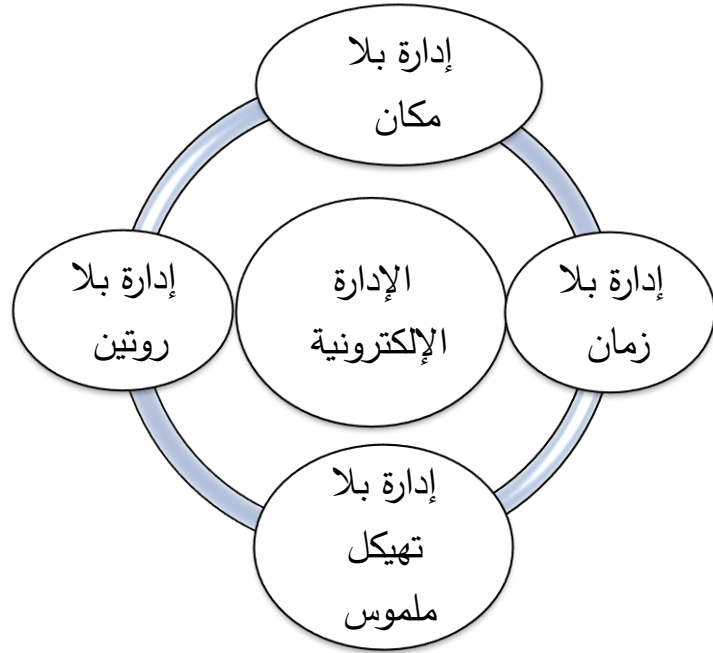
-النشاط الإلكتروني: إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية الإدارية بما فيها تسليم الخدمة أو السلعة غير المادية عبر الشبكة الإلكترونية.

كما تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد في توفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.¹ أضاف الكاتب في الخصائص «الاتصال غير المباشر» بين أطراف العملية الإدارية وذلك من خلال الوسائط الإلكترونية وهو ما يوضح الاختلاف بين الاتصال التقليدي والاتصال القائم على التكنولوجيا الذي يوفر المرونة في إيصال المعلومات أو الملفات والوثائق وحتى الشكاوى التي يطرحها الموظفون.

من خلال تم ذكره حول خصائص الإدارة الإلكترونية نستنتج بأنها تعددت سماتها لتصبح أداة فاعلة في أيدي رجال الإدارة وجعل كل المؤسسات تقدم أفضل ما لديها من خدمات لعملائها وتحسين أنماطها وأنظمتها وأساليبها الإدارية بواسطة هذا الأسلوب حيث ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات ومهما تعددت سماتها هناك خصائص لا جدال فيها تتمثل في إلغاء عاملي المكان والزمان وتقديم الخدمة في أي وقت بأقل التكاليف مع الاستخدام المكثف لتكنولوجيات المعلومات والاتصال وهندسة العمليات الإدارية لتصبح عمليات إدارية إلكترونية كما أنّ الإدارة الإلكترونية إدارة التغيير المستمر بمعنى تسعى لتحسين وإثراء ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس فهي ملزمة بالتغيير المستمر ومواكبة كل المستجدات ومن خصائصها أيضًا أنها إدارة الشفافية ومحاربة الفساد أي تتجاوز قاعدة أن كل معلومة سرية أي أنّ الإدارة الإلكترونية حولت العلاقة بين الإدارة والمواطن من العلاقة السرية التامة إلى العلاقة الشفافية المشاركة، بمعنى إرساء الديمقراطية الإدارية وانفتاح الإدارة على الجمهور وبالتالي تقادي جرائم الفساد .

¹-نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص 114.

الشكل رقم (13): يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: إعداد شخصي

يوضح الشكل أعلاه سمات الإدارة الإلكترونية التي توضح لنا الاختلاف بين الإدارة التقليدية والمدخل الإلكتروني حيث نجد أن الوسائل المستخدمة في الإدارة التقليدية هي الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية أما الإدارة الإلكترونية تعتمد على شبكة الاتصال الإلكترونية كوسيلة للاتصال الإدارة التقليدية تعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية في تحقيق أهدافها والتفاعل بطيء قد يستغرق أيام وأشهر بسبب الإجراءات البيروقراطية وبخصوص الإدارة الإلكترونية نجدها تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الأهداف وتتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال عدد كبير من الطلبات أو الرسائل في زمن قصير إضافة إلى مدة الخدمة في الأسلوب الورقي نجدها محدودة بساعات الدوام الرسمي التي تقدم فيها الخدمة عكس الأسلوب الإلكتروني تقدم خدماتها 24 ساعة يوميًا وفق برامج معدة مسبقًا للرد على طالبي الخدمة وبجودة عالية جدًا، فهي إدارة تخفيض التكاليف إذ أنّ استخدام الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية سيوفر الكثير لميزانية الدولة إذ أنّ الخدمة التقليدية تكلف كثيرًا بالمقابل يمكن تجنب ذلك في نظام الإدارة الإلكترونية.

3-وظائف الإدارة الإلكترونية:

"مما لاشك فيه أن تحدي الإنترنت هو التحدي الأكبر في حياتنا عمومًا وفي الإدارة خصوصًا وإذا كان تراثنا الإداري قد صور ظهور وتطور المدارس الإدارية من خلال أكثر من قرن على أنها تمثل خطأ صاعدًا في قدرة الإدارة وفعاليتها(القيام بالأشياء الصحيحة) وكفاءتها(القيام بالأشياء بالأعمال والمهام بالطريقة الصحيحة)، فإنّ هذا التراث يبدو كله في الميزان في مواجهة الثقل التكنولوجي للإنترنت وأعمالها الإلكترونية وخصائصها الجديدة وإنجازها ووظائفها بطريقة إلكترونية ويمكن أن تستغني عن الإدارة ومبادئها المتعارف عليها وأساليبها المألوفة حتى الآن وفي كل هذه فإنّ الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها إدارة وتكنولوجيا للإدارة موجهة للتكنولوجيا لذا يتطلب التحول من العمل وفق أسلوب الإدارة التقليدية إلى العمل وفق أسلوب الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة كل نظم العمل الإداري المعمول بها بالمنشآت التقليدية".¹

"وقد أسفر ذلك عن تغيير الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف إلكترونية تمثلت بصفة أساسية فيما يلي:²

3-1- التخطيط الإلكتروني:

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأنّ كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا أنّ الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات:

أ- إنّ التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية والقصيرة وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من

¹ -محمد صادق إسماعيل: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، الطبعة 1، العربي للنشر والتوزيع، 2013، ص 29.

² -المرجع نفسه، ص 32.

أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف تأثير سلبي على كفاءة التخطيط.

ب- إنَّ المعلومة الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية كل شيء بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

ج- إنَّ فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي، يتم تجاوزها تمامًا في مجال الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكيهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبزغ في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل".

يختلف التخطيط التقليدي عن التخطيط الإلكتروني في العديد من النقاط وأهمها أنَّ التخطيط الإلكتروني يحتوي على خطة مرنة جدًا من أجل الالتزام ومن ثم الاستجابة الديناميكية للتغيرات في حين التخطيط التقليدي يحتوي على خطة طويلة وبالتالي ضرورة الالتزام والتنسيق بين جميع المستويات لتنفيذها كما نجد أنَّ التخطيط الإلكتروني الأداة الرئيسية لإنجاز ما هو مطلوب فالمخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين أي مشاركة الجميع عكس التخطيط التقليدي الذي يركز على المدخل أعلى وأسفل ومن ثم الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.

3-2- التنظيم الإلكتروني:

"إنَّ التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الفني في كل مكان لإنجاز الهدف وبذلك تتحول المنظمة من التركيز على الهياكل إلى التركيز على الهدف الواحد المتقاسم.¹

3-3- الرقابة الإلكترونية:

1- إيمان آيت مهدي: مرجع سابق، ص 38.

"إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحاً في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ فالعملية الإدارية تتكون من:¹

أ- **التخطيط:** وضع الأهداف ومعايير الإدارة.

ب- **التنفيذ:** كل الأنشطة والوسائل في التنظيم، التنسيق، والتوجيه من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة.

ج- **الرقابة:** المقارنة بين التخطيط (الأهداف والمعايير المخطط) والتنفيذ (الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة) ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح.

3-4- التوجيه الإلكترونية (القيادة الإلكترونية):

"تعني القيادة الإدارية بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز الأهداف أما القيادة الإدارية تعتمد على استخدام التكنولوجيا حيث يكون القائد قادراً على اتخاذ قرارات سريعة وفورية كما هو مطلوب منه وفي كل مكان وتعني القيادة الإلكترونية بثلاثة أبعاد أساسية على الأقل هي:²

أ- **القيادة التكنولوجية الصلبة:** قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة كما تعني أنها إدارة تقوم على مزايا وخصائص التكنولوجيا كتوفير المعلومات وتحسين جودتها وسرعة الحصول عليها من قبل المديرين المتواجدين على شبكات الأعمال.

¹ -نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية -الوظائف -المجالات)، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 259.

² -عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد: مرجع سابق، ص-ص 219-22-221.

ب- القيادة البشرية الناعمة: بالرغم من اعتماد الإدارة الإلكترونية على التكنولوجيا إلا أنها تبدو ذات محتوى إنساني أكثر من أي وقت مضى حيث تعتمد على عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين والمبتكرين والمحترفين.

ج- القيادة الذاتية: تتسم القيادة عبر الإنترنت بالذاتية نظراً لضرورة تطوير الذات باستمرار والعمل غالباً بشكل فوري واتخاذ القرارات بشكل فوري وأني.

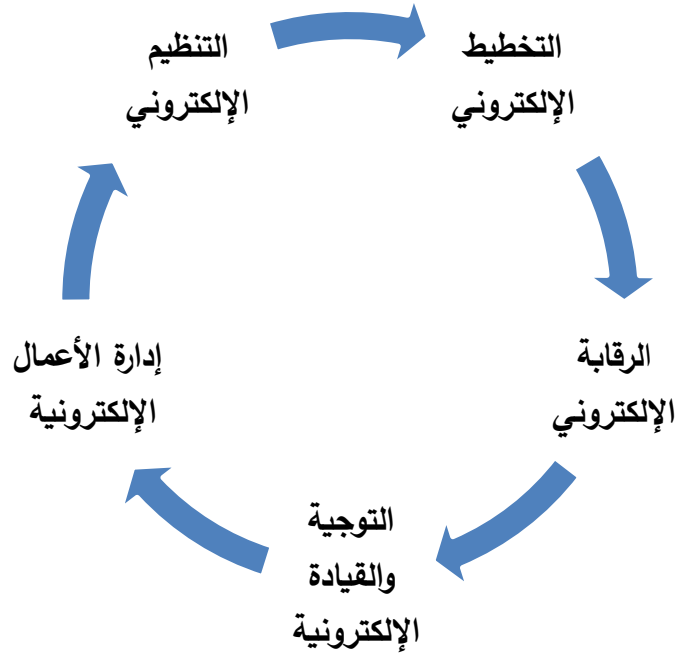
3-5 - إدارة الأعمال الإلكترونية:

"تحقق المنظمة النجاح في تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرة على إدارة سلسلة القيمة لأعمالها الإلكترونية بكفاءة وفعالية غير أنّ هذا النجاح مشروط بتوافر إدارة قوية وثقافة تنظيمية وموارد بشرية من صانعي المعرفة والتقنيين والقادة الإداريين ومن ذلك يتضح أنّ المكونات الأساسية لسلسلة قيمة الأعمال الإلكترونية هي (القيادة الإدارية الابتكار والإبداع التنظيمي إدارة المعرفة والتعليم والثقافة التنظيمية) فضلاً عن التنظيم والتوريد الداخلي والخارجي".¹

تعدّ وظيفة إدارة الأعمال الإلكترونية وظيفية شاملة لكل الوظائف السابقة حيث تشتمل على البعد البشري والمتمثل في صناع المعرفة والتقنيين والقادة الإداريين وهذا يتطلب تنظيم إلكتروني ورقابة إلكترونية على جميع الأنشطة بالإضافة إلى التخطيط من قبل القيادة الإدارية والعاملين، وكل ذلك في إطار ثقافة تنظيمية موحدة تشجع على الابتكار والإبداع التنظيمي مع توفر عنصر الإرادة القوية والمشجعة على الأسلوب الإلكتروني.

الشكل رقم (14): يوضح مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها

¹- حيدر شاكر البرزنجي ، محمود حسن جمعة : تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة ، منظور إداري- تكنولوجيا ، الطبعة 1، مطبعة ابن العربي ، بغداد ، 2014، ص 269.



المصدر: إعداد شخصي

من خلال الشكل الوارد أعلاه الذي يوضح وظائف الإدارة الإلكترونية، حيث أنّ المتطلع للشكل يلاحظ التكامل بين الوظائف الإدارية فالتخطيط الإلكتروني يتطلب التنظيم والتنظيم يحتاج إلى توجيه ورقابة إلكترونية، بالإضافة إلى وظيفة إدارة الأعمال الإلكترونية التي تعتبر أصعب وأهم وظيفة تجمع بين الوظائف السابقة والتي تتطلب العديد من العمليات لإدارة الأعمال منها الموارد البشرية وصناع المعرفة، ثقافة تنظيمية وإرادة قوية، ابتكار وقيادة إدارية.

4- أهداف الإدارة الإلكترونية:

لقد تباينت آراء الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية، لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي المتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات. وقد تباينت أهداف الإدارة الإلكترونية بتباين وجهات نظر الباحثين، ومن هذه الأهداف نذكر:

يرى (طارق عبد الرؤوف) عامر أن الإدارة الإلكترونية تهدف إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات لتحقيق التنمية. وقد حدد أهداف هذا الأسلوب في النقاط التالية:¹

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بسرعة وفي الوقت المناسب، ورفع مستوى العملية الرقابية.
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.

في هذه العناصر، لم يركز الكاتب على هدف واحد، بل تعددت الأهداف بتعدد المجالات، مثل الجانب الاقتصادي للإدارة الإلكترونية المتمثل في تحسين الانتعاش الاقتصادي من خلال الاستثمار في الآليات المتطورة للتكنولوجيا في المؤسسات. أما الجانب الإداري، فيهدف هذا الأسلوب إلى توفير المعلومة لصناع القرار ومحاربة كل أشكال الفساد الإداري، مثل البيروقراطية. أما الجانب الأخير فيهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمات من خلال الاستثمار في التكنولوجيا لصالح الموظفين.

¹-- طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سابق، ص 33.

أما (سامح عامر)، فيرى أنه إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع، فإن الأهداف هي الثمار التي يجنيها المسئولون في المنشأة في نهاية المطاف. ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطوال الأسبوع، بما في ذلك أيام الإجازة الأسبوعية.

- تقليل المساحة المطلوبة لحفظ المعلومات الإلكترونية.
 - تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل مع تكلفة مالية مناسبة.
 - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبة.
 - الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.
- أضاف الكاتب هنا مصطلح "الشفافية" (**transparency**) في أداء الأعمال، وأيضًا في تداول المعلومات، التي تصبح عامة ومنتشرة من القمة إلى القاعدة باستخدام الوسائط الإلكترونية. بالإضافة إلى ذلك، يتم اختصار عملي زمن تقديم الخدمة ومكان حفظها.

أما (فداء حامد)، فتتلخص أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:²

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات وربطها.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

¹- محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 73.

²- فداء حامد: الإدارة الإلكترونية (الأسس النظرية والتطبيقية)، الطبعة 1، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 221.

- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

أضافت هذه العناصر "مفهوم الثقافة المؤسسية" (**institutional culture**)، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على بناء ثقافة تنظيمية موحدة بين العاملين، وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا والشبكة الداخلية للمؤسسة لتعزيز التواصل الداخلي وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والعاملين، ومتابعة كافة الموارد إلكترونياً.

وفي هذا السياق، نجد أن (**مصطفى وآخرون**) يؤكدون أن الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث تهدف إلى ما يلي:

- اختصار الوقت لتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، والدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية، وتجميع البيانات والمعلومات من مصادر أصلية موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار.

- تسهيل إجراءات الاتصال بين إدارات المنظمة والمنظمات الأخرى، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.

- تقليل استخدام الأوراق، وبالتالي تجنب الأخطاء والمعاناة المترتبة على عمليات حفظ وتخزين الوثائق، وتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

هذه الأهداف التي تبناها الباحثون أضافت عملية مهمة من عمليات الإدارة، وهي الاتصال الداخلي والخارجي بين المنظمات من خلال الشبكة الخارجية "إكسترنت" (**extranet**) وغيرها من الوسائط الأخرى، مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد باستخدام تقنية "ميتينغ".

كما تهدف الإدارة الإلكترونية إلى رفع كفاءة العمل الإداري من خلال:

- تحسين مستوى الخدمات.
- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين لمهامهم عن بُعد.
- تخفيض التكاليف.
- الحد من استخدام الورق في الأعمال الإدارية.
- تقليل الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمنظمة.

من خلال المعطيات الواردة أعلاه من طرف الباحثين، يتبين أن أهداف الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث تهدف إلى إعادة هندسة الأعمال والعمليات الإدارية داخل المؤسسات، واختصار الوقت في تنفيذ المعاملات الإدارية لتجنب الأخطاء، والمساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية، وترقية الخدمات، وتقليل الموارد البشرية الزائدة.

5- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات. وفيما يلي عرض لأهمية هذا الأسلوب على مختلف المستويات والأصعدة.

5-1- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي:

"تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي بما توفره من فرص كثيرة على هذا المستوى وتمثل أهم هذه الفرص في الآتي:¹

¹- بيتر دراكر: تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 159، القاهرة، مصر، 1999، ص 164.

أ- **تحسين مستوى الخدمة الحكومية:** وذلك من خلال تبسيط إجراءاتها لتقدمها لأفرادها بما هو ملائم، كما تقوم بفتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين الأفراد، مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات القائمة في طريق هؤلاء وبالتالي يشعر الفرد بالراحة لما أنجزه.

ب- **تحقيق الشفافية:** من شأن الإدارة أن تساعد الموظف من الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمنظمة التي يعمل بها والمنظمات الأخرى كما تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الأعمال المبذولة لكل موظف في المنظمة الواحدة. طرح هذا العنصر نقطة مهمة تتمثل في الشفافية وذلك بحصول الموظف على المعلومات الجديدة بسهولة فبواسطة الوسائل التكنولوجية تصبح المعلومة متاحة لجميع الموظفين وبأقل وقت.

ج- **الاستفادة من التكنولوجيا:** حيث تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المنظمات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات وكل ذلك يساعد في تأهيل وتكوين الموارد البشرية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية.

د- **تدعيم الاقتصاد الوطني:** تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهامًا فعالاً في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تساهم فيها الإدارة الإلكترونية فمثلاً تمتلك الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية "أي دعم الاقتصاد الوطني من خلال قدرة الإدارة الإلكترونية على الإمداد بالمعلومات عن الأسواق الداخلية والخارجية مما يعطي القدرة على المنافسة الاقتصادية.

5-2- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات:

"للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات فهي تقوم بتقديم وتبسيط الكثير من الأشياء والتي يمكن تحديدها فيما يلي:¹

أ- تحسين أداء المنظمة: فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات، مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها وتحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها حيث تمكن المنظمة من توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة.

ب- الحد من التعقيدات الإدارية: حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جذرية على مستوى الإجراءات وذلك بتحويلها إلى عملية تقنية من خلال توفير الخدمة لطلبها بشكل مستمر عن طريق شبكة الإنترنت، خاصة وأنّ هذه الإمكانية غير مقيدة بزمان ومكان".

"كما أعطت وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات الإدارة الإلكترونية مجموعة من المزايا الهامة منها:²

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات المتاحة؛
- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات؛
- تمكين العاملين بالمؤسسة من الوصول بشكل مباشر إلى أية معلومات تتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية وموقعهم في العمل مما يوفر المديرين المعلومات التي يحتاجونها ويسهل من طبيعة العمل بالنسبة للموظفين".

¹- سمير عماري: مرجع سابق، ص 21.

²- برايان هوبكنز، جيمس ماركهام: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، د ط، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 20.

ومن المزايا الهامة للإدارة الإلكترونية أيضًا التي اكتسبتها من تقنيات المعلومات خاصة في القطاع العام ما يلي:¹

- إعطاء وجه جديد للإدارة الحكومية تتسم بالحيادية والموضوعية والانضباط حيث يتم الحصول على المعلومات والخدمات من خلال فرص متساوية؛
- القدرة على بناء كوادر وطنية مؤهلة تكنولوجيا لإدارة برامج التنمية وحفظ الدولة المستقبلية؛
- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات كما توفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية بالإضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين".

"تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن أن نسميه بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة".²

للإدارة الإدارة العديد من المزايا سواء على المستوى القومي وذلك من خلال تحقيق شفافية المعلومة بين الموظفين كما أنّ التكنولوجيا تساعد في تكوين وتأهيل الموارد البشرية المتخصصة لدعم الاقتصاد الوطني وهذا ما جعل العديد من المؤسسات الاقتصادية التي تتبنى الإدارة الإلكترونية تنشر استثماراتها عن بعد بعيدًا عن الفوارق الزمنية والمكانية، أما على المستوى الوطني تساعد الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة وتقديم الخدمات بجودة عالية بالإضافة إلى الشفافية في توفير المعلومات وتمكين الجميع من الوصول إلى المعلومة ومن مزاياها على مستوى القطاع الخاص قدرة هذا الأسلوب على بناء كوادر بشرية

¹- عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد: مرجع سابق، ص 114.

²- تبون عبد الكريم: الإدارة الإلكترونية: الأهمية والمتطلبات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2020، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، ص 394. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/152373> بتاريخ 2024/11/19 على الساعة 21:21.

متخصصة في المجال التقني لتحقيق تنمية شاملة في كل القطاعات فالاستثمار في الجانب التقني يخلق مورد استثماري بعيداً عن الاستثمار الاقتصادي.

ثالثاً - مبادئ الإدارة الإلكترونية: «تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي: ¹

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل تتنوع فيها المهارات والكفاءات المهيأة ذهنياً لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لأن الإدارة الإلكترونية تركز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة وحسن استغلالها في بيئة الإدارة بشكل يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف والتعرف عليها.

يركز على المبدأ على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وربما هو مبدأ جاء كرد فعل على نقص الخدمات التي تقدمها الإدارة الورقية والتي جعلت المواطن يطالب بالمزيد من التحسينات ولاسيما على مستوى الجماعات المحلية.

2- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية وذلك لأنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء.

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: فتقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في العمل والمدارس والمكتبات وذلك كي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة كما أنّ نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال حيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة".

من الملاحظ أنّ الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث متاح في العديد من الفضاءات في العمل والمكتبات والمدارس والإدارات لاقتناع الإدارة العليا بأهمية التكنولوجيا والاستثمار فيها لذا عمدت على تفعيلها في مختلف الإدارات والمجالات نتيجة لسهولة الاستعمال والدقة

¹-مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، د ط، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2020، ص 197.

وجودة الخدمة المقدمة حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على ربط الجمهور والإدارات فمثلاً على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، نجد موقع استحدثه الوزارة للربط بينها وبين المواطن يعبر فيها عن انشغالاته.

4- تخفيض التكاليف: وتعني أنّ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف بالإضافة إلى تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة وعلاقات المؤسسة مع الموردين والمجموعة المشتركة في المؤسسة.¹

من المبادئ المركزة في أسلوب الإدارة الإلكترونية هو الاستثمار في المجال التكنولوجي الذي بدوره يساهم في تخفيض تكاليف الخدمات وهذا ما تشهده الدول المتطورة من احتدام تنافس في المجال التقني والمعلومات وهو ما يخلق تدني في أسعار التكنولوجيات وإتاحة المعلومة للجميع عكس الدول النامية التي لا زالت تعاني الأمية التكنولوجية وغياب التنافس.

-إحلال الآلة محل العامل واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد".²

أي إعادة بناء الأدوار والوظائف حيث تمكن الإدارة الإلكترونية من إعادة هندسة الوظائف والأدوار وجعلها أكثر توافقاً مع الأسلوب الإلكترونيون تعتبر الهندسة الإدارية واحدة من أهم المداخل الإدارية التي تهدف للتغيير الجذري للعمليات والوظائف الإدارية مستعينة بذلك بالأسلوب الإدارة الإلكترونية، ومن المبادئ المركزة في أسلوب الإدارة الإلكترونية تقليص اليد

¹- بوزكري جيلاني، طيباوي أحمد: أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 01، 2019، المركز الجامعي تيسمسيت، البويرة، الجزائر، ص 37. <https://www.asjp.cerist.dz/en/Articles/324> بتاريخ 2024/12/02 على الساعة 12:39.

²-مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق إدارة بلا مكان إدارة بلا زمان بلا تنظيمات جامدة، مرجع سابق، ص 47.

العامة واستبدالها بالآلات وتعتبر النقطة الأخيرة إحدى أبرز سلبيات المدخل الإداري الإلكتروني.

2- إيجابيات الإدارة الإلكترونية:

"يرى مؤيدو التحول الإلكتروني في الإدارة العديد من الإيجابيات التي ترفع من كفاءة المنظمة وتزيد من قدراتها التنافسية ومن هذه الإيجابيات:

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة حيث تصب كل الإدارات بياناتها بشكل منظم في النظام والذي يمثل الذاكرة المؤسسية المركزية.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها حيث أصبح من السهولة الحصول على كافة البيانات التي يحتاجها متخذ القرار مباشرة مادام ذلك ضمن صلاحياته التي يكفلها له قانون المنظمة ¹.
- تقديم خدمات بسرعة مناسبة والدقة المطلوبة مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- ديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر في أي وقت ومن أي مكان.
- استخدام أساليب مستحدثة في تصميم الوظائف وتهيئة إصلاح البيئة التنظيمية للإدارة ².
- تبسيط إجراءات انجاز الأعمال في المنظمات من خلال تدفق سير المعلومات إلكترونياً.
- توفر معلومات دقيقة وموثقة.
- تقلل من أعباء الأعمال الورقية.
- تساهم في فتح قنوات اتصال جديدة داخل المنظمة بين دوائرها المختلفة ومع المنظمات الأخرى.

¹-محمد الحيزاوي: الإدارة الإستراتيجية والأعمال الإلكترونية (إشكاليات النظرية والتطبيق)، الطبعة 1، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، 2018، ص 148.

²- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: مرجع سابق، ص ص 76-77.

■ تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.

■ تساهم في زيادة الولاء للمنظمات نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسهيل المبسط للخدمات المقدمة¹.

تعددت مزايا الإدارة الإلكترونية منها أنها تقلل من أعباء الأعمال الورقية (التكلفة، الجهد)، كما تساهم في توفر المعلومات وبدقة وجودة وهذا ما عزز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين الخدمات المقدمة وتبسيط الإجراءات وبالتالي إلغاء التقسيم الإداري إلى تنظيم مرن.

3- سلبيات الإدارة الإلكترونية:

"قد يعتقد البعض أنه عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد أخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حالة تعثر الإدارة الإلكترونية لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية هي:²

■ التجسس الإلكتروني؛

■ زيادة التبعية؛

■ شلل الإدارة.

تناول هذا الطرح ثلاثة سلبيات للإدارة الإلكترونية تمثلت أولها في التجسس الإلكتروني حيث تعمل الدول المتقدمة ومؤسساتها على التجسس الإلكتروني سواء لمعرفة نقاط قوة أو ضعف

¹-سمير عماري: مرجع سابق، ص-ص 43-44.

²-فداء حامد: مرجع سابق، ص 230.

الدول المجاورة أو التجسس لامتلاك معلومات وهذا ما تعتمد إليه عدّة منظمات منافسة أو اختراق الملفات والوثائق أما التبعية فتعني التبعية للآخر سواء أيديولوجيا، اقتصاديا، تكنولوجيا إذ تعمل الدول النامية على اقتناء المعدات والوسائل التكنولوجية بأسعار باهظة جدًا نتيجة اعتمادها بدرجة كبيرة على الاستيراد بدل الاستثمار في التكنولوجيا وهذا سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية ومن سلبيات الإدارة الإلكترونية أيضًا الشلل الإداري فالتطبيق غير السوي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى إدارة إلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، وتعطيل الخدمات أو إيقافها.

■ **اختراق المواقع الإلكترونية الحكومية والتجسس عليه:** «قلّصت ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم دور العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية والتجسس إحدى هذه المجالات ومن الطبيعي عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها الورقي إلى أرشيف إلكتروني وهو ما يعرضها لمخاطر كبيرة تمكن التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها عن طريق اختراقها ببرامج "HACKERS" حتى يمكن إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة، سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو الدول".¹

نتيجة لمخاطر الاختراق والتجسس الإلكتروني الذي كان نتيجة التحول من الأرشيف الورقية إلى الأرشيف الإلكترونية عمدت الدول المتقدمة على حماية ملفاتها بانتهاج العديد من الأنظمة والبرامج ومثال على واحد من البرامج "الأمن السيبراني" كأحد الأنظمة التي تساهم في التقليل من الهجمات الرقمية تهدف عادة إلى الوصول إلى المعلومات الحساسة أو تغييرها أو إتلافها

¹ - صفاء فتوح جمعة: مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، 2014، ص 76.

أو ابتزاز المال من المستخدمين أو مقاطعة العمليات التجارية حيث يتكون النهج السيبراني من طبقات متعددة للحماية تنتشر في أجهزة الكمبيوتر أو الشبكات أو البرامج أو البيانات للحفاظ على سلامتها واستنادا لذلك قامت عدة دول غربية وأيضاً عربية منها إلى عقد ملتقيات تهدف من خلالها إلى نشر الوعي التكنولوجي والتعريف بأمن المعلومات والأمن السيبراني لحماية الأجهزة والبرامج من التجسس والاختراقات.

■ **انتشار البطالة:** إنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة حيث لم تعد هناك حاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد نتيجة ميكنة جميع الخدمات.

من سلبيات الإدارة الإلكترونية انتشار البطالة بين الموظفين الإداريين إذ أنّ استحداث التكنولوجيا ووسائطها دفعت بأرباب العمل وأصحاب المؤسسات إلى استبعاد عدد كبير من الموارد البشرية وتعويضهم بالآلات أو بموظفين مدربين تقنياً في هذا المجال، وبالتالي وجد الكثير من الموظفين أنفسهم خاصة الذين لا يملكون أي خبرة إلكترونية عاطلين عن العمل وهذا يعتبر إجحاف في حقهم خاصة إذ لم يتم تأطيرهم وإيجاد حلول لهم، كما أنّ الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة الحياتية بدل من الإنسان يؤثر على سوق العمالة والطلب عليها حيث طرح هذا الموضوع إشكالاً لدى العديد من الدول الأوروبية إشكال مفاده كيف ستتدخل المؤسسات التي اعتمدت على التكنولوجيا التي حلت محل أعداد كبيرة من البشر أن تحل هذه المشكلة؟

■ **التكلفة العالية:** حيث قد يكلف تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية المنظمات نفقات عالية تؤثر على أولويات تطوير الأداء وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.¹

ومن المعلوم أنّ الدول العربية ليست دولاً رائدة في مجال التكنولوجيا فهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أنّ هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب

¹- عصام عبد الفتاح مطر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، د ط، دار الجامعة الجديدة، الأزراطة، 2008، ص

والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا فالاستيراد المكثف للأجهزة والوسائل التكنولوجية يكلف الدولة مبالغ خيالية في ظل الاحتكار والتبعية للخارج.

رابعاً: -متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: إنّ تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الحديثة واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق عملية التحول الإلكتروني للمنظمة ومن هذه المتطلبات:

1- المتطلبات البشرية:

يعدّ العنصر البشري من أهم عناصر المنظمات إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والأجهزة والآلات، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة وهذا ما أكدّه (غنيم) حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية¹.

إنّ التحول نحو الإدارة الإلكترونية يتطلب المراهنة على المورد البشري المؤهل والمدرّب تقنياً على مختلف البرمجيات والوسائل الإلكترونية لأن استحداث الآليات التكنولوجية دون تدريب الموظف على هذه الوسائل هو فشل لأي برنامج للتغيير والتطوير ولقد أيقنت الدول المتقدمة منذ عهود طويلة أنّ نهضتها يقوم على المورد البشري والاستثمار فيه تقنياً وتكنولوجياً والتجربة المالية خير دليل إذ كرست شروط النهضة (الوقت التراب) والإنسان ووفرت له كل الظروف والوسائل لخلق القيمة المضافة، للنهوض بالدولة وهو ما يؤكد أنّ نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية يتطلب كفاءات قادرة على استعمال الأجهزة وإدارة الشبكات.

2- المتطلبات المالية:

¹- عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق ص 225.

"يعدّ مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طارئة لكي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البيئة التحتية وتوفير الأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار، مع التأكد على ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية".¹

3- المتطلبات التقنية:

"إنّ التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة وهي في صدد بناء معمار الأعمال الإلكترونية ومن هذه الخيارات التقنية المهمة خيار ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية **interactive kiosks**، التلفاز التفاعلي **tv**، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الإنترنت وتقنياتها مثل: خدمات الرسائل **sms**، وبرتوكول الاتصال بالإنترنت".²

4- المتطلبات الإدارية: «هناك عدّة متطلبات ينبغي أن تقوم بها الإدارة بكافة مستوياتها حتى توفر الأطر الإدارية التنظيمية لاستخدام الإدارة الإلكترونية وهي عديدة نذكر أبرزها: ³

- إدارة تتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية: «تعتبر الإدارة الأساس في عملية التحول حيث يشير (smrth) إلى أنّ القيادة الجيدة ضرورية ولكنها غير كافية إذ لابد من التزام الإدارة العليا بالقضية ليست قضية تقنية وحسب ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية بالإضافة إلى التخطيط الإستراتيجي للتحول".

¹-إيمان أيت مهدي: مرجع سابق، ص 31.

²-مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق إدارة بلا مكان إدارة بلا زمان بلا تنظيمات جامدة، مرجع سابق، ص 107.

³- رويدة عبد الحميد سمان: رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط في ضوء التحديات المعاصرة،مجلة كلية التربية،العدد 110،2020، كلية التربية،جامعة المنصورة، ص 37.

يشير المتطلب الإداري إلى الإرادة القوية للقيادة الإدارة نحو التحول الإلكتروني حيث أن تجسيد أي مشروع وتنفيذ أي برنامج يعتمد بالدرجة الأولى على القيادة الإدارية الداعمة والمساندة للتغيير إذ نجد العديد من المؤسسات الرائدة اليوم يرجع نجاحها إلى القيادة الإدارية، التي تتبنى فكر وفلسفة التغيير ومثال على ذلك تجربة ماليزيا الرائدة، عكس الدول النامية التي لا زالت بعقليات كلاسيكية ورافضة تمامًا للتغيير أو متخوفة من مكاسبه.

5- المتطلبات التشريعية:

"من خلال إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقًا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى بيئة قانونية وتشريعية مختلفة".¹

6- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

"إذ يشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية مع استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية)".²

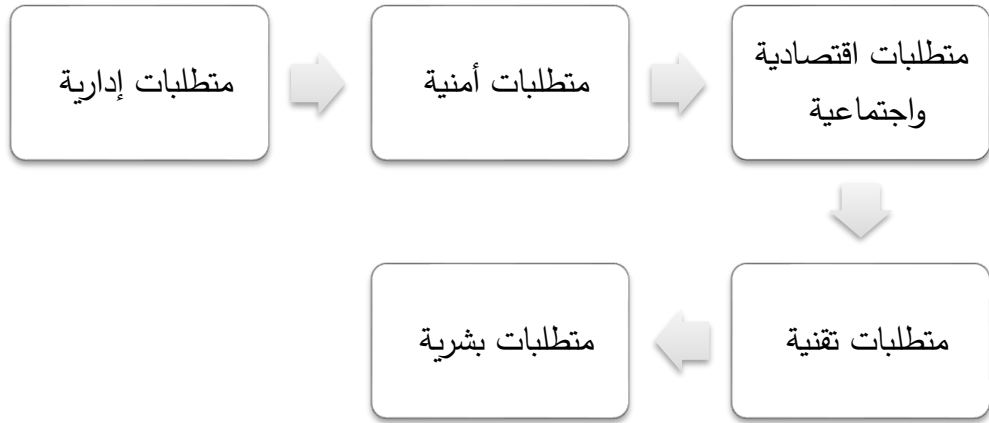
تعتبر المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية عامل مهم في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في خلق تعبئة اجتماعية مساندة للتغيير نحو المنظومة التكنولوجية حيث تعمل

¹-موسى عبد الناصر، محمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة -الجزائر)، مجلة الباحث، العدد09، 2011، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 09:47. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/603> بتاريخ 2024/12/11 على الساعة 09:47.

²-عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 74.

الجامعات الجزائرية خاصة على تنظيم ملتقيات وطنية ودولية في مختلف الكليات تُوّطر (موضوع الإدارة الإلكترونية بين ضرورة التفعيل ومعوقات التجسيد في الجزائر) وربطه بمسألة الحوكمة الإلكترونية والمدن الذكية حيث لاقت هذه الملتقيات إقبال كبير من طرف الطلبة والأساتذة وهي مبادرات علمية قيمة الهدف منها تعريف المجتمع العلمي بمتطلبات التحول للإدارة الإلكترونية ومعوقات التجسيد. ويمكن تلخيص متطلبات الإدارة الإلكترونية في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): يبين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: إعداد شخصي

يبين الشكل أعلاه متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية مع التأكيد على ضرورة توفير جميع المتطلبات سواء التقنية والمتمثلة في الشبكات الرسائل الإلكترونية وبما أنّ التكنولوجيا تتطور باستمرار فهي تتيح للإدارة تبني خيارات إلكترونية ورقمية جديدة، كما أنّ قضية التحول ليست قضية تقنية فحسب ولكنها بالأساس قضية فكر داعم للتغيير وقيادات واعية واستراتيجيات وهو ما يشير للمتطلب الإداري مع تدريب الموارد البشرية على الأجهزة وإدارة الشبكات بشكل سليم ومتطلبات مالية من خلال توفير أموال لاقتناء الأجهزة وتحسين مستوى البنية التحتية في ظل ترسانة قانونية وتشريعية تتعلق بالأمن الإلكتروني ضدّ التجسس

والاختراقات فالتحول نحو الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير كل هذه المستلزمات إذ أن نقص أي جانب سيعرقل عملية التحول.

خامسا-معوقات تفعيل الإدارة الإلكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة وعموما يمكن التطرق إلى أهم وأبرز التحديات التي واجهت الدول العربية خاصة في تجسيد هذا المشروع نذكرها كالآتي:

1-معوقات إدارية وتنظيمية، تتمثل فيما يلي:¹

- صعوبة استيعاب التنظيم الإداري الحالي لتقنيات الإدارة الإلكترونية؛
 - تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين الإدارات في الجهة الواحدة؛
 - عدم وجود هيكل تنظيمية محددة وواضحة المعالم؛
 - غياب الشفافية؛
 - ضعف نظام الحوافر الذي يشجع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- تشير المعوقات الإدارية والتنظيمية إلى التنظيم الإداري القائم على أفكار إدارية كلاسيكية رافضة للتغيير مع غياب التنسيق بين الوحدات الإدارية كما أن غياب الشفافية خاصة في إعداد خطط واستراتيجيات، من شأنه أن يعيق برنامج التفعيل واستهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول ومراقبة تطوراته أو غموض المفهوم فالكثير من القيادات الإدارية وحتى المواطنين يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية، زد على ذلك غياب الحوافر المادية والإمكانيات التي تعزز تجسيد أسلوب الإدارة الإلكترونية.

¹نوال بنت صالح بن ناصر السحيباني: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2009، ص بتاريخ 20/12/2020، ص 48.

2- معوقات بشرية وتتمثل في الآتي:

- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري؛
- وجود الفجوة الرقمية بين الناس متخصصين في مجال التقنية، وآخرين لا يفقهون شيئاً من إجابياتها؛
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها؛¹
- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها؛
- عدم تهيئة بيئة العمل الإدارية.²
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.³

من معوقات تفعيل أسلوب الإدارة الإلكترونية المعوقات البشرية؛ حيث نجد أن أغلب الإدارات تعاني من ضبابية لمفهوم الإدارة الإلكترونية فما بالك في طريقة التجسيد، حيث كشفت العديد من الدراسات أن الموظفين يجهلون تماماً مصطلح الإدارة الإلكترونية وخاصة الموظفين القدامى الذين يجدون صعوبة كبيرة جداً في التعامل مع التقنيات الحديثة كونهم غير مهئين نفسياً وتقنيا ويرجع ذلك إلى غياب بيئة عمل تكنولوجية وقلة برامج التدريب في مجال التقنيات الحديثة مع عزوف الكفاءات المتميزة على العمل لدى المؤسسات الحكومية وتوجهت الأغلبية للقطاع الخاص الذي يدفع بسخاء إضافة إلى ذلك الفوارق الاجتماعية بين المدى والقرى ضفة مزودة بشبكة الإنترنت والأخرى تعاني التدفق الشبكي .

3- معوقات المالية والتقنية وتتمثل فيما يلي:

¹-محمد سمير أحمد:مرجع سابق، ص 74.

²- عيدوني كافية، بن حجونة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، 2017، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، ص 232-233.

³-عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 80.

■ قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

■ صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الإنترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى كثير من الأفراد.¹

■ ضعف قطاع تقنية المعلومات في العديد من الدول وعدم وجود بنية تحتية متكاملة عدم تهيئة دوائر الدولة ومؤسساتها العاملة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية من ناحية الأجهزة والموارد الإلكترونية والبرامج المتطورة.²

■ عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية لاسيما في حالة تدني العائدات المالية الحكومية.³

تعدّ المعوقات التقنية والمالية من أكثر الرهانات صعوبة على متخذي القرار ويمكن إرجاع الأمر إلى تدني العائدات الحكومية ومن ثمّ ضعف تمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية كما أنّ التحدي الأكبر يكمن في عدم وجود بنية تحتية من معلومات شبكات أجهزة ومعدات حيث لازالت العديد من الدول النامية ومنها الجزائر تعاني من نقص في البنى التحتية المعلوماتية.

4- معوقات سياسية وقانونية، وتتمثل في الآتي:⁴

■ غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

1- عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مكملة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 39.

2- صفاء فتوح جمعة، مرجع سابق، ص 168.

3- فداء حامد، مرجع سابق، ص 236.

4- عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 39.

■ غياب بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تجرم الاختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية واتخاذ وتحديد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

لتطبيق أي مشروع وتنفيذ أي برنامج يتطلب إرادة سياسية داعمة، ومساندة لمبدأ التغيير والتطوير المستمرين ويتجلى ذلك في الدعم السياسي للمؤسسات بضرورة تطبيق التكنولوجيا إذ أنّ القضية ليست قضية تكنولوجيا فحسب بل مبادرة ومساندة حكومية تعزز البحث والعلم والتطوير ومن المعوقات أيضاً نجد البعد القانوني والتشريعي فوضع القوانين وحده لا يكفي بل لا بد من تحيين قوانين جديدة تتماشى وجرائم الإلكترونية، مثل "جرائم الاختراق والتخريب" من خلال فرض عقوبات صارمة لمرتكبيها.

5- المعوقات الأمنية: تتمثل فيما يلي:¹

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس بذلك الاختراق البيانات الخاصة بها بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.

- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.

- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقاً واسعاً بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.

نتيجة للتهديدات الأمنية ظهرت ما يسمي بأمن المعلومات "الأمن السيبراني" حيث يتكون هذا الأخير من مجموعة متطورة من الأدوات والأساليب، لإدارة مخاطر التقنيات والتدريب على هذه الممارسات المصممة لحماية الشبكات والأجهزة والبرامج والبيانات من الهجمات الرقمية

¹-مكيد علي: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت -، مجلة الحقوق والعلوم السياسية -دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص 229.

لذلك فإنّ غياب برامج حماية الشبكات والأجهزة والبرامج تسبب تخوف من التقنيات والمعاملات الإلكترونية.

والشكل الموالي يلخص معوقات تفعيل الإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (16): يوضح معوقات تفعيل الإدارة الإلكترونية



المصدر: إعداد شخصي

تأسيساً لما سبق نستخلص أنّ المعوقات التي تقف حجراً مانعاً أمام المؤسسات لتفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية تتمثل في المعوق الأساسي وهو البنية التحتية وما يتبعها من تجهيزات تحتاج إلى دعم مالي سواء لاقتناء الأجهزة والمعدات، أو تخصيص ميزانية للبرامج التكوينية على هذه التقنية أما المعوقات السياسية الإدارية فتشمل غياب الإرادة السياسية الداعمة والمؤيدة لبرامج التغيير والتطوير المستمرين وطغيان الأساليب التقليدية إذ أصبحت ثقافة تنظيمية راسخة في عقول أغلب المدراء والعاملين المعوقات البشرية تتمثل في ضعف ثقافة الحواسيب أو ما يصطلح عليه بالأمية الإلكترونية لدى العديد من الأفراد وأيضاً الشعوب وذلك لغياب الدورات التكوينية، مع قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت المعوقات الأمنية تتمحور حول التخوف من التقنية

ما جعل المؤسسات بقياداتها وموظفيها لا تقتنع بالتعاملات الإلكترونية لعوامل التجسس والاختراقات .

خلاصة

تقوم الإدارة المعاصرة على فلسفة جديدة تعتمد على الإدارة الإلكترونية وتعتبر هذه الأخيرة نقلة نوعية وحضارية وثقافية للمجتمعات يتسع نطاقها ليشمل كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية وقد رفعت بذلك شعارات إدارة بلا مكان إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة وحلت محلها شعارات إدارة السرعة وإدارة الدقة والموضوعية، إدارة الشفافية والتغيير المستمر ومحاربة الفساد فهي أحد أهم الآليات الفعالة والسريعة في تقديم الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن ودعمها أساسية لتعزيز مبادئ الحكم الرشيد في الإدارات المعاصرة إذ تحقق الكثير من المزايا والفوائد المتمثلة في تقليص عاملي المكان والزمان وتحسين الأداء وترقية الخدمات لذلك فالتغير الذي يرافق الإدارة الإلكترونية هو تغير حقيقي جذري وطويل المدى الأمر الذي يتطلب توفير توليفة من المتطلبات والمتمثلة في توفير الأجهزة والوسائل التكنولوجية والتي تعد غير كافية بل لابد من توفر جهاز إداري كفي قادر على فهم واستيعاب الوسائل التكنولوجية بالإضافة إلى خلق ثقافة تكنولوجية في المجتمع وتحيين القوانين ووضع تشريعات متعلقة بالأمن المعلوماتي للحفاظ على الملفات والوثائق.



تجربة التحول الإلكتروني في
الجزائر

الفصل الرابع: تجربة التحول الإلكتروني في الجزائر

تمهيد

أولاً: تجارب عالمية

1-الولايات المتحدة الأمريكية

2-تجربة الاتحاد الأوروبي

التجارب الآسيوية

3-تجربة كوريا الجنوبية

4-تجربة دولة سنغافورة

ثانياً: نماذج عربية

1-تجربة الإمارات العربية المتحدة

2-تجربة قطر

3-تجربة مصر

4-التجربة الأردنية

ثالثاً: تجربة الجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية

1- مشروع الجزائر إلكترونية

2-أهداف مشروع الجزائر إلكترونية

3-تجارب قطاعية للإدارة الإلكترونية في الجزائر

رابعاً: مشروع الجزائر إلكترونية بين فجوة التنظير والتطبيق

خلاصة

تمهيد:

إن الانتقال بالعمل الإداري من الأسلوب التقليدي الورقي إلى الأسلوب الإلكتروني الحديث جعل من الوظائف والأنشطة الإدارية أكثر مرونة، واختصرت الإجراءات التي تبدد الوقت والجهد والتكاليف من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة. حيث تهدف الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري معاصر إلى تخفيض النفقات المالية وترشيد العمل الإداري بالشكل الذي يضمن تحقيق الجودة الإدارية الشاملة وصولاً إلى تقديم الخدمات للعملاء بالشكل والوقت المحددين.

ولقد راهنت العديد من الدول سواء الغربية منها والعربية على مكاسب هذا الأسلوب الإلكتروني بما يحمله من دعوة صريحة مضمونها التخلي عن الورقي وتحسين الخدمات وهندسة الوظائف، ومن هذه الدول نختص بالذكر الاتحاد الأوروبي، الولايات المتحدة الأمريكية، فنلندا وإيطاليا.

والعربية نذكر التجربة الإماراتية، والتجربة الأردنية، التجربة المصرية.

وسنقوم في هذه الجزئية بتسليط الضوء على أهم التجارب الدولية الغربية والعربية التي تبنت مشروع الإدارة الإلكترونية واستطاعت تقديم الخدمات للمستفيدين في أسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية، وبأقل تكلفة من خلال تفعيل الوعي المجتمعي القائم على ضرورة التحول، وعلى سياسات تتميز بدرجة عالية من الديمقراطية والشفافية ومشاركة أفراد المجتمع في صنع القرار في ظل إرادة سياسية داعمة مساندة للتغيير والتطوير المستمر.

أولا - تجارب عالمية

في البداية سنقوم بعرض جدول لأبرز الدول التي حققت نجاحا كبيرا في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ثم بعد ذلك نشير إلى عوامل نجاح هذا التحول.

جدول رقم (04): يوضح الدول التي تحتل المراكز العشر الأولى على مستوى العالم في تطبيق الإدارة الإلكترونية وفقا لتقرير الأمم المتحدة 2014

الدولة	الترتيب عالميا لسنة 2012	الترتيب عالميا لسنة 2013	الترتيب عالميا لسنة 2014
جمهورية كوريا	1	01	-
استراليا	12	02	10+
سنغافورة	10	03	7+
فرنسا	06	04	2+
هولندا	02	05	3-
اليابان	18	06	12+
الولايات المتحدة الأمريكية	05	07	2-
المملكة المتحدة	03	08	5-
نيوزيلندا	13	09	4+
فنلندا	09	10	1-

المصدر: www.unpan.org/e-government

يتضح من الجدول السابق التالي:

1- احتفظت كوريا الجنوبية بالمرتبة الأولى مع قيادتها المستمرة وتركيزها الدائم على الإبداع والابتكار في مجال الإدارة الإلكترونية.

2- تقدمت كل من أستراليا وسنغافورة بشكل كبير عن تصنيفها العالمي عام 2012 فقد تقدمت أستراليا 10 مراتب وحقت المرتبة الثانية، أما سنغافورة فقد تقدمت 7 مراتب وحصلت على المركز الثالث.

3- تقدمت فرنسا لقيادة قارة أوروبا وتقدمت مرتبتان محققة المرتبة الرابعة بينما تخلفت هولندا عن القيادة وتراجعت ثلاث مراتب محققة المرتبة الخامسة.

4- أما اليابان فقد حققت تقدما كبيرا فتقدمت 12 مرتبة محققة المرتبة السادسة، بينما الولايات المتحدة الأمريكية تراجعت 5 مراتب محققة المرتبة الثامنة.

5- جاءت نيوزيلندا في المرتبة التاسعة بتقدم 4 مراتب بينما فنلندا تراجعت مرتبة واحدة محققة المرتبة العاشرة.

ومن الملاحظ أن دول شرق آسيا متقدمة في مجال الإدارة الإلكترونية، كما أن أوروبا مستمرة في تحقيق مؤشرات مرتفعة تليها الولايات المتحدة الأمريكية بينما كل من قارة إفريقيا وأمريكا الجنوبية مغيبة تماما.

وفيما يلي عرض موجز لهذه التجارب الرائدة في مجال التحول الإداري الإلكتروني:

1- الولايات المتحدة الأمريكية:

"يعود تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى اهتمام السياسة الحكومية بشؤون التحول الإلكتروني، كخيار استراتيجي بالموازاة مع التخطيط لجلب الموارد المالية اللازمة لتشغيل وصيانة برامج الإدارة العامة الإلكترونية وبذلك اتخذت مشروع تطبيق إدارة إلكترونية كقناة خدمات عامة يستخدمها الجميع في أي وقت وفي أي مكان ليضفي طابع التنوع في شكل الخدمات المقدمة من طرف الدوائر والمؤسسات الحكومية للمواطنين، حيث عملت الولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها نموذج متطور في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، على التأسيس لمرحلة الإدارة الإلكترونية وفق مبدأ الاهتمام بالمواطن أولا والتحول بالخدمة

العامّة الافتراضية والبحث عن نمط جديد بعيد النظر بين الأجهزة الإدارية والحكومة والمواطن".¹

"ومن العوامل التي أسست لبروز هذا النموذج وتجسيده للارتقاء بالخدمات العامة في الو.م.أ نذكر:²

أ- **الإرادة السياسية:** وجدت تجربة الإدارة الإلكترونية بيئة مناسبة ارتبطت بإسهامات ظروف ساعدت على مواصلة النجاح في تطوير استراتيجياتها وترجع الأسباب كما يرى ذلك بعض الباحثين والدارسين إلى وجود إرادة سياسية حقيقية والتي ترجمت نظريات التحول الإلكتروني إلى واقع تطبيقي ناجح.

ب - **الوعي المجتمعي ونموذج المعلومات:** يؤدي الوعي المجتمعي وبروز مظاهر مجتمع المعلومات دورًا هامًا وأساسيًا في دفع برامج التحول والاستعداد الإلكتروني داخل الدولة وتطور مجتمع المعلومات في الو.م.أ يتوقف على ضرورة التطرق إلى مؤشرات تبرز المستوى الحقيقي لهذا الجانب المهم حيث تقدم الدراسات التي تبرز أهم الخطوات الحكومة الإلكترونية وتطوير تكنولوجيا المعلومات أنّ 57% من شبكات الو.م.أ يستخدمون الإنترنت مقابل 12% من أوروبا ومقابل 0,5% من استخدام الإنترنت في الدول العربية ويوفر برنامج السعر الإلكتروني (E-Rate) بالولاية أجهزة كمبيوتر ومستلزمات الاتصالات بالإنترنت بسعر مناسب خاصة بالمدارس الابتدائية والثانوية.

"وضمن نفس الاتجاه تطرق الدكتور (فهد بن ناصر العبود) تحت «عنوان المشرعون يقودون الحكومة الإلكترونية» إلى أنّ هناك توقع في أمريكا بأن قادة الحكومة ومديروها سوف يكونون أكثر الناس تعلقًا بالشبكة لأنهم لا يريدون أن يكونوا شيئًا من الماضي إضافة إلى أغنياء ورجال الأعمال الذين يدعمون التحول للحكومة الإلكترونية وكذا العمال والمشرعون

¹-عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 69.

²-المرجع نفسه، ص 70.

الأصغر سنًا من جيل الشبكة حيث تعتقد كل هذه الفئات أن الشبكة هي القيادة التلقائية للخدمات".¹

"ومن بين الخدمات الإلكترونية التي توفرها الو.م.أ نذكر:²

أ-خدمات البوابة الإلكترونية: حيث تعتبر المواقع الإلكترونية المخصصة لتقديم الخدمات العامة للجمهور في أمريكا إحدى الآليات الهامة في تقريب الإدارة من المواطن وترقية الخدمات العمومية وتقدم الحكومة الأمريكية موقعًا إلكترونيًا خاصًا بالحكومة الفيدرالية يحتوي جملة من الخدمات (الأحوال المدنية التنقل والهجرة الرعاية الصحية ، الضرائب الخ).

ب-الخدمات المرورية: تبعًا لبيئة العمل الإلكترونية تتوفر هناك إمكانية تقديم الخدمات المرورية وتأخذ أشكالاً تتمحور حول تمكين طالب الخدمة من تعبئة البيانات المخصصة للمرور بمختلف أنواعها ومنها نموذج (رخصة القيادة استمارة السير، تسديد المخالفات، البلاغ عن الحوادث والمخالفات المرورية) وإرسالها إلى أي إدارة أو قسم مرور بحيث يتم الرد آليًا مع تسديد الرسوم عبر بطاقة الائتمان.

ج-خدمات الجامعات الافتراضية: طبقت الو.م.أ الخدمات الإلكترونية للجامعة الافتراضية والتي كان تطبيقها في الحرم الافتراضي بكاليفورنيا والذي يأخذ شكل 128 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي وتقدم ضمنه 173 برنامجًا، تغطي نحو 3462 مادة دراسية ويضم الحرم الافتراضي بكاليفورنيا مؤسسات تعليمية راقية كجامعة كاليفورنيا بولس أنجلس، وله مهام وأنشطة من أهمها مساعدة الطالب عن طريق موقع موسع على الإنترنت) في البحث عن البرنامج الذي يناسبه".

د-خدمات المكتبات الإلكترونية في جامعة نيويورك: تمثل جامعة نيويورك أكبر جامعة في الولاية وثالث أكبر جهاز جامعي عام حيث يقدم مكتب الخدمات المكتبية داخلها

¹- عشور عبد الكريم: المرجع السابق، ص 71.

²-المرجع نفسه، ص 73.

دعماً كاملاً لمكتبات مراكز الجامعة وقواعد المعلومات والبيانات المتسعة ويقوم بتوفير خدمات التنسيق والتطوير خدمات المكتبات.

2- تجربة الإتحاد الأوروبي:

"تأتي الدول الأوروبية في المرتبة الثانية بعد الو.م.أ من حيث التصنيع والاستثمار المعلوماتي حيث يحظى تطبيق الإدارة الإلكترونية باهتمام كبيراً نظراً لأهميته في مجال الخدمات التي تقدمها الحكومة إلى قطاع الأعمال والمواطنين ففي عام 2000 تبنى الإتحاد الأوروبي فكرة الانتقال إلى المجتمع المعلوماتي ومن ثم التمهيد لإجراء إصلاحات في مؤسساته تؤدي في النهاية إلى الإدارة الإلكترونية".¹

"أطلقت أوروبا شعار (EE) أي أوروبا الإلكترونية وهي بذلك تدعو جميع أعضاء الإتحاد الأوروبي للقيام بمساعدتهم لتحويل حكومتهم إلى حكومة إلكترونية ومن بين الدول الأوروبية الإلكترونية:²

2-1- إيطاليا:

"في عام 2000 أطلقت الحكومة الإيطالية خطتها للتحول إلى الإدارة الإلكترونية وخصصت ميزانية في حدود 400 مليون دولار أمريكي حيث تركز الخطة الإيطالية بشكل أساسي على الإصلاح والتحديث الإداري واللامركزية في الإدارة. فالخطة الإيطالية تدعو لتطبيق شبكة كبيرة جداً لربط مكاتب البلد المركزية والمحلية بجميع الخدمات الأساسية حيث أن أهم إنجاز للحكومة الإيطالية كان في إيجاد بطاقة الهوية الإلكترونية التي تسجل محل بطاقة التعريف التي يحملها الأفراد وكانت الحكومة الإيطالية أول من أصدر قانون استخدام التوقيع الرقمي وهي بذلك قد سبقت الو.م.أ وبلاد أوروبية أخرى".³

2-2- تجربة فنلندا:

¹- عشور عبد الكريم: المرجع السابق، ص 74.

²- المرجع نفسه، ص-ص 85-86.

³- المرجع نفسه، ص 87.

تعتبر فنلندا واحدة من أكبر الدول الأوروبية مساحة وعدد سكانها حوالي 5,1 نسمة، وهي من أكثر الدول الأوروبية تطوراً في مجال تقنية المعلومات والاتصال ويوجد فيها 444 مدينة وبلدة، ويعمل في بلدياتها أكثر من 43 ألف موظف يقدمون الخدمات لمواطنيها والجدير بالذكر أن:¹

حوالي 90% من الأسر الفنلندية تمتلك هاتف جوال.

حوالي 60% من الأسر لديها جهاز حاسب آلي.

حوالي 2,5% عميل يستخدمون شبكة الخدمات المصرفية وهي النسبة الأعلى في العالم مقارنة بعدد السكان.

يوجد في فنلندا حوالي 44 بلدة تنفق ما مجموعه 721 يورو سنوياً على تقنية المعلومات والاتصالات.

تقدم البلديات الفنلندية الخدمات الأساسية والتي تتعلق في التعليم والرعاية الصحية ومرافقة استخدامات الأراضي والمباني وتوفير المياه والطاقة.

"بدأت الحكومة الفنلندية مشروعها إطلاق مفهوم النافذة الحكومية الواحدة وذلك بإنشاء مراكز خدمات حكومية موحدة بحيث يتم تجميع كافة الدوائر الحكومية في مبنى واحد ليتمكن المواطن من إنجاز كافة معاملاته من مكان واحد وبعد أن حققت التجربة النجاح المطلوب تم زيادة عدد المراكز لتصل إلى 145 مركز عام 2000".²

¹- علي هندي يوسف الشامسي: دراسة جوانب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في بعض الدول، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحوكمة والسياسة العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، نوفمبر 2018، ص-ص 107-108.

²- المرجع نفسه ص 108.

التجارب الآسيوية

3- تجربة كوريا الجنوبية:¹

تعتبر دولة كوريا الجنوبية من الدول الرائدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب دراسة الأمم المتحدة لعام 2014 فقد احتلت المركز الأول، وحقت إنجازات غير مسبوقة كوسيلة أساسية لتعزيز قدرتها التنافسية، معتمدة على البيئة التحتية المتطورة لتكنولوجيا المعلومات، حيث قامت ببناء شبكات الحاسب في جميع أنحاء البلاد وتعديل القوانين واللوائح والسياسات.

وقد بدأت الحكومة الكورية بإتباع (Smart e-Government Stratege) إستراتيجية الحكومة الإلكترونية الذكية، لمساعدة الشعب الكوري للوصول إلى الخدمات العامة دون قيود المكان والزمان أو الوسيط من خلال دمج وتكامل تكنولوجيا المعلومات المتطورة في كوريا والخدمات العامة.

وقد اتخذت الإدارة الكورية العديد من الإجراءات لتحسين الكفاءة والشفافية في العمل الإداري، وتعزيز التواصل مع المواطنين فيما يتعلق بسياسات الحكومة حيث يمكن للأشخاص من المشاركة في عملية صنع القرار الحكومي بكل سهولة من خلال شبك يسمى « e people » متصل بجميع المؤسسات الإدارية، بالإضافة إلى استخدام بوابة الخدمة المدنية **civil service portal :minon** التي تمكن من دخول عصر طلبات الخدمة المدنية في المنزل، كما عمدت على زيادة كفاءة إدارة الموارد المعلومات.

ومن الخدمات التي تقدمها الإدارة الحكومية الإلكترونية:

1- الخدمات المبنية على الإنترنت (www.egov.kr) :

حث يتمكن المواطنين من استخدام الخدمات الإدارية في أي وقت وفي أي مكان على شبكة الانترنت إذ يمكن المواطنين من إيجاد الخدمات التي يحتاجون إليها بالبحث من خلال

¹-نادية إبراهيم السيد هندي: التجارب العالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديات تطبيقها في الدول العربية، كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الإسكندرية، مصر، دس، ص ص 95-96 (بتصرف)

5300 خدمة متاحة مع الحصول على معلومات تفصيلية، وطلب ما يصل إلى 720 خدمة مدنية على الإنترنت دون الحاجة إلى زيارة المكاتب الإدارية والحصول على النتائج عن طريق البريد العادي.

2- خدمة التخليص الجمركي (portal ,customs.go.kr):

تهدف إلى توسيع نطاق الاستخدام المشترك للمعلومات من أجل تحسين وتبسيط مختلف العمليات المتعلقة بالتصدير والاستيراد الذي يوفر وقت المتعاملين، ويتم تقديم تلك الخدمة عن طريق دمج مجموعة من الخدمات في إطار ما يعرف بخدمة الشباك الواحد، حيث يتم إرسال واستقبال مختلف التقارير إلى المصالح المختصة وتحديث نظام التبادل الإلكتروني للبيانات التقليدية لتوفير خدمة أكثر ملائمة وأقل تكلفة للتخليص الجمركي.

4- تجربة دولة سنغافورة¹:

تعتبر تجربة سنغافورة من التجارب الرائدة في تطبيق الدارة الإلكترونية ، وقد سعت سنغافورة لعدة سنوات مضت لأن تصبح " الجزيرة الذكية " (Inetelligen Island) لذا عمدت الحكومة السنغافورية مع القطاع للاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية (e-commerce) .وساعدها على ذلك الموقع الهام وتوفر البنية التحتية اللوجستية ، ووجود مؤسسات مالية تعمل بمعايير عالية ،وسوق مفتوح للاتصالات ، إضافة إلى توفر إستراتيجية تقوم على التفكير بسرعة ، والعمل للسوق الكوني من خلال توظيف مزايا تكنولوجيا المعلومات والموارد الفكرية والمعرفية المتاحة .

ولقد أدركت القيادة السياسية في سنغافورة أن الطريق إلى المستقبل هو اعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتنشيط الإدارات الحكومية والتجارة والخدمات للمواطنين، وقد بدأت في تنفيذ الخطة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات عام 1983، وتم إنشاء المجلس الوطني للكمبيوتر وإطلاق برنامج مؤسسة الخدمة المدنية والذي ارتكز على التالي:

1- تدريب ومحو الأمية المواطنين في مجال الحاسب والإنترنت.

¹- نادية إبراهيم السيد هندي: المرجع السابق، ص-ص 97-98(بتصرف).

2- جذب الكفاءات للعمل في مجال الحاسب والإنترنت.

3- تثقيف المواطنين حول فكرة الحكومة الإلكترونية.

4- تدريب 75 من الموظفين في قطاع المعلومات والاتصالات.

فتم تقديم الخدمات التالية:

1- نجحت سنغافورة في تطبيق نظام التعرف بالترددات اللاسلكية (RFID) في جميع مكباتها العامة، وهذا النظام يعمل على تقليل الفترات الزمنية في الاصطفاف للبحث ومعرفة محتويات المكتبة الداخل إليها والخارج منها.

2- في مجال التعليم (E-Learning) فقد نجحت سنغافورة بفضل الخطط الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات، أين تم ربط جميع المدارس والبالغ عددها 360 مدرسة في شبكة واحدة كما تم تدريب الطاقم التدريبي والبالغ عددهم 25 ألفا على تطبيق تكنولوجيا المعلومات، مما خلق جو من المنافسة المحلية والعالمية بين الطلبة.

3- الاهتمام بمحو الأمية الإلكترونية نحو أهمية استخدام شبكة المعلومات للتعامل مع الحكومة.

تنمية الموارد البشرية بتطبيق الإدارة الحكومية الإلكترونية المتكاملة عن طريق ربط جميع الدوائر الحكومية في شبكة أكثر اتصالا بغرض تقديم خدمات أفضل، وإشراك القطاع الخاص والقطاعات الاجتماعية بغرض دفع عجلة التنمية.

4- استخدام الطرق الذكية لتخفيف اختناقات المرور بهدف تقديم تنبؤات مبكرة لحركة المرور.

5- الموقع الإلكتروني www.gov.sg حيث يمكن التنقل بين مجموعة من الخدمات المتوفرة على الموقع الإلكتروني، والذي يحتوي على خدمات مخصصة للمواطنين، الأسرة، الصحة، الثقافة، والتعرف على الرسوم الضريبية، والخدمات الخاصة بقطاع الأعمال، كما يتضمن

الموقع خدمات لزوار سنغافورة من طالبي الدراسة أو السياحة ويتضمن أيا مواضيع خاصة بالثقافة والترويج السياحي والاقتصادي.

الدروس المستفادة من التجارب العالمية:

- ✓ تحيين القوانين والسياسات والبرامج الداعمة لمشروع التحول.
- ✓ توفير البنية التكنولوجية والحاسوبية لتشمل جميع الأفراد دون استثناء.
- ✓ الإرادة السياسية الداعمة والمساندة لمشروع التحول الإلكتروني.
- ✓ الشفافية في العمل الإداري والسعي الدائم نحو تحسين الكفاءة في العمل.
- ✓ تعزيز التواصل مع المواطنين وربط الخدمات بالتقنيات المتطورة.
- ✓ تدريب وتنمية الموظفين على التقنيات الحديثة.
- ✓ جذب الكفاءات للعمل في مجال الحواسيب والشبكات والبرمجيات.
- ✓ محو الأمية الإلكترونية للمواطنين.
- ✓ إيمان القيادة السياسية بمكاسب النحو الرقمي في المجتمع.
- ✓ المواطن شريك الحكومة من خلال الاضطلاع على مشروع الإدارة التكنولوجية.
- ✓ أهمية تقديم الخدمات الإلكترونية المكثفة من قبل مختلف فئات المواطنين.

من خلال عرض التجارب الغربية الرائدة في مجال تفعيل الإدارة الإلكترونية التي عمدت على توظيف التكنولوجيا في العديد من المرافق العمومية بهدف ترقية وتحسين خدماتها لمواطنيها ويرجع السبب الأساسي كما تم ذكره آنفًا إلى الإرادة السياسية الداعمة التي ترجمت نظريات التحول إلى واقع تطبيقي ناجح، بالإضافة إلى المتطلبات الاجتماعية والمتمثلة في الوعي المجتمعي الداعي إلى ضرورة التحول إلى مجتمع معلوماتي أي الرضا الطوعي على المساهمة في التعاملات الإلكترونية سواء من طرف الحكومات أو من قبل المواطنين فهو دليل ملموس وواضح على توفر موارد بشرية مساهمة في بناء صرح الحكومة الإلكترونية الأمريكية والأوروبية.

ثانيا- نماذج عربية:

1- تجربة الإمارات العربية المتحدة:

"يعتبر مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات المتحدة مشروعاً رائداً ومقدماً في إمارة دبي حيث تسعى هذه الدولة إلى جعل مهام إدارتها المختلفة محوسبة وصولاً إلى تطبيق شامل للإدارة الحكومية وأنّ حكومة دبي الإلكترونية تعمل على التعاون مع الحكومات المحلية لنقل الخبرات التي اكتسبتها الدولة في هذا المجال وتجاوز السلبيات والمشاكل ولاشك أنّ التواصل مهم جداً وهناك اتصالات مع رأس الخيمة وأبو ظبي وعمان والعين لتكون هناك تكامل في تقديم الخدمات الإمارات الآن تنفذ مشروع الوافد الإلكتروني والذي يمكن الوافدين القاطنين في الدولة من الحصول على ميزات وخدمات كثيرة عن طريق استخدام هذا النظام كالحصول على تأشيرات الإقامة وبطاقة العمل والبطاقات الصحية وغيرها من الخدمات ذات الصلة عن طريق الإنترنت".¹

2- تجربة قطر في الإدارة الإلكترونية:

أطلقت الإدارة الإلكترونية فعليا ولأول مرة في قطر عام 2003 ، وبعد ذلك تم وضع خطة إستراتيجية لبرنامج الإدارة الإلكترونية المتكاملة ، وقد تم افتتاح البوابة الإلكترونية في 2008 وأطلقت نسختها الجديدة في 2010 ، لتوفر إمكانية الوصول على مدار الساعة إلى جميع الخدمات التي يحتاجها كل من يعيش أو يعمل في دولة قطر ، إذ يعتبر التحدي الأكبر الذي واجه تنفيذ برنامج الإدارة الإلكترونية هو توفير القدرات والمهارات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، على الرغم من أن دولة قطر حاولت التغلب على نقص القدرات والمهارات المحلية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، وهو ما قلل من المشروعات الطموحة التي ترغب الدولة في تنفيذها عن طريق الاستعانة بالخبراء والاستشاريين في هذا المجال.²

3- تجربة مصر في مجال الإدارة الإلكترونية:

¹-محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 305.

²-سعيدة حركات، سارة بن غيدة: واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في الدول العربية -عرض لبعض التجارب، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 1، 2021، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص 719.

تعدّ مصر من الدول العربية التي أولت تكنولوجيا المعلومات اهتمامًا كبيرًا في الارتقاء الإداري ومواكبة التطور الحاصل في العالم فاتخذت كل المبادرات اللازمة وعلى جميع المستويات لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا من خلال عقد المؤتمرات الوطنية وبناء القرية الذكية على مساحة 300 فدان وأنشأت فيها الأنشطة المعلوماتية واتخذت مصر سبيلًا للحكومة الإلكترونية من خلال إتباعها الخطوات التالية:¹

- شرعت في أتمة القطاع العام والمكاتب الحكومية بشكل كامل.
- شرعت في تحسين البنية التحتية للاتصالات والمعلوماتية.
- نمت روح القناعة بتكنولوجيا المعلوماتية الحديثة لدى المواطنين.
- اتخذت القرارات السياسية والاقتصادية الداعمة للعملية.
- وفرت المناخ الملائم لاستمرارية العملية ودفعها إلى الأمام.

وقد مرت الحكومة المصرية بالعديد من المراحل للتحول للإدارة الإلكترونية:²

المرحلة الأولى:

بوضع الخطة الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية والموافقة عليها، وتحديد الخدمات التي تقدمها كل جهة ف الدولة، تحديد تكلفة كل خدمة، تحديد المدة اللازمة لإنهاء المعاملة.

المرحلة الثانية:

تطوير الجهاز الحكومي بما يسمح من تنفيذ مشروعات الإدارة الحكومية الإلكترونية، وتطوير المؤسسات وبناء المعلومات الوطنية وتمكين المواطنين من الدفع الإلكتروني.

المرحلة الثالثة:

¹-عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 88.

²--سعيدة حركات، سارة بن غيدة: المرجع السابق، ص 113.

وضع مراكز لتقديم الخدمات في الأماكن العامة لمن ليس لديهم وسيلة للدخول على الإنترنت أو الأميين.

ولتنفيذ الأهداف تم وضع خطة قومية تتكون من المحاور التالية:

1. تنمية الطلب الوطني على المعلومات.
2. التوجه نحو الأسواق العالمية للحصول على نصيب من الطلب العالمي.
3. تنمية الموارد البشرية.
4. الشراكة مع شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
5. تهيئة المناخ التشريعي لانطلاق صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
6. إنشاء مناطق وحاضنات لتكنولوجيا المعلومات العالمية.

4- التجربة الأردنية في مجال الإدارة الإلكترونية

"وبالنسبة للتجربة الأردنية في مجال الحكومة الإلكترونية فإن مجتمع المعلومات الأردني يستعد حالياً لإطلاق مشروع بوابه الحكومة الإلكترونية بهدف تحسين الأداء الحكومي التقليدي من ناحية تقديم الخدمات وكفاءة الأداء والدقة وتقليل الوقت والتكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات الحكومية والوصول إلى درجة عالية من الرضا لتلقي الخدمة بالإضافة إلى التكامل التقني والتنسيق بين الجهات المختلفة والهدف العام هو الوصول إلى كفاءة وشفافية وأداء أفضل للحكومة وموظف الحكومة وتغيير الصورة النمطية السائدة لدى الكثيرين والأردن تتمتع بالعديد من المقومات مثل البنية التحتية المعلوماتية وتوافر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة من وجهة حكومية هي وزارة الاتصالات والمعلومات التي تقوم بدور التنسيق والداعم لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية، بحيث يحقق البرنامج الأهداف الوطنية ويواجه التحول والتغيير المنشود للإصلاح والتطوير في الحكومة لتحقيق تلك الأهداف"¹.

تشير التجارب العربية إلى وجود نوع من المبادرات للتحول الإلكتروني من طرف الحكومات مثل الإمارات العربية المتحدة التي عمدت حكومتها على التعاون المحلي من أجل نقل

¹- عبان عبد القادر: المرجع سابق، ص 309.

الخبرات لتجاوز السلبيات والمشاكل و خاصة تعزيز التواصل بين أبو ظبي وعمان لتشكّل بذلك تكامل في تقديم الخدمات أما الحكومة المصرية عمدت على عقد المؤتمرات الوطنية وبناء قرية الذكاء وأنشأت فيها المعلوماتية في ظل بيئة ومناخ مشجع على التحول الإلكتروني والدعامة السياسية والاقتصادية وأخيرا نجد التجربة الأردنية التي استغلت البنية التحتية المعلوماتية وتوافر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة.¹

وما يمكن أن نضيفه على الطرح السابق أن الهدف من عرضنا للتجارب الغربية والعربية ليس مجرد تلخيص وعرض لوضع قائم، ولكن أكثر من ذلك الاستفادة من هذه التجارب الرائدة في المجال المعلوماتي حيث أكدت التجارب الغربية أن الإرادة السياسية هي العامل الأساسي في تنفيذ أي مشروع مع ضرورة الوعي المجتمعي بأهمية التحول نحو إدارة إلكترونية تساهم في تحسين الموافق العمومية، وتحسين الخدمات بالنسبة للتجارب العربية نجد أن العديد منها لازالت تعاني من معوقات تنظيمية إدارية تقنية واجتماعية جعلها تابعة للدول القوية.

ثالثا- تجربة الجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إنّ إستراتيجية الإدارة إلكترونية تضمنت مشروع "الجزائر إلكترونية لسنة 2013 والتي تضمنت مجموعة من المحاور التي تمس مختلف القطاعات والعمل على إعطائها صبغة إلكترونية بما يتماشى ومتطلبات العصر وكان الهدف الجوهرى من هذا المشروع النهوض بقطاع الخدمات العمومية والارتقاء بها وتحسين صورة الإدارة لدى المواطن وكان للبلديات النصيب الأكبر باعتبارها الهيئات اللامركزية الإدارية الفاعلة.

1- مشروع الجزائر إلكترونية: (2008-2013)

"لا ريب في أن الحكومة الجزائرية قد أولت اهتمامًا بالغًا بتطبيق الحكومة الإلكترونية ومن أجل ذلك تم إعداد مخطط متعدد القطاعات عرف بإستراتيجية "الجزائر إلكترونية" 2013 بغرض تحديد الأهداف المرجوة وضبط الأعمال الواجب تنفيذها حيث انطلق المشروع سنة

¹ - المرجع نفسه، ص 310.

2008 على أن ينتهي في غضون الخمس سنوات المقبلة ويرتكز هذا المخطط على ثلاثة عشر 13 محوراً رئيسياً حيث تمّ إعداد تقييم الوضع بالنسبة لكل محور وتحديد أهدافه الرئيسية الخاصة المسطرة على مدى خمس سنوات المقبلة مع وضع لائحة للعمليات اللازمة لتجسيد هذه الأهداف ، تتمثل هذه المحاور في الآتي:¹

المحور الأول: تسريع استخدام تكنولوجيا ت الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.

المحور الثاني: تسريع استخدام تكنولوجيا ت الإعلام والاتصال في الشركات.

المحور الثالث: تطوير آليات وإجراءات تحفيزية تمكن المواطن من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

المحور الرابع: تطوير الاقتصاد الوطني.

المحور الخامس: تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة.

المحور السادس: تطوير الكفاءات البشرية.

المحور السابع: تدعيم البحث التطوير والابتكار.

المحور الثامن: ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني.

المحور التاسع: الإعلام والاتصال.

المحور العاشر: تمكين التعاون الدولي.

المحور الحادي عشر: آليات التقييم والمتابعة.

المحور الثاني عشر: إجراءات تنظيمية.

¹-خطاف ابتسام، غياض شريف: توجه الجزائر إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية عبر مشروع الجزائر إلكترونية 2013: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، ديسمبر 2018، الجزائر، ص-ص 346-345.

المحور الثالث عشر: الموارد المالية.

"إن مشروع الجزائر الإلكترونية عبارة عن مجموعة من المبادرات والمشروعات التي تتبناها الحكومة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة من خلال إتاحة خدماتها على شبكة الإنترنت لفائدة المواطنين والشركات والإدارات فتصبح وسيلة اتصال تفاعلية ما بين الحكومة والمجتمع المدني وقد خصص لهذا ما يربو عن 35 مليون دولار «ومن الأمور المحفزة للمشروع هي شبكة الانترنت التي شهد مشاركة سنوية قدرت ب 900 مشارك سنويا وفي هذا الصدد سيتم توسيع شبكة الانترنت نحو المناطق الريفية والمناطق الجنوبية بغرض فك العزلة ومساعدة الشباب في صقل موهبتهم والكشف عن إبداعاتهم وحسب التقارير الرسمية فقد انتقل عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر من 10 آلاف شخص سنة 2000 إلى 4,5 مليون شخص في نهاية 2008، أي ما يعادل 14% من إجمالي السكان على أن يصل عدد المشاركين زهاء 60 مليون في آفاق 2025".¹

2- أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية: تمثلت أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية فيما يلي:

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين في مختلف مجالات الحياة وتحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن هذا بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية وكذا تبسيط مختلف العمليات الإدارية ومكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحاً لتنمية البلاد.²
- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وإتاحتها للجميع من خلال تسهيل تبسيط ربط المراحل الإدارية بالمعاملات الإدارية.
- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
- مكافحة البيروقراطية الإدارية.
- تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية.

¹-طروبيا نذير: الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبدئي للإدارة الإلكترونية في الجزائر (تحليل للواقع واستشراف للمستقبل)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3، جانفي 2019، جامعة أحمد دراية، الأدرار، الجزائر، ص 550.

²-فرطاس فتيحة: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 2016، 15، جامعة الجيلاني بونعامه خميس مليانة، الجزائر، ص 316.

- حماية البلاد والمجتمع ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للقارات وكذا ظاهرة الإرهاب التي تعمل في تزويد وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها".¹

3- تجارب قطاعية للإدارة الإلكترونية في الجزائر:

يتوقف الإلمام والمعرفة الكاملة بتجربة الخدمة العمومية في الجزائر كأحد إفرازات تطبيق الإدارة الإلكترونية على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات عن بعد وذلك ما يمكن تناوله من خلال تجارب قطاعات عمومية وفق ما يلي:

1- قطاع العدالة:

"يعتبر هذا القطاع من أولى القطاعات التي تبنت مشروع الجزائر إلكترونية ويدخل ذلك في إطار الخطة الوطنية للإصلاح العدالة والتي أقرها "الرئيس عبد العزيز بوتفليقة" سنة 2008 وذلك للوصول إلى عدالة في متناول المواطن بأكبر فعالية وأكثر سرعة ومن أهم الخطط المتبعة لذلك نجد:²

أ- إنجاز أرضية الانترنت LSP: فمذ نوفمبر 2003م تم تزويد قطاع العدالة بممول الدخول إلى الإنترنت ذو نوعية رفيعة.

ب- استحداث موقع إلكتروني: والذي تم إنشاؤه في نوفمبر 2003م والذي يرمي إلى إعطاء معلومات قانونية لعامة الناس أما محتوى الموقع فهو يتضمن معلومات حول تنظيم القطاع ومهامه وبرمجه ونشاطاته، كما يحتوي على معلومات قانونية عامة بالإضافة إلى تطوير شبكة الانترنت INTRANATE في قطاع العدالة والموجه إلى الاتصال الداخلي بين الموظفين وبين سنتي 2005م و2009م ثم إنجاز مواقع (واب) للمجالس القضائية تتضمن

¹-سامية منزر، زرفة بولقواس: الإدارة العمومية في الجزائر وإستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مارس 2020، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 37.

²-المكي دراجي، راشدة موساوي: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، دراسة لنموذجين قطاعين العدالة والداخلية والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جانفي 2018، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص-ص 28-29.

هذه المواقع معلومات حول نشاطات المجالس كما تم وضع الشبكة الداخلية للوزارة سنة 2006م والتي تساهم في تبادل المعلومات بين مختلف مصالح الوزارة والمجالس القضائية.

فقد شهدت أواخر نوفمبر 2003م أيضًا استحداث موقع إلكتروني www.mjjustice.dz موجه لإعلام المواطنين بكل نشاطات وزارة العدل الإعلامية عن مختلف المسابقات التي تنظمها وزارة العدل (نتائج هذه المسابقات المناقصات، نشاطات الوزير... الخ) وداخل هذا الموقع توجد أيضًا النافذة العمومية.

"من جهة أخرى فإنّ تطوير الانترنت في قطاع العدالة والموجه بالخصوص إلى الاتصال الداخلي بين موظفي العدالة قد ساعد على العمل المشترك بين مختلف المصالح هذه الوسيلة التي بدء العمل بها كمرحلة أولى في الإدارة المركزية قبل تعميمها إلى الجهات القضائية ففي سنة (2005-2006م) تمّ إنجاز موقع واب للمجالس القضائية.¹

"كذلك من بين التطبيقات العملية لمشروع الإدارة الإلكترونية انطلاق رقمنة الأرشيف القضائي الذي يهدف إلى تحسين ظروف حفظ الأرشيف القضائي وتسييره من خلال الاستعانة بالأدوات الحديثة التي تضمن في نفس الوقت حماية أكبر، ضدّ تلف وضياح الوثائق وكذا جعل عمليات البحث والاسترجاع تتم بسرعة وفعالية".²

ج- إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي: وذلك بهدف إتاحة الخدمات القانونية في حيز الخدمات ابتداءً من تاريخ 13 سبتمبر 2014.³

د- استخدام النظام الآلي لتسيير الملف القضائي (Sydj): حيث يسمح هذا النظام بتسيير ومتابعة الملف القضائي من المحامين والمتقاضين بدءًا من تسجيل القضية إلى غاية البث

¹-وهيبة خنتيري: مرجع سابق، ص 76.

²-تقرارات يزيد، وآخرون: مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد السابع، العدد 2، 2020، الجزائر، ص 93.

³-عشاش حمزة، خضري حمزة: الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة بالجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 1، 2020، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 276.

النهائي فيها بالإضافة إلى الاطلاع على الشباك الإلكتروني للمحكمة العليا ومجلس الدولة انطلاقًا من المجالس القضائية.¹

2-قطاع البريد والمواصلات: يقدم قطاع البريد والمواصلات العديد من الخدمات عن بعد للمستفيدين منها وعلى الرغم من الصعوبات المطروحة فإنه يسعى إلى تطويرها ومن أبرز هذه الخدمات:²

أ-الحوالة الإلكترونية.

ب-السحب الآلي للأموال عن بعد (خدمة ccp،1503 ، تحويل الأموال عن طريق واسترن يونيون **western union**).

"لقد تمّ تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والمواصلات لتسهيل المعاملات المالية من دفع الحوالات البريدية وتسهيل النظر في الحسابات البريدية الجارية وطلب نماذج الصكوك البريدية والمخالصات وقبول كل الموارد البريدية المسجلة من رسائل مسجلة، ورمزات بريدية ورسائل مؤمن عليها وعلب مؤمن عليها ورمزات دولية وقيم للمخالصات والتحصيل بالإضافة إلى الاستفاضة المباشرة من الحساب البريدي الجاري من نقاط أو مكاتب البريد في الرصيد في كل نقاط، بالإضافة إلى ربط كافة بنوك الوطن بعضها ببعض".³

"بالإضافة إلى بطاقة السحب المغناطيسية (**la carte ccp**) وهي الخطوة الأهم في التحول للخدمة العامة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر حيث تمّ تسهيل وتسريع العملية للمواطن للاستفاضة المباشرة من رصيده المالي من كل نقاط الوطن وفي أي وقت، كما تهدف هذه البطاقة إلى تقليل الضغط على الشبائيك التقليدية".⁴

¹-زرّالة كيلاني: الخدمات المتاحة في مجال عصرنة قطاع العدالة لفائدة المحامين والمتقاضين، مداخلة لمقابلة بمناسبة اليوم

العالمي للمحامي، يوم 24 مارس 2018، تحت رعاية وزارة العدل، الجزائر، ص 12.

²-وهيبة خنتيري: مرجع سابق، ص 75.

³-تقرارات يزيد وآخرون: مرجع سابق، ص 93.

⁴-غنية نزلي: مرجع سابق، ص 185.

ج- إنشاء نظام المقاصة الإلكترونية: «لقد تم تطبيق نظام المقاصة المسمى «بالمقاصة عن بعد» بين البنوك الجزائرية أو نظام ATCI من قبل بنك الجزائر وشهد هذا القطاع نوعاً من التحسن في المعاملات الكلاسيكية إلى التعاملات الرقمية، فيما يتعلق بعمليات صرف وإيداع وتحويل لكن لا تعكس هذه المبادرات مدى الارتياح لدى الزبائن من هذه البنوك، حيث يشكو المواطنين من عدم كفاءة الشباك الإلكتروني إذ يفضل الأغلبية منهم سحب أموالهم من البنك بالشكل الكلاسيكي بسبب تعطل جهاز السحب الآلي أو عدم توفر العملة ما يجعل مظاهر الطوابير كالانتظار أما شبابيك الدفع أو السحب داخل البنوك لا تزال قائمة»¹.

الصورة رقم (03): توضح البطاقة الذهبية البيومترية



المصدر: بالاعتماد على الوثائق الشخصية للطالب

3- الضمان الاجتماعي:

"نكر وزير العمل والضمان الاجتماعي أنه سيتم توسيع بطاقة الشفاء والتي كانت تستعمل على مستوى ولاية انتساب المؤمن اجتماعياً ليتم توسيعها على المستوى الوطني بحيث تمكن صاحبها من استعمالها في أي ولاية أخرى ويهدف هذا الإجراء حسب الوزير إلى تسهيل إجراءات استفادة المواطن من خدمات الضمان الاجتماعي أضاف أنه تم توزيع أزيد من 8 ملايين بطاقة شفاء على المستفيدين من أصل 27 مليون من المؤمنين اجتماعياً وذوي الحقوق"².

الصورة رقم (04): توضح بطاقة الضمان الاجتماعي



¹- مغريلي نوال: الإدارة الإلكترونية في الجزائر ضمن الخطاب السياسي كآلية لتحقيق الحكمانية الرشيدة، دراسة في الانجازات وتشخيص للمعيقات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2017، 1، كلية العلوم السياسية، جامعة قسنطينة 3، الجزائر، ص 499.

²- خنتيري وهيبة: مرجع سابق، ص 76.

المصدر: بالاعتماد على الوثائق الشخصية للطلاب

4-رقمنة الإدارة الضريبية:

"لم يتم عصرنة الإدارة الضريبية وتعاملاتها إلا في السنوات الأخيرة عن طريق طاقمها الخاص وبمساعدة مؤسسات جزائرية أخرى مختصة أدى إلى تحقيق نتائج ملحوظة أسفرت عن إتاحة خدمات رقمية لفائدة دافعي الضرائب كالتخليص والتصريح عن بعد ومن المنتظر أن تدخل خلال الأشهر المقبلة قاعدة بيانات عصرية ورقمية حيز الخدمة في إدارة الضرائب في إطار عملية العصرنة تم استحداث أكثر من 300 موقع معلوماتي ووضع هياكل تقنية تسمح باستيعاب 10.000 مستخدم، إضافة إلى تركيب جهاز آلي رئيسي يشمل قاعدة بيانات **unix** وأنظمة تشغيل ونظام معلوماتي يسمح بتبادل المعلومات مع الإدارات العمومية الأخرى ذات الطابع الإعلامي"¹.

"كما ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ربط الإدارة الضريبية بتقنية الإعلام الآلي والانترنت، بإحداث موقع إلكتروني لإدارة الضرائب حيث يسمح هذا الموقع بتقديم كافة المعلومات الجبائية للمكلفين بالضريبة من قوانين جبائية، وتعليمات مختلفة حيث تهدف الإدارة الضريبية من خلال هذا الموقع الإلكتروني إلى نشر المعلومات الجبائية والتكفل بانشغالات المكلفين بالضريبة من خلال إحداث فضاء تشاوري عبر الانترنت"².

¹-أحسن زكي، سمير عماري: واقع وآفاق عصرنة الإدارة الضريبية في الجزائر، مجلد الثالث، العدد 1، مجلة أرصاد

للدراستات الاقتصادية والإدارية، جوان 2021، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، ص 23

²- رمدلية عبد الله سفيان، قويدري كمال: خدمة الإدارة الضريبية في الجزائر، عصرنة الإدارة الضريبية أنموذجا، مجلة

أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 3، جوان 2020، جامعة لونييسي على البليدة 2، الجزائر، ص ص 475-

الجدول رقم (05): إحصائيات سنوية لاستعمال الموقع الإلكتروني للإدارة الضريبية (2015-2018)

المؤشر	2015	2016	2017	2018
عدد الزيارات للموقع الإلكتروني	4288366	728279	1274206	1303824
عدد الصفحات التي تمّ تصفحها	1596471	2346234	352707	3542373

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الموقع الإلكتروني للإدارة الضريبية يسجل ارتفاعاً من سنة لأخرى، سواء في عدد الزيارات إلى الموقع الإلكتروني أو من حيث عدد الصفحات التي تمّ تصفحها ويرجع هذا الارتفاع إلى اهتمام الإدارة الضريبية بتوفير المعلومات وتحسينها واجتهادها في رقمنة الإدارة وهذا بإدراج بوابة لتحميل الوثائق الضرورية التي يستعملها المكلفين بالضريبة في تقديم تصريحاتهم كما تم استحداث بوابة خاصة بتقديم التصريحات الجبائية حيث يكفي فقط الولوج إلى الموقع الإلكتروني للحصول على المعلومات دون عناء التنقل إلى الإدارة الضريبية¹.

-نظام الدفع الإلكتروني: «لم يتم إطلاقه إلا في نهاية 2016 الذي سمح للمؤسسات بدفع ضرائبها عن طريق هذا النظام في إطار عصرنة الإدارة الجبائية والذي تسعى الدولة لتعميمه على مستوى التراب الوطني وكمثال على تطبيق عصرنة الإدارة الضريبية تمثل ولاية "معسكر" نموذجاً لذلك، فقد سجل زيادة في تحصيل الضرائب تقدر بنحو 5% مقارنة مع السنوات الماضية وترجع أسباب التحسن إلى التطور الذي عرفته الإدارة الجبائية من حيث التشريعات الجديدة والتسهيلات المقدمة للخاضعين للضريبة إضافة إلى تحسين مجال الخدمة العمومية بالنظر إلى شبكة المرافق الذي دعمت القطاع بالولاية².

5-وزارة السكن والعمران والمدينة:

¹- رمادلية عبد الله سفيان، قويدري كمال: المرجع السابق، ص ص 475-476.

²-أحسن زكي، سمير عماري: مرجع سابق، ص 29.

"بإتباع قواعد ومبادئ حوكمة الإدارة العمومية تعمل الجزائر على عصرنه المرفق العمومي بالاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات فقد أثبتت الدراسات على أنّ هذه التقنية تستطيع أن توفر لأفراد المجتمع خدمات كثيرة لم يكن يعرفها من قبل إضافة إلى النفقات الكبيرة التي يمكن ترشيدها بمجرد التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومن أجل ترقية الخدمة العمومية قامت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الرقمية بتوقيع اتفاقية شراكة مع وزارة السكن والعمران والمدينة من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر، بريد الجزائر، ديوان الترقية والتسيير العقاري، OPGI، المؤسسة الوطنية للترقية العقارية والوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره، عدل، AADL".¹

6-البوابة الرسمية للحكومة الإلكترونية:

"تعتبر الجزائر من بين الدول التي أطلقت بوابتها الإلكترونية رسميا وكان ذلك بالإشراف على البوابة وتهدف بوابة المواطن إلى تقريب الإدارة من المواطن من خلال تقديم تسهيلات أكثر وتوفير المعلومات والخدمات بسهولة من أجل تقليل البيروقراطية وزيادة الشفافية.

والجدير بالملاحظة أنّ الموقع الرسمي للبوابة يتوفر على نسختين الأولى بالعربية والثانية بالفرنسية، وهي شاملة لكل ما يحتاجه المواطن من خدمات ومعاملات، كما تنشر دورياً معلومات متعلقة بالإجراءات المتخذة والمعلن عنها من قبل السلطات العمومية، إضافة إلى إمكانية تحميل استمارات رسمية ومتصفح لهذه البوابة.

الصورة رقم (05): توضح بوابة المواطن الإلكترونية



¹-أحمد عبد اللطيف بن عامر: عصرنه المرفق العمومية في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 9، العدد 1، أبريل 2020، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص 652.

المصدر: البوابة الرسمية للحكومة الإلكترونية في الجزائر، متوفر على الموقع <http://www.elmouwatin.dz>

7- قطاع التربية والتعليم:

-التسجيلات الجامعية: حيث توفر الجامعة الجزائرية خدمات إلكترونية عامة لفائدة الطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد وتمنحهم الجامعة فرصة للاستفادة من خدمات التسجيل الأولى عن طريق الانترنت لملى بطاقة الرغبات في شكل استمارة إلكترونية، يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا عبر المواقع الإلكترونية وهي:¹

www.mesrs.com

www.orientation.dz

www.ini.dz

كما تتم عملية التسجيل الجامعي الأولي وفق المراحل التالية:²

أ-ملئ وإرسال البطاقة الإلكترونية.

ب-مرحلة الاطلاع على نتائج التوجيه.

ج-مرحلة تأكيد التسجيل.

د-الطعون.

بالإضافة إلى خدمات عن بعد تتمثل خصوصا في موقع التسجيلات الأولية للجامعة: وهو موقع يسمح للناجحين في شهادة البكالوريا بالتسجيل الأولي. <https://www.orientation-esi.dz>

8-قطاع التعليم العالي والإدارة الإلكترونية (في ظل الجائحة):

¹-عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص-ص 97-98.

²-عبان عبد القادر: المرجع السابق، ص 99.

شكلت جائحة كورونا صدمة كبيرة للوعي الإنساني برمته، فلم يعد العالم كما كان من قبل إذ أضحى عام 2020 حدثاً مفصلياً في التاريخ الإنساني ولم يعد التخوف من التحولات التي أفرزتها الحياة الجديدة مع الفيروس، لكن التخوف الأكبر ماذا بعد كورونا؟ الأمر الذي يستدعي ضرورة إعادة ترميم الوضع القائم في جل القطاعات بما فيها قطاع التعليم هذا الأخير واجه تحديات إدارية، تنظيمية، وتكنولوجية إذ تحتم عليه اليوم البدء من الصفر وإحداث تغيير جذري لإدارة الأزمات الوبائية ولن تحقق دعائم الهندسة الجديدة إلا بتبني أسلوب إلكتروني تكون فيه التكنولوجيا المحرك وصانع القرار الأساسي، بعدما أوصت معظم الدول باستخدام برامج التعليم عن بعد والتطبيقات والمنصات التعليمية للوصول إلى المتعلمين والحد من انقطاع التعليم.

" عملاً بمراسلة الوزارة رقم 288 بتاريخ 29 فيفري 2020 المتضمنة تحضير محتوى الدروس الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية ما يغطي شهراً من الدراسة (04 أسابيع أو أكثر) ووضعه على أرضية المؤسسة MOODLE وإرساله إلى مركز التعليم الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني، أصبح من الضروري تحضير محاضرات ودروس من طرف الأساتذة ووضعها تحت تصرف الطلبة للاطلاع عليها وتحميلها.¹

ومن هذه المنصات نذكر ما يلي:²

أ- المنصة الرقمية موودل: تعتبر المنصة الرقمية "موودل" من أهم الأنظمة الإلكترونية الحديثة المهمة للأساتذة والطلبة حيث تمكن من تبادل المعلومات والدروس.

¹-محمد زايد: أهمية التعليم عن بعد في ظل تفشي فيروس كورونا، مجلة اجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 04، 2020، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر، ص499.

²-أحمد بن محمد الجرجي: أثر استخدام نظام إدارة التعليم الإلكتروني موددل على تحصيل الدارسين بتعليم الكبار في مقرر الفقه للصف الثاني ثانوي بمدينة الرياض (رسالة ماجستير في الأدب، تخصص وسائل وتكنولوجيا التعليم)، جامعة الملك سعود، 2013، ص 30.

وتجدر الإشارة أن كلمة MOODLE هي اختصار للكلمات **modular oriented dynamic learning environment** والتي تعني أن النظام مبني بتقنيات البرمجة غرضية التوجه ليؤمن بيئة تعليمية ديناميكية.

مميزات نظام موودل:

- أداة مناسبة لبناء المناهج الإلكترونية (تجميع، تبويب، عرض).
- وجود منتدى يناقش فيه المعلم الموضوعات ذات الصلة بالعملية التعليمية.
- يدعم النظام خمسًا وأربعين لغة منها اللغة العربية.
- يعطي فرصة جيدة للمتعلم بإرسال واجباته والمهام المكلف بها من قبل المعلم وتحميلها على الموقع بصيغ مختلفة من أجل تقديمها للمعلم (**word power point**).
- يتضمن أدوات مختلفة للتقويم (مهام، أنشطة، اختبارات، استبيانات).

ب- المنصة الرقمية زوم **zoom**: لقد اتبعت جل المؤسسات التعليمية من أجل الدراسة والعمل والاجتماع في معظم دول العالم لاستخدام تطبيق **zoom** " زوم «من أجل استمرار حياتها بشكل عادي في ظل تفشي فيروس كورونا، مما يجعل له أهمية في استخدامه في مجال التعليم عن بعد.

"وتعتبر منصة زوم عبارة عن منصة متخصصة لمكالمات الفيديو تستطيع عبرها عقد الاجتماعات والمحاضرات عبر الانترنت حيث تكون الاستضافة من قبل أحد المتصلين ومن ثم يقوم بدعوة الآخرين عن طريق إرسال الرابط المخصص للمكالمة، مع العلم أن الشخص المضيف يملك كافة الصلاحيات حيث أن برنامج زوم يمثل حاليًا الحل الأمثل للاجتماعات ولقاءات العمل التفاعلية، التي قد تضم 500 موظف أو أقل".¹

9-قطاع الصحة الإلكترونية في الجزائر:

أ- إستراتيجية الجزائر في الصحة الإلكترونية: "حسب الخبير في تكنولوجيات الإعلام والاتصال "محمد الأمين جكار" بالمنظمة العالمية للصحة بالجزائر يوم 12 نوفمبر 2018

¹-محمد زايد: مرجع سابق، ص 502.

في أشغال الدورة الثانية للصحة الإلكترونية، إن وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات تعتزم على إطلاق إستراتيجية وطنية للصحة الإلكترونية في غضون سنة 2019م بالتعاون مع منظمة الصحة العالمية بعد وضع الأطر القانونية اللازمة لتسهيل تسيير المعطيات الطبية، ومساعدة أصحاب القرار وأكد في هذا الإطار بأن الصحة العالمية سترافق تجسيد هذا المشروع من خلال الاستفادة من خبرة الدول التي نجحت في تطبيق هذه الإستراتيجية وكذا مساهمة وتيرة التطورات الحاصلة في المجال الطبي، والمعلوماتية وملاءمتها مع القطاع الصحي كما تتوفر الوزارة حالياً على قاعدة معطيات تستدعي التطور، والإثراء بصفة مستمرة للتقدم في مجال رقمنة القطاع الصحي على غرار التطبيب والتكوين عن بعد مما يساعد على توصيل المعلومات لكل الفاعلين في القطاع في وقت وجي، بما يساعد على وضع برامج وقائية تساهم في تحسين صحة المواطن وشدد ذات الخبير على أهمية توفير الوسائل والموارد البشرية المؤهلة، وتنظيم دورات مستمرة للتكوين بغية مرافقة مختلف الفاعلين في الميدان، ولقد ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية بقطاع الصحة مع جائحة كورونا حيث أصبحت أكثر من ضرورة لتحقيق التباعد الصحي الذي فرضته إجراءات الوقاية الصحية.¹

كما سعت الدولة الجزائرية منذ بداية انتشار فيروس كورونا على استعمال تكنولوجيا المعلومات لخدمة القطاع الصحي وكان ذلك بتأسيس العديد من المنصات وهناك ثلاث منصات إلكترونية وهي:²

- المنصة الإلكترونية لتتبع فيروس كورونا في الجزائر : <http://covid19.sante.gov.dz> لقد كانت المنصة الرقمية لرصد تطورات فيروس (covid19) بالجزائر عبر البوابة الإلكترونية الخاصة بوزارة الصحة كنتيجة لتوجه الدولة نحو تطوير المحتوى

¹-جمعي محمد: دور الإدارة الإلكترونية في مجال تحسين خدمات الصحة العامة ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، تخصص ديمغرافيا والصحة، جامعة الجزائر 03، الجزائر .

²-خلود كلاش، سميحة بوحفص: بروز معالم الصحة الإلكترونية كآلية لمجابهة فيروس كورونا في الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 01(خاص)، ماي 2022، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، ص 343-344-345.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/188868> بتاريخ 2025/02/12 على الساعة 21 :35.

الرقمي والخدمات عبر الإنترنت في الجزائر والتحول الرقمي التدريجي في مختلف المجالات وعلى مستوى كافة المستويات.

- المنصة الإلكترونية للاستشارة الطبية عن بعد: [http:// etabib.dz](http://etabib.dz) التي تعد أحد أهم المشاريع الرقمية المبتكرة في الجزائر، تضم فريق من الشباب المتطوعين والمؤهلين وقد كانت انطلاقتها تزامناً مع تفشي الوباء في الجزائر منذ ماي 2020.

- المنصة الإلكترونية لحجز المواعيد الطبية: [https:// sihhateeh.com](https://sihhateeh.com) تتيح هذه الأرضية للمواطن خدمات متعدّدة أهمها إمكانية الاطلاع وإجراء البحث عن الأطباء أو المؤسسات الصحية حسب طبيعة المرض أو مجال التخصص وفي إطار الحيز الجغرافي المقيم فيه المريض.

رابعا: مشروع الجزائر إلكترونية بين فجوة التنظير والتطبيق:

"إنّ تأخر الجزائر في مجال تسريع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية خدمة للمواطنين في الحياة اليومية يحتم إعادة النظر في إستراتيجيتها انطلاقاً من توفير منهجية دقيقة للتعامل مع الفجوات النظرية والتطبيقية وتتلخص طريقة معالجة فجوة التنظير والتطبيق في منهجان:¹

1- المنهج الأول: تعديل النظرية والنموذج المقترح ليصبح أكثر توافقاً مع الواقع من خلال التركيز على الخدمات الإلكترونية في المناطق ذات البنية الأساسية المناسبة أو التركيز على عدد أقل من الخدمات العامة الضرورية بدلاً من توزيع الجهود في رقم الخدمات التي يمكن التعامل معها طبقاً للإمكانيات المتاحة في الواقع.

¹- بلقاسم مولود: تجربة الجزائر إلكترونية في الجزائر بين الأمية الإلكترونية وإشكالية التطبيق، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد الرابع، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 273.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/83662> بتاريخ 2025/01/25 على الساعة 11:43.

2- المنهج الثاني تغيير الواقع ليصبح أكثر توافقاً مع النظرية والنموذج المقترح ولكن قبل تطبيق النموذج ويحدث ذلك بجل مشكلة نقص التمويل من خلال إدخال قطاع حكومي آخر أكثر قدرة مالية وتمويلية ليساهم في عملية التطوير والبناء.

خلاصة

لقد عمدت العديد من الدول وفي مقدمتها الدول العربية كالأردن، قطر، مصر والإمارات العربية المتحدة على تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية لأنها وجدت فيها ضالتها فسعت على توفير كل متطلبات التفعيل.

والجزائر كغيرها من الدول تبنت المدخل الإلكتروني في بعض القطاعات لعصرنة الإدارات العمومية وتقريبها من المواطن ومن أمثلها (قطاع العدالة، الجماعات المحلية. الخ)، وبالرغم من أنّ مشروع الجزائر الإلكترونية يسير بوتيرة بطيئة، لكن مصالح الحالة المدنية مثلاً تشيد بهذا المولود الجديد، الذي ساهم في تحسين أداء الإدارات العمومية وقرب نوعاً ما الإدارة من المواطن وكسب ثقته ورضاه من خلال تجاوز مشاكل ونقائص الإدارة التقليدية.



مدخل عام للإدارة البلدية في الجزائر

الفصل الخامس: مدخل عام للإدارة البلدية في الجزائر

تمهيد

أولاً: خصائص البلدية

ثانياً: أهداف البلدية

ثالثاً: مجلس إدارة البلدية

رابعاً: رئيس إدارة البلدية

خامساً: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر بالإدارة
المحلية

سادساً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات
الجزائرية

سابعاً: المظاهر السلبية للبلدية في الجزائر

خلاصة

تمهيد:

تعتبر البلدية النواة الرئيسية في الدولة إذ تتشكل من مفهوم خدمة المواطن للمواطن تحت تنظيم إداري محكم ينبع من سياسة المركزية الإدارية بدءا من أسفل السلم الإداري والمتمثل في البلدية صعودا إلى الدائرة ، ثم الولاية وصولا إلى الوزارة التي تمثل الوصاية التي تقع تحتها إدارة البلدية ، فقد أوكلت إليها مهمة خدمة شؤون المواطن في المجتمع المحلي وتلبية رغباته واحتياجاته ، وهذا ما يستوجب تنظيم وهيكله إدارة البلدية وفق مقتضيات المواطن لكن واقع الإدارة المحلية الجزائرية أثبت أن هذه الأخيرة لا زالت تعاني من الإهمال والتهميش الإداريين مما يستوجب إعادة النظر في طريقة التسيير باعتبارها إدارة حساسة لما لها من أهمية ، فهي مطالبة اليوم بإحداث تغيير جذري في طريقة العمل والتعاملات الإدارية التي تتسم بالجمود والروتين .

أولاً: خصائص البلدية: تتسم البلدية بجملة من السمات نذكر منها:¹

1. البلدية هيئة إدارية لا مركزية إقليمية.
2. البلدية لامركزية مطلقة لأن جميع أعضائها والهيئة التنفيذية واللجان يتم انتخابهم عن طريق الاقتراع العام والمباشر والسري وتعتمد البلدية على مواردها الذاتية في تلبية حاجات السكان.
3. للبلدية في النظام الإداري الجزائري اختصاصات متعددة سياسية وإدارية واقتصادية واجتماعية وثقافية لأن البلدية تعد الخلية الأساسية للدولة الجزائرية في الميادين الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية.
4. تخضع البلدية لنظام الرقابة السياسية والإدارية إذ تباشر السلطات السياسية والإدارية المركزية رقابة سياسية وإدارية شديدة على البلدية لأنها تعد وحدة سياسية وإدارية واجتماعية واقتصادية وتعد لا مركزية مطلقة في ظل مبدأ وحدة الدولة الدستورية والسياسية.

ثانياً - أهداف البلدية:

ترمي البلدية إلى ما يلي:²

1. تساهم البلدية في تخفيف الأعباء الملقة على عاتق السلطة المركزية والارتقاء بالدولة وتقوية بنيتها الاقتصادية والسياسية.
2. يعمل نظام البلدية على تطوير التنظيمات الإدارية، وخاصة في الوقت الحاضر الذي تعقدت فيه الوظيفة الإدارية وتنوعت فيه المرافق العامة تحت تأثير السياسات التي تتبعها الدولة المعاصرة.
3. البلدية هي حلقة الوصل بين السلطة مركزية والهيئات المحلية ممثلة الشعب.
4. يعمل نظام البلدية إلى منح الوحدات المحلية الاستقلال في إدارة المشروعات والمرافق المحلية المتصلة اتصالاً مباشراً بالحاجات العامة، وهذا الاستقلال للوحدات المحلية يسهم دون شك في تبسيط الإجراءات، وتجنب التعقيد والأنظمة الروتينية والبطء في صدور القرارات المتعلقة بالمصالح والشؤون المحلية.

¹- عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 63

²- المرجع نفسه، ص ص 63-64.

5. يحقق نظام البلدية العدالة في توزيع النفقات العامة فلا تطغى مرافق العاصمة والمدن الكبرى على مرافق الأقاليم كما هو الحال لو أخذ بنظام المركزية الإدارية.
6. للبلدية دور هام في تحقيق التنمية المحلية وبالتالي تنمية القومية الشاملة.
7. تعد البلدية خير مدرسة لتثقيف المواطنين المحليين في إتباع وممارسة المفاهيم الديمقراطية لاختيار من يتوب عنهم في المجالس المحلية، فهي بذلك تمثل المدرسة الابتدائية للشعب التي تتخرج منها الكفاءات الإدارية المستقبلية على المستوى القومي.
8. توفر البلدية تشكيلة واسعة من الخدمات العامة تشمل شق الطرقات وتعبيدها وتخطيط المدن، والصحة العامة، والتخلص من النفايات، ومنح التراخيص ... الخ.

ثالثا - مجلس البلدية:

"يعتبر المجلس الشعبي البلدي إحدى هيئات البلدية والذي يساهم في إدارة شؤون البلدية وتحقيق متطلبات المواطنين على المستوى المحلي وتتص المادة 16 من قانون البلدية رقم [10-11 المؤرخ في 22 جوان 2011]، على أن يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى مدة كل دورة 5 أيام ، وتتص المادة 31 منه على أن المجلس الشعبي البلدي يشكل من بين أعضائه لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه ، ولاسيما تلك المتعلقة: بالاقتصاد والمالية والاستثمار الصحة والنظافة وحماية البيئة تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية الري والفلاحة والصيد البحري الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب حيث يعالج المجلس البلدي الشؤون التي تدخل مجال اختصاصه عن طريق المداولات التي تحرر باللغة العربية وتتخذ المداولات بالأغلبية البسيطة لأعضائه الحاضرين أو الممثلين عند التصويت وفي حالة تساوي الأصوات ، يكون صوت الرئيس مرجحا ويتم حل المجلس الشعبي البلدي في حالة خرق أحكام دستورية ، أو استقالة جماعية لأعضاء المجلس ، أو أن المجلس الحالي يشكر خطرا على التسيير البلدي ، أو عندما يقل عدد الأعضاء المنتخبين ، أو وجود خلافات خطيرة بين أعضائه مما يعيق السير العادي للبلدية يتم حل المجلس البلدي بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير وزير الداخلية ، ويعين الوالي خلال العشر أيام التي تلي حل المجلس متصرفا ومساعدين عند

اللاقتضاء توكل لهم مهمة تسيير شؤون البلدية وبعدها تجرى انتخابات تجديد المجلس البلدي خلال أجل أقصاه 6 أشهر¹.

رابعا - رئيس إدارة البلدية:

رئيس المجلس الشعبي البلدي هو إحدى هيئات البلدية ويتم اختياره وفقا لمتصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين وفي حالة تساوي الأصوات يعلن رئيسا المترشح الأصغر سنا ويساعد رئيس البلدية نائبان أو عدة نواب حسب تشكيله المجلس البلدي، ويتفرغ رئيس البلدية بصفة دائمة لممارسة عهدته الانتخابية، ويمكن له تفويض إمضائه لصالح النواب في حدود المهام الموكلة إليهم.

صلاحياته : تنقسم صلاحيات رئيس البلدية إلى قسمين:²

1-بصفته ممثلا للبلدية:

- يمثل البلدية في مختلف المراسيم الشرفية والتظاهرات الرسمية.
- يمثل البلدية في أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال التنظيمية.
- يرأس المجلس الشعبي البلدي ويقوم باستدعائه ويعرض عليه المسائل الخاضعة لاختصاصه، ويعد جدول أعمال الدورات.
- يسهر على تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي ويطلع على ذلك.
- ينفذ ميزانية البلدية وهو الأمر بالصرف.

2-بصفته ممثلا للدولة:³

¹- عبان عبد القادر: المرجع السابق، ص 64.

²-المرجع نفسه، ص 65.

³- عبان عبد القادر: المرجع السابق، نفس الصفحة.

-يمثل الدولة على مستوى البلدية فهو يسهر على احترام وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما.

-له صفة ضابط الحالة المدنية، فهو يقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية طبقا للتشريع.

-يمكن له تفويض إمضائه للمندوبين والى كل موظف في البلدية.

-يتخذ التدابير والاحتياطات لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية.

-لرئيس المجلس البلدي صفة ضابط الشرطة القضائية.

-يسلم رئيس البلدية رخص البناء والهدم والتجزئة حسب الشروط المحددة في التشريع.

خامسا: واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية:

1-الجماعات المحلية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية:¹

-إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي يهدف إلى تحسين مستوى إدارة الجماعات المحلية فهو يقوم بتحديث الخدمات العامة وذلك من حيث نوعية وسرعة الإنجاز وتخفيض التكاليف والحاجة الماسة لتطوير الهيكل التنظيمي للجماعات على المستوى التنظيمي والإداري .

-إن الاعتماد على تقنيات المعلومات يساعد الأجهزة المركزية على تحسين علاقاتها مع فروعها ومع السلطات المركزية

-أن تواجب الأجهزة والهيكل متطلبات المواطن في مختلف المجالات وهذا يفرض استخدام أساليب حديثة في التسيير الإداري والمالي وسائل التكنولوجيا لتحقيق أكبر فاعلية في الخدمات المحلية والقضاء على البيروقراطية بالاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصالات

¹-حريزي منال، هامل مهدية: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمات بالجماعات المحلية (بطاقة التعريف البيومتری وجواز السفر البيومتری أنموذجا): مرجع سابق، ص 180.

لربط البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة في ظل إستراتيجية الإدارة الإلكترونية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية .

2- مؤشرات عن جاهزية الإدارة المحلية الجزائرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أ-رقمنة سجل الحالة المدنية: «حيث انطلقت عملية تجريبية على مستوى بلديتي حسين داي وباب الواد بالجزائر العاصمة قبل تعميمها تدريجيا على مستوى كافة التراب الوطني تسمح بإصدار شهادة الميلاد وجوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية وعقود الزواج، شهادات الجنسية وصحائف السوابق العدلية».¹

ب- مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية:

"تتمثل في إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية، وحفظها ليتم استرجاعها لاحقاً سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية، على شبكة الإنترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن".²

ج- مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية: في إطار تنظيم العمل بجواز السفر البيومترية وكذا بطاقة التعريف البيومترية، أصدرت وزارة الداخلية ممثلة في شخص الوزير عدة قرارات نذكر منها: ³

¹-فتيحة فرطاس: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلة 2، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، ص318.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55894> 2025/03/02 على الساعة 17:24

²- قاطنة بلقرع: جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 07 ، ديسمبر 2017 ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجلفة،ص-ص11-12،بتاريخ

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/54057> 2025/03/03 على الساعة 16:28.

³- قاطنة بلقرع: المرجع السابق ، ص 12.

-القرار المؤرخ في 09 ذو القعدة عام 1431هـ — الموافق لـ أكتوبر 2010م الذي يحدّد المواصفات التقنية لمستخرجي عقد الميلاد الخاص بإصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين.

- تم إصدار القانون رقم 03-14 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435هـ الموافق لـ 24 فيفري سنة 2014م الذي يتعلق بسندات ووثائق السفر ومن جهتها أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في العدد 47 في الجريدة الرسمية قرارًا وقعه الوزير، بضبط الوثائق الخاصة بملف بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين الجديد في القرار أنه بالإمكان تحميل الاستمارة من موقع وزارة الداخلية على شبكة الإنترنت وإرسالها عن طريق البريد الإلكتروني في خطوة مهمة لتجسيد مشروع الجزائر إلكترونية وتعميم استعمال الوسائط الإلكترونية في المعاملات الإدارية.

الصورة رقم (06): يوضح جواز السفر البيومتري



المصدر : بالاعتماد على الوثائق الشخصية للطالب

"وقد خصّصت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة الجغرافية جانبًا خاصًا في الموقع الإلكتروني <http://passeport.interieur.gov.dz/ar>. يختص في الطلب الإلكتروني

بجواز السفر وتتضمن كل المعلومات اللازمة من استمارة طلب الوثائق المطلوبة ومعايير الصور اللازمة... الخ".¹

- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية: تصدرها وزارة الداخلية الجزائرية ويعتبر التغيير الذي أقرته وزارة الداخلية والجماعات المحلية نقلة نوعية في مسارها المهني والذي من شأنه أن يحقق تقليصًا كبيرًا في أوقات إنجاز المعاملات، والتسليم مقابل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتقليل التراكم الورقي.²

الصورة رقم (07): توضح بطاقة التعريف البيومتري



المصدر: بالاعتماد على الوثائق الشخصية للطالب

د- مشروع المواطن الإلكتروني:

"تعد هذه الإجراءات خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الإلكترونية الذي يعد أول محور متبوع بتحديد الأهداف الكبرى علاوة على قائمة النشاطات التي تسعى لتنفيذها شمل هذا المشروع وضع شبكات ربط بين المؤسسات والوزارات تكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية التي ستسمح بالتواصل مع الهيئات العمومية واستعمال التكنولوجيا من خلال

1- صليحة بوسليمان: واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر: دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية. المؤتمر العلمي الدولي الأول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع - تحديات - أفاق، يومي 26 و27 نوفمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، دص.

2- المرجع نفسه، دص.

الفصل الخامس: مدخل عام للإدارة البلدية في الجزائر

الرقمنة، وتوثيق الوثائق الإدارية وتنصيب أنظمة إعلامية مدمجة وكذا إدراج بعض الخدمات لصالح المواطن".¹

هـ- رخصة السياقة والبطاقة الرمادية الإلكترونية:

"استكمالاً لمسعى البلدية تم البدء باستخراج أول رخصة سياقة بيومترية بالبلدية شهر جوان 2019، بناءً على ترقية وزارة الداخلية والجماعات المحلية المتعلقة بتعميم إصدار الوثيقتين عبر كل البلديات بعد ما تم اعتمادها في بلديات مركز الولايات كمرحلة أولى لتقييم المنصة الإلكترونية كما سيتم استبدال البطاقة الرمادية في شكلها ببطاقة إلكترونية لتحسين الخدمة العمومية من جهة والقضاء على تزوير وثائق المركبات من جهة أخرى وهذا قبل نهاية سنة 2019 تليها عملية دمج جميع وثائق المركبة (التأمين، المراقبة التقنية في البطاقة المذكورة لاحقاً)".²

الصورة رقم (08): توضح رخصة السياقة البيومترية



المصدر: بالاعتماد على الوثائق الشخصية للطالب

3- البلديات الذكية:

¹- غنية تزلي: دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 1، جانفي 2016، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ص-ص 187-188. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6217.188> 2025/03/13 على الساعة 11:12

²- حمدي جلييلة إيمان، بورايو محمد ياسين: مرجع سابق، ص-ص 343-344.

"إن حلم وزارة الداخلية والجماعات المحلية «البلديات الذكية» ،تعمل على إنشائه وتعميمه على باقي ولايات الوطن في أسرع وقت ممكن ، فالزائر لمختلف البلديات الجزائرية يجدها لا تستوعب عدد المواطنين الذين يستفيدون من خدماتها العامة ، بالإضافة إلى غياب بعض الوظائف ،أو انقطاعها بشكل متكرر كل هذا يحول دون تحقيق مسعى اللجنة الولائية للاتصال وتكنولوجيات الإعلام للبرنامج التكنولوجي خاصة وأن العديد من الإجراءات التي اتخذتها الوصاية لرقمته البلديات بحيث بات ممكنا للمواطن استخراج الوثائق بسهولة ، بالإضافة إلى إلحاق خدمة استخراج الوثائق البيومترية بها بعد أن كانت حكرا على الدوائر الإدارية".¹

بادرت الحكومة باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية إلى:²

- إزالة الشهادة الخاصة من ملف بطاقة التعريف الوطنية واستبدالها بشهادة الميلاد العادية رقم 12، والتقليص من مدة دراسة ملفات الحياة على بطاقة الرمادية في الحالات العادية، 21 يوما في حالات بيع السيارات مما بين الولايات.
- حذف شهادة الجنسية الجزائرية من ملفات تجديد بطاقة التعريف وجواز السفر.
- تمت أيضا التسجيلات للحج في موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية عن طريق الانترنت.

سادسا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات الجزائرية:

تشير العديد من الدراسات التي تناولت موضوع معوقات الإدارة الإلكترونية إلى أن إطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر كان منذ فترة وجيزة ولكنه لم يتجسد بعد على أرض الواقع بسبب جملة من العقبات تتمثل أساسا في:

¹-أمال بوحفصي ، محمد أمين صحي: الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الإدارة المحلية، المجلة الجزائرية للسياسة والأمن، المجلد2، العدد 01، جوان 2023، جامعة جيلاني ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، ص 185.

²-المرجع نفسه، ص 186.

1- غياب الإرادة السياسية تعاني الجزائر من أكبر تحدي هو غياب الإرادة السياسية الدالة على هذا التوجه والراغبة في تحسين اعتباراتها وبرامج قطاعية تحمل في ماهيتها أسسا لتحول الناجح.

2 - القيادة: تعد القيادة هي حجر الأساس لنجاح تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية حيث أن تلك القيادة هي المسؤولة عن انطلاق المبادرة ووضع الأولويات وقيادة الجمهور للوصول إلى مرحلة الاكتمال والبناء الحقيقي للتحويل الإلكتروني¹.

3- الافتقار لصياغة منظور استراتيجي وطني يركز على رؤية واضحة: قيادة سياسية تساهم في تحويل الموارد المالية والقدرات البشرية إلى واقع ملموس دون إهمال الرعاية والمتابعة الدورية للكشف عن العجز المسجل في إستراتيجية التحويل.

4- أما فيما يخص العقبات الإدارية والتنظيمية ندرجها فيما يلي:

كما أكدت دراسة ميدانية تم إجراؤها على مستوى إحدى بلديات العاصمة أن تدخل رئيس البلدية في صلاحياتهم يؤدي إلى تعقد بعض الإجراءات الإدارية وانعدام المرونة فيما يخص توظيف نظام الإدارة الإلكترونية لأن من أبرز عراقيل توظيف هذه الأخيرة تعقدا لإجراءات والافتقار إلى اللوائح والتشريعات المنظمة لها، كما تم التأكيد من طرف المسؤولين على قلة الاستجابة، الإشراف، التوجيه، المتابعة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية للأنشطة المتعلقة بتفعيل أسلوب الإدارة الإلكترونية.

إن المعوقات الإدارية تشير إلى المعرفة بما يجري في المنظمة خصوصا عندما تكون هذه الأخيرة في مرحلة انتقالية فالعاملون بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة ورسالتها ورؤيتها لهذه الرسالة وتأثير هذه الرؤية على المنظمة حاضرا ومستقبلا.

5- المعوقات الاجتماعية والثقافية :

تتصل هذه المعوقات بالقيم والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع فالتكوين الثقافي يمثل القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع ولا يمكن أن ننكر أن الثقافة السائدة في بلدنا متفتحة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالفرد الذي يساير تنفيذ محور "مشروع

¹- عبد الكريم عشور: مرجع سابق، ص 161.

الجزائر إلكترونية» 2013 بفعالية وسرعة، ولعل نسبة 5,5% دليل على درجة التخلف التكنولوجي الذي يعانيه المواطن الجزائري

6- معوقات تقنية: تتمثل أساسا في:

- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء.
- محدودية الانتشار واستخدامات الإنترنت في الجزائر.
- غياب الوعي التكنولوجي لدى الأفراد الذي يعد أكبر معوق في ظل نمطية الإدارة العليا ورفضها التغيير جعل المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري ضعيف دون أن ننسى بطء عمليات اتخاذ القرار وعمليات الإصلاح والاندماج وطغيان البيروقراطية في الجانب الإداري.

سابعا: المظاهر السلبية للبلدية في الجزائر

للإدارة البلدية في الجزائر مظاهر سلبية شخصها الواقع الاجتماعي المعاش ومنها نذكر:¹

1. غياب المخطط الهيكلي العام وعدم وضوح السياسات العامة للبلدية مما أنتج ازدواجية وتضاربا بين المسؤوليات أديا إلى تكبير الجهاز الإداري.
2. تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية وانخفاض مستوى أدائها، ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية، ويضعف التواصل مع المواطنين، بالإضافة إلى كونه يعد هدرا لموارد الدولة.
3. عدم المساواة وتكافؤ الفرص الناتج عن المحسوبية والوساطة، وعدم وضع المواطن في صلب اهتمام الإدارة.
4. ضعف التدريب الإداري وعدم انتظامه.
5. تسييس موظفي الجهاز الإداري المحلي، الأمر الذي أدى إلى ضعف اهتماماتهم بتنمية قدراتهم ومعارفهم الإدارية.
6. عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير الأمر الذي أدى إلى شيوع الفساد في الوسط الإداري المحلي، وغلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة وضعف الرقابة الإدارية.

¹-عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص-ص 66-67.

7. التهرب من المسؤولية وانتشار أساليب الاتكال والتهرب من الواجبات لاعتقادهم بأنهم يعملون، وغيرهم بجني الثمار، وهذا يؤدي إلى انعدام روح المبادرة والابتكار.

8. غياب الرقابة الفعالة في البلدية الجزائرية أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري والرشوة والمحسوبية والتحايل على القوانين، والغيابات غير الشرعية، واحتقار العمل كقيمة حضارية.

9. تجاهل دور المجالس الشعبية المحلية في حل قضايا أساسية مثل: البطالة، وتنظيم الأسرة ومحو الأمية، وحماية البيئة وعليه فإن مع اقتران هذا الكم الهائل من المظاهر السلبية للأجهزة الإدارية المحلية يضعف أجهزة الرقابة والمساءلة في المجالس الشعبية المنتخبة.

من خلال ما سبق نستنتج أن التجربة الجزائرية توجهت إلى مجال عصنة الخدمات العمومية الإلكترونية حيث مثلت نقطة تحول هامة خاصة مع ارتفاع عدد طالبي الخدمات ذات الجودة، وبذلك لم تعد هناك الحاجة للتنقل إلى مكان تواجد الخدمة بما يوفر على المواطن الجزائري الجهد، والوقت، واختزال المسافات.

ولقد واجه مشروع الجزائر الإلكترونية إرهابات أولية وتحديات، لكنها في مضمونها تعبر عن إرادة ذاتية وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الإلكترونية إذ أنّ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية" لسنة 2013 والمتضمنة مجموعة من المحاور تمس مختلف القطاعات، كان الهدف منها العمل على إعطائها صبغة إلكترونية بما يتماشى ومتطلبات العصر ولعل الهدف الجوهرى من هذا المشروع النهوض بقطاع الخدمات العمومية والارتقاء بها وتحسين صورة الإدارة لدى المواطن وكان للبلديات النصيب الأكبر باعتبارها الهيئات اللامركزية الإدارية الفاعلة ويبقى المشروع بحاجة إلى إرادة سياسية داعمة ومساندة للتغيير نحو المجتمع الرقمي، لترقية الخدمات وتجويدها وبالتالي إعادة الاعتبار لعلاقة الإدارة بالمواطن

خلاصة

قمنا في هذا الفصل الموسوم بمدخل عام للإدارة البلدية في الجزائر "بتشخيص واقع الإدارة البلدية في الجزائر، حيث كشف الواقع الاجتماعي معاناة المواطن الجزائري من العديد من المظاهر السلبية كالرشوة والمحسوبية وغلبة المصالح الشخصية، والتبعات والتخلفات الجزائرية التي جعلها تتصف بالعنف والتخلف الإداري ومع التطور التكنولوجي الجاري كان لزاما على القائمين بالأعمال الإدارية إعادة النظر في وظائفهم وطرق تسييرهم للإدارات

الفصل الخامس: مدخل عام للإدارة البلدية في الجزائر

والأخذ بالمفاهيم الحديثة للإدارة بهدف تحسين الأداء والخدمات وتحقيق المنافسة والجودة وإعادة الاعتبار لعلاقة المواطن الجزائري بالإدارة الجزائرية .



عرض وتحليل البيانات
الميدانية ومناقشة النتائج

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة

النتائج

تمهيد

أولاً: معالجة البيانات الميدانية

ثانياً: عرض النتائج العامة للدراسة

1- نتائج الدراسة في ضوء خصائص مجتمع الدراسة

2- نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الفرعية

3- نتائج الدراسة النظرية

4- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

5- نتائج الدراسة في ضوء الأهمية والأهداف

6- النتائج العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد:

بعد أن قطعنا شوطاً من البحث الميداني في جمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض ومعالجة البيانات الميدانية الموضحة كآلاتي:

أولاً - معالجة البيانات الميدانية:

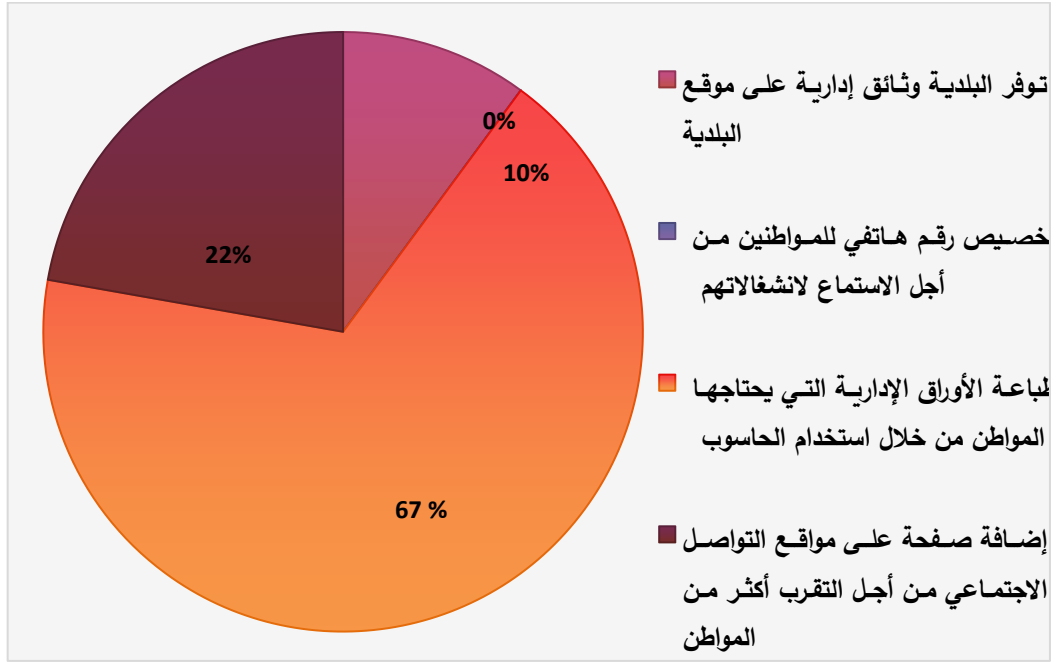
1- معالجة البيانات الميدانية المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (06): يوضح إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
-توفر البلدية وثائق إدارية على موقع البلدية حتى يتمكن المواطن من تحميلها وقتما شاء	10	10%
تخصيص رقم هاتفي للمواطنين من أجل الاستماع لانشغالاتهم وتلبية مطالب المواطن	00	00%
-طباعة الأوراق الإدارية التي يحتاجها المواطن من خلال استخدام الحاسوب مثل (شهادة عمل، شهادة بطالة، شهادة ميلاد، بطاقة إقامة، شهادة زواج)	60	67%
-إضافة صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي من أجل التقرب أكثر من المواطن والاستماع إلى انشغالاته	20	22%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (04) من الاستمارة

الشكل رقم (17): يوضح إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية



تبين القراءة الإحصائية أن نسبة 67% من أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة البلدية بولاية الطارف تقوم بطباعة الأوراق الإدارية التي يحتاجها المواطن وذلك من خلال استخدام الحاسوب وتتمثل في استخراج الوثائق الإدارية الشخصية من شهادة بطالة ، شهادة ميلاد بطاقة إقامة وغيرها من الأوراق الإدارية كما أقر نسبة 22% منهم بأن إدارة البلدية توفر صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي من أجل التقرب أكثر من المواطن والاستماع إلى انشغالاته وهذه الفئة ممثلة في موظفي مصلحة الاتصالات ، بينها أكدت نسبة 10% منهم بأن إدارة البلدية توفر وثائق إدارية على موقع البلدية حتى يتمكن المواطن من تحميلها وقتما شاء وهذه النسبة ممثلة أيضا في فئة موظفي مصلحة الاتصالات .

ومن خلال القراءة الإحصائية تبين بأن هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة البلدية لولاية الطارف وهو ما يتطلبه العصر الحديث عصر الحداثة والسرعة في الانجاز .

الجدول رقم (07): يبين نوع الأجهزة التي يستعملها الموظف في عمله

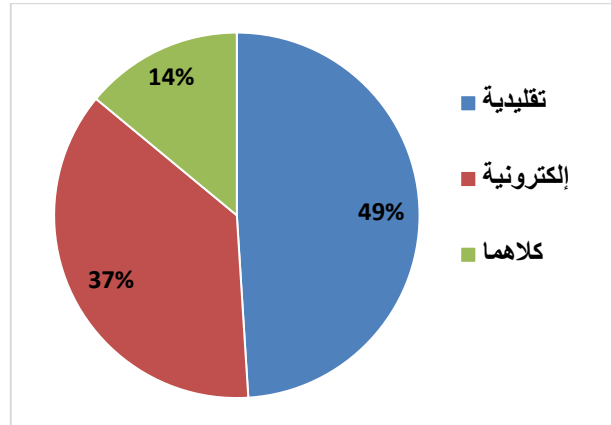
النسبة	التكرار	نوع الأجهزة
49%	44	تقليدية
37%	33	إلكترونية

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

14	13	كلاهما
%100	90	المجموع

المصدر: السؤال رقم (05) من الاستمارة

الشكل رقم (18): يبين نوع الأجهزة التي يستعملها الموظف في عمله



نلاحظ من خلال الشكل أعلاه الذي يوضح نوع الأجهزة التي تستعمل أثناء أداء الوظيفة، حيث نرى أن أغلب أفراد العينة يقرون باستخدامهم للوسائل التقليدية بنسبة 49%، في حين قدرت نسبة الذين يستخدمون الوسائل الإلكترونية فقط أثناء أدائهم لمهامهم الإدارية بنسبة 37%، كما نجد نسبة 14% منهم من يقوم بوظيفته بالاستعانة بالأسلوبين الورقي والإلكتروني.

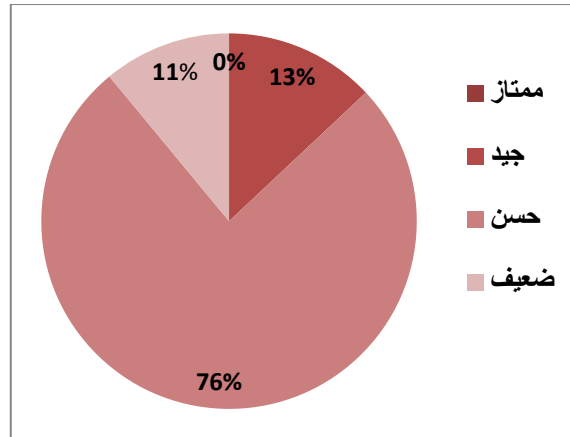
من خلال ما سبق نستخلص أن الأجهزة المستخدمة في البلدية مؤسسة الدراسة تتعدد، فهناك من يستخدم الحاسوب وغيرها من الأجهزة لأداء مهامه، وهناك من يستخدم الطرق التقليدية وهم أغلب الموظفين القدامى لما يتطلبه العمل من جهة ومن جهة أخرى إحساسهم بالراحة فقط عند التعامل مع الوثائق الكثيرة الورقية إضافة إلى طريقة التخزين الخاصة بالملفات التي تستلزم بالضرورة استخدام الطرق التقليدية، وهناك من يستخدم الطريقتين لما يتطلبه العمل. فطبيعة الخدمة بلدية الطارف تحتم ضرورة العمل باستخدام الوسائل التقليدية والإلكترونية معا.

الجدول رقم (08): يوضح مستوى تفعيل الإدارة الالكترونية بالبلدية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ممتاز	00	00%
جيد	12	13%
حسن	68	76%
ضعيف	10	11%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (06) من الاستمارة

الشكل رقم (19): يوضح مستوى تفعيل الإدارة الالكترونية بالبلدية



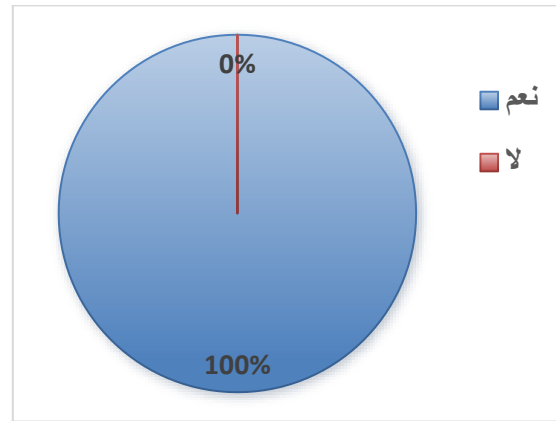
تبين القراءة الرقمية للشكل أن نسبة 76% من أفراد العينة أقرروا بأن مستوى تفعيل الإدارة الالكترونية ببلديته حسن، في حين نجد أن نسبة 13% من الموظفين أكدوا بأن مستوى تفعيل هذا الأسلوب يصل إلى الجيد، في حين قدرت نسبة الذين أقرروا بأن مستوى التفعيل ضعيف 11%، أما ضعيف فهي منعدمة. وهذا التباين في إجابات المبحوثين راجع إلى طبيعة الوظائف التي يشغلها الموظفون في البلدية.

الجدول رقم (09): يوضح تلقي المبحوثين لدورات تكوينية وتدريبية خاصة بالادارة الالكترونية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	90	%100
لا	00	%00
المجموع	90	%100

المصدر: السؤال رقم (07) من الاستمارة

الشكل رقم (20): يوضح تلقي المبحوثين لدورات تكوينية وتدريبية خاصة بالادارة الإلكترونية



من خلال البيانات المستمدة من الجدول رقم (09) الذي يبين تلقي المبحوثين لدورات تدريبية على التكنولوجيا الحديثة في البلدية ، تؤكد القراءة الجدولية إجماع عينة الدراسة 90 مفردة أي نسبة 100% تلقيهم لدورات تدريبية أحيانا وليس بصفة دورية ، وهو ما يفسر لنا أن وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر أخذت على عاتقها التحول نحو بلدية إلكترونية مع تدريب الموظفين وتكثيف البرامج التكوينية لتحسين أداء الموظفين وتقنيا ، كما أكد لنا بعض الموظفين خلال دراستنا الميدانية أن الموظفون القدامى على وجه الخصوص وأيضا الجدد بحاجة ماسة إلى التدريب على الحواسيب لكن هذه العملية لا تتم بصورة مكثفة إلا مرة واحدة سنويا .

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

ونشير هنا إلى نظرية (الحمية التكنولوجية) التي اعتبرت أن التكنولوجيا العامل المنفرد والمتفرد بإحداث التغيير ولعل التدريب على التكنولوجيا الحديثة ووسائطها المختلفة سيؤدي حتما إلى إحداث التغيير على مستوى الفرد والمؤسسة.

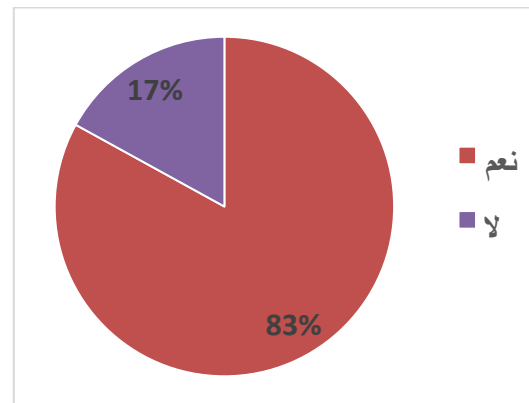
وأیضا نشير إلى (مدخل التعلم التنظيمي) باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العلم والتعلم والمعرفة، فالتعليم ضرورة إستراتيجية ولا يمكن نجاح أي فكرة جديدة ما لم توفر لها معايير ومتطلبات التعلم، بهدف تحسين أداء المورد البشري والارتقاء بالمؤسسة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية.

الجدول رقم (10): يوضح استخدام الوسائل الالكترونية يساهم في تقليل تكلفة انجاز الخدمات الإدارية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	75	83%
لا	15	17%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (08) من الاستمارة

الشكل رقم (21): يوضح استخدام الوسائل الالكترونية يساهم في تقليل تكلفة انجاز الخدمات الإدارية



من خلال الشواهد الإحصائية للجدول تبين لنا أن استخدام الوسائل الالكترونية يساهم في تقليل انجاز الخدمات الإدارية بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة، بحيث كانت نسبة الإجابة بنعم

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

83%، بينما كانت نسبة الإجابة بلا 17%. وهو ما يفسر اهتمام الموظفين باستخدام الوسائل الإلكترونية نظرا لشعورهم بالارتياح أثناء استخدامها وكذلك كونها تقلل العديد من الأعباء والتكاليف. كما برروا إجابتهم على النحو التالي:

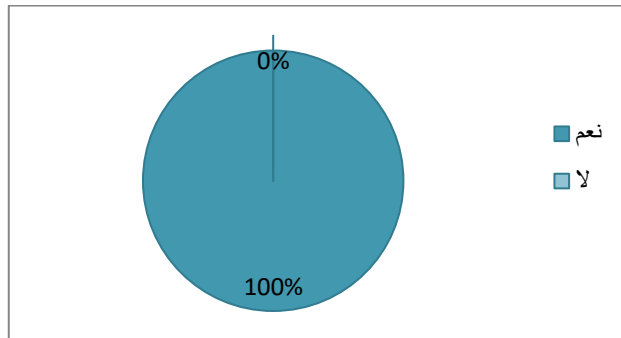
- استخدام الوسائل التكنولوجية يساهم في تسهيل العمل الإداري، التخفيف على المواطن، السرعة في الأداء.
- الدقة وتسهيل العمل وحفظ البيانات لتفادي التزوير والتحكم في التكنولوجيا.
- أصبح التحول ضرورة حتمية لأن الدولة تسعى لإدخال الرقمنة الإلكترونية في كل المجالات.
- استخراج الوثائق إلكترونيا عبر شبكة الانترنت يوفر الوقت والجهد والتكلفة.
- ربح الوقت في جميع المجالات.

الجدول رقم (11): يوضح استعانة البلدية بمختصين لتطوير أداء الموظفين في ظل الإدارة الإلكترونية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	90	90%
لا	00	00%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (09) من الاستمارة

الشكل رقم (22): يوضح استعانة البلدية بمختصين لتطوير أداء الموظفين في ظل الإدارة الإلكترونية



الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

من خلال الجدول رقم 11 والبيانات المقدمة فيه التي تخص نسبة استعانة البلدية بمختصين لتطوير أداء الموظفين في ظل الإدارة الإلكترونية بحيث كانت النسبة 100% وبالإجماع الذين أقروا بأن بلدية الطارف تستعين بمختصين وهؤلاء هم أنفسهم الذين يقومون بعملية التدريب والتكوين. كما أكد أحد الموظفين ببلدية الطارف أن الاستعانة بمختصين لتطوير أدائهم لا تتم بصورة مكثفة بل مرة واحدة سنويا.

2- معالجة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: الأسباب التي تعيق تطبيق

الإدارة الإلكترونية في الإدارة البلدية

الجدول رقم (12): تبين العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	90	90%
لا	00	00%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (10) من الاستمارة

أفضت الدلائل الإحصائية للجدول أعلاه إجماع أفراد العينة على وجود عوائق تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتهم وذلك بنسبة 100% أي 90 موظف.

وبالتالي فإن الإدارة البلدية ميدان الدراسة تواجه معوقات كغيرها من الإدارات في الجزائر وهذه المعوقات سيتم تحديدها مفصلا في الجداول الموالية بناء على إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (13): تبين أنواع العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

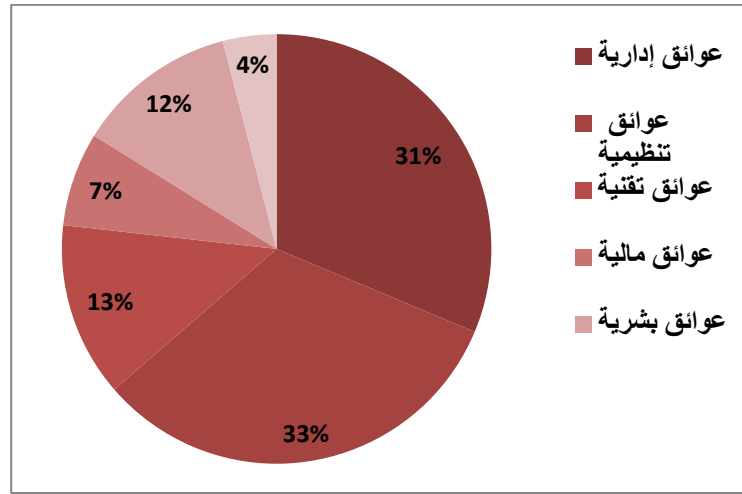
الاحتمالات	التكرار	النسبة
عوائق إدارية	28	31%
عوائق تنظيمية	29	32%
عوائق تقنية	12	13%

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

عوائق مالية	06	07%
عوائق بشرية	11	12%
عوائق أمنية	04	04%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (11) من الاستمارة

الشكل رقم (23): تبين أنواع العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية



وبالاطلاع على الشواهد الرقمية للجدول أعلاه الذي يبحث في أنواع العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية ميدان الدراسة، وجد أن نسبة 32% أقرروا بأن هناك عوائق تنظيمية، في حين صرحت نسبة 31% من أفراد العينة بأن هناك صعوبات إدارية تحول دون تطبيق إدارة إلكترونية في البلدية، نسبة 13% يرى بأنها عوائق تقنية، وهناك من حددها في العوائق البشرية وذلك بنسبة 12%، بينما 07% يجدون أن بلدية الطارف تعاني من عوائق مالية، وأخر نسبة 04% من صرح بأن الصعوبات الأمنية هي التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتهم.

نستنتج من خلال القراءة الجدولية أن بلدية الطارف كغيرها من الإدارات في الجزائر تواجه العديد من الصعوبات التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية إدارية بالغة الأهمية في الوقت الراهن، كما كشف التحليل بأن المعوقات الإدارية والتنظيمية هي أبرز المعوقات إذ تتمثل المعوقات الإدارية والتنظيمية في ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

الإدارة العليا لبرامج البلدية، نجد أيضا غياب الرؤية الإستراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال. أما المعوقات البشرية تتمثل في التمسك بالمبادئ الإدارية التقليدية بالإضافة إلى نقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.

في سياق متصل نجد أيضا أسباب مالية تتعلق بنقص الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أسباب تقنية أقرها أيضا المبحوثين وتعلق بالافتقار لبعض الأجهزة للتكنولوجيا اللازمة لتنفيذ الأداء التنظيمي.

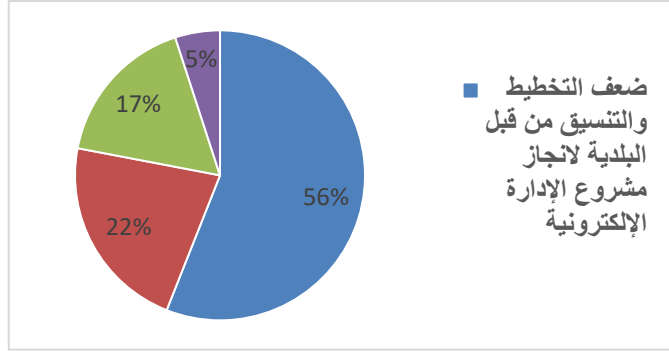
الجدول رقم (14): يوضح العوائق الإدارية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ضعف التخطيط والتنسيق من قبل البلدية لإنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية	50	56%
ضعف الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	20	22%
ضعف اقتناع إدارة البلدية بضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها	15	17%
ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية	05	05%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (12) من الاستمارة

الشكل رقم (24): يوضح العوائق الإدارية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج



من خلال الجدول رقم (14) والبيانات المقدمة فيه يبرز لنا نوعية العوائق الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية الطارف، نرى أن نسبة ضعف التخطيط والتنسيق من قبل البلدية لإنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية 56%، في حين نسبة ضعف الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية 22%، ونسبة ضعف اقتناع إدارة البلدية بضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها 17 %، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية 05%.

ويشير المتطلب الإداري إلى الإرادة القوية للقيادة الإدارية نحو التحول الإلكتروني حيث أنّ تجسيد أي مشروع وتنفيذ أي برنامج يعتمد بالدرجة الأولى على القيادة الإدارية الداعمة والمساندة للتغيير إذ نجد العديد من المؤسسات الرائدة اليوم يرجع نجاحها إلى القيادة الإدارية، التي تتبنى فكر وفلسفة التغيير ومثال على ذلك تجربة ماليزيا الرائدة، عكس الدول النامية التي لا زالت بعقليات كلاسيكية ورافضة تماماً للتغيير أو متخوفة من مكاسبه.

ومنه نستنتج أن الآلية المناسبة لمواجهة المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية الطارف هي القيام بوضع إستراتيجية للتنسيق بين الوحدات الإدارية قبل تبني هذا المشروع.

الجدول رقم (15): يوضح العوائق التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

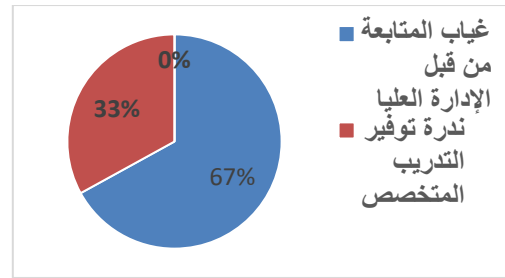
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
غياب المتابعة من قبل الإدارة العليا	60	67%

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

ندرة توفير التدريب المتخصص	30	33%
قلة المعرفة الحاسوبية لدى الموظفين	00	00%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (13) من الاستمارة

الشكل رقم (25): يوضح العوائق التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية



في حين تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم (15) والتي توضح العوائق التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية أن نسبة 67% من المبحوثين صرحوا بأن غياب المتابعة من قبل الإدارة العليا هي أحد الأسباب التنظيمية المعرقلة، أما نسبة 33% أكدوا بأن ندوة توفير التدريب المتخصص هو العامل التنظيمي المعرقل، لنجد نسبة 00% لعامل قلة المعرفة الحاسوبية لدى الموظفين.

ومن خلال التحليل الإحصائي نستنتج أن المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية الطارف هي انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية وغياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى وضعف اقتناع السلطات لتطبيق هذا المشروع، بالإضافة إلى ندرة التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل الإدارة البلدية وهو ما أكدته التحليلات الواردة في الجداول الإحصائية المتعلقة بعملية التدريب والتكوين.

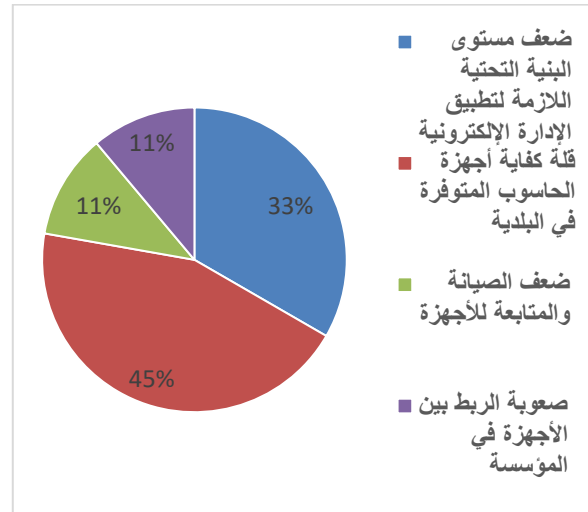
الجدول رقم (16): يوضح العوائق التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	30	33%
قلة كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة في البلدية	40	44%
ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة	10	11%
صعوبة الربط بين الأجهزة في المؤسسة	10	11%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (14) من الاستمارة

الشكل رقم (26): يوضح العوائق التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية



ويبين لنا الجدول رقم (16) العوائق التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة البلدية مؤسسة الدراسة، حيث صرح نسبة 44% أن المعوق التقني يتمثل في قلة كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة في البلدية، في حين نجد أن نسبة 33% أكدوا بأن العامل التقني المعرقل يرجع إلى ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، 10% وضحوا بأن ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة هو السبب، ونجد نسبة 10% صرحوا بأن هناك صعوبة للربط بين الأجهزة في المؤسسة.

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

ومن خلال التحليل الوارد أعلاه يتضح لنا أن المعوقات التقنية التي تقف عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية الطارف، يرجع إلى قلة كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة في البلدية وندعم قرائننا بما لاحظناه خلال دراستنا الميدانية حيث لاحظنا أن كل مكتب إداري يحتوي تقريباً على حاسوبين فقط يقابلها 05 موظفين وباقي الحواسيب معطلة.

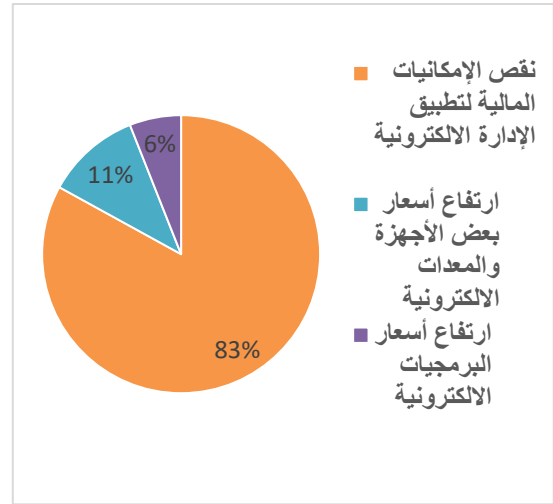
ومنه نستنتج أن الآلية الأنسب لمواجهة المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة البلدية بولاية الطارف هي القيام بوضع تقنيات مختلفة تكمن في الحواسيب ومختلف التجهيزات الإلكترونية وصيانة هذه الأجهزة لحمايتها من التعطيل.

الجدول رقم (17): يوضح العوائق المالية التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نقص الإمكانيات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	75	83%
ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية	10	11%
ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية	05	06%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (15) من الاستمارة

الشكل رقم (27): يوضح العوائق المالية التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية



لنجد الجدول رقم (17) يبحث في العوائق المالية التي تعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية الطارف، حيث أفضت الدلائل الكمية للجدول أن نسبة 83% أقرّوا بأن نقص الإمكانيات المالية هي العامل المعرقل لتطبيق الإدارة الالكترونية، بينما صرحت نسبة 11% من الموظفين بارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الالكترونية، ونسبة 06% أقرّوا بارتفاع أسعار البرمجيات الالكترونية.

ومنه نستنتج أن المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارية على مستوى إدارة بلدية الطارف هي قلة الموارد المالية للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وضعف قدرة رؤساء البلديات على اقتناء الأجهزة الإلكترونية، بسبب ضعف الجانب المادي والتكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية، وهو ما يتعبها قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من لتطبيق الإدارة الإلكترونية كمشروع ضخم يحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة.

الجدول رقم (18): يوضح العوائق البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

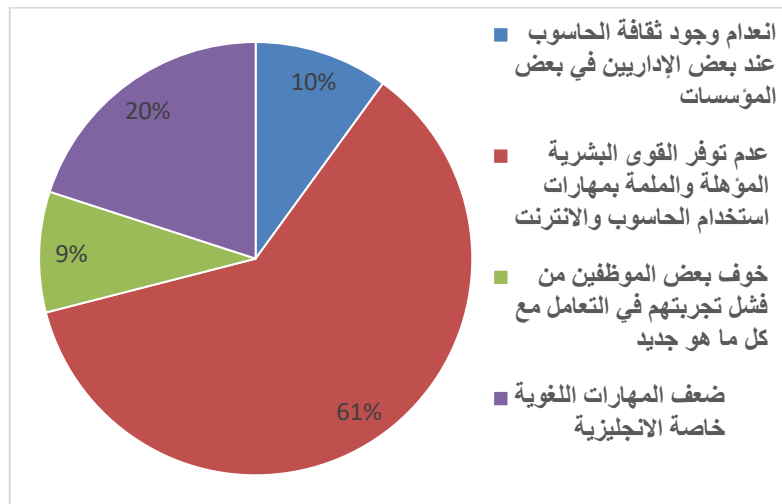
الاحتمالات	التكرار	النسبة
------------	---------	--------

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

10%	09	انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين في بعض المؤسسات
61%	55	عدم توفر القوى البشرية المؤهلة والملمة بمهارات استخدام الحاسوب والانترنت
09%	08	خوف بعض الموظفين من فشل تجربتهم في التعامل مع كل ما هو جديد
20%	18	ضعف المهارات اللغوية خاصة الانجليزية
100%	90	المجموع

المصدر: السؤال رقم (16) من الاستمارة

الشكل رقم (28): يوضح العوائق البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية



وحسب المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه والذي يبين لنا المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة بالطرف، صرح 55 موظفا بنسبة 61% بأن المعوق البشري الرئيسي يرجع إلى عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والملمة بمهارات استخدام الحاسوب والانترنت ، في حين نجد أن 18 موظفا أقرروا بأن هناك ضعف في المهارات اللغوية الانجليزية وتقابلها نسبة 20 %، و نسبة 10% أكدوا من خلال إجاباتهم بانعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين وهم على الأغلب الموظفين الذين تعودوا على العمل بالأسلوب التقليدي الورقي ، كما نجد نسبة 09% منهم من اعتبر أن هناك تخوف من فشل تجربة التحول الإلكتروني في ظل غياب برامج التدريب .

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

ومنه نستنتج أن المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية الطارف هي ضعف الوعي بثقافة تكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالبلدية، وقلّة برامج التدريب في مجال التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم الحوافز المادية لهم، وضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة التي تتمك الموظفين بالإدارة عند استخدامه، بالإضافة إلى قلة تشجيع المدراء والمسؤولين الأفراد على التعلم الذاتي للبرامج والتطبيقات الإلكترونية، وخوف بعض الموظفين القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل ما هو جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصاً اللغة الانجليزية، كلها عوائق ذات طابع بشري تعرقل عملية التحول، وما سبق طرحه في الإطار النظري المتعلق بالمعوقات والمتطلبات نؤكد أنّ كل عملية تحول تقابلها موارد بشرية مؤهلة ومدربة حيث يعدّ العنصر البشري من أهم عناصر المنظمات إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والأجهزة والآلات، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة وهذا ما أكدّه أيضاً (غنيم) حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

الجدول رقم (19): يوضح العوائق الأمنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

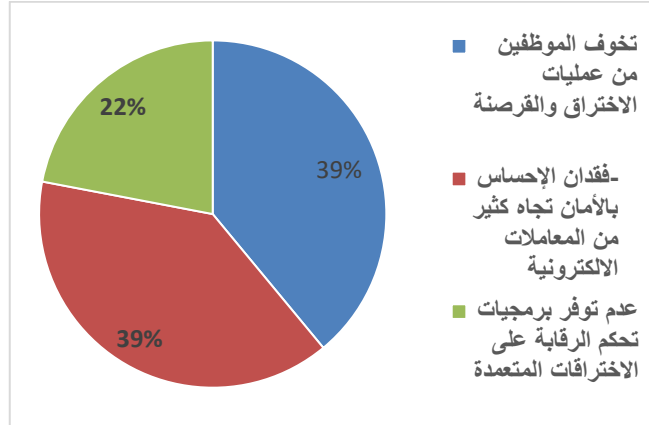
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تخوف الموظفين من عمليات الاختراق والقرصنة	35	39%
-فقدان الإحساس بالأمان تجاه كثير من المعاملات الإلكترونية	35	39%

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

20	22%	عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة
90	100%	المجموع

المصدر: السؤال رقم (17) من الاستمارة

الشكل رقم (29): يوضح العوائق الأمنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية



وفي المعوقات الأمنية الواردة في الجدول أعلاه، صرح أفراد العينة 35 موظفا بنسبة 39% بأن هناك تخوف من عمليات الاختراق والقرصنة، ونسبة 39% أيضاً أقروا بفقدانهم الإحساس بالأمان تجاه كثير من المعاملات الإلكترونية، في حين أكدت نسبة 22% بأن الصعوبات الأمنية تتمثل في عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.

و نتيجة لمخاطر الاختراق والتجسس الإلكتروني الذي كان نتيجة التحول من الأرشفة الورقية إلى الأرشفة الإلكترونية عمدت الدول المتقدمة على حماية ملفاتها بانتهاج العديد من الأنظمة والبرامج ومثال على واحد من البرامج "الأمن السيبراني" كأحد الأنظمة التي تساهم في التقليل من الهجمات الرقمية تهدف عادة إلى الوصول إلى المعلومات الحساسة أو تغييرها أو إتلافها أو ابتزاز المال من المستخدمين أو مقاطعة العمليات التجارية حيث يتكون النهج السيبراني من طبقات متعددة للحماية تنتشر في أجهزة الكمبيوتر أو الشبكات أو البرامج أو البيانات للحفاظ على سلامتها واستنادا لذلك قامت عدة دول غربية وأيضاً عربية منها إلى عقد ملتقيات تهدف من خلالها إلى نشر الوعي التكنولوجي والتعريف بأمن المعلومات والأمن السيبراني لحماية الأجهزة والبرامج من التجسس والاختراقات. ومنه نستنتج أن المعوقات

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

الأمنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية الطارف تكمن في المخاوف الكبيرة لدى المتعاملين من عمليات الاختراق والقرصنة ، إذ يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بالحذف أو التدمير أو استغلالها في أعمال غير المشروعة بالإضافة إلى عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة ، وتشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة ، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم .

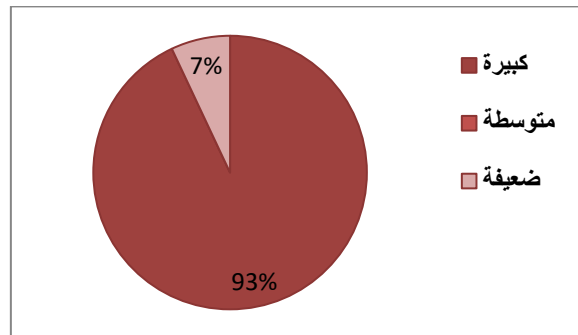
3- معالجة البيانات الميدانية المتعلقة بالسؤال الفرعي: درجة وعي الموظفين بتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية

الجدول رقم (20): يوضح دافعية أفراد العينة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كبيرة	84	93%
متوسطة	00	00%
ضعيفة	06	07%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (18) من الاستمارة

الشكل رقم (30): يوضح دافعية أفراد العينة لتطبيق الإدارة الإلكترونية



وبالرجوع إلى الجدول رقم (20) الذي يبحث في درجة وعي الموظفين بتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية ميدان الدراسة، صرح 84 موظف بنسبة مئوية مقدرة 93% أن لديهم

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

دافعية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية، في حين نجد نسبة قليلة جدا قدرت بـ 07% صرحت بأن دافعتهم لتطبيق الإدارة الالكترونية ضعيف.

ومنه نستنتج أن دافعية الموظفين بلدية الطarf لتطبيق الإدارة الالكترونية كبيرة ويبررون إجاباتهم على النحو التالي:

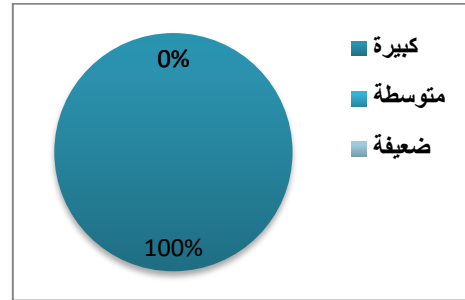
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	التبرير
كبيرة	84	93%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والإدارات الجزائرية يساعد على انتشار المعلومة، سهولة تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات وتحسين مستوى الموظف. ✓ المهام في ظل الإدارة الإلكترونية تتصف بالمهارة العالية، الدقة الكبيرة، الجودة. ✓ تقليل البيروقراطية الإدارية، إذ يصبح كل شيء واضح في التعليمات. ✓ لا يوجد تلاعب وتزوير. ✓ المعلومة تصبح متاحة للجميع. ✓ مختلف الأمور الإدارية تتم بسرية ومبدأ التزوير بعيدا جدا. ✓ أي إعلان يتم عبر موقع البلدية. ✓ الإدارة الإلكترونية = الدقة في العمل + الشفافية التامة. ✓ تسهيل العمل وتنمية المهارات، وتحقيق الجودة والكفاءة. ✓ السماح للموظفين على الاطلاع على كل ما يحدث في الإدارة.
المجموع	90	100	

الجدول رقم (21): يوضح رغبة أفراد العينة في تعلم التكنولوجيا الحديثة لاكتساب خبرات جديدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كبيرة	90	100%
متوسطة	00	00%
ضعيفة	00	00%
المجموع	90	100%

المصدر السؤال رقم (19) من الاستمارة

الشكل رقم (31): يوضح رغبة أفراد العينة في تعلم التكنولوجيا الحديثة لاكتساب خبرات جديدة



كشف لنا الجدول السابق أن هناك دافعية كبيرة من طرف الموظفين ببلدية الطارف لتطبيق الإدارة الالكترونية، أما الجدول أعلاه يسأل بخصوص رغبة أفراد العينة في تعلم التكنولوجيا الحديثة لاكتساب خبرات جديدة، حيث كشفت البيانات الميدانية أن أغلب الموظفين الإداريين 90 موظف أي بنسبة 100% صرحوا برغبتهم في تعلم التكنولوجيا الحديثة لاكتساب خبرات جديدة يتم توظيفها بهدف ترقية الخدمات من جهة وتحسين أدائهم الإداري على مستوى البلدية.

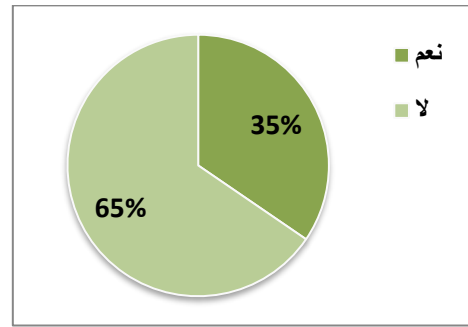
ونشير هنا إلى المدرسة "السوسيو تقنية" التي اعتبرت أن الجانب التكنولوجي والاجتماعي يتفاعلان باستمرار في البيئة الداخلية للمؤسسة بحيث لا يجب تغليب جانب عن الآخر لتحقيق مشاركة أوسع للفرد في الإنتاج مع استغلال أمثل لطاقاته الإنتاجية.

الجدول رقم (22): يوضح امتلاك المبحوثين معارف علمية التي تجعلهم يتحكمون في التكنولوجيا الحديثة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	38%
لا	65	72%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (20) من الاستمارة

الشكل رقم (32): يوضح امتلاك المبحوثين معارف علمية التي تجعلهم يتحكمون في التكنولوجيا الحديثة



كشفت لنا المعطيات السابقة أن أغلب الموظفين الإداريين 90 موظف أي بنسبة 100% صرحوا برغبتهم في تعلم التكنولوجيا الحديثة لاكتساب خبرات جديدة، أما بخصوص امتلاكهم لمعارف علمية فقد أفضت الدلائل الإحصائية أن أغلب الموظفين الإداريين ببلدية الطارف لا يملكون معارف علمية تجعلهم يتحكمون في التكنولوجيا الحديثة وهذا ما أثبتته النسبة المئوية التي قدرت بـ 77%، في حين نجد أن نسبة 38% منهم صرحوا بأن لديهم معارف جديدة وهم الموظفين الإداريين الذين يمتلكون شهادات علمية (تقني سامي قاعدة المعطيات ، تقني سامي الشبكات والأنظمة المعلوماتية ، الأنظمة الرقمية والاتصالات).

ومنه نستنتج أن الموظفين الإداريين ببلدية الطارف بحاجة كبيرة إلى تكوين وتدريب علمي ومعرفي لاكتساب مهارات حديثة تمكنهم من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

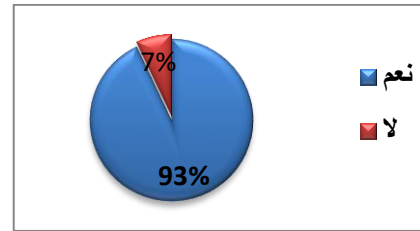
الجدول رقم (23): يبين ضرورة للانتقال إلى إدارة الكترونية

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	84	93%
لا	06	07%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (21) من الاستمارة

الشكل رقم (33): يبين ضرورة للانتقال إلى إدارة إلكترونية



وبالرجوع إلى البيانات المتحصل عليها من الشكل رقم (33) الذي يوضح ضرورة الانتقال إلى إدارة إلكترونية، نجد أن نسبة 93% من عينة الدراسة أكدت على ضرورة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، في حين نجد نسبة قليلة جدا قدرت بـ 07% رفضت هذا التحول وذلك لأسباب خاصة بهؤلاء الموظفين. وتم تبرير إجابة الموظفين بضرورة الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

التبرير	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ لتسهيل العمل الإداري ✓ التخفيف على المواطن ✓ السرعة في الأداء ✓ استخراج الوثائق إلكترونياً عبر شبكة الانترنت يوفر الوقت والجهد والتكلفة ✓ تحقيق الجودة والفعالية ✓ تحسين أداء الموارد البشرية ✓ ترقية الخدمات الإدارية 	93%	84	نعم

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

<p>✓ التكنولوجيا الحديثة والإدارة الإلكترونية ضرورة فرضها الواقع وهذا ما تم اكتشافه في أزمة كورونا أين توقعت رواسب الإدارة وشل المجتمع لأنه يعتمد على الإدارة التقليدية أين تنتعش البيروقراطية ويعيش الفساد.</p> <p>✓ توفر معلومات دقيقة وموثقة.</p> <p>✓ تقلل من أعباء الأعمال الورقية.</p>			
	100	90	المجموع

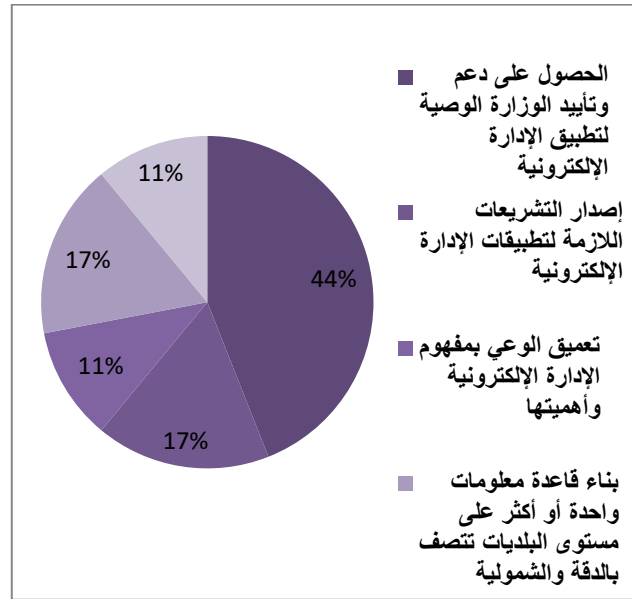
4- المعالجة الميدانية المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية

الجدول رقم (24): يوضح الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الحصول على دعم وتأيد الوزارة الوصية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	40	44%
إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية	15	17%
تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها	10	11%
بناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى البلديات تتصف بالدقة والشمولية	15	17%
تدريب الإداريين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية	10	11%
المجموع	90	100%

المصدر: السؤال رقم (22) من الاستمارة

الشكل رقم (34): يوضح الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية



في حين يتبين لنا من خلال الشكل رقم (34) والذي يبرز أهم الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية، أن الحصول على دعم وتأييد الوزارة الوصية لتطبيق الإدارة هي أهم آلية وذلك ما أقره 40 موظفا إداريا أي بنسبة 44 %، وهناك من أكد على ضرورة إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة 17 %، وبناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى البلديات تتصف بالدقة والشمولية وذلك بنسبة 17 %، ونسبة تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها 11 %، تدريب الإداريين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية كانت النسبة 11 %.

ومنه نستنتج أن كل ما ذكر يعد من أهم الآليات المتبعة للتغلب على عوائق الإدارة الإلكترونية في الإدارة البلدية بالإضافة إلى توفير الكوادر البشرية المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام وتوفير أجهزة الحاسوب المتطورة وذات الدقة لمواكبة التطور السريع في العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتدريب الموظفين على استخدامها وتبسيط الإجراءات الروتينية لأنها تؤخر عملية التحول الإلكتروني ، كذلك إقامة دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية لجميع الموظفين حتى القدامى لإيضاح مفهوم الإدارة الإلكترونية ، وتوضيح متطلبات التحول ومزاياه ، من أجل مساهمتهم في إنجاح عملية التحول .

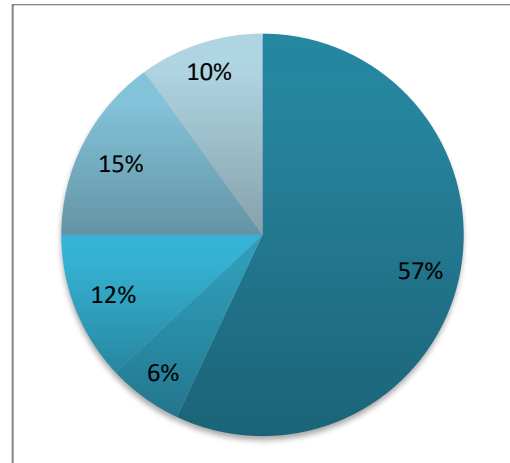
الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

الجدول رقم (25): يوضح التطلعات المستقبلية للإدارة البلدية لولاية الطارف

النسبة المئوية	التكرار	التطلعات المستقبلية
57%	51	1-تحسين البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
6%	05	2-البحث عن مصادر دعم مستقبلية من خلال القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني
12%	11	3-تبني التخطيط الاستراتيجي عند التخطيط بمشروع الإدارة الإلكترونية
15%	14	4-تفعيل دور الكوادر البشرية المؤهلة تقنيا ونفسيا في مجال البرمجة الحاسوبية
10%	09	5-تبني مدخل التغيير الجذري بما يتلاءم مع الإدارة الإلكترونية مع قيام الإداريين ببت الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين للتغلب على المخاوف التي يبدونها البعض من تطبيق الإدارة الإلكترونية
100%	90	المجموع

المصدر: السؤال رقم (23) من الاستمارة

الشكل رقم (35): يوضح التطلعات المستقبلية للإدارة البلدية لولاية الطارف



ومن خلال الشواهد الإحصائية للسؤال أعلاه حول التطلعات المستقبلية للإدارة البلدية بولاية الطارف نلاحظ أن الإجابات تعددت بتعدد الاحتمالات الواردة في الجدول.

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

-تؤكد نسبة 57% من العينة على ضرورة تحسين البنية التحتية الملائمة لتفعيل مشروع الجزائر إلكترونية أو البلدية الإلكترونية.

-تقر نسبة 15% من أفراد العينة المختارة على ضرورة تفعيل دور الكوادر البشرية تقنيا ونفسيا في مجال البرمجة لأن تجسيد أي مشروع يتطلب تفعيل دور الموارد البشرية كونها رافدا لأي مشروع تنموي.

-تطالب نسبة 12% من أفراد العينة على تبني التخطيط الاستراتيجي عند التخطيط لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

-تؤكد نسبة 10% من العينة على تبني مدخل التغيير الجذري بما يتلاءم مع الإدارة الإلكترونية مع قيام الإداريين ببث الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين للتغلب على المخاوف التي يبديها البعض من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وأخيرا طالبت نسبة الاحتمال الأخير والتي قدرت بـ 06% بضرورة البحث عن مصادر دعم مستقبلية من خلال القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني.

ثانيا: عرض نتائج الدراسة

يمكن اعتبار هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي عند عملية جمع البيانات، وتصنيفها وتبويبها في جداول إحصائية ومعالجتها بالتحليل الكمي والكيفي، ومن ثم يتم الرجوع إلى الأهداف التي وضعت في البداية ومحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة التي تقرر الانطلاق منها، وسنقوم بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء خصائص مجتمع الدراسة ومن ثم تليها نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الفرعية، الأهمية والأهداف، ثم ننقل إلى عرض النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، وفي ضوء المقاربات النظرية.

1- نتائج الدراسة في ضوء خصائص مجتمع الدراسة

استنادا إلى التحليل الكمي والكيفي الذي تم عرضه، جاءت النتائج على النحو الآتي:

-67% من أفراد العينة إناث و33% ذكور وهو ما يبين أن هناك تفاوت في عدد أفراد العينة، وهذا راجع إلى عدة أسباب من بينها أن التوظيف الجزائر عشوائي ولا يخضع للتوازن الجنسي داخل المؤسسة، العمل الإداري متاح لكل الجنسين، عزوف الشباب عن تقلد التوظيف العمومي والتوجه نحو المهن الحرة.

-غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي جامعي، حيث بلغت نسبتهم 50% علاوة على ذلك نجد أن من أفراد العينة من استكمل شهادة إضافية في مؤسسات التكوين المهني.

-موظفي بلدية الطارف لديهم خبرة مهنية كبيرة تقاس بعدد سنوات التوظيف مما جعلهم متمكنين من الوظيفة التي يشغلونها وعلى علم بكل تفاصيل العمل والإدارة وهو ما أكدته نسبة 41%.

2- نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الفرعية

أ- السؤال الفرعي الأول: يبحث في "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية"، تم التوصل إلى النتائج التالية:

-نسبة 67% من المبحوثين أقروا بأن الإدارة البلدية تقوم بطباعة الأوراق الإدارية التي يحتاجها المواطن وذلك باستخدام الحاسوب في استخراج الوثائق الإدارية.

-22% من الموظفين صرحوا بأن إدارة البلدية توفر صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي من أجل التقرب أكثر من المواطن والاستماع إلى انشغالاته.

-بينت نتائج الجدول رقم (06) أن هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة البلدية كحتمية لعصر حديث عصر السرعة والانجاز.

-كما تبين في الجدول رقم (07) المتعلق بالوسائل المستخدمة في أداء العمل أكدت نسبة 49% من الموظفين الإداريين على استخدام الوسائل الإلكترونية (الحاسوب) في أدائهم لمهامهم الإدارية كما أن الوسائل المستخدمة في البلدية تتعدد فهناك من يستخدم الحاسوب وغيرها من الأجهزة لأداء مهامه وهناك من يستخدم الطرق التقليدية في التعامل مع الوثائق

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

الورقية فطبيعة الخدمة بلدية الطارف تحتم ضرورة العمل باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقليدية .

-في الجدول رقم (08) المتعلق بمستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية بلدية الطارف أفضت القراءة الجدولية والتحليلات الكيفية أن نسبة 76% من المبحوثين أقروا بأن مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية بلدية الطارف حسن ولم يصل بعد إلى مستوى جيد.

-وأوضح التحليل للجدول رقم (09) تلقي المبحوثين لدورات تكوينية وتدريبية وهو ما أكدته النسبة المئوية المقدرة بـ 100% ولكن هذه العملية تتم أحيانا وليس بصفة دائمة.

- ويقر المبحوثين في الجدول رقم (10) أن استخدام الوسائل الإلكترونية تساهم في تقليل انجاز الخدمات الإدارية بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة.

أكدت التحليلات الإحصائية للجدول المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول أن هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية الطارف وذلك باستخراج الوثائق الإدارية للمواطن التي أصبحت تتم إلكترونيا (بطاقة التعريف البيومتري / جواز السفر بيومتري)، استخدام أجهزة الحاسوب في العمل الإداري، موقع خاصة بالبلدية للاستماع إلى مشاكل المواطن.

ب- استبيان الفرعي الثاني: يدور استبيان الفرعي الثاني حول الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة

الإلكترونية" في الإدارة البلدية، وقد تم التوصل إلى النتائج:

-في الجدول رقم (12) أجمعت عينة الدراسة على أن هناك عوائق مختلفة تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية الطارف وبالتالي فإن هذه الأخيرة كغيرها من الإدارات في الجزائر تواجه عراقيل وتحديات.

-في الجدول رقم (13) الذي يبحث في أنواع العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية وجد أن نسبة 32% أقروا بأن هناك عوائق تنظيمية، 31% صرحوا بأنها عوائق إدارية، نسبة 13% أكدوا بأنها عوائق تقنية، 12% عوائق بشرية، 07% عوائق بشرية، 04% عوائق أمنية. تتمثل المعوقات الإدارية والتنظيمية في ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج البلدية، نجد أيضا غياب الرؤية الإستراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال. أما

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

المعوقات البشرية تتمثل في التمسك بالمبادئ الإدارية التقليدية بالإضافة إلى نقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي. في سياق متصل نجد أيضا أسباب مالية تتعلق بنقص الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، أسباب تقنية أقرها أيضا المبحوثين وتعلق بالافتقار لبعض الأجهزة للتكنولوجيا اللازمة لتنفيذ الأداء التنظيمي.

-من خلال الجدول رقم (14) والبيانات المقدمة فيه التي تبرز نوعية العوائق الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية الطارف، أكدت نسبة 56% من عينة الدراسة أن المعوق الإداري تتجلى في ضعف التخطيط والتنسيق من قبل البلدية لإنشاء هذا المشروع، وبالتالي فالآلية المتبعة لمواجهة العوائق الإدارية هي القيام بوضع إستراتيجية للتنسيق بين الوحدات الإدارية قبل تبني هذا المشروع.

- في حين أشارت المعطيات الإحصائية للجدول رقم (15) والتي توضح العوائق التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية الطارف أن نسبة 67% من الموظفين صرحوا بأن غياب المتابعة من قبل الإدارة العليا هو السبب التنظيمي الرئيسي، إضافة إلى ندرة توفير التدريب المتخصص.

-ويبين لنا الجدول رقم (16) العوائق التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية الطارف، حيث صرحت نسبة 44% أن المعوق التقني المعرقل يتمثل في نقص أجهزة الحاسوب المتوفرة في البلدية، بالإضافة إلى ضعف مستوى البنية التحتية للتجسيد الفعلي لهذا المشروع.

-كما بينت المعطيات الإحصائية للجدول رقم (17) المتعلقة بالعوائق المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية أن نسبة 83% من المبحوثين أقروا بنقص الإمكانيات المالية، زد على ذلك ارتفاع أسعار بعض الأجهزة الإلكترونية ببلدية الطارف.

- وحسب المعطيات الموجودة في الجدول رقم (18) صرح 55 موظفا إداريا أي بنسبة 61% بأن المعوق البشري التي يقف عائقا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية يرجع إلى عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والملمة بمهارات استخدام الحاسوب والإنترنت، وضعف المهارات اللغوية الانجليزية في ظل غياب ثقافة التشجيع والتحفيز الذاتي من طرف المدراء والمسؤولين.

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

-نسبة 39% من الموظفين أقرّوا بفقدانهم للإحساس بالأمان اتجاه كثير من المعاملات الإلكترونية كأبرز عائق أمني تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية الطارف، كما صرحوا بتخوفهم من عمليات الاختراق والقرصنة.

أكدت التحليلات الإحصائية للجداول المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني أن هناك العديد من التحديات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية الطارف وتتمثل في (العوائق الإدارية، التنظيمية، البشرية، المالية، الأمنية، التقنية) والعوائق الإدارية أولى هذه التحديات.

1- العوائق الإدارية: تتمثل في الخوف من التغيير وتداخل المسؤوليات وضعف التنسيق وغياب التشريعات المناسبة.

2- العوائق التنظيمية: تتمثل في بأن غياب المتابعة من قبل الإدارة العليا.

3- عوائق بشرية: تشمل ضعف الوعي بثقافة تكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالبلدية وقلة برامج التدريب في مجال التقنيات الحديثة ، بالإضافة إلى نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم الحوافز المادية لهم ، وضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة التي تمتلك الموظفين بالإدارة عند استخدامه بالإضافة إلى قلة تشجيع المدراء والمسؤولين الأفراد على التعلم الذاتي للبرامج والتطبيقات الإلكترونية ، وخوف بعض الموظفين القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل ما هو جديد ، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا اللغة الانجليزية ، كلها عوائق ذات طابع بشري تعرقل عملية التحول .

ج-السؤال الفرعي الثالث : يدور السؤال الفرعي الثالث حول "درجة وعي الموظفين بتطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية، وقد تم التوصل إلى النتائج:

-وضح الجدول رقم (20) دافعية أفراد العينة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث صرح 84 موظفا بنسبة مئوية مقدرة بـ 93% أن لديهم دافعية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية، ويبررون إجاباتهم بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والإدارات الجزائرية يساعد على انتشار المعلومة بسهولة تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات وتحسين مستوى الموظف أن المهام في ظل الإدارة الإلكترونية تتصف بالمهارة العالية، الدقة الكبيرة، الجودة، تقليل البيروقراطية الإدارية، إذ يصبح كل شيء واضح في التعليمات.

-وفي الجدول رقم (21) وضح لنا رغبة أفراد العينة في تعلم التكنولوجيا الحديثة حيث كشفت البيانات الميدانية أن 90 موظف إداري بنسبة 100% صرحوا برغبتهم في تعلم التكنولوجيا الحديثة يتم توظيفها بهدف ترقية الخدمات وتحسين أدائهم على مستوى البلدية.

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

-أما بخصوص امتلاك الموظفين لمعارف جديدة بين الجدول رقم (22) أن الموظفين الإداريين ببلدية الطارف لا يملكون معارف علمية تجعلهم يتحكمون في التكنولوجيا الحديثة وهذا ما أثبتته النسبة المئوية التي قدرا بـ77% وهذا يستلزم من مدراء البلديات تكثيف عمليات التدريب والتكوين لاكتساب مهارات علمية ومعرفية جديدة.

- بالرجوع إلى البيانات المتحصل عليها من الجدول رقم (23) الذي يوضح ضرورة الانتقال إلى إدارة إلكترونية، نجد أن نسبة 93% من عينة الدراسة أكدت على ضرورة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، وتم تبرير إجاباتهم بأن الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية في البلدية يساهم في السرعة في الأداء، استخراج الوثائق إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، يوفر الوقت والجهد والتكلفة، تحقيق الجودة والفعالية، تحسين أداء الموارد البشرية، ترقية الخدمات الإدارية.

أكدت التحليلات الإحصائية والقراءة الجدولية للسؤال الفرعي الثالث أن هناك وعي من طرف الموظفين الإداريين بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية الطارف، وهذا الوعي يظهر جليا في تعداد مزايا الإدارة الإلكترونية وأهميتها حيث تساهم في ترقية الخدمات وتقلل من الجهد والتكلفة، تحقيق الجودة، كما تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وهذا ما جعل الموظفين الإداريين ببلدية الطارف يسعون إلى تعلم مهارات جديدة تمكنهم من التحكم في التكنولوجيا الحديثة.

د- السؤال الفرع الرابع: دور السؤال الفرعي الرابع حول " متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يتبين من خلال الجدول رقم (24) والذي يبرز أهم الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية، أن الحصول على دعم وتأييد الوزارة الوصية لتطبيق الإدارة هي أهم آلية وذلك من أقره 40 موظف إداري أي بنسبة 44 %، وهناك من أكد على ضرورة إصدار

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية وذلك بنسبة 17 %، وبناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى البلديات تتصف بالدقة والشمولية وذلك بنسبة 17%، ونسبة تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية وأهميتها 11%، تدريب الإداريين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الالكترونية بكفاءة عالية كانت النسبة 11%.

-ومن خلال الشواهد الإحصائية للسؤال رقم (25) حول التطلعات المستقبلية للإدارة البلدية بولاية، تؤكد نسبة 57% من العينة على ضرورة تحسين البنية التحتية الملائمة لتفعيل مشروع الجزائر إلكترونية أو البلدية الالكترونية، والحرص على ضرورة تفعيل دور الكوادر البشرية تقنيا ونفسيا في مجال، كما طالبت نسبة 12% من أفراد العينة على تبني التخطيط الاستراتيجي عند التخطيط لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تبني مدخل التغيير الجذري بما يتلاءم مع الإدارة الإلكترونية مع قيام الإداريين ببث الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين، للتغلب على المخاوف التي يبديها البعض من تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين طالب البعض الآخر بالبحث عن مصادر الدعم والتمويل المالي والتقني .

أكدت التحليلات الإحصائية للجداول المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع أن هناك العديد من المتطلبات لتفعيل الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية الجزائرية ولعل أهمها الدعم الإداري المساند لضرورة التغيير وتوظيف كوادر بشرية المؤهلة والمدربة تقنيا في ظل غطاء مالي وأمن معلوماتي.

أي لابد من توفير كل المتطلبات اللازمة لتلك المعوقات التي تعيق التسيير.

3- نتائج الدراسة النظرية:

1-مصطلح الإدارة الإلكترونية يعبر عن نظام تكنو اجتماعي مفتوح ذو إستراتيجية إدارية يعتمد على التكنولوجيا كنسق فني ممثلة في الأساليب التقنية لتكنولوجيا المعلومات، ونسق اجتماعي ممثل في المورد البشري هدفه الانتقال التدريجي من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الإداري الحديث، بغية عصنة كافة أشكال المعاملات الإدارية، والرفع من مستوى أداء المؤسسات وتحسين خدماتها.

2-التحول نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية لكن مطلب أساسي فرضته العولمة.

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

3- تتسم الإدارة الإلكترونية بالعديد من السمات لتصبح أداة فاعلة في أيدي رجال الإدارة ومن خصائصها أنها إدارة التغيير المستمر، إدارة الشفافية ومكافحة الفساد.

4- يؤدي العنصر البشري دورًا هامًا وبارزًا في نجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات والمؤسسات، فهذه الأخيرة بدون عنصر بشري لن تتمكن من تحقيق أهدافها وإن امتلكت أحدث الأجهزة والمعدات.

5- لابد من إرادة سياسية داعمة للتغيير حيث لعب هذا العنصر دورًا جوهريًا في الدول الغربية والعربية.

6- العامل التقني أو البنية التحتية مهم جدًا لإنجاح مشروع الجزائر الإلكترونية بالإضافة إلى الإطار القانوني والغلاف المالي كبيئة محفزة للتحويل الإلكتروني.

7- كشف الواقع الاجتماعي معاناة المواطن الجزائري من العديد من المظاهر السلبية كالرشوة والمحسوبية وغلبة المصالح الشخصية، والتبعات والتخلفات الجزائرية التي جعلها تتصف بالعفن، والتخلف الإداري، ومع التطور التكنولوجي الجاري كان لزامًا على القائمين بالأعمال الإدارية إعادة النظر في وظائفهم وطرق تسييرهم للإدارات والأخذ بالمفاهيم الحديثة للإدارة بهدف تحسين الأداء والخدمات وتحقيق المنافسة والجودة وإعادة الاعتبار لعلاقة المواطن الجزائري بالإدارة الجزائرية.

8- حققت الإدارة الإلكترونية بالجزائر نجاحًا نسبيًا على مستوى المرافق العمومية وساهمت في تحسين خدماتها لاسيما فيما يتعلق بالحالة المدنية والوثائق الصادرة عنها كجواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين وما صاحب هذه العملية من تطوير وإن كان لازال بطيئًا فالمصالح تشيد بالآثار الإيجابية لهذا المولود الجديد سواء على الإدارة أو على المواطنين.

9- تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة إتقان العمل وخفض التكاليف وتبسيط الإجراءات وتحقيق الشفافية.

10- إن التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية في الجزائر لا يزال أمام رهانات وتحديات صعبة التي تقف عائقًا وحاجزًا أبرزها: تحديات بشرية، إدارية وتنظيمية، مالية، تقنية، أمنية.

4- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

-تتشابه نتائج دراستنا الحالية مع جميع نتائج الدراسات السابقة (دراسة عبان عبد القادر، 2016)، (دراسة بلقاسم بومعزة، كمال العقريب، 2020)، (دراسة محمد نذير ملوك، خير الدجين دلول، 2021)، (حريزي منال، بن وهيبة نورة، 2022)، (دراسة شائع بن سعد مبارك آل سلطان القحطاني، 2006 ونوضحها كالتالي:

- هناك تحديات بشرية تتمثل في عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا.
 - عدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين وتطوير العمل الإداري.
 - هناك جاهزية من طرف البلدية من ناحية المعدات، الشبكات، البرمجيات.
 - من بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية معوقات انتشار الانترنت مثل: التكلفة العالية واللغة الانجليزية.
 - الخوف من مكاسب التغيير وتداخل المسؤوليات وضعف التنسيق وغياب التشريعات المناسبة.
 - التحديات الإدارية: والمتمثلة في نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية.
 - تحديات تقنية: تتعلق بعدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير.
 - أهم المعوقات تتمثل في نقص الإمكانيات الفنية (الأجهزة، البرامج، التقنيات) وضعف الدعم المالي ونقص الكوادر البشرية المتخصصة، نقص الدورات التدريبية.
- وهو ما يمكن أن نستخلصه من نتائج الدراسات السابقة أنها أكدت لنا نتائجنا الحالية، وأوضحت أن هناك العديد من التحديات التي تواجه مشروع الجزائر إلكترونية في الجزائر وخصوصاً على مستوى الإدارات البلدية.

5-نتائج الدراسة في ضوء الأهداف

من خلال النتائج التي خلص إليها التحقيق الميداني، نستخلص بأن أهداف الدراسة التي وضعت سابقاً تحققت والتي كانت على النحو التالي:

1- هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية الطارف وذلك باستخراج الوثائق الإدارية للمواطن التي أصبحت تتم إلكترونياً (بطاقة التعريف البيومتري / جواز السفر بيومتري)، استخدام أجهزة الحاسوب في العمل الإداري، موقع خاصة بالبلدية للاستماع إلى مشاكل المواطن.

2- هناك العديد من التحديات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية الطارف وتتمثل في (العوائق الإدارية، التنظيمية، البشرية، المالية، الأمنية، التقنية) والعوائق الإدارية أولى هذه التحديات.

3- هناك وعي من طرف الموظفين الإداريين بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية الطارف، وهذا الوعي يظهر جلياً في تعداد مزايا الإدارة الإلكترونية وأهميتها حيث تساهم في ترقية الخدمات وتقلل من الجهد والتكلفة، تحقيق الجودة، كما تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وهذا ما جعل الموظفين الإداريين ببلدية الطارف يسعون إلى تعلم مهارات جديدة تمكنهم من التحكم في التكنولوجيا الحديثة.

4- هناك العديد من المتطلبات لتفعيل الإدارة الإلكترونية ببلدية الطارف لعل أهمها الدعم الإداري المساند لضرورة التغيير وتوظيف كوادر بشرية المؤهلة والمدرّبة تقنياً في ظل غطاء مالي وأمن معلوماتي.

6- نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية:

من خلال المقاربات النظرية التي تناولناها سابقاً والدراسة الميدانية التي قمنا بها ببلدية الطارف، سنحاول إبراز أهم نقاط التقاطع في النتائج بين نتائج دراستنا والدراسات النظرية التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضوع تحديات الإدارة الإلكترونية:

أ- على مستوى السوسيو تنظيمي (نظرية النظم، نظرية النسق الاجتماعي، النظرية الموقفية):

نجد أن بلدية ولاية الطارف كنسق اجتماعي مفتوح يظهر انفتاحها من خلال الاتفاقيات المبرمة حيث تسعى إلى استحداث هياكل جديدة، وكذلك الانفتاح على المحيط الاجتماعي والاقتصادي وذلك من خلال المشاركة مع جمعيات المجتمع المدني كما عمدت على استحداث موقع إلكتروني والذي من شأنه أن يساعد المحيط الخارجي (المواطن) على الاطلاع على كل ما هو جديد.

ب- وعلى المستوى السوسيو تنظيمي نجد كذلك النسق الاجتماعي الفني، فهذا المدخل يركز على التكامل بين النسق الاجتماعي المتمثل في بيئة العمل والأفراد العاملين والنسق الفني المتمثل في التكنولوجيا وهذه الأخيرة -التكنولوجية- تبقى من الأنساق الداعمة لأهداف المؤسسة.

كما تؤكد على تفاعل بيئة المؤسسة بالبيئة الخارجية، وبالرجوع إلى ميدان الدراسة أكدت العينة على ضرورة التدريب لكسب المعارف ولتنمية المهارات التكنولوجية.

ج-نظرية الحتمية التكنولوجية:

نظرية الحتمية التكنولوجية وضعت المؤسسات أمام حتمية التغيير، والانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية التي تتسم بالروتين والجمود، واستبدالها بأساليب إدارية تكون فيها التكنولوجيا المحرك وصانع القرار الأساسي، وهذا ما فرض على بلدية الطارف ضرورة التحول الفعلي نحو تبني الإدارة الإلكترونية نتيجة ما فرضته البيئة الخارجية من تهديدات وفرص لضمان البقاء فهذا المشروع لا يمكن أن يكلل بالنجاح إلا بتوفير متطلبات والمتمثلة في (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، متطلبات تقنية، تشريعية، مالية، وبشرية).

د-نظرية التعلم التنظيمي:

بما أن المورد البشري هو الوعاء الحاضن لمختلف التغيرات والمستجدات الجديدة، ومن بينها الإدارة الإلكترونية، توجب على مؤسسة الدراسة التحول نحو الأسلوب الإداري الإلكتروني رغم التحديات التي تواجهها وستواجهها والمتعلقة بعملية التعلم التنظيمي لتطوير مهارات موظفيها وتنمية قدراتهم من أجل التحكم في الوسائل الحديثة، إضافة إلى أن عملية التعلم أصبحت أكثر من ضرورة بلدية الطارف كونها ركيزة أساسية لإنجاح أي مشروع.

6- النتائج العامة للدراسة:

-من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية تبين لنا أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية ، نجد أولى هذه التحديات التحديات الإدارية التي تتعلق بنقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية ، ثم تحديات تنظيمية التي تتعلق بنقص المتابعة من قبل الإدارة العليا ، تليها العوائق التقنية وتتمثل في عدم توفر الأجهزة

الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

التكنولوجية بالشكل اليسير ،وضعف مستوى البنية التحتية اللازمة ، تتبعا عوائق مالية تتمثل في نقص الإمكانيات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، تحديات بشرية تخص عدم توفير اليد العاملة المؤهلة ، وأخيرا عوائق أمنية تتعلق بمسألة تخوف الموظفين من عمليات الاختراق والقرصنة .

-كما نصل إلى نتيجة هامة مفادها: أن هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية وذلك من خلال الخدمات المقدمة للمواطنين، لكن يبقى هناك نقص نتيجة لبعض العوائق جعل هذا المشروع صعب التطبيق.

-تسعى بلدية الطارف جاهدة إلى تطبيق الأسلوب الإلكتروني في التعامل مع الموظفين وفي تقديم الخدمات للمواطنين.

-أجمعت مفردات العينة على أن التحول من العمل اليدوي في الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر الهين والميزات الكبيرة التي تقدمها الإدارة الإلكترونية تقابلها العديد من المعوقات.

-مشروع الجزائر إلكترونية مزال في مراحل الأولى وما تم انجازه لا يتعدى كونه تطبيقات فرعية حول رقمنة بعض الإدارات والخدمات فقط، وذلك نتيجة لصعوبات وعراقيل متعددة.

خلاصة

تم في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة حول تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية على مستوى بلدية الطارف في ضوء أسئلة الدراسة، كما تم مقارنة ما تم التوصل إليه من نتائج في ضوء خصائص عينة الدراسة، الدراسات السابقة، الإطار النظري، لنتهي في الأخير إلى استخلاص النتائج العامة للدراسة، مع تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في التقليل من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات والمؤسسات الجزائرية.



خاتمة

خاتمة:

حققت الإدارة الإلكترونية بالجزائر نجاحًا نسبيًا على مستوى المرافق العمومية المحلية وساهمت في تحسين العديد من خدماتها لاسيما فيما يتعلق بالحالة المدنية والوثائق الصادرة عنها كجواز السفر بطاقة التعريف البيومتريين وما صاحب هذه العملية من تطور وإن كان بطيئا، فالمصالح تشيد بالآثار الايجابية لهذا المولود الجديد سواء على الإدارة أو على المواطنين من زيادة الإلتقان وخفض التكاليف وتبسيط الإجراءات وتحقيق الشفافية أما بخصوص التطبيق الفعلي لمدخل الإدارة الالكترونية كظاهرة فلا زالت حديثة التفعيل في الإدارات الجزائرية لأسباب تقف عائقا وحاجزا أبرزها: بشرية ، إدارية ، تنظيمية ، تقنية ، مالية وأمنية التي يمكن أن تساهم في تيسير عملية تطبيق هذا الأسلوب في ظل إرادة سياسية داعمة توفر كل متطلبات المشروع .

وفي ختام هذه الدراسة الموسومة بـ "تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية" نصل إلى القول بأن عملية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية في الإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر لا يزال في مراحله الأولى وما تم انجازه لا يتعدى كونه تطبيقات صغيرة حول رقمنة بعض الإدارات والخدمات فقط، وهذا راجع لما ذكرناه سابقا من صعوبات وعوائق حالت دون تطور الإدارة الإلكترونية.

وعلى الرغم من محاولتنا لتغطية بعض الجوانب حول عوائق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجزائرية على مستوى بلدية الطارف إلا أنه يضل موضوعا متشعب المجالات والتخصصات يستدعي جهودا ضخمة ووقتا مستفيضًا لتغطية جوانبه وتبقى هذه الدراسة محدودة بالمجالين المكاني والزمني الذي أجريت فيه.

وتخلص الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها نوضحها فيما يلي:

أ - مطلب إداري وتنظيمي يستوجب ما يلي:

- العمل على خلق الرغبة في التغيير خاصة من طرف المسؤولين بضرورة تبني فلسفة الإدارة الإلكترونية والتخلي على الإدارة الإلكترونية التي أصبحت أمرًا حتميًا وليس اختياريًا نتيجة للتطور التكنولوجي والتغير المستمر في البيئة المحيطة.
- الحصول على دعم وتأييد من طرف الوزارة الوصية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة الإسراع في التغلب على المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإيجاد الحلول اللازمة ومحاولة سد الفجوة الرقمية.

ب- كمتطلب بشري يفترض ما يلي:

- حشد جميع الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لعدم هذا المشروع.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تسهم في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية عن طريق برامج التكوين المكثفة والتدريب والتوعية للموظفين والقيادة الإدارية.
- العمل على تعميم مفهوم الإدارة الإلكترونية عبر كافة مستويات التعليم وذلك بتنظيم دورات تكوينية تساعد على فهم واستعمال تقنيات الإدارة الإلكترونية
- ضرورة التكوين والتأهيل المتواصل والمستمر للموظفين في المؤسسات والإدارات الجزائرية في مجال التقنيات الحديثة.
- ضرورة تطبيق سياسية جذب الموارد البشرية المؤهلة تقنيا للاستفادة من خبراتهم في المجال التكنولوجي.

ج- على المستوى التقني يستوجب ما يلي:

- توفير البنى التحتية القاعدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كمتطلب إداري.
- توفير أجهزة الحاسوب على مستوى الجماعات المحلية لتسهيل التعاملات الإلكترونية.
- تحسين جودة وسرعة الانترنت في الجزائر والتي تعتبر هذه الأخيرة الأضعف عالميا.

د- على المستوى المالي يتطلب ما يلي:

- ضرورة الرفع من الدعم المالي الموجه لمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر مع العمل على خلق مداخيل دائمة موجهة لتطوير الإدارة الإلكترونية.

- تخفيض أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية.

ه- على المستوى القانوني يتطلب الأمر:


- ضرورة التكفل القانوني بتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية.

- العمل على وضع تشريعات قانونية تنظم وتحمي طريقة عمل الإدارة الإلكترونية.

و- على المستوى الأمني:

- ضرورة العمل على تطوير الأمن المعلوماتي من أجل المحافظة على خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها من التخريب والتزوير.

- ضرورة توفير برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.



قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع:

أولا-المعاجم:

1-المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، مطبعة القاهرة، مصر.

ثانيا - الكتب:

2-حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة: تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، منظور إداري- تكنولوجيا، الطبعة 1، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2014.

3-بيتر دراكر: تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد159، القاهرة، مصر، 1999.

4-طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، الطبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

5-حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المؤسسة)، د ط، دار حامد، الأردن، 2006.

6-محمد فريد الصحن: سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، د ط، دار الحامدية، الإسكندرية، مصر، 1998.

7-أغادير سالم العيدروس: مقدمة في الإدارة وزارة التربية والتعليم، د ط، جامعة أم القرى، دس. -8-أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية، أفاق وتطلعات، د ط، مصر، 2004.

9-محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.

10-علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، د ط، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

11-عصام الدين مصطفى صالح: اقتصاديات تكنولوجيايات السمعى والإعلان الإلكتروني في عصر العولمة في المجتمعات العربية، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020.

12-مراد مسعود الرائد: معجم لغوي، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1969.

13-رث ولاس: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة:محمد عبد الكريم الحوراني، الطبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2011، ص 66.

14-إعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة 1، مكتبة الأنجو المصرية، مصر، 1994.

- 15--سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم -مدخل نقدي، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 16-ماهر أحمد المخامرة: هيكله الوظائف الإدارية، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 17- محمد الفاتح، محمود المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، د ط، دار الجنان، د س.
- 18-عمر أحمد هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الإلكترونية (مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة)، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 19-بشير العلق: مبادئ الإدارة، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 20-محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مبادئ الإدارة، الطبعة العربية الأولى، دار الجمان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، عمان، 2014.
- 21-مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الإداري، طبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 22-سعيد حنذب المعلوي، صالح حنذب المعلوي: التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة (مفاهيم أساسية للتخطيط الإستراتيجي)، د ط 2018.
- 23-مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق -إدارة بلا مكان إدارة بلا تنظيمات جامدة، د ط، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا دمشق، 2011.
- 24-جابر سيد عوض، أبو الحسن الموجود: إدارة المنظمة الاجتماعية، د ط، المكتبة الجامعية الحديثة للنشر، مصر، 2005.
- 25-منال أحمد البارودي: الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- 26-السلمي علي: الإدارة بالأهداف، دار غريب للطباعة والنشر، د ط، مصر، 1999.
- 27-جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد: الإدارة الإلكترونية (سلسلة الإدارة الحديثة)، الطبعة 1، دار العلم للنشر والتوزيع، دار الجديد، الجزائر، 2020.
- 28-عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد: الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات (سلسلة علم المعلومات والتوثيق)، الطبعة 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الجزائر.

- 29-فاطمة الزهراء طلحي: تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2017.
- 30-محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، د ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2004.
- 31-عنترة بن مرزوق وآخرون: إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، د ط، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018.
- 32-براين هوبكنز، جيمس ماركهام: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، د ط، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 33-محمد الجيزاوي: الإدارة الإستراتيجية والأعمال الإلكترونية (إشكاليات النظرية والتطبيق)، الطبعة 1، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، 2018.
- 34-نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، د ط، دار أجنادين، الأردن، 2007.
- 35-صفاء فتوح جمعة: مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، 2014.
- 36-مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، د ط، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2020.
- 37-نادية إبراهيم السيد هندي: التجارب العالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديات تطبيقها في الدول العربية، كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الإسكندرية، مصر.
- 38-عصام عبد الفتاح مطر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، د ط، دار الجامعة الجديدة، الأزراطة، 2008.
- 39-فايز جمعة النجارون وآخرون: أساليب البحث العلمي المنظور التطبيقي، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 40-مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 41-محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 42-علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية (الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 43-موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، طبعة 2، دار القصبية، الجزائر، 2004.

- 44-أحمد بن مرسل: منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 45-زيد منير عبوي: إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية، د ط، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015.
- 46-محمود عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، الطبعة 1، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012.
- 47-سامح عامر: التمييز الإداري في القرن الحادي والعشرين، الطبعة 1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- 48-نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
- 49-محمد صادق إسماعيل: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، الطبعة 1، العربي للنشر والتوزيع، 2013.
- 50-نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية -الوظائف -المجالات)، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثالثا: المذكرات الجامعية

1. رحمانى سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائري، 2016/2017.
2. عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر -دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
3. محمد نذير ملوك، خير الدين دلول: عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية (دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية ولاية تبسة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر lmd، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021/2022.
4. شائع بن سعد مبارك آل سلطان القحطاني: " مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

5. إيمان آيت مهدي: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2، الجزائر، 2018/2017.
6. سمير عماري: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، الجزائر، 2018/2017.
7. نوال بنت صالح بن ناصر السحيباني: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، بحث مكمّل لنيل درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2009، ص بتاريخ 20/12/2020.
8. عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مكملة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
9. أحمد بن محمد الجرعي: أثر استخدام نظام إدارة التعليم الإلكتروني موديل على تحصيل الدارسين بتعليم الكبار في مقرر الفقه للصف الثاني ثانوي بمدينة الرياض (رسالة ماجستير في الأدب، تخصص وسائل وتكنولوجيا التعليم)، جامعة الملك سعود، 2013.

رابعاً: المنشورات العلمية

- 1- بومعزة بلقاسم، العقريب كمال: واقع الإدارة الإلكترونية كدعامة لعصرنة البلدية من خلال دراسة حالة بلدية حجر النص، مجلة ريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 2، الجزائر، 2020.
- 2- نورة بن وهيبة، حريزي منال: تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية الجزائرية (دراسة ميدانية ببلدية بوتلجة ولاية الطارف)، المجلد 17، العدد 2، ديسمبر 2022، جامعة الطارف، الجزائر.
- 3- بن رجدةال جوهر: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الأداء في المنظمة مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر.
- 5- صديق زكريا: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بعين الصفراء بالجزائر مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02، 2020، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

- 6-تبون عبد الكريم: الإدارة الإلكترونية: الأهمية والمتطلبات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2020، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر.
- 7-بوزكري جيلاني، طيباوي أحمد: أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 01، 2019، المركز الجامعي تيسمسيت، البويرة، الجزائر.
- 8-رويدة عبد الحميد سمان: رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط في ضوء التحديات المعاصرة مجلة كلية التربية، العدد 110، 2020، كلية التربية جامعة المنصورة.
- 9-موسى عبد الناصر، محمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة -الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 10-عيدوني كافية، بن حجونة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، 2017، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر.
- 11-مكيد علي: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيت -، مجلة الحقوق والعلوم السياسية -دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2020/12/23.
- 12-سعيدة حركات، سارة بن غيدة: واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في الدول العربية -عرض لبعض التجارب، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 1، 2021، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- 13-خطاف ابتسام، غياظ شريف: توجه الجزائر إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية عبر مشروع الجزائر إلكترونية 2013: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، ديسمبر 2018، الجزائر.
- 14-طروبا نذير: الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبدئي للإدارة الإلكترونية في الجزائر (تحليل للواقع واستشراف للمستقبل)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3، جانفي 2019، جامعة أحمد دراية، الأدرار، الجزائر.
- 15-فرطاس فتيحة: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 2016، 15، جامعة الجيلاني بونعامة خميس مليانة، الجزائر.

- 16- سامية منزر، زرفة بولقواس: الإدارة العمومية في الجزائر وإستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مارس 2020، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 17- المكّي دراجي، راشدة موساوي: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، دراسة لنموذجين قطاعين العدالة والداخلية والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جانفي 2018، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
- 18- تفرات يزيدي، وآخرون: مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد السابع، العدد 2020، 2، الجزائر.
- 19- عشاش حمزة، خضري حمزة: الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة بالجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 2020، 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 20- مغريلي نوال: الإدارة الإلكترونية في الجزائر ضمن الخطاب السياسي كآلية لتحقيق الحكمانية الرشيدة، دراسة في الانجازات وتشخيص للمعيقات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2017، 1، كلية العلوم السياسية، جامعة قسنطينة 3، الجزائر.
- 21- أحسن زكي، سمير عماري: واقع وآفاق عصرنة الإدارة الضريبية في الجزائر، مجلد الثالث، العدد 1، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جوان 2021، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر.
- 22- رمادلية عبد الله سفيان، قويدري كمال: خدمة الإدارة الضريبية في الجزائر، عصرنة الإدارة الضريبية أنموذجا، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 3، جوان 2020، جامعة لونيبي على البليدة 2، الجزائر.
- 23- أحمد عبد اللطيف بن عامر: عصرنة المرافق العمومية في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 9، العدد 1، أبريل 2020، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- 24- محمد زايد: أهمية التعليم عن بعد في ظل تفشي فيروس كورونا، مجلة اجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 04، 2020، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر.
- 25- خلود كلاش، سميحة بوحفص: بروز معالم الصحة الإلكترونية كآلية لمجابهة فيروس كورونا في الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 01(خاص)، ماي 2022، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر.
- 26- بلقاسم مولود: تجربة الجزائر الإلكترونية في الجزائر بين الأمية الإلكترونية وإشكالية التطبيق، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد الرابع، جامعة المسيلة، الجزائر.

27-فتيحة فرطاس: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلة 2، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.

28-غنية تزلي: دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، العدد 1 ،جانفي 2016،كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي، الجزائر .

29-أمال بوحفصي، محمد أمين صحبي: الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الإدارة المحلية، المجلة الجزائرية للسياسة والأمن، المجلد2، العدد 01، جوان 2023، جامعة جيلاني ليايس سيدي بلعباس، الجزائر .

خامسا -مداخلات:

1-زرولة كيلاني: الخدمات المتاحة في مجال عصرنة قطاع العدالة لفائدة المحامين والمتقاضين، مداخلة ملقاة بمناسبة اليوم العالمي للمحامي، يوم 24 مارس 2018، تحت رعاية وزارة العدل، الجزائر .

2-جمعي محمد: دور الإدارة الإلكترونية في مجال تحسين خدمات الصحة العامة ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، تخصص ديمغرافيا والصحة، جامعة الجزائر 03، الجزائر .

3-صليحة بوسليمان:واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر :دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية. المؤتمر العلمي الدولي الأول:النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع -تحديات -أفاق، يومي26و27 نوفمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 03،الجزائر .



الملاحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع الإعلام والاتصال

المستوى: ثانية ماستر

استمارة استبيان بعنوان:

تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجرائية

من إعداد الطالب: حريزي حسام إشراف الأستاذة: غوماري زعرة

* هذا الاستبيان موجه لعينة من الموظفين الإداريين ببلدية الطارف

ملاحظة: ضع علامة (x) تحت العبارة التي تراها مناسبة

مع خالص الشكر والتقدير

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول : البيانات الأولية :

- 1-الجنس: نكر أنثى
- 2-المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي أخرى
-
- 3-الخبرة المهنية: 3-5 سنوات 6-9 سنوات 10 سنوات

المحور الثاني :إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية

4-ضع علامة (x) على الإجابة التي تراها أكثر مصداقية

- توفر البلدية وثائق إدارية على موقع البلدية حتى يتمكن المواطن من تحميلها وقتما شاء
- تخصيص رقم هاتفي للمواطنين من اجل الاستماع لانشغالاتهم وتلبية مطالب المواطن
- إضافة صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي من اجل التقرب أكثر من المواطن والاستماع إلى انشغالاته
- طباعة الأوراق الإدارية التي يحتاجها المواطن من خلال استخدام الحاسوب مثل (شهادة عمل، شهادة بطالة، شهادة ميلاد، بطاقة إقامة، شهادة زواج..).

5- ما نوع الأجهزة التي تستعملها في عملك؟

- تقليدية إلكترونية كلاهما

6-ما مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في بلديتكم؟

- ممتاز جيد حسن ضعيف

7- هل تلقيت دورات تكوينية وتدريبية خاصة بالادارة الالكترونية وكيفية التعامل مع وسائلها

لا

نعم

8- هل ترى بأن استخدام الوسائل الالكترونية يساهم في تقليل تكلفة انجاز الخدمات الإدارية؟

لا

نعم

9- هل تستعين بلديتكم بمختصين لتطوير أدائكم في ظل الإدارة الالكترونية؟

لا

نعم

المحور الثالث: الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة البلدية

10- هل توجد عوائق تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم؟

لا

نعم

11- ماهي أنواع العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟

-عوائق إدارية

-عوائق تنظيمية

-عوائق تقنية

-عوائق مالية

-عوائق بشرية

-عوائق أمنية

12- ما هي العوائق الإدارية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟

-ضعف التخطيط والتنسيق من قبل البلدية لانجاز مشروع الإدارة الإلكترونية

-ضعف الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

-ضعف اقتناع إدارة البلدية بضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها

-ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية

13- ما هي العوائق التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم؟

-غياب المتابعة من قبل الإدارة العليا

-ندرة توفير التدريب المتخصص

-قلة المعرفة الحاسوبية لدى الموظفين

14- ما هي العوائق التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم؟

-ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

-قلة كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة في البلدية

-ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة

-صعوبة الربط بين الأجهزة في المؤسسة

15- ما هي العوائق المالية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم؟

-نقص الإمكانيات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

-ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية

-ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية

16- ما هي العوائق البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم؟

-انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين في بعض المؤسسات

-عدم توفر القوى البشرية المؤهلة والملمة بمهارات استخدام الحاسوب والانترنت

-خوف بعض الموظفين من فشل تجربتهم في التعامل مع كل ما ه

-ضعف المهارات اللغوية خاصة الانجليزية

17- ما هي العوائق الأمنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية في بلديتكم؟

-تخوف الموظفين من عمليات الاختراق والقرصنة

-فقدان الإحساس بالأمان تجاه كثير من المعاملات الالكترونية

-عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المعتمدة

المحور الرابع : درجة وعي الموظفين بتطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية

18-دافعتك لتطبيق الإدارة الالكترونية

كبيرة متوسطة ضعيفة منعدمة

برر إجابتك

19-رغبتك في تعلم التكنولوجيا الحديثة لاكتساب خبرات جديدة

كبيرة متوسطة ضعيفة منعدمة

برر إجابتك

20-هل تمتلك معارف علمية التي تجعلك تتحكم في التكنولوجيا الحديثة

نعم لا

21- هل ترى بأن هناك ضرورة للانتقال إلى إدارة إلكترونية؟

لا

نعم

- علل إجابتك

المحور الخامس: متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية

22- ما هي الآليات المتبعة للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات

الجزائرية؟

-الحصول على دعم وتأييد الوزارة الوصية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

-إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية

-تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها

-بناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى البلديات تتصف بالدقة والشمولية

-تدريب الإداريين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية

-توفر الإرادة السياسية الداعمة للتغيير والتطوير في المجال التقني والتكنولوجي

23- ما هي التطلعات المستقبلية للإدارة البلدية بالإدارة البلدية:

1- تحسين البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

2- البحث عن مصادر دعم مستقبلية من خلال القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي

والتقني

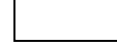
3--تبنى التخطيط الاستراتيجي عند التخطيط بمشروع الإدارة الإلكترونية

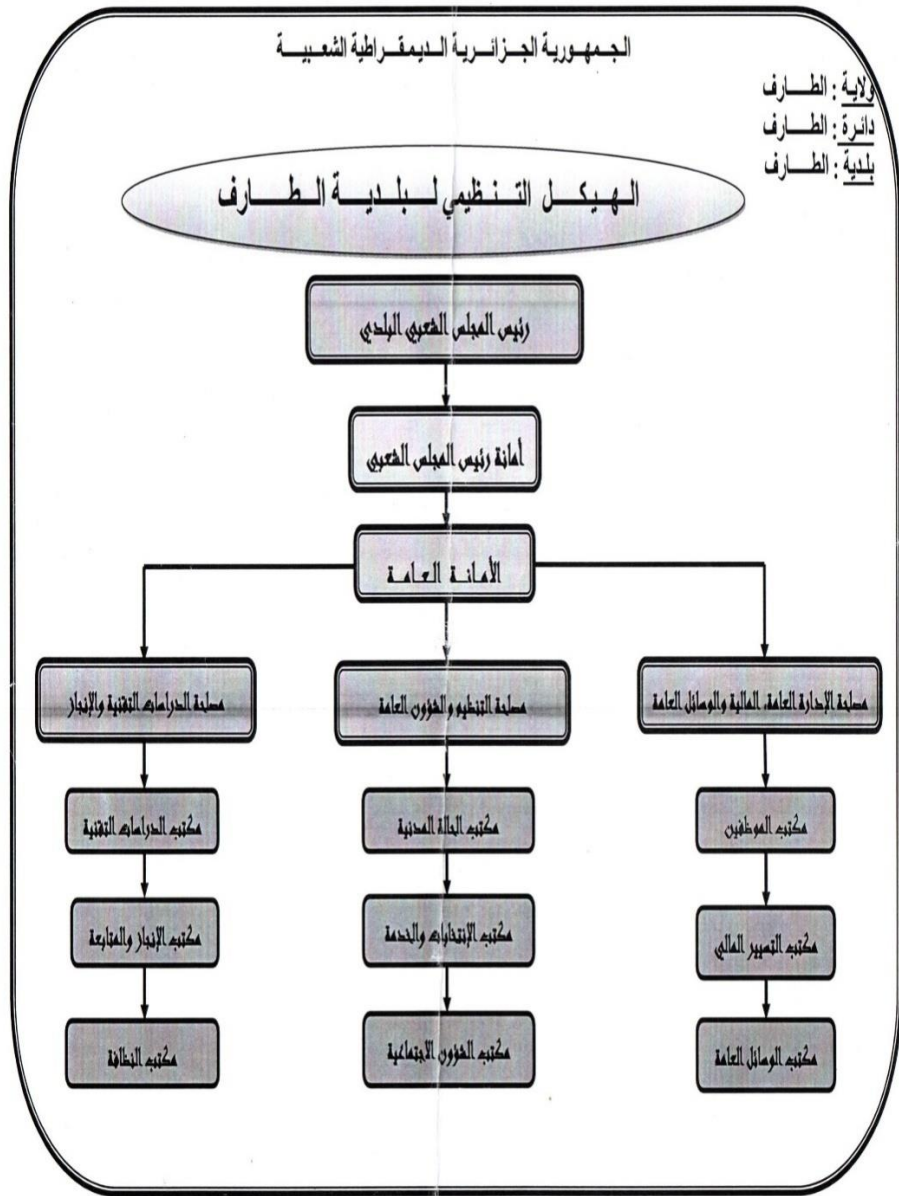
4- تفعيل دور الكوادر البشرية المؤهلة تقنيا ونفسيا في مجال البرمجة الحاسوبية

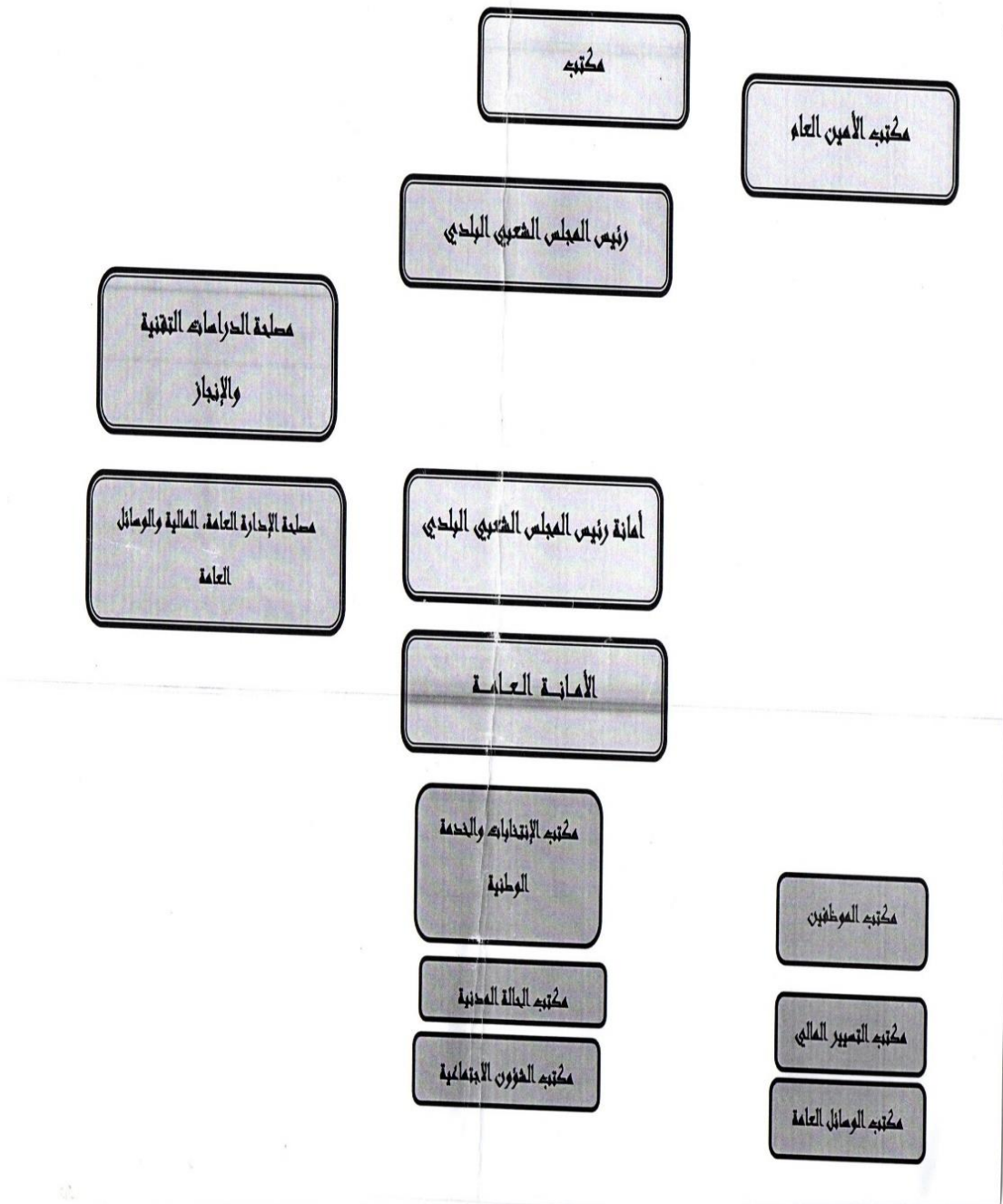
5-- تبني مدخل التغيير الجذري بما يتلاءم مع الإدارة الإلكترونية مع قيام الإداريين ببحث الثقة

والطمأنينة في نفوس العاملين للتغلب على المخاوف التي يبيدها البعض من تطبيق الإدارة

الإلكترونية







المصدر: معلومات مقدمة من طرف مكتب تسيير المستخدمين، على مستوى مصلحة الإدارة،

بولاية الطارف، كبتاريخ: 2025/02/25