جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل –

كلَية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية

دراسة ميدانية لبلدية جيجل

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور ل. م.د في علم الإجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: عيودة أسماء

إشراف الدكتورة: حديدان صبرينة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د.سيساوي فضيلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد الصديق بن يحى –جيجل	رئيسا
د. حديدان صبرينة	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد الصديق بن يحى –جيجل	مشرفا ومقررا
د. غراز الطاهر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد الصديق بن يحى –جيجل	عضوا مناقشا
د.براهمة نصيرة	أستاذة محاضر "أ"	جامعة محمد الصديق بن يحى –جيجل	عضوا مناقشا
د. دنبري لطفي	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
د. خشمون محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا

السنة الجامعية2022-2023

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد والشكر والثناء لحسن الله عز وجل إن أعانني ووفقني إلى إتمام هذه الدراسة، حمدا كثيرا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، ونصلي على المبعوث رحمة للعالمين، اللهم صل وسلم وبارك عليه وعلى آله وصحبه أجمعين...

عرفانا منا بالجميل اتجاه كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز أطروحتنا هذه، أقدم الشكر والتقدير -اعترافا بالفضل-إلى الدكتورة **"حديدان صبرينة"** المشرفة العلمية على هذه الدراسة لرعايتها النبيلة وتوجيهاتها وملاحظاتها القيمة،ومتابعتها المستمرة، وجهودها الحثيثة في إخراج الدراسة بالشكل المطلوب فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما لا يفوتني شكر أساتذة قسم علم اجتماع بجامعة محمد الصديق بن يحى -جيجل- الذين أثروا معلوماتنا طيلة مدة انجاز هذا العمل والى الأساتذة المحكمين لهذا العمل على توجيهاتهم القيمة لإتمام هذا العمل في جانبه الميداني.

وشكرا لكل من ساهم في إتمام هذا العمل.

أسماء

المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة.....	أ– هـ
الفصل الأول: موضوع الدراسة	06
أولا: إشكالية الدراسة	07
ثانيا: مبررات اختيار الموضوع.....	12
ثالثا: الهدف من الدراسة.....	12
رابعا: أهمية الدراسة.....	13
خامسا: تحديد المفاهيم.....	13
خلاصة الفصل.....	33
الفصل الثاني: المعالجة التنظيرية والإمبريقية للدراسة	34
تمهيد.....	35
أولا: المقاربة السوسيولوجية للدراسة.....	36
ثانيا: المداخل التنظيرية المفسرة للدراسة.....	49
_المدخل الكلاسيكي.....	49
_المدخل السلوكي.....	56
_المدخل الحديث.....	58
ثالثا: الدراسات السابقة.....	67
– الدراسات الأجنبية.....	68
– الدراسات العربية.....	76
– الدراسات المحلية.....	84
– التعقيب على الدراسات السابقة.....	96

خلاصة الفصل.....	98
الفصل الثالث: قراءة نظرية للإدارة الإلكترونية	99
تمهيد.....	100
أولا: الإدارة الإلكترونية من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الإلكتروني....	101
1. الفرق بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني للإدارة الإلكترونية.....	103
2. نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية.....	106
3. مبررات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....	112
4. أبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....	115
5. الخيارات الإستراتيجية للإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....	118
ثانيا: مقومات الإدارة الإلكترونية	122
1. خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية.....	122
2. أهمية وأهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية.....	125
3. محاور ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية	136
4. أثار تطبيق إلا دارة الإلكترونية.....	140
خلاصة الفصل.....	145
الفصل الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات التجسيد	146
تمهيد.....	147
أولا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	148
1. المتطلبات السياسية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.....	148
2. المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإكترونية.....	149
3. المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.....	151
4. المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.....	172
5. المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.....	181
6. المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.....	182

7. المتطلبات القانونية والتشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.....	184
ثانيا :معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	187
1. المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية	187
2. المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	188
3. المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	189
4. المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	190
5. المعوقات القانونيةالتي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	191
خلاصة الفصل	194
الفصل الخامس: الإدارة المحلية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.	195
تمهيد.....	196
أولا:قراءة نظرية في الإدارة المحلية.....	197
1. عوامل نشأة الإدارة المحلية.....	197
2. مقومات وخصائص الإدارة المحلية.....	201
3. أهمية وأهداف الإدارة المحلية	205
4. وظائف الإدارة المحلية.....	208
ثانيا: تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية.....	210
1. دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارة المحلية.....	210
2. مراحل التحول إلى الإدارة المحلية الإلكترونية	213
3. مجالات عمل نظام الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية	214
4. تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية.....	216
ثالثا: تأثير الإدارة الإلكترونية على خدمات الإدارة المحلية	217
1. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة.....	218
2. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على خصائص الخدمة.....	219
3. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الخدمة العامة.....	221
خلاصة الفصل.....	226

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**227**
تمهيد.....	**228**
أولا: أنموذج الدراسة وفرضياتها.....	**229**
ثانيا: منهج الدراسة.....	**231**
ثالثا: مجالات الدراسة.....	**233**
رابعا: أدوات جمع البيانات.....	**244**
خامسا: أساليب المعالجة.....	**253**
خلاصة الفصل.....	**255**
الفصل السابع: المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ميدان الدراسة	**256**
تمهيد.....	**257**
أولا: توفر عتاد الحاسوب في ميدان الدراسة	**258**
ثانيا: توفر متطلبات البنية الشبكية في ميدان الدراسة.....	**262**
ثالثا: توفر متطلبات البرمجيات في ميدان الدراسة.....	**270**
رابعا: توفر المتطلبات المالية في ميدان الدراسة.....	**275**
خامسا: نتيجة الفرضية الجزئية الأولى.....	**281**
خلاصة الفصل.....	**284**
الفصل الثامن: المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ميدان الدراسة.	**285**
تمهيد.....	**286**
أولا: توفر المهارات المتخصصة في ميدان الدراسة	**287**
ثانيا: توفر تدريب وتكوين المهارات في ميدان الدراسة.....	**293**
ثالثا: نتيجة الفرضية الجزئية الثانية.....	**299**
خلاصة الفصل.....	**302**
الفصل التاسع: المتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ميدان الدراسة	**303**

تمهيد.....	304
أولا: توفر الإطار التشريعي في ميدان الدراسة.....	305
ثانيا: توفر الإلتزام بالإطار التشريعي في ميدان الدراسة.....	314
ثالثا: نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة.....	325
اختبار الفرضية العامة.....	332
عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....	334
النتيجة العامة.....	340
خاتمة	348
قائمة المراجع.....	352
الملاحق.....	376
ملخصات الدراسة.....	390

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة	31
02	مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية	109
03	إمتداد المدارس الإدارية	116
04	التطور التكنولوجي اتجاه الانترنت والإدارة الإلكترونية	117
05	تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة الإلكترونية	118
06	المكونات المادية للحاسوب	154
07	مكونات برامج الحاسوب	170
08	متطلبات الإدارة الإلكترونية	186
09	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	193
10	مراحل التحول إلى الإدارة المحلية الإلكترونية	213
11	أنموذج الدراسة	230

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	104
02	الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني	133
03	المقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني	134
04	الفروقات بين الأنترنت والأنترانت	162
05	تأثير الإدارة الإلكترونية على خصائص الخدمات	220
06	توزيع المبحوثين على المصالح الإدارية	240
07	وصف متغيرات الدراسة	241
08	شبكة الملاحظة	246
09	صدق المحكمين	248
10	معامل الإرتباط بين درجة كل بند والمحور الذي يندرج تحته	249
11	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	250
12	أوزان الإجابات والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	251
13	إختبار التوزيع الطبيعي	252
14	إستجابات المبحوثين نحو متطلبات عتاد الحاسوب في ميدان الدراسة	258
15	إستجابات المبحوثين نحو متطلبات البنية الشبكية في ميدان الدراسة	262
16	إستجابات المبحوثين نحو متطلبات البرمجيات وأنظمة الحاسوب في ميدان الدراسة	270
17	إستجابات المبحوثين نحو المتطلبات المالية في ميدان الدراسة	275
18	المتوسط المرجح للفرضية الجزئية الأولى	281
19	إستجابات المبحوثين نحو المهارات المتخصصة في ميدان الدراسة	287
20	إستجابات المبحوثين نحو تدريب وتكوين المهارات في ميدان الدراسة	293
21	المتوسط المرجح للفرضية الجزئية الثانية	299
22	إستجابات المبحوثين نحو بعد الإطار التشريعي في ميدان الدراسة	305
23	إستجابات المبحوثين نحو بعد الإلتزام التشريعي في ميدان الدراسة	314
24	تخفيف الإجراءات الإدارية	317
25	المتوسط المرجح للفرضية الجزئية الثالثة	325
26	إختبار الفرضية العامة	332

مقدمة

مقدمة

شهدت الظروف السوسيو إقتصادية السائدة في عالم اليوم خاصة في ظل المد الرقمي على ولادة مشهد عالمي جديد، يقوم على تطوير وإنتاج النظم المعرفية التي تحولت إلى قوة إنتاج أساسية، واعتبار تكنولوجيا المعلومات والإتصال المحرك الأساسي وصانع القرار الأخير فكانت العقود الأخيرة خاصة في بداية الألفية الثالثة حقبة مثيرة من التقدم نتيجة للتطور المذهل والمتسارع في علوم الحاسوب، وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، ما ساعد على ذلك سرعة انتشار استخدام شبكة الأنترنت وخدمات البريد الإلكتروني والتطبيقات الأخرى للتكنولوجيا الرقمية، التي بدورها أحدثت تغييرا في الحياة اليومية للإنسان لتصبح من الركائز الجوهرية المعمول عليها في إحداث التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

وقد كان لإستخدام هذه التكنولوجيات الحديثة في مختلف المجالات عدة مزايا خاصة في المجال الإداري أين عملت عدة تحسينات لاسيما على مستوى المعاملات الإدارية التي أضحت أكثر مرونة، جودة، كفاءة وانخفاض تكلفة مالا ووقتا وجهدا، كما مست هذه التحسينات الهياكل الإدارية، ووظائفها أين قلصت تكنولوجيا المعلومات والإتصالات مستويات الهرم الإداري والقضاء على إزدواجية الوظائف فيها.

وفي ضوء هذا المناخ الجديد، ظهر أسلوب الإدارة الإلكترونية باعتباره إتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة، حيث أصبحت تسود العالم الآن حركة نشطة لإستثمار كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والإتصالات المستخدمة في تطوير أعمال المؤسسات، سواء كانت مؤسسات أعمال أم مؤسسات حكومية، وتحويلها إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم شبكة الأنترنت في إنجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط، وتنظيم، توجيه ورقابة، كذلك انجاز كل وظائفها من تسويق، إنتاج، تمويل واستثمار وأعمال مكتبية، وغير ذلك من أعمال بعقلية عالمية وبسرعة فائقة.

وفي خضم هذه التحولات العالمية وتوجه سياسات واستراتيجيات الدول نحو الإعتماد الذي يمكن وصفه بأنه كلي لتبني الأسلوب التقني، التي أرادت بشدة وإلحاح اللحاق بركب التقدم والتطور التكنولوجي على مستوى آليات التسيير وكذا طرق الأداء، وجاء إدراك مختلف بلدان العالم الثالث بما فيها الدول العربية أهمية هاته التقانات ومحاولة الإستفادة العلمية والإقتصادية في وقت لم تعد فيه تقنية كالأنترنت مجرد تكنولوجيا مثيرة للإنبهار والإثارة والإشادة بها فحسب بل أصبحت طريقة في الوجود ونمطا في الإجتماع وانبثاقا لعلاقات إنسانية من نوع جديد علاقات تستوعبها السرعة في كل شيء، فيما يخص التنافس الإقتصادي ونشر المعارف والإطلاع على الأحداث وتصريف للعواطف والإنفعالات.

والجزائر واحدة من الدول التي تحاول اللحاق بالموجة التقنية الحاصلة في العالم، من خلال سعيها لتطبيق مايسمى بمشروع الجزائر الإلكترونية لإنشاء مجتمع العلم والمعرفة، وتعزيز أداء الإقتصاد الوطني والإدارة، وتحسين قدرات التعلم

والبحث والإبتكار، وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ورفع جاذبية البلد وتحسين حياة المواطنين من خلال نشر واستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

وترسيخا لهذا التوجه الإلكتروني اعتمدت الدولة الجزائرية في تعميمه على كل القطاعات الحكومية وركزت اهتمامها على نحو أكثر بالإدارة المحلية نظرا لأهميتها القصوى وخصوصية نشاطها باعتبارها الإدارة الأقرب للمواطن، وتقدم خدمات بصفة يومية ومباشرة للمواطنين، وذلك بإرساء قواعد معلوماتية للنظام الخدماتي العام سواء على مستوى الأداء أو التسيير الداخلي، وكذا اعتماد توفير الخدمات من موقع جديد هو الإلكتروني سعيا وراء التأقلم مع المستجدات العصرية، وكذا توظيف هذه التكنولوجيات داخل هذه الإدارة واستخدام كل الوسائل المتاحة لكي تتكيف مع البيئة الديناميكية التي توجد بهذه الإدارات الحيوية، ومدى مساعدة هذه الوسائل على تطوير جهازها الإداري ومردودها الخدماتي الموجه لفئة كبيرة من الجمهور وجعلها عوامل تحفيزية لدفع عجلة التنمية المحلية والتطور حتى لاتصبح عائق أو حاجز تقف أمام تحديثها.

ونظرا للدور المعول عليه من تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارة المحلية، وتأثيرها الإيجابي عليها وتفعيلها من خلال إتاحتها فرص التعرف على احتياجات المواطن التي تتباين تبعا للظروف البيئية والثقافية، يتطلب الأمر تمتعها بقدر من المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى توافر الثقة والأمان والسرية في الخدمات الإلكترونية لجلب المواطن المحلي للتعامل الإلكتروني، كما يتيح استخدام تكنولوجيات المعلومات والإتصالات في الإدارة الإلكترونية وشبكات الأعمال التي تربط فروع الإدارة المحلية المتعددة ونشر اجتماعات المجالس المحلية على شبكة الأنترنت، والتمكين من التفاعل بين مستويات الإدارة المحلية على نطاق واسع في إطار من المشاركة والتعاون القائم على المبادرة لحل المشاكل، عوضا من التفاعل المحدود وفقا للعلاقات الرسمية التي تحكمها القواعد والإجراءات الذي يميز الإدارة التقليدية، وكذا تطوير أسلوب تقديم خدمات الإدارة من الأسلوب التقليدي من خلال الأوراق والمستندات التي تتسم بالبطء والجمود وصعوبة التصحيح والتعديل إلى خدمات إلكترونية مرنة مبتكرة عالية الجودة ومقدمةمن خلال شبكة الانترنت عبر عدة قنوات.

كما أن تعدد الجهات المعنية بتقديم الخدمات الحكومية الالكترونية للمواطن المحلي والتي تختلف فيما بينها من حيث الشكل القانوني والتنظيمي، فإن تفعيل الإدارة الإلكترونية في الشأن المحلي تعني تحقيق شراكة حقيقية مع المجتمع من خلال التنسيق والتكامل بين هذه الأطراف لتحقيق التلاحم بين فئات المجتمع المحلي، بما يحقق أهداف التنمية ويعود على المواطن بالرفاهية.

وبهذا تحتل قضية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية اليوم، حيزا هاما في النقاشات التي تعرفها الساحة الوطنية، وإذا كان هذا الوضع يؤشر إلى تحول هام داخل المجتمع وداخل الإدارة المحلية، فإن ذلك لايمنع من الإعتراف بأن الواقع لازال بعيدا عن مستوى التطلعات، ناهيك أن كل محاولات التحديث التي لم يواكبها واقع تغيير الأذهان وترسيخ

ثقافة إلكترونية للموظفين أو حتى للمواطنين، مما يطرح تساؤل يحمل في ثناياه بعض المخاوف عن المحتوى الحقيقي لتحديث الإدارة المحلية من خلال تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.

ولقد جاءت الدراسة الحالية: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالإدارة المحلية الجزائرية، في تسعة فصول خمسة منها نظرية، وأربعة أخرى تطبيقية.

تم تخصيص **الفصل الأول**: موضوع الدراسة: لعرض إشكالية الدراسة مبررات اختيار الموضوع، الهدف من الدراسة، أهمية الدراسة، وصولا لتحديد مفاهيم الدراسة التي تخدم موضوع الدراسة على المستوى النظري والإجرائي، أما فحوى **الفصل الثاني**: المعنون ب: المعالجة التنظيرية والإمبريقية للدراسة: المقاربة السوسيولوجية التي تم اعتمادها لشرعنة هذه الدراسة وإرساءها في قالب سوسيولوجي مناسب، المداخل التنظيرية المفسرة لأسلوب الإدارة الإلكترونية بالإدارة ضمن تطور نظريات التنظيم والإدارة من الكلاسيكية إلى الحديثة، والدراسات السابقة لموضوع الإدارة الإلكترونية وفائدتها لموضوع الدراسة، وجاء **الفصل الثالث** تحت عنوان: قراءة نظرية للإدارة الإلكترونية: تم فيه توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الإلكتروني من خلال التطرق لأسباب التحول ومراحله وتبيان الفرق بين الإدارة بمفهومها التقليدي والحديث وأهم الخيارات الإستراتيجية للإنتقال للإدارة الإلكترونية، مع إبراز مقومات الإدارة الإلكترونية من خلال عرض خصائصها، أهميتها، أهدافها، مبادئها وأهم الوظائف التي تقوم بها، مجالات تطبيقها وأثارها.

أما **الفصل الرابع** في الدراسة فعنوانه: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات التجسيد، حاولنا من خلاله الإلمام بأهم المتطلبات اللازمة والضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية المتمثلة في: المتطلبات السياسية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية والمتطلبات التشريعية، كما تم الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم لهذا الأسلوب الإداري الحديث.

وتم في **الفصل الخامس** المعنون ب: الإدارة المحلية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، التعرض لقراءة نظرية للإدارة المحلية والوقوف على أهميتها، خصائصها، أهدافها، مقوماتها وأهم وظائفها ضمن السياق المحلي، وتوضيح دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية وتأثيرها على خدماتها ومبادئها العامة.

أما **الفصول الميدانية** فقد عرضت الباحثة في **الفصل السادس** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: من حيث أنموذج الدراسة ومنهجها، مجالات الدراسة الثلاث: المكاني، الزماني، والبشري (مجتمع الدراسة والعينة)، أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة.

وفي **الفصل السابع** الذي عنون ب: المتطلبات المادية في ميدان الدراسة: تم تحليل البيانات الخاصة بأبعاد متطلبات عتاد الحاسوب، متطلبات البنية الشبكية، متطلبات أنظمة وبرامج الحاسوب، المتطلبات المالية، ونتيجة الفرضية الجزئية الأولى.

وتطرق **الفصل الثامن** المتطلبات البشرية في ميدان الدراسة: إلى تحليل البيانات الخاصة بالمتطلبات البشرية، ونتيجة الفرضية الجزئية الثانية.

وفحوى **الفصل التاسع** المعنون ب: المتطلبات التشريعية في ميدان الدراسة: حول تحليل البيانات الخاصة بالمتطلبات التشريعية، ونتيجة الفرضية الجزئية الثالثة.

وتمت الدراسة بعرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها **وخاتمة** عمدت فيها الباحثة على فتح الأفاق والقضايا التي تثيرها الدراسة الحالية.

ولايخلو أي بحث علمي من الصعوبات، أما عن الباحثة فقد واجهت بعض الصعوبات أثناء إجراء هذه الدراسة، وأرادت إيرادها ليس من باب التشكي على العلم، وإنما من المفيد ذكر هذه الصعوبات في كونها خبرة تامة تفيد الباحثين اللاحقين ممن لهم رغبة في الإشتغال على نفس الموضوع أو أحد متغيراته، وتتمثل الصعوبات التي واجهتها الباحثة في التالي:

الموضوع في حد ذاته، فقد وقع الإختيار المبدئي على موضوع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسات الخدمة العمومية، إختارته الباحثة بناء على قراءات بسيطة وجد محتشمة، لم تأخذ فيه الوقت الكافي نظرا لإجراءات إدارية والتقيد بأيام قليلة لتسجيل موضوع الدراسة.

لكن ما إن بدأت الباحثة بالتعمق في القراءات ومحاولة الإلمام بموضوع الدراسة وجدت نفسها في دوامة أمام الخلط الكبير من قبل الباحثين في تحديد المفاهيم وتصنيفها ضمن حقل معرفي واحد، حيث أقدمت الباحثة على دراسة الموضوع في شكله الواسع دون التحديد الدقيق لمتغيرات الدراسة، نتج عنه عدم القدرة على الإلمام بالموضوع و شكل حالة من الغموض والتيه لدى الباحثة في تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية.

وبعد اللقاء مع لجنة التكوين في الدكتوراه، وبإستشارة مع المشرفة تم تحديد موضوع الدراسة بشكل أدق ليصبح دراسة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية بولايات الشرق الجزائري، باشرت الباحثة الدراسة الميدانية مزامنة مع مرحلة القراءات لتحديد مؤشرات الدراسة في الواقع وبعد مدة قضتها الباحثة في جمع المادة العلمية عرقلت مسيرتها في البحث الوضع الوبائي للبلاد وفترة الحجر الصحي، مما صعب على الباحثة مواصلة التنقل للولايات المعنية بالدراسة لجمع المعطيات اللازمة، الأمر الذي أحدث قطيعة معرفية نتيجة ارتباك للباحثة وعدم قدرتها على جمع المادة العلمية اللازمة، بعدها تم اعتماد الدراسة الميدانية بالإدارة المحلية لولاية جيجل تماشيا مع الوضع الصحي من جهة ومواصلة التقدم في مسيرة البحث، وبعد الدراسة والتدقيق وجدت الباحثة أن جل الإدارات المحلية الجزائرية تحمل نفس الخصائص.

صعوبة إجراء المقابلات مع مدراء الإدارة ورؤساء المصالح، أدى إلى تأخر الباحثة في ضبط استمارة الإستبيان لعدم تجاوب مسئولي الإدارة مع الباحثة وتأجيلهم الدائم بحجة الانشغالات الكثيرة من جهة، وإجاباتهم النموذجية من جهة ثانية ففي غالب الأحيان كانت تصريحاتهم تكون حول مايجب إن يكون ونصائح وتوجيهات دون الحديث بصراحة عن ماهو قائم داخل هذه الإدارة، ما أدى بالباحثة للتوجه للقيام بمقابلات مع الموظفين والإعتماد على المشاهدات في تحديد مؤشرات الدراسة.

ومختصر القول أن الظروف التي تمت فيه هذه الدراسة كان لها الأثر البالغ في ضيع الوقت من الباحثة لإنجاز الدراسة، وعلى الرغم من ذلك فقد تمت هذه الدراسة، والباحثة مؤمنة بأن ما توصلت له من نتائج لايعبر بالضرورة عن نتائج حقيقية ويقينية، بل هو جزء من المعرفة العلمية حول موضوع معين في موقف محدد تمت معالجته في بيئة معينة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولا: الإشكالية

ثانيا: مبررات اختيار الموضوع

ثالثا: الهدف من الدراسة

رابعا: أهمية الدراسة

خامسا: تحديد المفاهيم

خلاصة الفصل

أولا: إشكالية الدراسة

لقد غدت وظيفة الإدارة موجهة بدرجة أولى إلى المحافظة على التوازن بين الإستقرار والتغيير وذلك استجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية التي تفرضها الظروف المصاحبة لنشاطها، ومع زيادة التطلعات الخارجية للمجتمع، أضحت هذه الوظيفة أكثر ضرورة خاصة في الوقت الراهن الذي يتسم بالإنفجار المعرفي والتقني المتسارع في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وذلك بعد التحديات التي أفرزتها العولمة.

وقد مست العولمة مختلف المؤسسات والمنظمات وكذاجميع أبعاد المجتمع ومكوناته، إيذانا بميلاد العديد من المفاهيم الجديدة، كالعولمة الإقتصادية أو المعروفة بعولمة السوق، العولمة الإدارية وعصرنة المؤسسات، عولمة المنظمات الرقمية، وغيرها من المسميات التي تندرج ضمن مجال التنظيم الإداري، وذلك لعدة إعتبارات لعل أهمها تلك المكانة التي تحظى بها المؤسسات الإدارية في بناء وخدمة المجتمع، إذ هي من مكوناته الرئيسية، تبعا لقيمة الأنشطة والمهام والوظائف التي تؤديها مختلف الهياكل والأجهزة الإدارية،[1] والتي ينتج عنها النهوض بالمجتمع وتنميته من مختلف الجوانب وأهمها الجانب الإجتماعي والإقتصادي.

ويتسم البحث في مفاهيم الإدارة بإعتبارها حقلا معرفيا بالعديد من الخصائص والمدلولات الأبستمولوجيا خاصة مع التحديثات التي أفرزتها الثورة التكنو معلوماتية في سبيل تطوير التسيير الإداري كمكون رئيسي للإدارة، معتمدة في ذلك على تكنولوجيا المعلومات، معززة مكانتها من عصرنة أساليبها وطرق تنظيمها، مع توسيع دائرة تطلعاتها،[2]والسعي نحوتأسيس استراتيجيات تتناسب مع المرحلة الجديدة للفكر الإداري حيث تنتهج فيها أسلوبا متطورا تسعى من خلاله تحقيق التميز والمهنية والشفافية، وهذا مايوفره مدخل الإدارة الإلكترونية، الذي يعد قمة التميز حسب تعبير الباحث علي السلمي[3].

وجاءت الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري معاصر يساهم في تنظيم وتعزيز العلاقة التفاعلية الثلاثية بين الآلة والإدارة والمواطن ضمن بيئة تنظيمية، وذلك بإعتبارها أساس العمل الإداري من خلال استثمار الإدارة للحاسوب، ومن خلال تصور العلاقة التفاعلية بين الخبرة البشرية وإستخدام التقانة، وقد تجلت هذه العلاقة التفاعلية بين التقانة والفرد مع أبحاث منظري المقاربة السوسيوتقنية من خلال جمعهم بين نوعين من المعرفة(الذاتية والموضوعية)، والمتضمنة العنصر البشري والأدوات وماقاربهما من مفاهيم ومجالات في الممارسة الإدارية، حيث دعت إلى دمج المظاهر الإجتماعية والتقنية لتطوير أشكال تنظيمية من منطلق أن أي تنظيم مكون أساسا من نسق إجتماعي وآخر تقني يتفاعلان باستمرار، ويؤثر

[1]- إيمان أيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، 2018، ص02.

[2]- المرجع نفسه، ص02.

[3]- هبة ياسف، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة التميز، أطروحة دوكتوراه، قسم علم الإجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، 2020، ص09.

كل منهما في الآخر، فهذه المقاربة السوسيوتقنية تبنت المزاوجة بين ماهو تقني وماهو انساني في محاولة بناء تركيبة جديدة تهدف إلى توجيه العمل الإنساني في علاقته بالتنظيم التقني للإدارة، وإبراز مدى أهمية الرقمنة الحديثة في إنشاء نظم معلوماتية حيوية وسريعة للوظائف الإدارية قائمة على استخدام التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس، بحيث تقدم لهم كل الخدمات وتتعامل معهم عبر شبكة الأنترنت بوسائل كفيلة بضمان السهولة والإنضباط والكفاءة، فهي بذلك منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي إلى عمل إداري إلكتروني قائم على استخدام شبكات الحاسب الآلي.

وفي ظل هذا التحول والإنتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة إلكترونية رقمية تظهر إجراءات جديدة تأخذ مكانها وتفرض نفسها في المجال الإداري، ومنها إدخال مختلف التكنولوجيات الحديثة في وظائف إدارية متعددة من خلال ربطها بأنظمة الحاسب الآلي المتقدمة وبرامجه المتخصصة ومايرافقه من تطوير وإعداد لوسائل الإتصال المرئية والمسموعة والإتصال عبر أمواج الأثير وشبكات الحاسب الآلي المرتبطة بشبكة الأنترنت وغيرها من شبكات الإتصال المتطورة، وهو ما أحدث تغيرات جذرية في المفاهيم السائدة لأساليب العمل الإداري.

فالتقانة هي أحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التكيف مع الظروف والمستجدات العالمية السريعة والشديدة المنافسة، بالإضافة إلى كونها من الأسلحة الإستراتيجية للهياكل الإدارية، لذا أصبح الإعتماد عليها أساسيا ومهما في الإدارة بمختلف أنواعها واختصاصاتها، إذ تيسر إنجاز الأعمال بشكل متطور يجمع بين الدقة والسرعة، كما تمنح التقانة القدرة على مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية.

لذلك كله، كان توظيف هذه التكنولوجيا في الإدارة مقوما يمكنها الإنتقال من شكلها التقليدي القائم على أساليب عمل يدوية إلى إدارة محكمة وفق أنظمة وبرامج تكنولوجية عالية، وهذا من شأنه طبعا إحداث نقلة نوعية للنظام الإداري ككل، فاستثمار هذا التقدم التكنولوجي في عالم الإدارة أصبح إلزامية في تجسيد وظائفها من التخطيط والتنظيم والتنفيذ، كما أتاح هذا التحول تغيير أدوار نظم المعلومات بحد ذاتها، فلم تعد تقتصر على أدوات تسجيل الأحداث وإدخال البيانات وإصدار التقارير الإدارية فحسب بل أصبحت أداة تحكم جوهرية من خلال إنتاج ومعالجة البيانات، وهذا ما أنتج مرونة بين الموظفين في انجاز أعمالهم أو في علاقاتهم مع المواطن، وذلك عبر الحواسيب الآلية المتصلة بشبكة المعلومات وبالتالي تثمين العمل الإداري وتحسينه.

ويستدعي هذا التحديث حتما التوجه نحو تبني أسلوب إداري حديث يواكب التطورات الراهنة، ويعتمد على الوسائل التقنية في إجراءاته وتعاملاته ضمن ما يعرف بأسلوب الإدارة الإلكترونية التي تتيح إختزال المسافات والعمل على تطوير الكفاءة والفعالية، وكذلك التقليل من التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة والقدرة على البقاء والإستمرار وكذلك الإستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

ويبرز الدور المهم لهذا المدخل المحدث في الإدارات أكثر من خلال اختزال عنصري الزمان والمكان، أي لا محدودية العمل الإداري وعدم إرتباطه في هياكل إدارية معينة أو بدوام وظيفي محدد، إذ يعتمد على منهجية إدارية حديثة تتأسس على التعامل المباشر مع مجموعة مترابطة من الحواسيب المتصلة فيما بينها، حيث يقوم مستخدموها بتبادل المعلومات عبر برامج شبكية متطورة في متابعة وتنفيذ مختلف الأعمال والإشراف على سيرها في الإدارات بما يكفل تحقيق أعلى كفاءة ممكنةفي الأداء.

من هنا تبرز أهمية هذه النقلة النوعية والدور الكبير الذي يكفله التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الرقي بالخدمات والوصول بها إلى أعلى مستويات المنافسة تبعا لحتمية التغيير، فقد غدت الرقمنة وسيلة لايمكن الإستغناء عنها في العالم المفتوح، وفي هذا الإطار كان لزاما على الدول تطوير مؤسساتها الإدارية من خلال إتباع سياسة التجديد وأتمتة الأجهزة والإعتماد على التكنولوجيات بدرجة عالية و إدخالها في جميع الأنشطة والوظائف.

وحين نستشهد بالتجارب العالمية الرائدة في هذا المجال، نجد تجربة الولايات المتحدة الأمريكية التي كان تفوقها واضحا في وضع إستراتيجية فعالة لإقامة إدارة إلكترونية ناجحة كونها منتجة ومستهلكة لمختلف التكنولوجيات الحديثة التي ساعدت في التطبيق الفعلي لأسلوب الإدارة الإلكترونية، وقد حاولت الدول العربية جاهدة محاكاة ذلك من خلال إستيراد أسلوب الإدارة الإلكترونية والسعي نحو تطبيقه، وقد نجح هذا في الإمارات العربية المتحدة وقطر والمملكة العربية السعودية، حيث قطعت هذه الدول شوطا هاما في توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في العمل الإداري ومحاولة تعميمها.

ولمسايرة عصرنة الإدارة والتكيف مع التحولات العالمية، تبنت الجزائر أسلوب الإدارة الإلكترونية القائم على إدخال التكنولوجيا الحديثة وتحويل المعرفة إلى خدمات، محاولة بذلك مجاراة الموجة التقنية العالمية، وعيا منها بالحاجة الماسة لضرورة إدماج التكنولوجيات الحديثة في إدارة مؤسساتها، وتعزيز استخدامها في مجال الإدارة العامة، كخطوة مهمة لمواصلة مسار الإصلاحات الإدارية التي إنتهجتها الدولة مع بداية الألفية الثالثة، ودفعا منها للمخططات المنتهجة لتحقيق التنمية الشاملة، ويعتبر البرنامج الخماسي للاستثمارات العامة (2010-2014) الذي بادر به رئيس الجمهورية الخطوة الأولى نحو إحداث تنمية محلية شاملة تمس جميع القطاعات العمومية، وفي هذا السياق تم منح الجماعات المحلية غلافا ماليا بقيمة4705 مليار دج لتجسيد البرامج الإنمائية التي تصب في إطار تحديث وعصرنة الجماعات المحلية، حيث ترتب عن هذه الإجراءات المنتهجة تسطير برنامج وطني لتعميم أسلوب الإدارة الإلكترونية في المجال الإداري والخدماتي.

وفي ظل هذه الصحوة وسعي الجزائر للتحول نحو العمل الإلكتروني، تركز توجيهها على الإدارة المحلية أولا نظرا لأهميتها، إذ هي الإدارة التي تأخذ القسط الأوفر من الوقت وتستولي على الحجم الكبير من النشاطات على إختلاف أنواعها، فهي التي تنظم وتؤطر وتراقب مختلف النشاطات وتفرض نفسها كمؤسسة رئيسية كبرى ذات الأهمية البالغة في المجتمع، إذ أنها ذات تأثير على حياة الأفراد لما لها من سلطة إدارية ومالية من جهة، ولقربها من المواطنين من جهة أخرى،

وبذلك فإن إدخال أسلوب الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية قد فرض نفسه ضمن الأهداف الأولوية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها.

وبما أن الإنتقال نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية يمثل هدفا أساسيا في البرنامج الوطني للإصلاح الإداري كون جل تفاعلات المواطن تتم عبرها، وبما أن طبيعتها وخصوصيتها في التعامل مع المواطن مباشرة، فإن إدراج البرمجة المعلوماتية فيها يستلزم تطوير كافة النشاطات والإجراءات والمعاملات الإدارية، وتبسيطها ونقلها نوعيا من الأطر اليدوية النمطية إلى الأطر التقنية الإلكترونية المتقدمة من خلال الإستخدام الأمثل والإستغلال الجيد لعناصر التكنولوجيا و شبكات الإتصال والربط الإلكتروني الرقمي، حتى تضمن كفاءة العمل الإداري وتسيير المعاملات إلكترونيا وتوفير الوقت والجهد والمال.

ومن هنا فإن تحول الإدارة المحلية الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية هو أن تكون قادرة على توفير أفضل الخدمات الهامة وأكثرها فعالية وكفاءة سواء للأفراد أو الأعمال، ويشمل ذلك الأنترنت والخدمات الإلكترونية، وهذا ما يستلزم التهيئة المناسبة لمقوماتها من إمكانات مادية وبشرية تتعامل مع التكنولوجيات الحديثة، وتطوير في بنيتها التحتية وتجهيزها إلكترونيا، وتوفير الظروف المواتية لنجاح هذا التطبيق واستحداث قوانين تشريعية تكفل العمل بكل سلاسة ويكون تحت وصاية قانونية، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء في تحقيق التوازن والتناسق المرغوب وبالتالي عقلنه خدماتها وترشيدها وتعظيم مخرجاتها.

ضمن هذا السياق يجد الباحث في مجال السوسيولوجيا نفسه أمام حتمية تحديد الإطار الفكري والتنظيري الذي يمكنه أن يضع تصورات واضحة ويقدم تفسيرات واقعية لمفهوم أسلوب الإدارة الإلكترونية ومتطلباته التي لابد من توفرها لتحديث عمل الإدارة المحلية، وبالتالي تقديم اجابات حول الإشكالات المطروحة آنفا.

وإذا سلمنا بأن الإدارة الإلكترونية آلية من آليات التنمية المحلية، فهي عملية شاملة تتضمن تحديث جميع الأجزاء المكونة للإدارة في إطار رؤية جديدة تهدف لتحقيق مآرب التنمية المجتمعية الشاملة، فلسوف يفرض ذلك بالضرورة وجود رؤية واضحة حول المتطلبات اللازمة والضرورية التي لابد من توفرها في الإدارة المستحدثة تستطيع من خلالها المحافظة على كيانها واستمرارية علاقاتها وتفاعلاتها والإرتقاء بخدماتها وتوظيفها لتحقيق أهداف وطموحات الدولة والمجتمع ككل، توظيفا يتخذ من المقاربة البنائية الوظيفية منطلقا معرفيا، تتجسد من خلاله تنمية محلية شاملة ومتوازنة ومستديمة تحقيقا لغايات التنمية الشاملة.

ولقد تم اختيار المقاربة البنائية الوظيفية لمقاربة الموضوع كونها –في نظر الباحثة– نموذج من التفكير يتسم بالشمولية وقادر على دراسة التفاعلات الدينامية والعلاقات المتبادلة ضمن بيئة تنظيمية واحدة، وإدراك الأنساق بها ليس بإعتبارها مجموعات ساكنة، بل مجموعات متحولة ومتغيرة قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة تتكون من أجزاء وكل منها مرتبط بكل متكامل، فمنهج المقاربة البنائية الوظيفية ينظر للتنظيمات بإعتبارها أنظمة اجتماعية تتكون من مجموعة من

الأنساق الفرعية تتشابك وتتفاعل مع البيئة وتحمل بين أجزائها نمطا من الإتصال المتبادل، والإدارات كأنساق مترابطة تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات، فالمقاربة البنائية الوظيفية قدمت اتجاه رئيسي في دراسة التنظيم وذلك لما يحتوى عليه من تصورات وأطر تفسيرية للواقع الإجتماعي بناءا على تصور بارسونز للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا منظما أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة،[1] وهي المقاربة الأكثر إقناعا لمفهوم الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة تنظيمية متكاملة لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وتحقيق هذه الأهداف يستلزم بالضرورة وجود متطلبات وظيفية تتفاعل فيما بينها وتهدف لتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية ككل.

ويتعلق مفهوم النسق في المقاربة البنائية الوظيفية بذلك الكل المنظم في مجموعة لتشكيل وحدة متماسكة ومستقلة من الأشياء الحقيقية أو المفاهيمية(العناصر المادية، الأفراد، الإجراءات الإدارية، وما الى ذلك)، وفقا لهدف أو مجموعة من الأهداف عن طريق مجموعة من العلاقات المتبادلة، مغمورة كلها في بيئة تنظيمة واحدة.[2]

وتقتضي المقاربة البنائية الوظيفية الأخذ بمتطلبات النسق، بما يعني أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الضرورية التي تتفاعل فيما بينها كأنساق فرعية تؤدي وظائف معينة متكاملة من أجل الوصول إلى نموذج الإدارة الالكترونية الفعال، وأي خلل يصيب أحد الأنساق الفرعية أو أحد المتطلبات قد يؤثر على أسلوب عمل الإدارة الإلكترونية ككل وعدم قدرتها على تحقيق الهدف المرجوا منها.

فالتوجه الإداري الجديد استقراره ونجاحه مرهون بقدرته لتلبية الحاجيات التي تدعوا إليها عمليات التغيير إذ ينبغي عليها أن تتوفر على متطلبات تجعلها تستطيع التحول نحو إدارة إلكترونية بكل مرونة وسلاسة حتى تستطيع المحافظة على كيانها في ظل وجود بيئة إلكترونية وبذلك تحقق الإدارة الحديثة وظيفتين بآن واحد، تكيفها مع البيئة المحيطة من جهة وتكامل مكوناتها من جهة أخرى.

وتأسيسا على ماسبق تتلخص إشكالية الدراسة الحالية في الاستفهام حول مدى توفر الإدارة المحلية الجزائرية على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، انطلاقا من التساؤل المركزي التالي:

مامدى توفر الإدارة المحلية الجزائرية على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

وللتمكن من الإجابة على هذا التساؤل، نفككه إلى التساؤلات التالية:

- مامدى توفر الإدارة المحلية الجزائرية على المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
- ما مدى توفر الإدارة المحلية الجزائرية على لمتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

[1]- طلعت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع التنظيم، مكتبة غريب الفجالة، مصر، 1985، ص202.

[2]- سعدي وحيدة وولهي حنان، التنظيمات تحليل نسقي، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد10 العدد 04ديسمبر2018، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص444.

– ما مدى توفر الإدارة المحلية الجزائرية على لمتطلبات التشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

ثانيا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

لاشك أن كل موضوع جدير بالنظر والدراسة يصدر من مبررات ودواعي لإختياره منها ماتكون موضوعية متعلقة بالموضوع ومنها ماتكون ذاتية ترتبط بميولات الباحث وتوجهاته.

1. المبررات الموضوعية:

- القيمة العلمية للموضوع والمستمد من قيمة وأهمية استثمار التكنولوجيا الحديثة في الخدمات الإدارية بصفة خاصة ومختلف الخدمات بصفة عامة تبعا لما تتيحه التقانة من تطور في الخدمات من حيث السرعة والتميز.
- اهتمام أغلب الباحثين بالموضوع من حيث تنفيذه الميداني بالإدارات العمومية والخاصة دون النظر والتتبع للمرحلة التي تسبق ذلك، والمتمثلة أساسا في توفير المتطلبات التي يحتاجها هذا المشروع الهام، حيث أن وجود هذه المتطلبات هو بمثابة الأرضية التي تسمح بتنفيذه.
- جدة موضوع الإدارة الإلكترونية وحاجته للوسائل والمتطلبات التي تضمن وتتيح تنفيذ اللإصلاح الرقمي للإدارة الجزائرية.

2. المبررات الذاتية:

- وجود الرغبة والحافز لدى الباحثة لإنجاز هذه الدراسة، بإعتبار أن الواقع الملاحظ اليومي لعلاقة وصعوبات حصول المواطن على الخدمات الإدارية.
- اختيار محل الدراسة الميدانية بلدية جيجل يتأسس من كونها نموذجا كفيلا برصد الموضوع وإعطاء لمحة عامة عنه وطنيا ومحليا بحكم الضغط الإداري عليها، وأيضا الإختيار ذاتي يتأسس من كون الباحثة تقطن بالولاية وتنتمي إلى ذات البلدية حيث تسهل بذلك مجريات الإطلاع الميداني.

ثالثا: الهدف من الدراسة

لكل دراسة هدف حتى تكون ذات قيمة علمية، فالهدف من الدراسة يفهم عادة على أنه الناتج الذي من أجله قام الباحث بإعداد دراسته، والبحث الجيد هو الذي يتجه نحو تحقيق أهداف ذات قيمة علمية. وعليه يجب على الباحث أن يحدد أهدافه من الدراسة ليتحكم في مشكلتها، والهدف الرئيسي والأساسي من دراسة موضوع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات المحلية يتمثل في الكشف عن أهم المتطلبات التي لابد من توفرها حتى يتم التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية والعمل على توضيح أهميتها في الإدارة المحلية.

وتتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- محاولة التعرف على المتطلبات المادية التي لابد من توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- محاولة التعرف على المتطلبات البشرية التي لابد من توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- محاولة التعرف على المتطلبات التشريعية التي لابد من توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

رابعا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة علمية ومعرفية لمعالجة أحد الموضوعات الراهنة التي برزت مع الثورة التقنية التي يشهدها العصر، ألا وهو موضوع الإدارة الإلكترونية بالإدارات المحلية والذي يعد بحق منعطفا مهما في حقل الإدارة عامة والإدارة المحلية خاصة، التي أصبحت تمثل مورد من موارد المجتمع الحديث ونقطة التحول في حياة المجتمعات حيث باتت الإدارة المحلية في ظل المجتمع الإلكتروني الجديد تختلف مظهرا ومضمونا عما كانت عليه، نتحدث عن نقل الإدارة من طبيعتها التقليدية إلى الطبيعة الإلكترونية، أين أصبح بناء إدارة إلكترونية من مقتضيات التنمية والتطوير التي تسعى إليه الإدارات المحلية على وجه الخصوص، ذلك لكون هذا الأسلوب الأمثل لبناء منظومة إلكترونية متكاملة يتم من خلالها إجراء جميع العمليات الإدارية بطريقة احترافية بسرعة فائقة وبأقل جهد ووقت ممكن كلها عمليات تتم عبر نظم شبكية وبالتالي تجاوز هاجس الوقت واحتمال الخطأ.

أما من الناحية العملية فتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إعطاء نظرة وصفية تحليلية تشرح واقع الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية، ومحاولة الإحاطة بالمتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارات المحلية في إطار السعي الجاد لهذه الإدارات في استغلال هذا الأسلوب الإداري الحديث.

خامسا: تحديد المفاهيم

تعتبر عملية بناء المفاهيم وتحديدها أكثر من مجرد تعريف أو مصطلح تقني، إنها بناء مجرد يستهدف تفسير ماهو واقعي، ولهذه الغاية فإننا لا نتناول كافة الجوانب في الواقع المعني بل نتناول فقط مايعبر عما هو جوهري في هذا الواقع من وجهة نظر الباحث، يتعلق الأمر إذن بعملية مزدوجة قوامها بناء وانتقاء، والمفهوم يقوم على انتقاء الأبعاد التي تكونه والتي تفسر بها أمور الواقع، إذ أن بناء المفهوم هو تحديد الشواهد التي سيمكن بفضلها قياس الأبعاد، وفي أغلب الأحيان لا يعبر في العلوم الإجتماعية عن المفاهيم وأبعادها بعبارات قابلة للمعاينة بشكل مباشر، وواقع الحال إن البناء في عمل البحث ليس مسعى نظريا صرفا، الهدف منه هو إرشادنا إلى ما هو واقعي وجعلنا في مواجهة معه[1].

[1]– ريمون كيفي ولوك كان كمبنهود، ترجمة: يوسف الجباعي، دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، شركة أبناء شريف الأنصاري للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، دس، ص149.

وهكذا يعطينا تحديد المفهوم معرفة بالظاهرة التي نحن بصدد دراستها وفي أي اتجاه سيسير بحثنا والى ماذا يستند من الناحية النظرية فيه يبرر الأساس العلمي للظاهرة ونتحصل به على خطاب خاص[1].

وبالتالي يعتبر المفهوم في حد ذاته من أهم المواضيع المطروحة في الفكر الحديث، نظرا لما يحتويه من عدة مؤشرات وأبعاد وتصورات تنتج من خلالها عمليات التراكم المعرفي[2]. والمفهوم يتغير تبعا للوقائع الإجتماعية والظروف الموضوعية، لذلك فإن تحديد المفاهيم وتوضيحها محطة مهمة وأساسية في أي بحث علمي وبدونها لا يمكن بناء الإطار النظري للبحث، حيث أن هذا الأخير يتكون من مجموعة من المفاهيم التي يستخدمها الباحث في ضبط الظاهرة التي يدرسها، ومنه سنحاول التطرق إلى تحديد المفاهيم التالية:

1.الإدارة:

أ. **لغة:** هي مصدر الفعل أدار وهي الجهاز الذي يسير أمور الشركة أو المؤسسة[3].

ب. **اصطلاحا:** يرجع أصل كلمة الإدارة إلى الكلمة اللاتينية "Administration"، وهي مؤلفة من مقطعين هما"Ad" ويقابلها "To"، باللغة العربية ما معناه إلى أو نحو، والمقطع الثاني "Ministratio" ويقابلها Serve، وبالعربية ما معناه يخدم أو يساعد، والإصطلاح بمقطعيه يعني المساعدة أو الخدمة، ولهذا فالإداري أي الشخص الذي يقوم بالإدارة، إنما يمارس المساعدة أو خدمة الآخرين. والإدارة بهذا المعنى تتضمن خاصيتين هما:

أولا: أن هناك غرضا مشتركا يقصده أعضاء التنظيم.

– ثانيا: فهي وجود عمل تعاوني مشترك بين الأعضاء، بحيث يشمل هذا العمل أكثر من شخص، ويقصدون منه مجتمعين الوصول إلى الغرض المشترك، الذي لا يمكن تحقيقه بدون تعاون الأعضاء المشتركين[4]. وبالتالي مفهوم الإدارة يحتاج إلى جهود أكثر من شخص لإعتبار العمل عملا إداريا.

ويعرف فريديريك تايلور مفهوم الإدارة بأنه المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.[5]

---

[1]– سعيد سبعون وحفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم اجتماع، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012، ص126.

[2]–Heidi Goth er ,Méthodologie des théorisa de la littérateur, In théorie de la litterateur, picarde, paris, p70.

[3]– هيئة الأبحاث والترجمة، الأسيل القاموس العربي الوسيط (عربي–عربي)، دار الراتب الجامعية، ص30.

[4]– مصطفى يوسف الكافي، الادارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص14.

[5]– النجف لأشرف، الإدارة الحديثة، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، ط3، العراق، 2011، ص12.

أما كمبال (**kimball**) فقد عرفها من خلال عدد المهام التي تعمل الإدارة على تحقيقها داخل المشروع عندما قال: تشمل الإدارة على كل الواجبات والوظائف المختصة بإنشاء المشروع، من حيث تمويله وتقرير سياساته الرئيسية وتهيئة تجهيزاته الضرورية وإعداد الشكل التنظيمي الذي يعمل في ظله واختيار العناصر الرئيسية له[1]. فالإدارة هي عبارة عن أسلوب منظم يعتمد على الجهد المشترك لعدد من الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة.

بينما يعبر كل من **بيترسون** (**Peterson**) **وبلومان** (**plomman**) عن الإدارة بأنها: أسلوب يمكن من خلاله تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة[2] فهي أسلوب يحدد ويوضح من خلاله أغراض وأهداف جماعة معينة.

وهوذات المدخل الذي يتبناه عدد كبير من الباحثين إذ يتم التأكيد غالبا على الوظائف الإدارية وأهميتها في الربط بين موارد المنظمة لتحقيق الأهداف مسبقا.

حيث يعرفها هولت(**Holt**)بأنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة[3]، فالإدارة هي عملية التنبؤ والتخطيط والرقابة لمجموعة من الموارد المالية والبشرية داخل بيئة تنظيمية محددة.

إجرائيا: الإدارة هي عملية تستهدف التنسيق الفعال للموارد المادية والمالية والبشرية والمالية والمعلوماتية، من خلال العمليات المتكاملة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة بغرض تحقيق أهداف جماعة معينة.

2.الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، الذي ظهر نتيجة التطورات الهائلة في شبكات المعلومات والإتصالات، ولقد تناول العديد من الباحثين مفهومها:

بحيث عرفها نجم عبود نجم بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة كالأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين دون حدود، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.[4]وبالتالي فهي تقوم على ميزة أساسية وهي إستخدام التقنيات الإدارية الحديثة للقيام بالعمليات الإدارية.

أما عامر طارق عبد الرؤوف فيعرفها: بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الإتصالات والمعلومات لتحول العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفد بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة[5].

---

[1]- مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص14.

[2]- موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف والممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، لبنان، 2001، ص16.

[3]- صلاح عبد القادر ألنعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص23.

[4]- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص158.

[5]- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية(نماذج معاصرة)، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص28.

ويرى غنيم أحمد محمد بأنها: تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية وبأنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات والعملاء[1].

وعرفها السالمي والسليطي: بأنها عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالإعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية، وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا[2].

تؤكد هذه التعاريف على أن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تطبق البرامج والمناهج العصرية المتطورة التي تتفاعل مع متطلبات العصر بلغته وأدواته، من خلال استخدام كل الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة لتحقيق مستوى إداري متميز، فهي مجموعة العمليات المزودة بنظام معلومات يعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية في معالجة البيانات، بحيث يتميز بإجراءات متغيرة حسب التكنولوجيا، والمهارات الحديثة[3].

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي التحول بالعمل الإداري من الصيغة الورقية إلى الصيغة التقنية، فلم يعد استعمال الورق هو الأساس في تنفيذ سائر الأعمال الإدارية، بل أصبحت تقنيات الحاسب الآلي ووسائل الإتصال التقنية هي أساس تنفيذ العمل الإداري سواء لجهة تقديم الخدمة أو المعلومة أو أصول الحفظ والأرشفة ونحو ذلك من مشتملات العمل الإداري على العموم[4].

وتعرف الإدارة الإلكترونية أيضا بإعتبارها: إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات، مع إستغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال امثل للوقت والجهد والمال وتحقيقها للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة[5].

يشير هذين التعريفين أن هذا الأسلوب الحديث مشروع إداري يطمح لبناء إدارة حديثة تعتمد على إستخدام التكنولوجيات الحديثة والحواسيب في مكان العمل بهدف تطويره من خلال إستبدال الأنشطة الإدارية التقليدية إلى أنشطة إدارية إلكترونية بغية تحقيق مبدأ لا محدودية الزمان والمكان.

---

[1]- غنيم أحمد محمد، الإدارة الالكترونية(أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة المصرية، مصر، 2004، ص31.

[2]- علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص34.

[3] -Henri Isaac, introduction Management AU E-Management, université de paris Dauphine, observation de management Dauphine Cegos, 2003, P6.

[4]- أسامة أحمد المناعسة وجلال محمد الزغبي، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، ط1، عمان، 2013 ، ص22.

[5]- محمد عبد الشتيوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة فرع غزة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد02، جامعة الأقصى، 2013، ص227.

كما تعرف بأنها نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية، وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة، تبدأ بأتمتة أعمال المنظمة، ومن تم العمل وفق النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى، الأمر الذي يخلق فرص عمل جديدة تنعكس ايجابيا على قدرات وكفاءات العاملين[1].

وتمثل الإدارة الإلكترونية الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.[2]

وبمعنى آخر إعادة تشكيل الوظائف والأنظمة والأنشطة التي تعتمد عملياتها على الأنترنت والشبكات لتحقيق الأهداف المنشودة[3]، وعليه تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى في مضمونها إلى تطوير العمل الإداري للإدارات وذلك من خلال إنجازها لجميع معاملاتها الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية.

لقد تم تعريف الإدارة الإلكترونية بعدة تعاريف من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية منها ما هو مركب ومنها ما هو مبسط، كما وقد تم التطرق للمفهوم من طرف هيئات دولية كذلك فقد عرفها كل من:

البنك الدولي عرّف الإدارة الالكترونية بأنها: مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية، والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة[4].

كما وتبنى **الإتحاد الأوروبي** تعريفا للإدارة الإلكترونية مفاده: أنها حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة، بإستخدام الطرق المختلفة للإتصال مثل الهواتف، الفاكس، البطاقات الذكية، الأكشاك، البريد الإلكتروني والأنترنيت، وهي تتعلّق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم، ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات[5].

---

[1]- عادل حرحوش الفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية)، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص12.

[2]- زين يوسف وحفوظة الأمير عبد القادر، إسهامات الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد23، الجزء الأول، 2018، ص374.

[3] -Lillian M, Implementing E-management in Small Medium Enterprise, 2006, p140.

[4]- حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007، ص06.

[5]- المرجع نفسه، ص 07.

هذين التعريفين تطرقا لمفهوم الإدارة الإلكترونية بأنه الإعتماد الكلي على تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري لتحسينه بغية الإستجابة للمتطلبات المتزايدة للفرد، من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بكفاءة عالية وبسرعة وبأقل تكلفة، مع ضمان سرية وأمن المعلومات في أي وقت وأي مكان.

ومن خلال التعاريف السابقة لمفهوم الإدارة الإلكترونية نجده قد فرض نفسه كمفهوم وكمنظومة وككيان قائم بذاته وتكرس مفهومها من خلال إعتبارها وسيلة أداء وإنجاز وهي عملية تكنولوجية من خلال إستخدامها للرباط الشبكي والوسائل التكنولوجية المختلفة وبالتالي فالإدارة الإلكترونية تقوم على مختلف هذه المفاهيم بحيث[1]:

- **الإدارة الإلكترونية كمنظومة:** هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الإتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفد بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.
- **الإدارة الإلكترونية كوسيلة أداء:** هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا أوراق لأنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية.
- **الإدارة الإلكترونية كوسيلة انجاز:** هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت والأنترانت بدون أن يضطر العملاء من الإنتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.
- **الإدارة الإلكترونية كعملية تكنولوجية:** أي عملية إستخدام المؤسسات الإدارية لتكنولوجيات المعلومات وتقديم خدمات للمواطن والإدارة بمستويات قياسية عالية الجودة والدقة في ظل وجود بنية أساسية متطورة من تكنولوجيات المعلومات والإتصال وتبسيط الإجراءات الادارية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونيا وشفافية المعلومات وتقديمها وعرضها أمام المواطنين وتحسين الأداء في مرافق الخدمات الإدارية بشكل عام.

إذن هو مفهوم لايقتصر على توفير الخدمات للمواطنين عن طريق الأنترنت فحسب، بل يشمل المحاولة الدائمة للحصول على أجود خدمة في العلاقات الداخلية والخارجية من خلال الطرق الإلكترونية غير التقليدية في أي زمان ومكان، دون تمييز أو إخلال بتكافؤ الفرص[2].

[1]– أفنان عبد علي ألأسدي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق في بيئة منظمات الأعمال العراقية، العدد15، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة ، 2009، ص115.

[2]-Zhiyan fang, E-Government in Digital era, Concept – practice – and Development – international , Journal of the internet and management, vol1 No 2, 2002, p03.

من خلال النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم والتعريفات السابقة، فإنه يمكن استنباط تعريف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أكثر شمولية ترى أنه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسيين وذلك حسب عامر عبد الرؤوف وهما:[1]

أحدهما "**الإدارة**" وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة.

بينما يقصد بالمقطع الثاني "**الإلكترونية**" بأنه نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في المقطع الأول، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة.

إجرائيا: يرتبط مفهوم الإدارة الإلكترونية بالدور المهم والمتنامي لإستخدام التقنية المعلوماتية في المعاملات الإدارية لكي تتمكن الإدارة المحلية من تحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت ممكن، وفي دراستنا تتمثل أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإستغناء عن كل ماهو ورقي، والتوجه نحو استخدام الحواسيب الإلكترونية وشبكة الأنترنت للقيام بالأنشطة والمهام الإدارية، من أجل تيسير وتفعيل العمل الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

3.متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

نقصد بالمتطلبات هي كل الإحتياجات اللازمة لإنجاز عمل ما والقيام به وفق معايير محددة مسبقا[2]، حيث حددها قاموس ويستر (**Webster**)، بأنها الشيء الذي يشترط توافره أو يحتاج اليه أو شرط مطلوب[3]، وفي نفس السياق عرفها قاموس أكسفورد (**oxford**) بتحديده لمفهوم المتطلب على أنه شيء يستلزم وجود أو هو شيء يجب توافره أو هو الشيء الذي تكرر أهمية وجوده وشرط لتحقيق نتائج معينة[4].

وبناءا على المعنى الإصطلاحي للمتطلبات عرف فارس كريم متطلبات الإدارة الالكترونية على أنها كل ماهو ضروري ومطلوب من الأشياء المادية والمعنوية بحيث يتحقق بعد توفيره في العملية الإدارية إمكانية تنفيذ الأعمال بأساليب تكنولوجية حديثة[5].

---

[1]- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب، الأردن، 2007، ص28.

[2]- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت،1977، ص42.

[3]-Webster dictionary, New York, lexicon publications,1991, p107.

[4] -oxford dictionary, clarendon press,1993, p732.

[5]- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإفتراضية الدولية، قطر، 2008، ص12.

وعرفها عبد الماجد شحدة خليل العالول بأنها كل شيء يجب إستيفاؤه لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء كان قبل التطبيق أو أثناءه أوبعده، وتشمل كل المتطلبات الإدارية والتقنية[1].

أما الشمراني فقد عرفها بأنها كل ما يجب توفره من متطلبات (تشريعية، بشرية، تقنية، ومالية)، والتي تتيح تنفيذ العملية الإدارية بأساليب حديثة تسهم في إنجاح برامج الإدارة الإلكترونية[2].

ويذهب العياضي لتعريفها بأنها: جملة المواصفات التي يجب أن تمتلكها المنظومة ويحتاجها المستخدم في المؤسسات الإدارية للتحول نحو الأسلوب الإلكتروني والمتمثلة في: الجوانب التقنية من أجهزة ومعدات، الجوانب الإدارية من حيث الوظائف والسياسات ورسم الخطط، وأساليب العمل، والنواحي المالية من حيث تحديد النفقات.[3]

وعرفها لطفي عطير كذلك بأنها كل ما يتحقق بتوفيره تنفيذ الأعمال الإدارية بطريقة إلكترونية بالإعتماد على تقنية المعلومات والإتصالات سواء كان ذلك عنصرا ماديا أم بشريا، أم فنيا أم ماليا مع توفير الحماية اللازمة لسلامة وأمن المعلومات[4].

كل التعاريف السابقة تؤكد بأن متطلبات الإدارة الإلكترونية هي كل مايلزم من متطلبات لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ومجاراة التغيرات الناتجة عن إستخدام التقنيات منها الجوانب المادية والبشرية والفنية، والتشريعية.

وقد عمدت الباحثة لصياغة **المفهوم الإجرائي** لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على النحو التالي: تعني متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الدراسة هي تلك الإجراءات الإدارية والمهارات الإنسانية والإمكانيات المادية والأنظمة التشريعية التي من شأنها ضمان التحول نحو إدارة إلكترونية فعالة، فهي تمثل المنظومة القاعدية الواجب توافرها لضمان نجاح تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

ويتشكل هذا المفهوم بدوره من مجموعة من المؤشرات التي إعتمدتها الباحثة في دراستها، وهو ما يبرز في فرضيات الدراسة، لذلك سيتم الوقوف عند هذه المفاهيم وتحديد سياقها الإجرائي والمتمثلة في: المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التشريعية.

---

[1]– عبد الماجد شحدة خليل العالول، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الإستعداد المؤسسي ضد الفساد، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية–غزة، فلسطين، 2011، ص06.

[2]– الشمراني عبد الله بن علي سعيد آل هتاش، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد4، العدد14، مصر، 2013، ص506.

[3]– عبد الحكيم العياضي، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الرياضية، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد06، العدد02، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2021، ص64.

[4]– ربيع شفيق لطفي عطير، درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الخاصة في الضفة الغربية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد06، سبتمبر2017، ص22.

1.3.المتطلبات المادية:

هي جميع الوسائل والأجهزة والبرامج والتقنيات الإلكترونية الواجب توفرها للتحول إلى العمل الإلكتروني وهي تتكون من مجموعتين هما: البنية التحتية الصلبة والبنية التحتية الناعمة[1]. فأهم الأمور الواجب توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية هي ضرورة تجهيزها بالعتاد المادي والبناء الشبكي الملائم للعمل الإلكتروني.

وعرفت على أنها تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الإتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للإستخدام واستيعاب الكم الهائل من الإتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الأنترنت، بالإضافة إلى ضرورة توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد بيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالإستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن[2]. فبغية تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوجب توفير بنية تحتية تقوم على تطوير مختلف شبكات الإتصالات بما يتوافق مع بيئة الإدارة الإلكترونية كما لابد من توفير التجهيزات التقنية والأجهزة الآلية الكافية والكفيلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وفي السياق نفسه، يعرفها مقصود بخاري بأنها: كل التجهيزات المادية لتهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من الأجهزة والمعدات والشبكات الإتصالية، وغيرها من المعدات التقنية التي تمكننا من الإتصال بالشبكة العالمية والداخلية وتكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين الإدارة نفسها وبين المواطن من جهة أخرى[3]. فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة للربط بين كافة الخدمات الإدارية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الإدارة وعملائها.

إجرائيا: هي كل ما يتعلق بالأجهزة والأدوات الإلكترونية والبرامج والأنظمة التقنية والموارد المالية اللازمة للدخول في البيئة الإلكترونية وتشمل تقنيات الحاسب الآلي والبرمجيات، أنظمة قواعد البيانات وشبكات الإتصالات الإلكترونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأعمالها.

وفي الدراسة الحالية لجأت الباحثة إلى دمج المتطلبات المالية ضمن المتطلبات المادية ذلك راجع لسبب وهو أن قيام الإدارة بتوفير التجهيزات المادية من عتاد مادي، وتهيئة البناء الشبكي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية وشراء البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج كخطوة أولى إلى ضرورة توفير مخصصات مالية وتحديد الميزانية، حيث يقترن تطبيق

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص68.

[2]- موسى عبد الناصر قريشي ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد09، الجزائر، 2011، ص 91.

[3]- سلطان بن سعيد مقصود بخاري، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص66.

أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانات المالية المتاحة، من خلال توافر السيولة النقدية لديها والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظارا للدعم مما قد يعطل المشروع.

وبذلك تتمثل المتطلبات المالية في:

- التكاليف المالية والمخصصات المالية الواجب توفرها لشراء الآلات والمعدات، تكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات[1]. فتوفير التمويل الكافي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية يمكن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح بإستمرارها.
- تتمثل في الموارد والمخصصات المالية اللازمة التي تحتاجها الإدارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، من أجل ضمان إستمرارها ونجاحها[2]. فمشروع كبير وضخم مثل الإدارة الإلكترونية يحتاج بالضرورة لأموال طائلة للإستجابة لبيئة الأعمال الإلكترونية.
- هي المستلزمات المالية الضرورية بإختلاف نوعها وحجمها، التي تحتاجها الإدارة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة الإلكترونية فمن الضروري توافر مستوى مناسب من التمويل للحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم[3].

والمعنى المقصود بالمتطلبات المالية **إجرائيا** هي كل المستلزمات المرتبطة بالنواحي المالية من حيث تحديد النفقات والمصروفات لشراء وصيانة الأجهزة والمعدات التقنية والبرامج وأنظمة الحاسوب، وتحديد ورصد ميزانيات خاصة لتدريب وتأهيل وتكوين الموارد البشرية لتسهيل عمل الإدارة الإلكترونية.

2.3.المتطلبات البشرية: يعتبر متطلب العنصر البشري من أهم المتطلبات اللابد منها لتطبيق الإدارة الإلكترونية فهي تمثل الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وهي تتمثل في:

يشير موسى قريشي للمتطلبات البشرية بأنها: تتمثل في الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة الواجب توافرهم بإعتبارهم يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، بحيث يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية.[4] ولذلك لابد من العناية بعمليات الإختيار للكفاءات والتدريب المكثف على تقنية المعلومات.

أما أكرم عمار فيشير للمتطلبات البشرية بأنها: تمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الممتلكات العلمية والفنية والمهارية المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية

[1]- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، العراق، 2008، ص72.

[2]- منصف شرفي وحسان بوزيان، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد6، العدد02، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر2019، ص238.

[3]- نبرس محمد جاسم الأحبابي، أثر الادارة الإلكترونية في ادارة المرفق العام، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018، ص20.

[4]- موسى عبد الناصر ومحمد قرشي، مرجع سبق ذكره، ص91.

الصلبة (تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطويرات لاحقة)، أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيق)[1].فتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يقتضي بالضرورة الإلمام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة من قبل الأفراد العاملين.

ويعرفها سعد غالب ياسين على أساس أن نظام الإدارة الإلكترونية يقتضي وجود موظفين نوعية فنية متخصصة لتسيير البرامج ومبرمجين للنظم وفنيين للصيانة وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق، ذوي عقلية إدارية منفتحة ومتقبلة للتحول الإلكتروني[2]. يقتضي نظام الإدارة الإلكترونية توفير العناصر البشرية التي لديها المهارات والقدرات الفنية والإدارية لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات الإدارة الإلكترونية.

إجرائيا: هي كل مايتعلق بالمهارات الفنية والقدرات الذهنية التي يمتلكها الموظفين والعاملين بالوحدات الإدارية عند إستخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية ومدى جاهزيتهم وإستعدادهم لتعزيز وتحديث هذه المهارات لتتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

3.3.المتطلبات القانونية:

يشير عبد الفتاح مراد أن المتطلبات التشريعية تتمثل في ضرورة توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل التي تشغل فيها أنظمة الإدارة الإلكترونية من إعداد قانون ينظم المعاملات الإلكترونية يتلاءم مع مشروع الإدارة الإلكترونية وحاميتها من التغير في محتواها، وتشريعات تنظم حماية المعلومات الخاصة وكيفية إستخدامها من قبل الجهات التي تحتفظ بمعلومات شخصية عن الأفراد[3].إذ لابد من توفير القوانين والتشريعات الكفيلة بعمل الإدارة الإلكترونية، حيث يجب أن تساير مشروع الإدارة الإلكترونية منذ بدايته كفكرة وحتى تطبيقه.

ويعرفها أحمد باي بأنها: جملة القوانين والأنظمة والإجراءات التي لابد من توافرها لتسهيل عملية التحول الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معه، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تشريعات ونصوص قانونية تحمي الأعمال الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.[4]فالتحول نحو الإدارة الإلكترونية يحتاج بالضرورة إلى بيئة قانونية وتشريعية مختلفة.

---

[1]– محمد جمال اكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الادارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين اداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص73.

[2]– سعد غالب ياسين، الادارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، الرياض، 2005، ص270.

[3]– عبد الفتاح مراد، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص99.

[4]– أحمد باي ورانية هدار، دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، العدد11، 2017، ص123.

وأما فخري الهياجنة يعرفها بأنها: الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وضرورة تحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها، وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته[1].

إجرائيا: هي كل مايتعلق بالأطر القانونية والإجراءات التنظيمية اللازم توافرها والتي تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، قادرة على توفير الحماية القانونية للمصادر البيانية (أجهزة، وبرمجيات وبيانات أفراد)، من التجاوزات والتداخلات غير المشروعة، موضحة لطبيعة العلاقة بين المتعاملين.

4.الإدارة المحلية:

تعرف الإدارة المحلية على أنها: أسلوب الإدارة، بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية، ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائه الإدارة مصالحه، تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية[2]. وبالتالي فإن الإدارة المحلية هي شخصية معنوية، تقوم ضمن وسط إقليمي معين وتعمل ضمن مجال جغرافي محدد.

كما عرفت على أنها: عبارة عن مصطلح يعبر عن ذلك التنظيم الإداري التنفيذي البحث الذي لاصلة له بسيادة الدولة وإنما يحقق في الواقع مايسمى باللامركزية الإدارية[3].فهي وحدة إدارية مختصة في انجاز مهام معينة تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.

وقد عرفها محمد إسماعيل بأنها: شكل من أشكال التنظيم المحلي، يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها[4]. فهي وحدة إدارية مستقلة تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.

فيما يعرفها فؤاد العطار في كتابه مبادئ القانون الإداري على أنها: توزيع للوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تباشر مهامها تحت إشراف الحكومة ورقابتها[5]. أهم مايميز هذا التعريف أنه ركز على الجانب الانتخابي والتركيز على رقابة وإشراف الحكومة المركزية.

---

[1]- أحمد فخري الهياجنة، ادارة مشاريع الحكومة الالكترونية: تجارب عالمية وعربية، المعهد العربي لإنماء المدن، نسخة الكترونية من موقع https://unpan1.un.org/unpan021034.pdf13

[2]- خالد سمارة الزغبي، القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الأردنية الهاشمية، مكتبة دار الثقافة، عمان –الأردن، 1986، ص103.

[3]- قباري محمد إسماعيل، علم إجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، مصر، 1998، ص422.

[4]- ناجي عبد النور، دور الادارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد01، جوان2009، ص153.

[5]- فؤاد العطار، مبادئ في القانون الاداري، القاهرة، 1995، ص17.

وعرفت من طرف أحد المؤلفين بأنها: أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات، والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق الوطنية للبلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة[1]. وهي حسب هذا التعريف منظمة لها هيئة معينة تختص في حيز مكاني محدد تنظم شؤون سكان إقليم معين وتقدم لهم مجموعة من الخدمات العامة.

إجرائيا: الإدارة المحلية هي أسلوب إداري يقوم بتسيير المهام المحلية بإعتبارها سلطة لامركزية فهي تأخذ وظيفتها ومهامها من السلطة المركزية، متوزعة عبر كافة التراب الوطني قائمة من أجل المصلحة العامة، ليس مجرد نظام إداري له وظيفة محددة وإنما تتدخل في كل الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، تعمل على كسب رضا مواطنيها بتوفير خدمات ذات جودة عالية من خلال رقمنه معاملاتها والسير نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية.

5.البلدية

يعرف معجم العلوم الإجتماعية البلدية بأنها: التنظيم المتمتع بقدر من الحكم الذاتي بمعنى الإدارة اللامركزية في نطاق المدينة أو القرية أوعدة مدن أخرى مع قدر من رعاية الدولة وبخاصة الحكومة المركزية على هذا الإستقلال الإداري وتسمى هذه الرقابة عادة الوصاية الإدارية ويستعمل لفظ البلدية لدلالة على الهيئة أو المجلس الذي يمارس نيابة عن المدينة أو القرية أو لتلك الإختصاصات المتعلقة بالبلدية.[2] فهي إذن هيئة محلية ذات حدود معلومة تجسد أسلوب التنظيم اللامركزي الإداري.

ويعرفها جمعة محمود الزيفي اعتبارها الإدارة التي تمثل مكانا بارزا في حياة المواطنين لا يعادلها أي مكان آخر لأي مؤسسة عامة وهذه الإدارة التي اشتق اسمها من اسم البلدية أو القرية أو المدينة، لها علاقة بارزة ومتينة بسكانها[3]. فهي وحدة إدارية تتمتع بالصلاحيات الإدارية تعنى بشؤون الأفراد المحليين كونها الأقرب والأدرك لحاجياتهم.

أما عمار عوايدي يعرفها في كتابه دروس كتاب القانون الجزائري بإعتبارها: امتداد ومكمل للدولة وترجع لها مهمة التحقيق المباشر للنشاط الاقتصادي بفضل إنتاج وحدات جديدة للإنتاج، وكذلك تطوير وتحديث الوحدات الموجودة وهذا في مختلف القطاعات الحيوية (الفلاحة، الصناعة، السياحة) وفي الميدان الإجتماعي والثقافي، فالبلدية يجب أن توجه نحو رغبة وفائدة الفرد والعائلة في المجتمع[4].نظرا للصلاحيات الإدارية الممنوحة لها في إطار الإعتماد من طرف الدولة

[1]- عبد القادر الشيخلي، نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية، معهد الإدارة العامة، مكتبة المحتسب، عمان –الأردن، 1982، ص09.

[2]- إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1975، ص399.

[3]- جمعة محمود الزيفي، دور المواطن والبلدية في خدمة المدينة، ورقة عمل لمؤتمر البلديات، المملكة العربية السعودية، 1984، ص28.

[4]- عمار عوايدي، دروس في القانون الاداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1974، ص194.

لأسلوب اللامركزية الإدارية فهي مسؤولة على تلبية حاجيات المواطنين من خلال العمل على ترقية خدماتها وتطويرها لترتقي لتطلعاتهم.

وتم تعريفها من خلال ما نصت عليه المادة الأولى من القانون البلدي أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتحدث بموجب قانون[1].

إجرائيا: البلدية هي الوحدة والهيئة والجهاز الإداري اللامركزي والخلية التنظيمية التي تتمتع بمجموعة من الصلاحيات التي تخولها لتنفيذ مشاريع تنموية محلية تساهم في عملية تنمية المجتمع المحلي وتطويره وهي مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية.

6.الإدارة الإلكترونية والمفاهيم ذات الصلة

على الرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية إلا أنه هناك الكثير من الخلط بينه وبين العديد من المصطلحات التي تتبنى النهج الإلكتروني مثل، الحكومة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، هي كلها مفاهيم برزت عقب ثورة المعلومات والإتصالات، غير أن من يدقق فيها يجد هناك تفرقة وإختلاف من حيث الإستخدام، لكنها كلها مصطلحات مشتركة في قاسم واحد والذي هو الإنتقال من العمل الورقي إلى العمل بواسطة الحاسب الآلي وكل ماهو إلكتروني،[2]وفي هذا السياق نجد أن هناك مجموعة من المصطلحات التي سبقت المفاهيم الآنفة الذكر والتي لها نفس المعنى مثل الأتمتة والميكنة ونظام حوسبة المعلومات كلها مفاهيم ظهرت مواكبة للتطور التكنولوجي في الإدارة بداية من نهاية مرحلة الثورة الصناعية وبداية الثورة المعلوماتية وهو ما أحدث لبس وإرتباك في فهم مقصود ومعنى كل مفهوم وهو ما سنحاول إيضاحه من خلال تبيان الفرق بينهم وبين مفهوم الإدارة الإلكترونية:

1.6.المفاهيم السابقة لمفهوم الإدارة الإلكترونية

نجد أن بعض التعريفات قد سبقت مفهوم الإدارة الإلكترونية لكن لها نفس المعنى والهدف منها مفهوم كل من المكينة، الأتمتة، نظم المعلومات المحوسبة، ويوجد اتجاهين ظهرا لتبيان الفرق بين هذه المصطلحات:

- **الاتجاه الأول:** والذي يرى أن الفرق الوحيد بين هذه المفاهيم يرجع إلى مرحلة التطور التكنولوجي (الزمان والمكان) الذي نشأت به، فالميكنة ظهرت أولا حيث ارتبطت باستخدام الماكينات وليس بالضرورة أجهزة الحاسب، ولأن البعض أعتبر الحاسب الإلكتروني ماكينة تقوم بالأعمال بدلا من الإنسان، من بعدها جاءت

[1]- الجريدة الرسمية، العدد15، الجزائر، 1990، ص488.

[2]- عبد الماجد شحدة خليل العالول، مرجع سبق ذكره، ص18.

مرحلة تم إطلاق مصطلح الميكنة حتى على الأعمال المحوسبة، ثم إنتقل إلى برمجة الآلة لتعمل وفق نظم وإجراءات محددة وذلك بإحلال النظم المبرمجة بدلا من الإنسان في المنشآت الصناعية وهو ماسمي بالأتمتة[1].

ثم تلتها ظهور أجهزة الحاسوب الإلكتروني بالشكل المتعارف عليه وتمكنه من القيام بالكثير من الأعمال الإدارية وإدارة المعلومات من خلال برامج حاسوبية وهذا ما أطلق عليه بنظم المعلومات المحوسبة.

- **الاتجاه الثاني**: يرجح فكرة إن الإختلاف بينهم يكمن من خلال عملية الترجمة والطريقة التي إعتمد عليها في ذلك فنجد كلمة (**computer**) أثرت بشكل عام على المصطلحات السابقة وغيرها، فالبعض ترجمها على أنها الحاسب الآلي فظهر مصطلح الميكنة والأتمتة والبعض الأخر اعتبرها الحاسوب فظهر مصطلح نظم المعلومات المحوسبة،[2] ويمكن التفريق بين هذه المصطلحات والإدارة الإلكترونية من خلال مايلي:

- **الميكنة(machinery)**: وهي تعني استخدام الماكينات (أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته) مجازا للقيام بجميع أعمال المنظمة الإدارية والعمليات الفنية بطريقة آلية بدلا من الطريقة اليدوية[3].
- **الأتمتة(Automation)**: ويعني التشغيل الآلي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم بها آليا بواسطة أجهزة آليةأخرى تحل محل الإنسان في المراقبة والجهد واتخاذ القرارات المبرمجة[4].
- **نظم المعلومات المحوسبة (computer zed information Systems)**: هي عبارة عن آليات وإجراءات منظمة تتم بواسطة الحاسوب تسمح بتجميع وتصنيف وفرز البيانات ومعالجتها بواسطة المعالج، ومن ثم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها ليسترجعها الإنسان عند الحاجة، ليتمكن من إنجاز العمل أو إتخاذ قرار أو القيام بأي وظيفة[5].

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة والأتمتة ونظام المعلومات المحوسبة، الخاصة بإدارات العمل، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل الإدارة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة لمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية منها

[1]- أحمد أمين أبوسعدة، الدليل العلمي لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2008، ص19.

[2]- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 32.

[3]- أبو سعدة أحمد، الدليل العملي لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2009، ص19.

[4]- الحسنية سليم، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2002، ص190.

[5]- العمري أيمن، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص18.

أو الخارجية والإدارة الإلكترونية تشمل جميع وظائف الإدارة من تخطيط تنفيذ متابعة وتقييم وهي بالتالي إستراتيجية إدارية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري القائم على إدارة يدوية إلى إدارة بإستخدام الحاسب الآلي وملحقاته والإعتماد على أنظمة معلوماتية متطورة تساعد على الإنتقال بالإدارة إلى مرحلة جديدة تتسم بالسرعة والآنية.

2.6.المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الإدارة الإلكترونية: وهي المفاهيم التي ظهرت تزامنا مع مفهوم الإدارة الإلكترونية ومن بين هذه المفاهيم مايلي:

- **الحكومة الإلكترونية (Gouvernement)**: عند التدقيق في مصطلح "الحكومة الإلكترونية" وجدناه أنه مشتق من معناه الانجليزي"Gouvernement" الذي يعني حكومة إلكترونية أو إدارة رقمية ويجوز أن هذا راجع لكون ترجمته تمت بشكل جامد وحرفي للغة العربية دون مراعاة المعنى الحقيقي وما يراد به في اللغة الأصلية بحيث استخدم لوصف منظمة عامة تعد جزءا من نظام حاكمية (Gouvernance) أشد إتساعا وشمولا[1].

وقد تم تعديل هذا المصطلح ليعبر عما وضع لأجله ليصبح معناه كما يلي: الحكومة الإلكترونية هي النسخة الإفتراضية عن الحكومة الحقيقية الكلاسيكية مع فارق أن الأولى تعيش في الشبكات وأنظمة المعلوماتية والتكنولوجيا وتحاكي الوظائف الثابتة التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولة.

وعليه فالحكومة الإلكترونية هي إستخدام تكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية لتوفير الوصول للمعلومات الحكومية، وتقديم الخدمات العامة للمواطنين ومؤسسات الأعمال، ولابد للإشارة أن تطبيقات الحكومة الإلكترونية تعتمد اعتمادا كليا على الإدارات الإلكترونية للدوائر والمؤسسات سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص، وعليه يمكن القول إن علاقة الحكومة الإلكترونية بالإدارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء، فالحكومة الإلكترونية هي الجزء والإدارة الإلكترونية هي الكل [2].

وهي بشكلها البسيط عبارة عن كيان ومنظومة إلكترونية تهدف إلى تقديم خدمات حكومية على إختلافها عبر الوسائط الإلكترونية وأدوات التكنولوجيا أي عبر فضاء إلكتروني، يستطيع من خلالها المواطن طلب مختلف الخدمات الحكومية بشكل ذاتي وإلكتروني عن طريق الشبكة العنكبوتية في أي مكان وفي أي وقت يشاء بطريقة سهلة وبسيطة من خلال تتبع بعض القواعد البيانية وبعد مدة زمنية قصيرة وبدون جهد ملموس يتحصل على الخدمة التي أرادها كطلب البطاقة الشخصية أو جواز السفر أو الشهر العقاري والسجل المدني أو تأشيرة السفر اللي الخارج ترخيصات شراء المنازل، الشركات، تحصيل الضرائب وغيرها من الخدمات.

[1]– سمية بو مروان، الحكومة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية، مكتبة القانون والاقتصاد، ط1، المملكة العربية السعودية، 2014، ص16.

[2]-voir: Turban .Efra if ,K. Dennisviehl ,Jailed, E-commerce, managerial perspective, Pearson ,prentice Hall, person education international, upper saddle ,river New jersey, 2006,p:330.

ويتبين التداخل بمقارنة تعريف كل منهما، فتعريف الإدارة الإلكترونية إلى حد بعيد مع تعريف الحكومة الإلكترونية التي تعني: إنتاج المعلومات والخدمات الإلكترونية وتوزيعها خلال 24 ساعة في اليوم (24/24)، وخلال سبعة أيام في الأسبوع(7/7)، بطريقة ترتكز على تلبية إحتياجات المواطنين وقطاع الأعمال أو بين مؤسسات الدولة ووكالاتها وأجهزتها، بإستعمال وإستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بما يجعلها نموذجا فعالا لإنتاج الخدمات العامة وتوزيعها عن طريق الشبكة[1].

كما يتضح هذا التداخل بمقارنة أهداف كل منهما، إذ تهدف الحكومة الإلكترونية مثلها مثل الإدارة الإلكترونية لتعزيز الكفاءة والفعالية في توزيع الخدمات الحكومية، عن طريق تحديث هياكلها، وتحسين ورفع جودة خدماتها، بإستعمال معايير موضوعية، كما تهدف إلى تعزيز الشفافية وتحسين استجابة الحكومة لإحتياجات المستفيدين، من خلال تجهيزها بالمعلومات الكافية، وإبتكار أساليب جديدة للعلاقات التي تجمع المستفيدين، وهيئات ووكالات الحكومة، وكذا توفير المال والوقت والموارج المستخدمة من قبل إدارات الحكومة في إطار علاقتها بالمواطن، بالتأثير المباشر للحكومة الإلكترونية في تحسين مستوى الأداء الحكومي، وتقديمه بشكل لائق وجيد، كما تهدف للتأثير إيجابيا في المجتمع من خلال ترقية وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع[2].

- **الأعمال الإلكترونية(E-business)**: تعد الأعمال الإلكترونية جزءا من الإدارة الإلكترونية، ظهرت في التسعينات، ولكن قبل هذا كانت الإدارات تستخدم التبادل الإلكتروني للبيانات لإرسال أوامر الشراء ومذكرات الشحن والفواتير، لكن لمتكن كل الإدارات قادرة على استخدام أسلوب التبادل الإلكتروني للبيانات بسبب تكلفته العالية والتعقيدات المصاحبة لتطبيقه، ومع تطور إستخدام شبكة الأنترنت صارت فكرة تبادل بيانات الأعمال أكثر نضوجا، وظهر مصطلح الأعمال الإلكترونية[3].

وتم تداول هذا المصطلح من قبل شركة IBMلأول مرة في سنة 1997 وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية. وقد عرفته بأنه مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة العمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وبإستخدام

[1]- سارة بن غيدة، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-، الجزائر، 2018، ص08.

[2]- محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد11، العدد19، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ديسمبر2014، ص58-81.

[3]- إبراهيم عبد السلام، التجارة والأعمال الإلكترونية، ماهي لخدمات الكمبيوتر، مصر، دس، ص13.

تكنولوجيا الأنترنت. وبالتالي فان الأعمال الإلكترونية هي استخدام تقنيات العمل بالأنترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال إفتراضية جدية[1].

ومن جهة أخرى يتناول الكثيرون مفهوم الأعمال الإلكترونية في علاقات مؤسسات الأعمال فيما بينها وبين متعامليها، وبذلك فهم يخرجون علاقات مؤسسات الحكومة من هذا الإطار، بإعتبارها ليس علاقات أعمال، ويعتبر هذا مفهوما ضيقا للأعمال الإلكترونية، حيث يقصد بها فقط الأعمال ذات الاتصال بالأداء المالي والتجاري والإستثماري[2]، فالأعمال الإلكترونية تتضمن جميع الآليات الإلكترونية التي تمكن من ممارسة جميع الأنشطة والأعمال داخل الشركات، أو بين الشركات وعملائها وموزعيها وموردیها، بصورة أسرع وأكثر دقة وعبر نطاق أومدى زماني ومكاني أوسع[3].

وبالتالي تقوم الأعمال الإلكترونية على فكرة أتمتة الأداء في العلاقة بين إطارين من العمل، وتمتد لسائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدماتية، وليس فقط العلاقة بين البائع والمورد والزبون، ولكن تمتد العلاقة بين المنظمة ووكلائها وموظفيها وعملائها، كما تمتد إلى طرق أداء الأعمال وتقييمها والرقابة عليها[4].

- **التجارة الإلكترونية (E-commerce)**: تقنية المعلومات أوصناعة المعلومات في عصر الحوسبة والإتصال هي التي خلقت الوجود الواقعي والحقيقي للتجارة الإلكترونية، باعتبارها تعتمد على تقنية المعلومات والإتصال ومختلف الوسائل التقنية الأخرى لتنفيذ وإدارة النشاط التجاري، إذ تتمثل في إستخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والإتصال في تبادل السلع والخدمات والمعلومات، إذ يتم من خلال هذه التكنولوجيا الربط الفاعل بين البائع والمشتري وتبادل المنتجات والمعلومات وتحويل المعلومات[5].

حيث تصف التجارة الإلكترونية عمليات بيع وشراء وتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال الشبكات بما في ذلك شبكة الأنترنت بأسلوب مباشر[6]، أي هي مجموع المبادلات التجارية التي يتم من خلالها الشراء عبر شبكة إتصالات عن بعد[7].

[1]- مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره ، ص56.

[2]- محمود القدوة ، الحكومة الإلكترونية والادارة المعاصرة، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2010، ص217.

[3]- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق الإلكتروني، آليات التواصل الجديدة مع العملاء، الدار الجامعية، ط2، مصر، 2012، ص 13.

[4]- ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشرين بدري البارودي، إقتصاد المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص19.

[5]- عبد العزيز عبد الرحيم سليمان ، التبادل التجاري (الأسس، العولمة، والتجارة الإلكترونية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2004 ، ص 196.

[6]- ابراهيم عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 07.

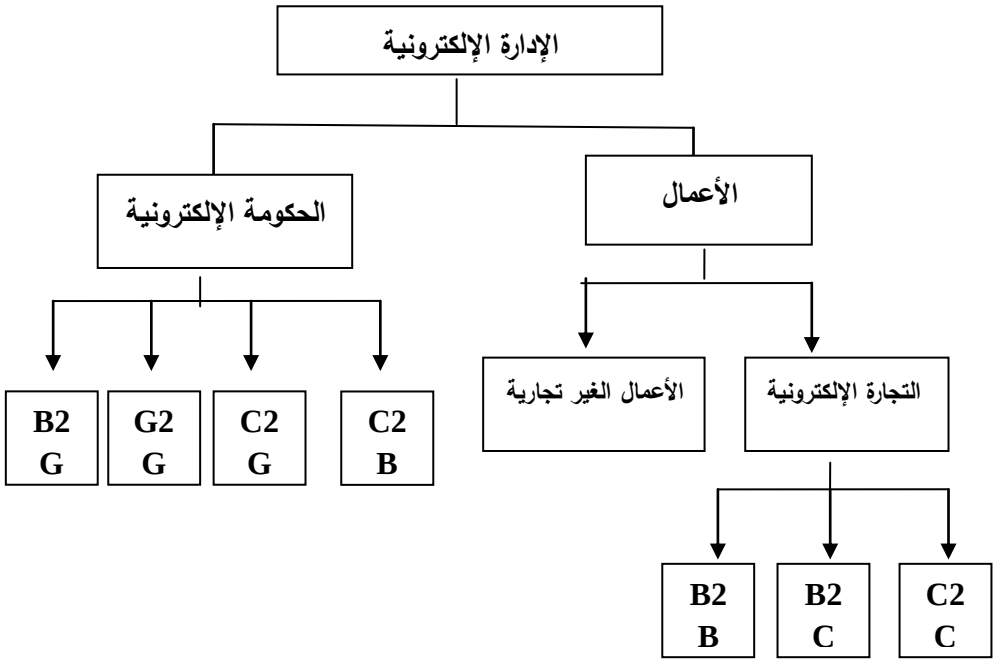
[7] -C. Bitouzet, le commerce électronique, Hermès, paris,1999, p113.

فهي كل معاملة تجارية بين البائع والمشتري ساهمت فيها شبكة الأنترنت بصفة إجمالية أوجزئية، كالتزود بمعلومات تخص خدمة أو سلعة معينة لإقتنائها لاحقا، ويتم التسديد إلكترونيا سواءا بصك ورقي عند التسليم، أو بطرق أخرى[1].

وبصفة عامة يدل مصطلح التجارة الإلكترونية يدل على جميع أشكال التعاملات ذات الصلة بالنشاطات التجارية التي تجمع الأفراد والمنشآت، معتمدة على المعالجة والنقل الإلكتروني للمعطيات خاصة النصوص، الأصوات، الصور، والآثار التي يمكن أن يحدثها التبادل الإلكتروني للمعلومات التجارية في المنشآت والإجراءات التي تسهل وتحيط بالنشاطات التجارية كتسيير المنشآت، المفاوضات التجارية، والعقود، الأطر القانونية والتنظيمية، التسويات فيما يخص التسديدات والجباية كأمثلة بسيطة.[2]

يظهر أن القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائلICT ومن ضمنها الأنترنت، الأنترانت، الأكسترانت بإعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية، وفي هذا الشكل التالي رسم توضيحي يبين علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المتداخلة:

الشكل رقم(01): علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة



المصدر: سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية.[3]

[1]- عامر محمد محمود، التجارة الإلكترونية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006 ، ص06.

[2]- إبراهيم بختي، التجارة الالكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص40.

[3]- سعد غالب ياسين وبشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص21.

يتضح من خلال الشكل السابق أن العلاقة وثيقة بين مفاهيم الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، والقاسم المشترك الذي يجمع كل هذه المنظومات هو شبكة الأنترنت، فمن الضروري الإشارة إلى أن الإدارة الإلكترونية لا يمكن إعتبار مولدها مع ظهور الأنترنت ولكن قد ظهرت منذ مدة طويلة قبل الأنترنت، وذلك بإستخدام الفاكس والهاتف والتخزين الآلي وغيره، ولكن مع ظهور الأنترنت أصبحت إدارة للمعلوماتية وليست إدارة مادية للتجهيزات[1].

وبالتالي فإن مفهوم الإدارة الإلكترونية فرض نفسه على واقع العمل في الإدارات كرد فعل طبيعي لوجود وإستخدام الحاسب الآلي في العديد من الأعمال، وذلك نحو تطوير نظم العمل التقليدية إلى نظم مرنة تستطيع التفاعل مع واقع الحداثة والتطور الحاصل، توفيرا منها للجهد والوقت المبذول في الأعمال التقليدية، وما كانت الإدارة الإلكترونية إلا نمطا إداريا يستخدم كل ما أمكن من إنجازات ثورة التكنولوجيا والحداثة وتسخيره في خدمة العملية الإدارية وإنجاز الأعمال بطريقة إلكترونية مستفيدة من الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال والإنتقال بالتفكير الإداري من النمط الخطي إلى نمط التفكير الشبكي.

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص66.

خلاصة الفصل

شمل الفصل تعريفا بموضوع الدراسة وتحديدا لإطاره العام وسياقه العلمي والمعرفي، كمحاولة من الباحثة لإعطاء صورة شاملة وواضحة عن موضوع الدارسة من التقصي لمدى توفر الإدارة المحلية الجزائرية على المتطلبات اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بمصالحها بناءا على مجموعة من الفرضيات وضعتها لتحقيق هذه الغاية.

وعليه يمكن القول بأن هذا الفصل بمثابة الانطلاقة التي ابتدرتها الباحثة في التعريف بموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض مشكلة الدراسة، والهدف المرجوا منها، ثم مبررات اختيار الموضوع وأهميته، كما تم تحديد البناء المفاهيمي لمتغيرات الدراسة لإزالة أي لبس أو غموض عنها.

الفصل الثاني: المعالجة التنظيرية والأمبريقية للدراسة

تمهيد

أولا: المقاربة السوسيولوجية للدراسة

ثانيا: المداخل التنظيرية المفسرة للدراسة

- المدخل الكلاسيكي
- المدخل السلوكي
- المدخل الحديث

ثالثا: الدراسات السابقة

- الدراسات الأجنبية.
- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية
- تعقيب على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

تمهيد

تطورت الإدارة مع تطور المجتمعات ومارافق هذا التطور من تطور في الأساليب الإدارية وطريقة عملها، هذا التطور إنعكس على مختلف التنظيمات وعلى نموها وتطورها في إنتاجها ونوعيتها ورأس مالها والأفراد العاملين فيها وإنعكس هذا أيضا على شكلها القانوني وعلاقاتها بالأطراف المتعاملة معها ومع المحيط الداخلي والخارجي لها، وكلما اندمجت مع المتغيرات الجديدة توسع نشاطها وتعقدت وتشبعت مهامها وعلاقاتها، ما استوجب منها مجابهة المشكلات بشكل مدروس ومنهجي.

مما أدى فيما بعد إلى تطور الإدارة كعلم يقوم بوظائف التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة في قالب جديد، لمسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وللتحكم في نشاطاتها بشكل يؤدي إلى تحقيق أهدافها وفعاليتها، وتطورها كنظرية من خلال أفكار وأبحاث منظرين ساهموا في وضع أسس وقواعد للعملية الإدارية وتطويرهاعبر حقب زمنية متتالية برؤى ووجهات نظرية مختلفة تختلف بإختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها كل مدخل.

والظاهرة محل الدراسة لها أهميتها وخصوصيتها من حيث المعالجة النظرية ولذلك لابد من تحديد تموقعها في الفكر السوسيولوجي، وبإعتبار موضوع دراستنا ضمن سوسيولوجيا التنظيمات كان لابد منا بتتبع النظريات التي حاولت دراسة الجانب التكنولوجي وتأثيراته على العملية الإدارية وعلى التنظيم ككل، والدراسة الحالية شأنها شأن أي ظاهرة علمية سوسيولوجية تستند على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة لها، التي تساهم في تحديد الفجوات المعرفية والبحثية وفهم الظاهرة في أبعادها الشمولية.

وهذا ماسيتم تناوله من خلال هذا الفصل بداية بتحديد الاقتراب السوسيولوجي المتبنى للدراسة، وفي خطوة ثانية محاولة معالجة موضوع الدراسة ضمن الفكر الإداري من خلال المداخل النظرية سواء الكلاسيكية، السلوكية، أو المحدثة، وكخطوة ثالثة عرض الدراسات الأمبريقية التي تناولت أحد جوانب الموضوع.

أولا: المقاربة السوسيولوجية للدراسة

تعتبر النظرية المدخل الأساسي لإنجاز البحوث السوسيولوجية التي تتصف بالعلمية، بالرغم من التباين بين علماء الإجتماع لكن أغلبيتهم إتجه لتصور النظرية بأنها تمثل نسقا إبستمولوجيا تهتم بالمعرفة بطريقة منظمة ومنطقية، ويشتمل هذا النسق تصورا للفكر على أرض الواقع الذي يتناوله ويتألف من ظواهر ومفاهيم وتعريفات وإفتراضات[1]، وبالتالي فالنظرية تعرف بأنها مجموعة من الفرضيات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما، وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة واضحة ومتناسقة عن الموضوع المعين.

والبحث السوسيولوجي الأصيل يستلزم إتباع المعرفة الدقيقة والخطوات والإجراءات المنهجية السليمة من أجل رسم الإطار البحثي الذي يسير عليه، وتمثل المقاربة النظرية أهم هذه الإجراءات إذ أنها ترافق البحث وتساعد الباحث في فهم الظاهرة المراد دراستها خلال كامل خطوات البحث، فهي تعمل على تزويده بالترسانة المفاهيمية المنظمة التي تعمل على التنبؤ بالظاهرة وتحدد العلاقة بين المتغيرات[2]، فالمقاربة النظرية تعتبر أهم مقومات البحث الإجتماعي، باعتبار أن المدخل النظري هو المسار لملامسة الظاهرة المقصودة والغوص في حيثياتها بعد إكتشافها وتحليلها من أجل شرحها وتقديم تفسيرات لها بالإستناد إلى العوامل والمتغيرات التي سبق تحديدها في حركة المشكلة مسبقا بناء على ما اكتسبه من خبرة في حقل البحث العلمي، وهذه المداخل تهدف إلى تقريب الباحث من الظاهرة التي قام بتحديدها مسبقا[3].

وفي هذا السياق تستدعي الضرورة المعرفية أن يكون المدخل السوسيولوجي لهذه الدراسة هو البنائية الوظيفية التي تمثل واحدة من النماذج النظرية الأساسية في علم إجتماع، إذ تعتبر من أهم النظريات التي سادت وسيطرت على الفكر السوسيولوجي خلال القرن العشرين، من خلال قدرتها على الإحاطة بمختلف جوانب المجتمع وتفسيره تفسيرات كلية، بحيث عملت على تطوير نفسها ومواكبة تطورات وتغيرات المجتمع المختلفة، وبداياتها الأولى كانت على يد كل من ايمايل دوركايم، أوجست كونت وهربرت سبنسر لتنتقل في مرحلة أخرى لكل من جهود روبرت ميرتون وتالكوت بارسونز.[4]

تطورت فكرة البنائية الوظيفية بداية من فكر مالينوفسكي حيث إهتم بدراسة التحليل الوظيفي في إطار الأنساق الإجتماعية والثقافية التي تلعب دورا مهما في الحياة الاجتماعية بمعنى أن اهتمامه هذا يتحدد في دراسة مؤثرات الوظيفة داخل النسق الثقافي العام عن طريق دراسة الطريقة التي يرتبط بها الناس بعضهم ببعض داخل النسق الإجتماعي، بإعتبار

[1]- الويزة سي محمد، النظرية السوسيولوجية في علم اجتماع (خصائص وأنماط)، مجلة معارف، المجلد 09، العدد16، جامعة البويرة، دس، ص112.

[2]- فاكية عزاق وعفاف بعون، إشكالية توظيف المقاربة النظرية في البحوث السوسيولوجية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، الجزائر، 2010، ص02.

[3]- عيسى عثمان، مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص56.

[4]- طلعت ابراهيم لطفي وكمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، دس، ص35.

أن الأجزاء المكونة للنسق الإجتماعي تؤدي دورا هاما في المجتمع وبذلك تعتبر الوظيفة عملية أساسية داخل البناء الإجتماعي ترتبط مع غيرها من الأجزاء الأخرى إرتباطا عضويا ومباشرا[1].

وإنتقال المجتمع من مجتمع تقليدي محدد الأنساق إلى مجتمع معلوماتي قائم على مفاهيم تكنولوجيا المعلومات، وبروز المساحة الإفتراضية التي خلقها التواصل العنكبوتي بين شبكات الحواسيب المختلفة مع ما تحمله من برمجيات جعلت الآلة تنطق بمحتوياتها فتضع نفسها في خدمة الإنسان الذي لا ينفصل بدوره عن المجتمع ليتعدى الأمر إلى أبعد من مجرد خدمة لها دلالة توفير الوقت والجهد وإنما عملت حركة الربط بين الحواسيب إلى إستحداث قدرات جديدة جعلت من الممكن التعامل مع المعلومات بإعتبارها من الأجزاء المكونة للنسق الإجتماعي ككل.

وفي إطار هذا المفهوم اعتبر التنظيم بمثابة النسق الذي يتكون من مجموعة من العناصر المتكاملة والمتناغمة، غير أن هذا المفهوم الشمولي سرعان ما بدأ يأخذ معاني أكثر تطورا نتيجة للتحولات المجتمعية كالثورة المعلوماتية وما حملته من مفاهيم حديثة كالتقنية، التحديث، الرقمنة وغيرها من المفاهيم، مما حتم ضرورة إعادة التفكير في معنى التنظيم وتخليصه من النظرة التقليدية القائمة على النظرة المغلقة ومحدودية التنظيم ضمن نطاق محدد إلى النظرة الحديثة القائمة على تفاعل التنظيم مع وسائل التكنولوجيا وتوسع نطاقه، وذلك دون المساس بجوهره ووظيفته الأساسية مما يجعلها قادرة على مواكبة التطورات المختلفة.

وقد حاول بارسونز تقديم تصور للتنظيم بوصفه نسقا إجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وإن هذا التنظيم بدوره يعد جزء ونسق فرعي يدخل ضمن إطار النسق الكلي الأكبر والأشمل والذي يتمثل في المجتمع، ثم بعد ذلك قدم تحليلات وتفسيرات للتنظيم بناءا على منظور النظام الثقافي، ليبرز ويوجه الأنظار لأبعاد ومؤشرات جديدة والتي تتمثل في القيم والتوجهات السائدة في التنظيمات المختلفة[2].

وضح من خلالها قيمة هذه القيم في التنظيم التي بدورها تمنح أهداف لهذا التنظيم طابعا شرعيا، لتؤكد من خلالها دور النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يهدف النسق الأكبر(المجتمع) إلى تحقيقها، وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الإنسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، ومن خلال الشرعية التي يحققها التنظيم يتمكن من وضع أهدافه الأساسية في أولوية تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له، وعليه بعد ذلك أن يحدد مكانته في المجتمع، وأن يحدد موقفه أمام منافسة خارجية تهدده[3].

[1]- نعيم حبيب جعنيني، علم اجتماع التربية المعاصر بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ط1، ص99.

[2]- منادلي محمد، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسيولوجيا، المجلد1، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2017، ص237.

[3]- احسان محمد الحسن، النظريات الإجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2015، ص57.

إذن النسق القيمي للتنظيم من خلاله يتم تحديد جميع الظروف سواء الداخلية أوالخارجية التي قد يصطدم بها التنظيم وهو ما أشار إليه بارسونز من خلال تعريف للتنظيم باعتباره "نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة". وبالتالي فهو بين أن ما يميز التنظيمات في كونها وحدات إجتماعية تمتلك أهداف واضحة ومحددة نسبيا تهدف إلى تحقيقها، وتحقيقها يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف[1].

وقد عالج بارسونز المشكلات التي يهتم بها التحليل البنائي الوظيفي وهي علاقة الأنساق الفرعية بالنسق الأكبر، والطريقة التي بمقتضاها يتكامل النسق مع الأنساق الأخرى، من خلال تقديمه لتفسيرات حول تكامل الأفراد والجماعات في التنظيم، ذاهبا إلى أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي المتواجد في المجتمع ومن خلال أهداف التنظيم ذاتها، وبتحقق هذا التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم.[2] وذهب بارسونز من خلال ذلك إلى تحديد ووجود أربعة متطلبات وظيفية رئيسية يتعين على كل نسق أن يتعامل معها حتى يضمن بقاءه واستمراريته، وهما الموائمة وتحقيق الأهداف وهو ما يتعلق أساسا بعلاقة النسق بالبيئة المتواجد بها، وكذا كل من التكامل والكمون واللذان يعبران عن الظروف الداخلية للنسق، والتنظيم الفعال هو القادر على مواجهة هذه المتطلبات من خلال ضمان تحقيقها ووضح ذلك كالآتي[3]:

- **مطلب الموائمة:** وتتمثل في مجموعة الوحدات للسلوك التي تقوم من خلاله إقامة علاقات بين النسق وبيئته الخارجية التي تحتوي الفاعلين والعناصر المادية، والتكيف يكون من خلال أخذ وحشد المصادر التي يحتاجها النسق من أنساق البيئة، ليتم نقل المصادر وإعدادها لخدمة متطلبات النسق، وتستدعي هذه الوظيفة من النسق التكيف مع بيئته بحدودها وضوابطها، وقدرته على تكييف البيئة لإشباع حاجاته وأن يعدل عليها ويتحكم فيها ويستغلها، وهذه الوظيفة ترتبط بارتباطا وثيقا بموضوع الإدارة الإلكترونية، فالإدارة باعتبارها نسقا عضويا بحاجة للتكيف مع البيئة التكنولوجية ما استلزم عليها حشد للموارد التقنية الموجودة في البيئة وادخالها ضمن اجراءات العمل الإداري وتكييفها معه، فالموارد التقنية تعد مطلبا أساسيا لتحقيق مطلب الموائمة مع البيئة التكنولوجية مما يؤدي إلى تحقيق مسعى افدارة في التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية.
- **مطلب تحقيق الهدف:** وتتضمن الأفعال التي تعمل على تحديد أهداف النسق وتسيطر على الموارد وتستغلها بغية تحقيق أهداف النسق، وهذه القدرة على تحديد الأهداف والسعي نحوها بأسلوب منهجي هي التي تميز

[1]- السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1975، ص74.

[2]- سلاطنية بلقاسم وآخرون، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفاهيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص09.

[3]- محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، دار مجدلاوي، ط1، الأردن، 2008، ص217.

أنساق الفعل عن غيرها من الأنساق المادية، وترتبط هذه الوظيفة بتحقيق مطلب المورد البشري القادر على تحديد الأهداف والسير نحو تحقيقها بطريقة منهجية بناءا على مهارته وقدرته وبعده الإستراتيجي.

- **مطلب التكامل:** وتمثل جملة الأفعال التي تحافظ على التنسيق بين الأجزاء المختلفة للنسق، وكف الميول المنحرفة، وحماية النسق من التغيرات الفجائية والإضطرابات الخطيرة، والحفاظ على المستوى الضروري من التماسك والتضامن لديمومة النسق، وترتبط هذه الوظيفة بالمطلب التشريعي في الإدارة الإلكترونية، فالإطار التشريعي والقواعد التنظيمية، والإجراءات القانونية تحافظ على استمرارية الإدارة وتعمل على حمايتها، وهو ما يؤدي لتحقيق مطلب التكامل .
- **مطلب الكمون والمحافظة على النسق وإدارة التوترات:** وهي تتضمن الحفاظ على قدر من الحافزية يناسب ويتفق مع القيم الثقافية، ومكافأة الإمتثال، وتعديل السلوك المنحرف وضبطه وإدارة التوترات، فوظيفة المحافظة على النمط تعد حلقة وصل وإلتقاء بين أنساق الفعل والعالم الرمزي والثقافي، وهو العالم الذي يزود أنساق الفعل بالرموز، الأفكار، أشكال التعبير، والأحكام الضرورية لخلق الدافعية وتصويبها لحركية وديناميةالفعل، وترتبط هذه الوظيفة بتحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في الإدارة بما يسهم في المحافظة على خصوصية عمل الإدارة الإلكترونية فهي تزود الإدارة بمفاهيم جديدة وأساليب عمل تواكب البيئة الخارجية وتحقق غايات وأهداف العالم الخارجي.[1]

لقد تعامل بارسونز مع المستلزمات الوظيفية لأنساق الفعل، باعتبارها تحقق في تبادلها وتقاطعها التكامل والتوازن، وهذا التبادل بين المستلزمات الوظيفية والأنساق التي تؤديها، يصور الصفة التنظيمية لواقع الإدارة الإلكترونية، بموجب ما يصفه بارسونز بالتدرج السيبرنطيقي، وهو مبدأ أخد من عمليات السيطرة والتوجيه في الأنساق الإلكترونية والبيولوجية، يرتبط بالنظام والتغير، وبصورة خاصة التغير المنظبط والموجه، إنه يرتبط بالنظام لأنه يحكم الإتجاه الذي تقوم عليه ظروف التحكم والضبط.

والفكرة الأساسية لبارسونز تتمثل في أن كل نسق يسيره ذلك النسق الفرعي الذي هو أقوى وأكبر منه في المعلومات وأضعف منه في الطاقة، وهناك تناقل مستمر للمعلومات والطاقة في النسق، وهي التي تصنع الحركة والدينامية في الفعل. أي أن هناك فروق بين تلك الأنساق من حيث الطاقة والمعلومات التي تمتلكها، بحيث الأجزاء التي تمتلك درجة كبيرة من المعلومات تفرض ضوابط على الأجزاء التي تمتلك درجةكبيرة من الطاقة، وبذلك ينبثق داخل النسق سلسلة

[1]– ولاس ورث، ألسون وولف، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية، ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن،2011، ص85.

منظمة تنظيما تدريجيا من الضوابط المتتالية والمتراكمة، وفي أسفل هذا التدرج أي القاعدة تكون الأجزاء الأكثر طاقة، التي تسعى لتكييف الفعل، أما أعلى التدرج في القمة ففيها المكونات الخاصة بالمعلومات التي تضبط الفعل[1].

ويرى بارسونز أن طبيعة الفعل الإجتماعي هي نقطة البداية في دراسة النسق الإجتماعي والذي يمكن رؤيته من جانبين أولهما مشكلة النظام الإجتماعي وما يصاحبه من تغيرات في النظام العام، وثانيهما محاولة تطوير مفاهيم مجردة للنسق الإجتماعي في إطار توقعات الفاعلين في المواقف الإجتماعية العديدة.[2]

بحيث يشير بارسونز للعناصر البنائية للنسق الإجتماعي، حيث يماثل بين مفهوم النسق والتنظيم، ويضيف أنه في عديد من الأغراض نستخدم مفهوم التنظيم على البناءات الصناعية، بحيث يتكون النسق عنده من النقاط التالية: أساس النسق يقوم على الفعل، وهذا الفعل هو بمثابة بناء في النسق الإجتماعي، وكل من عملية التفاعل الداخلية، والبناء النسقي يتكون من علاقات معقدة، ويظهر ذلك جليا فيما يعرف بأنساق المكانة والدور، ويتحدد وضع كل فرد في ضوء دوره ومكانته التي يستغلها في التنظيم.[3]

هذا وقد فرق بارسونز في نظريته للفعل الإجتماعي، بين وحدة الفعل الصغرى ونسق الفعل الإجتماعي، بحيث وحدة الفعل الصغرى هي علاقة تفاعلية بين فردين في موقف عابر لا يستمر إلا لثواني تحليلية، رغم أنها تعتبر بالنسبة إليه فعلا إجتماعيا، لكون أنها تضم نفس العناصر والخصائص التي يتكون منها نسق الفعل الإجتماعي، إلا أن إهتمامه كان منصب على نسق الفعل الإجتماعي الذي تتشابك وتتداخل وحدات عديدة للفعل في مواقف مختلفة ومعقدة وبكل ما يتضمنه الموقف من مكونات بحيث نسق الفعل يصبح يحكمه قيم ومعايير وعلاقات تفاعلية متبادلة بين الأطراف المنتمين إلى نفس الموقف.[4]

والتنظيم في رأي بارسونز يقوم على جملة من المتغيرات الوظيفية، والتي تتمثل في: تقسيم العمل، عملية إتخاذ القرارات، والتي تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم، فالتنظيم موجود بغية تحقيق هدف مميز و ذلك يكون ضمن إطار متبادل بين النسق الأكبر كنسق الإقتصاد وبين الأنساق الفرعية الأخرى.

[1]- أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، ط2، دار المعارف، مصر، 1984، ص114.

[2] - كيروشي، علم الإجتماع الأمريكي، ترجمة:محمد الجوهري، أحمد زايد، ط1، دار الممعارف، مصر، 1981، ص64

[3]- محمد غربي وإبراهيم قلواز، النظرية البنائية الوظيفية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، المجلد04، العدد04، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2016، ص191.

[4]- أحمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص114.

ويضيف كذلك أن التنظيمات يتوفر فيها دون غيرها من الأبنية وسائل لحل المشاكل ذات الجانبين، والتي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية التي تقيمها من ناحية، وفي أن تحصل من بيئتها على كل ما يحتاجه بقائها وإستمرارها من تدعيم وتأييد من ناحية أخرى[1].

وعلى الرغم من أن بارسونز حاول أن يقر بحرية الفعل الإجتماعي وطواعيته، إلا أن هذه الحرية غير مطلقة بل أن الفاعل يتحرك داخل نماذج وأنماط سلوكية محددة وثابتة، وأن الخروج عليها يؤدي إلى انهيار النسق الإجتماعي، فهذه الأنماط السلوكية هي في الأساس أنماط ثقافية، تقود الفاعل إلى أن يتحرك ضمنها، أي أن حرية الفرد وإختياراته تتم داخل حدود معينة وثابتة، هذا ما يعطي للفعل صفة قابلية التوقع به، بمعنى أن الفاعل عليه إن يختار ولكن ليس إختيار مطلق وإنما يختار ضمن نطاق النماذج القيمية والمعايير التي أنتجها النسق الإجتماعي الذي ينتمي إليه هذا الفاعل، وأي خروج عن هذا النموذج السلوكي الثقافي سيؤدي مباشرة إلى آليات الجزاء الإيجابي والسلبي التي تعتبرها المجموعة أو النسق الإجتماعي على أنها مشروعة،[2] وقد وضع بارسونز خمس متغيرات على إختيارين، على الفاعل أن يختار بينهما، بحيث تتأرجح بينهما مختلف السلوكات والأفعال الإجتماعية، في حرية تامة دون الخروج عنها وهي التي تشكل النمط الثقافي للنسق الإجتماعي وبالتالي تتمثل فيما يلي[3]:

- **العمومية مقابل الخصوصية:** فيما يخص هذين المتغيرين، يتحدد سلوك الفاعل في علاقته مع الموضوعات سوءا كانت أشياء أم أشخاص، هل يتعامل معها بصفتها أمور عامة أم أنها تحتل لديه مكانة خاصة.
- **الوجدانية مقابل الحياد الوجداني:** هل الفاعل يتعامل مع موضوع ما بعواطفه وأحاسيسه الوجدانية أو يتعامل معها بحيادية وعقلاني دون تدخل لعواطفه.
- **النوعية مقابل الانجاز:** ويشير إلى الكيفية التي يحكم بها الفاعل على الأشياء أو الموضوعات الخارجية بما تمثله من صفات نوعية أو بما تنجزه من أعمال وما تقوم بت من أدوار.
- **الانتشار مقابل التخصص:** من خلال علاقة الفاعل بالموضوعات هل يدقق في كل جزئياته، أم أن علاقته مع هذا الموضوع تكون في حدود معينة.
- **بالتوجه الجماعي مقابل الذاتي الفردي:** بحيث سلوكيات الفاعل هل تحكمها المصلحة الجماعية أم المصلحة الذاتية الفردية.

---

[1]- محمد عبد الكريم الحوراني، مرجع سبق ذكره، ص173.

[2]- محمد عبد المعبود مرسي، علم الإجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الإجتماعي، مكتبة العليقي الحديثة، ط1، السعودية،2001، ص62.

[3]- بوسحلة ايناس، الهوية السوسيولوجية للباحث في علم الاجتماع، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر،2019، ص98.

والواضح أن نسق الفعل عند بارسونز نظام يتضمن شكلا من الإزدواجية القائمة بين مشكلة وعلاقات القوة ومعضلة النظام الذي يمثل حلا للنضال من أجل القوة، ولا يمكن أن يتحقق إلا إذا تم إخضاع هذه الإزدواجية للآخر، فقد قام بارسونز إلى إخضاع علاقات القوة للنظام الإجتماعي الذي يقوم بصفة استمرارية على ضبطها وتحديدها بموجب المعايير والقيم المشتركة، وبالتالي فإن مشكلة علاقات القوة تبقى حاضرة في أنساق الفعل، وإذا ما وهنت المعايير والقيم وغابت الإتفاقات المشتركة فإن علاقات القوة سوف تطفو على السطح ويقود هذا إلى الصراع، بحيث أنه كلما ارتفعت درجة الإختلاف والتفاوت في أدوار النسق كلما اتسعت شبكة العلاقات المتبادلة، يتطلب الأمر هنا إرساء عمليات للإتفاق والتفاهم بين شاغلي الأدوار، وضمن عمليات الإتفاق هذه تبرز إمكانيةممارسة القوة حسب أهمية الإمكانيات والإستعدادات التي يمتلكها الفاعل لتحقيق الأهداف، وهو ما يؤكد الصفة العلائقية للممتلكات والتسهيلات[1].

وتأسيسا على ما سبق فإن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها، لتحقيق أغراض وأهداف مشتركة، من خلال تكريس واستخدام جميع الإمكانات المتاحة من أجل تحقيق انجاز معين ومحدد للإدارة يمكن صياغته بأنه"مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الإستخدام الكفء والفعال للموارد، لها حاجات الإستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة، كما أن بين أجزائها نمطا من الاتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات وذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف".[2]

وبروز أسلوب الإدارة الإلكترونية ضمن متطلبات المجتمع المعلوماتي هي نتاج الأجزاء البنيوية التي تظهر في وسطها ولها وظيفة إجتماعية مرتبطة بدورها بوظائف الظواهر الأخرى الناتجة عن بقية الأجزاء المكونة للبناء الإجتماعي، وبالتالي فإنه يستحيل فصل الوظائف عن البنى أو العكس، فالمجتمع بناء ووظيفة وأن هناك تكاملا بين الجانب البنائي للمجتمع والجانب الوظيفي فالبناء يكمل الوظيفة والوظيفة تكمل البناء.

وينظر الإتجاه البنائي الوظيفي للإدارة على أنها نسق من الأفعال المحددة والمنظمة، ويتألف هذا النسق من مجموعة من المتغيرات والأبعاد المترابطة بنائيا والمتساندة وظيفيا، تتبلور لنا أهمية أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تنبع نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الإقتصادية والإجتماعية، ومن أجل إدارة مختلف الموارد (البشرية والمادية) في الإدارة، تظهر الحاجة إلى إدارة واعية وفعالة وبالتالي فالإدارة تسعى إلى تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات التنظيم ومتطلبات المجتمع ككل[3].

[1]- محمد عبد الكريم الحوراني، مرجع سبق ذكره، ص173.

[2]- دفيدهارسون، ترجمة علاء الدين ناطورية: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران، عمان، 2009، ص19.

[3]- الحسيني السيد، مرجع سبق ذكره، ص73.

ومن منطلق أن الكل مركب من أجزاء وكل جزء يؤدي وظيفة مرتبطة به، وهذه الوظائف في إتساق وتكامل مايحقق توازن النظام واستقراره وبقائه، بحيث هناك إقرار بتكون كل وحدة أو نظام من مجموعة من الأجزاء والعناصر وحتمية ترابطها الوظيفي وتكاملها بحيث يخدم كل جزء من خلال وظيفته بقية الأجزاء، وفي نفس الوقت يخدم الوحدة أو النظام الكلي الذي يتأثر كما تتأثرأي من الأجزاء الأخرى بأي خلل يحدث على مستوى دور أي من الأجزاء المتبقية في النظام[1]، الأمر الذي ينطبق على منظومة الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة لمجموعة من الأجزاء، فنجاحها واستمراريتها مرتبط بمستوى التكامل والتوازن بين متطلباتها وأي نقص في جانب أو متطلب بالضرورة سيؤثر على فعالية وجدوى المتطلبات الأخرى، باعتبار أن أي نسق له إحتياجات أساسية لابد من الوفاء بها، فالإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث يحتاج إلى توليفة متكاملة من المتطلبات المادية، البشرية والتشريعية منها لخلق بيئة تنظيمية متوازنة قادرة على التكيف مع مجريات العصر، فالإستعارة هنا من وظيفية بارسونز من زاوية أن أسلوب الإدارة الإلكترونية هو عبارة نسق له حاجياته التي يجب إشباعها وهذه عن طريق توفير وتهيئة مجموعة من المستلزمات التي تكون في حالة اعتماد متبادل فيما بينها، وترتبط بالنظام ككل مما يحقق التكامل بين أجزاء النسق.

إن مختلف هذه التحليلات أبانت عن شيء أساسي وهو أن الإدارة باعتبارها تنظيم عبارة عن أفعال متناسقة ومتتابعة، لها أهداف محددة وتدخل ضمن عمليات اجتماعية معينة، فالتطور الذي عرفه المجتمع وبروز متغيرات جديدة كالتقانة أدى إلى إعادة تحديد الخصائص البنائية والتنظيمية، وبروز مداخل تؤكد على ضرورة الربط الموازي بين الفرد والتقانة والبنية التنظيمية في آن واحد، بما يحقق الهدف الأسمى للتنظيم باعتباره نسقا إجتماعيا مفتوحا، وهذا ما قدمه المدخل الإجتماعي الفني في إطار المدخل البنائي الوظيفي بحيث إنطلق من المنظمة كنسق إجتماعي تسوده علاقات متبادلة بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء، والشكل التنظيمي وطبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد إستقرار المنظمة وبقائها ودوامها.

تطور وتبلور هذا المدخل المستمد من تحليلات النظرية الشمولية (البنائية الوظيفية) بناء على تحليل كم هائل من البيانات الإمبريقية تتعلق بسلوك الأفراد داخل التنظيمات بحيث ارتبط ظهور مفهوم الأنساق الإجتماعية الفنية نتيجة لعديد من العوامل والتي من بينها[2]:

- الإعتماد المتزايد من جانب التنظيمات على التقانة بأنماطها المتنوعة والمركبة، قد رافقه اهتمام علماء الإجتماع بهذه الظاهرة ومحاولتهم معرفة مدى تأثيرها في تحديد الخصائص البنائية والتنظيمية، ودراسة العلاقة بين كل من

[1]- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات، ج1، دار الكتب الجامعية، مصر، 1972، ص315.
[2]- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة لأنجلو مصرية، ط1، مصر، 1994، ص118.

التقانة وبيئات التنظيم المتغيرة ومدى تحقيق التوازن والإستقرار للتنظيم وهذا مايؤسس لإستخدام مدخل النسق الإجتماعي لمفهوم التنظيم ضمن العلاقة المتداخلة بين كل من التقانة والبنية التنظيمية وسلوك الإنسان الذي يمثل جوهر تحليلات الأنساق الإجتماعية الفنية.

هذه العلاقة الإرتباطية ثلاثية الأبعاد بين الآلة والفرد والمجتمع تبين على العلاقة التفاعلية بين الفرد والتقانة ليس ضمن بيئة تنظيمية داخلية وحدها بل تتعدى خارج التنظيم وعلى مدى الحياة الإجتماعية للفرد.

وطور المدخل من فكرته الأساسية على مستوى التنظيم فأضاف إليها أن تصميم الأنساق الفنية أو تقانة العمل داخل التنظيم قدبلغت حدا أو مستوى من الرقي بحيث تلاشت القيود أو المحددات الخاصة بتقانة الماكينات لتحل محلها تقانة ذات مرونة عالية مثل تقانة الإلكترونيات والحاسبات الآلية، وهذا يتطلب تصميم للعمل، بما يحقق فرصا أفضل لتلبية المتطلبات الاجتماعية[1].

هذه الرؤية العلمية استندت على مجموعة من الفرضيات التي مهدت لبروز هذا المدخل بحيث تقوم الفكرة المحورية والأساسية لهذا المدخل على إفتراض أن الفرد لا يعيش في عالم إجتماعي تقني داخل التنظيم الرسمي فقط بل خارجه حيث العالم الإجتماعي وبالتالي ضرورة إيجاد توازن بين البيئتين.

وهذا ما قدمه المدخل السوسيوتقني من خلال تفسيره للنظام باعتباره وحدة مكونة من مجموعة من الهياكل التنظيمية والفنية والتعليمية والثقافية والتفاعلية أي أنه نظام يزاوج بين التقانة في الشق الأول والجانب الإجتماعي في شقه الثاني، حيث يقترح النظام السوسيوتقني دمج نظامين بإحتياجات مختلفة في نظام واحد متفاعل مع نفسه، فالآلة نظام تقني له إحتياجاته من موارد أولية ليكون دينامكيا، والإنسان كذلك نظام له احتياجات نفسية وإجتماعية وثقافية حتى يعيش في المحيط التنظيمي.[2]

ثانيا: المداخل التنظيرية المفسرة للدراسة

لقد أحدث التطور النظري في مجال التنظيم والإدارة تراكما معرفيا هائلا للعديد من الوقائع الإدارية الهامة بحيث سعت مختلف النظريات إلى إعطاء كل موضوع تجسيداته الواقعية فالباحث في مجال علم الإجتماع التنظيم وعلم الإدارة على وجه الخصوص يجد أن هنالك العديد من المداخل النظرية التي اهتمت بضبط وتحسين الأساليب الإدارية، حيث تمثل

[1]- اعتماد محمد علام، مرجع سبق ذكره، ص119.

[2]- Jones P, Sociotechnical structures, the scope of informatics and Hodges model, Handbook Of Research in Nursing informatics and Socio-Technical Structures IGI, 2009,p4,

كل منها إطارا فكريا متكاملا قائم بذاته، وتنوع هذه المداخل الإدارية ماهو إلا صورة لما تعيشه الإدارة على مر العصور، فالإدارة ونظرا لضرورتها قد شهدت تغيرات مختلفة مرتبطة في اغلب الأحيان بمختلف التطورات التي شهدها العالم سواءا الإقتصادية أو الثقافية أو التكنولوجية.

وسنحاول التطرق إلى أهم النظريات التي حاولت دراسة الجانب التكنولوجي وتأثيراته على العملية الإدارية وعلى التنظيم ككل، بداية من المدخل الكلاسيكي وتتبع تطور الإدارة حيث سعى هذا المدخل إلى تحقيق أكبر قدر من العقلانية وتحديد الأدوار التنظيمية والسلطات وتنظيم جماعات العمل والتنسيق بدقة، وهذا ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية لفريديك تايلور**(F.TAYLOR)** ونظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول**(H.FAYOUL)** ونظرية البيروقراطية لماكس فيبر**(M.WEBER)** هذه المبادرات التي عملت على تغيير المفاهيم التقليدية في الإدارة وإدخال الأسلوب العلمي، وصولا إلى المداخل الحديثة التي تطرقت لمختلف أنواع التكنولوجيا داخل التنظيمات باعتبارها نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية ومختلف التطورات والتغيرات التي تحدث.

- **المدخل الكلاسيكي:**

لقد تأثرت النظريات الكلاسيكية بالإتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، منطلقها الفلسفي الأساسي مستند في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية آنذاك وقد برزت أفكار عديدة ومتنوعة جلها تهدف إلى البحث عن الطريقة الأنسب لتحقيق المستوى الأمثل من الكفاءة الإنتاجية والتنظيمية، والإختيار العلمي للعامل وللموظف بشكل عام، بحيث إرتبطت بمجهودات مجموعة من الباحثين الذين حاولوا دراسة المشكلات الإدارية على أساس علمي، من خلال الإبتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة والخطأ والحدس والتخمين، بحيث ركزت أعمالهم وهدفهم على دور الفرد في التنظيم والبحث عن الفرد أو العامل الذي يعمل بطريقة علمية عقلانية لأجل تحقيق أهداف التنظيم أو المنظمة التي هو بها على وجه الخصوص، ولاشك أن نتائج البحوث والدراسات التي تم التوصل إليها في بداية هذا القرن، تمثل المداخل الأساسية للإدارة وهذا يتوافق مع ما سنقدمه في النظريات الآتية التي ركزت على هدف واحد.

1. نظرية التكوين الإداري Henry Fayol(1841-1925)

تركزت إسهامات هنري فايول في الحقل الإداري عن طريق مبادئ الإدارة ووضعه لنظرية الإدارة التنظيمية حيث تمثلت أعماله في تحليل الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل الإدارات وطبيعة مجال تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، ولكن لهذه النظرية جذورها العميقة والمبكرة في كتابات أدم سميت، وتركز هذا النظرية على أهمية

تقسيم العمل بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل الإدارات الحديثة، وهناك أربعة مبادئ تقوم على أساسه هذه النظرية والتي تتمثل في:

- **الوظيفة (purpose)**: فالموظفين داخل الإدارات لديهم أهداف ووظائف مميزة من عمل المتشابه الداخلي الذين يقومون به داخل الإدارات، ومن هنا كانت الحاجة للتخصصات الوظيفية حسب وظيفة الأعضاء أنفسهم.
- **العملية (process):** تتضمن نطاق العملية بصفة خاصة من خلال تحديدها ميزتها للموظفين ولنطاق المشاركة والمعرفة بالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من الإجراءات والمهارات المتشابهة.
- **التخصص(specialization):** يعمل على ترتيب وتنسيق الأعضاء حسب مبدأ تقسيم العمل، لطبيعة ودرجة العمل الموجود داخل التنظيمات.
- **تنفيذ وانجاز الوظائف:** فإنجاز الوظائف وتنفيذ الأعمال حسب كل قسم أو بناء داخل الإدارة، وطبقا للتخصصات الداخلية، تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للإدارات وارتفاع معدلات الانجاز لدى أعضاءه ككل.[1]

وقد برز اهتمام فايول بالجانب الإداري، حيث قسم الإدارة إلى أنشطة فنية وتجارية، محاسبة، مالية، إدارية، وأخرى أمنية، كما ميز بين خمس (5) وظائف أساسية تخص العملية الإدارية يمكن حسب تطبيقها في جميع التنظيمات، وتمثلت هذه الوظائف هي:[2] (التوقع والتخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة).

ووضع فايول مجموعة من المبادئ الإدارية ذات العلاقة بالإدارة العليا، يراها ضرورية لنجاح أي إدارة في تحقيق أهدافها، ولم يطالب بالتطبيق الأعمى لهذه المبادئ، وإنما رأى أن التطبيق السليم لها يعتمد أساسا على الخبرة، إذ من النادر كما يقول فايول أن تطبق نفس المبادئ مرتين على موقفين أو ظرفين متشابهين، وإنما تطبيقها ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف والعوامل المتغيرة المحيطة للإدارة.[3] وإقترح فايول مجموعة من المبادئ التي تساهم في نجاح العمل الإداري: ومنها (مبدأ تقسيم العمل والتخصص في أجزائه، مبدأ السلطة والمسؤولية، مبدأ النظام والإنضباط، وحدة الأمر أو

[1]- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص307.

[2]- راضية بغدود، تحليل وتطوير التنظيم والهياكل التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008، ص56.

[3]- إبراهيم العمري، الإدارة، دار الجامعات المصرية، ط3، مصر، 1982، ص37.

الرئاسة، مبدأ وحدة الهدف، مبدأ المركزية، مبدأ التسلسل الرئاسي، مبدأ عوائد العاملين مبدأ العدالة، مبدأ تنمية روح الجماعة، مبدأ أولوية المصالح العامة على الشخصية).[1]

من خلال هذه المبادئ والإفتراضات التي وضعها فايول التي حاول من خلالها تطوير نظرية الإدارة بحيث قدم مبادئ للعملية الإدارية التي تساهم في تنظيم العمل وخاصة ما يتعلق بالوظائف الإدارية من خلال التحليل الدقيق للنشاط الإداري، كما عمل على تحديد الصفات الإدارية الواجب توافرها في المسير أو مقدم الخدمة لسير العمل والتي تتمثل في:صفات طبيعية، صفات ذهنية وتشمل القدرة على الفهم والإدراك، صفات فنية وتشمل الإلمام بمتطلبات العمل، صفات تعليمية... وغيرها من الصفات التي تنبع منها المبادئ الأساسية للتطبيق السليم لنظرية الإدارة.

إن مايهمنا هو الإشارة إلى أن على الرغم من التغيرات التي تعرضت لها الإدارة على مر العصور، التي كانت نتيجة مباشرة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بها اليوم، بحيث تحولت وظائف الإدارة إلى طابع إلكتروني إلا أنها بقيت محافظة على جوهرها ومبادئها والهدف منها التي ساعدت المديرين في التحكم في سير العمل الإداري فمن غير الممكن القيام بالعمليات الإدارية الإلكترونية دون تطبيق المبادئ الإدارية لفايول بحيث أكد أنه لابد من توافر مجموعة من الصفات الضرورية والحيوية للتعامل مع الأنظمة المعلوماتية الحديثة كونها تدخل ضمن الأنشطة الإدارية ولذلك لابد من تطبيق مبادئ العملية الإدارية لتنظيم العمل داخل الإدارة.

2. نظرية الإدارة العلميةF.W.TAYLOR(1856_1915)

جاءت هذه النظرية بناءًا على جهود ودراسات" **فريديريك تايلور**"والذي يعتبر مؤسس هذه النظرية، بداية لبنتها كانت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة مابين (1856-1915)، من خلال كتابه الموسوم"**مبادئ الإدارة العلمية**" الصادر سنة1911، الذي نادى من خلاله على ضرورة التركيز والإهتمام بالجوانب المادية في الإدارة، والمتعلقة بالعمل والإنتاج، وإعتبرهما الهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إليه الإدارة.

حيث حاول تايلور من خلال نظريته هذه تجاوز الأسلوب التقليدي المعمول به في الإدارة، ووجه الأنظار لضرورة إتباع طريقة ومنهج علمي في وضع طرق عمل، من خلال تدريب العمال عليها لزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل وربط أجرهم بمرود كل عامل، وتركيزه الذي إنصب على أهمية العوامل الفيزيقية التي تحيط بمجال العمل نفسه، وحاول في كتابة مبادئ الإدارة العلمية وضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لزيادة إنتاجية العاملين والتي تتلخص فيما يلي: (محاولة العمل على تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال، وإستبدال الطرائق التقليدية في أداء الأعمال بالطرائق

[1]- حسن العلواني، التنظيم الإداري (المداخل والنظريات المعاصرة)، دار بروفيشيونال للنشر، مصر، 2006، ص45.

العلمية القائمة على البحث والتحليل والملاحظة، وكذا الإختيار العلمي للعاملين وتدريبهم بهدف تنمية قدراتهم وإتقانهم للعمل، تقسيم العمل والمسؤوليات، وإنتهاج نظام للرقابة أثناء العمل).[1]

من خلال نظرية تايلور الذي سعى من خلالها إلى البحث عن الطريقة الأمثل لأداء العمل بحيث صاغ وحددها ضمن العناصر التالية: (الطاقة التي خص بهاالحد الأقصى لما يستطيع الفرد من إنتاجه، والسرعة ويقصد به الوقت الذي يستغرقه الفرد من مستوى محدد ويبذل كمية معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين، التحمل ويشير بها إلى قدرة الإنسان على الإستمرار في العمل وتحمل كل المصاعب والمخاطر، والتكلفة حيث تتحد الأجور على أساس قياس الزمن اللازم لأداء العمل ومدى المنافسة في الأسواق).[2]

وحسب نظرية تايلور التي ركز جل أفكاره على ما يجري داخل التنظيم باعتباره نسقا مغلقا، حاول البحث عن الطرق العلمية لدراسة الحركة والزمن، وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة مادية ممكنة.

ساهمت هذه النظرية التايلورية في تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح الإدارة من خلال تحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والإبتعاد عن أسلوب التخمين والتقليد والمحاولة والخطأ، وبرز ذلك في إهتمامات تايلور بالبحث عن الطريقة الفعالة لأداء العمل الإداري هو بداية للتفكير نحو إيجاد أساليب عمل جديدة ومتطورة تساهم في زيادة إنتاجية الموظف أو العامل.

والحديث عن أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في الإدارة هو مرحلة جديدة في أسلوب عمل الإدارة، غير أنها تمثل أحد ثمار البحث على الطرق العلمية والإبتعاد عن الطرق التقليدية في الممارسات الإدارية وهو ما أشار إليه تايلور في دراساته التي إنصبت حول تحديد الطريقة المثلى لأداء المهامّ ووضع قواعد للعمل، وإسهاماته في تحديد معالم الإدارة، وعلى الرغم من حدود نظريته في بيئة معينة وضمن فترة زمنية محددة إلا أن مبادئها تمثل البوادر الأولى للتوجه نحو إدارة علمية ممنهجة والقاعدة التي انطلقت منها للتكوين الفعلي لمفهوم الإدارة إلا أن أسلوب الإدارة الذي وضعه فريديريك تايلور لتكنولوجيا الصناعة على أساس دراسة الحركة والزمن لتأدية المهام التفصيلية لم يعد ملائما لإستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبح التوجه لتحقيق الإنتاجية بالإعتماد على عمالة المعلومات الكثيفة القائم على أساس الإبداع والإبتكار، حيث عملت الإدارة الحديثة على القضاء على تقسيمات العمل الوظيفي من خلال ضم عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، حيث أصبح هذا ممكنا في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

[1]- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، 2005، ص24.

[2]- حسان الجيلاني، مرجع سبق ذكره، ص21.

3. النظرية البيروقراطية Theorybureaucracy(1864max weber -1920)

يمثل عالم الإجتماع الألماني ماكس فيبر مؤسس ورائد النظرية البيروقراطية والذي أسهم بصفة كبيرة في ميدان الدراسات الإدارية والتنظيمية طور مفهوم البيروقراطية في وضعه المثالي بغية توفير الحد الأعلى من الكفاية الإدارية، ويعني مفهوم البيروقراطية حسب فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، كما يرى أن البيروقراطية هي أحد المظاهر التنظيمية التي تطور عبر العصور.[1]

قدم فيبر أول تفسير منهجي لنشأة الإدارة الحديثة، فهو يعتبرها طريقا لتنسيق أنشطة الأفراد، وما يقومون بإنتاجه من سلع بطريقة مستقرة ومستمرة عبر الزمان والمكان، وأكد فيبر أن نمو الإدارات يستند على السيطرة على المعلومات، وأكد على أهمية المركزية في هذه العملية، حيث أن الإدارة في رأيه تحتاج إلى تدوين القواعد والقوانين التي تسترشد بها لأداء عملها، مثلما تحتاج إلى مستندات تختزل فيها ذاكرتها، والإدارة حسبه تتميز في طبيعتها بنظام تراتبي ومراتبي في الوقت نفسه مع تركز السلطة في مستوياته العليا.[2]

ومن المفاهيم الإدارية التي أولها ماكس فيبر اهتمام كبير **"مفهوم البيروقراطية"** والذي يعبر عن العقلانية في النظام الرأسمالي، بل والخاصية الجوهرية لها، والأداة الحيوية فيها، كما أن فيبر يعتبر البيروقراطية شكلا من أشكال الإدارة التي تقوم على هيئة خاصة من الشرعية التي تمنحها صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة ولا تمنحها للأفراد، ويمكن الحديث عن مواقف ثلاثة إزاء البيروقراطية:

- **موقف سلبي**: فحواه أن البيروقراطية تنظيم إداري روتيني يتسم بالتعقيد والبطئ في أداء الخدمات العامة، مما يدفع إلى القول بأن البيروقراطية هي السلطة الكبرى الذي يمارسها الأقزام.
- **موقف ايجابي**: يصف البيروقراطية بنظرة متميزة، كونها تقوم على أسلوب وطريقة عقلانية هادفة في تنظيم العمل وتدبيره، ومن ثم فهي نموذج للحفاظ على الدقة والكفاءة والفعالية الإدارية، مادام هناك إحتكام إلى التعليمات والأوامر والإجراءات التنظيمية الصارمة.
- **موقف وسط اعتدال**: ويمثله ماكس فيبر، إذ ذكر ايجابيات البيروقراطية وسلبياتها في الوقت نفسه، ويتخوف أن تحيد البيروقراطية عن أهدافها الحقيقية، فتصبح أسلوبا لممارسة القوة والتسلط والرقابة.

[1]- علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد، ط1، الأردن، 2004، ص120.

[2]- جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا، شبكة الألوكة، ط1، المغرب، 2015، ص38.

ولتحديد البيروقراطية بشكل دقيق اتجه ماكس فيبر إلى رسم نموذجه المثالي الذي سماه التنظيم البيروقراطي والذي يقوم على مجموعة من القواعد العامة ومن بين هذه القواعد نجد:

- توزيع السلطة التي تمنح للموظف لإعفاء الأوامر وتنفيذ المهام والأعمال بشكل رسمي وتبعا لقواعد ثابتة، حيث تحدد هذه القواعد حجم السلطة التي تمنح للموظف طبيعة تلك السلطة.
- توزع الأنشطة في التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم بطريقة منظمة وتعتبر هذه الأنشطة واجبات يكلف بها الموظفون رسميا.
- توجد طرق محددة لتنفيذ الأعمال وعلى الموظف القيام بهذه الإجراءات البيروقراطية بطريقة صحيحة أثناء تأدية العمل، لذا يجب إلا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من لديه القدرة على تنفيذ الأعمال تبعا للطرق المحددة[1].
- يتشكل التنظيم البيروقراطي من مستويات إدارية، ويتخذ بذلك شكلا هرميا وتشرف المستويات العليا من التنظيم على المستويات الدنيا، أي كل مستوى تنظيمي يشرف على المستوى الذي يليه إنطلاقا من قمة الهرم إلى القاعدة.[2]
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة بت التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية وإعطائها الدور الأساسي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية.[3]

ويعني هذا أن البيروقراطية وضعت بغية تسريع العمل، لتقليل الأخطاء، الدقة في الإنجاز والحفاظ على حقوق الموظف والصالح العام، هذا ما تسعى تحقيقه الإدارة في وقت ما كان ولا يزال النموذج المعمول به في الكثير من الإدارات لإعتباره الأسلوب الوحيد للتعامل مع المتطلبات الإدارية والأنساق الإجتماعية، حيث نشأت البيروقراطية بإعتبارها الإستجابة الأرشد الأكفأ لتلبية مختلف الإحتياجات خصوصا مع ظهور التقنية وتعقد المهام، خصوصا وأنه يجعل من العمل الإداري يستند إلى القانون والأسلوب العقلاني وليس الأهواء والميولات الشخصية، هذا جوهر النموذج البيروقراطي.

ترى هذه المقاربة بأن العقلنة ظاهرة شاملة تحكم سلوكات في المنظمات الحديثة، بحيث تنظر للإدارة مجرد إدارة تحكمها قواعد قانونية، فماكس فيبر لم يتكلم أبدا عن الإدارة ولكن تكلم عن مجال مهيكل ومنظم بشكل قاني رسمي من أجل ممارسة الفعل العقلاني فهذا الفعل العقلاني هو الميزة الأساسية للرأسمالية وأما الشكل التنظيمي الذي يناسبها هو

[1]- منال طلعت محمود، أساسيات على الابداع، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 2003، ص284.

[2]- لوكيا الهاشمي، نظرية المنظمة، دار المهدي للنشر، الجزائر، د س، ص66.

[3]- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، ط2، عمان، 2009، ص38.

التنظيم البيروقراطي، فالسلوك العقلاني في نظره يحكمه الواجب القانوني وليست العادات والتقاليد، فالإدارة هي ليست حشد لمجموعة الأفراد تحدد سلوكاتهم وأفعالهم وسماتهم الشخصية، بل هي مجرد إطار تنظيمي عقلاني للعمل أو الفعل الإجتماعي[1].

وبالتالي النظرية البيروقراطية لماكس فيبر تنظر للإدارة إطار تحكمها قواعد قانونية والمتتبع لتحليلات فيبر يجد أنه لم يتكلم على الإدارة ولكن تكلم عن مجال مهيكل ومنظم بشكل قانوني رسمي من أجل ممارسة الفعل العقلاني، وأما الشكل التنظيمي الذي يناسبها هو التنظيم البيروقراطي، فالسلوك العقلاني في نظر فيبر يحكمه الواجب القاني وليس العادات والتقاليد، والإدارة بهذا المعني ليست مجرد حشد لمجموعة من الأفراد تحدد سلوكاتهم وأفعالهم سماتهم الشخصية، بل هي إطار تنظيمي عقلاني للعمل. [2]

وقد إهتم فيبر في تحليله للإدارات البيروقراطية بتفوق الجانب التقني في البيروقراطية الحديثة وهو الذي جعل هذا النوع من الإدارات نموذجا عقلانيا فريدا، ويعود العامل الحاسم وراء تفوق الإدارة البيروقراطية على غيرها من الإدارات إلى تفوقها الدائم في الجانب التقني الخالص، على النماذج التنظيمية الأخرى.

ويتمثل الجانب التقني حسب فيبر الذي تشكل جوهر الإدارات البيروقراطية الحديثة مجموعة مترابطة من المعارف التي تتضمن: الأساليب والحقائق والتأهيل التقني أو التدريب التقني العقلاني، بحيث يؤكد فيبر أن الإدارات الحديثة تتفوق على الإدارات التقليدية بسبب المعرفة التقنية التي تمثل هذه الأخيرة معرفة الأساليب والحقائق بحيث ينظر ماكس فيبر لمعرفة الأساليب والحقائق بصفتها الخبرة الوظيفية والتعامل مع الوثائق[3]. يبرز موضع الدراسة حيث لازالت الإدارة إلى حد اليوم تلتزم بالنموذج البيروقراطي في العمل على الرغم من التغييرات التي طرأت على البيئة التنظيمية بإدخال الوسائل التكنولوجية في العمل ذلك من خلال وجود قواعد وقوانين تضبط العلاقات بين الموظفين، تدوين وكتابة جميع القرارات والتعليمات التنظيمية إلا أنها أصبحت تقام بطريقة إلكترونية، محاولة التقليل من الأخطاء وذلك من خلال الإستعانة بالحاسبات الآلية والبرمجيات المتخصصة، كما أن نموذج التنظيم البيروقراطي يسعى لتقديم السرعة في الإنجاز بأقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة وبالتالي يمكن للبيروقراطية أن تكون كأداة ووسيلة فعالة لنجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، وهذا إذا ما كانت مطبقة بمفهومها المثالي، خصوصا مع مبادئ البيروقراطية التي تقوم على إجراءات وقوانين واضحة إضافة إلى

[1]- محمد المهدي بن عيسى، علم إجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، مطبعة امبالاست، ط1، الجزائر، 2010، ص187.

[2]- بن رمضان سامية، أدبيات المؤسسة في المقاربات السوسيولوجية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد18، ماي 2016، الجزائر، ص38.

[3]- العربي حجام، دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الاقليمية الجزائرية -آليات القضاء على المعيقات البيروقراطية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين- سطيف2، الجزائر، 2018، ص137.

تقسيم الواضح للأدوار والمهام للأفراد والتنسيق الجيد لإنجاز الأعمال هذا ما يعزز ويدعم الإدارة الإلكترونية وبالتالي التطبيق الفعال لمشروع الإدارة الإلكترونية.

- **المدخل السلوكي**

بدأ هذا الإتجاه الجديد منذ 1927، وإستمر إلى نهاية الستينات حين انتقل الاهتمام والتركيز من دراسة العلاقات بين التنظيم والعاملين، إلى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية والإعتبارات النفسية ودوافع السلوك، بحيث أصبحت هي الأساس وبدأ يظهر ميل كبير في تطبيق الدراسات والأبحاث في العلوم السلوكية، النفسية والإجتماعية، للوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية التي تزداد تعقيدا بسبب التطور التكنولوجي والذي إنعكس على التقدم الصناعي والتجاري والتنموي والإقتصادي.[1]

هذا المدخل الجديد يركز إهتمامه على العنصر البشري وسلوكاته داخل التنظيم، بحيث يعتبره إنسانا إجتماعيا وليس إقتصاديا فقط، قدم أبعادا جديدة برؤية أخرى للتنظيم، حيث ركز على ضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية وبين الأبعاد الإنسانية، سواء تعلق الأمر بالأبعاد والجوانب النفسية للفرد، أو الجماعات الصغيرة، أو التنظيم الغير رسمي بإعتبارها جوانب أساسية في التنظيم.[2]

ويمكن القول أن بدايات الحديث عن الأساليب الإدارية الحديثة ومدى فعاليتها في ترقية العملية الإدارية ومدى مساهمتها في تطوير علم الإدارة ظهر أيضا من خلال المدخل السلوكي نتيجة التطورات التكنولوجية التي صاحبت هذه الحقبة والتفكير في علمنة الإدارة من خلال إدخال تعديلات تتناسب وما يحتاجه التنظيم وكذا محاولة استخدام الطرق العلمية في تشخيص وحل المشكلات التي تعترض الإدارة وتحد من تطورها، والذي يلعب فيها الأفراد دورا حيويا من خلال التفاعل القائم بينه وبين تلك الأساليب الإدارية.

[1]- جوزه عبد الله، الإسهامات الفكرية الكلاسيكية والحديثة للمدخل الإنساني في دراسة التنظيم والمنظمات، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد03، العدد02، ديسمبر 2019، ص13.

[2]- خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص63.

ولعل من أبرز نظريات المدخل السلوكي :

1. **مدرسة العلاقات الإنسانية:**

استمدت هذه المدرسة سندها من تجارب ودراسات هاورثون 1927-1932.[1]التي أجريت في شيكاغو، تحت رعاية شركة ويسترن ليكتريك**WESTERN ELECTREC COMPANY** وبالإتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

بدأت دراسات هاورثون والذي اشرف عليها التون مايو وزملاءه* من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقية وبين الإنتاجية، واتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية، القيم الإتجاهات، المعايير، الدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء الغير الرسمي للتنظيم وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال وإتجاهاتهم وإنتاجيتهم.

والعلاقات الإنسانية في العمل هي مجال من مجالات الإدارة يهتم بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكبر إنتاجية، مع تحقيقها التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية الإجتماعية، حيث تبنت نظرية العلاقات الإنسانية بعدا جديدا في إهتمام الإدارة الذيتم تغافله من قبل، حيث فندت مبدأ الرجل الإقتصادي الذي كان سائدا في أفكار الحقبة الكلاسيكية وتبنت اتجاها جديدا وهو التركيز على الرجل الإجتماعي بحيث حولت النظرة للعامل بأنه مجرد آلة وقوة عضلية إلى إعتباره كقوة له متطلباته السيكولوجية والإجتماعية في مكان العمل.

تجدر الإشارة أن إهتمام هذه المقاربة بدراسة السلوك الإنساني في بيئة العمل يعتبر تحول في الدراسات المؤسساتية خاصة، ولكن سرعان ما اكتشف الباحثون أنهم يتعاملون مع ظاهرة إجتماعية جديدة، لايمكن تفسيرها بطرق البحث المتوفرة في ذلك الوقت، وأظهرت التجارب أن الإدارة هي أكثر من مجرد علاقات عمل منظمة، أي أنها نظام إجتماعي بعلاقاته المنظمة وغير منظمة أو غير رسمية، أي وجود جماعات عمل تؤثر في نشاط الإدارة ككل، بمعنى أن الإدارة تتكون من مجموعات صغيرة بداخلها قد تجمعها المصلحة المشتركة أو تحقيق الحاجات المعنوية كالإختلاط والإنتماء إلى جماعة

[1]-Mayo .E ,the human problems of an industrial civilization, N. york, 1946.

*هوElton Mayo(1880-1940)، يعتبر مؤسس سوسيولوجيا العمل، نجم عن نتائج دراساته مع فريق عمله بمصانع Hawthorne بشركة WESTERN ELECTREC COMPANY، مدرسة تؤمن بأثر المتغيرات الاجتماعية والنفسية على إنتاجية العمال.

Marc Monteuse et Gilles Reynouard, 100Fiches pour comprendre la sociologie, Bréal, 2009, p162.

والمشاركة في تسيير الإدارة، وأن حسن عمل الإدارة له علاقة مباشرة مع الإنفتاح في التسيير، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وكذلك بحاجيات الفرد.[1]

وبما أن حسن عمل الإدارة مرتبط بإندماج الأفراد داخل العمل وللعلاقات القائمة بينهم وبين رؤساءهم، حيث كلما كان نمط القيادة مرن ومنفتح الإتجاهات زادت من تحقيق الحاجات المعنوية والمشاركة في تسيير الإدارة، لذلك لابد من مديري الإدارة خلق هذه البيئة القائمة على تفاعلات الأفراد للقدرة على إدخال أساليب عمل حديثة تضمن من خلالها التأقلم السريع للأفراد وتأقلمهم مع جملة التغيرات التي ممكن أن تطرأ على طبيعة العمل مع ضمان إستمرارية عمل الإدارة بكفاءة وفاعلية وتحقيق أهدافها[2].

وتجدر الإشارة ركزت هذه النظرية على ضرورة خلق المجال للإبداع والإبتكار وتشجيع الإتصال داخل الإدارة في جميع الإتجاهات، هذه المبادئ والمرتكزات التي إكتشفتها نظرية العلاقات الإنسانية تتداخل مع المبادئ التي تسعى الإدارة الإلكترونية من خلالها لتجسيدها من خلال تسهيل عملية الإتصال بين الإدارة والعمال، عن طريق وسائل تكنولوجية مختلفة وبالتالي فإن نجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة الإهتمام بالشق الإنساني في الإدارة حتى تستطيع تحقيق الغاية من تواجدها.

- **المدخل الحديث:**

ونعني بالمدخل الحديث النظريات التي تناولت الإدارة الإلكترونية باعتبارها عملية تنظيمية تتأثر بما يحدث في البيئة الخارجية، وتؤثر فيها في الوقت نفسه فإذا نظرنا إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والإتصال، فالفكر الإداري اليوم بات يعرف اتجاهات وتطورات حديثة تواكب تساير مختلف التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في صورة أفكار وأخذت شكل نماذج فكرية جديدة تعبر عن تقدم الفكر الإداري وتطوره، خصوصا مع ظهور واستعمال مصطلح مجتمع المعلومات كإشارة على الاستخدام الكثيف للمعلومات والمعارف وانتشارها الواسع بفضل تطور تقنياتها ووسائل نقلها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والإتصال، هذه التطورات والتغيرات عززت من تطور الفكر الإداري، وإنتقاله لمرحلة جديدة يبين فيها دور البيئة الخارجية وتأثيراتها المختلفة على التنظيم ككل ومن بين هذه النظريات:

[1]- بن رمضان سامية، ، مرجع سبق ذكره، ص38.

[2]- نور الدين تاوريريت، واقع الممارسة السيكولوجية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، العدد01، جامعة بسكرة، 2007، ص45.

1. النظرية الكمية

ظهرت التطبيقات الأولى للمدخل الكمي أو ما يسمى بالتيار الرياضي في الإدارة، في إنجلترا في المجال الحربي نتيجة للأبحاث التي أجريت من قبل مانشيستر بلاكيت (p. M.S. Blackett)[1] سنة1940 التي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية في المجالات العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع، وإعتمد هذا الأسلوب في حل المشكلات على تداخل عديد من فروع المعرفة، وكان الفريق يتكون من مهندسين وعلماء رياضيات وإحصائيين وإقتصاديين وعلماء نفس، حيث تركز على الكفاءة وتعتبرها إنجاز يتبع التخطيط السليم، حيث يقوم علماء هذا الإتجاه بإستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى في العملية الإدارية.[2]

وإنعكست تجربة المؤسسات الحربية وإستخدامها التقنيات العلمية والنماذج الرياضية على كمؤسسات الأعمال، مما حمل هذه الأخيرة وخاصة كبيرة الحجم منها على الإستعانة بالنظرية الكمية لأهداف عدة، منها ما يتعلق بتوزيع الأفراد على أقسام المؤسسات ووحداتها، ومنها ما يتعلق باختيار مواقع المصانع وأماكن التخزين، فالنظرية الكمية ركزت على تطبيق التقنيات العلمية في الإدارة، وعلى استخدام الرياضيات وبحوث العمليات والحاسوب التي تسرع وتحسن صناعة واتخاذ القرارات الهادفة إلى تحسين فاعلية المؤسسات وكفاءتها،[3] وقد ساعد على سرعة إنتشار هذه الأسلوب الكمي في الإدارة من خلال اختراع الحاسبات الإلكترونية وتطورها وإتساع إستخدامها في مجالات الأعمال المختلفة؛ بحيث أن التطبيق العملي للنماذج الإدارية التي توصل إليها علم الإدارة ما كان يمكن أن يتحقق دون استخدام الحاسبات الإلكترونية التي تتميز بطاقاتها الكبيرة في مناولة البيانات وبسرعتها القائمة التي قد لا يمكن للعقل البشري الذي ليس على دراية بها أن يتصورها[4].

بحيث مثلت الإتصالات المعلوماتية بما وفرته من وسائط مبتكرة ذات قدرة عالية على تخزين المعلومات، استدعائها وتبادلها، بما حققته من تطوير أساليب العمل ودقته وزيادة إنتاجيته، وفي ظل توفر التقدم التقني وثورة الإتصالات وتطور نظم المعلومات، أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجيا من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية تسهم في زيادة كفاية عمل الإدارات[5].

---

[1] - Placket P.M.S, Operational Research, Operational Research Quarterly1, 1950, p3.

[2]- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط2، بيروت، 2008، ص50.

[3]- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص77.

[4]- محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الاداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص148.

[5]- الضافي محمد بن عبد العزيز، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- السعودية، 2017، ص02.

ومن هذا المنطلق أصبحت الإدارة تولي إهتمامها وتركز بحوثها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة كبيرة، وذلك لزيادة فعالية العمل، وتحسين جودته، والقيام بالأعمال الإدارية بأساليب عصرية، وهو ما يقوم به أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي يقوم على الحاسبات الإلكترونية والوسائل التكنولوجية، والإعتماد على تقنيات المعلومات والإتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، حيث أن إستخدام هذه التقنيات الحديثة تساهم في تحسين فاعلية الإدارات وكفاءتها، وبذلك فهي تساهم في تحقيق الأهداف المثلى للعملية الإدارية.

2. النظرية الظرفية في الإدارة

تمثل النظرية الظرفية(الشرطية /الموقفية) في الإدارة إتجاها حديثا في الفكر الإداري الذي يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية إدارية يمكن تطبيقها بإستمرار في مختلف الظروف وعلى أنواع الإدارات كلها وإنما يجب إستخدام النظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تمر بها الإدارة.

وتزايد الإهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وأكدت هذه الدراسات أهمية تأثير المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الإجتماعية، على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في الإدارة ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها الإدارة، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري يصلح وأنواع المنظمات كافة أو حتى للإدارة نفسها في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة والمرحلة التي تمر بها الإدارة.[1]

وركزت هذه النظرية على عدم الثبات والاستقرار في الظواهر التنظيمية كنتيجة لعد الثبات في المواقف السلوكية للأفراد نظرا لتأثير الجماعة على السلوك الفردي، والطبيعة الديناميكية في علاقات الإدارة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية، نتيجة عدم ثبات الظروف البيئية المختلفة، فالإطار العام الذي تعتمده هذه النظرية هو من خلال العلاقة القائمة بين الإدارة والبيئة، لذا فدرجة نجاح التنظيم وتحقيق فاعليته وكفاءته في الأداء مقترن بمدى تكيفه هيكليا مع المتغيرات والمؤثرات البيئية والتي صنفت في نوعين من المتغيرات: (**المتغيرات البيئية** وتتضمن المؤثرات البيئية والتكنولوجيا و**المتغيرات الهيكلية** تتضمن الهيكل التنظيمي وحجم الإدارة واختيار التصميم التنظيمي المناسب).[2]

وسعت النظرية الموقفية إلى فهم كيفية عمل الإدارات في ظروف متغيرة ومواقف محددة وتؤكد على أنه ليس هناك أسلوب إداري محدد ذا فعالية هو الأمثل والأنسب لجميع المنظمات وفي كل الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وفهم وتحليل كل حالة وكل موقف لكل إدارة على حدا، ومن ثمة اختيار الأسلوب الإداري المناسب، ومن هنا كانت هذه

[1]- ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2013، ص72.

[2]- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص97.

النظرية المدخل الرئيسي لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات إعادة تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين أهم هذه العوامل: بيئة المنظمة، حجم الإدارة، طبيعة عمل ونشاط الإدارة، استراتيجيات الإدارة، ثقافة الإدارة وغيرها من العوامل. فهذه النظرية تؤكد على المدخل التشخيصي في حل المشكلات والمواقف التنظيمية.[1]

ومنه كانت حاجة التنظيم المستمرة إلى إحداث تعديلات على مستواه لتحقيق إتزان نسبي بين متطلبات نجاح التنظيم، وبقائه من جهة، ومتطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى، فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التطور بصورة مستمرة يدعو إلى ضرورة إحداث تعديلات وتحسينات في الجوانب التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى دور المتغيرات البيئية بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوبين مع البيئة الخارجية.[2]

وعلى ضوء هذا فإن الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث ظهر نتيجة التغيرات الحاصلة في العالم وفي البيئة التنظيمية،وبروز هذا الأسلوب نتيجة لأحداث وتغييرات بيئية وهيكلية على حد سواء، مثل ظهور العولمة، وزيادة إستخدامات شبكة الأنترنت، وكذا تطور شبكات المعلومات والإتصالات والوصول إلى مراحل متطورة من التحكم في المعلومات وحتى تشفيرها.

هذا التقدم الكبير الذي تعرفه الإدارة أصبح فيه التغيير الإداري أهم سمات الوقت الحاضر والذي يستدعي ضرورة التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية، وكنتيجة لهذه التغييرات إنتقلت فيه الأعمال الإدارية مستفيدة من تقنية المعلومات الإدارية من الأساليب اليدوية التقليدية إلى إستخدام الإدارة الإلكترونية[3]، وتوظيف هذه التكنولوجيات الحديثة في الإدارة لما لها من دور إيجابي في تسهيل إجراءات العمل .

وفي هذا الصدد برزت دراسة جوان وود ورد **Joan-WoordWard** التي تؤكد على البعد التكنولوجي في البيئة التنظيمية:

حيث أقامت هذه الباحثة دراسة على مئة مؤسسة صناعية في بريطانيا أحجامها تتراوح بين250 إلى أزيد من 1000عامل، وقامت بجمع العديد من المعطيات والبيانات من هذه المؤسسات ذات علاقة بالهيكل التنظيمي بناءا على عدد المستويات الإدارية، نطاق الإشراف الكون الإداري، الرسمية...الخ، كما جمعت المعطيات المالية والربحية والمبيعات لكل من شركة، وصنفت وودوارد المؤسسات بناءا على التكنولوجيا، طريقة الإنتاج، أو ما يسمى بدرجة التعقيد

[1]- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص72.

[2]- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص41.

[3]- أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص144

التكنولوجي للعمليات الإنتاجية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية: إنتاج قائم على الوحدة، إنتاج يتصف بالسعة، إنتاج يتصف بالديمومة والإستمرارية.[1]

وتبين لهذه الباحثة أن جدوى الإدارة وفاعليتها تستند بناءا على طبيعة التلاؤم التكنولوجي بين التصنيفات الثلاث والهيكل التنظيمي، وأن درجة التفاضل العمودي أي زيادة المستويات الإدارية بزيادة التعقيد التكنولوجي، كما توصلت إلى أن المكون الإداري يتحول مباشرة مع التغيير التكنولوجي وكلما هيئت الإدارة هيكلها النموذجي ليكون ملائما لنوع التكنولوجيا التي تعتمدها كان أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدمها هي الأكثر جدوى وفاعلية وأكثر نجاحا.

كم نبهت كذلك إلى أن المرونة والإستقلالية لدى المجتمعات تؤدي إلى نتائج حسنة من الإدارة التي تقسم العمل وتتحكم في العلاقات،[2] وبالتالي فهي تركز على أهمية دور التكنولوجيا المستعملة من جانب وعلى أهمية حجم التنظيم كمحددات رئيسية لنمط التقييم التنظيمي المناسب لكل حالة وأهمية هذه المحددات لأسلوب التنظيم ومستوى الرسمية ونمط الإدارة فيه.[3]

يتبين لنا أن "جوان وود وارد" قد أخذت بالحتمية التكنولوجية في تفسيرها للعلاقة بين التكنولوجيا والبناءات التنظيمية، موضحة العلاقات الوثيقة بينهما، حيث توصلت إلى أن التنظيمات المتباينة في تعقيداتها التقنية كانت تتصف ببناء غير بيروقراطي عكس الشكل البيروقراطي الأستاتيكي (الجامد) الموجود عادة في التنظيمات التي تعتمد على الإنتاج الكبير، كما توصلت إلى أن طبيعة القرارات وحجمها والمتعلقة بسياسة التنظيم في كل نسق فني لهما تأثير كبير على الشكل التنظيمي الذي يحقق فعاليته.[4]

وحسب هذا المدخل التقنو إجتماعي الذي حاول توضيح العلاقة بين البيئة والإدارة والتنظيم التكنولوجي وكيفيات إستخدام مختلف التكنولوجيات داخل التنظيم للإستفادة منها، وهو الهدف الذي تسعى إليه الإدارة الإلكترونية فهي تحاول الإستفادة من مختلف التقنيات وتجسيدها وتطبيقها في الإدارة حتى ترتقي بأعمالها المختلفة.

[1]- مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص79.

[2] -BOYER(Luc), equiley (noël), organisation théories et application et organisation, paris, p113.

[3]- القيروتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص74.

[4]- رابح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص198.

3. النظرية السوسيوتقنية

ينظر رواد المقاربة السوسيو تقنية التي برزت مع أعمال أمري وتريست في خمسينيات القرن الماضي للإدارة على أنها بنيان وكيان يتشكل من نسقين أساسيين هما: النسق الفني (التقني) والنسق الإجتماعي. وهي في الوقت نفسه نسق مفتوح على البيئة التي تعمل فيها. ولا يمكن أن تتأتى فاعلية الإدارة بتفعيل نسق على حساب الآخر، إذ أن مواجهة النسق الإجتماعي لمشكلة في أدائه ومساره سيجعل من النسق الفني (التقني) نسقا عقيما، وهو ما يجعل من الإدارة فضاء للأعطال والمشكلات على إختلاف أنواعها (تقنية، اجتماعية، إدارية، تنظيمية)[1].

بنيت هذه المقاربة على أبحاث إمبريقية أجريت في منجم للفحم في بريطانيا بحيث كان التنظيم القائم فيها أن لكل وحدة تنظيم خاص بها بين الإمكانات والوسائل والمعدات التقنية نفسها، وقد ساهمت البحوث والدراسات التي أجريت في "معهد تافيستوك" في بريطانيا في بلورة هذه النظرية والتي ركزت على ذلك التفاعل بين الجوانب الفنية والجوانب الإجتماعية في التنظيمات مؤكدة على الدور الذي يلعبه النسق الفني التكنولوجي داخل التنظيم، وجوهر مدخل النسق الفني الإجتماعي هو اعتبار التنظيم كنسق فني إجتماعي يحدد مجالا عاما للدراسة، يتناول العلاقة بين الجانب الفني والجانب النفسي الإجتماعي داخل النسق،[2] ومنه يتبين لنا إن المدخل النسقي الإجتماعي الفني يقوم على نظامين أساسين هما:

- **النظام التقني:** وهو يقوم على الوسائل والإمكانيات المادية خاصة كالوقت والربح، بمعنى أن الإنسان ماهو إلا جزء من الآلة الإنتاجية.
- **النظام الاجتماعي:** إذ أن الإدارة لا يمكنها تحقيق أهدافها إلا من خلال الاهتمام بالأفراد وتوفير لهم جو تنظيم مناسب للعمل.

وبالتالي فالإدارة تتكون من نظامين إجتماعي يتلخص في مجموعة من البشر يتفاعلون في ما بينهم ونظام تقني إنتاجي يعبر عن طرق سير العمل ويوضح الآلات والأدوات وطرق الإستخدام والتعامل المباشر مع التكنولوجيات المختلفة، بحيث هذين النظامين ليسا مستقلين فلابد من الاعتناء بكليهما من أجل تحقيق التطوير الحقيقي وتحقيق

[1]– حديدان صبرينة، عيودة أسماء، قراءة سوسيولوجية للإدارة الالكترونية– المدرسة السوسيوتقنية نموذجا، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية أم البواقي، المجلد7، العدد3، ديسمبر2020، ص990.

[2]– مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص97.

الأهداف المرجوة من ذلك، فعند إدخال تكنولوجيا جديدة أو تقنية جديدة في الحياة العملية لابد من تحضير الجانب الإجتماعي للأفراد للتعامل مع التقنية[1].

يسعى هذا الإتجاه إلى إبراز أثر التكنولوجيا على البناءات التنظيمية الداخلية وكذا علاقتها بالبيئة الخارجية، ومن ثم التركيز على دراسة القوى التكنولوجية المتغيرة بإستمرار تبعا للتغيرات الحاصلة على التنظيمات الإجتماعية بصفة عامة، فقد عرفت الحياة الإجتماعية في أي إدارة تغيرات نتيجة إرتباطها في إحدى جوانبها بالتطورات التكنولوجية، حيث أن التكنولوجيا المستعملة تؤثر على الأفراد من خلال صياغة أهدافهم، ومواقفهم إتجاه العمل، وكذلك نوعية تفاعلهم، والمدخل النسقي الإجتماعي الفني يدرس التنظيم في كليته بحيث ينظر إلى التنظيم باعتباره نسقا إجتماعيا يحتوى على علاقات ذات إعتماد متبادل بين أجزائه، وهو ما جعل هذا الإتجاه يستعين بأداة تصورية تمثلت في تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى ركز على قضية الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته بإحتياجات التكنولوجيا والبيئة وأعضاء التنظيم.[2]

هذه النظرة الجديدة للنظام والتنظيم أعطت بعدا آخر للتسيير فتوجه الكثير ومنهم أمري وترست إلى العمق وظهر تأثير البيئة الخارجية، وكذا التوجه نحو اعتماد أسلوب جديد مستحدث يزاوج بين كل من الأفراد والتقنية.

وبالتالي فالمنظور السوسيو تقني قد تجاوز تلك النظرة النمطية لتقسيم العمل عند تايلور، وكذا الطريقة التي طرحها مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية لتكوين وتشكيل جماعات العمل. وتؤكد المقاربة على أن ثمة العديد من الطرق التي تنتظم بها جماعات العمل. وأن النظر لجماعات العمل على أنها تجمعات وتآلفات سوسيوتقنية يجعلها أكثر فاعلية من غيرها. وبذلك فقد طور الباحثان الفرضيات القائمة في مجال تنظيم العمل وجماعاته، إذ أن الأمر لا يستند على التكنولوجيا والوسائل، ولا يستند على السلوكات البشرية، بل يعتمد على كليهما[3].

وتأسيسا لما سبق، نجد أن هذه النظرية تؤكد على البعد التكنولوجي في العمل وفي دراسة التنظيم ككل من خلال تركيزها على القضايا الآتية: إعتبار التكنولوجيا أفضل وسيلة لفهم عمليات التغيير على التنظيمات عموما، كما أنه توجد هناك علاقات هامة يمكن فهمها في دراسة التنظيمات مثل العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والحجم التنظيمي والإشباع المهني وتحقيق الأهداف والعلاقات الإجتماعية وأنساق الضبط والمكانة.[4]

[1]- محمد الأمين تيور، المقاربة السوسيوتقنية، محاضرات علم اجتماع المنظمات، جامعة قسنطينة02، الجزائر، 2012، ص11.

[2]- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص195.

[3]- حديدان صبرينة، عيودة أسماء، مرجع سبق ذكره، ص991.

[4]- سعيد مرسي بدر، الايديولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص266.

ومنه يتضح أن السوسيوتقنية كنظام تتبنى المزاوجة بين ماهو تقني، وماهو إنساني في محاولة لبناء تركيبة جديدة يكون الهدف منها تفسير العمل الإنساني في علاقته بالتنظيم التقني للإدارة، أي أن البناء السوسيوتقني بناء هجين[1]، موجه لدراسة وتحليل الملازمة للعمل والتنظيم وهي ثنائية الإنسان والآلة، أي محاولة الجمع بين المعرفة الإجتماعية والتقنية لدراسة وتحليل العمل في ضوء المحافظة على توازن النسق الكلي.

وتتبنى الدراسة الحالية هذا البراديغم من منطلق إهتمامه بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الإجتماعية في مجال العمل، والميل إلى تقدير اتجاه الإدارة نحو الشعور بالحاجة إلى الإبتكار والمرونة وسعة الأفق في تصميم أساليب وإجراءات العمل، لتتوافق وتتفاعل مع الخصائص التكنولوجية، الإجتماعية والفنية المكونة للتنظيم إنطلاقا من أن النسق الإجتماعي الفني له أبعاد إجتماعية وإقتصادية وتكنولوجية وعلى الرغم من وجود حالة من الإرتباط بين هذه الأبعاد إلا أن كل منها لها قيمتها الخاصة المستقلة عن الأبعاد الأخرى.

4. نظرية النظم (الأنساق المفتوحة)

لقد ظهرت فكرة النظم على يد العالم الألماني "فان بيرتالفي" عام (1973)حيث استند إلى مدى البساطة والتعقيد في عناصر وآليات عمل النظم، وتأكيده على أن أهمية النظام المفتوح وتأثيراته المختلفة على البيئة بحيث ينظر إلى النظام بأنه عبارة عن قسمين:

أ. **النظام المغلق:** وهو النظام المفصول عن البيئة المحيطة لا يتأثر ولا يؤثر ولا يوجد بينهما أي حدود مشتركة.

ب. **النظام المفتوح:** وهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة يتأثر ويؤثر فيها وتكون له علاقة مستمرة معه[2]. نجد من خلال تحليلنا لنظرية النظم أنا تركز على النظام المفتوح من خلال إدخالها لجملة من المدخلات بما في ذلك التقنية والتكنولوجيا الحديثة وتحويلها إلى مخرجات والتي تظهر في صورة الأنشطة التي تقوم بها وكذا مختلف العمليات الإدارية، وهذا ما نلمسه من الغاية في إدخال المنظمات والإدارات لأسلوب إداري حديث وعصري مواكب لمختلف مظاهر العولمة يعتمد على التكنولوجيات الحديثة. والإدارة الإلكترونية تحقق ذلك من خلال إدخالها للتكنولوجيات الحديثة والتقنيات الجديدة في العمل الإداري بغية تحقيق السرعة في الإنجاز بأقل وقت وبأقل تكلفة وهو ما تعتمد عليه الإدارات المحلية اليوم من خلال توجهها للإعتماد على أسلوب الإدارة الإلكترونية في جميع معاملاتها حتى تحقق رضا المواطنين وتقديم أحسن خدمة.

---

[1] -Herrmann, T, Learning and teaching in socio- Technical environments, proceedings of open conference on informatics and ICT, Kluwer ,BV, 2002, p12.

[2]- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، ط2، عمان، 2007، ص14.

ويوضح "فان بيرتالفي" أهمية النظام المفتوح من خلال مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره وذلك كونه يتميز[1](بالعلاقات التبادلية والاقتصادية بين الخصائص والأشياء والأحداث وغيرها، الشمولية بمعنى أن منهج النظم هو مدخل شمولي، الغائية فالنظام يسعى لتحقيق أهدافه).

ونظرية النظم تشتمل على مجموعة من العناصر الأساسية وهي:

- **المدخلات:** وتشمل كافة الإمكانات، الطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الإجتماعية والسياسية والخارجية،[2]وتتمثل أيضا نظام المعلومات الإدارية بسلسلة البيانات التي تناسب في قنوات الإتصالات المختلفة من المصادر الداخلية عن كافة الأنشطة والفعاليات التي تنجزها المنظمة التي يعمل في إطارها نظام المعلومات.[3]
- **العمليات:** وهي جميع الفعاليات والأنشطة الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات وتغيير صفاتها الفردية لتصير سلعا أو خدمات لها صفات مميزة مختلف عن المفردات التي تتكون منها.
- **المخرجات:** وهي جميع السلع والخدمات التي يقدمها النظام للبيئة الخارجية، وتعتبر المخرجات أساس وجود النظام وأساس قيامه.
- **التغذية العكسية:** وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية، وما تحدث فيها من أثار ايجابية أو سلبية وتحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات[4].

وحسب هذه المقاربة النظرية فإن الإدارة هي عبارة عن نسق يتكون من عدة أجزاء مرتبطة بعضها ببعض، ويحدث بينها تفاعل، الذي هو عبارة عن علاقة ديناميكية تتواجد بين مركبات الداخلية لكل تنظيم، تضاف لها العلاقة الخاصة بالتبادل مع البيئة، أي أن الإدارة نسق مغلق ومكتفي ذاتيا، لا يحدث بينه وبين البيئة الخارجية أي تفاعل، ولكن تطور مفهوم الإدارة لتصبح مجموعة من الفاعلين يعملون في إطار تسلسل تنظيمي بغية تحقيق أهدافا مشتركة كما أنها نسق اجتماع مفتوح ومنظم، ويركز هذا التصور على أن الفرد الذي يمثل البعد النفسي والإجتماعي وأن كل إدارة يجب أن تدرس على أساس أنها نسق مفتوح.

كما يقوم مدخل النظم على ربط الإدارة بكل من البيئة الداخلية والخارجية، فوظائف الإدارة وعمل المدير لا يرتبط فقط بالمتغيرات الداخلية، ولكنها تعتبر جزءا من بيئة أكبر وتتأثر بالمتغيرات البيئية الخارجية في إتخاذ كافة قراراتها،

[1]- فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص13.

[2]- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمال، دار وائل، عمان، 2005، ص50.

[3]- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، 2005، ص115.

[4]-كامل محمد المغربي، الإدارة- الأصالة، المبادئ ووظائف المنشأة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، عمان، 2007، ص128.

وعليه نجد أن مدخل النظم ينظر إلى الإدارة على أنها نظام موحد وموجه نحو تحقيق أهداف مشتركة معينة، ومن ثمة يجب أن تتفاعل أجزاؤه بطريقة تحقق هذه الأهداف، فبدلا من التعامل مع المشكلات المختلفة كأجزاء منفصلة، فإن مدخل النظم يقوم على إفتراض أخد جميع العناصر النظام ككل في الإعتبار.[1]

وبالتالي فهناك حلقة وصل بين مبادئ نظرية النظم التي تركز على النظام المفتوح وإدخال المدخلات المختلفة من موارد بشرية، مادية، تكنولوجية، وتحويلها إلى مخرجات ضمن سلسلة من الأنشطة والعمليات الإدارية، وهو ما تصبوا إليه الإدارة الإلكترونية من خلال إدخالها للتكنولوجيات والتقنيات الحديثة في العمل الإداري الذي بدوره يسهم في تحسين وتطوير معاملاتها الإدارية والرقي بخدماتها من خلال الإنتقال بالعمل التقليدي اليدوي إلى تطبيقات معلوماتية، التي بدورها تساهم في تيسير عملية الحصول على المعلومات وانجاز الأعمال بوتيرة سريعة وتقديم الخدمات بكفاءة، بأقل تكلفة، وأسرع وقت ممكن. والتي هي عبارة عن مخرجات وقبول المواطن لمختلف تلك الخدمات الإلكترونية والتفاعل معها نتيجة إيجابية عن قدرة هذا الأسلوب الإلكتروني بتحقيق أهداف كل من الإدارة والمواطن على حد سواء.

5. مدخل التعلم التنظيمي

يعتبر سيمون من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي، وعرفه على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها[2].

إلا أن المفهوم تبلور في أدبيات التطوير والتغيير التنظيمي مع كتابات كريس أرجريس وشون (Argyris and schon)، سنة 1978، حيث عملوا على تطوير اتجاهات هذه النظرية بوصف عملية التعلم التنظيمي على أنها عملية تحر وتصحيح للأخطاء من خلال نماذج وعمليات التصرف والعمل لديهم[3].

وبذلك يمثل مدخل التعلم أو المدخل المعرفي من أهم المداخل الحديثة التي قدمت رؤية متطورة للتنظيمات في الوقت الذي تعيش فيه المنظمات عصرا سمته التجديد والتغيير المستمرين، في جميع جوانبه، ما يستدعي العمل على تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتباره منطلق النجاح بين أطراف البيئة المحيطة. ونتيجة للتقدم التكنولوجي الحاصل أصبح للمنظمات فرصة الحصول على قدر هائل من المعرفة الواجب الاستفادة منها لتحقيق الأهداف المرجوة خاصة، وإعطاء

[1]- بن رمضان سامية، مرجع سبق ذكره، ص45.

[2]- عبدالرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي، مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الادارة العامة، العدد4، المملكة العربية السعودية، فبراير1998، ص678.

[3]-Scott Fosler, mobilizing Government Learning, paper presented in the third international conferance of administrative science Begging, 8-11october 1996.

أهمية لرأس المال الفكري، وتوليد أفكار جديدة بهدف تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل، وقدرة المنظمة الماهرة في إنشاء وإكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك، مما يعكس الرؤى الجديدة ويجعل المنظمة قادرة على التحسين المستمر، وتعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية خاصة ما تعلق بتوسيع قدرة الأفراد باستمرار على خلق النتائج التي يريدونها فعلا وانجاز الأداء بمواصفات المطلوبة والتي يجري فيها إنشاء أنماط جديدة وشاملة من التفكير الإبداعي بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها.[1]

إذ يصور منظور التعلم التنظيمي الإدارة وكأنها نظام مفتوح يتصف بالحياة والتفكير، وهي تمثل العقل البشري، تعتمد على معلومات التغذية العكسية للتكيف، تبعا للظروف البيئية، وبإختصار فإن الإدارة تتعلم من مختلف الخبرات والثقافات، مثلما يتعلم الإنسان لأن الإدارة تمارس عمليات معقدة مثل التوقيع والإدراك والتصور وحل المشكلات، والتذكر، وذلك عندما يصبح التعلم مبادرة استراتيجية، تحدد وتكتشف الأفكار القيمة داخل المنظمة وخارجها.[2]

ويؤكد سينج* على أهمية تعلم الأفراد والذي يسهم في تمكينهم من حل المشكلات التنظيمية التي تعترضهم بأنفسهم، بمعنى تطوير أسلوب حل المشاكل بالإهتمام بتعلم الأفراد، ويرى أن الإدارة تتعلم إذا تعلم الفرد وخزن في ذاكرته ما تعلمه[3]، ليصبح لديه مع إستمرار التعلم مجموعة افتراضات ونظريات ونماذج ذهنية للتعامل مع المشاكل، وإذا تبادل المعلومات والمهارات مع الآخرين في الإدارة عن طريق العلاقات الغير رسمية[4].

وأكد في كتابه عام1990 على ضرورة تكيف الإدارات في عالم مضطرب، فالمنظمة المتعلمة تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها، والبحث عن حلول لها لإبراز قدراتهم ومهاراتهم والمساهمة في

[1]- خيرة عيشوش ونصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي13-14 ديسمبر2011، ص4.

[2]- مسلم عبد اللاوي شلبي، مرجع سبق ذكره، ص46.

*بيتر سينغ (1947) مؤسس ومدير مركز التعلم التنظيمي مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة وأول من عرف المنظمة المتعلمة أين اعتبرها المكان الذي يحسن الافراد باستمرار استعدادهم لخلق النتائج التي يرغبونها حقا، أين تشجع نماذج الاتصال الجديدة، أين تترك حرية الروح الجماعية، أين يتعلم الأفراد كيف يتعلمون بشكل جماعي.

[3]chacon ,E, organizational learning or learning organization :from theory to practice, les notes delibrhe,N396, 2004, p4.

[4]-Peter singe, go ran .c,Patrick L ,innovating Our way to the next industrial Revolution, Mitt Sloan ,management review, winter 2001,42,2p26.

إحداث التحسين، يعني ذلك أن الرؤية التنظيمية لا يجب خلقها من خلال القادة فقط، بل خلقها وبناؤها بتفاعل الرؤى الفردية لأفراد الإدارات بما يمكن من رؤية مشتركة له.[1]

تعيش الإدارة اليوم في خضم التطورات التكنولوجية المختلفة، وكنتيجة حتمية لثورة المعلومات وما صاحبها من تغيرات جذرية في أساليب العمل والتعامل مع البيانات والمعلومات الفائقة والمتجددة، وجدت نفسها أمام تحدي وهو الإنخراط ضمن هذه التطورات والسير على خطاها والتعامل مع مجرياتها، وهو ما يجبرها على إكتساب كم هائل من المعلومات وتغيير ذهنياتها وإستراتيجيتها، حتى تضمن تقدمها وتكيفها ومواكبة عصر التطور والتكنولوجيا، وهذا ما يستدعي منها إعادة برمجة إداراتها وتهيئة أفرادها للتعلم خصوصا أنها أصبحت تتعامل مع معلومات وبيانات وفق معايير تكنولوجية جديدة تساعدها في تخطي نماذجها التقليدية والإنتقال بكل سلاسة نحو نموذج عصري مواكب لموجة التكنولوجيا، وبالتالي إنشاء بنية تعليمية فعالة، توجهها نحو تطبيق أسلوب إداري حديث (الإدارة الإلكترونية) يساعدها في تحقيق أهدافها وضمان بقائها وتكيفها مع التكنولوجيات المختلفة.

يقترن ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية بالانتشار الواسع والاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في العمل الإداري، فقد إكتسحت هذه التكنولوجيا كافة الأعمال الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما شملت مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، فما من عمل إداري إلا ويعتمد على أحد التقنيات الإلكترونية العالية كالحاسب الآلي ووسائل الإتصال الإلكترونية.

فالإدارة الإلكترونية مفهوم يشير إلى ذلك الإعتماد الرئيسي والمحوري على التقنيات الإلكترونية في إنجاز وإتمام المهام والأعمال الإدارية، بما يساهم في زيادة فعالية وجودة الأداء وسرعة المعالجة والإتصال والنقل السريع والكثيف للمعلومات والمعارف، فهي التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والإتصال، حيث تطبق تلك التقنيات في المجالات التالية: الاتصال الإداري، اتخاذ القرارات الإدارية، انجاز وظائف الإدارة الأربعة، نظم المعلومات الإدارية، التنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية، التصميم والهندسة. فاستخدام التقنيات الإلكترونية في العمل الإداري واسع جدا إلى درجة أنه يكاد يشمل كل الأعمال والمهام الإدارية. ولازال تقدم وانتشار هذه التقنيات في العمل الإداري يرتفع بتقدم وتطور تلك التقنيات[2].

[1]-سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص12.

[2]- ثابت حجازي، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، 2019/08/26 اطلع على الموقع:
http://www.thabethejazi.com/article-

6. مدخل إعادة إختراع الحكومة

ظهر مدخل إعادة إختراع الحكومة مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، سنة(1991)، من خلال كتابات دافيد أوزبورن(David Osborne)، وتيد جبلر(Tidd Gabeler) لقد كان الموضوع الأساسي لكتاباتهما هو كيف يمكن إعادة هيكلة الحكومة لتصبح حكومة مستجيبة وموثوق بها وتنافسية في إطار السوق العالمية وتكنولوجيا المعلومات،حيث قدما دليل مبني على عرض حالة الولايات المتحدة الأمريكية حيث أشارا إلى منافع الإصلاحات المقترحة لإبتكار الحكم العام عندما اقترن ذلك باستعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصال، بحيث أدى ذلك إلى خلق كفاءة عالية في آليات إدارة المعلومات بالنسبة للحكومة، بالإضافة إلى التدريب وتسويق التعليم المستند على استعمال التكنولوجيا[1].

ويعد مدخل إعادة إختراع الحكومة من المداخل الهامة في عمليات الإصلاح الإداري وفي تحسين أداء المؤسسات الحكومية في العصر الحديث، كنتيجة العديد من المتغيرات أعادت صياغة العديد من المفاهيم الإدارية والإقتصادية والسياسية مع إنتهاء الحرب الباردة وبداية ظهور بوادر نظام دولي جديد مع منافسة إقتصادية حادة، فقد كانت هذه المتغيرات كتحديات للحكومات الوطنية من أجل إعادة النظر في الكثير من القيم الإقتصادية، الإجتماعية، الإدارية، والسياسية[2].

ظهر مدخل إعادة إختراع الحكومة كمفهوم يحمل العديد من الدلالات والمتغيرات المرتبطة بإصلاح الإدارة العامة من خلال إجراءات وآليات جديدة أهمها إعادة ترسيم الإجراءات والممارسات الإدارية وفقا لمناهج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تعتبر الإدارة الإلكترونية جزءا ومفهوم لايخرج عن هذا المدخل إذا إعتبرناه آلية تهدف إلى عقلنة السلوك الإداري من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري الحكومي.

ويبرز ذلك من خلال مقولة أزبورن وجيبلر في كتابهما إعادة إختراع الحكومة :نحن نؤمن بأن المجتمع المتحضر لا يستطيع أن يؤدي مهماته بفعالية من دون وجود حكومة فاعلة وهذا أمر نادر اليوم، إننا على يقين بأن حكومات عصر الثورة الصناعية، بدواوينها المكتبية البيروقراطية المركزية الكبيرة وخدماتها موحدة المقياس واستخدامها حجما واحدا

[1]-Osborne, David and ted Gaebler, reinventing government, How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, penguin, new york,1993, p18.

[2]-Andrew leigh and Robert D. Atkinson, Digital Government, The Next Step to Reengineering the Federal Government, http://www.netcaucus.org/books/egov2001/pdf Op cit.p12.

للجميع، لا ترتقي إلى مستوى مواجهة تحديات مجتمع المعلومات الأخذة إلى التغير بسرعة والاقتصاد المبني على أساس المعلومات[1].

وبناءا على ذلك زاد الوعي بأهمية تكنولوجيات المعلومات والإتصال كمدخل مهم لتطوير العمل الإداري الحكومي وإضفاءه بطابع الكفاءة والفعالية، وعلى أثر ذلك ترسمت فكرة الإدارة الإلكترونية كآلية لإصلاح الجهاز الإداري وتبنيه ضمن الإستراتيجيات الوطنية للتنمية المحلية، حيث تشير إلى إيجاد أسلوب إداري يعيد هيكلة الإدارة من خلال توظيف التكنولوجيات الحديثة لزيادة كفاءة وفعالية الأداء الإداري العام.

لقد جلبت نظرية إعادة إختراع الحكومة في طياتها أبعادا ومضامين جديدة تدعوا لإعادة النظر في وظائف وإدارة الحكومة وأساليب سيرا إداراتها، من خلال الإعتماد على الأنظمة المعلوماتية وخاصة الأنترنت كوسيلة لتبسيط الإجراءات الإدارية لتحقيق مزيدا من الكفاءة والفعالية، فمعظم المشاكل الإدارية بسبب افتقاد تلك الإدارة إلى الفعالية والكفاءة[2].

وتجدر الإشارة إلى أن الاستجابة للمتغيرات العالمية منطرف الحكومة الجزائرية، لابد منها القيام بعمليات إعادة الهيكلة والإصلاح الإداري للتكيف مع روح العصر الجديد وإعادة إختراع عملياتها بتطبيق كل أدوات وآليات هذا العصر الرقمي القائم على التكنولوجيات الحديثة، بغية تحسين سبل الأداء، وتحقيق معدلات أعلى في الإنتاجية والتنمية المحلية، فالتوجهات الحديثة اليوم تنظر إلى الإدارة من خلال مفاهيم رقميةحديثة ما يستدعي الوعي بأهمية تنفيذ الإصلاح الإداري وفقا لمتطلبات الثورة التكنولوجية، وهي ثورة العصر التكنولوجي الذي بدأ يراهن على ضرورة المزاوجة بين التكنولوجيا والإنسان داخل الإدارة. ولذلك نستطيع القول أن مدخل إعادة اختراع الحكومة جاء لتنظيم عملية إنتقال الإدارة من مرحلة يدوية تقليدية إلى مرحلة إستخدام تكنولوجيا جديدة وبالضرورة فإن عصر التغيير يحتاج إلى تحديث السياسات والنظم، ولا شك أن الادارة الجزائرية وتدرك ذلك جيدا، وتهيأت فعلا للتعامل المناسب مع كل المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية حيث عملت على تطوير الأنظمة الإدارية وتغيير مسالك العمل الإداري، وبالذات مسألة إحلال العمل الإلكتروني محل العمل اليدوي.

والخلاصة: أن الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للمدارس الإدارية، فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة كل من: (المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، والى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة

[1]- دفيدازبورن وتيد جيبلر، ترجمة توفيق البجيرمي: اعادة اختراع الحكومة، كيف تتحول روح المغامرة القطاع العام من مبنى المدرسة الى مقر الولاية ومن قاعة البلدية الى البنتاغون، العبيكان، 1991، ص16.

[2]- زهير عبد الكريم الكابد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الأردن، 2003، ص115.

الموقفية في الستينات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية.

ثالثا: الدراسات السابقة

للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث علمي حيث توفر له المعلومات سواء كانت نظرية أو ميدانية، وذلك بغية الإستفادة منها في جميع مراحل البحث، إذ تمثل البيانات والشواهد الواقعية والتاريخية لتكون إنطلاقة يبنى على أساسها البحث بحيث يشترط أن يكون في أي دراسة سابقة موضوعا وهدفا ونتائج[1] وهو الأمر الذي يبين أن البحث العلمي يتميز بخاصية التراكمية بحيث أن كل دراسة حديثة قد تمخضت وتشكلت بناءا على نماذج ودراسات سابقة، حتى وإن إختلفت في مضمونها وإشكاليتها، وبالتالي فإن كل دراسة هي مكملة لدراسة أخرى وهي الركيزة والأرضية الصلبة التي يرتكز عليها الباحث للإنطلاق في بحثه وبوابة لفتح المجال لطرح إشكالات جديدة بناءا على سابقتها، ومن خلال ذلك سنحاول عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تخدم موضوع البحث ولها صلة وارتباط بموضوع دراستنا وسنتم إستعراضها بداية من الدراسات الأجنبية، الدراسات العربية وأخرى محلية، وزمنيا من الأقدم للأحدث.

- **الدراسات الأجنبية:** تستهدف الباحثة عرض الدراسات المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية أو أحد مؤشراته في المجتمع الغربي، من خلال إستعراض بعض الدراسات التي قام بها الباحثون والنتائج المتحصل عليها، بغية عرض جوانب الإفادة التي مهدت للموضوع من عدة نواحي، وتمثلت هذه الدراسات في الآتي:

1. **RG Gupta and Rita Gupta(2000)**[2] : "optimum utilisation of it in public administration", the indian journal of public Administration, volume46, number3, jul 01, 2000, page329-337.

منشورة على الموقع: **14:50h** **https://journals.sagepub.com/home/ipa20.02.2022**

الإستخدام الامثل لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة العامة.

[1] – رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة– الجزائر، 2002، ص91.

[2] - RG Gupta and Rita Gupta **: optimum utilisation of it in public administration, the indian journal of public Administration,** volume46, number3, jul 01, 2000, page329-337.

هدفت الدراسة لتبيان مدى إستخدام الحواسيب في المكاتب الحكومية العامة الهندية على مستوى الإدارة المحلية ومستوى الولاية ومستوى الحكومة المركزية، أين تم اقتراح الإستخدام الأمثل لذه التكنولوجيا لتقديم خدمات ذات نوعية متميزة، وكذلك مناقشة إجراءات يمكن استخدامها للتغلب على بعض الأفكار المغلوطة لاستخدام الحاسوب.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: مامدى استخدام المكاتب الحكومية العامة الهندية لأجهزة الكمبيوتر والإستفادة من خصائصه وأهم التحديات التي تواجه الإدارة الهنديةالعامة؟ وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- يساهم إدخال أجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات في زيادة شفافية البيئة البيروقراطية والأنظمة الحليفة.
- يساهم إدخال أجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات في تغيير الهيكل التنظيمي النمطي.
- يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على فعالية الموارد البشرية.

وتمت الدراسة على بعض التجارب التي قامت بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في إداراتها مركزة على خدمات حجز تذاكر السكك الحديدية ونظام الصرف الآلي في البنوك، من خلال قياس مدى جودة الخدمات المقدمة للمواطن الهندي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا في كل المستويات افدراية بشكل واسع وثابت، ولذلك لابد على الحكومة الهندية أن تولي إهتماما أكثر لإنجاح هذا التحول التكنولوجي، من خلال التركيز على التدريب التطبيقي العملي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، وليس على تعليم تكنولوجيا المعلومات، كما أن أجهزة الحاسوب يجب أن تكون مناسبة مع احتياجات المستخذمين.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال كونها حاولت تسليط الضوء على أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالإدارة العامة، حيث أن هذه الدراسة حاولت أن تنبه إلى فعالية تكنولوجيا المعلومات ونجاعتها في تغيير ذهنية الموظف المحلي داخل الإدارةكما أنها ركزت على مدى استجابة الإدارة للممارسات الإدارية الإلكترونية والدور الذي تلعبه في تحسين الخدمات المقدمة للمواطن على وجه الخصوص وتختلف عن الدراسة الحالية من حيث الأهداف ومجتمع الدراسة حيث أن هذه الدراسة خصصت دراستها الميدانية على بعض الإدارة التي تقدم الخدمة مثل خدمة السكك الحديدية ، أما الدراسة الحالية فقد طبقت في الإدارة المحلية عموما.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في معرفة المهام الجديدة للموظف بصفة عامة مع إدخال أجهزة الكمبيوتر وأخذ نظرة عامة على درجة تقبل كل من الموظف والمواطن لهذه التقنية الحديثة، والتي سوف تفيد الباحث في دراسته بشكل عام، وفي الإطار النظري بشكل خاص، كما أنها أفادت من خلال اشتقاقنا لجملة من المؤشرات التي تساعدنا في الدراسة الميدانية.

2. Wigand,F.DianneLux(2007)[1], **"information technology in organizations: impact on structure",** people and tasks D.P.A. reaching new heigts, Arizona state university, 2007, page02-287.

منشورة على الموقع:

https://www.researchgate.net/publication / 19.02.2022.16:50h

النموذج الماسي للتفاعل التنظيمي وتأثير الإدارة الإلكترونية على الهيكل والأفراد والمهام.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تقنية تكنولوجيا المعلومات وتحديدا البريد الإلكتروني، على ثلاثة من المكونات الرئيسية في المنظمات(الهيكل التنظيمي، الأشخاص العاملين والمهام الوظيفية).

تمحورت إشكالية الدراسة حول: مامدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على الهيكل والأفراد والمهام في ظل الإعتماد على النموذج الماسي للتفاعل التنظيمي؟

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي لغايات اجراءات الدراسة حيث تم إقامة نموذج التفاعل التنظيمي الماسي يبين كيف يمكن كل مكون من هذه المكونات من التغيير في باقي المكونات وكيف يتفاعل مع البيانات الداخلية والخارجية، بحيث طبق هذا النموذج على عينة تكونت من 390مديرا وموظفا ومهنيا وإداريا في إحدى منظمات التعليم العالي، وذلك باستخدام أداة الإستبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين أصناف الوظائف المختلفة على المستويات الوظيفية والتنظيمية يسير وفق حدود هرمية التسلسل مبنية على المستويات المتوسطة ومستويات الإدارة وهذا ما يؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين الإدارة الإلكترونية وبين أصناف العمل والمهام الوظيفية، بحيث يتنوع استخدام

[1] - Wigand,F.DianneLux**, information technology in organizations: impact on structure,** people and tasks D.P.A. reaching new heigts, Arizona state university, 2007, page02-287.

التكنولوجيا بتنوع تصنيف العمل وأنواع المهام، كما تقترن أهمية أستخدام البريد الإلكتروني بدرجة الإقتران والتكرار لإستخدامات البريد الإلكتروني على المستويات المختلفة للتنظيم الإلكتروني.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اشتراكهما في متغير الإدارة الإلكترونية، وتختلف في أهداف ومجال ومجتمع الدراسة بحيث ركزت على أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمات وقدرتها على إحداث تغيرات داخلية سواء على المهام أو في الهيكل التنظيمي أو حتى الأفراد العاملين في حين الدراسة الحالية ركزت على ضرورة توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية حتى يسهل تطبيقها بالشكل الفعلي.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في معرفة الدور المهم الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة على المنظمات بصفة عامة و محاولة إسقاطها على الإدارة المحلية بصفة خاصة والتغييرات الإدارية والوظيفية التي تصاحب هذا الأسلوب، كما اعتبرت النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة منطلقا أساسيا في دراستنا وأفكار هامة اعتمدنا عليها في التصور الشامل للدراسة، لأنها تركز على العلاقة الإرتباطية والوظيفية للإدارة الالكترونية ووظائف الادارة.

3. Eric Dagiral (2007)[1] :**" LA construction socio technique de l'administration électronique"**, thèse de doctorat, département de sciences de Lhomme société et sociologie, université paris EST marne la vallée, Franc.

منشورة على الموقع:18.02.2021.19:50h https://halshs.archives-ouvertes.fr

البناء الإجتماعي والتقني للإدارة الإلكترونية الفرنسية: مستخدموا إدارة الضراب.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على كيفية بناء نموذج شبكي فعال للإدارة موجه نحو خدمة المستخدم واحتياجاته من خلال النظر إلى رؤية الإدارة الفرنسية لهؤلاء المستخدمين والعمل على تصميم الخدمات التي تناسبهم من خلال العمل على تبسيط وجودهم.

[1] - Eric Dagiral :**LA construction socio technique de l'administration électronique**, thèse de doctorat, département de sciences de Lhomme société et sociologie, université paris EST marne la vallée,2007, Franc.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: إلى أي مدى يتم تحليل الإستخدامات الحقيقية للخدمات عبر الأنترنت وأخدها في الإعتبار من قبل تعدد المصممين(المصلحيين، الفنيين والمطورين)؟

انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها: جميع أصحاب المصلحة السياسية والإدارة العليا ومكاتب المشاريع يعملون كمستخدمين مختلفين بشكل كبير وفقا لمهامهم والتي لاتتداخل دائما مع عملية تصميم البوابة العامة للإدارة الإلكترونية والموقع الرسمي للضرائب.

تبنت الدراسة مدخل علم الإجتماع الإستخدامات وذلك بغية تتبع السياق الإجتماعي والرمزي والمعرفي لتلقي المستخدم للإدارة الإلكترونية مبرزة دور علم الإجتماع في الإهتمام بالتقنيات من خلال التصرف كما لوكانت هذه الإستخدامات بديهية طوال فترات العمل، وقد إعتمد الباحث على منهج تحليل المحتوى حيث طبق على موقع الإعلان عن الضرائب من خلال قيامه بمسح كمي ونوعي لبيانات مستخدمي هذا الموقع بناءا على عدة مؤشرات من بينها عدد مرات تسجيل الدخول خلال مدة زمنية معينة والفئة الإجتماعية الأكثر ترددا على الموقع.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الإدارة الإلكترونية الفرنسية تعيش فوضى لعدم ايجاد حلقة وصل بين الأهداف الموضوعة والإنجازات المحققة في مجال الإدارة الإلكترونية، فالهدف يتمثل في إنشاء بوابة إلكترونية تجمع بين الوظائف الرئيسية للإدارة الفرنسية وهياكلها ومهامها وخدماتها بغية إتاحة الوصول السهل والسريع إلى المعلومات وتقديم خدمات أكثر تنوعا، إلا أن الواقع غير ذلك فجل المعلومات المقدمة للمحللين والمصممين ليست متشابهة تماما حيث لايملك مصمموا البوابة الإدارية المعلومات الكافية للاستخدام الشامل لقواعد البيانات.

كما توصلت الدراسة إلى عدم تمكن الإدارة الفرنسية من تجسيد أهدافها على أرض الواقع راجع إلى وجود نموذجين من الإدارة الإلكترونية بالادارة الفرنسية: نموذج المجتمع الرقمي، ونموذج التسيير الإداري الرقمي، ولتحقيق الأهداف المرجوة لابد أولا من إصلاح الدولة.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الإطار العام للدراسة الذي يمثل ضرورة إرساء وتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفير المتطلبات اللازمة لذلك والتركيز على البناء الشبكي والمتطلب التقني على وجه الخصوص، وتختلف من حيث الأهداف ومجال الدراسة التطبيقي بالرغم من أن كلا المجالين يتفقان من حيث تقديم الخدمة، من خلال وصفهما أهم الإدارات التي تتعامل مع المواطن بصفة مباشرة وتقدم له مختلف الخدمات اللازمة.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على مختلف المتطلبات التي طرحها الباحث وحاول تبيان أهميتها وضرورتها حتى يتم التطبيق الفعلي والصحيح لأسلوب الإدارة الإلكترونية داخل تلك الإدارات، كما أشارت الدراسة إلى أبعاد تنظيمية مهمة لابد من قياس مؤشراتها حتى يتم الحكم على نجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية واقعيا، حيث تدل النتائج التي جاءت في هذه الدراسة على أن غياب خطة إستراتيجية شاملة موضحة الأهداف لمشروع الإدارة الإلكترونية يعرقل من عملية تجسيدها على أرض الواقع .

4. **Laetitia Roux (2010)[1] :"** l'administration électronique: un vecteur de qualité de service pour les usagers**"**, revue française dans informations sociales, N158, 2010, page20-29.

منشورة على الموقع:

https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique.htm 12.02/2022 . 14:30h.

الإدارة الإلكترونية: اتجاه لجودة الخدمة للمستخدمين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق برنامج عمل الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة في فرنسا، وعلاقتها بمستوى تحسن جودة وكفاءة الخدمة العامة وكذلك تبسيط العلاقات مع المستخدمين.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ماذا نعني بالإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة وماهي الإستنتاجات التي يمكن إستخلاصها من تنفيذ هذه التقنية بعد عشر سنوات بالإدارة الفرنسية العامة؟

انطلقت الباحثة من فرضيتين رئيسيتين حيث تمثلت الفرضية الأولى فيمايلي:

تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة حسب درجة التقدم في ديناميات تطوير الإدارة الإلكترونية، حيث أشارت الباحثة إلى أربعة مراحل لتطوير الإدارة الإلكترونية وصنفتها إلى مرحلة المعلومات، مرحلة التفاعل، مرحلة التفاعل ومرحلة التكامل، قامت بعد ذلك بإسقاط كل مرحلة من المراحل على الواقع الفعلي لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الفرنسية ومدى إلتزامها وتقيدها بتتبع هذه المراحل من أجل الوصول إلى تطبيق سليم لهذه التقنية.

[1] - **Laetitia Roux:** l'administration électronique: un vecteur de qualité de service pour les usagers, revue française dans informations sociales, N158, 2010, page20-29.

أكدت الباحثة أن لكل مرحلة ميزة تتيحها للمستخدم للوصول المباشر السلس إلى الخدمات للتي يريدها والتي تلبي احتياجاته، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين صورة الإدارة أمام المستخدمين.

أما الفرضية الثانية التي وضعتها الباحثة كانت حول شرعية تطوير الإدارة الإلكترونية وتأثيراتها الإجتماعية، تطرقت من خلالها الباحثة إلى الأبعاد الإجتماعية للجودة وقياس درجة رضا المستخدمين لمواقع الخدمة العامة الفرنسية، من خلال تقسيم هؤلاء المستخدمين إلى قسمين: القسم الأول مرتبط بإمكانية أو عدم وجود معدات الكمبيوتر اللازمة، والقسم الثاني مرتبط بقدرات الإستخدام.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية ليس مسألة تقنية بحتة، بل هي على العكس من ذلك أداة إستراتيجية بارزة لتحسين الخدمة المقدمة للمواطنين اعتمادا على مستوى تطوير هذه التقنية، حيث تتطلب هذه التقنية تحولا في تنظيم الإدارات وإصلاحها وهو مايدعي إلى الحاجة الملحة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، كما أنه لابد من القيام بتغييرات عميقة في التنظيم الداخلي واجراءات تبادل المعلومات والعمل على تكييف التشريعات من أجل الوصول إلى خدمات ذات جودة وكفاءة.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونهما يدرسان متغير الإدارة الإلكترونية حيث تحاولان كلتا الدراستين إبراز مزايا هذا الأسلوب من خلال تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وبالتالي عصرنه الإدارة، غير أنها تختلف مع الدراسة الحالية في عدة جوانب بحيث ركزت هذه الدراسة على نموذج واحد وهو دراسة تطور موقع الإدارة العامة الفرنسية واعتمادها على إحصائيات تقيس نسبة الإستخدام ودرجة الرضا، على غرار الدراسة الحالية التي تدرس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات المحلية.

وقد أفادتنا هذه الدراسة من خلال ما قدمته الباحثة من تأكيدات حول ضرورة إنتقال هذه الإدارات إلى تبني الإدارة الإلكترونية وقالت أنها حتمية لابد من السعي لتحقيقها لما لها من محسنات في مجال الإدارة العمومية وما تقدمه من خدمات من شأنه أن يسرع من عملية الإنجاز وزيادة الإتقان وتخفيض التكاليف وتبسيط الإجراءات وبالتالي تحقيق الشفافية الإدارية.

5. **Soumaya intissar ben dhaou (2011)[1] :** "Les capacités de changement du développement de l'administration électronique : les enseignements d'une recherche menée dans deux organismes publics canadiens", thèse de doctorat, département de administration des affaire, université du Québec à Montréal, canada.

منشورة على الموقع:18.02.2021.21:00h https://www.theses.fr/

قدرات التغيير في تطوير الإدارة الإلكترونية: الدروس المستفادة من البحوث التي أجريت في هيئتين عامتين في كندا.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور أسلوب الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات في المنظمات العامة وتحديد القدرة على التغيير اللازمة للحفاظ على التقدم وتحديد التغيير التنظيمي، خصوصا وأن هذه التغييرات تمس جميع المستويات تتسم بالسرعة والاستمرارية، ماجعل المنظمات مضطرة للتطور بشكل مستدام وبالتالي تطوير قدراتها على التغيير تأكيدا لمبدأ أنه لا يمكن فصل مسألة تطوير الإدارة الإلكترونية عن مسالة التغيير المستمر.

تمحورت إشكالية الدراسة حول:كيف ستتمكن المنظمات العامة من التأقلم مع ديناميات البيئة الحالية، وكيف سيتم تطويرها ودعمها للأعمال الإلكترونية؟ تفرع على هذا الإشكال مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تمثلت في:

- كيف يؤدي تطوير الإدارة الإلكترونية إلى إشراك المنظمات العامة في التغيير المستمر؟
- ماهي قدرات التغيير التي تساهم في مواجهة تحدي التغيير المستمر في ظل البيئة الإلكترونية؟

اعتمدت الباحثة على منهج دراسة حالة لكل من الهيئات العامة (GOP)و(MINER) من خلال منهج الحالة المهيكلة لكارول وسوانمان(2003)، والتحليل القائم على نظرية الأرض، وهو ما ساعد الباحثة على بناء إطار مرجعي مفاهيمي لتطوير الإدارة الإلكترونية، كما تم الإستعانة بالمنهج المقارن لتحليل كلا الهيئتين والاستراتيجيات المتبعة لتطوير الإدارة الالكترونية بها.

[1] - Soumaya intissar ben dhaou**: Les capacités de changement du développement de l'administration électronique : les enseignements d'une recherche menée dans deux organismes publics canadiens**, thèse de doctorat, département de administration des affaire, université du Québec à Montréal, 2011, canada.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: مرت عملية تطوير الإدارة الإلكترونية بثلاثة مراحل في مدة زمنية تراوحت مابين سنة 1998و2008. تطورت خلالها الإدارة الإلكترونية مع البيئة الداخلية والخارجية (البيئة المتوسطة والبيئة الكلية)، وتم التأكيد على أن التغيير المستمر هو عامل حاسم في تطوير الإدارة الإلكترونية وهو أمر أساسي في التطور المشترك للأنظمة المعقدة، وتطوير الإدارة الإلكترونية يعتمد على قدرات التغيير التي تشكل الطاقة اللازمة للتطوير المشترك للقدرات التنظيمية اللازمة وكذا التجديد الإستراتيجي لكل فترة.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تبحث في موضوع الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة وتحاول إبراز الدور الفعال لها في المنظمات، حيث ركزت هذه الدراسة بصفة عامة على إبراز دور ومساهمة الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة من عمليات التخطيط والرقابة والتنظيم والقيادة، لكنها إختلفت على الدراسة الحالية في جوانب كثيرة حيث أن هذه الدراسة استهدفت هيئتين عامتين بالدرجة الأولى وركزت على تتبع عملية تطور الإدارة الإلكترونية داخل هذه االهيئات دون التطرق لمستويات الخدمة المطلوبة ومدى فعاليتها في إطار أسلوب الإدارة الإلكترونية.

وقد أفادتنا هذه الدراسة من خلال معرفة كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وقيادة وإبراز العلاقة بين كل من العنصر التقني والعنصر البشري ودور كل واحد منهما في التعامل مع التكنولوجيا بشكل جيد.

- **الدراسات العربية:** يستهدف هذا العنصر عرض ماجاء من دراسات سابقة حول موضوع الإدارة الإلكترونية في المجتمعات العربية، باعتبارها تجارب رائدة في هذا المجال والسباقة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث في العديد من المجالات، من باب الاستفادة ومحاولة مقارنة نتائجها بما جاءت به الدراسة الحالية.

1. **دراسة محمد عبد الله محمد الألمعي(2010)** بعنوان: "الحماية الجنائية للإدارة الإلكترونية "[1]، أطروحة دكتوراه، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما مدى فاعلية حماية النظام القانوني للإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة؟

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الجرائم التي تقع على نظام وعناصر الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة بغية معالجتها في ظل النصوص القانونية المتوفرة لدى بعض الدول العربية التي حققت تقدما في تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية

[1]– محمد عبد الله محمد الألمعي، الحماية الجنائية للإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2010.

والقوانين المقارنة في أهم دول العالم المتقدمة وبما قد يساعد الدول المتبقية أن تسارع في إصدار التشريعات والقوانين المناسبة لتنظيم عملية إستخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة، واعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك علاقة طردية بين الجريمة وطرق ووسائل مكافحتها ومدى إستخدام الطرق الفنية والتقنية والبشرية والوسائل العلاجية المتمثلة في القوانين والتشريعات لحماية أسلوب الإدارة الإلكترونية.
- هناك علاقة طردية بين الأبعاد التقنية المترتبة على استخدام الإدارة الإلكترونية و إمكانية حمايتها.
- هناك علاقة طردية بين المجال التقني والمجال التشريعي القانوني.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن من خلال وصف ومقارنة واقع إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك باستعراض بعض التجارب المطبقة في دول متقدمة وكذلك في دول عربية ، وقد اعتمد الباحث مقارنته من الرسائل العلمية والبحوث والمجلات المتخصصة والمحكمة والندوات والمؤتمرات في مجال الإدارة الإلكترونية والحماية الجنائية والقانونية لتطبيقاتها المختلفة وذلك بغية التعرف على مدى كفاية وفاعلية وملائمة القوانين والتشريعات الحالية في الحماية الجنائية للإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة للخروج بنتائج وتوصيات استرشادية مناسبة لاستمرار السير على الطريق الصحيح في الألفية الثالثة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن فهم محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية (التقنية، الإقتصادية، الإجتماعية الثقافية) في البيئة العربية يساعد في وضع الحلول العلمية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ولتجاوز المعوقات الأساسية التي تواجه تطبيقها في المنظمات العربية، والتطبيق الناجح أمر ممكن خصوصا مع وجود تجارب عربية حققت نجاحا في هذا الإطار.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تدرس مؤشر المتطلبات التشريعية للإدارة الإلكترونية في البيئة العربية محاولة من خلال ذلك إبراز أهم المتطلبات اللازمة التي تساهم في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وتؤثر بشكل مباشر في وظائف الإدارة، غير أن هذه الدراسة تختلف مع الدراسة الحالية في جوانب عدة من حيث مجال الدراسة والعينة المستهدفة بحيث تتناول الدراسة الحالية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات المحلية.

وقد أفادتنا هذه الدراسة من خلال استعراضها لمدى كفاية وفاعلية وملائمة القوانين والتشريعات الحالية في الحماية الجنائية للإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة في البيئة العربية وتحليلها لها وإبراز دورها داخل الإدارة عموما،كما أفادتنا الدراسة في التنبه لبعض المؤشرات الهامة التي لها صلة مباشرة بموضوع دراستنا.

2. **دراسة أحمد فتحي محمد الحيث(2012)** بعنوان: "أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها "[1]، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

منشورة على الموقع: https://search.emarefa.net/ar ، 2021/12/13، 14.50سا.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: مامدى تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة في الأردن؟

وقد هدفت هده الدراسة إلى الكشف على أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية وكفاءة البنوك العاملة في الأردن وذلك من خلال:

- التعرف على مدى تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة في الأردن.
- التعرف على أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك العاملة في الأردن.
- التعرف على أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على تحقيق أهداف البنوك العاملة في الأردن.
- التعرف على أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التكيف التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن.
- التعرف على أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التكامل التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية وكفاءة البنوك العاملة في الأردن، تكون مجتمع الدراسة في جمعية البنوك العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تم أخد عينة عشوائية طبقية تكونت من 326 موظفا يشغلون مواقع وظيفية في الإدراة العليا والوسطى في البنوك المختلفة من العدد الإجمالي للمديرين ورؤساء الأقسام البالغ عددهم2050، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع وظائف الإدارة الإلكترونية(التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية)، تؤثر وبشكل إيجابي على فاعلية البنوك، ويرى

[1] – أحمد فتحي محمد الحيث، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.

الباحث أن ذلك يعزي إلى إدارك الإدارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في الأردن إلى أهمية منهج الإدارة الإلكترونية لأنه منهج حديث يقوم على إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إنجاز وظائف الإدارة، كما أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت الركيزة الأساسية التي تبنى عليها نجاح البنوك وتشكل ميزة تنافسية هامة خاصة في قطاع البنوك لذا فإن تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية يساعد البنوك لتكون أكثر فاعلية في بيئة أعمال متطورة ويساعدها على تحقيق أهدافها.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونهما يشتركان في دراسة متغير الإدارة الإلكترونية من خلال التعرف على المتطلبات التي ينبغي توافرها في المنظمة الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال إعادة هندسة الوظائف الإدارية التقليدية وتحويلها إلى وظائف إلكترونية وتوفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية من حيث مجال الدراسة والذي يتمثل في الإدارات المحلية.

وتم الاستفادة من هذه الدراسة في عدة جوانب من حيث الإطار النظري للإدارة الإلكترونية ومن خلال التمييز بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية والإطلاع على الخطة المقترحة لتطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية وإبراز إسهاماتها في تحسين مستوى وفعالية كفاءة مسيريها وكذلك التعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وكيفية قياس مدى توافرها.

3. **دراسة عافي خلف سويلم المرشد(2013)[1] بعنوان:** " أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء في مؤسسات الدولة في المملكة الأردنية الهاشمية"، أطروحة دكتوراه، قسم الدراسات النظرية، جامعة أمدرمان الإسلامية، السودان.

منشورة على الموقع: **https://search.emarefa.net/ar** ، 2021/12/13، 15.00 سا.

تهدف الدراسة إلى التعرف على فاعلية أداء المديرين في الوزارات الأردنية نحو تبني الإدارة الإلكترونية، ومحاولة تحليل مدى توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المديرين في الوزارات الأردنية.

تمحورت اشكالية الدراسة حول: ماأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فاعلية الأداء بين مؤسسات الدولة والمواطنين في الأردن؟ وماهو مدى إمكانية تبني الوزارات الأِردنية لمفاهيم وأساليب الحكومة الإلكترونية؟

وتفرعت عنه عدة أسئلة فرعية:

[1]- عافي خلف سويلم المرشد، أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء في مؤسسات الدولة في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة دكتوراه، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2013.

- هل يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الدولة الأردنية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين توفر البنية التحتية في مؤسسات الدولة؟

وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين مستوى الأداء في مؤسسات الدولة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية وبين مستوى الأداء في مؤسسات الدولة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستعداد الإدارة العليا في وزارة الداخلية وبين مستوى الأداء في مؤسسات الدولة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستعداد الموظفين في وزارة العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبين مستوى الأداء في مؤسسات الدولة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواقف المراعين من الإدراة الإلكترونية وبين مستوى الأداء في مؤسسات الدولة.

طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تغطية موضوع الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بالرجوع إلى الكتب والدوريات التي تناولت موضوع الدراسة، كذلك تم استخدام المنهج التحليلي في تغطية الجانب العملي من الدراسة، وقد تمت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مختلف المستويات الإدارية في مؤسسات الدولة الأردنية، وعددهم 303 من أصل 665 عامل، بإستخدام الإستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توصلت الدراسة إلى وجود إتجاهات إيجابية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الدولة الأردنية، كما أنها توصلت إلى وجود إتجاهات ايجابية ووجود إستعداد متوسط لدى موظفي مؤسسات الدولة الأردنية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهو الحال مع المسؤولين والمراجعين الذين لهم استعدادات متوسطة نحو تطبيق الإدراة الإلكترونية.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونها تدرس متغير الإدارة الإلكترونية من خلال رصد الإمكانيات المادية والإدارية والفنية التي من خلالها يتم التطبيق الجدي للإدارة الإلكترونية كما أنها ترصد أهم المعوقات التي تعترض عملية التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال إدخال أساليب جديدة في نمط الإدارة في مؤسسات الدولة، وتختلف عن الدراسة الحالية من جوانب عدة على غرار أهداف الدراسة وميدان البحث والمنهج المتبع.

وجوانب الإفادة من هذه الدراسة يبرز من خلال تأكيد هذه الدراسة على ضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي والتعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية والبشرية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتعرف على المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية مع إبراز تطبيقها.

4. **دراسة خالد بوشمال(2014)[1] بعنوان:** "رهانات تحديث الإدارة العمومية بالمغرب من خلال نظام الإدارة الإلكترونية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية، جامعة عبد المالك السعدي، المغرب. منشورة على الموقع: http://nubxuwln.saudisearch.eu/upload، 2021/12/15، 21.50سا.

تهدف الدراسة إلى دراسة أوراش التحديث الإداري كبرنامج شمولي لتطوير القدرات التدبيرية للإدارة المغربية بصفة عامة وأثر الإدارة الإلكترونية على التطور والتحديث الإداريين بالمغرب، كما تهدف الدراسة إلى دراسة موضوع التحديث الإداري أو تحديث الإدارة كموضوع رئيسي في دراسة السياسات العامة في المغرب.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: كيف يمكن للإدارة المغربية أن تدمج الحكامة الجيدة في نمط تدبيرها بتبني حلولا مقتبسة ومستنبطة من إدماج تكنولوجيا الإعلام والإتصال من أجل تحقيق أهداف السياسة العامة في ظل واقع يتميز بالتطور المستمر للظروف الإجتماعية والسياسية؟تفرعت عنه الاسئلة الفرعية التالية:

- هل الدولة ستستمر في تقديم خدماتها العمومية مع العمل على تحقيقها في إرتباط بمبدأ الدولة الأحسن؟
- هل الدولة ستفوض للقطاع الخاص تقديم هذه الخدمات بشكل إلكتروني إرتباطا بمبدأ الدولة الأقل تدخلا؟
- كيف ساهمت أو تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير فاعلية ونجاعة التدبير العمومي؟

[1]– خالد بوشمال، رهانات تحديث الإدارة العمومية بالمغرب من خلال نظام الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية، جامعة عبد المالك السعدي، المغرب، 2014.

- هل يمكن عن طريق تحسين مستوى الإعلاميات تطوير الإدارة العمومية؟
- هل الإدارة الإلكترونية قادرة على المساهمة في تعزيز فاعلية ونجاعة الإدارة؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة أوراش التحديث والتطرق اليها من خلال توضيح أهميتها وأهدافها وتحدياتها بحيث مكن الباحث من وصف واقع حال أوراش التحديث بصفة عامة والإدارة الإلكترونية بصفة خاصة، كما تم الإستعانة بالمنهج المقارن وذلك لمقارنة التجربة المغربية في مجال التحديث الإداري بمثيلاتها في بعض الدول الأوروبية والعربية، منا استعان الباحث بالمنهج التاريخي لسرد التطور التاريخي للإصلاح الإداري بالمغرب وكذا التطور الذي عرفته مسألة إدماج تكنولوجيا الإعلام والإتصال في نمط التسيير الإداري بالمغرب ، كما اعتمد على المنهج التحليلي من خلال تحليله مجموعة من المعطيات المرتبطة بالإدارة المغربية وكذا دراسة وتحليل تأثير أو تأثيرات الإدارة الإلكترونية على نمط التدبير وإشتغال الإدارة المغربية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن ماتقدمه الإدارة الإلكترونية كمفهوم ومحتوى جديدين أثر تأثيرا فعليا على الإدارة العمومية سواءا من حيث مناهج عملها أو التقنيات المستخدمة أو من حيث بنياتها وتنظيمها الداخلي والتجربة المغربية وإن كانت جنينية غير أنها الازالت غير فعالة وتصطدم بمجموعة من العوائق الداخلية والخارجية تتوزع مابين تداخل الإختصاصات وعدم وجود رؤية شمولية لتطبيق البرنامج أو عدم وضوحها على أقل تقدي، أضف إلى ذلك عدم إكتمال البنية التحتية اللازمة لقيام الإدارة الإلكترونية وتفاوتها على مستوى الإدارات المختلفة، إضافة إلى تواجد فجوة بين المستخدمين وكذا ضعف الميزانية المرصدة لتأهيل وتكوين الموارد البشرية، كلها أدت إلى صعوبة حتمية الوصول إلى النتائج المرجوة من أسلوب الإدارة الإلكترونية.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث دراستها للإدارة الإلكترونية وتأثيراتها المختلفة محاولة إبراز أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق التام للإدارة الإلكترونية هذا الأمر الذي جعلها تتوافق مع دراستنا من حيث البحث عن أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية منها العناصر البشرية والمادية والتنظيمية والتشريعية التي اذا لم يتم توفيرها تصبح عبارة عن معوقات تحول دون السير الحسن لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وعلى الرغم من ذلك فإنها تختلف على الدراسة من عدة جوانب المتمثلة في أهداف الدراسة وميدان البحث.

وتم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال التعرف على المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم للإدارة الإلكترونية وإبرازها لأهمية عناصر الإدارة الإلكترونية في تسهيل اجراءات العمل في المؤسسات على اختلاف نمطها.

5. **دراسة عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس وناصر سعيد علي محسن(2018)** بعنوان:"متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية (من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين)[1]"، دراسة علمية منشورة بمجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد08، كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا، اليمن، الصفحات103-135.

منشورة على الموقع:24.02.2021.13:00h www.asjp.cerist.dz/en/article /

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين وذلك من خلال التعرف على المتطلبات التشريعية، البشرية، التقنية والمالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية.

وإعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

- لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير التوصيف الوظيفي.
- لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للتعرف على المتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة المتمثلة في القيادات الأكاديمية والإداريين في كلية مجتمع صنعاء واعتمد على إستبانة كأداة لجمع البيانات وعلى عينة 70مفردة موزعة بين القيادات الأكاديمية والإداريين.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

[1] – عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس وناصر سعيد علي محسن، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية، دراسة علمية منشورة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد08، اليمن، 2018.

عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على متوسط تقديرات أفراد الدراسة فيما يخص مجالات الدراسة الأربعة (المتطلبات التشريعية، والمتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية والمتطلبات المالية)، وأن الذكور والإناث متفقون على أهمية هذه المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ووجوب توفرها في كلية مجتمع صنعاء، كما أظهرت النتائج أيضا وجود تأثير لمتغير التوصيف الوظيفي والذي اشتمل على فئتين هما (القيادات الأكاديمية والإداريين) على تقديرات أفراد الدراسة حول أهمية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بمجالاتها الأربعة. وقد أظهرت النتائج أيضا عدم وجود تأثير لمتغير المؤهل العلمي والذي تكون من فئات هي (دبلوم متوسط فأقل، جامعي، دراسات عليا)على تقديراتهم إتجاه درجة وأهمية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بمجالاتها الأربعة كما أظهرت نتائج الفرضية الأخيرة عدم وجود تأثير لمتغير سنوات الخبرة الإدارية على تقديرات أفراد الدراسة اتجاه درجة أهمية الأخيرة عدم وجود أي تأثير لمتغير سنوات الخبرة الإدارية على تقديرات أفراد الدراسة اتجاه أهمية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث اهتمامها بدراسة المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالطريقة الصحيحة وذلك من خلال استعراض مختلف هذه المتطلبات وإبراز مدى أهميتها وضرورة وجودها، وهي تتفق مع أهداف الدراسة الحالية، إلا أنها تختلف في جوانب أخرى عن الدراسة الحالية من حيث مجال الدراسة بحيث تعنى الدراسة الحالية بدراسة هذه المتطلبات في الإدارات المحلية أين يكون هناك تفاعل دائم بين الإدارة والمواطن.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال معرفة مؤشرات كل متطلب من متطلبات الإدارة الإلكترونية، والوقوف على تأثيرات هذه المتطلبات ومدى وعي الأفراد بأهمية الإدارة الالكترونية.

- **الدراسات المحلية:** تستهدف الباحثة عرض الدراسات المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية في المجتمع الجزائري نظرا لما ينفرد به من خصوصية، من خلال تتبع الدراسات التي قام بها الباحثون حول موضوع الإدارة الإلكترونية والنتائج المتحصل عليها، وعرض جوانب الإفادة التي مهدت لموضوعنا من عدة نواحي، وتمثلت هذه الدراسات في الآتي:

1. **دراسة عبان عبد القادر (2016)** بعنوان: **"**تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**"**[1]، أطروحة دكتوراه منشورة، قسم علم إجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

منشورة على موقع:

>http://revues.univ-biskra.dz/>. Date de consultation : 20 avr. 2021.16 :40h

[1]– عبان عبد القادر، تحديات الادارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وهدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر باعتباره بلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا، كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم، ومعرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية وما مستوى رضاهم عن تطبيقاتها. وكذلك هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية والوقوف عند الأسباب الحقيقية التي تعيق هذه العملية من خلال تبيان المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات والتي انطلقت من فرضية رئيسية محورية _هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر والتي تفرعت عنها الفرضيات الجزئية التالية:

- هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنه الإدارة التقليدية في الجزائر.
- هناك علاقة إرتباطيه بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنه الإدارة التقليدية في الجزائر.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي،كما تم الإعتماد على كل من الملاحظة والمقابلة الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وترتكز هذه الدراسة على عينيتين تم أخدهما من مجتمعين مختلفين، المجتمع الأول يمثل العملاء الداخليين للبلدية محل الدراسة وتم إختيار عينة عشوائية متكونة من 162فردا أما المجتمع الثاني فمثل العملاء الخارجيين للبلدية محل الدراسة وتم اختيار عينة قصدية والتي قدرت ب32 فردا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك العديد من المخاطر التي لابد أن تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنه الإدارة بنمطها التقليدي، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية، والتحديات الإجتماعية التي تخص إنخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولازالت رهينة الإجراءات التقليدية.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تحاول دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية، وتختلف في عدة جوانب في مجال الدراسة، حيث أن الدراسة الحالية تناولت بعض بلديات ولايات الشرق الجزائري، أما هذه الدراسة فقد خصت بلدية واحدة وهي بلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة، وهو ما يجعل من الدراسة الحالية أكثر شمولية.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على مدى إستعداد البلدية الجزائرية لقبول أسلوب الإدارة الإلكترونية في ممارساتها الإدارية، وذلك من خلال معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في مختلف هذه الإدارات بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم، كما ساعدتنا هذه الدراسة في أخذ نظرة عن مدى وعي المواطن عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث، كما تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الإطلاع على المتطلبات اللازمة والموجودة في البلديات الجزائرية عموما.

2. **دراسة رانية هدار (2018)** بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر [1]." أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة_01_.

منشورة على الموقع: http://theses.univ-batna.dz/23.03.2021.19:20h

تمحورت إشكالية الدراسة حول: إلى أي مدى يمكن أن يشكل التحول نحو الإدارة الإلكترونية آلية إدارية فعالة في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر؟

وللإجابة على الإشكال المطروح ارتأت الباحثة إلى وضع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى**: نجاح تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر مرتبط بتطوير البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية ووجود مورد بشري يتمتع بقدرات ومهارات تقنية عالية للتعامل معها.
- **الفرضية الثانية**: تسعى الجزائر إلى إحلال النمط الإداري الإلكتروني محل النمط التقليدي لكونه يسهم في ترشيد الخدمات العمومية وجعلها سهلة، سريعة، شفافة ودقيقة.
- **الفرضية الثالثة**: هناك علاقة ارتباطيه بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودرجة إسهامها في ترشيد الخدمة العمومية.

[1] – رانية هدار، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة01، الجزائر، 2018.

- **الفرضية الرابعة:** بطئ التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر هو نتيجة جملة من المعوقات والتحديات.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل عن الإدارة الالكترونية يستفاد منه علميا وعمليا، ويكون هذا الإطار نقطة الانطلاق نحو بحث إمكانية تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر بصفة عامة ومصلحة الحالة المدنية ببلدية باتنة بصفة خاصة، من خلال تحديد طبيعة مصطلح الإدارة الإلكترونية كمفهوم وكممارسة، والأكثر من ذلك رفع الوعي بشأنها فيما يتعلق بالمتطلبات الضرورية لإرساء دعائمها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بشكل كامل وفعلي.

وإستخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي لجمع المعلومات من عينة الدراسة الميدانية المتمثلة في المبحوثين من الموظفين العاملين على مستوى مصلحة الحالة المدنية ببلدية باتنة والمواطنين المستفيدين من خدماتها، إعتمدت على أداة الإستمارة لجمع البيانات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع المراد دراسته، وتم تطبيق الدراسة على مصلحة الحالة المدنية ببلدية باتنة، وتم الإعتماد على العينة العشوائية موجهة للموظفين حيث بلغت100مفردة أما العينة كانت قصدية وإستهدفت المواطنين الذين يقطنون ببلدية باتنة ويقصدون مصلحة الحالة المدنية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: رغم الإجراءات والتدابير المتخذة حققت نتائج ايجابية ملموسة في المصلحة وأحدثت تغييرات متلاحقة في العوامل المؤثرة في مدخلاتها، والتي أعطت وجها جديدا ودفعة مختلفة لمستوى وطريقة تقديمها للخدمات مقارنة بالسنوات السابقة، إلا أن ما تم تحقيقه من إنجازات ونتائج على مستوى مخرجات ومردودية المصلحة يعبر عن محدودية الآثار الايجابية للوسائل التكنولوجية المستخدمة وعدم تأثيرها بشكل يستجيب لتطلعات المواطنين، عكس ذلك كثرة مظاهر الضعف والقصور في شكل وطرق انجاز وتقديم الخدمات العمومية وغياب مؤشرات الجودة الشاملة.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تبحث في الإجراءات اللازمة التي من شأنها إنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاته في الإدارة العمومية حيث ركزت هذه الدراسة على تبيان أهمية البنية التحتية والمورد البشري ودرجة توفرهما بالبلدية ميدان الدراسة، كما ساهمت هذه الدراسة في إبراز أهم المعوقات والتحديات التي أدت إلى بطئ عملية التحول نحو التطبيق الفعلي والسليم للإدارة الإلكترونية.

وتم الإستفادة من هذه الدراسة في العديد من الجوانب، من حيث الجانب النظري أولا، وكذلك في كونها تحيل الدراسة الحالية إلى دور الذي تلعبه بعض مؤشرات الدراسة الحالية: توفر البيئة التحتية التقنية وتأثيرها في التحول نحو نمط التسيير الإلكتروني في الإدارات العمومية وأهم المعوقات التي تقف عائقا أمام تحقيق هدف برنامج الإدارة الإلكترونية في

الجزائر، وهو ما نريد التأكد منه من خلال دراسة درجة توفر التجهيزات التقنية في الإدارة المحلية ودورها في تسهيل عملية التحول الإلكتروني.

3. **دراسة إيمان ايت مهدي (2018)** بعنوان: "تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية [1]" ، أطروحة دكتوراه، قسم علم الإجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2.
منشورة على الموقع: http://dspace.univ-setif2.dz 23.03.2021.18:30h / وهذه الدراسة تخدم بدرجة كبيرة التساؤل الفرعي الثاني المتعلق بدرجة توفر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: طبيعة التأثير الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير الموارد البشرية، ولمعالجة هذا الإشكال والقيام من خلال هذه المعالجة بمحاولة الإحاطة نظريا وتطبيقيا بالعلاقة الرابطة بين الإدارة الإلكترونية والتسيير الفعال للموارد البشرية ، تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تمثلت في:

- ما طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية؟
- ما طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية؟
- ما طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد البشرية؟

هدفت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن علاقة التأثير والتأثر بين كلا المتغيرين المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية، والمتغير التابع المتمثل في تسيير الموارد البشرية ممثلا بوظائفه ومهامه.

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ألارتباطي كعملية جوهرية في تأسيس محتوى الدراسة وبناء قواعدها، لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ودرجة تلك العلاقة ونوعها، واستعانت بأدوات جمع البيانات كل من الملاحظة، والمقابلة، واستمارة الاستبيان على شكل مقياس لجمع بيانات المبحوثين، بحيث طبقت الدراسة على موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسطيف، اعتمدت على العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة التي قدرت ب20 مفردة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تقوم الإدارة الإلكترونية بدور فاعل نحو وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف، والتي تعكس العملية التسييرية إذ تتدخل الإدارة الإلكترونية في تفعيل مختلف الجوانب المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية إلى استقطابها واختيارها، مرورا بتكوينها تدريبها وتطويرها، ثم تقويمها

[1] – إيمان أبت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2018.

وتقييم أدائها، وهذا بفضل ما توفره من تسهيلات ممثلة في مختلف وسائلها وأساليبها التسييرية العصرية، بذلك تمنح فرصا لمواردها البشرية بالتكوين الفعلي في ظل بيئة إلكترونية عصرية.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تبحث في تأثير أسلوب الإدارة الإلكترونية على تنمية وتطوير المورد البشري وهو أحد مؤشرات الدراسة الحالية، حيث ركزت هذه الدراسة على تبيان أهمية ودور الإدارة الإلكترونية في تغيير وظائف إدارة الموارد البشرية، وضرورة تطوير معارف وقدرات المورد البشري لتتماشى مع أسلوب الإدارة الإلكترونية في ظل التعامل مع بيئة إلكترونية عصرية.

وتم الإستفادة من هذه الدراسة في كونها قدمت إطارا نظريا مكن الباحثة من الرجوع إليه في المراجع المستخدمة، كما ساعدت الباحثة في توضيح أبعاد ومؤشرات متطلب العنصر البشري أثناء بناء أداة جمع البيانات المتمثلة في الإستمارة.

4. **دراسة بن عبيد عبدالباسط (2019)** بعنوان: "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر"[1]، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

منشورة على الموقع:<http://revues.univ-biskra.dz/23.03.2021.17;30h/>

تمحورت إشكالية الدراسة حول:ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر؟

وللإجابة عن هذا الإشكال تم وضع الفرضيات التالية:

- توجد بعض المجالات في نشاط الإدارة المحلية التي يمكن أن تطبق فيها الإدارة الإلكترونية.
- الموارد البشرية الحالية في الإدارة المحلية لاتملك المؤهلات والمهارات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- لا تتوفر الإدارة المحلية على بنية تحتية تقنية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يشكل الفراغ القانوني أحد العوائق الاساسية أمام التحول للعمل الالكتروني في الإدارة المحلية في الجزائر.
- يوجد ادراك بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى موظفي الإدارة الإلكترونية.

[1]– بن عبيد عبدالباسط، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الادارة المحلية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر وابراز ما يجب على الإدارة القيام بت من أجل احداث هذا التحول.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة إشكالية الدراسة والاحاطة بمختلف جوانبها، من خلال دراسة واقع الدراسة، إستخدم الملاحظة والإستبيان كأدوات لجمع البيانات الميدانية، وذلك بأسلوب المسح لعينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي قدرت ب425مفردة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تشكل الظروف التنظيمية عائقا امام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، حيث تتوفر المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المدروسة، كما تتوفر الإدارة المحلية في الجزائر على أغلب المتطلبات التقنية، حيث تتوفر على أجهزة الكمبيوتر اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن الإدارة تخصص ميزانية كافية لتحديث الأجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا مايعكس الإهتمام بالتحول الإلكتروني من طرف الإدارة العليا في الإدارة المحلية، أما عن المتطلبات البشرية فهي تتوفر إلى حدما على غرار المتطلبات التشريعية بحيث لاتوجد التشريعات الكفيلة بتغطية اسلوب الإدارة الإلكترونية، والإستنتاج العام أن الإدارة المحلية في الجزائر لاتتوفر على كل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تحمل نفس متغيرات الدراسة، التي تتمثل في البحث عن المتطلبات اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية الجزائرية، حيث ركزت هذه الدراسة على إبراز مايجب أن يكون متوفر في الإدارة المحلية حتى يتم تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال التركيز على مجموعة من المؤشرات التي تشترك معها الدراسة الحالية.

تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال عدة جوانب على الرغم من أنها لا تتموقع في حقل علم الإجتماع، إلا أنها قدمت للدراسة الحالية إطارا نظريا هاما مكن من مقاربة موضوع الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع وملاحظة النتائج المتحصل عليها ومقارنتها مع ماهو موجود بالدراسة الحالية، كما وجهت هذه الدراسة دراستنا للمؤشرات التي لابد من تداركها في الدراسة والتركيز عليها في بناء فقرات أداة جمع البيانات (الإستمارة)، كما ساهمت في توضيح تموقع وأهمية الإدارة المحلية الجزائرية وأهم التحديات التي تواجهها التي ساهمت في تأخر مشاريع التنمية المحلية بها.

5. **دراسة مريم ساري(2019) بعنوان:** "الإدارة الالكترونية ودورها في عصرنه الإدارة العمومية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، قسم الحقوق، جامعة عباس لغرور–خنشلة–، الجزائر.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: إلى أي مدى نجحت مخططات وأليات الإدارة الالكترونية في تحقيق عصرنه الإدارة العمومية في الجزائر؟ تفرع على هذا الإشكال مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تمثلت في:

- ماهي دوافع تطبيق الإدارة الإلكترنية في الجزائر والمخططات المعتمدة في تحقيق ذلك؟
- ماهية آليات الإدارة الإلكترونية المعتمدة لعصرنة الإدارة العمومية؟
- هل وفرت الدولة البيئة الملائمة التي تضمن نجاح الإدارة الإلكترونية؟
- ماهي التحديات والعوائق التي تقف أمام تطور الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي لعبته الإدارة الإلكترونية في تكريس الشفافية والمساواة ومكافحة البيروقراطية في الإدارة العمومية الجزائرية وذلك بتحديد مدى نجاح المخططات والآليات الالكترونية المعتمدة لتجاوز التسيير الإداري التقليدي وتكريس إدارة إلكترونية فعلية في الجزائر.

اعتمدت الباحثة بصفة أساسية على المنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بمجريات هذه الدراسة من خلال جمع الأفكار وتحليلها وشرحها، كما أنها إعتمدت على المنهج الإستقرائي من خلال جمع البيانات المرتبطة بتصنيف الجزائر في المؤشرات الوطنية والدولية وذلك لتحديد مدى فعالية الإدارة الإلكترونية في عصرنه الإدارة العمومية، وكذلك تم الإعتماد في هذه الدراسة عل المنهج التاريخي في بعض عناصر الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: هناك مجموعة من الدوافع الداخلية والدولية التي فرضت على الدولة الجزائرية لتبني التحول الالكتروني في الإدارة العمومية على وجه التحديد، وقد تم لتفعيل ذلك إرساء العديد من المشاريع والمخططات لتكريس هذا التحول، فكانت البداية بتهيئة البيئة الإدارية لتكون القاعدة الصلبة، ليتم بعد ذلك إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية سنة2008 لتحديد سنة 2013 كآخر أجل لإنتهاء هذا المشروع والوصول إلى دولة إلكترونية خالية من المعاملات الورقية، إلا أن تطبيق مشاريع هذا التحول على أرض الواقع عرفت العديد من النقائص خصوصا المتعلقة بالجانب القانوني المساير للمعاملات الإلكترونية، وكذا نقص الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لتغطية متطلبات الإدارة الإلكترونية بالشكل الكافي كلها حالت دون نجاح هذا المشروع بشكل كامل.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كلا الدراستين يوضحان دوافع ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والسياسة الحكومية المتبعة لتحقيق ذلك، وعلى الرغم من كون كلا الدراستين يتناولان متغير الإدارة الإلكترونية إلا أن هذه الدراسة

تختلف عن الدراسة الحالية حيث إستهدفت الدراسة الإدراة العمومية ككل بمختلف هيئاتها المركزية واللامركزية للوصول إلى تحديد فعالية الإدارة الإلكترونية في عصرنه الإدارة العمومية من خلال تتبع وتحليل المؤشرات والإحصائيات التي تبين مدى تطبيق وتطور الإدارة الإلكترونية في الجزائر، في حين الدراسة الت نقوم بها تضمنت تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية التي تمثل أحد هيئات الإدراة اللامركزية من خلال تحديد مختلف الآليات المادية، البشرية والقانونية المطبقة وتتبع مدى توفرها من خلال عدة مؤشرات تقيس ذلك.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في تتبع التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية بالجزائر والوقوف عند كل مرحلة وسرد مجرياتها كما أنها أفادتنا في فهم مختلف المضامين القانونية التي عملت على تفسيرها وشرح مضامينها.

6. **دراسة محمد الصادق غطاس (2020) بعنوان:** "تقييم متطلبات وأهداف الحكومة الإلكترونية في الجزائر من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية –دراسة ميدانية لبلديات ودوائر ولاية ورقلة"[1]، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية.

منشورة على الموقع: http://dspace.univ-ghardaia.dz24.03.2021.10:30h

تمحورت إشكالية الدراسة حول:إلى أي مدى تم توفير متطلبات الحكومة الإلكترونية في الجزائر والإتجاه نحو تحقيق أهدافها من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية المختارة كعينة للدراسة؟

وللإجابة على هذا الإشكال تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: ينظر أفراد عينة الدراسة إيجابيا إلى توفير الإدارات العمومية لمتطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية في الجزائر.
- الفرضية الثانية: يقيم أفراد عينة الدراسة إيجابيا الإتجاه نحو تحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية في الجزائر.
- الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية في الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، التقدمية، الوظيفة، طبيعة الوظيفة).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الحكومة الإلكترونية في الجزائر من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية، من خلال التعرف على مدى توفير الدولة الجزائرية لعوامل نجاح الحكومة الإلكترونية.

[1] – محمد الصادق غطاس، تقييم متطلبات وأهداف الحكومة الإلكترونية في الجزائر من وجهة نظر مستخدمي الادارات العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية، حيث تم تحليل ودراسة أدبيات الدراسة في إطارها النظري وإستعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تمس متغيرات الدراسة، تم إجراء الدراسة الميدانية في المصالح المكلفة بإستصدار بطاقات التعريف وجوازات السفر البيومتريين في الدوائر والبلديات التابعة لولاية ورقلة، حيث طبقت العينة القصدية وتكونت من 175مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على أداة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: أن أفراد عينة الدراسة يقيمون توفير الإدارات العمومية لمتطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية في الجزائر بدرجة متوسطة، كما يقيم أفراد عينة الدراسة ايجابيا الإتجاه نحو تحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية في الجزائر، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية في الجزائر تعزى إلى العمر ونوع الوظيفية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات الحكومة الإلكترونية في الجزائر تعزى إلى الجنس، مستوى التعليم، التقدمية، والوظيفة.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تطرقت لعنصر الإدارة الإلكترونية في فصولها النظرية وهو الموضوع الذي تبحث فيه الدراسة الحالية، حيث ركزت الدراسة على دراسة أحد العناصر الأساسية في إستراتيجية التحول المنتهجة من قبل الحكومة الجزائرية ودرجة توفر متطلبات نجاحه في الإدارة العمومية من وجهة نظر مستخدمي الإدارة، بحيث نبهت الدراسة إلى ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الكفيلة بنجاح المشروع وتطبيقه الفعلي.

تم الإستفادة من هذه الدراسة من خلال التطرق لموضوع الإدارة الالكترونية كمحور أساسي في مشروع الحكومة الإلكترونية، من خلال عرض الإجراءات المعتمدة من قبل الدولة الجزائرية في اطار برنامج الإدارة الإلكترونية وتفاعل الإدارات العمومية معه، كما تم الاستفادة من الجانب الميداني للدراسة حيث كانت الدراسة ملمة بكل جوانب هذا المشروع وتتبع خطواته وتطبيقاته في الإدارة العمومية، ونخص بالذكر في ذلك بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر.

7. **دراسة هني عامر (2021)** بعنوان: ال"تنمية الإدارية في التجربة الجزائرية نحو جودة الخدمة العمومية "[1]، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

منشورة على الموقع: **http://dspace.univ-msila.dz18.01.2022.8:30h**

[1] – هني عامر، التنمية الادارية في التجربة الجزائرية نحو تحقيق جودة الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021.

تمحورت إشكالية الدراسة حول إلى أي مدى ساهمت التنمية الإدارية في تحسين أداء الإدارة العامة الجزائرية بهدف تحقيق جودة الخدمة العمومية؟

وللإجابة على هذا الإشكال تم وضع الفرضيات التالية:

- هناك علاقة وطيدة بين مفهومي التنمية الإدارية والخدمة العمومية.
- الخدمة العمومية في الجزائر تعاني بدرجة كبيرة من مشاكل عديدة جعلتها غير قادرة على تغيير واقعها المزري نحو تحقيق الجودة المطلوبة.
- كلما تبنت الجزائر إصلاحات إدارية بشكل غير سليم ويفتقد إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة كلما ساهم ذلك في إعاقة التنمية الإدارية في تحسين الخدمة العمومية .
- كلما طبقت الجزائر أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل فعال ورشيد كلما استطاعت دفع وتيرة التنمية الإدارية نحو تحقيق جودة الخدمة العمومية.

واعتمد الباحث على المنهج التاريخي ومنهج تحليل المضمون للتتبع الأحداث والحقائق الماضية وفحصها ونقدها من خلال تحليل واقع كل من الإدارة العامة والتنمية الإدارية والخدمة العمومية في الجزائر، وذلك من خلال تحليل مضمون المعلومات المتاحة والمتمثلة في الدساتير والقوانين والمراسيم ومختلف التشريعات الأخرى، بالإضافة إلى معرفة رأي المجتمع الجزائري حول هذا الواقع، والمتعلق بمخرجات النظام السياسي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: التنمية الإدارية آلية ضرورية لابد من تفعليها لتحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر، باعتبارها البديل الفعال وذلك من خلال الاعتماد على أسلوبي الإصلاح الإداري والإدارة الإلكترونية، فالتنمية الإدارية عموما تسعى إلى تنمية وتطوير الإدارة عن طريق الانتقال بها من طابعها التقليدي الذي يعاني من مظاهر التخلف الإداري إلى طابعها الحديث العصري مما يساهم في تجويد الخدمة العمومية، والتي تقدم بفضلها تلك الخدمات بشكل جيد وسريع وبأقل جهد وتكلفة.

- **مناقشة الدراسة**

رغم أن هذه الدراسة تبرز اختلافات مع الدراسة الحالية إلا أنها تتفق معها في جانبها الممارس وهي واقع التنمية الإدارية في الجزائر، حيث تحتوى على إضافات هامة ومثرية لدراستنا ولمفهوم الإدارة الإلكترونية كعنصر أساسي تم الاعتماد عليه من قبل الإدارة الجزائرية في اطار عمليات الإصلاح الإداري، حيث خصص الباحث فصل لدراسة أسلوب

الإدارة الإلكترونية باعتباره يصب في اجراءات التنمية المحلية المعتمدة من قبل الدولة الجزائرية، والتطرق لأهم القوانين والمراسيم التنفيذية المستحدثة في القانون الجزائري لدعم وحماية هذا التحول حيث قدم الباحث شرح واسع ومفصل لهذه القوانين والتشريعات التي أفادت الدراسة الحالية في تحليل محور المتطلبات القانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

8. **دراسة خالد أسماء (2021)** بعنوان: "الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية [1]"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحى جيجل.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق التنمية الإدارية؟

وللإجابة على هذا الإشكال تم وضع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة كبيرة أساليب إدارية حديثة: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية والتمكن الإداري، لتحقيق التنمية الإدارية.

الفرضيات الفرعية

- تطبق الإدارة المحلية بدرجة كبيرة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية.
- تطبق الإدارة المحلية بدرجة كبيرة أسلوب الإدارة الإلكترونية للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية.
- تطبق الإدارة المحلية بدرجة كبيرة أسلوب التمكين الإداري لتحقيق الخدمة الإدارية.

هدفت الدراسة لمعرفة اذا كانت التنمية الإدارية التي حصلت في الإدارة الجزائرية اذا تم تطبيق هذا المفهوم كما هومفترض، وقد استندت إلى أساليب إدارية حديثة تجعل التنمية الإدارية استجابة فعلية لحاجات المجتمع الجزائري.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتحليل وتفسير أسلوب التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية وارتباطاتها بالأساليب الإدارية، من خلال الوصف الدقيق لمتغيرات الدراسة وتحليل موضوعها منخلال بيانات المجتمع ميدانيا والوصول للنتائج، تم اجراء الدراسة الميدانية بالغدارة المحلية ببلدية جيجل من خلال الحصر الشامل لموظفي مصالح هذه الإدارة دون اللجوء إلى المعاينة، تم إستسقاء بيانات الدراسة بتطبيق أدوات جمع البيانات كل من الملاحظة والمقابلة والاستبيان في الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

[1] – خالد أسماء، الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الادارية في الادارة المحلية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحى جيجل، الجزائر، 2021.

توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: إن التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية تتأسس على أساليب إدارية حديثة إلا بدرجة متوسطة، وهو إن دل يدل على شيء فإنما يدل على تدني اهتمام القائمين على مشاريع التنمية الإدارية باستدراج الأساليب الإدارية للوصول إلى الأهداف المنشودة والتقليل من أهمية هذه الأساليب في مقابل عوامل أخرى قد تتعلق بما هو سياسي أكثر من أي عوامل أخرى.

- **مناقشة الدراسة**

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تدرس موضوع الإدارة الالكترونية كأحد مؤشرات دراستها، بحيث تطرقت الأسلوب الإدارة الالكترونية باعتباره كأحد الأساليب الإدارية الحديثة المستحدثة بالإدارة المحلية الجزائرية، كما تشترك هذه الدراسة في نفس ميدان الدراسة أين أجريت الدراسة بالإدارة المحلية لولاية جيجل وهو المكان الذي تجرى به الدراسة الحالية، حيث افترضت أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية يقضي على الممارسات البيروقراطية المتجذرة في الإدارة الجزائرية، وهو ما يساهم في ترقية وتطوير العمل الإداري وتجويده حيث أفادت دراستنا في متابعة واقع ممارسة أسلوب الإدارة الإلكترونية بميدان الدراسة وأهم التصورات المأخوذة على هذا الأسلوب باعتباره أسلوب حديث إلى حد ما بهذه الإدارة المحلية على وجه التحديد، وممارساته التطبيقية على أرض الواقع من خلال تتبع أراء مستخدمي الإدارة من موظفين ومواطنين على حد سواء.

التعقيب على الدراسات السابقة

إستعرضت الباحثة (18) دراسة والتي نشرت مابين 2000-2021، حيث تنوعت هذه الدراسات من حيث مواضيعها واشكالياتها، أهدافها، منهجها والنتائج المتوصل إليها وكل من عينة ومجتمع الدراسة، ومن خلال هذا سنحاول إبراز أوجه الإتفاق والإختلاف بين دراستنا وهذه الدراسات السابقة:

- **أوجه الاتفاق**

- تتفق الدراسات السابقة التي تم تناولها والتطرق إليها مع الدراسة الحالية، من حيث تناولها لمتغير الإدارة الإلكترونية.
- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه الكيفي والكمي في تحليل وتفسير البيانات والمعطيات.
- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من خلال اعتمادها على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة الإستبانة.

– أوجه الاختلاف

ركزت الدراسة الحالية على هدف أساسي وهو الكشف عن أهم المتطلبات التي لابد من توفرها حتى يتم التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية بالإدارات المحلية الجزائرية بحيث تفرعت عنه مجموعة من الأهداف المتمثلة في:

- التعرف على المتطلبات المادية التي لابد من توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- التعرف على المتطلبات البشرية التي لابد من توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- التعرف على المتطلبات التشريعية التي لابد من توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- محاولة لإسهام النظري في مجال الإدارة الإلكترونية والعمل على توضيح أهميتها في الإدارة المحلية، الجزائرية وإبراز أهمية التطور التكنولوجي في المجال الإداري. بينما تنوعت أهداف الدراسات السابقة على حسب موضوع كل دراسة اهتمام كل دراسة فمنها ما ركز على فعالية الأداء، فعالية العمليات الإدارية الإلكترونية، تنمية الموارد البشرية وغيرها من الأهداف.

وتأسيسا على ما سبق فإن الباحثة قد استفادت من الدراسات السابقة من خلال جملة من النقاط أبرزها:

- كانت للدراسات السابقة الفائدة إذ مثلت مصدر مهم للتراث النظري وكونت خلفية نظرية حول الموضوع بحيث شكلت إطارا نظريا مناسبا وكذلك من خلال الإستعانة بها في التنبيه لبعض المراجع العلمية.
- كانت للدراسات السابقة أهمية كبيرة في تحديد بعض المفاهيم واستنباط بعض المؤشرات.
- كما أنها ساعدت في أخد نظرة عامة عن مختلف المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة عامة وتكوين نظرة عن الجانب الإجرائي للدراسة الحالية من حيث اختيار وسائل جمع البيانات وطريقة تحليل النتائج المتوصل إليها.

خلاصة الفصل

بعد سرد وتحليل أهم الإتجاهات النظرية الإدارية في علاقاتها بموضوع دراستنا الراهنة لمسنا أن أسلوب الإدارة الإلكترونية في شكلها الحديث ليست وليدة العصر وإنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، هذه التطورات التي ساهمت بشكل مباشر في افراز أفكار ومفاهيم إدارية تبلورت على شكل نظريات تظهر الحاجة إلى الإعتماد على هذا الأسلوب الحديث سوءا كان بشكل ضمني في مدلول النظرية أو صريح، وبذلك تشكل السياق النظري لموضوع الدراسة الراهنة.

أما الدراسات السابقة فقد لعبت دورا هاما في توجيه موضوع الدراسة، من خلال تشكيل خلفية واقعية عن أهم ماتوصل إليه الباحثون والتعرف على الفروض والتساؤلات إضافة إلى المناهج والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والنتائج المتوصل إليها، التي مثلت للدراسة الحالية دليلا إسترشاديا تم اللجوء إليه لفهم متغيرات الدراسة بصيغة واقعية.

الفصل الثالث: قراءة نظرية للإدارة الإلكترونية

تمهيد

أولا: الإدارة الإلكترونية من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الإلكتروني

1. الفرق بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني للإدارة الإلكترونية
2. نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية
3. مبررات التحول إلى الإدارة الإلكترونية
4. مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية
5. أبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية
6. الخيارات الإستراتيجية للإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

ثانيا: مقومات الإدارة الإلكترونية

1. خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية
2. أهمية وأهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية
3. محاور ومجالات الإدارة الإلكترونية
4. أثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

تمهيد

دخل النظام العالمي القرن الحادي والعشرين، وقد بدأت التغييرات الإقتصادية الدولية والإقليمية تؤتي بثمارها، ولعل أهمها وأبرزها الثورة الصناعية والتكنولوجيا المعاصرة، هذه الثورة التي تقوم على أساس التقدم الهائل في مجالات المعلومات التكنولوجية، بحيث مست مسيرة هذه الثورة العلمية التكنولوجية مجالات الحياة المختلفة، وبدت خيوطها تنسدل على جوانب الحياة العامة، ومست هذه الثورة التكنولوجية على وجه الخصوص الإدارة التي تمثل وسيلة أساسيةومهمة في تنظيم وتسيير الشؤون العامة للأفراد وإعتبارها ركن أساسي من أركان النظام الإنتاجي في أي مجتمع.

ولذلك أصبح الإهتمام الذي توليه المجتمعات الحديثة للإدارة كبيرا، فهي تطبق على جميع أوجه النشاط الإنساني، وحسنها وكفاءتها من خصائص المجتمعات المتقدمة، وتغلغل هذه التطورات التكنولوجية بها أحدثت تطورات عميقة في مبادئها وطرق عملها، بحيث تعقدت مهامها وتشعبت مسؤولياتها وتعددت واجباتها التي تؤديها للفرد، لتتحول من الإدارة البسيطة التقليدية التي مهمتها إنجاز المهام الإدارية المنوطة لها، إلى إدارة حديثة تعتمد على العمل الأوتوماتيكي وتسعى لإحداث تنمية إقتصادية وإجتماعية وسياسية وثقافية عن طريق العملية الإدارية العلمية، أي إعادة رسكلتها مع مفرزات هذه الثورة، وبالتالي أصبحنا نتحدث عن الإعتماد على وسائل حديثة في الإدارة حتى تكون قادرة على مواكبة مختلف المستجدات التكنولوجية وتعمل على الدفع بعجلة التنمية الإدارية من خلال تلك الأساليب الإدارية الحديثة ونخص بالحديث عن أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي ظهر مع إدخال التقنية للإدارة.

أولا: الإدارة من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الإلكتروني

قبل الحديث عن الإدارة الإلكترونية لابد من أن نوضح الإدارة بمفهومها الكلاسيكي (الورقي)، والتي تستند في إنجاز أنشطتها المختلفة من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة بالإستناد على القدرات البشرية بشكل محوري مما يجعل هذه الخدمات التي تقدمها ثقيلة ومكلفة وتستغرق وقتا كثيرا بالإضافة إلى استفحال ظاهرة الروتين التي تسببت في ظهور التماطل عن العمل والتسيب واللامبالاة وهذا ما شاع في أغلب الإدارات التي تعتمد على الإدارة التقليدية في إدارتها مقارنة بها لتلك المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة والبرمجيات في عملها والتي يطلق عليها بالإدارة الإلكترونية[1].

فقد أدت التطورات التكنولوجيا والتغيرات العالمية الحديثة دورا كبيرا في بروز النزعة نحو التخلي عن الإدارة التقليدية والإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية كحل جدري لمختلف الأزمات والمشكلات التي أحدثتها الإدارة التقليدية،كل ذلك من أجل الرقي بالإنسان وتنمية مواهبه وتقديم الخدمات له مما يشبع رغباته ويحقق رفاهيته، وإذا كانت العديد من المجتمعات المتقدمة قد حققت تطورا مذهلا في مجال العمل بالإدارة الإلكترونية فإن العديد من البلدان النامية بقيت في عصر الإلكترونيات رهينة العمل بأسلوب الإدارة التقليدية، وهو استمرار فرضته جملة من المعطيات والظروف، على الرغم من التحسينات التي شهدتها العديد من الإدارات في محاولة لمواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم، والأكيد أن عملية الإنتقال من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الإلكتروني لم يكن بطريقة عفوية وإنما كان نتيجة لمجموعة من العوامل التي تمهد لجعله أسلوبا وواقعا ملموسا.

وعند الوقوف على مفهوم الإدارة التقليدية أين يتم تنفيذ الأعمال بالمعاملات الورقية كما هو متعارف عليه، والذي يستلزم وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات ومكاتب. وبالتالي فهي تنتهج في ذلك خطوات لسير العمل بها، ولإنجاز عملية إدارية بسيطة واحدة لابد أن تمر على جملة من الخطوات فعلى سبيل المثال وحتى نوضح الأمر أكثر عند طلب الموظف لإجازة عليه القيام بالإجراءات التالية:[2] الحصول على نموذج طلب الإجازة ومن ثمة تحويله إلى معاملة وذلك بإستيفاء البيانات، ثم إحالة المعاملة إلى مسؤول القسم الذي بدوره يقوم بالموافقة عليها وإرسالها إلى مدير الإدارة والذي يقوم بدوره بالموافقة وإرسالها إلى مدير شؤون الموظفين، الذي يقوم بالموافقة عليها كذلك ويرسلها إلى الموظف المختص بالإجازات، وفي الأخير حفظ المعاملة في الملف.

هذه الخطوات كلها من أجل القيام بإجراء معاملة إدارية واحدة ناهيك عن عشرات المعاملات التي تقام في اليوم الواحد، وعن الوقت والجهد التي تأخذه كل معاملة هذا ما إذا تمت في ظروف حسنة ولم تتأثر أو يعرقل سيرها أمر معين. ومن هنا بدأ التفكير بالإدارة الإلكترونية كإجراء وحل جذري لسلبيات وبطء الإدارة التقليدية بحيث كانت تعاني من

[1]- جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص9.

[2]- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية (إدارة بلا أوراق)، مرجع سبق ذكره، ص49.

العديد من السلبيات التي أثرت على أداء عمل الإدارة، ومن بين هذه السلبيات نجد: (فناء بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم، تعسرالحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات، النفقات الباهظة لفحص وإصلاح وصيانة المعاملات الورقية وإصلاح المتهالك منها، إمكانية ضياع بعض المعاملات نتيجة إهمالهم أومتعمدين ذلك، توفير حجرات كبيرة لحفظ المعاملات الورقية).

وبالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر المعاصر، إلا أن معظمها يصب في إتجاه واحد حيث تمثل الإدارة الإلكترونية التخلي عن الوثائق الورقية وإحلال العمل الإلكتروني عن طريق الإعتماد الواسع والمكثف لتكنولوجيا المعلومات وترقية الخدمات العامة لتصبح أنشطةمكتبية ثم معالجتهما حسب خطوات مطبقة مسبقا[1].

أي ضرورة تحويلها من نهج الإدارة الورقية إلى نهج الإدارة الإلكترونية من خلال اتخاذ الوسائل التكنولوجية والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتسارعة، وصولا إلى إختصار الإجراءات التي تبدد الوقت والجهد والنفقات، حيث أن المعاملة الإدارية تبقى في مكان إلكتروني واحد وكل مافي الأمر أن الموظف أو المديرين أو المسؤولين يقومون بالكتابة على المعاملة الإلكترونية وإرسالها إلكترونيا عن طريق الشبكة، وليس بإستطاعة أي واحد منهم أن يخفي المعاملة، كما أن وقت وزمن الإجراء مسجل على المعاملة لابااليوم فقط بل بالساعة والدقيقة التي تمت فيه[2].

من خلال تتبع سير هذه المعاملة الإلكترونية يبين لنا فارق كبير بين المعاملة الإدارية بالطريقة التقليدية وبالطريقة الإلكترونية وهو مايؤثر على عمل الإدارة من خلال (زيادة الفعالية، توفير الوقت والجهد المبذول، الدقة والسرعة في عملية الإنجاز، تقليل الكلفة، العمل بشفافية تامة).

وبالتالي فإن من بين أهم الأسباب التي من خلالها كان لابد من التحول إلى إدارة إلكترونية هي تعقد العمليات والإجراءات الإدارية وكثرة المعاملات والوثائق الورقية وهو ما أدى إلى إلزامية وضرورة البحث عن طرق وسبل جديدة لتبسيط هذه الإجراءات من خلال تبنى الحاسب الآلي والإعتماد على العمل الإلكتروني بدل الورقي واستبدال الوثيقة الورقية بالوثيقة الإلكترونية وهو ما يساعد في خفض التكاليف. ولا يغفل عنا أن أحد أهم أسباب التحول هو التطور التكنولوجي المتسارع وما حققته العولمة من عصرنه وتطورات هامة وبارزة في جعل العالم قرية صغيرة مما استوجب على والإدارات إلى مسايرة هذه التطورات وإلزامية تغيير الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية بلا أوراق.

[1]– زين يونس وحفوظة الأمير عبد القادر، إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد23، الجزء الأول، أفريل 2018، ص374.

[2]– مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص49.

1. الفرق بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني للإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي منهجية وأسلوب جديد ومتطور في الإدارة، تقوم على الإستيعاب الشامل والإستخدام الواعي والإستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والإتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، نظرا لإسهاماتها في تحسين أداء خدمات الإدارة وبناء القدرات التنافسية الفعالة للمنظمات المعاصرة، وبذلك إنتقلت الإدارة من التقليدي المكلف للوقت والمال والجهد إلى النمط الحديث الذي يتميز بالكفاءة والسرعة والمرونة بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز على مبدأ الوقت هو المورد الأكثر حيوية، والآنية بتنفيذ وظائف الإدارة في الوقت المناسب[1] وندرج فيما يلي أبرز الفروقات الجوهرية بين هذين النوعين المختلفين من الإدارة من الحيثيات التالية:

أ. **طبيعة الأدوات المستخدمة أثناء التعامل مع الأطراف:** فالإدارة الكلاسيكية تستند على النمط التقليدي لإجراء الإتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تجرى الإتصالات فيها بالإعتماد على الشبكات الإلكترونية.

ب. **طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:** إن الإدارة التقليدية ضمن المفهوم الكلاسيكي علاقاتها بين أطراف التعامل تكون مباشرة بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتقاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، بحيث يتواجد أطراف التعامل مع بعضهم البعض وفي الوقت ذاته على شبكات الإتصالات الإلكترونية.

ج. **طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:** تؤكد ممارسات المفهوم الكلاسيكي للإدارة أن التأثير المتبادل بين أطراف التعامل يتميز كونه بطيئ نسبيا، بينما في الإدارة الإلكترونية يتميز بالسرعة، كما تحقق العمليات المتبادلة أو المتوازية بين فرد ما ومجموعة ما من خلال إستخدام شبكات الإتصالات إلكترونية أثر إيجابي[2].

د. **نوعية الوثائق المستخدمة:** تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية أن ممارساتها تتم دون أي أوراق على عكس ممارسات الإدارة التقليدية التي تعتمد ممارساتها بصفة جوهرية على استخدام المستندات الورقية عند تنفيذ الأعمال المكتبية والإجراءات الإدارية المختلفة.

هـ. **مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:** أثناء القيام بممارسات مفهوم الإدارة التقليدية وجدت عدة عقبات في استعمال وتداول أي من وسائل الإتصالات التقليدية لتأدية كل أجزاء العملية، بينما يمكن تنفيذ ذلك ضمن ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

[1]- توي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب العربي، الأردن، 2010 ، ص221.

[2]- غنيم احمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص31-40.

و. **نطاق خدمة العملاء:** ممارسة المفهوم الكلاسيكي للإدارة يقدم وجود خدمات للأفراد على مدى خمسة أيام في الأسبوع بناءا على لواعيد عمل الإدارات، إلا أن العمل يستمر لمدة07 أيام في الأسبوع ولمدة 24 ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

ز. **مدى الإستناد على الإمكانيات المادية والبشرية:** تستند ممارسات مفهوم الإة التقليدية، على وجود إستغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة أفضل استغلال ممكن، بينما تستند ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع التقريبي.

ح. **نوعية الهيكل التنظيمي:**[1] إن ممارسات الإدارة التقليدية قائمة على التسلسل الهرمي والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى في مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل، فالإدارة التقليدية ترتكز على هرمية المعلومات (مدير يملك معلومات كثيفة واسعة وثرية مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يتطلبه تقسيم العمل)، بينما الإدارة الإلكترونية ترتكز على الأنترنت وشبكات الأعمال.

الجدول رقم(01): مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ والضياع	معلومات الوسائط الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت، مع إمكانية كبيرة لضياع بعض الملفات والوثائق والأوراق	الملف الإلكتروني في مأمن من التلف ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين الإلكتروني، مع صعوبة فقدان أية معلومات أو ملف من الملفات التي تم حفظها
الاسترجاع	صعوبة الاسترجاع في حالة الضياع	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي ملف في وقت وجيز
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات وإعادة استخراجها	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليها المعلومات مسبقا
المكان	تحتاج إلى مخازن ضخمة ومساحة خاصة	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غلافة صغيرة
الحماية	صعوبة تامين الوثائق والمعلومات	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة

[1]-نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص123.

التوثيق والضبط	تتأثر بالعامل البشري	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم على الشبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية التي تمت فيه
الإجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف مباشرة	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب،أو مكائن الإدارة الموجودة في الكبائن المتخصصة لهذا الغرض كالصرافات.
طبيعة اللقاء	مباشرة بين الطرفين أو من خلال وسائط بشكل مباشر كالتليفون	لقاء افتراضي، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد إلا أحدهما فقط ولأخر هو برنامج حاسوبي أو بريد الكتروني
التفاعل	يمتاز بالبطء	تتميز بالديناميكية السريعةإذ يمكنها استقبال ألاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها طوال الأسبوع لمدة24 ساعة يوميا
المهام	صعوبة انجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة	سهولة انجاز المهام بسهولة ويسر
استثمار الموارد	لا يتوفر لها إمكانية الإستفادة من الموارد المعلوماتية	تقوم على استثمار المعلوماتية وتخزينها ووضع البرامج التي تلاءم الإدارة في التحكم في هذه المعلومات وإدارتها
أسلوب الإدارة	تعتمد على الأشياء أكثر من المعلومات	تعتمد على المعلومات أكثر من الأشياء

المصدر: زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد01، جامعة القادسية، العراق، 2013، ص33-34.

ما يلاحظ من خلال الجدول السابق هو أن الميكانيزم الذي أحدث الفرق بين كل من الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، هو الإعتماد على التقنية وإدخال الجانب التكنولوجي في الإدارة، فتحديث الإدارة من خلال الإعتماد على الأسلوب الإلكتروني جعلها تكتسب مزايا عديدة من تقليل الجهد، والوقت، التكلفة، السرعة في الإنجاز، الفعالية، الشفافية كلها مزايا تفتقدها الإدارة التقليدية التي تعتمد على الأسلوب الورقي الروتيني، وغيرها من الصعوبات التي حلت إلا من خلال الأسلوب الإلكتروني.

و يمكن حصر الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وتبيان الآثار العميقة والواسعة للثورة المعلوماتية وأساليبها وطرق تنظيمها ومصادرها في التحول نحو الإدارة الإلكترونية في التالي[1]:

تسمح الإدارة الإلكترونية بالإنتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، حيث يكون التعامل مع أرقام وبيانات رقمية، ما يجنب الموظفين التعامل وجها لوجه مع المتعاملين ويخفف ضغط المعاملات عليهم، هذا وتتحول الإدارة إلى إدارة إفتراضية تعمل على إدارة الأنشطة الإفتراضية التي تتم عن بعد، بناءا على تنظيم شبكي يتيح التعامل مع مختلف الأطراف في الوقت نفسه، وهو ما يخفف جمود التنظيم الهرمي المتبع في الإدارة التقليدية، ويحول القيادة إلى قيادة تفاعلية تركز على الزبون (المتعامل والتكنولوجيا في الوقت نفسه، بدلا من تركيزها على الموظفين وكيفية أدائهم لأعمالهم. يتم كل هذا بعيدا عن الإرتباط بتوقيت الدوام الكلاسيكي، حيث يستطيع الموظف أداء الأعمال الموكلة له في أي وقت، وفي أي مكان، بعيدا عن الرقابة المباشرة للمسئول المباشر، الذي يتحول من مراقبة غيره إلى مراقبة ذاته، وهو النمط الإلكتروني للرقابة الإدارية).

إن هذه الفروقات قد أوجدت إتجاهين واضحين في تقييم اثار هذه التغيرات على الإدارة ووظائفها هما[2]:

- **الإتجاه الأول**: إن الأنترنيت والثورة المعلوماتية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات: (جراء انخفاض تكلفة الصفقة التي كانت مبررا أساسيا لوجودها في الماضي، إعادة توزيع مهام الإدارة (99٪يقوم بها العاملون على الأنترنت والباقي عمل الإدارة)، وبالتالي فإن الثورة المعلوماتية قد حولت الإستراتيجيات إلى فئات، فتطايرت نظم الإدارة القديمة وتفككت المؤسسات وتأثرت مبادئ الإدارة التقليدية ودخلت عنصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد من الإدارة هو الإدارة الإلكترونية.
- **الإتجاه الثاني**: يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين وعلى أن الأعمال هي الأعمال.

2. نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

إن الفكر الإداري من حيث الممارسة لم يواجه في أية فترة سابقة تحديات مثلما يواجهها الآن، وحقيقة أن هذه التحديات لاتقتصر على مستوى الممارسة فحسب وإنما على مستوى التفكير الإداري المنطقي، كان التفكير الإداري في بداية القرن العشرين مع ظهور الإدارة العلمية يستند على الأسلوب الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة، بين الملاحظة الأساسية والأسلوب المثالي الواحد فيما يتمثل نموذجا خطيا مبسطا للعمليات الإدارية بأبعادها المتشعبة والمتداخلة تنظيميا وآليا وإنسانيا، وفي ظل هذا النمط من التفكير الإداري الذي كان سائدا حتى ظهور التفكير

[1]- نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص81.

[2]- محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون رؤية طباعة ونشر وتوزيع، مصر، 2011، ص136.

المصفوفي الذي تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير متنوعا وتداخلا عموديا وأفقيا وفي ذات الوقت، ولقد إعتبر آنذاك التنظيم المصفوفي مفهوماحديثا وأسلوب تنظيمي جديد في السبعينيات تبنتها الشركات لمواجهة العقبات التي تعترض سير عملها وتحول دون تحقيق أهدافها، إلا أن هذه الشبكات سرعان ماأسقطتها في الثمانينات[1]

ومع وبداية استخدام لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات داخل الإدارة، وبروز آنذاك ما كان يسمى بأتمة المكاتب سنة 1960 عندما ابتكرت IBM مفهوم معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية والذي كان سبب إطلاق هذا المفهوم هو جذب الإدارة في المكاتب إلى تاسيس هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستعمال معالج الكلمات (Word processing) وأن الإثبات الأول على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه أسمST /M(الشريط الممغنط/وجهاز الطابعة المختار)، هذه الطابعة كانت مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة بإستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع إسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر لهذه الرسالة بشكل مفهوم وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت الكثير من الجهد وخصوصا عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسلين إليهم.[2]

ونشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم جديد هي نتاج تقدم نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وإزدياد الحاجة إلى توظيف واستغلال التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والإدارة وربط الإدارات العامة والوزارات عن طريق آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها[3]. وهذا ما أشار إليه سعد غالب ياسين في كتابه الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية من خلال قوله إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء كنتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبوادر بروز الإدارة الإلكترونية تتمثل في إنتشار استخدام نظم الحاسوب في وظائف وأنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، حيث تفطنت أغلبية الأدارات والمؤسسات العامة أن إستخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال وتقليص للجهد والوقت والموارد.[4]

ومن ثم فإن البوادر الأولى لبدايات الإدارة الإلكترونية برزت من خلال أتمة المكاتب وسعي الإدارات من خلالها إلى محاولة إدخال أساليب وطرق وتقنيات جديدة في عملها وأداء مهامها، فعمل الإدارة يرتكز بالدرجة الأولى على المعلومات التي تمثل العصب والركيزة الأساسية لعملها لما تحتويه من وثائق وأعمال تنتجها تلك الإدارات في أعمالها اليومية وبالتالي

[1]- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية(الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص167.

[2]- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص32.

[3]- علاء الدين عبد الرحمان حسن، استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية وفاعليتهم، مجلة المخطط والتنمية، معهد التخطيط الحضري والإقليمي للدراسات العليا بجامعة بغداد، العدد24، 2011، ص23.

[4]- ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص49.

سعت هذه الإدارات إلى ترقية نظم حفظ وتنظيم واسترجاع المستندات والوثائق، وتوفير سبل الأمان والمساعدة رفع وتيرة عملها بأقل تكلفة ممكنة وبأقل جهد وبالتالي عمدت إلى تطوير الآليات والوسائل التقنية للوصول إلى تحقيق هذه الرغبة عن طريق تطبيق مايسمى اليوم بالإدارة الإلكترونية الذي هو محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية.

إن عملية الإنتقال من أسلوب العمل الإداري التقليدي إلى الإعتماد على تقنيات المعلومات والإتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات الإدارية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ الإجراءات المناسبة وانجاز الأعمال وتقديم الخدمات لطالبيها بكفاءة وأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، هو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية[1]. والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتم عبر عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها، وفيما يلي أهم تلك المراحل[2]:

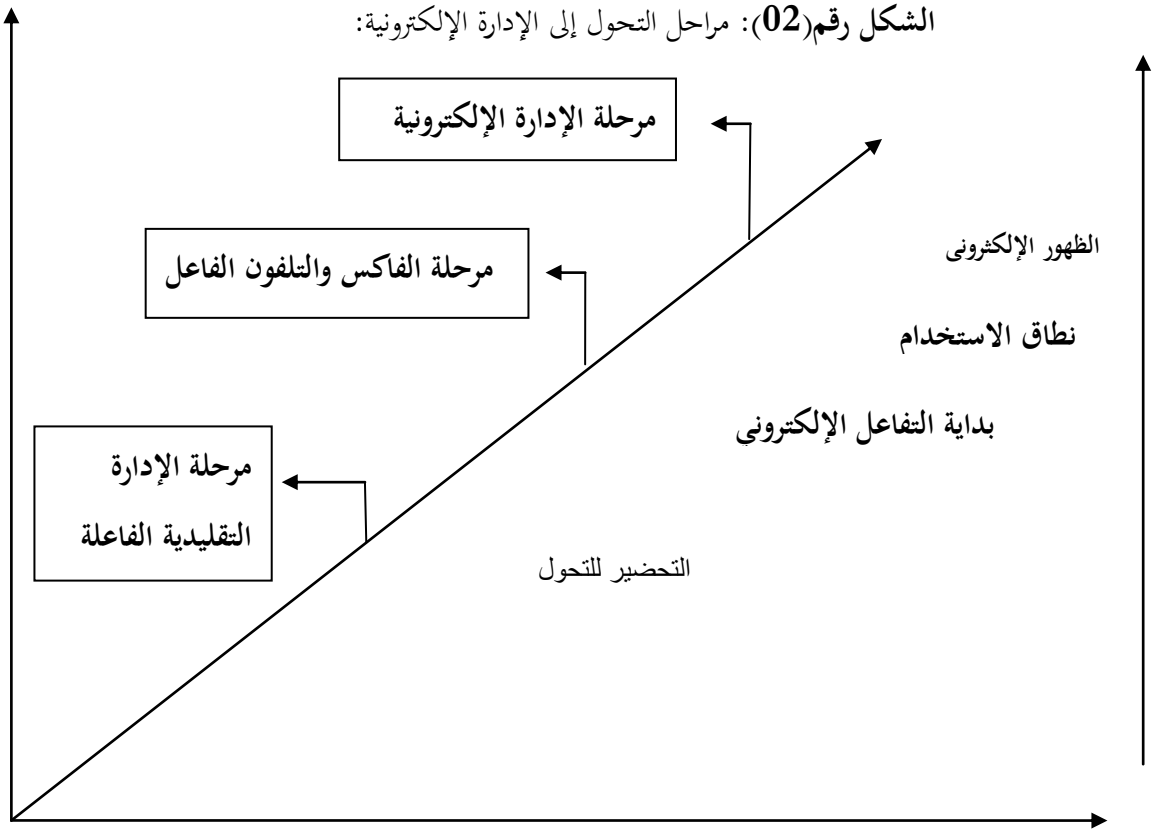
- **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** ففي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تطويرها وترقيتها، وذلك بالموازاة مع عملية البدءفي تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يصبح بإمكانية المواطن تخليص معاملاته، وإجراءاته بشكل مرن وسريع وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يتمكن فيه كل شخص يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك، الاضطلاع على منشورات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث المعلومات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية نسخ وطبع واستخراج الإستمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.
- **مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:** تعد هذه الخطوة هي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يستطيع المتعامل أو المواطن الإعتماد على الهاتف المتوفر في جل الأماكن والمنازل، ويتيح خدمات بتكلفة معقولة، إذ يمكن الأشخاص من الإستفسار عن الإجراءات، والأوراق والقواعد اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل ميسر،كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال وإستقبال الأوراق والإستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون جل الأفراد أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.
- **مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** هي المرحلة الأخيرة وفق رؤى أصحاب هذا الإتجاه، حيث يتم من خلالها الإستغناء عن الشكل الورقي التقليدي للإدارة، بعد أن أصبح تعداد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب30بالمائة من المواطنين، ويجب أن يرافق ذلك توفر الحواسيب، سواء الشخصية منها، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون معقولة التكلفة أيضاويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل

[1]- مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص57.

[2]- عاشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص20.

الأفراد من استخدام الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب في وقت وجيز، وبأقل جهد ممكن، وبتكلفة معقولة، وبأكثر نوعية فعالية وكمية، وبذلك يصبح الرأي العام قد استوعب الإدارة الإلكترونية، تقبلها، وتفاعل معها، وتعلم طرق إستخدامها.[1]

الشكل رقم(02): مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:



المصدر: من إعداد الباحثة

إن المتتبع والمدقق للمراحل السالفة الذكر يخلص لنظرة أن هذا الاتجاه يركز على استراتيجية تتبلور حول كيفية إقناع واقتناع المجتمع ككل بهذه التقنية والأسلوب الجديد، وذلك عن طريق محاولة إدماج أفراده تدريجيا مع مجريات هذا الأسلوب عن طريق الإستخدام التدريجي لهذه التقنية والتخطيط المسبق لها وتهيئتهم لتقبلها والتعامل معها، ثم فرضها وتوسيع نطاق استخدامها وذلك حتى تضمن الحكومات رد فعل ايجابي لأفرادها حول التعامل مع هذه التقنية، غير أن هذا الإتجاه قد أغفل نقطة مهمة وهي تهيئة الجوانب الداخلية للإدارة وكيفية تعاملهم واستجابتهم مع مجريات هذا الأسلوب الإداري المحدث في الإدارة، فبعد أن كانت تقليدية تعتمد على المكتب الورقي أساسها المعاملات الورقية لتنتقل لمرحلة أخرى من خلال الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والإعتماد على الحاسب الآلي وتقنياته، والإنتقال إلى المكتب الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية وبالتالي لابد من تهيئة جملة من الظروف.

[1] – نوري المهدي الكوني، المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ط1، ليبيا، 2020، ص40.

وفي مقابل ذلك هناك اتجاه أخر ركز في عملية التحول نحو التطبيق السليم للإدارة الإلكترونية من خلال السير عبر المراحل الآتية[1]:

أولا من خلال إقتناع الإدارة العليا ودعمها للمشروع بحيث ينبغي على المسئولين بالإدارة تغيير ذهنياتهم وأن يكون لديهم القناعة الكافية والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية حتى يستطيعوا تقديم الدعم اللازم والكافي والإمكانيات الضرورية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ثم وفي مرحلة ثانية لابد من تدريب وتأهيل الموظفين باعتبارهم القاعدة الأساسية التي يقوم عليها التحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا أعمالهم عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب إخضاعهم لدورات تدريبية لتأهيلهم على العمل، مع ضرورة توثيق وتطوير إجراءات العمل ذلك لأن لكل إدارة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، هذه الأخيرة البعض منها غير مدون على الورق، أو أن مدونة على الورق منذ فترات طويلة ولم يحدث عليها أي تغيير أو تعديل، لذا لابد من تقييد جميع الإجراءات وتحديث القديم منها كي تتلاءم مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية.

وفي مرحلة ثالثة لابد من توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والذي نقصد به الجانب المحسوس من الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الإتصال الحديثة، والبدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا حيث أن المعاملات الورقية القديمة والمخزنة في الملفات الورقية لابد من حفظها وتخزينها إلكترونيا عن طريق الماسحات الضوئية وترتيبها وتصنيفها لتسهيل عملية الوصول إليها، والبدء في عملية برمجة المعاملات على مستوى جميع الأقسام بالإدارة وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الاستخدامات الكثيرة للورق.

لقد حاول هذا الإقتراح أن يلم بجملة من الخطوات والمراحل التي لابد منها حتى نضمن سير التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية، حيث ركز على الجوانب التنظيمية والإدارية من تهيئة البنية التحتية للإدارة الإلكترونية إلى تهيئة العاملين والموظفين للتعامل مع التقنية وما إلى ذلك، حتى تتمكن كافة الإدارات من الإستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الإستثمار الأفضل وتحويل تلك الإدارات إلى إدارات رقمية تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في إنجاز معاملاتها وإجراءاتها الإدارية.

ويمكن تلخيص مراحل حل الإدارة الإلكترونية محل الإدارة التقليدية في المراحل الآتية[2]:

[1]- سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص09.

[2]- علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2008، ص64-65.

أ. **إعداد الدراسة الأولية:** لإعداد هذه الدراسة لابد من فريق عمل يتم تشكيله لهذا الغرض ويضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض الإلمام بواقع وحال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من جميع النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يتوصل الفريق إلى أحد القرارات التالية: (تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تحسين ينسجم مع أخر التطورات الحديثة واستعمال تكنولوجيا معلومات حديثة ومتطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية، عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير إقتصادية).

ب. **وضع خطة التنفيذ:** عند الموفقة وتأييد توصية الفريق من طرف الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة لابد من تهيئة وإعداد خطة كاملة وشاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ج. **تحديد المصادر:** والتي تدعم وتؤيد الخطة بشكل محدود وواضح ومن هذه المصادر الموارد البشرية المؤهلة التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني تحيد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تلك الإدارة.

د. **تحديد المسؤولية:** إن تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل جلي ضمن الوقت المحدد في الخطة.

هذه الخطوات غير كافية لوحدها لذلك لابد من متابعة التقدم التقني نظرا للتطور السريع الذي يشهده مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الإبتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على أحدث هذه الإبتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من إتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبالتالي تمثل المراحل كلها خطوات أساسية وهامة لابد منها من أجل التجسيد الفعلي للإدارة الإلكترونية وبداية التطبيق على أرض الواقع، بحيث تمثل هذه المبادرات نحو التحول الإلكتروني الخطوة الأولى للسير نحو هذا النهج الجديد في الإدارة ولتحقيق ذلك لابد من توفير كل الشروط سالفة الذكر، حتى نستطيع القول نحن اليوم على خطى مشروع الإدارة الإلكترونية الذي لا يمثل مسألة فنية وحسب ولكنه مسألة حضارية وثقافية، كذلك فهي ترتبط بتغيير قيم مفاهيم، وعادات إدارية سائدة، والإنتقال نحوها لابد من التخطيط المسبق لها حتى يتم النهوض بالجهاز الإداري وتحديثها يسمى اليوم بالإدارة الإلكترونية الذي هو محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية.

3. مبررات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

مثلت جملة التغيرات والتطورات التي شهدها العالم على جميع الأصعدة، وبما في ذلك الجانب الإداري وخاصة التوجه التكنولوجي والمعلوماتي منه سببا كافيا لفرض التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وذلك انطلاقا من جملة أسباب وتداعيات التي ساهمت وبشكل كبير في تبني التحول الرقمي في معظم الإدارات الربحية والخدماتية على حد سواء، وذلك كله للوصول إلى تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وتقريب الإدارة من المواطن وزيادة فعالية هذه الخدمات وكفاءتها، وما يجدر الإشارة إليه أن لكل دولة ولكل قطاع أسبابه التي أخذت به للتحول إلى الإدارة الإلكترونية وذلك مع ضرورة مراعاة الوضع السائد للنظام السياسي المتبنى للتغيير اقتصاديا، سياسيا، إجتماعي وكذا ثقافيا،[1] ومن أهم هذه الأسباب نجد:

أ. **التطور الكبير في شبكة الإتصالات والأنترنت:** لقد أدى التقدم الكبير في تكنولوجيا الإتصال إلى إحداث تغييرات ضرورية وهامة في الإدارة على نطاق واسع خصوصا الإدارة الحكومية والتجارة العالمية، فالإتصالات الإلكترونية باتت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات ضرورية سواء داخل الإدارة أو خارجها، بسرعة فائقة ودقة عالية وبتكاليف منخفضة، متجاوزة بذلك كل القيود التي تعترض الأسلوب التقليدي في الإتصالات، وبهذا تكون تكنولوجيا المعلومات قد رسخت القدرات الإستراتيجية للإتصالات.[2]

ب. **العولمة وترابط المجتمعات البشرية:** تشير العولمة إلى شكل من تقليص المسافة والزمن وسرعة انتقال المعلومات، وسهولة تبادلها عبر العالم، وتحرر الأسواق والسلع والتجارة عبر الحدود الدولية، بل تحرر الأفكار نفسها وإنتقالها، مما أتاح فرصة تلاقح الآراء والثقافات والمقترحات وبرامج العمل، إضافة إلى حرية إنتقال رؤوس الأموال والأفراد والخدمات عبر العالم، مما اقتضى التراضي على قوائم مشتركة المواصفات والمقاييس تطبق عالميا بشأن السلع والخدمات المتنوعة، فبدأت المنظمات العالمية تضع الأطر المشتركة والموحدة للتعاون وتوحيد مقاييس ومعايير ومواصفات ذلك، حتى يصبح الخطاب العالمي الجديد عبر شاشات الأنترنت بخصوص شيء محدد ومتعارف عليه لدى الجميع بالمقاييس والمواصفات ذاتها، بغية توفير جو من الشفافية التي يمكن ضمنه تناقل وتداول المصالح بما يحقق ويعود بالفائدة على لاجميع، ويوفر جو من التعايش العالمي وتبادل المنفعة المشتركة لمصلحة الدول وحتى الشعوب.[3]

---

[1]- المكي دراجي وراشدة موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد17، الجزائر، جانفي 2018، ص27.

[2]- محمد محمود الطعامنة وطارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2004، ص78.

[3]- حسن محمد الحسن، الادارة الإلكترونية- المفاهيم، الخصائص والمتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص113.

ولعل ظهور الإتفاقيات العالمية التي رعتها الإدارات بشأن توحيد مقاييس الجودة ومواصفاتها حول العالم بشأن عدد السلع والخدمات واحدة من مخرجات تلك الثقافة الجديدة والواقع الجديد، لذلك كان على الإدارات الإندماج في عالم التكنولوجيا، لتكون بمثابة مرآة تعكس تجربتها العالمية لمراجعيها ومنسوبيها، مما يجعلهم جميعا على محك مع مقاييس الجودة الشاملة حول العالم، وتضمن لمواطنيها أن يكونوا في قالب الحدث العالمي.

ج. **تطور الحاسوب وتطبيقاته:** لقد إنعكس تطور تطبيقات الحاسب الآلي والقفزات التطورية والفوائد المحسوسة التي حققها على نظريات الإدارة ومفاهيمها التي بدأت تتغير وتخرج من وضعها القديم، حيث أصبحت الآلات تتخذ الكثير من القرارات بناء على البرامج الإلكترونية تم تحميلها عليها، وبدأت تحتل مكان الإنسان وتنوبه في كثير من مواقع العمل، إلى أن أصبحت الأنظمة الإدارية تقوم على محورية الآلات والحواسيب[1]، مما جعل المؤسسات الإنتاجية والخدماتية مطالبة بضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة بتطوير الإدارة لتتسم بقدرات عالية على التصور والإبداع والإبتكار، وفهم عميق لمعالجة المشكلات، وزيادة الإهتمام بمهارات الموظفين، ودراسة الوسائل العلمية التي تعتمد على هذه المعارف والمهارات، ويظهر التحليل الوظيفي للإدارة التي تستند إلى الوسائل الفعالية، مدى تزايد الإهتمام الكامل بالمعلوماتية التي تستند إلى معارف علمية، وإعتماد تطوير الإدارة على قاعدة معرفية وعلمية تتناسب مع التطور المذهل الذي حدث في الحاسبات والإتصالات، الأمر الذي أدى إلى تطور أساليب وتقنيات جديدة لتخزين ومعالجة واسترجاع هذا الكم الهائل من البيانات لإستخلاص المعلومات[2].

د. **انتشار الثقافة الإلكترونية:** يتسم هذا العصر بانتشار أساليب ووسائل التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية ومقاهي الأنترنت، بحيث بات من السهل التعامل مع التقنية الرقمية، فالأمر لم يعد يتطلب شهادات متخصصة في الحاسب الآلي حتى تتمكن من التعامل مع هذه التقنيات الحديثة، الأمر الذي يقر بأن هناك بوادر تحمل في طياتها الرغبة نحوتطبيق الإدارة الإلكترونية[3].

هـ. **الدوافع السياسية:** إن التحولات الديمقراطية، وما تبعها من متغيرات إجتماعية وطموحات شعبية من بين العوامل الدافعة لكثير من الجهات الإدارية إلى توسيع دائرة استخدام التطبيقات التكنولوجية على دوائرها ومحاولة تعميمها، وقد ساهمت موجات التحرر العالمية التي تناشد بمزيد من الإنفتاح والحرية والمشاركة وإحترام حقوق الإنسان، في تغيير الأنظمة الإدارية لهذه الدول وإدخال التطبيقات التكنولوجية إلى إداراتها، باعتبارها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة والمصداقية من جراء إنجاز هذا الحلم لكل شعب، وتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار

[1]- بدر محمد السيد وإسماعيل القرار، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص29.

[2]- زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية، قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص29.

[3]- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابع الرزدق التجارية،ط6، السعودية، 2006، ص405.

الحكومي، وتعزيز مبدأ الشفافية الذي يمنح للشعوب حق الرقابة على الجهات الحكومية ومحاسبتها ومساءلتها، تحقيقا لمبادئ العدالة في هذه المجتمعات[1].

و. **تقليص الوقت:** إن سعي الإدارة إلى ربح رهان السرعة، وتغليب وتفوق كفتها بعنصر الزمن، أي أنها أمام ضرورة الإستفادة من التطبيقات التكنولوجية، حيث تمثل العذر الأول لإلقاء سبب بطء الحركة من روتين ومعاملات يدوية تقليدية وراء ظهرها، والإنطلاق إلى مجال الإبداع التقني الذي يتيح لها كل يوم حلولا متقدمة لتقليص مزيدا من الوقت، وتيسر اتخاذ أوامراها وقراراتها، وتوسيع نطاقها وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وإنجاز معاملاتها ضمن الوقت الملائم لتكون في دائرة المنافسة، فإن لم تكن الإدارة منافسة، كأن تكون إدارة خدمية محلية حكومية، بذلك تكون الفائدة كبيرة وعظيمة، حيث أن المجتمع بأكمله سيستفيد من خاصيةإختصار الوقت في ظل سباق مجتمعات العالم نحو التطور والبناء، إذا ليس هناك إدارة يمكنها أن تتصور أنها ليست في دائرة تنافسية، فالنظرة المتأنية العميقة والشاملة تبين أنه لا أحد بعيد عن المنافسة ولا أحد يمكنه التضحية بعنصر الزمن إذ الخسائر حينها ستكون فادحة وعامة[2].

وبإختصار يمكن إجمال المبررات التي جعلت توجه الأنظار نحو الإنتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتها، هي كالآتي[3]: تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة بها، حيث أدى هذا التقدم إلى ظهور العديد من المزايا لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات حياة البشر، وكذا السعي للإستجابة والتكيف مع البيئة المحيطة للحاق بركب التقدم والتطور التكنولوجي ومواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، كما أدى زيادة الوعي لدى المواطنين للتكنولوجيا نتيجة تحسن مستوياتهم التعليمية والمعيشية، ناهيك عن تأثيرات العولمة وما قدمته شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت) ووسائل الإتصالات المتطورة التي جعلت العالم قرية كونية صغيرة والتي أدت إلى الانتشار الواسع للثقافة الالكترونية في كافة أوساط المجتمع وبين كافة المستويات.

كل هذه التطورات التكنولوجية وما صاحبها من تغييرات عميقة وجذرية واتساع نطاق استخدام مختلف التكنولوجيات، أدى إلى الحاجة المتزايدة والمتصاعدة والمتسارعة لإنجاز الأعمال والحصول على الخدمات بطريقة سريعة وبدقة عالية، وهو ما استدعى من الإدارة أن تستجيب لكل هذه الأسباب وبالتالي إعادة النظر في نظم وأساليب إدارتها، ومن هنا تبلور الإهتمام المتزايد للحكومات والمنظمات بتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات، لدورها الناجح والكبير في ترقية وتطوير الجوانب الإدارية المختلفة بالإعتماد على ما تقدمه هذه التقنيات من مزايا ووسائل وأدوات تعمل على تحسين

[1]- حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص116.

[2]- حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص106.

[3]- بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية (المجالات والتطبيق) ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، ط1، الإمارات العربية، 2005، ص36.

الخدمات، وهو الأمر الذي أدى إلى تزايد قناعة العديد من الحكومات على المستوى العالمي بأهمية هذه التكنولوجيا ودورها في تغيير أسلوب الإدارة من الأسلوب التقليدي اليدوي إلى الأسلوب الحديث الإلكتروني، محدثة نموذجا جديدا في الإدارة وهو ما يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية.

وبالتالي فإن إرتباط الإدارة المحلية بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات ماهو إلا إستجابة للتطورات البيئية المحيطة داخليا وخارجيا، وتكيفا مع المستجدات والتحديات التي فرضتها العولمة وتداعياتها التكنولوجية، حيث أدت إلى إعادة وضع فلسفة إدارية جديدة على مستوى الأجهزة الحكومية، أحدثت تغييرات في المفاهيم والأساليب المتعلقة بالنمط الإداري التقليدي، مما أدى إلى جعل الكفاءة والفعالية والسرعة في الإنجاز والشفافية في التعامل من أهداف الحكومة، بحيث عملت على الإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة المادية منها والبشرية من أجل تطبيق هذا النمط الإداري الجديد.

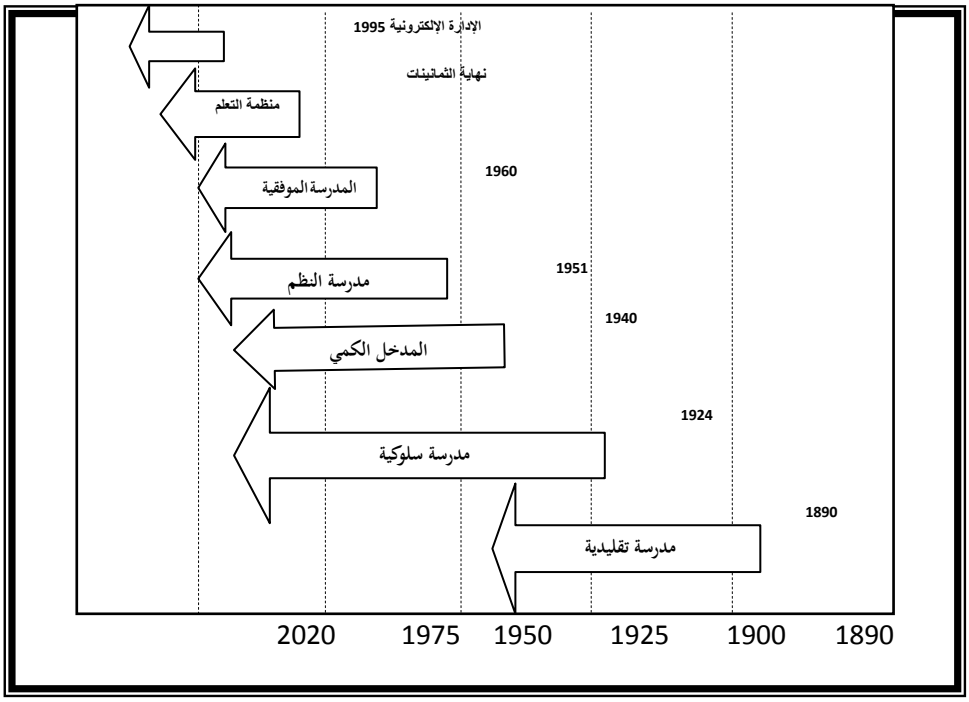
3. أبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التوجه الجديد في الإدارة بنقلها من طبيعتها التقليدية إلى طبيعتها الإلكترونية مبشرا بولادة حقل معرفي جديد هو الإدارة الإلكترونية(électronique management)، هذا الحقل الذي يبدو للوهلة الأولى أنه ظهر مع الأنترنت الذي شاع استخدامه في منتصف التسعينات من القرن الماضي وللأغراض العامة، ومن أجل فهم الإدارة الإلكترونية سنحاول طرح أبعاد تطورها وإلغاء الممارسات التقليدية في مجال كثافة العمل والتراكم الورقي وذلك على المستويات التالية:

أ. **أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها**[1]: إن فحص ودراسة تطور وتقدم الفكر الإداري والمدارس الإدارية يفصح إن المختصين في الإدارة قد رسموا مسلكا تاريخيا متصاعدا لنمو وتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على طور أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وبروز اتجاه المدرسة السلوكية، وصولا إلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، والمدرسة الموقفية في الستينات ومدخل منظمة التعلم في بداية الثمانينات لتنصب مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الالكترونية والشكل الآتي يوضح هذا التطور.

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص161.

الشكل رقم(3): إمتداد تطور المدارس الإدارية



source: richard L .daft, Management, the Dryden press, fort worth, 2000, p40.
And pamela S.Lewis et al, Management, South_Western college puplishing, Australia.

الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:[1]إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التقني في الإدارة متمثلا بدءا من الحرفية عندما يكون الفرج فيها هو العامل الأساسي في الإنتاج، ومن ثم استخداما لآلات والمكنات التي حلت محل العمل اليدوي، مرورا بالأتمتة عندما ترتبط الآلات ببرمجة ورقابة الإنتاج، ومن ثم استخداما لآلات التي تقلد السلوك الإنساني وهي بداية مرحلة الإدارة الإلكترونية، وصولا إلى استخدام شبكة الأنترنت لإنجاز العمليات وإدارة الصفقات عن بعد.

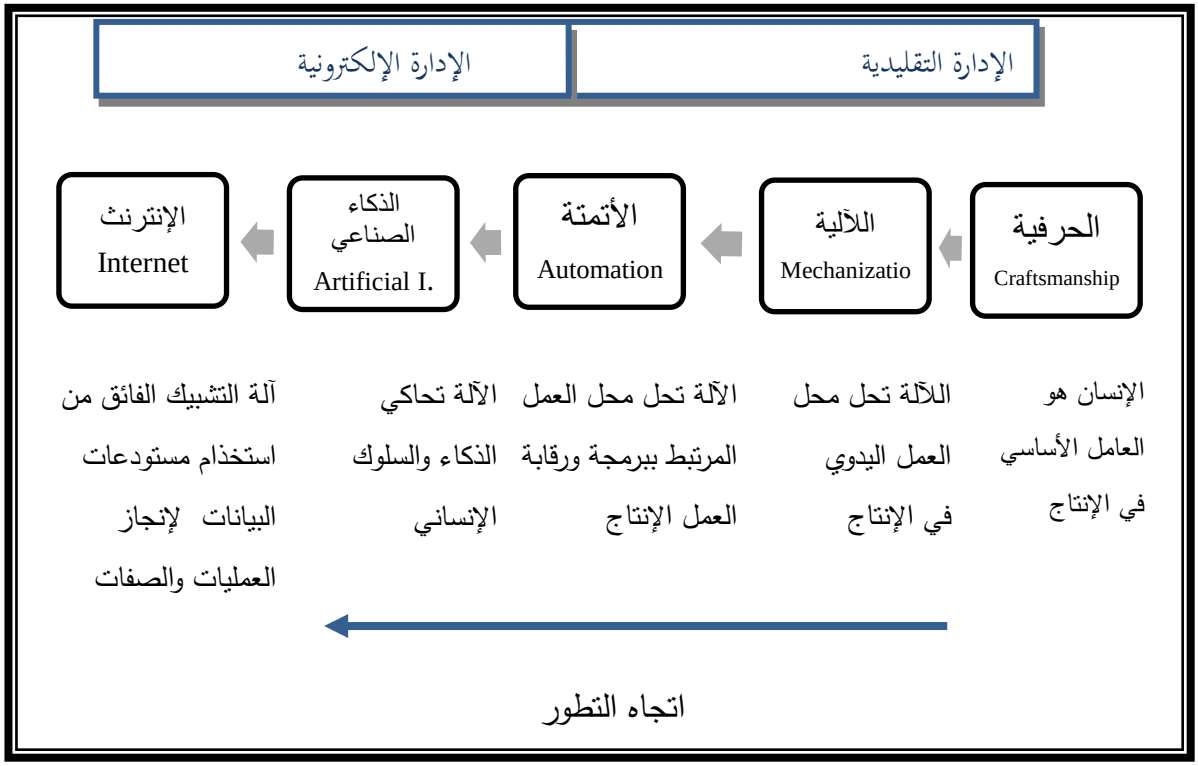
والأنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلا والأكثر تشبيكا، وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تقنية أكثر من أية حقبة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التقنيات الحديثة، وهذا مايوضح ويبين أن التطور التكنولوجي التقني في مجال الأنترنت لا يتوقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالأنشطة الوظائف وحتى العلاقات[2].

[1]- عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007، ص07.

[2]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص161.

والشكل الآتي يوضح هذا البعد:

الشكل رقم(04): التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الإلكترونية

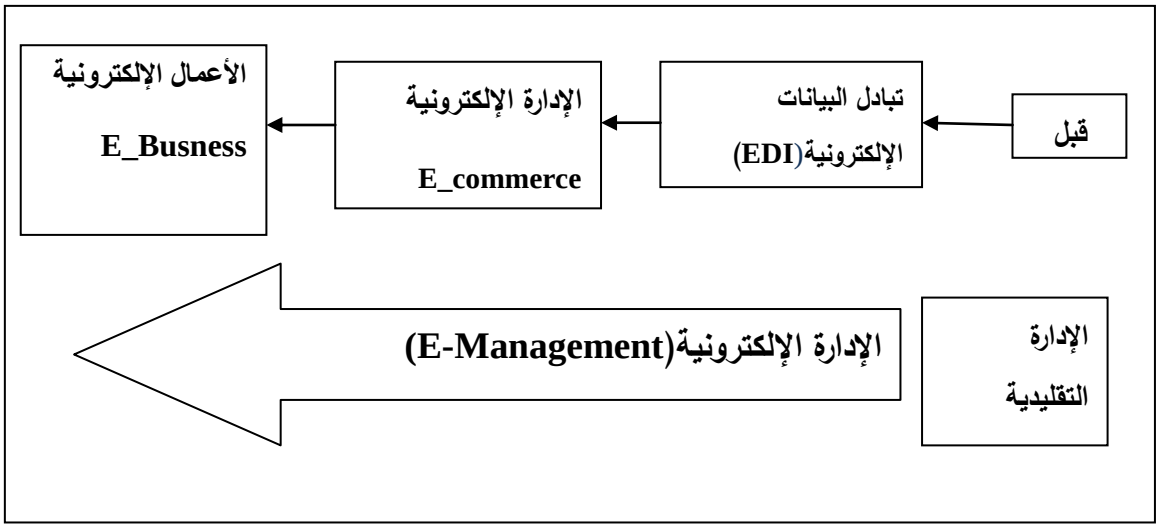


المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سابق، ص163.

ب. الإدارة الإلكترونية نتاج تطور التبادل الإلكتروني للبيانات[1]: إن الأشكال الأولى لتناقل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الإستخدام الواسع للأنترنيت إلا أن هذا التناقل كان محددا ومتخصصا في مجالاتها المحدودة والضيقة في إطار وظيفة محددة، إلا أن تبادل البيانات إلكترونيا مع الانترنت بات شبكة داخلية يمكن أن تشمل جميع العاملين في الإدارة وتغطيهم وشبكة خارجية تشمل علاقات الإدارة مع الموردين والزبائن وتعنى بتغطيتهم، والمجموعة المشتركة من الإدارات في شبكة الأعمال، وكذلك التبادل والتناقل المفتوح عبر الويب مع جميع مستعملي الأنترنت عبر العالم، والإدارة التقليدية كانت قبل تبادل البيانات الإلكتروني ولكن مع هذا التبادل ظهرت الإدارة الإلكترونية في نطاقها الضيق لتتسع مع التجارة الإلكترونية ولتبلغ المدى الأوسع المعروف الآن مع الأعمال الإلكترونية.

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص163.

الشكل رقم(05): تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم،الإدارة والمعرفة الإلكترونية،مرجع سابق،ص164

ج. **الإدارة الإلكترونية وجها للتفاعل الإداري**: الإدارة نظرت في بداياتها للتفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية وتنظيم غير رسمي، حيث كان إبعاد العنصر البشري وإحلال الآلة محله هو جوهر الكفاءة من المنظور التقني في الماضي، وفيما بعد نظرت الإدارة وخاصة السلوكية منها إلى التفاعل بنظرة ايجابية لأنه يمكن أن يؤدي إلى تعاون ايجابي بين العمال والإدارة وكذلك بين العاملين أنفسهم لخدمة اهداف المنظمة، ولكن المشكل كان كيف يمكن مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تواجه هذا التفاعل، ولكن مع ظهور الأنترنت جعل من التفاعل ممكنا من خلال إحلال التفاعل الآلي في إدارة مواقع المنظمات إدارة علاقاتها مع الموردين وغيرهم وهو ما افقد الإدارة اللمسة الإنسانية.

4. الخيارات الإستراتيجية للإنتقال من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية

إن التوسع في مفهوم الإدارة الإلكترونية يعد أمرا ضروريا لأنه يفتح أفاقا جديدة وواعدة لمزيد من التوقعات، لاسيما أن الإدارة الإلكترونية تستعمل خارج نطاق الإنطباع الذهني الذي يراود الكثيرين فيما يتصورون بأنها لاتخرج عن كونها تنفيذ عمليات روتينية أو تبادل بيانات إلكترونية، بل هي عكس ذلك مدخل تكاملي وإنتقال من إقتصاد تقليدي إلى إقتصاد رقمي قائم بحد ذاته، ولضمان الإنتقال السلس نحو تبني هذه المنظومة الرقمية لابد من إتباع استراتيجية ومنهجية علمية تؤسس لإنتقال مرن واستجابة مع مختلف التغيرات التي ممكن أن نحدث، وهناك عدة خيارات إستراتيجية

يمكن لأي مؤسسة سواء كانت ربحية أم خدمية تبنيها للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتبني خيار استراتيجي بمعنى تحقيق هدف عملي تصبوا إليه المؤسسة أو المنظمة وهذه الخيارات تتمثل في:

- **خيار التحول إلى منظمة مادية مجردة:** بمعنى شركات مادية مجردة، تتبنى موقع على شبكة الأنترنت كنوع من الدعاية الحديثة التي يمكن أن تجلب لها الكثير من الزبائن، لكن دون إن يقدم هذا الموقع أي نوع من التعاملات الخاصة بالشركة فهو فقط نوع من أنواع الدعاية الحديثة، التي تقيمها الشركات كدعاية لمنتجاتها أو لما تقدمه من خدمات[1].
- **خيار التحول إلى منظمة مادية–إلكترونية:** أو ما يسمى بالأشياء المادية– الرقمية المزيجة التي تجمع بين النشاط المادي والنشاط الرقمي، فهي مؤسسات تحقق هدفين من موقعها على شبكة الأنترنيت، أولهما الدعاية وثانيهما تقديم خدمات بسيطة للزبائن، بحيث تسهل عليهم باقي الإجراءات التي لابد وأن ينتقلوا إلى مقر المؤسسة على أرض الواقع لإتمامها. حيث يجب إن يكون عملية مستمرة من إعادة التفكير في البناء، ووصولا إلى الإستراتيجية الإلكترونية وتكاملها مع استراتيجيةالأعمال في المنظمة[2].
- **خيار التحول من منظمة مادية إلى إلكترونية:** وهي الشركات الإفتراضية تمثلها شركات دوت كوم التي تعمل فقط في فضاء الأعمال المصنوع من المعلومات والرقميات بدون بنية تحتية مادية، واسعة، فهي تمارس نشاطها كاملا عن طريق شبكة الأنترنت وليس لها فروع على أرض الواقع، أي أن الزبائن يستطيعون القيام بكافة أعمالهم مع تلك الشركة عن طري موقعها على شبكة الأنترنيت، فهي تمارس كافة أغراضها التي أنشئت من أجلها عن طريق الأنترنيت دون أي حاجة إلى موقع تقليدي على الأرض، تتميز بكونها تصل إلى قاعدة عريضة من الزبائن وتقديم خدمات إلكترونية كاملة وجديدة[3].
- **خيار الموازنة بين المادية والإلكترونية:** إن الموازنة هي المعالجة المطلوبة في مواجهة الحالات أحادية الجانب، في الرؤية والإفتراضات والنتائج، فالمنظمات الرقمية المجردة التي قامت بالإعتماد على التكامل الإفتراضي سرعان ما تحولت إلى منظمات جوفاء تقع تحت سيطرة المنظمات التي تعتمد عليها، ولكنها في المقابل تمتلك إمكانات كبيرة في المرونة داخل مجال عملها وفي صناعتها.

[1]– منير محمد الجنبيهي وممدوح محمد الجنبيهي، الشركات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، دس، ص11.

[2]– عادل حرحوش المفرجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص63.

[3]– منير محمد الجنبيهي وممدوح محمد الجنبيهي، مرجع سبق ذكره، ص16.

وبالتالي فإن غياب الإستراتيجية في المنظمة الرقمية المزيجة يفقدها وحدة الاتجاه والبقاء، ويفقدها عدم القدرة على خلق قيمة حقيقية من قبل المنظمة تضمن لها عوائد حقيقية، فتميل هذه المنظمة إلى كسب العوائد غير المباشرة من مصادر ليست أساسية في الإعلان، وخدمات التجارة الإلكترونية، لهذا تبدوا الموازنة مطلوبة لتكامل المزايا للمنظمات[1].

وهو ما يقودنا للتفكير بأن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على ذلك الإنطباع الذهني الذي يراود الكثيرين، بأنها لا تخرج من كونها عمليات روتينية أو تبادل بيانات الإلكترونية، أو أنها عملية تسوق إلكتروني، بل أنها تمثل مدخل متكامل وشامل للمعلومات وتعزيز الخدمة وتحسينها بهدف تحقيق الرضا للجميع، وانطلاقا من هذا المبدأ التكاملي الذي يفرض علينا مغادرة منطق الإدارة التقليدية في الممارسات لا في المبادئ والأسس، فقد أشار كل من (clock Goldsmith)، إلى المقولة الجديدة الأكثر رواجا الآن وهي"نهاية الإدارة"، هذه المقولة أصبحت تطرح كثيرا في منتصف التسعينات تبريراتها مختلفة، إذ أن الأساس الذي تقوم عليه هذه المقولة هو أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر من كونها إدارة، وتكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر منها إدارة موجهة للتكنولوجيا، وعليه من هذا المنطق برزت رؤيتان هما[2]:

أ. **الرؤية الإدارية**(managérial vision): من أبرز روادها(Peter Drucker)، الأب الروحي للإدارة في القرن العشرين، والذي لا تقتصر رؤيته على أن الإدارة ستظل تقود وإنما أيضا تمتد إلى أن الإدارة لا تدير التكنولوجيا وإنما تقود الأفراد، ويؤكد أن الأنترنيت ممكن أن يؤثر على الإقتصاد والصناعة والتجارة ولكنه لن يؤثر على الإدارة والقلب النابض لأي دولة هو ليس التكنولوجيا إنما هو الإدارة، إذ تؤكد هذه الرؤية على أن الإدارة هي الأساس الذي توجه وتدير الأفراد والمنظمات بإستخدام التكنولوجيا كأداة أو وسيلة مساعدة لها، والتحول الحاصل لم يكن بفعل الثورة التكنولوجية وإنما هو نتيجة الثورة التنظيمية.

ب. **الرؤية التكنولوجية (technologique vision)**: تحاول هذه الرؤية إظهار مزايا تطبيق التكنولوجيا المعلوماتية في الإدارة في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تحدد الإدارة اتجاهات تطويرها واستخدامها (التكنولوجيا فكرة تالية والإدارة فكرة قبلية)، بحيث أن التكنولوجيا هي التي تتطور بسرعة أصبحت هي التي تحدد خيارات تخصيص الموارد واتجاهات الإدارة وما ينبغي عليها عمله[3].

من خلال هاتان الرؤيتان نجد أن كل اتجاه يحاول الدفاع عن مزايا وتقديم حجج مقنعة لتفنيد الرؤية المعاكسة، فالرؤية التقليدية تحاول تقزيم دور التكنولوجيا والأنترنيت، في حين الرؤية التكنولوجية تحاول تهوين دور الإدارة، وهو ما يدفع لمحاولة التفكير الجدي في كيفية الجمع بين معطيات الرؤيتين وتحقيق التوافق بينهما بالشكل الذي يخرج لنا توليفة

[1]- عادل حرحوش المفرجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص67.

[2]- سامية بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد07، جويلية، 2014، ص210.

[3]- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية ، مرجع سبق ذكره، ص216.

علمية منهجية تظم كل الأبعاد، فاليوم نحن بحاجة للتحول من ممارسات الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للإستفادة من إمكانات ومزايا الأنترنيت، ولا يتحقق ذلك إلا ضمن إطار من التكامل والتفاعل بين الإدارة والتكنولوجيا وهذه المحاولة تظهر من خلال التسمية فمصطلح الإدارة الإلكترونية يحمل في طياته الجمع بين كل من الإدارة والتكنولوجيا، وليس في إطار المواجهة بين الاثنين: بين الإدارة والتكنولوجيا، بين الإنسان والتسهيلات، بين التفاعل الإنساني والتفاعل الآلي، بين المعرفة الضمنية والكامنة في رؤوس الأفراد والمعرفة الصريحة في قواعد ومستودعات البيانات، بين الحدس الإداري والمعلومات والبرمجيات.

في سياق تحليل مقولة نهاية الإدارة وطرح أفكار كلا من الرؤيتين نصل إلى الإستنتاجات التالية:[1]

- إن الأنترنت وشبكات الأعمال مثلت تحديا جوهريا للإدارة إلى الحد الذي أدى إلى أن يطرح البعض مقولة نهاية الإدارة.
- إن مقولة(نهاية الإدارة) وأبعادها الأساسية اخدت تظهر حتى في ظل الإدارة الإلكترونية التي تبدو في اتجاهاتها وممارساتها الأساسية، تجسيدا للتكنولوجيا أو تكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر مما هي عملية إدارية وإدارة موجهة للتكنولوجيا.
- إن مقولة(نهاية الإدارة)قد استندت في طرحها وتأكيدها على مبررات أساسية تتمثل في: تقدم الإدارة والمديرين، خفض تكلفة الصفقة، قابلية التشغيل البيني، الغرض الواحد وليس الموقع الواحد، الإدارة الذاتية مقابل إدارة الغير، والتنظيم الذاتي، هذه المبررات المؤيدة لهذه المقولة تواجه المبررات المضادة وبنفس القدر من التأييد والتأكيد بين المختصين.
- إن الإدارة الإلكترونية في اتجاهات تطورها يمكن أن تتطور نحو رؤية هندسية مقابلة ومضادة لرؤية إنسانية تفرض الإدارة متطلباتها وأبعادها التفاعلية الإنسانية.
- إن الحاجة الماسة إلى رؤية تكاملية تقوم على التوازن والتعاون بين الإدارة والتكنولوجيا وليس على أساس التنافي والصراع بينهما، بما يحول الإدارة إلى التكنولوجيا تتمثل في قواعد ومستودعات بيانات وبرمجية ذكاء صناعي تدار بدون حس وتفاعل إنساني.

إن تحليلات هذه الطروحات يصوبنا لإتجاه واحد وهو أن الإدارة خلال تاريخها الممتد واجهت ظروف وتحديات تبعا لمتغيرات بيئتها الخارجية، وفي كل مرة كانت تضيف مفاهيم وأساليب جديدة لتؤكد قدرتها على الإستجابة الفعالة والذكية، من خلال تطويرها لأساليب وطرق عمل علمية عقلانية رصينة، حتى وصلت اليوم إلى أسلوب الإدارة

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص223.

الإلكترونية وأسلوب التقانة في العمل لتحدث قفزة نوعية في مجال الإدارة والعمل الإداري حيث أصبح ما يميزه هو الاعتماد الكلي والإستخدام الأمثل لمختلف التكنولوجيات وبذلك انتقلت الإدارة من الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية.

ثانيا: مقومات الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية أحد الدعائم الأساسية للتحول بالوظائف والأنشطة من صورتها التقليدية العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، ذلك لما يقدمه هذا الأسلوب الحديث من تحسينات هامة ونوعية في طرق عمل الإدارة نتيجة لإعتمادها على تكنولوجيات المعلومات والإتصالات، مما انعكست على نوعية الخدمات المقدمة وجودتها، نظرا لقدرتها على مسايرة التقدم النوعي والكمي في مجال استخدام وتطبيق تقنيات ونظم المعلومات، جعلها توجه جديد وحديث تبنته العديد من الإدارات نظرا لأهميته والخصائص التي يتميز بها، ناهيك عن الوظائف التي يقوم بها، وأثاره المختلفة، وأسلوب الإدارة الإلكترونية يقوم على أسس ومقومات سنتطرق لها بنوع من التفصيل والتي تتمثل فيما يلي:

1. **خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية:**

إن تبني خيار الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري والعمل به، لم يكن نتيجة قصور الإدارة التقليدية، وإنما نتيجة لما يتميز به هذا الأسلوب من خصائص نابعة على وجه الخصوص من إرتباطها بتقنية المعلومات والإتصالات، بحيث تروج للمحتوى الإلكتروني الفائق الجودة، بحيث يشجع على التحرر من قيود الزمان والمكان وهو ما يمنحه خاصية المرونة الفائقة، أي أنها تتحرر من قيود المكتب ودوام العمل الإداري والهياكل الجامدة، متجاوزة كل ما هو ورقي إلى كل ما هو إفتراضي، وبالتالي تشمل الخصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي[1]:

أ. **السرعة والوضوح:** من بين أهم خصائص الإدارة الإلكترونية في السرعة الفائقة في القيام بالمعاملات ووضوحها ذّلك أن كثيرا من المعيقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية بدأت في التلاشي والإضمحلال بفعل التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى مدة طويلة ليس إنجازها فقط بل نسخها أكثر من مرة إذا استدعى الأمر، وتخزينها وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم إنتظار قدومها مع أمكانية تكرار هذه العملية مرارا عديدة في حال حدوث خطأ ما أوربما الإستهلال من جديد في حال فقدان أو ضياع تلك الأوراق وهذه المشكلات كلها أصبح بالإمكان الإحتراز منها كليا في ظل إستحواذ الإدارة العامة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة إنجاز تلك المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها في وقت وجيز.

[1]- بدر محمد السيد إسماعيل الفزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 52-55.

ب. **عدم التقيد بالزمان والمكان:** إن الإدارة الإلكترونية من خصائصها إذا ما جرى تعميمها ووتوسيع نطاق انتشارها في مختلف الإدارات، أنه بالإمكان مراجعتها على مدار ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في إنجاز عملها بوقت معين، فروابط هذه الإدارات متوفرة عبر الأنترنت أو من خلال أجهزتها المنتشرة في الأماكن العامة، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الأنترنت ليس بحاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها، ومكاتبها ودواليبها المتخمة بالأوراق والملفات، وإنما مكان محدود وصغير يكفي لإستيعاب بعض الأجهزة الحاسبة وملحقاته، فضلا أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية، بحيث معاملاته تكون ضمن نطاق الحاسب الآلي.

ج. **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لاتقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من مواردها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج محددة، ومن تلك البرامج ما يسمح للموظف المراجع بانجاز معاملاته من خلال شاشاتها وأزرارها وتيسيرها له بدرجة أشبه بالتعليمية ولا تعني هذا أن الإدارة الالكترونية لا تحتفظ بالبيانات والمعلومات، بل تضمن لها أساليب الحفظ الأمنية، إلا أن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تأخد شكل معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكتها، ويتم إستدعاؤها في الوقت الذي يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناءا على ما يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.

د. **المرونة:** تمثل الإدارة الإلكترونية الإدارة المرنة حيث يمكن بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الإستجابة العاجلة والسريعة للأحداث والتفاعل معها متخطية بذلك حدود الزمان والمكان ومشكلة الإتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن سانحة إطلاقا بفعل تلك العراقيل في ظل الإدارات الورقية التقليدية.

هـ. **الرقابة المباشرة والصادقة:** أصبح بإمكان لإدارة الإلكترونية مراقبة روابط عملها المختلفة عن طريق شاشات والكاميرات المرقمنة التي في مقدرتها أن تستولي على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وأيضا على كل منافذها وأجهزتها التي يحتك ويتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها بسلاسة، بعيدا عن نمط المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يقدمها الأفراد في الإدارات الكلاسيكية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مطلعها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلا عن بطء الأسلوب.

و. **السرية والخصوص:** من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات والبيانات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجبها وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ لتلك المعلومات، فرغم ما تتمتع به الإدارات الإلكترونية من الوضوح والشفافية إلا أن ذلك لا ينطبق على مختلف أصناف

المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة الورقية، إذ أن قدرتها على الحفظ والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الإختراق والإكتشاف، ما يجعل البلوغ إلى أسرارها وملفاتها المخفية أمرا بالغ الصعوبة.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص أبرز خصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي[1]:

- **إدارة بلا أوراق:** حيث تتكون من السجلات والوثائق افلكترونية او مايعرف بالأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الإلكترونية.
- **إدارة بلا مكان:** وتتمثل في الهاتف المحمول والتلفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن من خلال المؤسسات التخيلية- مواقع الإدارة المتاحة عبر الانترنت أو من خلال أجهزتها المنتشرة في الشوارع ووصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الانترنت التي هي لا تحتاج إلى مباني ضخمة لإستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لإستيعاب قدر من أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، وصالح ليكون قاعدة ومقر لإدارة كبيرة كانت في الماضي لايسعها مبنى كبير وضخم يفوق مبناها عديد المرات.
- **إدارة بلا زمان:** تعظم مبدأ الإستمرارية ودوام الخدمة أربع وعشرين ساعة مستمرة دون إنقطاع، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي مجرد أفكار لا وجود لها في العالم الجديد، إدارة تدعوا للعمل المتواصل لمدة24ساعة، تتواصل مع مختلف الشعوب والمجتمعات بتوقيتهم، بغية التمكن الدائم من الإتصال بهم وقضاء الإنشغالات والمصالح المختلفة.
- **إدارة بلا تنظيمات:** فهي تعمل من خلال الإدارات الشبكية والإدارات الذكية التي تستند على صناعة المعرفة.

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية على التوالي[2]:

- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتستلزم بالضرورة تهيئة بيئة عمل فيها مختلف المهارات والكفاءات، المهيأة وظيفيا لإستخدام التكنولوجيا الحديثة، بطريقة تسمح بإكتشاف على كل معضلة يتم تشخيصها، وضرورة اختيار المعلومات حول جوهر الموضوع وتقديم تحليلات عميقة ودقيقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل معضلة.
- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب إهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في الواقع المادي، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف الحمل على المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت،

[1] – طارق عبد الرؤوف عامر الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة- مصر ، دس، ص18.

[2] –عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006، ص189.

وتوفير خدمة متاحة ومستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عبر بطاقات الائتمان دون عناء التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة).

- **سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع**: من خلال جعل تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات حتى يصبح كل مواطن له إمكانية التواصل مع الإدارة الإلكترونية كما أن نظام الإدارة الألكترونية يقوم على أساس سهولة الإستعمال بحيث يمكن ربط الإتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.
- **تخفض التكاليف**: ويعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكلفة إرتقاء مستوى الأداء وتمديد نطاق الخدمات إلى عدد لابأس به من المشاركين الذين ينتفعون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما زاد عددهم.
- **التغير المستمر**: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ماهو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا المواطن.

إذن يمكن القول أن أهم المبادئ التي تنطلق منها الإدارة الإلكترونية تتلخص الإلكترونية فيما يلي[1]: (إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل، وإلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة من خلال إعادة بناء الأدوار والوظائف، إحلال جهاز الحاسب الآلي واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال إلكترونيا وتبادل البيانات إلكترونيا لتغطي جميع العاملين والموظفين في الإدارة مما يسهم في تحقيق مبدأ التفاعل الآلي).

فالإدارة الإلكترونية هي أسلوب إداري قائم على الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف مشتركة[2]، وهذا يعني أنها أسلوب لايخرج عن نطاق الخبرة الواسعة في الإدارة سواء في الأهداف أو في ترتيب العمل أو ما نسميه بالهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب وتجميعاتها في الهيكل ونظم التشغيل التنظيمي الرسمي.

2. أهمية وأهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في مقدرتها على مسايرة التطور النوعي والكمي الهائل والإستفادة من تقنيات ونظم المعلومات وما يصاحبها من إنبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات المستمرة، فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي

[1]- مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره ، ص47.

[2]- نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية ، مرجع سبق ذكره، ص159.

تختصر العولمة والعالم الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت كل متغيراته وحركة اتجاهاته[1]، وسنحاول إستعراض أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال الجوانب التالية[2]:

أ. **أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي:** تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي بما تتيحه من فرص كثيرة على هذا المستوى والتي يمكن تفصيلها في الآتي:

- **تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية:** بحيث تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها لتقديمها للمواطنين بما هو ملائم، مما ييسر ويسهل العمال والمعاملات التي تقدمها للمواطنين ويحقق التواصل بين المؤسسة الحكومية وهؤلاء المواطنين، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم وكذلك أمام المستثمرين بشفافية كاملة، كما تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية أيضا فرصة فتح قنوات إتصالات جديدة بين القائمين على إداراتها وبين المواطنين، مما يسهل من أداء الأعمال والمعاملات الحكومية ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها، بالإضافة إلى التوجه نحو الحكومة الإلكترونية وذلك بما يكفل أداء الخدمات الحكومية في أقل وحدة زمنية وبأعلى درجة من درجات الأداء.
- **الإستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة:** تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وإعداد وتصميم قواعد البيانات والمعلومات، حيث يترتب عنه إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات تساعد في تنمية مهارات الكوادر الوطنية المتخصصة لتصبح قادرة على مجابهة التحديات العالمية التي تتمثل في المنافسة في هذه الإدارات.
- **زيادة الصادرات وتدعيم الإقتصاد الوطني:** تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاما فعالا في فك الكثير من العراقيل التي تعترض حركية الصادرات في الدولة وذلك لما تتسم به الإدارة الإلكترونية وماتحمله من مزايا المعلومات والإتصالات ، ناهيك عن امتلاكها قدرة وإمكانية الوصول إلى بث ونشر استثماراتها ومزاياها الإقتصادية بواسطة المراسلة مجتنبة الفروقات الزمنية والمكانية، وتخفيض تكلفة عملية الدعاية والتسويق والإعلان ماينتج عنه زيادة في نشاط المشروعات وهو بدوره يسهم بدوره في تعزيز الإقتصاد الوطني.
- **تدعيم جانب الواردات في الدولة:** إن إستخدام الإدارة الإلكترونية في الدولة يترتب عنها تحقيق مزيدا من الشفافية التي من شانها تنمية وحدات الأعمال في هذه الدولة ومساعدتها على القيام بتنفيذ الإجراءات والمعاملات

[1]- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص35.

[2]- طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص18.

بأسرع وأسهل طريقة ممكنة، مما يدعم فرص الحصول على المنتجات من الأسواق الخارجية بأثمان معقولة بعيدا عن الوسطاء.

- **زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية:** تعتبر الإدارة الإلكترونية وسيلة فعالة لدفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في المشاركة في حركية التجارة العالمية، حيث تمكنها من إقتحام الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية، من خلال ماتقدمه لها من مميزات متعددة تساعدها على تحقيق ذلك، كمزايا الفر في الوقت والمكان اللازمين لأداء العمال والمعاملات التجارية، وكذلك مزايا الخفض في تكاليف إجراءات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يرفع من نشاط هذه المشروعات ويساهم بدوره في تدعيم إقتصاد الوطن.
- **إيجاد فرص جديدة للعمل الحر:** تقوم الإدارة الإلكترونية بتيسير وتسهيل ولوج الأفراد إلى مراكز الإستهلاك التي يريدونها،كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في تهيئة وإنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم من خلال الإتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة ومن أمثلة فرص العمل الحر مشروعات الخدمات، والصناعات الخفيفة وبرمجيات الحاسب الآلي.

ب. أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات: تعود أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات إلى عدة أسباب منها[1]:

- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء المؤسسات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل العمال والمعاملات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها ويحقق التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها، عبر استعمال أنماط إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة والفعالية الدقة والسرعة، كما تسهم أيضا في توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة.

كما تمكن الإدارة من عرض نماذج وإجراءات تقديم الخدمات بصورة أفضل كما أنها تيسر حركة التعامل مع العاملين داخل الإدارة الواحدة، كما تتيح لها الفرصة إلى فتح قنوات إتصال جديدة بين القائمين على إداراتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

- تسهم في إنخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة الربحية كما أنها تسهم في تخفيض تكاليف التخزين والإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، إذن فهي تساعد في اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة، من

[1]- طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص18.

خلال إيجاد أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الإتصالات الإلكترونية.

- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسينات فعالة في الإدارة المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاثة مزايا أساسية لها والتي تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة، تحسين العلاقات مع المتعاملين، وزيادة العوائد كما تسعى إلى التقليل مخاطر التعامل الورقي داخل هذه الإدارات، من خلال إستخدام الكمبيوتر والشبكات الإلكترونية في التخزين ونقل المعلومات أي زيادة قدرة المؤسسة على المواجهة والقضاء على كل المشكلات الإدارة التقليدية لديها.

يتضح لنا من خلال ماسبق أن أسلوب الإدارة الإلكترونية في الإدارة الخيار الأمثل للرقي بها وتحقيق الفعالية والجودة، فهي تسهم بشكل مباشر في تحقيق العديد من المزايا التي تعود بالإيجاب والفائدة على المؤسسات سواء العمومية من حيث الرفع من مستوى الخدمات للأفراد أو المؤسسات الخاصة والتي كلها تصب في إتجاه واحد وهو إحداث تنمية إجتماعية شامله.

وعن أهداف الإدارة الإلكترونية يمكن القول أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارات والحكومات ليس هدف في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق جملة من الأهداف ذات مضامين مختلفة، فمنطق الإدارة الإلكترونية يغلب عليه الطابع الإستراتيجي الملم والشامل من خلال إستخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات، وزيادة الإدارة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين، ومنه نستخلص الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية والتي تتمثل فيما يلي[1]:

- الإستفادة بدرجة كبيرة من ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات التي تتنافس عليها الإدارات الإلكترونية على مستوى العالم للإنتفاع بكل ماهو جديد فيها، لأنه يوفر مزيدا من القدرات والإمكانات التي ستسهم في زيادة قدرة النظام الإداري وتميزه وكفاءته، فهي تقوم بربط دوائر الإدارة بوسائل إتصال إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها وسرعته بالدرجة التي تجعل أجواء العمل أكثر إيجابية، وترتقي بالأداء داخل الإدارات، فضلا عن أن الإدارة الإلكترونية ستتمكن من الإتصال بالجهات الإدارية في الإدارات الأخرى.
- التخلص من حدة البيروقراطية وإختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر الإدارات الحكومية إلى العمل بها، كما تعمل أيضا على جعل مختلف الإجراءات التي تتم داخل هذه الإدارات ببساطة وبأقل جهدا وأقل تعقيدا من خلال ترشيد الزمن المهدور في إدارة المعاملات الإدارية واستثمار الوقت في تحديث خدمات الإدارة، وتطبيق مشروعات إدارية من شأنها تحسين الخدمات وتجويدها، وهذا ما يسهم في ضمان دقة المعاملات الإدارية

[1]- رانية هدار، مرجع سبق ذكره، ص36.

والإحتراز من الأخطاء التي يمكن أن تحدث في ظل الأنظمة الكلاسيكية التقليدية نتيجة ثبات أداء النظام الإلكتروني وكفاءته في الحفظ والتخزين فيه، أيضا وضوح العمليات الإدارية المختلفة داخل الإدارة.

- التوفير هدف محوري ضمن أهداف الإدارة الإلكترونية، إذ تسعى إلى خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الجهة الإدارية وعلى الأفراد ، ولعل هذا ما يفيد مؤسسات الدولة بشكل لافت، نظرا إلى أن التوفير والترشيد بات هاجس لهذه المؤسسات، كما أصبحت الإدارة الإلكترونية حلا ناجحا أمامها لإختصار الإرادات وترشيد النفقات على الدولة وعلى المواطن من خلال قدرتها على معرفة احتياجات المستفيدين ورغباتهم عن طريق المعلوماتية العالية والمتجددة لتلك الإدارات، وبخاصة الإستثمارية، مما يعلي من هامش مبيعاتها وأرباحها.

كما تستطيع الإدارات الحكومية الإستفادة من هذه الميزة أيضا في معرفة شكاوى مراجعيها ومشكلاتهم، لكي يتم معالجتها وتجاوزها، وبالتالي توفير المعلومات وسهولة استدعائها وتقديمها للجهات الإدارية أو المراجعين أو الجهة المستهدفة، ففي حين كان الحصول على بعض المعلومات في ظل الإدارات التقليدية يحتاج إلى إنتظار المراجع لساعات وربما لأيام، أصبح في ظل الإدارة الإلكترونية لايستغرق إلا دقائق يمكن من خلالها المراجع أو صاحب الطلب أن يحصل على المعلومات بنفسه، من دون الحاجة إلى الرجوع للموظف.

- فك الإختناقات التي تعانيها كثير من الدوائر الإدارية والطوابير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة، وتيسر تقديم الخدمة للمواطن في منزله عن طريق شبكة الأنترنيت، مما يخفف كثيرا من الأعباء التي تقع على هذه الجهات وتتيح مجهوداتها وإمكاناتها أين كانت في كنف الإدارة التقليدية تتبدد وتضيع في وضع الخطط وتوفير العديد من المباني والمقرات ومنافذ الخدمة تلبية لخدمة الجماهير وهو ما لم يعد في حاجة إليه في ظل الإدارة الإلكترونية، فهي ساهمت في التقليل من التعقيدات الإدارية التي يمر بها المقرر الإداري، وانجاز العمل في وقت وجيز(خلال الأربع وعشرين ساعة في اليوم وعلى مدار أيام الأسبوع) بمجرد العودة لقاعدة البيانات المعدة مسبقا في الإدارة والتي تعد بمثابة تخويل للموظف والذي يقوم بإتخاذ قراره ضمنه بدلا من العودة إلى الرؤساء الإداريين.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أوالتخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إتمام المعاملات المتعلقة بالعملاء، والقدرة على إدراك واستيعاب عددا أكبر من العملاء في آن واحد دون الحاجة للإنتظار في طوابير طويلة تبطء العمل الإداري وهو ما يؤدي إلى ترشيد الأيدي العاملة بإفراز الأفراد الغير فاعلين المحسوبين على المؤسسات ويتكبدونها خسائر فادحة من جراء استنزاف جزء كبير من خزانة المؤسسات في الرواتب التي تصرف عليهم.
- ضمان المساواة في التعامل والمعالجة، وإحترام ضمان المواطن في مجابهة الإدارة بتطبيق مبدأ سيادة القانون وتعزيز أحقيةالمواطنين فيها، وهذا يعد عاملا للحكم الديمقراطي ومبادئ الحكم الراشد، والإدارة المتفتحة والمبنية على

أسس الشفافية والمسؤولية والصدق والعدل، الفاعلية والمساواة في المعاملة، وهو ما يقضي لتحقيق الإستقرار الإجتماعية والتنمية الإقتصادية.

مما لاشك فيه أن الإدارة الإلكترونية تهدف في النهاية إلى تقديم خدمات إلى جمهورها بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الإلكترونية ذاتها لذلك فأن مخططي برامج الإدارة الإلكترونية يراعون محاور عديدة وذلك من خلال تجاوز الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الموظف عند قيامه بعمله لذلك نجد أن الحاسب الآلي وحسب البرامج المزود به وقاعدة البيانات التي بت يعطي نتائج يقينية ويجنب احتمال الوقوع في الخطأ وهو ما يحقق سهولة انجاز المعاملات وبالتالي رفع كفاءة الجهاز الإداري الذي من خلاله يتم تحقيق الهدف الأسمى للإدارة الإلكترونية وهو التقليل من النموذج اليدوي في الإدارة والتعامل بالنماذج الإلكترونية التي تضمن السرية والأمان.

ويمكن تلخيص أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي[1]: تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وزيادة كفاءة عمل الجهات الإدارية، كما أنها تساهم في القضاء على البيروقراطية الجامدة وتسهيل عملية تخصص العمل وتقسيمه، وتعمل على الرقي بالعمل الإداري والتنظيمي، والاعتماد على الأرشيف الالكتروني مع ما يتضمنه من مرونة في التعامل مع المستندات والقدرة على تصويب الأخطاء الحاصلة بوتيرة سريعة ونشر الوثائق والمستندات لأكثر من جهة في أقصر وقت ممكن وفي أي زمان كان، أي الإنجاز السريع للأعمال وتقليص زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات، كما يساهم في شفافية العمل الإداري وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء والمواطنين، والاهتمام بالموارد المتاحة والعمل على رفع كفاءاتها ومهاراتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء.

ويمكن الإستفادة من الإدارة الإلكترونية لممارسة العديد من الوظائف على مستوى مجالات العمل، ذلك أن الإدارة الإلكترونية هي نسق تنظيمي ووظيفي مرن واسع ومفتوح تتبادر تأثيراته على البيئة الداخلية والخارجية للإدارة، وبالتالي تمثل هذه الإدارة حزمة متكاملة من الوظائف المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإتخاذ القرارات وفقا لمتطلبات المواكبة والإستخدام المناسب لتقنيات المعلومات، ولذلك من غير الممكن وضع الأنشطة التقليدية للإدارة ضمن إطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية حيث أن هذه الأخيرة قد أثرت بصفة أساسية في جوهر ومضمون العملية الإدارية نفسها وفي طبيعتها كينونتها وحتى في شكلها، كما أحدثت تأثيرات عميقة في أساليب وسائل عمل الإدارة بما في ذلك بنية وعلاقات وإتصالات التنظيم الإداري، لهذا فإن الحديث عن وظائف الإدارة الإلكترونية، يجب وبالضرورة أن يبدأ من نسيان وتجاوز للمفاهيم التقليدية الكلاسيكية للوظيفة الإدارية كما يجب أن يبدأ من نسيان وتخطي النظريات

[1]- شواي أحلام محمد، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، مجلد24، العدد04، 2016، ص93.

الإدارية التنظيمية من هرمية وتنظيم وظيفي ومركزية وإتصالات عمودية وأفقية، وتفويض السلطة وما إلى ذلك من مبادئ ومقومات النظرية الإدارية التنظيمية التقليدية.

وفيما سيأتي سنعرض أهم وظائف الإدارة الإلكترونية:

1.التخطيط الإلكتروني

إن وظيفة التخطيط الإلكتروني تعتمد بشكل أساسي على إستخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالقرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها تتسم بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، وفي ظل الثورة الإلكترونية تستند هذه الوظيفة على نظم حديثة ومتطورة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الإصطناعية، وتعتمد أيضا على تبسيط وتخفيف نظم وأنشطة ومهام العمل[1].

والتخطيط الإلكتروني قد لا يختلف من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي فكلاهما يحملان نفس المغزى القائم على وضع الأهداف وتحديد طرق ووسائل تحقيقها، إلا أن الإختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات[2]:

- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية مستمرة في اتجاه الأهداف الواسعة والرنة والآنية والقصيرة الأمد والقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من اجل تنفيذها في المستقبل، وعادة تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.
- التدفق المستمر للمعلومات ضمن كل ماهو موجود في الإدارة بما فيها التخطيط يحوله من التخطيط المتقطع إلى التخطيط المستمر.
- تتجاوز الإدارة الإلكترونية تماما فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون كما جرت العادة في الإدارة التقليدية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبزغ وتظهر في موقع وفي كل الأوقات حتى يتم تحويلها إلى فرصة عمل والاستفادة منها.

مايمكن قوله أنه مع وجود الإدارة الإلكترونية أصبح الإتجاه نحو الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير والتحديث المستمر، نتيجة للتواجد في بيئة سريعة التغير مما يجعل عملية التخطيط عملية تتغير وتعدل لتكون أكثر انسجاما مع متطلبات البيئة السريعة التغير.

[1]- غنيم احمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص57.

[2]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص297.

2.التنظيم الإلكتروني

إن التنظيم الإلكتروني هو جوهر الإدارة الأكثر إرتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات الإدارية والرسمية والتنظيمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفة داخل الإدارة وأقل كثافة ونشاط خارج الإدارة، والتنظيم الإلكتروني هو ترتيب للأنشطة والمهام بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف بحيث يعطي للإدارة شخصيتها وميزتها الإدارية، متجاوزة قيود التنظيم التقليدي الكلاسيكي والإنتقال إلى تنظيم مرن وأكثر إستجابة للتغيرات البيئية المحيطة[1].

ويمكن إجمالا وصف التغيرات التي تطرأ على التنظيم التقليدي الكلاسيكي بالإعتماد على التنظيم الإلكتروني في النقاط التالية[2]:

أ).الهيكل التنظيمي: (اول تغير يمس بالدرجة الأولى طبيعة الهيكل التنظيمي حيث يتم الإنتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروعي، ويتم أيضا الإنتقال من الهيكل الذي يقوم على الوحدات الثابتة إلى هيكل يقوم على فرق العمل الجماعية، الإنتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة، الإنتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم الأفقي، الإنتقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد)، فإدخال أسلوب التنظيم الإلكتروني يحتاج إلى هيكل تنظيمي يتلاءم ويتناسب معها ويسمح بنجاحها وتحقيقها، فالتغيير والإنتقال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية لأي إدارة يحتاج بالضرورة إلى هيكل تنظيمي قادر على ملائمة الشكل الجديد للإدارة ويلبي احتياجاتها ومتطلباتها، ولذلك فإن جزء من عملية تكييف عناصر البناء التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية يتمثل في إحداث تغييرات مناسبة في الهيكل التنظيمي.[3]

ب).التقسيم الإداري: (الإنتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية).

ج).سلطة الأوامر: (الإنتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية، الإنتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا، الإنتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين).

د).الرسمية: (الإنتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة، الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا، الإنتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة).

هـ).المركزية واللامركزية: (المركزية هي تمركز السلطة في القمة أم في التنظيم الإلكتروني تعدد مراكز السلطة، اللامركزية هي أن السلطة موزعة أما التنظيم الإلكتروني فإن الوحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا).

---

[1]- المرجع نفسه، ص307.

[2]- محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص57-58.

[3] - يحي محمد أبو معايض، الحكومة الإكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي، مكتبة الملك فهد، ط1، الرياض،2004، ص189.

ويمكن تلخيص أهم هذه الفروقات في الجدول الآتي:

الجدول رقم(02): أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
تنظيم عمودي	تنظيم مصفوفي
الهيكل قائم على وحدات ثابتة	هيكل قائم على فرق العمل
وحدات تنظيمية واحدة	وحدات تنظيمية مصغرة
تنظيم عمودي	تنظيم أفقي
هيكل محدد	هيكل غير محدد
تقسيم إداري مغلق وحدد	تنظيم إداري مفتوح وموسع
سلطة أوامر خطية	القيادة الاستشارية
رئيس مباشر واحد	تعدد الرؤساء المباشرين
تعليمات حرفية	سياسات مرنة
إجراءات جامدة ومحددة	إدارة الذات
وحدة اتخاذ القرار	التشاركية
مركزية متشددة وواحدة	تعدد المراكز
سرية المعلومات وتعتيمها	الشفافية وإتاحتها للجميع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على محمود القدوة الحكومة الإلكترونية والادارة المعاصرة مرجع سبق ذكره، ص57

ما يمكن قوله أن دخول التوجه الإلكتروني على وظيفة التنظيم ادى إلى الميل أكثر نحو المزيد كمن التحرر من الهرميات التنظيمية والتبني للتنظيم الشبكي واسع الأفق.

3.التوجيه الإلكتروني

إن التوجيه الإلكتروني بالإدارات المعاصرة يقوم بالأساس على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها كما يستند أيضا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفء للقيادة الإلكترونية على إستخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الأنترنيت، بحيث يتم انجاز وتنفيذ كل العمليات من خلالها[1].

ونمط القيادة الإلكترونية ينقسم إلى 3أنواع رئيسية[2]:

[1]- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز ، ط1، عمان، 2015، ص215.

[2]- عبد الكريم عاشور، مرجع سبق ذكره، ص31-32.

- **القيادة التقنية العملية:** يرتكز نشاط القيادة التقنية بدرجة أولى على استخدام تكنولوجيا الأنترنيت، وتتميز بزيادة توفير المعلومات، تحسين جودتها، الإضافة إلى سرعة الحصول عليها، وتعرف بقيادة الإحساس بالثقة، والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات التطبيقات، بالإضافة إلى أنها قيادة الإحساس بالوقت، بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.
- **القيادة البشرية الناعمة:** تعتمد فكرة القيادة الناعمة على أهمية وجود قائد يمتاز بالحرفية، والقدرة المعرفية وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لمطالبهم، وتتميز القيادة الناعمة بالمهارة والقدرة الكافية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق، وبالتركيز على مؤشر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
- **القيادة الذاتية:** تعتمد القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنيت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على المهمات والرغبة في المبادرة، بالإضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

وبالتالي فإن وظيفة القيادة في الإدارة الإلكترونية محور أساسي وتشمل جميع المستويات الإدارية خصوصا أن القائد بها يتعامل مع التقنية أو التكنولوجيا والعنصر البشري بطريقة موازنة أي أن القائد في تفاعل مباشر مع مختلف التكنولوجيات الموجودة داخل المؤسسة، وهذا ما يكسبه مجموعة من الخصائص الجديدة، لكن هذا لا يخفي أن هناك عدة فروقات بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي وفيما يلي سنبرز هذه الفروقات:

الجدول رقم(03): مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
خط سير ثابت وظيفي وذو اتجاه واحد	قفزات وظيفية متعددة في اتجاهات عديدة
اهدافه طويلة الأجل	اهدافه متتالية وقصيرة المدى
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على جرأته العلمية
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير اي مرن
يرتبط بالمؤسسة والافراد	يرتبط بالعلاقات والافكار والشبكات
يدير بصوته العالي	يدير بأفكاره الخلاقة والمبتكرة
يتجنب المخاطرة ويميل إلى جانب الأمان	يخاطر بمشروعات جديدة
مظهره وملامحه هي أهم أدواته الإدارية	أسلوبه في الإتصال وملامح لغته هي أهم ادواته
محلي	عولمي
أحادي المزاج	متعدد العلاقات ونوافذ الاتصال
إنطوائي ومغلق على مؤسسته	تواصلي وإجتماعي ومتفتح

أما مجامل أما صدامي	محاور ومستمع جيد
كاره للتعلم وليست ضمن اولوياته	محب للتعلم والإكتشاف
يصوب هدفه على مهمة واحدة	ينجز مهام متعددة ويضع أهداف واسعة
أدواره محددة: مدير افراد	أدواره: مدير معلومات وشبكات وصناع المعرفة
يهتم ويغرق في التفاصيل	يهتم بالنتائج والصورة النهائية فقط

المصدر: روبرت هارجروف، الإدارة الإفتراضية (مهارات القيادة والاتصال والتفاعل عن بعد)، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد226، القاهرة، ماي2002، ص3.

4.الرقابة الإلكترونية

إن من أهم الخصائص التي إتسمت بها الرقابة الكلاسيكية التقليدية كونها رقابة موجهة للماضي، وهذا ما يظهر جليا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، أي أن التقرير المقدم عن إنجازه، وهذه هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية لكونها تقع في حالة العجز في الرد السريع لعدم استطاعتها أن تكشف عن إنحراف ماهو فعلي عن ماهو مخطط إلا في نهاية المدة.

لكن الذي يحدث في الرقابة الإلكترونية أن المعلومات تسجل فور التطبيق لدى المدير مما يساعده على إكتشاف التغيرات قبل أو عند التطبيق لإتخاذ الإجراءات اللازمة للقيام بعملية التصحيح، فشبكة الأنترنت تعمل كوسيلة آنية لنقل المعلومات بصفة فورية مما يلغي مفهوم الفجوة الزمنية، حيث نلاحظ أن حدود المسئولية الإدارية للمديرين والمسئولية التنفيذية للعاملين تتداخل بشكل كبير، فالجميع يعملون في وقت واحد لإنجاز المهمة نفسها، وهذا يفسر الإتجاه المتزايد نحو تأكيدالثقة بالأساليب الإلكترونية بين العاملين والإدارة، لتصبح الرقابة الإلكترونية قريبة إلى كبير من مفهوم الرقابة القائمة على الثقة، على عكس االرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية[1].

من خلال عرض لوظائف الإدارة في ظل إدخال تقنية الإدارة الإلكترونية وكيفية التأثير على نمط تسييرها، لتنقلها من وظائف تقليدية جامدة إلى وظائف إدارية إلكترونية في عبوتها العديد من الخصائص والمزايا التي تتلاءم ومختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي أصبحت بيئة إلكترونية والتي لها تأثير مباشر عليها.

فتجد الإدارة نفسها أمام خيارات متعددة تتيح لها العمل بأريحية وبكفاءة بحيث يجد المسير نفسه أمام أساليب الإلكترونية، فوظيفة التخطيط بإعتمادها على الوسائل والأساليب الإلكترونية أتاحت الفرصة لمزيد من الكفاءة والفعالية، كما أن وظيفة التنظيم الإلكتروني التي عززت دور العلاقات الأفقية بدل العمودية، واللامركزية في اتخاذ القرارات التي ساهمت في تحقيق المزيد من التنسيق والمرونة، ناهيك عن القيادة الإلكترونية التي أثرت في طريقة تأدية عمال المنظمة المالية والتسويقية وإدارة علاقاتها مع الموردين والعاملين وتعزيز ذلك الإنتقال بالإدارة من نمطها التقليدي إلى نمط إلكتروني يتسم

[1]– عادل حرحوش المفرجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص111.

بالحداثة والمعاصرة، أما بالنسبة للرقابة الإلكترونية فهي عملت وساهمت في تقليص الفجوة الزمنية بين الإنحراف وتصحيحه وهو مايرفع من الكفاءة والفعالية وزيادة الثقة داخل الإدارة.

3. محاور ومجالات الإدارة الإلكترونية:

يقوم الفكر الجديد للإدارة الإلكترونية على ثلاثة محاور رئيسية ومتكاملة لتنتج منظومة إدارية جديدة تعايش العصر وتستخدم معطياته وتتوافق مع منطلقا ته التقنية والفكرية والتي تتمثل في[1]:

أ. فلسفة الإدارة الإلكترونية تتبنى الإدارة الإلكترونية، فهي تقوم بتبني مفاهيم وأسس"الإدارة الإستراتيجية" من جانب وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للإدارة والتفاعل الإيجابي مع المناخ البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية لإستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات والمخاطر والمناخ الخارجي، وتفعيل مواردها و مختلف الإمكانيات وتحييد القيود والمعوقات في المناخ الداخلي، مايجعلها تعيش نوعا من الحركية الذي يمثل أحد الأسس التي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية.

الأمر الذي يجعلها أكثر مرونة من جانب قبول مبدأ التغير وتصبح تتعامل مع المتغيرات آنيا فور وقوعها، كما تقوم بتنبؤ االتغير وتستعد له زيادة على ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على صنع التغيير والسبق في التأثير على الأحداث.

ب. توجهات الإدارة الإلكترونية التي تقوم على أساس الإرتباط الإيجابي والمستمر في السوق، واتخاذ متغيرات السوق نقطة الإرتكاز ومعيار التقييم لكل ما تقوم به الإدارة من فعاليات وما يتخذه من قرارات.

ويعني الإرتباط بالسوق بمفهوم الإدارة الإلكترونية الآتي[2]: المعرفة المستمرة المتجددة بمتغيرات البيئة الخارجية والقوى الفاعلة فيها من جهة المتنافسين ومصادر العرض المتعددة والمتصارعة، وكذلك قوى الطلب ورغبات وتوقعات المستهلكين والزبائن على إختلاف مواقعهم، أي توقع مختلف التحولات المحتملة في أوضاع البيئة الخارجية وعلاقات القوى المتصارعة فيه، والسبق بأحداث التغيرات في المنتجات والخدمات وأساليب التسويق وآليات الوصول إلى المستهلكين والعملاء المستهدفين، والتعامل معها بشكل فوري وإيجابي من خلال تعديل الطريق التسويقي الذي تتقدم به الإدارة بما يتوافق مع تلك التحولات.

[1]- علي السلمي، خواطر في إدارة معاصرة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2001، ص351.

[2]- محمد محمود المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص84-85.

ج. آليات إدارية جديدة من خلال القيام بتعديل وتطوير وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في ضوء القراءة الواعية لمتغيرات السوق وصولا إلى أفضل الأوضاع التنظيمية القادرة على التعامل الجدي والفعال في السوق والتمييز بين المنافسين أينما وحيثما كانوا.

وتتمثل فلسفة الإدارة الإلكترونية في فكرة الإنفتاح على المناخ والتعامل مع معطياته بفعالية ومن ثم تتجسد فيها القدرة على إقتحام السوق باستمرار والدخول في حيز العولمة والإندماج في التحالفات الإستراتيجية وأشكال العمل التعاوني مع إدارات أخرى.

كما أنها تقوم على تأكيد السعي الدائم إلى التميز باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز وتبني قضية استثمار المعلومات وتنمية المعرفة وإدارتها بأبعادها الثلاثة إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة، ويأتي في قمة فلسفة الإدارة الإلكترونية الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية إستثمار طاقاته الفكرية والذهنية، وبالتالي يصبح الإبداع الإنساني وإمتلاك القدرة على الإبتكار والتطوير من أسسها والإقتراب بها من حدها الأقصى وهو الإدارة في الزمن الحقيقي أو الإدارة الآنية.[1]

وتتسع عمليات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتشمل جميع القطاعات التجارية والحكومية، وأخرى خاصة بالمواطنين، ونظرا لتعدد مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن حصرها في المجالين الأساسيين وهما:

- **إدارة الأعمال الإلكترونية:** يركز هذا المفهوم على ميزة أساسية وهي قدرة مؤسسات الأعمال على تبادل ونقل كل من الأموال والبضائع والخدمات وحتى المعلومات بالشكل الإلكتروني، سواء كان هذا التبادل بين منظمات الأعمال بعضها ببعض، أو بين عملائها، أو بينها وبين المنظمات الحكومية، كما يدخل ضمن مفهوم إدارة الأعمال الإلكترونية جل المنظمات التي تستخدم شبكات الإتصالات الإلكترونية في إدارة أعمالها، وإدارة أعمال موظفيها والربط بينهم، وذلك كما هو الحال بالنسبة لمنظمات التأمين الإلكتروني والبنوك الإلكترونية والمنظمات التجارية وشركات الطيران والسياحة، كما يذهب البعض إلى اعتبار الخدمات الحكومية المؤتمتة[2].
- **الإدارة الإلكترونية للأعمال المعاملات الحكومية:** ما نعنيه بهذا المفهوم هو إستخدام الحاسب الآلي بطريقة معلوماتية لإرسال المعلومات الحكومية وإنجاز المعاملات بين القطاعات الحكومية أو المتعاملين معها سواء من قبل المواطن أو الميم أو القطاع الإقتصادي وفق الضمانات الأمنية التي تحمي المستفيد والجهة المقدمة للخدمة وتطبيق هذا المفهوم سيؤثر إيجابيا في تطوير أداء الأجهزة الإدارية والفنية والحكومية والذي يعتبر تطورا جوهريا لما فيه من تقليص

[1]- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص353.

[2]- راكز علي محمد الزعارير، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر، 2019، ص33.

للتكاليف الإدارية والمالية والجهد والزمن ناهيك عن كثرة المراجعين لدوائر الحكومية وطوال فترات إنتظارهم وإزدحام الطرق وما إلى ذلك[1].

ترتكز الإدارة الإلكترونية للأعمال الحكومية على مسلمة أساسية تشير إلى أن المنظمات الحكومية لشعب أساسا تقوم على أداء مجموعة من الخدمات وأن مجال هذه الإدارة ينصب بصفة أساسية على توفير المعلومات وإتاحتها ونقل وتبادل الوثائق والمستندات التي تتعلق بأنشطة هذه الخدمات، وبالإضافة فإن الإدارة الإلكترونية للأعمال الحكومية من خلال إستخدام شبكة الأنترنت تسنح الفرصة لتوفير مختلف المعلومات من أنشطة وخدمات المنظمات الحكومية، الأمر الذي يتم ضمن إطار التفاعل بين كل من العاملين بهذه المنظمات بعضهم البعض، وكذلك بينهم وبين المستفيدين من خدماتها، وقد برز دور الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة بحيث تعاظم دورها وتفاقم في الآونة الأخيرة في كل مجالات الأعمال الحكومية[2].

وقد ظهر مصطلح الحكومة الإلكترونية كمفهوم يرتبط بتعظيم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحرير حركة المعلومات والخدمات من أجل التغلب على القيود والعوائق المادية الموجودة في الأوراق والأنظمة التقليدية بحيث يشمل نظام الحكومة الإلكترونية للمزايا التالية:[3](تبسيط الإجراءات المطلوبة والتنسيق بين الأجهزة الحكومية وزيادة الشفافية وتدعيم الإجراءات المضادة للفساد، والعمل على تقليل الوقت الذي يستهلكه المواطن للحصول على المعلومات من الأجهزة الحكومية).

وبذلك فالحكومة الإلكترونية تعني تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالأنترنيت بهدف إيصال الخدمات للمواطن أو العميل أو زيادة التأثير الإيجابي على مجتمع الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة وفاعلية عاليين.

وبالتالي فإن بناء الحكومة الإلكترونية يعني الأخذ بالحسبان كل ماتمارسه الحكومة في الواقع الملموس، سواء في علاقتها بالجمهور أو علاقة مؤسساتها ببعضها البعض أو علاقاتها بجهات الأعمال الداخلية والخارجية، أنها بحق إعادة هندسة أوإعادة إختراع للوضع القائم وتجسيده في نطاق البيئة الإلكترونية التفاعلية، لذا فإن مضمون الحكومة الإلكترونية يتضمن[4]: (محتوى معلوماتي يشمل كافة الإستعلامات تجاه الجمهور أو فيما بين المؤسسات الدولة أو فيما بينها وبين

[1]- محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص103.

[2]- راكز علي محمد الزعارير، مرجع سبق ذكره، ص34.

[3]- عبد الفتاح بيومي، الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر،2007 ، ص25.

[4]- جبريل بن حسن العريشي، الحكومة الإلكترونية مفهومها وأهدافها، مجلة المعلوماتية، العدد14،2021، متاح على الخط:
https://informatics.gov.sa/index.php/blog/151/

مؤسسات الأعمال، ومحتوى خدمي يتيح تقديم كافة الخدمات الحياتية وخدمات الأعمال على الخط، محتوى إتصالي يربط المواطن وأجهزة الدولة معا في أي مكان وزمان وبوسيلة تفاعل يسيرة).

كما يمكن للإدارة الإلكترونية أن تطبق في كافة مجالات العمل وجوانبه المختلفة في كل الإدارات، وذلك بعد وضع كافة الأنظمة الإدارية التي تحكم تعاملات تلك الإدارات، والخدمات التي تقدمها على شبكة محلية أو شبكة الأنترنت في موقع واحد، وذلك بوضعها على قواعد بيانات مترابطة تسهل عملية تنفيذ المعاملات بشكل إلكتروني ومترابط بين مكونات الإدارة الواحدة وفق إختصاصاتها ومن أهم تلك المجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ما يلي[1]:

- **مجال الأعمال الإدارية:** مثل تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونيا، وحفظ الوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني، مما ييسر عملية العودة لتلك الوثائق في أي وقت وتحت أي ظرف وكذا تسجيل كافة أعمال الإتصالات الإدارية من صادر ووارد المعاملات وتصويرها رقميا بصفة منظمة وبشكل مفهرس ومبوب.
- **مجال الأعمال المالية:** يمثل وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات متصلة بشبكة أوموقع المؤسسة وإجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.
- **مجال أعمال الميزانية:** مثلا لتخطيط للميزانية وإعدادها مناقشتها الكترونيا وعمل الحصر والإرتباط على الميزانية إلكترونيا.
- **مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية والقوى العاملة:** مثل إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها وذلك من خلال الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم الكترونيا.
- **مجال أعمال المشتريات والتموين:** مثل تحديد احتياجات الإدارة وتأمينها، الإعلان عن المناقصات والمشاريع، وتطبيقات أنظمة إدارة الموارد والتحكم فيها والتوزيع وفق الإحتياجات والأهمية ومراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصروفة مما يساعد على تقنين المشتريات.
- **مجال المؤتمرات الإلكترونية:** حيث تعقد الإجتماعات محليا ودوليا عن بعد إلكترونيا دون انتقال المجتمعين من مقرهم.
- **مجال المتابعة الإلكترونية:** حيث تتم المراقبة والمتابعة وإكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ إلكترونيا وعن بعد، وهذا مايوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.
- **مجال الأعمال التي تقدمها الإدارة للجمهور المستفيد من خدماتها:** و يكون ذلك عن طريق خدمة تقديم الطلبات إلكترونيا وقبولها، أوضمن خدمة الاستفسار الهاتفي (الرد الآلي)، أو خدمة البريد الإلكتروني.

[1]- بوزكري جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص148.

وهو ما يوجهنا لإستخلاص في غاية الأهمية مفاده أن أسلوب الإدارة الإلكترونية يشمل جميع القطاعات والمجالات باختلاف أنواعها، وهذا يدل على قدرة الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري أن يقتحم جميع الفروع نتيجة لفاعليته وإستجابته لمختلف عوامل الثورة التكنولوجية وعصر العولمة والانفتاح المعلوماتي والتطورات العالمية المتسارعة في نظم وتقنية الإتصالات والمعلومات وشبكات الأنترنت التي أصبحت أهم عوامل التحول نحو العالم التقني وبالتالي إجتياح هذا الأسلوب الإداري لمختلف المجالات وهدف لإحداث تنمية إدارية شاملة.

6. آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تعني تحويل جميع العمليات الإدارية من هيئتها الورقية إلى إجراءات وعمليات ذات طبيعة إلكترونية بإستخدام الوسائل التقنية الحديثة، العمل الإلكتروني أو الإدارة بلا أوراق، ووعيا بأن الإنتقال من الإدارة الإلكترونية هو ليس مجرد إنتقال تقني إلكتروني فحسب بل هي عملية مستمرة تستدعي تغير في الرؤية الوظيفية والهياكل الإدارية التنظيمية ومستويات ترابطها أفقيا وعموديا، ولاننسى أيضا أن التحول إلى إقتصاد المعرفة والمعلومات يتطلب تغيرات واسعة في الجوانب التنظيمية والإدارية للإدارات وصولا لإدارة تتمتع بمرونة أكبر في عملية الإتصال ونقل وتبادل المعلومات من خلال الإرتباط بشبكة المعلومات، وفيما يأتي ابراز الآثار الإجابية والسلبية نتيجة التحول إلى الإدارة الإلكترونية[1]:

أ. الآثار الإيجابية للإدارة الإلكترونية

إهتمام العالم المتقدم بإستخدام تقنية المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل لتحقيق فوائد كبيرة لإستخدام هذه التقنيات، فهي توفر مزيدا من التحسينات لخدماتها المقدمة وتسعى لتمكين جميع فئات المجتمع من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات بأقل وقت وبسرعة وسهولة، وتيسير الحياة العملية، وللإدارة الإلكترونية جوانب إيجابية في العديد من المجالات والتي هي كالآتي:

1. **المجال الإداري:** تنعكس أثار تعميم تطبيقات التقنية على أكثر من حقل يتقدمها حقل الإدارة، فإعادة هيكلة الإدارة وفق التنظيم المصفوفي للإدارة الإلكترونية تهيئ الإدارة لإستقبال المزيد من التدفق المعلوماتي وكذلك تبادل المعلومات مع الجهات ذات العلاقة، حيث تزداد القنوات المستقبلة للمعلومات في ظل الصلاحيات التي تتاح لأفراد الإدارة الإلكترونية وإنتقاء المركزية، مما يجعل كل فرد من الإدارة بمثابة قناة معلوماتية ذات صلاحية للإستقبال والتبادل المعلوماتي[2].

[1]- العياط جمعة اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص56.

[2]- رحماني سناء، مرجع سبق ذكره، ص55.

2. **الآثار السياسية:** تتمثل هذه الآثار في مجمل الإنعكاسات المتوقع حدوثها نتيجة لاستخدام أساليب الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات العامة والمعلومات والمشاكل المرتبطة في هذا المجال، حيث تبرز إيجابيات كثيرة تتعلق بالعدالة، والمشاركة السياسية، وتوسيع السلطة الرقابية للحكومة، والتغير الإجتماعي السياسي لامتوقع بسبب الإنفتاح.

سيؤدي هذه التحول إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى تطوير الشؤون العامة، ويمكن أن يتم ذلك بإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شئون الدولة، من خلال ثلاثة خطوات هي البدء بعملية جرد وجمع المعلومات حول تطوير السياسات وأسسها، ثم نشرها للمواطنين بهدف تنمية وعيهم السياسي، وفهمهم وإدراكهم لكيفية وضع السياسات التي تخص الدولة.

وتساعد هذه العملية على تحقيق انعكاسات ايجابية على الصعيد السياسي وهي: (ضمان الشفافية الكاملة في الأداء الحكومي من خلال القدرة على تحديد المسئولية الإدارية الكاملة عن الأداء والتحرر من إستبداد الموظف الحكومي).

ويبرز على الساحة السياسية مفهوم جديد نتيجة الإعتماد على تقنيات الإدارة الإلكترونية في العملية السياسية، وهو الديمقراطية الإلكترونية، الذي يعني إيجاد بيئة تحاوريه حرة مفتوحة بين المواطنين والقائمين بالشأن السياسي بإستخدام التطبيقات التقنية المعلوماتية المتطورة[1].

3. **الآثار الإقتصادية:** تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الإقتصادية من خلال تسريع التطور الإقتصادي وفتح قطاعات جديدة للإستثمار تتضمن التقنيات المعلوماتية، وما يمكن أن تحدثه كإستثمار معلوماتي في القطاع الإقتصادي للدولة حيث تحفز الثورة المعلوماتية الرقمية على مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة، والمساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي، ناهيك عن تخفيف أعباء التعامل بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبقية أطراف الخدمة والعمل على تحسين ميكانيزمات الأداء الإداري في كل القطاعات وزيادة فعالية عمل المسيرين ومتخذي القرار في كل المستويات وبالتالي زيادة فاعلية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنيات التحتية الوطنية،مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.[2]

4. **الآثار الإجتماعية:** عند تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤثر على جميع مكونات المجتمع بشكل شمولي حيث تصبح المجتمعات الإلكترونية تسودها قيم الشفافية والمشاركة والصراحة والوضوح، وكذلك الثقة التي يشعر بها أفراد هذه المجتمعات، والقدرة على إبداء الرأي والمشاركة، وفرصة الاطلاع على أدق تفاصيل خطط الدولة، مما يقدم للمجتمع

[1]- محمد صادق اسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2010، ص45.

[2]- بوزكري جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص124.

مواطنا مبادرا وايجابيا، يصاحبه زيادة درجات الحرية للفرد في ظل تمكنه من اتخاذ القرار في موقع عمله، وعدم مركزية الإدارة، في ظل ما تتيحه الأنترنت من حرية الوصول إلى المعلومة، وحرية تقديمها والتعبير عن النفس بوضوح، ومعرفة وجهات نظرهم حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلكترونيا، بما تملكه الإدارة الإلكترونية من برامج من شأنها جمع تلك الآراء وتنفيذ إستطلاعات حقيقية وناجحة[1].

مما سبق نجد أن التأثيرات المتنوعة في المجال الإداري والسياسي والإقتصادي لها تأثير مباشر على الجانب الإجتماعي من عدة نواحي، بما فيها الجانب الثقافي للمجتمع وأفراده وكيفية فهمهم وتعاملهم مع هذه التغيرات، وكذلك العلاقات الإجتماعية على مستوى العمل، وتغير الإهتمامات والتوجهات الإجتماعية تجاه المشاكل العامة وكيفية معالجتها وكيفية الطرح الإجتماعي للمطالب والقنوات الغير الرسمية إلى غير ذلك من التأثيرات المتعددة.

وبشكل عام فهناك تأثيرات متعددة للإدارة الإلكترونية ستظهر بعد التطبيق الفعلي للعمل الإلكتروني، وتتصف هذه التأثيرات بالتفاعل المتداخل والمتبادل في إطار شامل يتسم بالديناميكية والحركة المستمرة، يشمل المستوى الداخلي والمستوى العالمي كذلك، بما توفره التكنولوجيا المعلوماتية من تواصل حول العالم بحيث أصبح بفضلها قرية كونية صغيرة[2].

ب. الآثار السلبية المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

قد يتوارى للبعض أنه عند تجسيد إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تتلاشى جميع المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية والعلمانية، لكن الحقيقة والواقع يشيران إلى أمر مختلف بمعنى تطبيق الإدارة الإلكترونية سيتطلب ويحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين إستمرار تقديم الخدمات بأحسن وأفضل شكل ممكن مع الإستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد أخذين بعين الإعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لأية ظرف ممكن أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي بشكل عام ثلاثة سلبيات أساسية.[3]وهي:

1. **التجسس الإلكتروني:**[4] إنه لمن الطبيعي عند الإعتماد على نظام الإدارة الإلكترونية من قبل إحدى الدول فإنها ستقوم بتحويل أرشيفها ووثائقها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تتمثل في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر جمة من جانب أمنية وسرية معلومات ووثائق وأرشيف

[1]- رحماني سناء، مرجع سبق ذكره، ص59.

[2]- محمد صادق إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص53.

[3]- مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص72.

[4]- علي حسن باكير، المفهوم الشامل الإدارة الإلكترونية ، مجلة أراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، العدد23، الإمارات، 2006. اطلع على:
https://araa.sa/index.php?view=article&id=3006:2014-08-06-18-48-55&Itemid=172&option=com_content

الإدارة سواء المتعقلة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول، فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية وإنما يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية، والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة التجسس الإلكتروني، هذا الأخير غالبا ما يأتي من ثلاث مجموعات: (المجموعة الأولى هي الأفراد العاديون، المجموعة الثانية هي الهاكرز، المجموعة الثالثة هي أجهزة الإستخبارات العالمية للدول).

هذا فيما يقتصر خطر المجموعتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه، بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بأساليب وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، بينما خطر المجموعة الثالثة يتعدى ذلك بكثير، ويمكن أن يصل إلى درجة الإطلاع الكامل على كل الوثائق الحكومية ومستندات المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال وما إلى ذلك، مما بات يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والإستراتيجي للدولة المعنية، خصوصا عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه بنقل أو تصوير أوبيع هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

2. **زيادة التبعية للخارج**[1]: إن الحديث عن أسلوب الإدارة الإلكترونية يعني الإعتماد المتكامل والشامل على التكنلوجيا الرقمية والتقنية، وهده الأخيرة من إبتكار وإنتاج الدول الغربية، وبالتالي فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ينعكس بصورة سلبية خاصة في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالعمل بالتقنيات الأجنبية والإعتماد على برامجها للحفاظ على أمن المعلومات وتجريبها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية وتطبيقها هو تعريض للأمن الوطني لهذه الدول لمخاطر ووضعه تحت سيطرت دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول صديقة أم عدوة، فالدول تقوم بفعل التجسس على بعضها البعض، ولا يقتصرالأمر على المجال السياسي وإنما يتعداه للقطاع التجاري، ولذلك لابد من ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا تسخير كل القدرات المادية والبشرية الأزمة لذلك.

3. **شلل الإدارة**[2]: إن تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية الغير سوية والدقيقة والإنتقال مرة واحدة من الأسلوب التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون أن تمر عبر مراحل التسلسل والتدرج في الإنتقال من شأنه أن يؤدي إلى عجز وشلل لوظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن الأسلوب التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الحديث، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما قد يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة

[1]- العياط جمعة اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص59.

[2]- مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص74.

أوإيقافها في انتظار أن يتم الإنجاز الشامل والمتكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو الرجوع إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا مالا يجوز أن يحصل في أي تجسيدلإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

4. **الكلفة الباهضة لبناء البيئة الإلكترونية:** وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل، حيث يتم إقتطاع جزء كبير من الميزانيات، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة الدول النامية.

كما يؤخذ على الإدارة الإلكترونية أنها ستتسبب في العديد من الآثار على الأفراد حيث يتوقع أن يواجهه إنسان القرن الحادي والعشرين في حالة الإعتماد الكامل على المعلوماتية في القيام بالأنشطة الحياتية المختلفة، ومنها الإدارة الإلكترونية لأن أداء الأنشطة الحياتية بينما الإنسان في منزله سيقلل من فرص الإتصال الجماهيري بين البشر وبالتالي فقدان جزء كبير من العلاقات الإجتماعية والتي تنشا غالبا في أماكن التجمع،[1] وهو ماسيؤثر على صحته حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إستخدام الحاسوب لساعات طويلة، مما قد ينجم عنه ضعف حاسة النظر بشكل تدريجي.

إلا أن الخطورة تكمن في فقدان مبدأ الخصوصية ذلك أن ثورة المعلومات داخل نمط الإدارة الإلكترونية تقضي على خصوصية الأفراد وحقهم في الحفاظ على أسرارهم الخاصة، فقواعد المعلومات المرتبط بعضها بالبعض والتي تحتوي على أسماء الأفراد وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم الإجتماعية والصحية بل ونوعية مشترياتهم، يعرض مستقبلهم لمخاطر لم يحسب لها من قبل، ومن المتوقع أن ترتفع مقدرة الآخرين على رصد التحركات هذا الأمر سيؤدي إلى فقدان الأمان ذلك لأن التعامل الإلكتروني في الكثير من التعاملات والتي من أهمها التحويلات الإلكترونية، والتعاملات عن طريق بطاقة الإئتمان وغيرها وكذا المصادقة الإلكترونية تجعلها متاحة وهو ماسيشكل تهديدا مباشرا ذلك لأن جهاز الحاسوب المستعمل يتم توصيله بالأنترنيت يمكن إختراقه خلال فترة زمنية قصيرة، اذا كان يخلوا من تطبيقات وبرامج الحماية، نظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الإختراقات.

ولاننسى أن مع التحول للأداء الإلكتروني والإعتماد على الأجهزة بدلا عن الإنسان سيكون هناك التخلي على اليد العاملة وبالتالي تسريح كبير للعمال، كون الفرص المتاحة أمام من يتم الإستغناء عنهم ستكون محدودة، وذات طبيعة معلوماتية فنية عالية، وبالتالي ستتعاظم مشكلة البطالة، ناهيك عن النمط السلبي الذي سيقتحم حياة الأفراد حيث تصبح الإستهلاكية من سمات المسيطرة على المجتمع وأفضل مثال المجتمعات العربية مثلا إذا أرادت تبني الإدارة الالكترونية لاتملك أمامها خيار سوى استيراد التقنية واقتفاء أثر الدول المنتجة لها في التعامل معها، في ظل عدم قدرة مجتمعاتنا على إنتاج ما تحتاج إليه من الأجهزة التقنية، مما يحد من الإبداع ويؤصل التقليد ويزيد التبعية للآخرين.[2]

[1]- عصام عبد الفتاح مطر، مرجع سبق ذكره، ص61.

[2]- حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص184.

خلاصة الفصل

يمكن القول بعد تناولنا لهذا الفصل أن تقنية الإدارة الإلكترونية هي إحدى ثمار التطور التقني في مجال الإتصالات، ظهرت مع بروز ثورة المعلومات وثورة الإتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، لتظهر الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لإستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمات العمومية لتحديث أساليب العمل التقليدية البسيطة إلى أساليب أكثر فعالية مرونة من ناحية، والإستفادة من مخرجات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة.

ليصبح أسلوب الإدارة الإلكترونية من أكفأ أساليب الإدارة المتطورة، حيث تتأسس فكرته الأساسية على تحويل منظومة العمل الإداري بالكامل من منظومة تقليدية يدوية تعتمد على العامل البشري، إلى منظومة آلية إلكترونية تعتمد على إستخدام أجهزة الحاسب الآلي في جميع إداراتها وعناصرها، لذلك سعت الإدارات لتبنيها بغية عصرنه إداراتها تماشيا ومتطلبات العصر، الأمر الذي جعلها تقوم بتغييرات جذرية في طريقة سير العمل وأدائه حيث عرفت طرق فعالة في التنظيم وتحسين الخدمات المقدمة، الذي يقوم على لامحدودية الزمان والمكان والسرعة في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة، نظرا لتوفر نظام معلوماتي رصين وقوي وذا مستوى عالي ذلك من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية.

كما لاحظنا من هذا الفصل كيف أن الإدارة الإلكترونية لها مقومات وتمتاز بالعديد من الخصائص التي جعلت منها مطلبا إداريا تسعى لتبنيه جل الإدارات، إكتسحت جل المجالات نظرا لتأثيراتها المختلفة على الإدارة التقليدية وتحويلها لإدارة إلكترونية وتبين ذلك من خلال تأثيرها على وظائف الإدارة لتصبح ملائمة للبيئة الإلكترونية، وتأثيراتها على مختلف جوانب الحياة.

الفصل الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات التجسيد

تمهيد

أولا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

1. **المتطلبات السياسية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية**
2. **المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية**
3. **المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية**
4. **المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية**
5. **المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية**
6. **المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية**
7. **المتطلبات القانونية والتشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية**

ثانيا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

1. **المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية**
2. **المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية**
3. **المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية**
4. **المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية**
5. **المعوقات القانونية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية**

خلاصة الفصل

تمهيد

إن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات قد أسدل بخيوطه على أسلوب عمل الإدارة، وأدى إلى تغير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية، وفي الأطر التشريعية والتنظيمية التي طرحتها الثورة الإلكترونية فالعمل بالإدارة الإلكترونية يعني تخطيط وتنفيذ التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي القائم للأعمال في الإدارة إلى نموذج جديد للأعمال يستند إلى موارد الأنترنت والمعرفة، وهو ما اكده الباحث سعد غالب ياسين حيث نبه أن العمل بالإدارة الإلكترونية يتطلب إجراء تغيير إستراتيجي في مكونات أنشطة أعمال الإدارة، النجاح في التحول الإلكتروني هو بحكم طبيعته مسار يصعب إجتيازه من دون إتخاذ قرارات إستراتيجية صعبة وغير مألوفة وبخاصة في التغيير الجوهري الشامل الذي يجب أن يحصل في المؤسسة لضمان هذا النجاح، هذا التغيير يبدأ بكسر قواعد العمل التقليدية وتجاوز المبادئ التقليدية التي هيمنت على نظرية الإدارة والتنظيم طيلة عقود عديدة من الزمن، وفي غضون ذلك يجب فهم متطلبات العمل الإلكتروني من قبل كل من الإدارة والعاملين.

غير أن الإدارة الإلكترونية قد واجهتها العديد من المعوقات التي باتت تختلف مظهرا وجوهرا بسبب ما فرضته طبيعة التكنولوجيا المعلوماتية نفسها، خصوصا مع تأخر تبنى هذا الأسلوب المستحدث في الإدارات ما جعلها تعيش نوع من الفوضى وعدم التحكم الجيد في تقنيات الحاسب الآلي نظرا لغياب التهيئة القاعدية الأساسية لتبني وإدخال مشروع الإدارة الإلكترونية. وبناء على ما سبق سنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم المتطلبات اللازمة لتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية بالإدارة والوقوف عند أهم المعوقات التي تعرقل عملية التحول نحو العمل الإلكتروني.

أولا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل التشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط بل أنها عقلية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها وبالتالي البدء من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز الواقع.[1]

كما أن الوصول إلى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات الإدارة، فالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الأنترنت رغم كونها عناصر أساسية للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتدعمه.[2]

وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل فيما يلي:

1. المتطلبات السياسية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يقصد بذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية، وإدخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة. إن إلتزام القيادة علنا بالجهود الرامية للتحول إلى الحكومة الإلكترونية من خلال توفير المال والجهد والوقت والمتابعة المستمرة، هي العناصر الرئيسية لنجاح عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وإذا انعدمت الإرادة السياسية فإن الدعوة إلى الإدارة الإلكترونية تبقى مجرد حبر على ورق، ويتطلب إلتزام القيادات السياسية لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية ما يلي:[3]

- تفهم القيادات السياسية ودعمها للتغيرات الإدارية والفنية التي يجب اتخاذها للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- تفهم ودعم ومشاركة رؤساء الأجهزة ومساعديهم شخصيا في عملية التحويل والتأكد من أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز بمختلف فئاتهم يدركون الإلتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحول.

---

[1]- فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008، ص16.

[2]- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص238.

[3]- عطاء الله سامي، ترجمة هدى يعقوب: الحكومة الإلكترونية، اعتبارات الدول العربية، مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الكويت، 2000، ص51.

- أن يتبنى الجهاز الحكومي عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية كهدف أساسي للجهاز ووجود مرجعية واحدة لتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية مما يتيح لكافة الإدارات المشاركة في توحيد الجهود ورفع الفاعلية.

2. **المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:**

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق مبتغاها إلى إدارة جيدة تساند في التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، ويتوجب على كل الإدارات التخلص من الإجراءات الروتينية المملة والمعيقة لكل تطور، وتبسيط الإجراءات وخطوات العمل مما يخفف من الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية مما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة.[1]

وتتمثل المتطلبات الإدارية فيما يلي:

أ. **وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس:** وذلك من خلال تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة تنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والإستعانة بالجهات الإستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة. كما تستعين معظم التجارب ببيوت الخبرة العالمية وشركات الإستشارات وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتزويد المكونات البرامجية وتسهيلات بناء القاعدة التقنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وقد تعمل هذه الشركات مع فريق الإدارة أو جزء من فريق واحد يتولى مسؤولية تنفيذ مراحل المشروع. بما في ذلك إعداد الدراسات التمهيدية، وإجراء المسوحات، وجمع البيانات وصياغة إستراتيجية تطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويمثل هذا الأسلوب أفضل الأساليب المتاحة لإدارة وتنفيذ المشروع، لأنه جمع ما بين التوريد الخارجي المتمثل في أسلوب الإستعانة بالشركات وبيوت الخبرة العالمية، والتوريد الداخلي الذي ينطبق على فكرة استثمار الموارد الإنسانية والتقنية المتاحة في الداخل.[2]

ب. **إعادة هندسة العمليات الإدارية:** إن وجود مظاهر التعقيد في تسيير المعاملات الإدارية الداخلية والخارجية في بعض المنظمات، والذي يتطلب العديد من الإجراءات والتوقيع والأذون، بطريقة تستهلك وقت الإدارة والمستفيد من الخدمة، يستدعي عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية كخطوة هامة في طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأنها تعمل على إعادة ترتيب وضع المنظمة ليتلاءم مع البيئة الإلكترونية، والتي ترتكز على إعادة التفكير الجذري بأساليب وطرق تنفيذ الأعمال، وإعادة تصميم العمليات الإستراتيجية من خلال الاستخدام المبتكر لتكنولوجيا المعلومات

[1]- منى عطية البشرى، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر الإداريات، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2009، ص128.

[2]- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص264.

ونظم الإدارة الإلكترونية، للوصول إلى نتائج غير مسبوقة، وتحسينات جوهرية، فالهندرة يجب أن تتم بصورة شاملة وتعالج المشاكل من خلال حلول كلية شاملة للوصول إلى أفضل النتائج بأسرع وقت ممكن.[1]

ج. **الهيكل التنظيمي**: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للإدارة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد إن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الإتصالات،[2] وهو ما يتطلب إجراء تغيير في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات وحتى الأساليب، أو دمج بعض الإدارات مع بعضها البعض، وإعادة النظر في الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية، مع مراعاة إن يتم في إطار زمني متدرج[3].

د. **وجود نظام إداري مناسب لعمل الإدارة المحلية**: النظام الإداري يظهر في الإدارة على شكل دليل تنظيمي، والذي يتم إستكماله بعد الإنتهاء من عملية إعادة هندسة الأعمال، حيث يتضمن أهداف الإدارة وسياساتها، ووحداتها التنظيمية وأهداف وإختصاصات كل منها وعلاقتها الإدارية وخطوط الإتصال بينها، والوظائف المتوافرة وسلطاتها ومسئولياتها، وأساليب العمل وإجراءاته الإدارية والمالية، وحجم القوى العاملة مقسما على الوحدات التنظيمية المختلفة، وخرائط تسلسل خطوط العمل وتدفقه، وخرائط تصميم مكان العمل، كما يشتمل على الخرائط التنظيمية الخاصة بالمنظمة، ويعتبر الدليل مصدر مهم في عملية إرشاد العاملين للقيام وظائفهم بالكفاءة المطلوبة[4].

هـ. **توافر دعم الإدارة العليا في الإدارة المحلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية**: إن دعم الإدارة العليا يعتبرمن أهم متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية، لأن إقتناع الإدارة العليا بالتطبيق، ودعم فريق التطبيق، سيؤدي بلا شك إلى نجاح تطبيق الإدارية الإلكترونية، وسيؤدي إلى تلافي مقاومة التغيير من قبل الرؤساء والمرؤوسين خوفا من تأثير الإدارة الإلكترونية على مناصبهم وإمتيازاتهم، وتذليل العقبات أمام فريق العمل المكلف بتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتوجيه المستمر لجميع الجهات ذات العلاقة للتعاون الفعال مع فريق العمل.[5]

---

[1]- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص240.

[2]- موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص90.

[3]- إيهاب خميس أحمد المسير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2007، ص30.

[4]- عبد الماجد شحدة خليل العالول، مرجع سبق ذكره، ص49.

[5]- المرجع نفسه، ص50.

3. المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد بإستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها ومصداقيتها، إذ أن توفير البنية التحتية[1] تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للإتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للإتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى[2].والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:

أ. **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في القواعد والركائز التي تشغل أنظمة وعمليات الإدارة الإلكترونية، فهي تشمل جميع الأجهزة التقنية اللازمة لتشغيل الإدارة الإلكترونية، سواء كانت مرتبطة بعتاد الحاسوب وهي أجهزة الحاسوب وملحقاتها من أجهزة الإدخال الإخراج، أو شبكات الإتصالات، وما يتبعها كذلك من تمديدات وتجهيزات وغيرها سواء كانت شبكات سلكية أو لاسلكية، حيث يعتبر فهم هذه البنية متطلب أساسي لإتخاذ القرارات السليمة في اختار وتشغيل مكوناتها.[3] وتتمثل مكونات البنية التحتية الصلبة في ما يلي:

1. أجهزة الحواسيب وملحقاته

تضم مجموعة الحواسيب بمختلف أنواعها، وأحجامها، سرعاتها، وإمكانيات استيعابها لكم البيانات أو بعبارة أخرى هي جملة الأدوات المسئولة عن: حفظ، خزن، معالجة البيانات[4] وكل ما يرتبط بها من أجهزة كالوحدة المركزية، لوحة المفاتيح والشاشة وغيرها.

- **جهاز الحاسوب**

يعرف الحاسوب بأنه آلة إلكترونية يمكن برمجتها لكي تقوم بمعالجة البيانات وتخزينها وإسترجاعها وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية عليها، وجهاز الحاسوب يقوم بتحليل وعرض ونقل المعلومات بأشكالها المختلفة والمعلومات

[1]- عبان عبد القادر، مرجع سبق ذكره ،ص75.

[2]- فارس كريم، مرجع سبق ذكره، ص36.

[3]- إدريس ثابت، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر،2007، ص312.

[1]- فاروق حريزي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

لها أشكال مختلفة ومتنوعة قد تتمثل على هيئة أرقام وحروف للنصوص المكتوبة أو المرسومة وصور وأصوات وحركة كما في الأفلام والكتابات[1].

وعرفه إدريس بأنه عبارة عن جهاز إلكتروني يقوم باستقبال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة وذلت دلالة للمستخدم، وهذا الجهاز يتمتع بقدرة على إستقبال وتخزين وتشغيل واسترجاع البيانات وتحويلها إلى معلومات بإستخدام عمليات حسابية ومنطقية من خلال برامج جاهزة يتم تركيبها أوتخزينها وعن طريق أوامر أوتعليمات محددة من المستخدم له[2].

ومنه يمكن تعريف الحاسوب بإعتباره الجهاز الإلكتروني المصمم لمعالجة وتشغيل البيانات بسرعة ودقة، وتلقيها وكذا تخزينها آليا وله القدرة على إجراء العمليات الحسابية والمنطقية، وأحيانا المقارنة بين شيئين أو أكثر هو يعمل حسب برامج مكونة من تعليمات حسابية ومنطقية مشفرة، بطريقة رقمية والتي تحول البيانات بكافة أشكالها (رموز، صور، كلمات وغيرها) إلى سلسلة من الأشكال الثنائية (0، 1) وتسمى "Bits"[3]وتسمى كل ثمانية أرقام Bytes.

وينقسم جهاز الحاسوب إلى أربعة أقسام يمكن توضيحها فيما يلي:

أ. **وحدات الإدخال input units**: تستخدم هذه الوحدات لتغذية الحاسوب بالبيانات على إختلاف صورها ومنها: لوحة المفاتيح Keyboardوالماسحات الضوئيةscannersوالكاميرات الرقمية camera digitalوالفارة mouse وغيرها.

ب. **وحدة المعالجة المركزيةcentral processing unit**: تعتبر أهم شريحة داخل الحاسوب لكونها تقوم بمعالجة الأوامر الصادرة إليه وتتكون هذه الوحدة من الأجزاء التالية[4]:

– وحدة الذاكرة المركزية central Memory unit: وهي تتكون من مجموعة من المسارات الإلكترونية أين يتم تخزين البيانات قيد المعالجة وهناك نوعان من الذاكرة هما الذاكرة المرنة (**ram**)، والذاكرة الثابتة(**rom**)بحيث الأولى تستخدم للإحتفاظ المؤقت بالبيانات أثناء تشغيل الجهاز أو أثناء العمل عليه وتفقد محتوياتها بمجرد إيقاف تشغيل الجهاز أو انقطاع التيار الكهربائي عنه لذلك يتم حفظ البيانات في وحدات تسمى وحدات التخزين قبل إيقاف تشغيل الجهاز،

[1]– الصباغ حمدي وآخرون، تطبيقات الحاسب والأنترنت في التعليم، حقيبة تدريبية، كلية المعلمين في المدينة المنورة، وكالة التدريب وخدمة المجتمع، السعودية، 1428هجري، ص8.

[2]– ادريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص45.

[3]– أقنيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة ، مذكرة ماجستير، تخصص إ دارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة،2007، ص 149.

[4]– معن عبد المجيد ابراهيم، أساسيات علم الحاسوب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص17.

أما الثانية فتسمى أيضا بذاكرة القراءة فقط وتحتفظ بالبيانات الضرورية لتشغيل الجهاز والتي لا يمكن تغيير محتواها كما تحتفظ بالمعلومات عن المؤسسة المصنعة ولا تفقد محتواها بمجرد إيقاف تشغيل الجهاز أو انقطاع التيار الكهربائي عنه.

– **وحدة الحساب والمنطق arithmétique logical unit**: هذه الوحدة تقوم بإجراء العمليات العمليات الحسابية المطلوبة مثل الجمع والطرح القسمة وكذلك إجراء بعض العمليات المنطقية مثل: المساواة، أكبر من، أصغر من.

– **وحدة التحكم والسيطرةcontrol unit**: تقوم هذه الوحدة بالسيطرة على عمل كل الأجزاء المختلفة للحاسوب وكذلك تضمن التنسيق والسير الحسن لوحدة المعالجة المركزية وتتضمن تبادل المعلومات والتعليمات من وإلى أجهزة الإدخال والإخراج والذاكرة وتنفيذها حسب البرنامج المطلوب.

ج. **وحدة التخزين الثانوية:** يحتوي الحاسوب على عدة أنواع من أجهزة التخزين الدائم للبيانات مثل الأقراص أو الأسطوانات الممغنطة والضوئية والتي تعرف بالأسطوانات المدمجةCD من أهمها ما يلي[1]:

– **محرك القرص الصلبhard desk drive**: يستخدم هذا الجهاز لقراءة وكتابة البيانات من وعلى القرص الصلب والذي يعتبر مكانا لتخزين كميات كبيرة من البيانات بصفة شبه دائمة.

– **محرك القرص المدمجCD–Rom Drive**: يستخدم هذا الجهاز لقراءة المعلومات الموجودة على قرض الليزر.

– **محرك القرص المرن:** هو جهاز يستخدم لقراءة وكتابة المعلومات من وعلى القرص المرن.

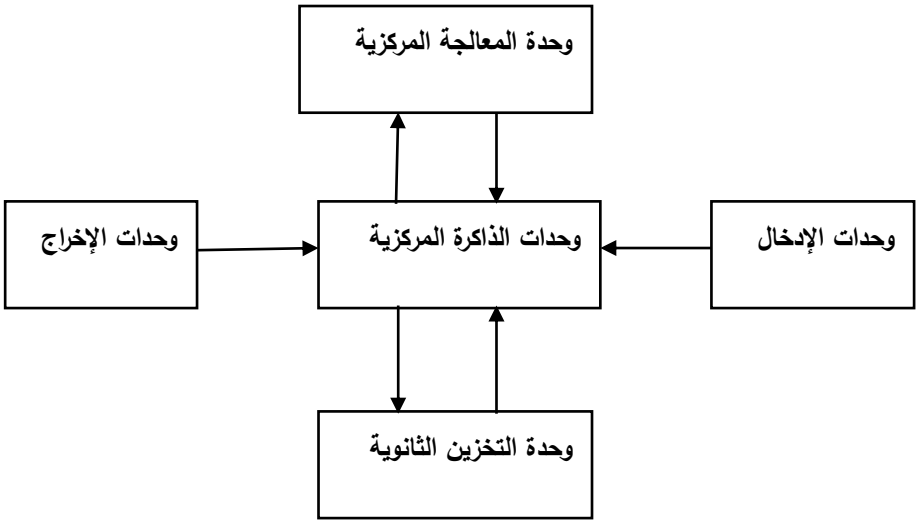
د. **وحدات الإخراج output units**: تستخدم هذه الوحدات لإظهار البيانات والمعلومات للمستخدمين ومن أمثلتها شاشات العرضmonitorsوالطابعات بمختلف أنواعها printersوالسماعات الصوتية speakersوأجهزة العرض الرقمية.

تمثل أجهزة الحاسوب بأنواعها وعلى إختلاف مهامها التي صممت لأجلها العمود الفقري لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة ولذلك يتوجب على كل إدارة إن تحتوي على قدر من أجهزة الحاسوب حتى تتمكن من السير نحو النهج الإلكتروني، مرفقة بذلك كل من أجهزة الإدخال والإخراج التي تعتبر من الأدوات المهمة التي تمكن المستخدم من التفاعل الإيجابي مع أجهزة الحاسوب من خلال نقل وإستخراج ما يريده وذلك حتى يقوم بإنجاز المهام الموكلة له، حيث تتنوع هذه الوسائط على حسب نوعية البيانات المدخلة والطريقة التي يتم إدخال البيانات بها، وكذا على حسب طبيعة

[1]– طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص335.

وشكل المخرجات التي يحتاجها المستخدم، ولا نغفل أهمية وسائط التخزين التي تمثل ذاكرة المنظمة بحيث تخزن جميع البيانات والمعلومات والبرامج التي هي بحاجة لها المنظمة.

الشكل رقم(06): المكونات المادية للحاسوب



المصدر: مغناطة، النظم المعلومات والحاسبات الآلية، ص335.

ويبرز إهتمام الإدارة المحلية نحو استخدام أجهزة الحاسوب ولواحقة، وبرامجه المختلفة منذ دخولها لأول مرة حيز الإستخدام، إلا أن هذا الإستخدام قد إتسع وتم تطويره مع دخول أسلوب الإدارة الإلكتروني، حيث أسست هذه الأخيرة إلى بروز إدارة خاصة بتقنية المعلومات وبرامج التقنية الإلكترونية تتولى تطوير العمليات الإلكترونية بالإدارة وتعمل على تنظيمها، ضمن الحث على أيسر الطرق وأسرعها لتنفيذ عمل الإدارة والوصول إلى نتائج ايجابية وناجحة في أقل وقت ممكن، وبأقل جهد وتكلفة.

2. البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية

تمثل الشبكات عنصرا مهما وأساسيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فالبناء الشبكي للإدارة الإلكترونية بأشكاله المختلفة هو عصب الحاسبات ولولا وجودها فلا ضرورة لإستخدام الحاسب الآلي، فهي تسهل عملية مشاركة المعلومات والتعرف على البرامج، وهذا ما يساعد على نقل المعلومات وتزويد الدوائر بها، والاستفادة من ميزات الإدارة الإلكترونية، والبنية الشبكية للإدارة الإلكترونية تتمثل في ما يلي:

أ. تعريف الشبكة الإلكترونية

لقد كانت الحاجة إلى نقل البيانات ذات أهمية بالغة مما دفع المخترعين إلى إختراع نظام الشبكات، ومعنى كلمة شبكة هو ترابط مجموعة من المستخدمين ببعضهم عن طريق وسط يربط حواسيبهم ببعضها، وبالتالي فالشبكة عبارة عن جهازين أو أكثر مرتبطين مع بعضهما البعض، أي أنها مجموعة من الحاسبات والأجهزة المتصلة مع بعضها البعض لمشاركة المعلومات والبيانات لغرض زيادة الإنتاجية والسرعة في الإنجاز والتواصل المباشر إلكترونيا[1].

كما تعرف الشبكة الإلكترونية بأنها مجموعة من الحاسبات(شخصية/كبيرة)، تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال (سلكية/لاسلكية)، بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في المواد المتاحة (المعدات والبرامج والمعلومات)ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم[2].

من خلال هذه التعاريف نلمس أن الشبكات الإلكترونية تهدف إلى تحقيق مجموعة من المنافع والتي هي عبارة عن[3]: تأمين وسط إتصال مثالي لتبادل المعلومات من خلال تقاسم البرامج المتاحة في الشبكة، مما يسمح لأكثر من مستخدم التعامل مع نفس البرامج أوالتطبيقات، تقاسم موارد الشبكة من تجهيزات ومعدات ومعلومات، وذلك حتى تتوفر بيئة عمل للمشتركين تتميز بسرعة الأداء ومصداقية عالية في المعلومات، وكذا تأمين التوافق بين التجهيزات والبرامج المختلفة، مما يسمح بإنسيابية في العمل وانتقال البيانات والمعلومات من جهاز لأخر دون الحاجة إلى تعديل، تأمين النقل لمختلف أنواع المعلومات سواء النصية منها، أو الضوئية، الصورة أو الفيديو، بالسرعة والدقة المطلوبة.

ب. أنواع الشبكات الإلكترونية

لشبكات الإتصال أنواع عديدة كل واحدة مختلفة عن الأخرى في العديد من الجوانب، وذلك نظرا للتطورات المختلفة في مجال التكنولوجيا والاتصالات الذي طور العديد منها لتتماشى مع إحتياجاته وفيما يلي بعض أنواع الشبكات التي لابد منها لإنشاء الإدارة الإلكترونية والتي صنفت على النحو الآتي:

1. الشبكات حسب المدى الجغرافي وتتمثل في:

- **شبكة الإتصال المحلي:**[4] واستخدامها يعبر عن إسمها فهي تتم في الإطار المحلي، بحيث تعمل هذه الشبكات خلال نطاق محدد إما يكون ضمن مؤسسة واحدة، أومجموعة مؤسسات متصلة مع بعضها البعض (شبكة

[1]- محمد بن أحمد بن تركي السديري، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2014، ص269.
[2]- علاء عبد الرزاق السالمي وحسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الادارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص22.
[3]- فراس محمد العزة وآخرون، مهارات الحاسوب، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص79.
[4]- نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص154.

محدودة المسافة)، وتتيح هذه الشبكة إمكانات متعددة بالنسبة لمستخدميها داخل المؤسسة ومن أهمها المشاركة في مصادر البيانات والمعلومات على النحو الآتي: المشاركة في الملفات أو بعض أجزائه، المشاركة في التطبيقات أو بعض في أجزائه، المشاركة على خط واحد.

وتتكون أي شبكة محلية من العناصر التالية[1]: (**أجهزة الخدمة** والتي تنظم إدارة الشبكة ومركزية المعلومات وأمنها، ولا يمنع على هذه الأجهزة أشخاص دون تصاريح أمنية، **أجهزة العمل** التي يقوم مستخدمي الحاسوب في الشبكة بالعمل عليها، وكذا **نظام تشغيل الشبكة** والمصمم خصيصا من أجل إرسال واستقبال المعلومات خلال الشبكة، و**أدوات وبرامج الربط** والتي هي وسائل مكونة من معدات مع برامجها، لتسهيل نقل المعلومات، وكذا الأجهزة التكميلية كالطابعة أو الماسح الضوئي وغيرها).

- **شبكة الإتصال الإقليمية:** وتعرف بالشبكات متوسطة المدى لأنها تستخدم عادة ضمن مساحات جغرافية متوسطة، تستخدم في ربط حواسيب موجودة في نفس المدينة، وهي تقوم على تقنية الشبكات المحلية وتستعمل في الغالب الألياف الضوئية كوسيط للإتصال.
- **شبكة الإتصال الواسعة:** وهي شبكة ذات إنتشار واسع مثل شبكة التليفونات وتقوم على حساب مضيف host يقوم بخدمة نهايات طرفية مختلفة موجودة بالشبكة، وهذا النوع يختلف عن سابقيه من حيث قدرته العالية ومداه الواسع، وهي تستخدم الأجهزة الموجهة أو المسيرة والخطوط المتخصصة لنقل البيانات رقميا، بحيث يمكن لها إختيار المسار المناسب لنقل البيانات[2].
- **شبكة الأنترنت:** تعتبر الأنترنت من أهم عناصر البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية وهي بمثابة الشبكة العالمية، فقد توسعت وإنتشرت وضمت في داخلها كل أنواع الشبكات، وقبل دخول الأنترنت كانت الإدارة الإلكترونية بكل أنماطها في مرحلة تطور خطية لكنها بفضل إستخدام تقنية الانترنت حققت قفزة كبيرة، وللأنترنيت أهمية كبيرة في بناء الإدارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي لإعتبارات عديدة.

2. أنواع الشبكات حسب التركيب البنيوي:[3]يقصد بالتركيب البنيوي شكل أو هيكل توزيع الحواسيب والوحدات الطرفية التي تتضمنها الشبكة، ووفقا لهذا المعيار هناك عدة أنواع من الشبكات أهمها ما يلي:

- **الشبكة الخطية:** لهذا النوع من الشبكات بنية هندسية تكون فيها جميع أجهزة الحاسوب مرتبطة تسلسليا بعضها ببعض بواسطة كابل رئيسي يسمى العمود الفقري (backbone) ومن بين مزايا الشبكة الخطية أنها

[1]- حسام شوقي، حماية امن المعلوماتي شبكة الأنترنت، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص154.

[2]- ابراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص24.

[3]- سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص67-68.

تمثل أسلوب ربط بسيط ومنخفض التكلفة بالإضافة إلى سهولة التوسع، ومن عيوبها بطئ عملية التراسل كلما زادت كثافة المرسال والمرتبطة بتزايد عدد أجهزة الشبكة، كذلك فإن أي عطل في الكابل الرئيسي الناقل يؤذي إلى توقف الشبكة عن العمل.[1]

- **الشبكة النجمية:** تتكون الشبكة النجمية من حاسوب مركزي يسمى الحاسوب المضيف (host) متصل بمجموعة من الحواسيب والوحدات الطرفية التي تكون معه شكل يشبه النجمة، حيث تمر جميع إتصالات الشبكة من الحاسوب المركزي، فهو يستقبل أي إتصالات واردة ويعيد إرسالها إلى أعضاء الشبكة، ويسمح هذا النوع من التركيب البنائي بقدر كبير من التحكم والسيطرة على جميع الطرفية التي تضمها الشبكة لأن جميع الإتصالات تمر من خلال الحاسوب المركزي ولكن ما يعاب على هذا النمط أن تعطل الحاسوب المركزي يتسبب في انهيار شبكة النجمة بالكامل.[2]
- **الشبكة الحلقية(الدائرية):** في هذا الأسلوب الهندسي من الربط يتم توصيل أجهزة الشبكة بشكل حلقة مغلقة، حيث يحقق كابل الربط توصيل كل جهاز بالجهاز الذي يليه والذي يسبقه وعندما يقوم أحد الأجهزة في الشبكة بإرسال كتلة من البيانات، فإنها تنقل من خلال كابل التوصيل إما باتجاه عقارب الساعة أو عكسها باتجاه الهدف ومرورا بكافة الأجهزة التي تشكل هذه الدائرة، ومن مزايا الشبكة الحلقية أن كل أجهزتها لها نفس فرص الوصول إلى الشبكة، ومن عيوبها أن أي عطل في أحد عقد الشبكة يؤدي إلى توقف الشبكة عن العمل، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الشبكات لم يعد يستخدم في الوقت الحاضر.
- **الشبكة الشجرية:** وهي شكل آخر من الشبكات حيث توصل عدة عقد (حواسيب) بشكل هرمي وعقدة الجذر يمكن أن تكون خادم قوي أو حاسوب مركزي ويسمى عادة الرأس ومن فوائد الشبكة الشجرية تسهيل التوسع وتحديد وعزل الحواسيب أو العقد التي حدث فيها العطل ومن سلبياتها الإعتماد بشكل كبير على الحاسوب المركزي أو عقدة الجذر.
- **الشبكة كاملة الإرتباط:** هذا النوع من الشبكات يكون بشكل منظومة الحواسيب تتصل وحداته ومراكزه والحواسيب المتوفرة فيها بشكل كلي ومتكامل ولا مركزي، فكل حاسوب في مركز مشارك مرتبط بشكل مباشر مع بقية عناصر الشبكة، وبشكل متساوي مع المراكز الأخرى وحواسيبها، من دون حاجة إلى توسط جهة مركزية في الإتصال.

[1] - https://baytdz.com

[2] - شاذلي محمد موسى، مفهوم الشبكات، https://webcache.googleusercontent.com/search

3. **الشبكة العالمية الأنترنت**: تعد شبكة الأنترنت نوع من أنواع الشبكات الحاسوبية، فهي ذلك النظام العالمي المفتوح الذي يقوم بتبادل نقل ونشر المعلومات بسرعة وفعالية بين الأفراد عن طريق بروتوكولات محددة، وبذلك تتمثل شبكة الأنترنت في مايلي:

- **مفهوم شبكة الأنترنت**

الأنترنتinternetهي إختصار لinternational networks أي شبكة عالمية، وتعني لغويا الترابط بين الشبكات. وهي شبكة عملاقة تضم عشرات الآلاف من الشبكات والحواسيب المرتبطة مع بعضها البعض في مئات من الدول، وتستخدم هذه الحواسيب والشبكات بروتوكول النقل والسيطرة، وبروتوكول أنترنت، لتأمين الإتصالات الشبكية، لذا فنها أوسع شبكة حواسيب في العالم، تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات كالبريد الإلكتروني، نقل الملفات، والأخبار، والوصول إلى الآلاف من قواعد البيانات[1].

وتعتبر الأنترنت أكبر مزود للمعلومات في الوقت الحاضر فهي تضم عددا كبيرا من الشبكات المحلية أو الشبكات على مستوى المدينة أو الواسعة الموزعة على مستويات إقليمية وعالمية، في مختلف بقاع ومناطق المعمورة، والتي تقدر جميعها في حدود 400.000 شبكة معلومات محوسبة، وتسمح الأنترنت لأي حاسوب مزود بمعدات مناسبة سهلة الإستخدام بالإتصال مع أي حاسوب في أي مكان من العالم، وتبادل المعلومات المتوفرة معها، أو المشاركة في نشاطاتها، مهما كان حجم معلومات الحاسوب المتوفرة لديه أو موقعه أو برمجياته أو طريقة إرتباطه[2].

وملكية هذه الشبكة لا تعود لأحد في الوقت الحاضر، فهي ملك مشاع مثل مياه الأمطار، وإن كان ثمة من يجبي رسوما من مستخدمي الشبكة، فذلك لقاء الخدمة المحدودة في توفير المرافق اللازمة للإتصال بالشبكة، أما من يديرها ويتحكم بالمعايير الفنية الناظمة لعملها هي جمعية الأنترنت(internet society ISOC) وتنحصر مهمتها في تأمين التنسيق والتعاون بين أطراف الشبكة ورسم سياسات وإتجاهات تطورها في المستقل، وهناك أيضا كل منinternet architecture(IAB) التي تهتم بإصدار الضوابط الفنية القياسية للشبكةinternet engineering(IETF)وهي عبارة عن مجموعة من المتخصصين الذين يعملون على تطوير أداء الشبكة وتوسع خدماتها وتتضمن شبكة الأنترنت على ما يلي: (الحواسيب الحكومية في أرجاء مختلفة في العالم، الحواسيب التي تدار من قبل الآلاف من الجامعات والمدارس، الحواسيب الخاصة بالمؤسسات الكبيرة، الحواسيب التي تعود ملكيتها إلى المؤسسات غير تجارية، الحواسيب الخاصة

[1]- سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص394.

[2]- عامر ابراهيم قندلجي، ايمان فاضل السامرائي، شبكات المعلومات والإتصالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، دس،ص480.

بالمؤسسات التجارية، التي تجني أرباحا عن طريق إتاحة المجال للجمهور للوصول إلى هذه المنظومة الهائلة، الحواسيب الخاصة بالعائلات والأفراد).[1]

- **خدمات وفوائد الأنترنت:** هناك عدة فوائد لشبكة الأنترنت وهي:

✓ **البريد الإلكتروني:** تمثل خدمات البريد الإلكتروني من أقدم الخدمات التي تقدمها شبكة الأنترنت، ويعني البريد الإلكتروني ببساطة إرسال الرسائل من حاسوب إلى أخر عبر الشبكة والى أي مستخدم في أي مكان وفي أي وقت، يشبه نظام البريد الإلكتروني البريد التقليدي القائم على استخدام صناديق بريدية لكل مشترك، ففي عالم البريد الإلكتروني هناك صندوق بريد إلكتروني خاص لكل مشترك، والذي يعرف عنوانه الإلكتروني الفريد[2].وقد إنتشر هذا الإستخدام بسبب قلة تكلفته، بالإضافة إلى أنه بالإمكان إرسال كل أنواع الرسائل المقروءة والمسموعة والمرئية، وكذلك يمتاز بسرعته العالية[3].

والبريد الإلكتروني له عدة مميزات أهمها[4]:(أنه آني وسرعة وصول الرسالة إلى المستقبل، أنه شبه مجاني وغير مكلف ولا يحتاج إلا إلى بعض الإعدادات البسيطة للبرامج المستخدمة في تلقي وإرسال الرسائل ويمكن إرسال الرسالة على أكثر من عنوان في نفس الوقت، عدم ضياع الرسالة الإلكترونية).

✓ **خدمة بروتوكول نقل الملفات وتبادلها:** تعد خدمة نقل الملفات من الخدمات المهمة في الشبكة، إذ أن هناك الملايين من ملفات الحاسوب المتاحة للإستخدام العام من خلال الشبكة كالصور والأصوات والكتب، وغيرها والتي يمكن لمستخدم الشبكة نقلها بالرجوع إلى حاسوب مزود الخدمة الذي يرتبط به، وذلك بإستخدام بروتوكول نقل الملفات(FTP) بصيغة (xmodem) أو(zmodem) يفضل عادة استخدام بروتوكول (zmodem)لأنه أسرع وأبسط من بروتوكول(xmodem) يمكن للمكتبات ومراكز المعلومات إستخدام بروتوكول نقل الملفات في عدو مجالات مثل توصيل الوثائق إلكترونيا، نقل ملفات التزويد وملفات الفهارس من مكتبة إلى أخرى.[5]

✓ **خدمة التلينت(telnet):** هي أداة إتصال شبكية تستخدم للعمل عن بعد، تسمح هذه الخدمة بالدخول إلى حاسوب آخر غير الحاسوب الخاص بالشخص المعني والعمل عليه، أي تمكن من إستخدام حاسوب بعيد مثل

[1]- اربحي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار صفاء، الأردن، 1999، ص123.

[2]- اربحي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس، مرجع سبق ذكره، ص134.

[3]- مزهر شعبان العاني، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص214.

[4]- خضر مصباح الطيطي، ادارة تكنولوجيا المعلومات، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2012، ص56.

[5]- علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق، ذكره، ص113.

حاسوب الشركة أو الجامعة، والقيام بمشاهدة بيانات أعمال وقواعد بيانات هذا الحاسوب كما ولو أن الأمر يتعلق بالحاسوب الشخصي والخاص.[1]

- ✓ **المجموعات الإخبارية(news groups)**: هي خدمة تبادل الأخبار والآراء التي تخص موضوع من الموضوعات بين مئات الآلاف من المستخدمين الموزعين عبر مناطق العالم المختلفة[2].
- ✓ **شبكة(web)العالمية**: تعتبر شبكة world-wide web(www) المجال الأكثر غنا بالمعلومات والإثارة في شبكة الأنترنت وطبقا لدليل مستخدم الانترنت(internet Usés Guide)، فإنه يمكن تعريف الويب على أنها: نظم للمعلومات موزع ومعتمد على برامج HyperText وتم اعتماده من قبل باحثين في CERN بسويسرا، وفقا لتقديرات عام2000، اشتملت الويب على 2بليون صفحة منفردة على الأقل، هذا فضلا عن تزايد بمعدل أكثر من 7مليون صفحة يوميا.[3]
- ✓ **خدمة الدردشة**: هي خدمة الحوار عبر الأنترنت، بإستخدام إحدى البرامج الموجودة فيه، ويكون الإتصال هنا بين الطرفين بشكل مباشر وآني، وكذلك بالإمكان إجراء مناقشة كاملة بين مجموعة من الأشخاص مع بعضها وتبادل المعلومات والأفكار والآراء وإجراء الصفقات التجارية، وكذلك الدردشة أهمية كبيرة حيث تم إدخال الإتصال المسموع والمرئي إضافة إلى المقروء، أي بالإمكان إستخدام الوسائط المتعددة.[4]

من خلال ماسبق يتبين الدور المهم لشبكة الأنترنت في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وتحقيقها لأهداف كثيرة، والإدارة المحلية أكبر مستفيذ من خدمات شبكة الأنترنت، فقد وفرت لها أساليب ووسائل عمل جديدة، بحيث أصبحت هذه الإدارات تمتلك عددا اكبر، وتنوعا أوسع في وسائل الإتصال الجماهيرية والشخصية التي تتعامل من خلالها مع المواطنين وطالبي الخدمات، وأوجدت الأساليب الفنية التي توفر الرسائل التي تبثها الإدارة عبر الوسائل التقنية، فعالية كبرى وتأثيرا أعمق، وفسحت المجال للإدارة بحرية الإختيار بين الوسائل التي تستخدمها في تعاملها مع المواطنين، وهذا ما انعكس ايجابا على انطباعات المواطنين نحو الإدارة المحلية.

4. الشبكة الداخلية(الأنترانت)

تعرف الأنترانت على أنها: عبارة عن شبكة معلومات محلية خاصة بمؤسسة معينة وتعمل ببروتوكولات وقواعد التي تبنى عليها الأنترنت خصوصاTCP/IP، وذلك ليمكن الأفراد داخل المؤسسة الإتصال فيما بينهم والوصول إلى

[1]- سليم ابراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص189.

[2] – عامر ابراهيم قندليحي وايمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص533.

[3] – نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص191.

[4] – مزهر شعبان العاني، مرجع سبق ذكره، ص115.

المعلومات بطريقة أسرع وأكثر كفاءة وأقل تكلفة[1].ومن أهم التطبيقات على إستخدام الأنترانت هي نشر سياسات وإجراءات التوظيف، برامج التدريب، مشاركة الملفات، طلبات الموارد البشرية، دليل الهاتف المحلي، قواعد بيانات الزبائن، دليل المنتجات، ويتم حفظ أمن شبكة الانترانت باستخدام نظم الحماية والجدار الناري وغيرها من تقنيات الرقابة والسيطرة[2].ولذلك يتيح إستخدام الأنترانت بالإدارة المزايا التالية[3]:

- **الإقتصاد في تكاليف الحوسبة:** حيث تعمل شبكات الأنترانت على تقليل الحاجة إلى نسخ متعددة من البرامج وقواعد البيانات، لأن هيكلية موقع شبكة الأنترانت مطابقة تماما لبنيته على الأنترنت، وتسمح هذه البنية بخدمة تنزيل الملفات والتطبيقات بسهولة ويسر.
- **توفير الوقت والسرعة:** يقلل إستخدام الأنترانت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين إدارات وأقسام المنظمة الواحدة كما يؤمن وسيلة ضمان لدى سير الإتصالات وعدم تكراراها.
- **الإستقلالية والمرونة:** تربط الأنترانت بين أجهزة الحاسوب من منظومات مختلفة والحاسوب الشخصي مثل حال كل الشبكات، أما الجديد الذي تتميز به شبكة الأنترانت هو إمكانية النفاد إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرضBROWSERومن منصات عمل مختلفة.
- **توفير خدمات الأنترنت:** تقدم شبكة الأنترانت جميع خدمات الأنترنت وتقنيات الويب لمستخدميها مثل: البريد الإلكتروني، خدمة الدردشة، تقنية الملفات المحمولة، خدمة مؤتمرات الفيديو.

ولبناء الشبكة الداخلية في الإدارة يمكن استرشاد الخطوات التالية[4]:

أولا: تحدد حاجات الإدارة: (كيف يتم تحديد حاجات المستفيدين؟ ماهي الأقسام التي تحتاج الوصول إلى الأنترانت؟ من هم الأفراد في تلك الأقسام الذين يحتاجون الوصول إلى الأنترانت؟ ما هو المحتوى الذي يتم تقاسمه؟كيف يتم الحصول على المعلومات من ثم إستخدامه؟).

ثانيا: البحث عن بعض البرامج التي تستخدمها الإدارات من اجل قسم الأنترنت وقد التوصية للشبكة الداخلية: (هل تحتاج لبرنامج مرن؟ هل البرنامج قياسي إن كان لديك حاليا ملائم أو تحتاج إلى برنامج جديد؟ هل يمكن للمستفيدين عن بعد أن يصلوا إلى البرامج بحواسيبهم القياسية؟).

[1] – بختي ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص22.

[2]–gode fraye drag Nguyen, l'entreprise numérique ,paris rance, 2001, p222.

[3]– سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص73.

[4]– نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص36.

ثالثا: خطط لإختيار البرنامج وكيف أنت ستقيس النتائج: (من سيكون مسئولا عن الإختيار؟ ما نوع التغذية المرتدة المطلوبة من القائمين بالإختيار؟ كيف يمكن أن تربط النتائج بالبرامج؟).

رابعا: الإستعداد للتنفيذ: (ماهي المعلومات التي سيتم تقديمها قبل التنفيذ؟، كيف تتم جدولة التنفيذ؟، ما نوع التدريب الذي هو ضروري ومن سيقدمه؟).

خامسا: متابعة تنفيذ الشبكة الداخلية: (كيف تقيس أداء من يستخدمها، وما هي المعلومات التي يتم الوصول إليها؟ كيف ستقدم المعلومات من المستويات المختلفة ومن المستفيدين حول نجاح الشبكة الداخلية؟كيف سيكون المدخل إلى تحديث الشبكة الداخلية من حيث المحتوى والهيكل؟).

من خلال ما سبق يتبين لنا أن شبكة الأنترانت تتداخل مع شبكة الأنترنت في بعض الخدمات والصفات لكن هذا لا يخفي وجود فروق جوهرية بينهما والجدول التالي يبين لأهم الفروقات بين الأنترانت والأنترنت:

الجدول رقم(04): أهم الفروقات بين الأنترانت والأنترنت

الفرق	الأنترنت	الأنترانت
الملكية	غير مملوكة لأحد	هي ملك الإدارة التي تستضيفها
الوصول	أي شخص يمكن الوصول إليها	وصول الأشخاص المسموح لهم فقط
المحتوى	تحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة	تحتوى على معلومات خاصة بالإدارة

المصدر: إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص35.

من خلال عرض مزايا وفوائد الشبكة الداخلية الأنترانت نلاحظ أن هذه الشبكة تستطيع تقديم العديد من التسهيلات وتيسر عمل الإدارة، من خلال تمكين أفراد الإدارات من الحصول على أفضل المزايا وأحدث المعلومات، والمشاركة بين الموظفين، تمكن الموظفين من معرفة السياسات والأنشطة الإدارية المستحدثة، وتطلعهم بكل ماهو جديد، كما تعمل على تنمية الميول الإيجابية لدى الموظفين تجاه الإدارة، وتلقى التغذية العكسية من الموظفين.

وفي مجال الإدارة المحلية تتبين مواضع الاستفادة من هذه المزايا من خلال تفعيل تطبيق نظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية على مستوى مصالح المستخدمين للولايات والبلديات الذي يهدف إلى توحيد الوثائق والمسارات التسيير بحيث يمكن تسيير جميع مناحي الحياة المهنية للموظفين عبر هذا النظام الذي يساهم في ربح الوقت والجهد وعصرنه الإدارة.

5. الشبكة الخارجية (الاكسترانت)

هي شبكة مكونة من شبكات أنترانت ترتبط ببعضها البعض عن طريق الأنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة أنترانت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي أن شبكة الإكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الأنترانت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط وتسمح لهم بتبادل المعلومات والمشاركة فيها دون المساس بخصوصية الأنترانت المحلية لكل منظمة[1].

وتعرف أيضا بأنها ظهرت نتاج تزاوج كل من الأنترانت والأنترنت، فهي شبكة أنترانت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر جدران نارية(جدران حماية) التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول إلى بيانات المؤسسة، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردون، موزعون، عملاء، مراكز بحث، تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد[2].

ولشبكة الإكسترانت عدة أنواع بحيث وتصنف عموما إلى ثلاثة أنواع[3]:

- **شبكات إكسترانت التوريد**: تربط هذه الشبكات مستودعات السلع الرئيسية مع المستودعات الفردية، وذلك بهدف إدارة العمل بصورة تلقائية وفورية، والمحافظة على كمية ثابتة من السلع في المستودعات.
- **شبكات إكسترانت التوزيع**: تمنح هذه الشبكات صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم، وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات آليا، مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.
- **شبكات إكسترانت تنافسية**: تعزز هذا الشبكات الندية التنافس في القطاعات الإقتصادية إذ تمنح للمؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصة متكافئة في مجال البيع والشراء، عن طريق ربط المؤسسات الصغيرة والكبيرة لكي تنقل فيما بينها الأسعار والمواصفات التقنية، مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع ويعزز جودة المنتجات ويقضي على الإحتكار.

[1]- سعد غالب التكريتي وبشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص386.

[2]- ابراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص37.

[3]- سعد غالب ياسين وبشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص69.

وبالتالي فإن إستخدامات الشبكة الخارجية عموما تكون للأغراض التالية[1]: (تقاسم أدلة وفهارس المنتج مع تجار الجملة والأطراف الأخرى ذات العلاقة، تبادل الحجم الكبير من البيانات بين أطراف المشاركة، المشاركة مع الإدارات الأخرى فيما يتعلق بالمشروعات والأنشطة المتعلقة بالتطوير المشترك، تطوير وإستخدام برامج التدريب المشتركة مع المؤسسات الأخرى، التقدم أو الوصول إلى الخدمات المقدمة من قبل الإدارة الواحدة إلى الإدارات الأخرى).

من خلال عرض مفهوم الشبكة الخارجية وكيفية استخدامها فهي تساهم بدرجة كبيرة في تقديم التسهيلات لعمل الإدارة والقيام بالوظائف الإدارية بطريقة سهلة، من خلال إتاحة كل المعلومات والبيانات وتسهيل عملية التواصل والإتصال مع مختلف الأطراف المتعاملين فهي تسهل عملية الإتصال وسريان المعلومات خارج الإدارة، وكلما كانت هذه الشبكة قوية وذات جودة، ساهمت في تفعيل دور هذه الإدارة على مستوى النطاق الخارجي، وبالتالي دعمها وتعزيز إستراتيجيتها في التحول نحو إدارة إلكترونية.

ج. متطلبات إنشاء الشبكات الإلكترونية

إن تشكيل الشبكات يتم عبر وسائط وكابلات إتصالية لنقل المعلومات وتبادلها ولذلك لابد من إنشاء بنية شبكية تستوعب مختلف الشبكات وتتعامل مع قاعدة إلكترونية وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

1. **وسائط الإتصال:** وهي قنوات الإتصال التي تربط من خلاله البيانات والمعلومات وتسمح بانتقالها عبر وسائط الإتصال الشبكي وهذه الوسائط نوعين: وسائط سلكية ووسائط لاسلكية، وليس من الضروري إستخدام وسيط واحد بل قد يشمل الإستخدام أكثر من وسيط، مثال على ذلك لإتمام مكالمة تلفونية يستخدم كابل زوجي السلك مجدول وكابل الألياف الضوئية وموجات الميكرويف[2].

- **الوسائط السلكية:** تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات والبيانات سواء ممثلة بإشارات قياسية أو رقمية وتشمل[3]:

أ. **الكابل الزوجي السلك المجدول(twisted pair Waring câble):** وهي تستخدم في الخطوط الهاتفية العادية ويمتاز هذا النوع بقلة التكاليف ومرونة وسهولة تركيبه، إلا أن نطاق ذبذباتها منخفض نسبيا مما يؤثر على عملية نقل البيانات من حيث السرعة(لا تتجاوز1MB)،محدودية كمية البيانات ولمسافة قصيرة نسبيا.

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص38.

[2]- نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص128.

[3]-kouider bouragba, requirements for the creation of an electronig network management structure in business organization, journel of economic growth and entrepreneurship JEGE,v4, n2, pp.86

ب. **الكابلات المحوريةcoaxial câble)**: وتتمثل في الأسلاك متعددة المحور وتنقسم إلى قسمين رئيسيين:

- **الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي**: يستخدم هذا الكابل للإرسال العادي للبيانات، وفي ربط الحاسبات إذا كانت المسافة أقل من 12كيلومتر، وهو يتميز بسهولة التركيب وصيانة غير مكلفة، أما عيوبه فتتمثل في محدودية المسافة وارتفاع التكلفة وإنخفاض السرية بشكل كبير.
- **الكابل المحوري ذو الحيز العريض**: عادة ما يستخدم لنقل المعلومات والبيانات لمسافة 12كم فأكثر، وهو يتميز بسرعة أفضل(100MB) وجودة من حيث التشويش والتداخل، إما من حيث عيوبه فهو صعب التركيب وغالي الثمن وتكلفة الصيانة غالية.

ج. **كابلات الألياف الضوئية(fiberoptics)**: يتكون هذا النوع من حزمة الموصولات الزجاجية المصنوعة من السليكون النقي والقادر على نقل الضوء، تستخدم هذه الكابلات أنواعا عديدة من الألياف البصرية، أهمها الألياف الزجاجية أحادية النمط، تتمتع بمميزات عديدة: تستطيع أن تنقل 160مليون مكالمة هاتفية و80الف قناة تلفزيونية في آن واحد لمستخدم النظام الرقمي، تتميز بسرعة كبيرة في نقل المعلومات(عشر أضعاف الكابلات المحورية)وبسرعة عالية، عمرها طويل إلا أن تكلفتها عالية، تتعامل كوابل الألياف الضوئية مع النبضات الضوئية بدلا من الإشارات الكهربائية، كما تمتاز بمناعتها العالية ضد أي تأثيرات خارجية، فهي تمتاز بقدرتها على منع الإمتصاص أي موجات خارجية أو إنتشار أي موجات داخلية إلى الخارج، مما يجعلها أكثر أمنا في نقل الإشارات[1].

- **الوسائط اللاسلكية**: وهي التي تستخدم موجات الأثير في النقل وتتمثل في[2]:

أ. **الميكرويف(micro ave)**: هو عبارة عن موجات متناهية القصر وذات ترددي واسع(مابين3_33 جيجا هرتز)، تستخدم لنقل البيانات والمعلومات عبر الموجات الإلكترومغناطيسية، مع إستخدام محطات تقوية تلتقط هذه الموجات ثم تعيد بثها بعد تقويتها مما يسمح بنقلها إلى مسافات بعيدة، يتم إرسال وإستقبال الموجات من خلال هوائيات تأخذ شكل الطبق، ويمكن الإرسال والإستقبال بين الأطباق مباشرة أو من خلال توسيط الأقمار الصناعية وهي تتميز بالسعة والسرعة الفائقتين في حمل ونقل المعلومات.

ب. الأقمار الصناعية: تستخدم الأقمار الصناعية(تعمل مثل الهوائي العالي يصل إلى 43بالمئة من سطح الأرض بإشارة راديو واحدة، محطات أرضية لبث وتوزيع التقاط البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر الأثير أو عبر الفضاء، وبالطبع فإن السعة والسرعة ودرجة الوضوح في هذا النوع من الوسائط يتفوق على الوسائط الأخرى.

[1]- جعفر صادق الحسني وسرحان سلمان داود، تكنولوجيا شبكات الحاسوب، دار وائل للنشر، ط1، الأردن،2007، ص74.

[2]- علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص56.

ج. **بطاقات الشبكة**: تشكل بطاقة الشبكةnetwork interface card الوصلة الفيزيائية بين الحاسوب والكابل حيث يتم إدخالها ضمن منفذ توسيع اللوحة الأم ومن ثم يتم وصل الكابل إليها عبر البوابة المناسبة، وكل بطاقة تستخدم بروتوكولا معينا للإتصال عبر الشبكة وهي تقوم بالوظائف التالية:

- تحضير المعطيات المستقبلة من الحاسب بغية إرسالها إلى الكابل(استلام البيانات من المعالج المركزي بشكل متوازي، ووضعها بشكل متسلسل لبثها عبر خطوط الشبكة المسئولة على نقلها، والعكس عند إستلامها من النواقل).

- التحكم بتدفق المعطيات بين الحاسب ونظام الكابلات.

- خزن وتجميع البيانات المارة من خلاله في ذاكرة مؤقتة تعمل على تحقيق التوازن ما بين عنصرين مختلفين في سرعة تراسل وتبادل البيانات.

د. **المرددات**: الإشارات المنقولة عبر خطوط الشبكة وأجهزتها عرضة للإضعاف بعد قطعها لمسافات معينة بحيث تصبح غير واضحة المعالم، لذلك يتم إستخدام أجهزة المرددات repeaters لكي تقوم بتقنية هذه الإشارات وتضخيمها، ومن ثم إعادة بثها خلال الشبكة مما يجعل هذه الأجهزة قادرة على توسيع حيز إنتشار الشبكة وزيادة العقد المرتبطة بها، تستخدم المرددات في الشبكة السلكية واللاسلكية، ويمكنها الربط بين وسائل نقل مختلفة[1].

هـ. **المجمعات**: تستخدم المجمعات Hubs في الشبكات المحلية، والتي تعتبر كنوع خاص من المكررات، حيث تفيد في تحقيق المشاركة على الوسيط عن طريق تعميم الإشارة الواردة إلى أحد البوابات على بقية البوابات بالإضافة إلى إمكانية تغيير وسيط النقل، كما يؤمن المجمع عزل الخطوط غير الصالحة وإرسال أطر لتنبيه المحطات في حالة تصادم وتنقسم المجمعات إلى ثلاثة أنواع يمكن عرضها كالتالي: (المجمع الفعال، المجمع الخامل، المجمع المهجن).

و. **الجسور**: الجسورBridges تشبه المرددات، إلا أنها قادرة على تمرير إشارة واحدة في كل مرة بعد فحص البيانات وتحليلها لتحديد وجهة إرسالها مما يؤثر على حركة البيانات في كل مقطع من الشبكة، الجسور يمكنها التعامل مع شبكات تستخدم وسائل نقل مختلفة، إلا أنها من نفس البنية الهندسية.

عندما تصل حزمة بيانات إلى الجسر فانه يقوم بخزن العنوان الفيزيائي(Mac)للحاسوب في ذاكرته، ثم يستخدم هذه المعلومات في بناء جدول من هذه العناوين يسمى جدول التجسير والذي يوضح عناوين مواقع الحواسيب ضمن مقاطع الشبكة التي يقوم الجسر بالربط فيما بينها، عندما يستلم حزمة بيانات تتم عملية مقاربة ما بين عنوان المصدر

[1]- جعفر صادق الحسني وسرحان سلمان داود، مرجع سبق ذكره، ص88.

المثبت في هذه الحزمة مع العناوين المثبتة في جدول التجسير، بعد ذلك يقوم الجسر بمقارنة عنوان الهدف الموجود في الحزمة مع قائمة عناوين الأهداف في الجدول كما يميز بين ثلاثة أنواع من الجسور[1].

ز. **المبدلات Switches** : هي أجهزة تشبه الجسور، تربط بين حاسوبين أو أكثر أو بين عدة مقاطع من الشبكة والتي تستخدم نفس البروتوكولات، إلا أنها تربط بين نوعين متشابهين أو مختلفين من الكوابل، هناك نوعين من المحولات: محول التمرير المباشر(يعتمد على البنية المادية)، ومحول التمرير بعد الخزن(يخزن الحزمة القادمة إليه في ذكرته حتى يصبح الموفد الذي يؤدي إلى الهدف جاهزا لتمرير الإطار).

وتكون معالجة البيانات في المحولات من خلاله تتم برمجيا، خلال الكيان المادي بينما في الجسور فإن هذه المعالجة تتم برمجيا، حيث يقوم المحول ببناء جداول العنونة في دوائر إلكترونية مخصصة لهذا الغرض، كما أن معظمها قادرة على إستخدام كافة المنافذ في نفس الوقت ولا تدرس العناوين المثبتة في الأطر الواردة إليها من الأجهزة المرتبطة بها مباشرة كما في الجسور، مما يوفر أداء متميزا للمحولات ويجعلها أكثر سرعة من الجسور[2].

ح. **المسيرات routres** : هي عبارة عن أجهزة توصيل البيانات وتكون لديها المقدرة على دفع البيانات إلى الأمام قدما من حاسب موجود على الشبكة إلى حاسبات ملحقة بأي شبكة أخرى، وهي قادرة على التعامل مع أنواع مختلفة من الكوابل، وكذلك الربط بين الشبكات ذات بني هندسية مختلفة.

كما يقوم المسير وبالإعتماد على عناوين طبقة الشبكة بحساب أفضل مسار للتوصيل إلى وجهة ما، وذلك حسب عوامل عدة مثل الإختناقات على بقية المسيرات أو الخطوط أو أزمنة التأخر أو حسب طول المسار ويضع النتيجة في قاعدة معطيات خاصة به، عندما يرد طرد ما إلى المسير فإنه يقوم بمقارنة عنوان الوجهة مع قاعدة معطياته، ومن ثم يقوم بتوجيهه إلى المسير التالي أو إلى المحطة النهائية.

ط. **الموجهات الجسرية:** الموجهات الجسريةbrouter هي أجهزة تجمع ما بين وظائف الموجهات والجسور معا، فعندما يستلم حزمة بيانات موجهة فإنها تقوم بعمل الموجة بإختيار أفضل ممر للحزمة وتوجيه الحزمة بعد ذلك نحو هدفها، وعندما يستلم حزمة عبر موجهة فإنه يقوم بعمل مشابه لعمل الجسور بتمرير الحزمة نحو هدفها بالإعتماد على العنوان الفيزيائي، لكي يقوم بعمله يستعين بجدول للتجسير يحتوي على عناوين فيزيائية، وجدول أخر للتوجيه يحتوي على عناوين الشبكات التي يمكنه الوصول إليها.

[1]- جعفر صادق الحسني وسرحان سلمان داود، مرجع سبق ذكره، ص83.

[2]- المرجع نفسه، ص88.

ي. **البوابات:** البوابات وهي أجهزة تستخدم للربط ما بين شبكتين بغض النظر عن بنيتها الهندسية وأنواع الكوابل المستخدمة في الربط ما بين عناصر الشبكة، أي أن للبوابات القدرة على ربط شبكات تستخدم بروتوكولات مختلفة، حيث تقوم البوابات بترجمة البروتوكولات المستخدمة في الشبكة الأولى إلى البروتوكولات المستخدمة في الشبكة الثانية وبالعكس، وذلك عندما تستخدم البوابات للربط بين شبكتين، علما أن البوابة يمكن أن تكون جهاز حاسوب يحتوي على أكثر من كارت شبكة مع وجود برمجيات خاصة لإدارة عمل البوابات، إلا أن كلفتها عالية وصعبة التركيب وبطيئة في أداء وظائفها.

ك. **الموديمات:** كلمة مودمModemهي إختصار لكلماتModulateur Démodulateur حيثModulateurهي تحويل الإشارة الرقميةDigitalإلى إشارة قياسيةAnalog، أما Modulateurفيعني تحويل الإشارة القياسية إلى إشارة رقمية، فالمودم ما هو إلا أداة مساعدة للتوصيل بين أجهزة الحاسبات التي توجد في أماكن متباعدة ويتم الإتصال بينهم عن طريق خطوط التليفونات.

ل. **المضاعفات(وحدات الإتصال المتعدد)multiplexes/Démultiplexeurs**: على الرغم من لجوء المؤسسات إلى خطوط الهاتف الخاصة لضمان تدفق البيانات والمعلومات، إلا أنه في بعض الأحيان لا يستطيع هذا الخط خدمة كل عمليات الإتصال، وبالتالي تضطر إلى وجود عدد من الخطوط وهو أمر مكلف، لذلك فقد ظهرت أجهزة تقوم بضغط البيانات إلى إشارة واحدة مركبة تستقبلها وحدة أخرى تقوم يفك تلك الإشارة المركبة إلى البيانات الأصلية التي تحتويها وبالتالي يمكن إستخدام خط واحد وأيضا زيادة كفاءة نقل البيانات[1].

م. **أجهزة الحاسوب(النهايات الطرفية):** بالإضافة إلى أجهزة الحاسوب التي تمثل النهايات الطرفية للشبكة، تحتاج الشبكات إلى مشغلات، وهي برامج تسمح للأجهزة بالإتصال والتخاطب مع نظام التشغيل للحاسوب، ويجب إن تكون متوافقة مع أحد الواجهتينNDISوODI تستخدم ميكروسوفت الواجهةNDIS بينما أنظمة Novell net ware فهي متوافقة معODI، وتقوم هذه الواجهة بعزل بطاقة الشبكة عن تفاصيل البروتوكولات المختلفة المستخدمة وعزل البروتوكولات عن الأنواع المختلفة لبطاقات الشبكات، وبالتالي أصبح يكفي كتابة مشغلات متوافقة مع أحد الواجهات بدلا من كتابة مشغلات خاصة لكل بروتوكول او نظام تشغيل[2].

ن. **المواقع الإلكترونية:** تعتمد الإدارة في عرض مختلف خدماتها للجمهور على المواقع الإلكترونية كحد فاصل بين مدى توافر الشبكات الإلكترونية، ووسائل النفاذ إليها، حيث يمكن تعريفها بأنها مجموعة مصادر للمعلومات متضمنة في وثائق متمركزة في الحاسبات والشبكات حول العالم.

[1]- نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص133.

[2]- علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص38.

أما البوابة الإلكترونية فهي موقع إلكتروني شامل يقدم مجموعة من الخدمات مثل البحث والأخبار، البريد الإلكتروني ومجموعات النقاش، قوائم روابط الكترونية مهمة للمواقع الحكومية المختلفة، وتشكل البوابة المرجع الرئيسي لمعرفة كل ما يتعلق بالجهات الحكومية وخدماتها[1].

تمثل البنية الشبكية من المتطلبات الأساسية والرئيسية في التي لابد من توفيرها لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية وحتى يتم ضمان السير السليم والصحيح نحو خطى التحول الإلكتروني، ولعل شبكة الإتصالات هي القلب النابض، والهرمون المحفز لأي تطور في هذا المجال، ولذلك وجب الإختيار الصحيح من قبل الإدارة لتقنيات شبكات الإتصال الأنسب لعملها، ذلك أنها تمثل ركيزة أساسية لقيام الإدارة الإلكترونية.

ب. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وبدونه يعد العتاد التكنولوجي عديم النفع، كونها تسيطر على البيانات و تتحكم فيها للقيام بالعمليات الحسابية و المنطقية، للحصول على النتائج وحل المشاكل حسب الحاجة، ومن خلالها يتم القيام بالأعمال والوظائف الإلكترونية وهي كما يلي:

- **برمجيات الحاسوب:**

مع ظهور النظم الذكية القادرة على برهنة النظريات وإتخاذ القرارات، وذات القدرة الذاتية على التكيف مع معطيات البيئة المحيطة بها، إنتقلت السيادة من شق العتاد إلى شق البرمجيات، وهكذا انزوت شركة"IBM" رائدة قافلة العتاد، لتبرز شركة "Microsoft" رائدة البرمجيات، وهي عبارة عن مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسوب والإستفادة من إمكاناته المختلفة في إدخال البيانات وتخزينها والإستفادة منها[2]، وبالتالي يمكن اعتبارها مجموعة من البرامج والوصلات الإلكترونية التي تمتد عبر نسيج إتصالي للشبكات، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما:

1. **برامج إدارة النظام:** تعتبر الأكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج، وتضم نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب[3].

[1]- عبد الفتاح بيومي الحجازي، نحو صياغة نظرية عامة حول الجريمة والمجرم المعلوماتي، منشأة المعارف، مصر، 2000، ص15.

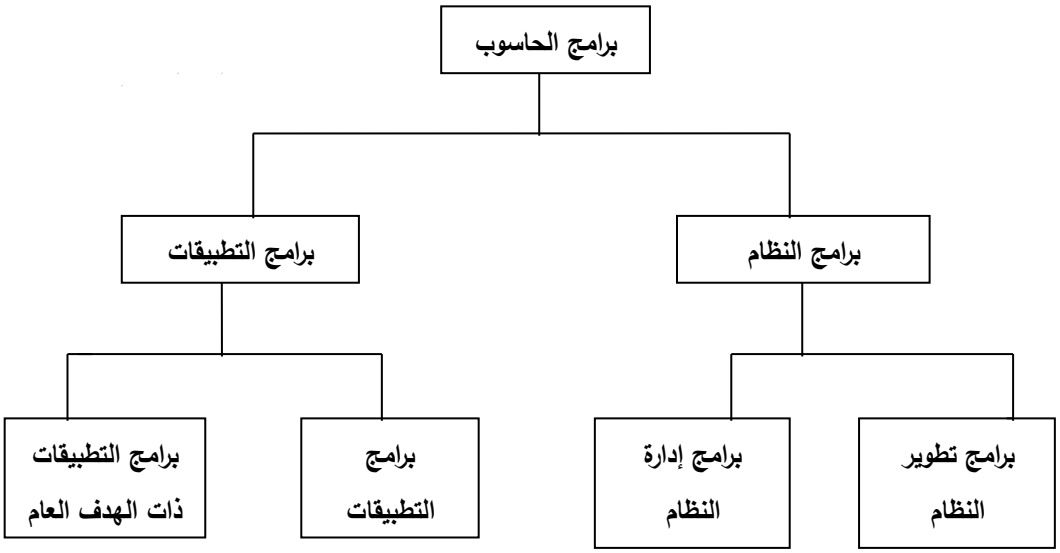
[2]- محمد سعداوي، إنعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية، مذكرة ماجيستير، جامعة الجزائر3، الجزائر،2009،ص48.

[3]- سعد غالب ياسين، اساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص24.

2. **برامج التطبيقات:** وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، بحيث يمكن تطبيقها في مؤسسات مختلفة وتشمل هذه البرامج كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها[1].وتنقسم برمجيات التطبيقات إلي نوعين أساسيين هما[2]:

- **برمجيات التطبيقات العامة:** والتي تعد من أوائل أنواع البرمجيات الجاهزة والمعدة في العالم، لا تزال تستخدم في مختلف المنظمات ومن أشهرها: برمجيات معالجة النصوص المتعلقة بالطباعة وكتابة النصوص وعرضها وتخزينها على وسائط التخزين الثانوية.
- **برمجيات التطبيقات الخاصة:** هذه البرمجيات تطور وتنتج وتسوق من قبل منظمات متخصصة سواء كان ذلك محليا أم عالميا، لها العديد من المزايا والفوائد، تتواجد حسب كل تخصص، برمجيات الأعمال والتسويق، المحاسبة والإنتاج، وغيرها، أهم مميزاتها أنها موثقو ومدعمة بإرشادات وأدلة تساعد المبرمجين، معدة مسبقا وذات كفاءة.

الشكل رقم(07): مكونات برامج الحاسوب.



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص27.

[1]- عامر ابراهيم قندلجي وايمان فاضل السامرئي، مرجع سبق ذكره، ص183.

[2]- طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص335.

- **قواعد البيانات:**

تعتبر قواعد البيانات من العناصر الرئيسية والمهمة في الإدارة الإلكترونية، فهي عبارة عن مجموعة من الملفات المرتبطة ببعضها البعض بعلاقة ما، والمتضمنة للبيانات المتصلة بشؤون معينة، وحتى يتم تفعيل هذه القواعد يجب أن تعمل حسب نظام يسمى نظام معالجة البيانات والذي يقوم باستقبال البيانات وتشغيلها أي معالجتها ثم تحويلها إلى معلومات.

ومعالجة البيانات في نظام الإدارة الإلكترونية خاصيتها أنها تتم بطرق الكترونية وهو ما يجعلها تتمتع بالخصائص التالية:(تحقيق السرعة والدقة الناتجة عن إستخدام الدوائر الإلكترونية في عملية معالجة البيانات، قلة الحاجة إلى العنصر البشري نظرا لوجود برامج مخزنة في ذاكرة الحاسوب. إمكانية حفظ البيانات واسترجاعها آليا، وذلك عن طريق إستخدام برامج خاصة).[1]

وتأخذ نظم هذه البيانات أنواع وأشكالا مختلف حسب الغرض الذي تستخدم فيه وهي:[2]

1. **نظم إدارة قاعدة البيانات الشبكية:** يتم تخزين البيانات في الهيكل الشبكي بصورة سلاسل مترابطة من البيانات، وبالتالي يمثل هذا الهيكل علاقات منطقية أكثر تعقيدا، ولا تزال تستخدم قواعد البيانات الشبكية مع نظم إدارة قواعد البيانات لنظم الحاسوب الكبيرة، تمثل هذا القاعدة نمط علاقات الكثير إلى الكثير بين السجلات.
2. **نظم إدارة قواعد البيانات الهرمية:** نوع من نموذج قواعد البيانات المنطقية، والذي ينظم البيانات في بنية شجرية على شكل مجموعات بيانات كمجموعات فرعية ومجموعات فرعية أخرى، حيث يكون السجل جزء فرعي في قسم، والذي يتصل بعلاقة واحدة لمتعدد.
3. **نظم إدارة قواعد البيانات العلائقية:** وهو النظام الذي تعتمده أغلب برامج قواعد البيانات، أشهرها قاعدة البيانات الكائنية العلائقية أوراكل، لأنه أقوى أنظمة قواعد البيانات، لقدرته الفائقة على استيعاب كميات كبيرة من البيانات دون التأثير على أدائه من حيث السرعة والدقة ولأن النظام يتمتع بالسرية والأمان ولسهولة إستخدامه.
4. **نظم قواعد البيانات الشيئية:** ظهر هذا النوع من القواعد بسبب السلبيات في الأنواع السابقة من القواعد وتعتمد على ما يعرف بقواعد البرمجة الشيئية، التي تعتمد على التوصيف الكامل للشيء، وكذا العمليات التي سوف تجرى عليه، وتساعد على إستخدام الرسوم والصور، الصوت والنصوص.

[1]- محمد سعداوي، مرجع سبق ذكره، ص48.

[2]- ايمان ايت احمد، نظم ادارة قواعد البيانات العلائقية ودورها في تفعيل نظم مساندة القرار، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد3، العدد01، المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت، الجزائر، مارس 2019، ص314.

والإدارة عندما تعمل على إنشاء قاعدة بيانات فإنها تعمل على إنشاء قواعد بيانات مركزية بحيث أن النظم الفرعية في القاعدة تكون مرتبطة ببعضها، بحيث تسمح بالوصول إلى البيانات مركزيا، أما القواعد اللامركزية فتحتفظ فيها النظم الفرعية بقواعد البيانات الخاصة لكل موقع بحيث تشكل شبكة من قواعد البيانات المرتبطة يبعضها البعض، ولذلك لابد أن تقوم بعملية تقييم لقاعدة البيانات الحالية، وكذا القاعدة المراد إنشاؤها[1].

تمثل متطلبات البنية التحتية الناعمة المورد التنموي الذي يفوق الموارد المادية أهمية كونها بمثابة الروح في الجسد، لا فائدة للعتاد من دون التحكم في هذه البرمجيات، بحيث من دونها لا يمكن لباقي المكونات أن تكون لها قائمة، وبالتالي لابد من توافرها لتلبية إحتياجات العمل سواء كان داخلي أو مع الطرف المستفيد منها وبالتالي فإن اعتبار الأجهزة الإلكترونية وبشبكاتها وبرمجياتها ركيزة لقيام الإدارة الإلكترونية وسم هذه الأخيرة بعدة خصائص:[2]

- حوسبة العمل في الإدارة الإلكترونية: تعد الحوسبة مصطلحا جديدا ظهر مع إنتشار استخدام الحاسب الآلي في جهات الإدارة المختلفة، ويعني الإعتماد بصفة كلية أو شبه كلية على الحاسب الآلي وتطبيقاته في إنهاء الأعمال الخاصة بجهات الحكومة والقطاع الخاص، وتتفرع الحوسبة إلى قسمين:
- حوسبة الأماكن: وتعني الإعتماد بصفة كلية أو شبه كلية على الحاسب في إنهاء أعمال الإدارة الإلكترونية، ولذلك يطلق عليها تسمية الحوسبة التعاونية.

فالمنطلق يقتضي تعاون البشر لأجل زيادة الإنتاج، وهذا المعنى نفسه ينطبق على مجال تقنية المعلومات بظهور ما يسمى العمل الجماعي أو الحوسبة التعاونية.

- حوسبة الأشخاص أو مكاتب بلا حدود: ويقصد بها إستخدام الموظفين للأجهزة الإلكترونية من أي مكان خارج العمل حتى يمكنهم إنهاء المهام الوظيفية التي كلفوا بها، بمعنى أخر إن الإدارة الإلكترونية يمكنها أن تعتمد على الموظف الجوال.
- تلقائية سير الأنظمة في الإدارة الإلكترونية: تتم من تلقاء نفسها، وهذا ما يعرف بالأتمتة وعليه فعملية الأتمتة تعكس تقدما في أداء العمل بطريقة إلكترونية، ويمكن اللجوء إليها على الأقل لأداء العمال البسيطة التي قد تشغل الموظف أو تستهلك حيزا من وقته، ويمكن للآلة القيام بها من تلقاء نفسها، لذلك فقد نشطت شركات

[1]- سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص61.

[2]- عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2008، ص61- 74.

تقنية المعلومات في إبتكار برامج للأتمتة الخاصة بنظم تشغيل الحاسب الآلي الخاص بها، والوسيط المؤتمت هو وسيط إلكتروني يتصرف من تلقاء نفسه دون تدخل الإنسان في عمله[1].

4.المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

يعد أمن المعلومات أحد الهواجس الكبرى التي تؤرق القائمين على العمل الإداري في الإدارات الإلكترونية، بشأن المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا، إذ يلزم الحفاظ على أمنها، فضعف الأمن في مجال العمل إلكترونيا يعد ضعفا للثقة، مما يدفع الإدارات بشكل دائم إلى التفكير فيما يوفر هذه الثقة التي تعد هي والأمن المعلوماتي وجهين لعملة واحدة.[2] ولتجسيد هذا المتطلب لابد من تبيان أهميته وعناصره.

وإستعمال إصطلاح أمن المعلومات وإن كان إستخدامه قديما سابقا لولادة وسائل تكنولوجيا المعلومات، إلا أنه وجد هذا الإستخدام الشائع بل والفعلي، في نطاق أنشطة معالجة ونقل البيانات بواسطة وسائل الحوسبة والإتصال، إذ مع شيوع الوسائل التقنية لمعالجة وتخزين البيانات وتداولها والتفاعل معها عبر شبكات المعلومات وتحديدا الأنترنت، أمسى مفهوم أمن المعلومات أحد الهواجس التي تؤرق مختلف الجهات.[3]

والأمنية هي مجموعة من الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم سواء في المجال الفني أو الوقائي لصيانة المعلومات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، مثل(الأجهزة والبرمجيات والبيانات المتعلقة بالتطبيقات وكذلك الأفراد العاملين ضمن هذا المجال)، ونظرا للتدفق الهائل في حجم البيانات ولأهمية المعلومات أصبحت مشكلة حمايتها والحفاظ عليها موضع إهتمام وذلك للحد من محاولات الإنتهاك وإتلاف المعلومات أو التجاوزات الغير مسموح بها التي تقع عن طريق الصدفة أو عمدا أو عن طريق التسلل كنتيجة لإجراءات خاطئة مستخدمة من إدارة هذه المصادر.[4]

وبالتالي فأمن المعلومات هي تلك الجهود الرامية إلى حماية موارد معلومات الإدارة من سوء الإستخدام من قبل الأطراف الغير مصرح لهم من خلال تحديد التهديدات التي قد تواجه أمن المعلومات وتشخيص نقاط الضعف التي تعاني منها برامج أمن المعلومات ومن ثم تحديد المخاطر المترتبة على تلك التهديدات وإستغلال نقاط الضعف، ووضع سياسة أمن المعلومات وتنفيذ الضوابط والمعايير التي تسهم في تعزيز أمن المعلومات.[5]

---

[1]- عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص74.

[2]- حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص158.

[3]- صدام محمد طالب الخمايسة، الحكومة الذكية، قنديل للطباعة والنشر، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2 017،ص289.

[4]- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص281.

[5]- بوزكري جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص149.

- **المبادئ الأساسية لأمن المعلومات:**

أ. **السرية:** وتعني التأكد من أن المعلومات لا يتم الوصول إليها أو الإطلاع على محتواها ولا تكشف إلا من قبل الأطراف المصرح لهم بشكل رسمي، ويشمل ذلك البيانات والمعلومات المخزنة على الحاسب أو المنقولة عبر الشبكة، وفي كثير من الأحيان يمكن سرقة المعلومات المنقولة عبر الشبكة، وفي كثير من الأحيان يمكن سرقة المعلومات المنقولة عبر الأنترنت، حيث تسلك البيانات عددا من الأجهزة الوسيطة عند إنتقالها بين نقطتين.[1]

ب. **الجاهزية وإستمرارية توفر المعلومات:** التأكد من إستمرارية عمل النظام ألمعلوماتي وإستمرار القدرة على التفاعل مع المعلومات وتقديم الخدمة لمواقع المعلوماتية، وإن مستخدم المعلومات لن يتعرض إلى منع إستخدامه لها أو دخوله إليها.[2]

ج. **المصداقية وسلامة المحتوى:** تعني ضمان عدم تغيير المعلومات المخزنة على أجهزة الحاسوب أو المنقولة عبر الشبكات والأجهزة إلا من طرف الأشخاص المسموح لهم بذلك.[3]

د. **عدم إنكار التصرف المرتبط بالمعلومات ممن قام به:** ويقصد به عدم إنكار الشخص الذي قام بتصرف ما متصل بالمعلومات، أو إنكار أنه هو الذي قام بهذا التصرف، بحيث تتوفر قدرة إثبات أن تصرفا ما قد تم من شخص ما في وقت معين.[4]

هـ. **الترابط والإستقرار:** بمعنى اتساق وتسلسل المعلومات ببعضها البعض وتكاملها وعدم تضاربها وسلامتها بعد نهاية العمليات المجراة عليها، خاصة البنى متعددة المستخدمين.

ما يمكن قوله أصبح اليوم وجود نظام يؤمن قواعد البيانات وبنوك المعلومات يمثل ضرورة ملحة على الإدارات والدول خاصة مع تفاقم جرائم المعلومات في الوقت الحالي، ويشمل أمن المعلومات على أمن الحاسبات والشبكات، وله ثلاثة أبعاد هي:[5]

1) **تأمين سرية المعلومات:** وذلك يتمثل في ضمان حفظ المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات وعدم الإطلاع عليها إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك كما يشمل ضمان وسرية المعلومات خلال انتقالها على الشبكة.

---

[1]- صدام محمد طالب الخمايسة، مرجع سبق ذكره، ص290.

[2]- هويدا علي عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، السودان،2012، ص44.

[3]- غسان قاسم اللامي وأمير البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، الاستخدامات والتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص210.

[4]- صدام محمد طالب الخمايسة، مرجع سبق ذكره، ص290.

[5]- بوزكري جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص152.

2) **تأمين سلامة المعلومات:** وهذا يعني أن المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات، أو المنقولة على الشبكات يجب ألا يتم تغيرها إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك.

3) **تأمين وجود المعلومات:** وذلك يتمثل في ضمان عدم حذف المعلومات من قبل أشخاص غير مخولين.

وفي ضوء ما سبق فإن نظام أمن المعلومات الإلكترونية يمثل مختلف الإجراءات الإدارية والفنية التي تصمم لضمان حماية الأجهزة وملحقاتها، البرامج والبيانات من السرقة والتوقف أو التلف المتعمد أو الغير متعمد، التخريب أو التبديل أو مجرد الإطلاع دون تصريح بالإستخدام، وحماية شبكات المعلومات الداخلية والإتصالات الخارجية من الإختراق أو التعطيل المتعمد والغير متعمد.[1]

والحديث عن أمنية أنظمة المعلومات هو الحديث عن أحدث البرامج والطرق المعلوماتية بالمقابل ظهور أحدث هذه التقنيات صاحبها ظهور مخاطر وتهديدات جديدة التي من شأنها أن تعيق السير الحسن لنشاطه بحيث تختلف درجات تأثيرها بدرجة خطورتها والنتائج المترتبة عليها، وتتمثل هذه المخاطر والتهديدات فيما يلي:

أولا: مخاطر نظم أمن المعلومات: تتمثل مخاطر نظم أمن المعلومات في الآثار الغير مرغوب بها والضارة التي تكون بسبب إختراق أو خلل بأمن المعلومات بحيث تصنف هذه المخاطر إلى مجموعة من التصنيفات حيث يمكن تقسيمها إلى:[2]

1. **مخاطر من حيث المصدر:** والتي تتمثل في المخاطر الداخلية ونقصد بها موظفي المؤسسات بالدرجة الأولى، وذلك لأن الموظفون يكونون على علم ودراية بمعلومات النظام أكثر من غيرها، إضافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف ونقاط القصور لهذا النظام ويكونون لديهم القدرة على التعامل مع المعلومات والوصول إليها من خلال صلاحيات الدخول الممنوحة لهم، أما المصدر الثاني والذي يتمثل في المخاطر الخارجية والتي تتمثل في الأشخاص الذين ليس لهم علاقة مباشرة بالإدارة، والمنافسين الذين يحاولون إختراق الضوابط الرقابية والأمنية للنظام بهدف الحصول على معلومات سرية.
2. **مخاطر من حيث المتسبب بها:** ونقصد هنا بالمتسبب بها تلك المخاطر التي يمكن إن يتسبب بها العنصر البشري سواء عن قصد أو بغير قصد، أو تلك المخاطر الخارجة عن نطاق العنصر البشري والتي تتمثل في مختلف المخاطر الطبيعية كالفيضانات والزلازل والتي قد تؤدي إلى تلف النظام ككل.

[1]- الشدي طارق عبد الله، آلية البناء الأمني لنظم المعلومات، دار الوطن للطباعة والنشر، الرياض، 2000، ص83.

[2]- حرية شعبان الشريف، مخاطر نظم المعلومات المحاسبة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص74.

3. **مخاطر من حيث العمدية:** وهي مختلف المخاطر الناتجة عن تصرفات متعمدة كأن يقوم الشخص متعمدا بإدخال بيانات خاطئة أو قيامه بتدمير البيانات عن قصد بغية التلاعب أو السرقة، أو تلك المخاطر التي تكون ناتجة بغير عمد نتيجة جهل وعدم دراية من طرف الأشخاص.
4. **مخاطر من حيث الآثار الناتجة عنها:** والتي يمكن أن تكون مخاطر مادية كتلف أجهزة الحاسوب أو حدوث ضرر في النظام. أو مخاطر فنية، الناتجة عن أحداث قد تؤثر على البيانات، مثل تعطيل ذاكرة الكمبيوتر، إدخال فيروسات للكمبيوتر التي قد تفسد البيانات أو جزء منها.
5. **مخاطر من حيث علاقتها بمراحل النظام:** وهي المخاطر التي قد تحدث نتيجة الإدخال المتعمد أو الغير متعمد لبيانات غير صحيحة بواسطة الموظفين، إدخال فيروسات إلى النظام، طمس أو تدمير مخرجات النظام، أو الكشف الغير مرخص عنه للبيانات والمعلومات وتصنف هذه المخاطر إلى التالي:[1]

- **مخاطر المدخلات:** وهي المخاطر التي تتعلق بأول مرحلة من مراحل النظام وهي مرحلة إدخال البيانات إلى النظام الآلي وتتمثل تلك المخاطر في الإدخال المتعمد أو الغير متعمد لبيانات غير سليمة أو تدميرها، تحريفها، أو تعديلها، أوحتى حذفها بواسطة الموظفين.
- **مخاطر معالجة وتشغيل البيانات:** ويقصد بها المخاطر المتعلقة بالبيانات المخزنة في ذاكرة الحاسب والبرامج التي تقوم بتشغيل تلك البيانات وتتمثل مخاطر تشغيل البيانات في الإستخدام غير المصرح بث لنظام وبرامج التشغيل وتحريف وتعديل البرامج بطريقة غير قانونية، أو عمل نسخ غير قانونية أو سرقة البيانات الموجودة على الحاسب الآلي.
- **مخاطر المخرجات:** ويقصد بها المخاطر المتعلقة بالمعلومات والتقارير التي يتم الحصول عليها بعد عملية تشغيل ومعالجة البيانات، وتحدث هذه المخاطر على شكل طمس وتدمير بنود معينة من المخرجات، أو خلق مخرجات زائفة.

وفي ظل تحول الإدارات من الإعتماد على الأساليب التقليدية إلى إستخدام تكنولوجيا يكون للحاسب الآلي وشبكات الإتصال الحديثة ومنها الأنترنت، ولذلك أصبحت مطالبة أكثر من ذي قبل في التفكير الجدي والتخطيط في تأمين أعمالها الإلكترونية، بالخصوص أن نظم الحماية التقليدية تختلف عن أشكال الحماية في شكلها الإلكتروني، فإعتماد أسلوب الإدارة الإلكترونية تعتمد الحاسب الآلي، وشبكات الإتصال الحديثة ومنها الأنترنت، كوسيلة لقضاء المهام الموكلة

[1] – عصام محمد البحميصي وحرية شعبان الشريف، مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد16، العدد الثاني، فلسطين، 2017، ص904.

إليه، لذلك فإن البيانات ومعلومات هذه الإدارة في حاجة إلى تأمين(حماية).[1] خصوصا وأن هذه التقنيات أصبحت في تطور سريع مما يعمل على إحداث خسائر كبيرة في حالة إختراقها، ومن بين التهديدات الجديدة التي ظهرت بفعل تطور أساليب عمل الإدارة والتي تؤثر على النظام نجد:[2]

- **الوصول غير الشرعي للأجهزة والمعدات:** كالخوادم، الأجهزة الطرفية، أجهزة توزيع حركة الشبكة، ويكون الهدف منه تدمير وإتلاف الأجهزة أو المعلومات، أو سرقة أو تعديل المعلومات، أو وضع أنظمة للتجسس والمراقبة. وتأخذ هذه الهجمات مظاهر عدة: (كهجوم التصنت على الرسائل من خلال مراقبة الإتصال بين المرسل والمستقبل بغية الحصول على معلومات معينة، أو هجوم الإيقاف أو التعديل من خلال قطع قناة الإتصال لإيقاف سير البيانات أو من خلال تعديلها بحيث يقوم بتغيير محتوى الرسالة وتوجهها، أو تزويرها وإنتحال صفة المرسل أو المستقبل).
- **البرمجيات الخبيثة:** وتتمثل في مجموعة متنوعة من البرمجيات التي تستغل للتدمير سواء تدمير النظام أو البرمجيات أو المعطيات أو الملفات أو الوظائف أو تستثمر للقيام بمهام غير مشروعة مثل الإحتيال أو غش النظام وتختلف على الأغلب هذه البرمجيات عن بعضها البعض من حيث التركيبة، أو أسلوب الهجوم أوطريقة إحداث النتائج.[3] ومن بين هذه البرمجيات نجد:
- **الفيروسات Virus**: وهي عبارة عن برامج خبيثة، تم تصميمها من قبل أحد المبرمجين لتحقيق بعض الأهداف من وراء ذلك، وحسب هذه الأهداف تكون النتائج، وقد تكون عادية غير مضرة، أو قد تكون خطيرة نوعا ما كتعديل جزء من البرامج، وأغلبها يكون مدمر كتعطيل وتدمير البرامج والأجهزة كلية، ومن سماته قدرته على ربط نفسه بالبرامج ونسخ نفسه بنفسه دون علم المستخدم، إضافة إلى قدرته على التخفي والانتشار السريع.[4]
- **الديدانVers**: وهي عبارة عن برامج مستقلة تنتقل من حاسب لأخر داخل الشبكة دون الحاجة لتدخلات بشرية، وتنتشر بسرعة أكبر من الفيروس، ويمكن أن تخفي معطيات وبرامج وإتلافها وإعاقة عمل الشبكة المعلوماتية وهي تستقر في ذاكرة أنظمة المعلومات.

[1]- محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2010، ص110.

[2]- خالد رجم، محاضرات أمن نظم المعلومات، مطبوعة مقياس نظلم المعلومات سنة أولى ماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص23.

[3]- سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص82.

[4]- فيلالي أسماء، مستوى امن المعلومات في المؤسسة الجزائرية ومدى تأثره بطبيعة التهديدات وطبيعة الحماية المطبقة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2019، ص90.

- **أحصنة طروادة Chevaux de Troie**: وهو عبارة عن برنامج حاسوبي يقوم بأعمال خبيثة ومضرة، وينشط بمجرد تشغيل البرنامج، فيقوم بالسيطرة على الجهاز وإتلافه، أو التجسس على الحاسوب وجمع ما يمكن من معلومات سرية أو شن هجمات على حواسيب أخرى من خلال الحاسب المسيطر عليه.
- **القنابل المنطقيةBombe Logique**: هي برامج خبيثة، يستقر في النظام وينتظر حدث معين(تاريخ، نشاط، معلومة معينة..) وهذا ما يسمى بالزناد لينفذ نشاطه الهجومي.[1]

إن مشاكل التهديدات وعمليات القرصنة حفزت الإدارات لأن تجد الأساليب الوقائية والإجرائية التي تمكنها من التعامل مع هذه التحديات الأمنية لكي تتمكن من القيام بوظائف أمن المعلومات الإلكترونية، وبتزايد الإهتمام بحماية نظم المعلومات الإلكترونية سعيا لتقليل التكاليف ولضمان إستمرارية العمل وجودة المعلومات المقدمة، تزايدت الحاجة لمزيد من الوسائل والحلول لتعزيز حماية أمن هذه الشبكات، وهذا ما يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات التقنية والإدارية في هذا المجال.

أ. المتطلبات التقنية لحماية أمن شبكات الإدارة الإلكترونية

إن الحديث عن أمن شبكات الإدارة الإلكترونية، يقودنا إلى الحديث عن مختلف الوسائل التي يمكن أن تؤدي إلى حماية نظم المعلومات من كل الخسائر التي تصيب معلوماتها أو حتى أجهزتها المعلوماتية (الحواسيب والأجهزة المحيطة به)، وكذا حمايتها ضد الدخول غير الرخص بت للأشخاص الممنوعين من ذلك ومن جملة الوسائل التقنية نذكر ما يلي:[2]

- **البرمجيات المضادة للإعتداءات الإلكترونية:** وهي تلك البرمجيات التي تسمح بحماية الحاسب والنظم المعلوماتية ضد الإعتداءات الإلكترونية وتختص بمراقبة وتحليل الملفات وتحطيم البرمجيات الخبيثة.
- **الجدران النارية:** وهي عبارة عن أدوات بسيطة تعمل كمنفذ للأنترنت، بكلمات أخرى كحراس على طرف الشبكة، وعلى الرغم من أن جدار النار لاتعد علاج لجميع أمن المعلومات مع شبكة الأنترنت، إلا أنها ضرورية لأي إستراتيجية متبعة، فهي حاجز بين شبكتين، إذ تقوم برمجيات جدران النار بفحص رزم البيانات القادمة والخارجة، إعتمادا على مجموعة القواعد التي يضعها المشرف على الشبكة، للسماح لهذه الرزم بالمرور، أو لحجبها ومنعها من الوصول إلى الشبكة الموثوقة الداخلية.[3]

---

[1]- فيلالي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص93.

[2]- نوفيل حديد وكريبط حنان، أمن المعلومات ودوره في مواجهة الإعتداءات الإلكترونية على نظام معلومات المؤسسة، مجلة المؤسسة، العدد3، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص202.

[3]- ليتيم فتيحة وليتيم نادية، الأمن ألمعلوماتي للحكومة الإلكترونية وإرهاب القرصنة، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد12، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص248.

- **إعتماد مفاتيح التشفير**: إعتماد تقنية التشفير يعد عملية لضمان سرية وأمن المعلومات التي تنتقل من أي طرف إلى طرف أخر عبر شبكة الأنترنت، بحيث تظهر تلك المعلومات بصورة مبهمة وغير مفهومة تماما لكل من يحاول التصنت عليها عبر الشبكة السلكية أو اللاسلكية، أو لكل من يحاول سرقتها أو تخريبها.

الهدف من هذا الإجراء هو إخفاء المعنى الحقيقي للنصوص بحيث لا يمكن لأحد التلاعب بمحتوياتها أو الكشف عن معناها أو إجراء أي تعديل عليها،[1] وتنقسم هذه المفاتيح إلى قسمين:

- **التشفير المتماثل**: والذي هو عبارة عن إستخدام مفتاح سري واحد معروف لدى الطرفين (المرسل والمستقبل للبيانات)، ويجب عدم إطلاع الشخص الأخر عليه.[2] حيث تتضمن كلمة المرور التي سيتم إستخدامها لفك التشفير على حروف كبيرة وصغيرة ورموز وتقوم بعد ذلك برمجيات التشفير بتحويل كلمة المرور إلى عدد ثنائي ويشكل العدد الثنائي الناتج مفتاح تشفير الرسالة وتقوم البرمجيات مرة أخرى بإعادة النص إلى أصله بترجمة المفتاح الثنائي.[3]
- **التشفير الغير متماثل**: والذي هو النوع الثاني من التشفير والذي يتم بإستخدام مفتاحين أحدهما عام معروف لدى المستخدمين والأخر خاص ويتم فيه فك تشفير البيانات، إذ يحقق هذا النوع من التشفير أمانا أكثر من التشفير المماثل، إذ إن في التشفير المتناظر يستطيع المخترق الوصول إلى المفتاح عن طريق الدليل العام أو عن طريق شخص أخر، أما التشفير الغير متماثل لا يستطيع فك الشفرة بالحصول على المفتاح العام إذ لابد من الحصول على المفتاح الخاص.[4]
- **التوقيع الإلكتروني**: يعد التوقيع الإلكتروني من أهم العناصر في البنية التحتية للمفاتيح العمومية، والتي تجعل من تحويل المعاملات أكثر سرية وأمنا، فهي بمثابة ختم الهوية التي تلازم الرسالة عبر الأنترنت، فكما هو الحال مع التوقيع اليدوي على الوثائق حيث توضح هوية الموقع، فإن التوقيع الإلكتروني يوضح هوية من قام بالتوقيع، وبالتالي يسمح التوقيع الإلكتروني لمتلقي الرسالة بالتأكد من شخصية المرسل والتأكد من أن محتويات الرسالة لم تخضع لأي تعديل خلال رحلتها.[5] وللتوقيع الإلكتروني أربعة أنواع:

[1]- صدام محمد طالب الخمايسة، مرجع سبق ذكره، ص298.

[2]- نعيم مغبغب، حماية برامج الكمبيوتر- الأساليب والثغرات، منشورات الحلبي الحقوقية، ط2، لبنان، 2009، ص250.

[3]- محمد الكبشور، المعاملات والإثبات في مجال الإتصالات الحديثة، سلسلة الدراسات القانونية المعاصرة، مطبعة النجاح، المغرب، 2007، ص38.

[4]- ضرغام جابر عطوش أل مواش، جريمة التجسس الإلكتروني، المركز العربي للدراسات والبحوث العلمية، العراق، 2017، ص67.

[5]- محمد بن أحمد بن تركي السديري، نظم المعلومات الإدارية، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2014، ص340.

1) **التوقيع المحميKey Based Signature**: وهنا يتم تزويد الوثائق الإلكترونية بتوقيع رقمي مشفر يقوم بتشخيص المستخدم "الموقع" الذي قام بالتوقيع ووقت التوقيع والمعلومات عن الشخص نفسه وهو عادة لأصحاب التوقيع.

2) **التوقيع البيومتريSignature Biométrie**: يقوم على أساس التحقق من شخصية المتعامل، بالإعتماد على الصفات الجسمانية للأفراد: مثل البصمة الشخصية مسح العين البشرية، التعرف على الوجه البشري، خواص اليد، التحقق من نبرة الصوت.

3) **التوقيع الرقمي أو الكوديDigital signature**: هو عبارة عن عدة أرقام يتم تركيبها لتكون في النهاية كودا يتم به ويستخدم هذا في التعاملات البنكية والمراسلات الإلكترونية بين التجار أو الشركات مثل: بطاقة الإئتمان.

4) **التوقيع بالقلم الإلكترونيPen-Op**: يقوم مرسل الرسالة بكتابة توقيعه الشخصي بإستخدام قلم إلكتروني خاص، على شاشة الحاسب الآلي عن طريق برنامج معين ويقوم هذا البرنامج بإلتقاط التوقيع والتحقق من صحته.[1]

- **أنظمة كشف الإختراق:** تعتبر هذه الأنظمة فعالة في إلى أبعد حد عندما تنصب بشكل صحيح، وتراقب بإنتظام، ولكن يجب الحفاظ على طريقة عمل هذه الأنظمة بسرية بالغة، ومن الواجب حمايتها بثقة شديدة، تسجل أغلب أنظمة الكشف جميع التعاملات التي تجري داخل موقع الحماية، وجميع الطلبات التي تأتي من خارجه، ويؤدي تحليل المعلومات في سجلات الأحداث إلى تحديد المتناقضات والإجراءات غير النظامية، إن أنظمة كشف الإختراق فعالة في منع سرقة البيانات من قبل التهديدات الداخلية والخارجية.[2]

ب. المتطلبات الأمنية لحماية أمن الشبكات للإدارة الإلكترونية

تعتبر مسألة حماية أمن المعلومات لشبكات الإدارة الإلكترونية من المسائل الهامة والضرورية التي ينبغي للإدارة أخذها بعين الإعتبار ووضع خطة حماية شاملة في حدود إمكانياتها التنظيمية والمادية ويجب أن تكون تلك الحماية ليست ضعيفة، ولذلك توجد عدة متطلبات إدارية لحماية أمن الشبكات وتتمثل في:[3]

[1]- سوسن زهير المهتدي، الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص245.

[2]- نوفيل حديد وكريبط حنان، مرجع سبق ذكره، ص204.

[3]- بوزكري جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص154.

- السياسة الأمنية المثقفة من خلال تقنية النص التشعبي التي تمثل أحد الطرائق لتحقيق أمن المعلومات الإلكترونية، تعمل من خلال كتابة مصممي الوب في أول صفحتين عرضا موجزا عن المبادئ الأمنية الهامة ومعايير الحماية، وتضممن فيها ارتباطات تهدف لإعطاء المزيد من التفاصيل.
- توفير أمن الأجهزة، وذلك من خلال توفير الأمن الكلي للمبنى، كعدم السماح لغير المصرح لهم بالدخول إلى غرف الحاسب الآلي، ومخزن وسائط التخزين، واعتماد أحدث أنظمة المراقبة والدخول(كالبصمة الإلكترونية، البطاقة الممغنطة).
- توفير أمن البيانات من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي بما يضمن رفع المستوى الأمني، وتقليص الجرائم، ووضع آلية يتم من خلالها النسخ الإحتياطي وتأمين وسائط الحفظ الخارجية، وصياغة الضوابط المنظمة لعمليات التشغيل، ولمبرمجي قواعد البيانات، ولإدارة الشبكات وخطوط الاتصال، ولعمليات الإدخال والإخراج، والضوابط الأمنية لبناء وتشغيل البرامج التطبيقية.
- توفير أمن الأفراد ويتم ذلك بمتابعتهم ونقلهم إجباريا بين الأقسام المختلفة للإدارة، ومراعاة إنهاء خدمة الموظف بطلب تسليم كل ما كان بحوزته كالمفاتيح، والبطاقات الممغنطة، وكذا عقد محاضرات وندوات، مؤتمرات بشكل دوري في مجال المعلومات.
- تأمين وصيانة الأنظمة الإلكترونية للمعلومات، فهي الضمان للإستمرار في عمل النظام، إذ تمثل خط الدفاع الثاني في أمن المعلومات، وهي تشمل التأكد من المعالجة الصحيحة لعمليات (تشغيل، إدخال، تعديل، إستفسار)، وكذا التوثق من الجهات ذات الصلاحية، وعمل تقارير من داخل النظام على الأخطاء وتجنب الطباعة الزائدة التي تؤدي إلى تسرب المعلومات وضياع الورق.[1]

5. المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يمثل العامل البشري العنصر الحيوي في الإدارة فهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس مال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين، والقيادات الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية الكوادر الإدارية، الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، حيث يتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.[2]فالمورد البشري من الموارد الأساسية للإدارة ولن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن إمتلكت أضخم المعدات

[1]- هويدا علي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص53.

[2]- مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص78.

والأجهزة، لذا لابد من تأهيل الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الإرتباط بالبنية المعلوماتية، ونظم العمل على شبكات الإتصالات الإلكترونية.[1]

بحيث يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إحداث تغيير جذري في فكر العنصر البشري وثقافته، وضرورة إحداث تنمية بشرية كأحد مجالات الإستثمار البشري، من خلال التركيز على البعد الثقافي و التنظيمي لدى العاملين وذلك حتى يتم استيعاب تقنيات الإدارة الإلكترونية وممارسة مهامها.[2]

وتتطلب الإدارة الإلكترونية جملة من المتطلبات البشرية تتمثل فيما يلي:[3]

- تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الأنترنت وذلك حتى تتلاءم وبيئة العمل الإلكترونية.
- إستقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات خصوصا عند إفتتاح أقسام خاصة بتكنولوجيات المعلومات والإتصالات لمتابعة التجهيزات الفنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها وتطويرها وصيانتها، لذلك لابد من إستقطاب موظفين ذوي كفاءة عالية.
- التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق إستعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، وذلك من خلال الإعتماد على معاهد ومراكز تدريبية متخصصة.[4]

فالإرتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية وتنفيذها، يعد حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة أعمال إلكترونية رقمية، وهذا ما يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية قبل حصول تقدم يؤدي للدخول إلى مرحلة الإقتصاد الرقمي، ولذلك تحرص مختلف الإدارات على وضع برامج طموحة هدفها

[1]- وزاع محمد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، المجلة الإعلامية والاجتماعية للأبحاث التخصصية، العدد3، المجلد3، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، أكتوبر 2017، ص07.

[2]- كريمة المبروك علي الرقيعي، تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا في ضوء التحولات العالمية المعاصرة، المجلة الليبية العالمية، العدد27-جامعة بنغازي، ليبيا، سبتمبر2017، ص11.

[3]- بشير عباس العلاق، الادارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، ط1، أبو ظبي، 2005، ص217.

[4]- سلطان بن سعيد مقصود البخاري، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة(بنين)، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص51.

تنمية كفاءاتها باستمرار، وذلك بتدريب كافة الموظفين على طرق إستعمال أجهزة الكمبيوتر وغدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم.[1]

وبذلك تعتبر عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية أهم متطلب من متطلبات الإدارة الإلكترونية وذلك لضمان توفير كوادر بشرية متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلوماتية وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الأنترنت، حتى يتم تجسيد مبادئ الإدارة الإلكترونية بطريقة سليمة.

6. المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

تعتبر الموارد المالية من النقاط الحساسة من عمر أي مشروع، وبالأخص مشروعات التحول الإلكتروني، بحيث يمكن تقدير الإحتياجات المالية للمشروع بالنظر إلى نوعية الأهداف المسطرة والمرجوة وصولها وتحقيقها، وأهم ما يمكن مراعاته عند التفكير في بلورة مشروع الإدارة الإلكترونية، وضع دراسة مفصلة حول الموارد التي يمكن إعتمادها، والتي ينتظر منها أن تحدث سيولة معتبرة، ويمكنها إن تدعم سير المشروع بقدر معين، لذا فمن الواجب توضيح المصروفات المالية المحتملة للمشروع، والتي تشمل التكاليف التمهيدية، تكاليف الإنشاء، تكاليف التشغيل وكذا تكاليف الصيانة.[2]

ومشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تتطلب ميزانية معتبرة دعم مالي قوي، وذلك حتى تضمن له الإستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المرجوة منه، حيث ينبغي توفير ميزانية كافية لاقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية، وصيانة الأجهزة والآلات والمشكلات المختلفة، وتسديد مختلف التكاليف.[3]

وتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية، لابد من أن يكون وفق خطط مدروسة مسبقا، من خلال دراسة تمهيدية له، وتقدير التكاليف التي يجب أن يسير وفقه هذا المشروع، بحيث تتضمن التكاليف في المرحلة التمهيدية تكاليف إعداد وتهيئة البناء الخارجي وكذا تكاليف شراء المعدات والمكونات المادية مثل:(الحواسيب وأجهزة المسح الضوئي، وسائل التخزين، إضافة إلى المعدات البرمجية وأسلاك التوصيل).

وفي مرحلة ثانية لابد من تقدير تكاليف التشغيل والتي تتضمن تكاليف الصيانة والتأمين ومرتبات الإداريين المؤهلين للعمل وفق الإدارة الإلكترونية، ناهيك عن تكاليف شراء البرمجيات، وتكاليف تدريب الموظفين.

---

[1]- مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص107.

[2]- باشيوة سالم، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، العدد21، ديسمبر 2009، اطلع على الموقع:
http://www.journal.cybrarians.org

[3]- مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،2006، ص103.

وفي مرحلة أخيرة لابد من الإشارة إلى التكاليف الخاصة بالموارد البشرية من حيث إستقطابهم، وأجورهم، تدريباتهم وإعداهم للتعامل مع المحتوى الإلكتروني وتكاليف الأمن والحماية.[1]

من خلال مختلف هذه المراحل يمكن حصر تكاليف تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية في تهيئة البنية التحتية من تجهيزات المبنى بما في ذلك (التكييف، الإضاءة، الوصلات، الحماية الأمنية)، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب الموظفين، وتحديث مهارتهم، إستقطاب فنيون ومختصون بالبرمجيات، دورات تكوينية وغيرها بشكل مستمر، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي للتطبيق الفعلي لهذا المشروع، والتي تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية.

وهذا ما يستوجب على صناع القرار التخطيط المالي الرشيد، ورصد المخصصات الكافية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية مما ينقضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب وضمان ديمومة التمويل المستمر.[2]

ونختصر المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي لابد من توفير الدعم المالي اللازم لها في الآتي:

- توفير البنية التحتية التي تتعلق بشراء الأجهزة، وإنشاء المواقع، وربط الشبكات.
- توفير دعم مالي لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- توفير دعم مالي للإستعانة بالمدربين ذوي كفاءة ومهارة عالية لتدريب القوى البشرية.
- توفير دعم مالي لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية وتحديث الأجهزة والبرمجيات.

وبالتالي فعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب تخصيص موارد مالية كافية لتمويل عمليات شراء وتوفير متطلبات البنية التحتية المادية منها والناعمة أيضا وكذا عمليات التدريب والتأهيل لمواردها البشرية.

7. المتطلبات القانونية والتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يجب على أي دولة وقبل البدء بالتعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتها ويضعها موضع الإعتراف الوطني والدولي، إضافة إلى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية، ولذلك لابد من القيام بعمليات مسح وتمحيص شامل لكل الأنظمة والقوانين.

[1]- أحمد يس نجلاء، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي، مصر، 2012، ص65.

[2]- ساري عوض الحسنات، مرجع سبق ذكره، ص71.

والذي يعتبر أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الإلكترونية، إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطراف العمل، التي تشتغل فيها أنظمة الإدارة الإلكترونية يترتب عن ذلك توفير تشريعات جديدة لضبط أسلوب التعامل الجديد على الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها ومن المتطلبات القانونية للعمل نذكر:[1]

- تشريعات تنظيم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار.
- تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية.
- تشريعات خاصة بتحريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني.
- تشريعات خاصة بضمان حقوق الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني.

هذه القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإلكتروني يجب أن تساير مشروع الإدارة الإلكترونية منذ بداية فكرته وحتى تطبيقه، لذلك لابد من تناسق وانسجام القوانين التشريعات المرتبطة بنظم المعلومات مع نظام الإدارة الإلكترونية، مثال ذلك تشريعات خاصة بحجية التوقيع الإلكتروني على الوثائق لإثبات شخصية الموقع، وحمايتها من التغيير في محتواها وتشريعات تنظم حماية المعلومات الخاصة وغيرها من التشريعات الجنائية الرادعة لجرائم السرقة المعلوماتية ولجرائم التخريب. ولكن هذه الخطوة لابد أن تمر بعدة مراحل:[2]

- **المرحلة الأولى:** ويتم فيها إقرار الإطار القانوني والتنظيمي للهيئة أو الهيئات الرسمية التي ستتولى التحضير لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- **المرحلة الثانية:** ويتم فيها تحضير مجموعة من القوانين والمراسيم التي من المفترض أن تسبق البدء بتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- **المرحلة الثالثة:** من خلال إستكمال الأطر القانونية والتنظيمية التي تناسب التطبيقات وكذلك القضايا التي لها علاقة بالإدارة الإلكترونية بشكل غير مباشر.

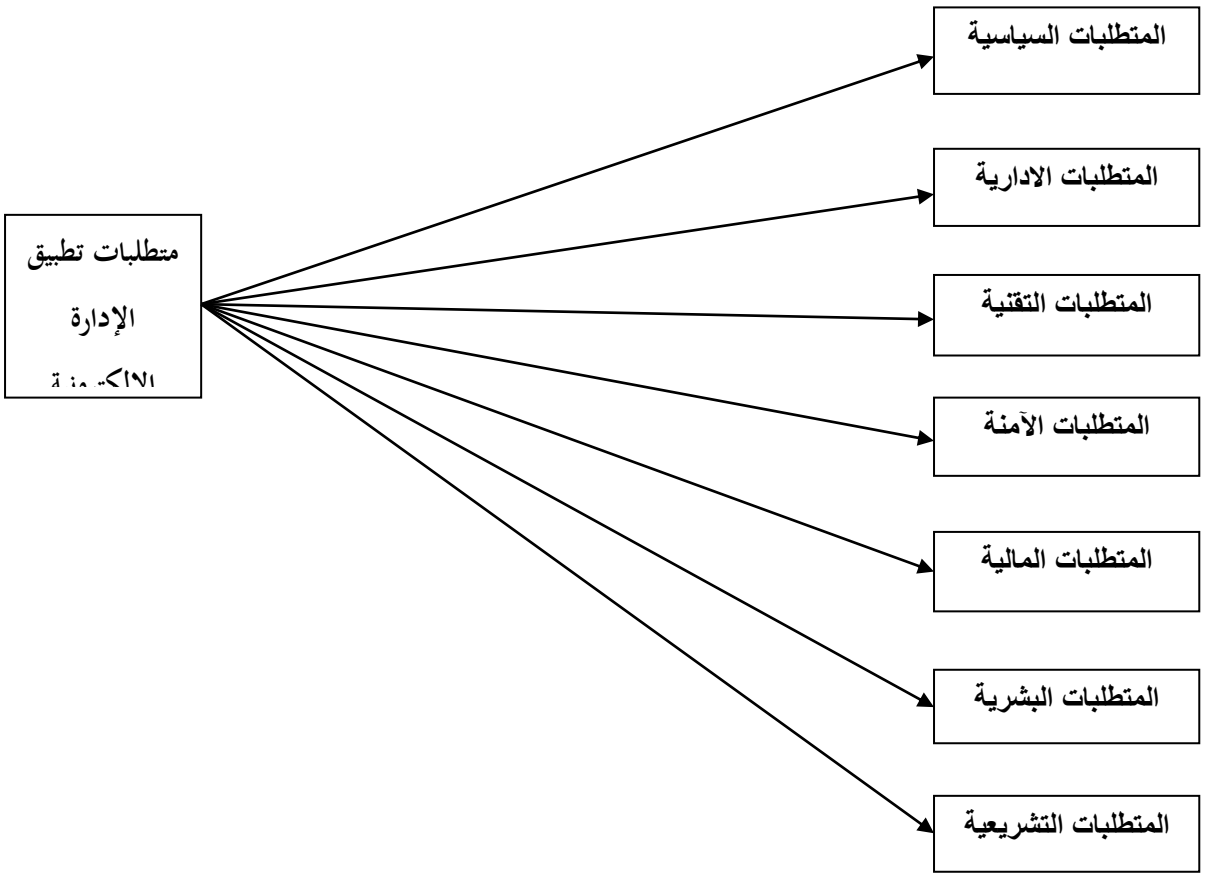
وبالتالي فإن عملية تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية مرهون بوجود بيئة تشريعية مناسبة، فقبل تطبيق المشروع يتم التشريع بتحديد الإطار القانوني الذي يقر التحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة النقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل المشروع، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية تضمن أمن المعلومات الإلكترونية، وتحدد الإجراءات العقابية الخاصة بجرائم الإدارة الإلكترونية على وجه التحديد.

[1]- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت، دس،ص53.

[2]- الوافي رابح، مرجع سبق ذكره، ص76.

ومنه نستنتج من ذلك أن تطبيق الإدارة لأسلوب الإدارة الإلكترونية يستدعي منها تحولا وتطورا جذريا في فلسفة نظام الإدارة وأدواتها، ففعالية هذا الأسلوب المستحدث في الإدارة مرهون بتوفير مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تطور من فكر وعمل الإدارة وتقديم الخدمة للمستفيذين أو المستخدمين بدقة وسرعة متناهية، فهي تهدف إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وتيسير عمل الإدارة وتسهيل أدائها للخدمات من خلال إيصال الخدمات بشكل سريع، وهذا من خلال الإعتماد على تبادل المعلومات بسهولة وبأقل التكاليف عبر شبكة الأنترنت ومواقع الويب، والبوابات الإلكترونية مع ضمان أمن المعلومات المتبادل في أي وقت ومن أي مكان، فهي تستخدم نظم تكنولوجيا المعلومات ووسائل الإتصالات التقنية بغرض تقديم أفضل الخدمات، وبالتالي فاعتماد الإدارة الإلكترونية يستدعي توفير بيئة إلكترونية تقنية مفترضة قوامها أجهزة الحاسوب وشبكات الإتصال وبرمجيات وتطبيقات للوظائف التقليدية، مرتكزة في ذلك على قوى بشرية ذات خبرة تقنية، بدعم مالي للرفع لمستوى مرحلة الإدارة الإلكترونية الفعلية، مكفولة بقوانين تشريعية تضمن حمايتها ومشروعيتها، والشكل التالي يوضح أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (08): متطلبات الإدارة الإلكترونية:



المصدر: من إعداد الباحثة

الملاحظ من خلال الشكل أن هذه المتطلبات السبعة لعمل الإدارة الإلكترونية ولتطبيق برامجها ومشروعاتها تقود إلى إستنتاج أساسي وهو أن التغيير الذي يرافق تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تغيير حقيقي وجذري فهي تمثل تحولا شاملا في الأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وبالتالي هي ليست بوصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها، بل إنها عقلية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفر برنامج إستراتيجي متكامل وشامل لتحقيق مختلف هذه المتطلبات، لكنها تواجه العديد من المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم لها.

ثانيا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحول نحو الأسلوب الإلكتروني، لايعني أن الطريق ممهدة لتطبيق هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم، وذلك لأنه وبالتأكيد ستكون هناك جملة من العوائق والمشاكل(الإدارية، التقنية، المالية، البشرية، التشريعية)، التي من شأنها إن تقف حجر عثرة أمام تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ لابد وقبل البدء في تهيئة المشروع الإلمام بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ التحول إلى النمط الإلكتروني، وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة، وتتمثل أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية:

بالرغم أن بعض الإدارات أعادت هيكلة نفسها بطرق مستحدثة وجديدة لتتماشى مع العصر الرقمي وتطوراته، إلا أن الفعالية الأساسية منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عائقا في تطبيق التقنيات الحديثة، والإستفادة من معطياتها في تحديث أعمالها مما أدى إلى وجود معوقات جديدة قد تعرقل الدخول نحو الإدارة الإلكترونية ومن أهمها:

- **ضعف التخطيط الاستراتيجي:** يعتبر من المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، فالتخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة لأنه يساعد على إتخاذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة، وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمستقبل والإعداد الجيد والملائم له، ولكن غالبا ما تشوبه بعض المعوقات التي تتمثل في:
- إحتياج عملية التخطيط إلى قدر كبير من التحليل والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، وحاجته إلى المعلومات المتعددة والمتنوعة خاصة فيما يتعلق بالإدارات التي لها علاقة بالتخطيط والنشاطات ذات العلاقة بما يكفل توضيح كل الجوانب للمخطط.

- عدم تحقيق التوازن بين خطة الإدارة والإستراتيجية الكلية، نظرا لتعدد الإدارات مما يتطلب وضع خطط فرعية لكل جزء من المشروع.[1]
- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة، وغياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

وتقف مختلف هذه العراقيل حجر عثرة أمام التجسيد الفعلي للمشروع من قبل الإدارة القائمة على تنفيذه، سواء في المستويات العليا أم الدنيا، ولعل أخطرها جميعا حين يصطدم المشروع بفتور الإرادة السياسية وعدم إيلائه الأولوية اللازمة كمشروع إستراتيجي لعصرنة الإدارة، وعدم وجود خطة زمنية كمرجع لتنفيذه، فبدون إرادة قوية وإصرار من الإدارة العليا وخطة عمل مدروسة لا يمكن للمشروع أن يرى النور.

2. المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تعتبر المعوقات التقنية لإنشاء مشروع الإدارة الإلكترونية المتمثلة في التجهيزات المادية والبرمجيات وجميع المكونات التي لا غنى عنها، فمع تطور التقنيات لمتعلقة بالحاسب الآلي يوما بعد يوم، من المؤكد ستكون هناك مواجهة مصاعب وعوائق تحول دون الإستفادة من مشاريع التحول الإلكتروني، وتتمثل الصعوبات المادية والتقنية التي تعرقل السير الحسن لتطبيق وتجسيد الإدارة الإلكترونية فيما يلي:[2]

إن أول ما يواجه الإدارات التي تسعى إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية، ماتحتاج إليه من عمليات تقنية تشمل صيانة أجهزة الحاسوب، وإصلاحها، تحديث الأجهزة القديمة، وتظهر هذه الإحتياجات في ظل ندرة بيوت الخبرة والإستشارة، وتتفاقم هذه المشكلة مع تقادم مهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم، مما يحتاج إلى تجديد الخبرات التقنية لمواكبة كل جديد، الأمر الذي يشكل صعوبة أمام إنشاء تلك الإدارات الإلكترونية وإستمرارها.

ثاني مواجهة للإدارات هي تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني، مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة التي تخلفوا ثقافيا ومهاريا عن اللحاق بها، وتعويقهم دخولها إلى سوق العمل والدوائر الإدارية حتى لا تهدد مواقعهم الوظيفية.

ناهيك عن صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها، وشروط عملها مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة ليس بالدرجة الكافية لنستطيع التنبؤ بالنجاح في تلك الإدارة.

---

[1]- رابحي لخضر ولكحل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد3، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، جانفي2016، ص131.

[2]- حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص194.

دون إغفال المخاطر التي يتعرض لها الموقع على الأنترنت، ومخاطر إنشاء المعلومات الخاصة بطالب الخدمة، والسطو عليها عند إجراء تعامل على الشبكة المعلوماتية، وغياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونيا مما يثير إشكالية إثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والإلتزامات.

كما يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية، حيث إن هناك العديد من الأساليب لإختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عنها من فقدان لخصوصية المستفيدين وسريتهم، كما أن إنعدام الثقة للزبائن تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، تعد من أهم المعوقات التي تواجه التطبيق السليم لأسلوب الإدارة الإلكترونية خاصة مع إنتشار الفيروسات وأنظمة التجسس التي تهاجم برامج الكمبيوتر، وعدم توفر البرامج التي توفر الحماية الكاملة.[1]

3. المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يمثل العنصر البشري العنصر الفعال في مسألة التحول من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني، بداية من المرحلة التخطيطية إلى مرحلة تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية العمود الفقري والشق الذهني المسير لهذه العملية، إلا أن عدم وجود تهيئة مناسبة للعنصر البشري تجعل منه اكبر عائق لهذا التحول الإلكتروني، ولعل من بين أهم العوائق الخاصة بالعنصر البشري نجد:

غموض الرؤية وآليات التحول الإلكتروني فالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وخوض غمار التقنية لا يقوم على مرتكزات تقنية فحسب، ولكن هذا التحول قضية إدارية تنظيمية بالدرجة الأولى، تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات واعية تستهدف التطوير وتسانده وفريق عمل متفهم وواعي لأهمية هذا التحول، كخيار استراتيجي لإدراكه الأهداف الكامنة من وراء هذا التحول، لغرض تحقيق مسؤولياته وهي خدمة المستفيد وتحقيق خدماته كهدف أولي ونهائي، مع الإلتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل، ومن المؤكد أن الموظفين بإمكانهم أداء وظائفهم بطريقة أفضل عندما تكون لديهم أهداف محددة وواضحة وعلى دراية كافية لتعليمات التحول الإلكتروني فوضوح الأهداف وعقلانيتها يخفف لا محالة من حدة الضغوط الناجمة عن عملية التغيير وتحفزهم على تحقيق توقعات الأداء المرغوبة.[2]

[1]– سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد7، الجزائر، جويلية2014، ص229.

[2]– عبد المالك السبتي، معوقات مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص الرقمنة في المؤسسات التوثيقية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2017، ص131.

فالإنتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني يكون وفق خطة ممنهجة ومدروسة مسبقا بعيدا عن كل شك أو غموض، بحيث أنه كلما إتضحت الرؤية لدى الكوادر البشرية كلما ساعد ذلك في تصور أحسن لطريقة العمل والسير نحو أهداف التوجه الإلكتروني.

كما أن ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات وقلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة ناهيك عن ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، وتخوف بعض الموظفين من استخدامه وقلة تشجيع المسئولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات تشكل عراقيل وتحديات لتطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية بطريقة سليمة.

ناهيك عن العائق اللغوي لدى الموارد البشرية الذي يمثل أحد القيود التي تحد من الإستخدام الواسع والشامل لتقنيات الحاسب الآلي، وجهل عدد غير قليل من الأفراد بمختلف التطورات التكنولوجية وعدم معرفتهم التعامل معها وإستخدامها، وبالتالي تتشكل لديهم عقدة التي تترجم في شكل مقاومة لكل ما هو جديد.

فالتحول نحو العمل الإلكتروني أصبح ضرورة وخطوة حاسمة للإدارة في ظل المعطيات والمتغيرات الراهنة يرافقه عادة الرؤية الضبابية، وعدم الإستيعاب الكامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها والإجراءات المتبعة للتحول الإلكتروني لدى العاملين، مما يؤدي إلى عرقلة مجريات العمل، وهذه الوضعية تستوجب إرفاق عملية التحول التدريجي والمدروس وإدراج التقنيات وتحويل أسلوب عمل الإدارة إلى إدارة مستحدثة قوامها العمل الإلكتروني، وأساسها المعاملات الإلكترونية وبالتالي لابد أن يمتلك العنصر البشري الكفاءة الإلكترونية الكافية وكذا تقبل الثقافة الإلكترونية ومسايرة التطورات الجديدة.[1]

4. المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن مشروع مثل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث، وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من عدم توفير الدعم المالي الكافي الذي يؤمن فرصة الإستمرار والتطور وتتمثل مختلف هذه العراقيل المالية فيما يلي:[2]

- تكلفة إستخدام الشبكة العالمية للأنترنت.

[1]- عبد المالك السبتي، مرجع سبق ذكره، ص132.

[2]- محمد محسن مفتي، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها، المجلة العربية، العدد79، الرياض، 2004، ص23.

- قلة الموارد المالية للإدارات المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.
- قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات العليا للتنظيم، بسبب الإرتباط بميزانيات ثابتة ومحدودة.
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.
- إرتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسب الآلي ونقص المتخصصين في إجراء هذه الخدمات.

إضافة إلى ذلك:

- جمود الإدارات المالية في الإدارات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا.
- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها، وغيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة من القطع الداخلية لأجهزتها.
- تقف تكلفة إستخدام الشبكة العالمية للأنترنت عائقا أمام الأسر الفقيرة، مما يعيق إمكانية تواصل هذه الأسر مع الدوائر الإدارية.

5. المعوقات القانونية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تعد البيئة التشريعية والقانونية ركيزة أساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإستقرار المعلومات وزيادة الثقة بين مختلف المتعاملين، غير أن محاولات إدراج تلك القوانين المؤسسة للإدارة الإلكترونية قد تتخللها مجموعة من المعوقات نذكر من بينها:[1]

- ضعف التشريعات القانونية في معالجة بعض الأمور المتعلقة بمستجدات البيئة الإلكترونية المتغيرة بإستمرار مقارنة بالتشريعات المتميزة بالجمود نوعا ما، وعليه فان ذلك التقصير ينتج عنه وجود ثغرات قانونية تساهم في حجب الثقة بالإدارة الإلكترونية والمستفيدين من خدماتها.
- عدم التوصل إلى مقاييس ثابتة ولوائح وقواعد تشريعية بشأن تنظيم مختلف الخدمات الإلكترونية.
- غياب القوانين والتشريعات المتعلقة بتنظيم الإدارة الإلكترونية أو على الأقل ما يتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال كقوانين مستقلة تماما وقائمة بذاتها، إذ تتواجد في كثير من الأحيان في شكل أحكام مشتتة.

[1]- سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص164.

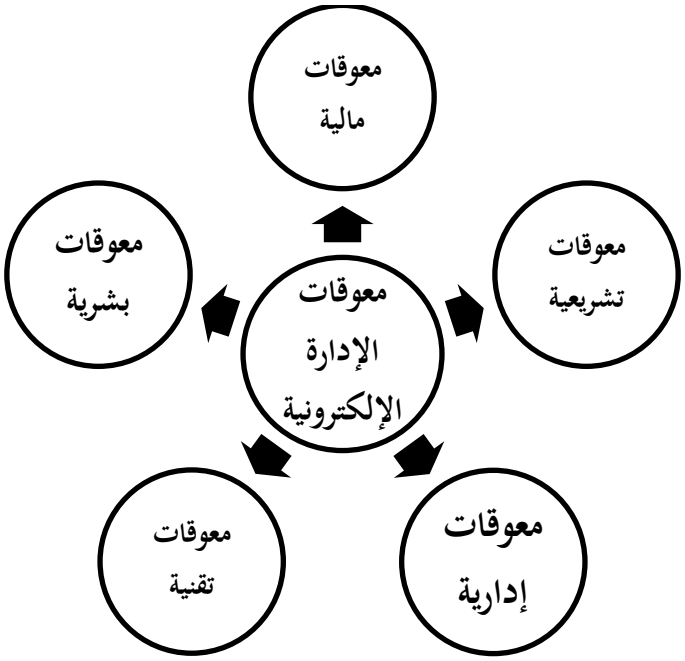
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني، مثل غياب تشريعات قانونية تجرم إختراق وتخريب شبكات الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- عدم الإعتراف بمصداقية الوثائق الإلكترونية وعدم إعتمادها كبديل للوثائق التقليدية.

بالتالي فإن غياب البيئة التشريعية الملائمة والمتوافقة مع نظام الإدارة الإلكترونية نتيجة لعدم تناسب الإطار القانوني والتشريعي المعمول بت في إطار الإدارة التقليدية ونقص وغياب قوانين الانترنت وحماية شبكاته إضافة إلى غموضها وتناقض بعضها يمثل أهم العوائق التشريعية التي تواجه التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية خصوصا توفير القاعدة التشريعية يكون مرافقا لبدايات المراحل الأولى من عمر مشروع الإدارة الإلكترونية.

وعموما إن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لا تبرر البقاء على الوضع التقليدي وعدم التغيير، فمن النادر أن نجد حالة تغيير لا تصاحبها عراقيل ومصاعب بل ومخاطر كبيرة في الكثير من الأحيان، لذلك لابد من الأخذ بعين الإعتبار العوامل المساهمة في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية ، وإذا لم يتم إستيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية جيدا، فقد يكون ذلك سببا في إهدار الموارد والفشل في تقديم الخدمات المفيدة، كما ينبغي أن تراعي الإدارة الإلكترونية بعض الظروف الإستثنائية وأن تستوعب الإحتياجات والعوائق، مثل العادات والأعراف السائدة، وعدم توافر البنية التحتية، والنظام المالي والإداري، وغيرها من العوائق حتى تتمكن من التقدم وضمان الإستمرارية[1]، والشكل الآتي يوضح أهم المعوقات التي من شأنها أن تحول دون التطبيق السليم لأسلوب الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في:

[1]- جمعة إسماعيل العياط، مرجع سبق ذكره، ص183.

الشكل رقم (09): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر:من إعداد الباحثة

خلاصة الفصل

من الواضح أن التحولات الكبرى التي يعرفها الوضع الراهن، جاءت كنتيجة مباشرة لما وصلت إليه مسيرة التطور العلمي والتكنولوجي، والتي أفضت إلى تزايد إندماج العلم بالإنتاج وتعاظم الإكتشافات والمنجزات العلمية والتطبيقية، وصولا إلى النظم الإلكترونية الدقيقة والحواسيب الآلية وبرامج التحكم الذاتي، مما ساهم في تشكيل القاعدة العلمية والتكنولوجية لثورة المعلومات، ومع التوسع في إدخال النظم الآلية المعلوماتية والتطبيقات المتقدمة، والتوصل إلى نظم تقنية وبرمجية تستخدم كمنظومة متكاملة لتسيير العمل وهو ما أدى إلى الإنتقال بالعمل من صورته التقليدية إلى صورة أكثر حداثة تعتمد على التقنية وعلى الأسلوب الإلكتروني.

ومع تعاظم إستخدامات التقنية والحاسبات الآلية في عمل الإدارة كمواكبة ومسايرة للتحولات الحديثة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية وجدت الإدارة نفسها أمام خيار اعتماد أسلوب الإدارة الإلكترونية في معاملاتها، هذا الأمر الذي بات ضرورة وحتمية فرضه الإتجاه العالمي الرامي إلى إدارة المعلومات والخدمات عن طريق التقنيات الإلكترونية، خصوصا مع عصر المعلوماتية.

ولبلورة مشروع الإدارة الإلكترونية لابد من الوقوف عند مجموعة من المتطلبات التي تتكامل فيما بينها للوفاء بانجاز وتجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية بداية من توفير القاعدة والبنية التحتية التكنولوجية التي تمثل حجر الأساس لمشروع الإدارة الإلكترونية، دون إغفال الجوانب المالية من شراء الأجهزة واللوازم الإلكترونية والبرامج التقنية وكذا تكاليف صيانتها وتحديثها وتكاليف تدريب العاملين فالتمويل الجيد يساهم في بناء قاعدة الكترونية قوية، وكذا لابد من توفير دعم إداري وتنظيمي قوي وإرادة سياسية التي بدورها تساهم في توفير ودعم السياسات والتعليمات الرسمية التي تضفي عليها الشرعية القانونية.

غير أن الإستيعاب الشامل والمتكامل لهذه المنظومة الإلكترونية وتحقيق الهدف من وضعها، يصطدم بالعديد من العراقيل والمعوقات التي تحول دون ذلك، سواء كانت عوائق إدارية نتيجة لبيروقراطية الإدارة وسوء تسييرها أو ما تعلق بالمسائل المالية الخاصة بنقص الميزانيات والإعتمادات المالية المخصصة لمشروع الإدارة الإلكترونية، أوالمتعلقة بالمسائل التقنية أو تلك المتعلقة بغياب التشريعات المصاحبة للعمل في صورته الإلكترونية ومحاولة إسقاط تشريعات العمل بالطريقة التقليدية على العمل الإلكتروني، هذه العراقيل التي من شانها أن تحد من التطبيق الفعلي والسليم لمشروع الإدارة الإلكترونية.

الفصل الخامس: الإدارة المحلية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية

تمهيد

أولا: قراءة نظرية في الإدارة المحلية

1. **عوامل نشأة الإدارة المحلية**
2. **مقومات وخصائص الإدارة المحلية**
3. **أهمية وأهداف الإدارة المحلية**
4. **وظائف الإدارة المحلية**

ثانيا: تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية

1. **دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارة المحلية**
2. **مراحل التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية**
3. **مجالات عمل نظام الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية**
4. **تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية**

ثالثا: تأثير الإدارة الإلكترونية على خدمات الإدارة المحلية

1. **أثر تطبيق الإدارة المحلية على جودة الخدمة**
2. **أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على خصائص الخدمة**
3. **أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الخدمة العامة**

خلاصة الفصل

تمهيد

إن من الدعامات الأساسية التي تقوم عليها أي دولة هو التنظيم الإداري الذي يساعد على تنظيم أمورها وضبط شؤونها، فإما أن يكون التنظيم الإداري مركزيا تحتكر فيه الدولة تسيير المصالح وتنفيذ المهام، وإما أن يكون لا مركزيا بأن تتقاسم الحكومة إدارة الأمور مع هيئات محلية منتخبة في صورة إدارة محلية قريبة من اهتمامات المواطنين وانشغالاتهم دون تجاهل الدور الرقابي العام للسلطة.

فقد أصبح يعول على الإدارة المحلية للعمل على تحقيق جملة من الأهداف، منها المشاركة في إدارة الجماعات المحلية، والإستجابة المثلى لإحتياجات الأفراد والنهوض بمستواهم الإقتصادي والإجتماعي والتنموي، فهي نابعة من صميم الشعب، وبالتالي هي الأقرب كن مشاكلهم اليومية والمنوطة بوضع الحلول الناجعة والعاجلة لهذه المشاكل، الأمر الذي بات صعبا في ظل القيادة المركزية التي تخضع للعديد من الإجراءات البيروقراطية والتنظيمية التي تحول دون تحقيق مهامها.

بل والأكثر من ذلك هو أن الإدارة المحلية ذاتها، في شكلها التقليدي لم تعد تواكب مقتضيات العصر ومستجداته، وبدلا من ان تكون حلا للمشاكل أصبحت هي المشكل الذي يؤرق المواطنين المحليين، بسبب التماطل في انجاز المعاملات والبطيء في تنفيذ الطلبات، مما استلزم عليها التوجه إلى نمط أكثر سرعة ودقة تمثل في الإدارة الإلكترونية، الذي بات من الضروري استغلال هذا الأسلوب في الإدارة المحلية لربح الوقت والتكلفة، ولإستجابته السريعة مع احتياجات الأفراد وهمومهم، وهذا ماسيتم التطرق له في هذا الفصل.

أولا: قراءة نظرية في الإدارة المحلية

يمثل نظام الإدارة المحلية الحلقة الوسيطة التي تربط بين الدولة والمواطن المحلي، من خلالها يتم تنظيم المجتمع المحلي وادارته والتعامل مع قضايا المواطنين وانشغلاتهم بصفة مباشرة، فهي تمثل أحد الطرق المتبعة والناجعة في التنظيم الإداري، هدفها الأساسي تخفيف العبء المثقل عن كاهل الحكومة المركزية، وتجسيد مبدأ تقريب الإدارة من المواطن، والعمل على تلبية احتياجاته بطريقة سريعة ضمن إجراءات حديثة ومتطورة، حيث تتمثل الإدارة المحلية في البلدية والولاية اللتان تجسدان السلطة المقررة والمسيرة على المستويات المحلية لدفع عجلة التنمية المحلية.

وقد شهد نظام الإدارة المحلية تطورا كبيرا منذ نشأته إلى غاية وقتنا الحالي في ماعرفه هذا النظام من تعديلات في إطار الإصلاح الإداري، وتماشيا مع تطورات ومتطلبات البيئة الخارجية التي تكرس مفاهيم وابعاد جديدة قائمة على تكنولوجيا الإعلام والإتصال، التقنيات الحديثة وكل ماهو رقمي، وكرست هذا الإتجاه من خلال تبنيها لأسلوب الإدارة الإلكترونية لتصبح اليوم من الركائز الجوهرية لعمل الإدارة المحلية، وتعتبر الآلية المحورية التي تخدم المواطنين، والوسيلة الأساسية التي تحرك عجلة التنمية على المستوى المحلي.

1. عوامل نشأة الإدارة المحلية

تعود نشأة الإدارة المحلية بشكل عام إلى طبيعة الإنسان باعتباره كائن اجتماعي يسعى دائما إلى العيش ضمن جماعة، فبدأ عيشه المشترك ضمن الأسرة، فالعائلة فالعشيرة فالقبيلة التي تقطن المدينة أو القرية التي يقوم على تسيير شؤونها الشيخ أو كبير القبيلة، والذي كان يستعين بآخرين لمساعدته في القيام بمهامه، ومن هنا فان فكرة الديمقراطية التي اتخذتها هؤلاء أسلوبا لإدارة شؤونهم عن طريق التشاور فيما بينهم، إنما تمثل نواة الإدارة المحلية المطبقة حاليا، حيث اعترفت الدول للمجتمعات المحلية بنوع من الإستقلال في إدارة شؤونها من خلال مجالس منتخبة تمثل سكانها،[1] إلا أن مختلف الدراسات أجمعت بأن نظام الإدارة المحلية لم يعرف كتنظيم بالمعنى الحقيقي وبالصورة التي نراها الآن والمتمثلة في استقلاليته كمنظمة إدارية إلا في نهاية القرن 18م، خاصة بعد أن تبلورت الأفكار الداعية إلى تطبيق الديمقراطية ومد أسسا وأحكامها للوسط الإداري.

فإذا كانت النظم القانونية قد اختلفت فيما سبق بشأن الأساس الفلسفي الذي تعتمد عليه لإفراز حق الشعب في تسيير شؤونه بنفسه عن طريق منتخبيه في المجالس المحلية، فإنها أجمعت على الإستعانة بالإدارة المحلية، ففي الدول التي تبنت الإتجاه الإشتراكي تعتبر الإدارة الإلكترونية صورة من صور إشتراك القوى الإجتماعية في السلطة وخاصة العمال

[1] – حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص25.

والفلاحين، وذلك في المرحلة الإنتقالية وصولا إلى المرحلة الأخيرة(تحقيق الشيوعية)، وفي ظل النظم الغربية، تعتبر الإدارة المحلية عنوان للديمقراطية وأسلوب فعال للمشاركة في التسيير.[1]

وعموما يمكن رد نشأة الإدارة المحلية بفعل مجموعة من العوامل الإقتصادية والسياسية والإدارية والإجتماعية والتي يمكن أن نلخص أهمها فيما يلي[2]:

– انتشار الأفكار الديمقراطية وارتفاع مستوى الوعي لدى الناس والإيمان بإحترام الإنسان، وضرورة المشاركة الفردية والجماعية في إدارة الشؤون العامة، ومن الطبيعي أن تتضمن المشاركة مختلف المستويات المحلية والقومية بحيث يعطي السكان المحليين الدور الملائم في إدارة شؤونهم الذاتية والمشاركة في تحمل الأعباء والمسؤوليات في المسائل التي تهمهم،خصوصا مع اتساع وظائف الدولة المعاصرة وزيادة الأعباء عليها أدى إلى ضرورة توزيع الوظيفية الإدارية للدولة، بحيث يتاح المجال لمشاركة السكان المحليين في تحمل جزء من أعباء السلطة المركزية وبالتالي فان الإدارة المحلية تلبي متطلبات عملية واقعية وضرورات إدارية تنظيمية.

–المرونة والسرعة في تقديم الخدمات العامة المحلية بشكل يتلاءم مع الظروف المحلية، وتحسين مستوى الخدمات كما ونوعا، والتخفيف من حدة الإجراءات البيروقراطية والمركزية.

–العدالة في توزيع الثروات القومية من خلال التعاون بين المناطق المحلية وبإشراف الحكومة المركزية التي تنسق بين مختلف الأقاليم لتوفير التمويل والمساعدات الكافية لتلبية الحاجات المحلية بشكل عادل ومتوازن، وهذا التنسيق والتعاون على المستويات المحلية والمركزية يدعم الوحدة السياسية والإقتصادية والإدارية والإجتماعية للدولة، ويزيد الثقة والعلاقات الطيبة بين أجزاء المجتمع الواحد، لان تحقيق العدالة يعزز الإستقرار العام في المجتمع.

أما في الجزائر فقد مرت الإدارة المحلية بعدة مراحل لتصل إلى ماهي عليه اليوم نتيجة عدة أسباب، ولعل السبب الرئيسي يعود للحقبة الإستعمارية ففي عام 1834 أصبحت الجزائر رسميا تحت إدارة حاكم عام تعينه وزارة الدفاع الفرنسية، وفي 18 أفريل 1845 قسم البلد إلى ثلاثة مناطق مدينة ومختلطة وعربية، وكانت الأقاليم المدينة هي تلك التي تسكنها أغلبية أوروبية (الأمر الذي يتيح تنظيم جميع أنواع الخدمات العامة)، أما الأقاليم المختلطة فكان يشار بها إلى

[1]– عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، جسور للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2014، ص132-133.

[2]– نائل حافظ العوالمة، إدارة المؤسسات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص104-106.

المناطق التي يشكل السكان الأوروبيون فيها أقلية، وبالتالي لم يكن بالإمكان إيجاد تنظيم إداري كامل، أما الأقاليم العربية فضمت المناطق التي لم يكن يعيش فيها غير العرب، وكان هؤلاء موضوعين تحت الحكم العسكري[1].

وقد قسمت الأقاليم المدينة فيما بعد إلى بلديات كاملة منظمة وفقا للنموذج الفرنسي وبلديات مختلطة، وكانت تدير هذه الأخيرة مفوضات بلدية(وليست مجالس)، تتألف من أوروبيين مدنيين وعسكريين إلى جانب عدد رمزي من المسلمين واليهود، وكانت لثورة 1848 الفرنسية أثار على إدارة الجزائر فقدأدى إدخال حق الاقتراع العام إلى تمكن المستعمرين من أن يمثلوا في الجمعية التأسيسية، وبالإضافة إلى هذا أعلن دستور 1848 الجزائر، جزء لايتجزأ من الأراضي الفرنسية[2].

وبين عام1852 وعام1860، أنشئت (وزارة الجزائر والمستعمرات)، وكان الوزير الذي يقيم في باريس حريصا على أن يحكم من باريس ويدير في الجزائر، ثم ألغيت هذه الإدارة بطريقة التحكم عن بعد تحت حكم نابليون الثالث، الذي عين حاكما عاما ونائب حاكم عسكري في مدينة الجزائر، وبالتالي اكتسبت الجزائر المستعمرة صفة قانونية واستقلالا ذاتيا عن طريق مفوضيات كآلية تتمتع بسلطة الإنفاق من الميزانية، وكان التمثيل الجزائري في هذه الجمعيات وكذلك المجالس البلدية والمجالس العامة على مستوى القطاعات، على نحو يؤمن سيطرة المستعمرين وطول الفترة من 1900 إلى 1962.

وكانت البلديات المختلطة تدار من طرف موظف من الإدارة الإستعمارية ألا وهو متصرف المصالح المدنية يساعده القواد وهم موظفين جزائريون خاضعون لنفس الإدارة، وتساعده أيضا لجنة بلدية تتكون من أعضاء أوربيون كانوا ينتخبون وحدهم، ومن أعضاء جزائريين معينين، وبجانب هذه البلديات المختلطة كانت توجد بلديات ذات التصرف العام في المناطق التي يسكنها أغلبية الأوربيين.

وتميزت عموما الفترة السابقة للاستقلال بأن مؤسسات البلدية لم تستعمل إلا كأداة لخدمة الإدارة فقط سواء كانت مدنية أوعسكرية ولاسيما في المناطق الجنوبية ويقصدتلبية مصالح الأقليةالأوروبية، ونتيجة هذا التطبيق فإن مؤسسة البلدية لم يكن يعتبرها الشعب الجزائري بتاتا كقضيته الخاصة وفي خدمة مصالحه، وإذا كان التطبيق الخاص بالمؤسسات البلدية في بعض الحالات ايجابيا وذا فاعلية بالنسبة للأقليةالأوروبية التي ساهمت على أوسع مدى في المحافظة عليها، فإنه كان على النقيض من ذلك وخيمة العواقب للشعب الجزائري الذي لم يكن يملك أية إمكانية للاهتمام بالشؤون المحلية.

[1]- مصطفى عوفي، تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر(المفهوم، والنشأة)، مجلة الأحياء، العدد13، الجزائر، ص245.

[2]- المرجع نفسه، ص245.

وتتضح جليا هذه العواقب من خلال المشاكل التي واجهتها البلديات بعد الاستقلال حيث ورثت الجزائر1578 بلدية و15 ولاية تعاني مشاكل الفقر والحرمان وأثار الإستعمار من الجهل والتخلف والبطالة، فقد عانت البلديات من عجز مالي كبير نتيجة لتناقص مواردها وزيادة نفقاتها بسبب المساعدات الإجتماعية، وبذلك بعد الإستقلال أصبح إصلاح نظام الإدارة المحلية قضية ذات أولوية وهذا ماجعل دستور 1963يتبنى مبدأ اللامركزية واعتبر البلدية المجموعة الإقليمية الإدارية والإقتصادية[1].

حيث أن الفرق بين البلدية الجديدة وقرينتها الفرنسية الاستعمارية هو أن الأخيرة كانت تعمل في داخل إطار قانوني مقيد لم يمكنها من المشاركة في الحياة الاقتصادية، وعلى النقيض منها فان البلدية الجديدة اكتسبت استقلالا ذاتيا قانونيا وماليا واقتصاديا، وهدفها الرئيسي هوزيادة مشاركة السكان المحليين في التنمية الاقتصادية العامة [2].

ولتجاوز هذا الوضع، توجهت السلطات العامة لإتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التأطير والتنظيم الإداري المحلي والتشريع في اتجاه الإصلاح الإداري، فتم اللجوء من طرفها أولا إلى تخفيض البلديات عن طريق دمج عدة بلديات معا لإمكانيةإدارتها وتسييرها، ليصبح عدد البلديات 687 بلدية بعدما كان1578بلدية، أما على مستوى التأطير اضطرت الدولة إلى تنظيم فترات تدريبية خاصة، وملتقيات لصالحموظفي البلدية الجدد الذين كان لجهودهموحسن نواياهم الدور الفعال في مكافحة التخلف الإداري.

أما الإصلاح في على مستوى التشريع، فقد كرسه دستور1963، حيث عدت البلدية أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والإقتصادية والإجتماعية كما هو وارد في المادة 90منه.

وهذا التوجه نفسه الذي وثقه ميثاق الجزائر1964، إلزامية منح الجماعات المحلية سلطات تتطلب بمراجعة إدارية جذرية هدفها جعل مجلس البلدية قاعدة التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي للبلاد، تم إصدار أول نص قانوني ينظم الجماعات المحلية تمثل في الأمر رقم24/67 الصادر في 18 جانفي 1969 والمتضمن قانون البلدية، تمصدور الأمررقم38/96 المؤرخ في 23 ماي 1669والمتضمن قانون الولاية وبموجبها أوكلت للبلدية والولاية عدة مهامسياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، واعتبرت الإدارات المحلية في الجزائر وخاصة البلدية منذ 1967 حجر الأساس في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري بهدف إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية وتجسيد اللامركزية [3].

[1]- مصطفي عوفي، مرجع سبق ذكره، ص246.

[2]- المرجع نفسه، ص247.

[3]- عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر من البداية لغاية1962،دار الغرب الاسلامي، لبنان، 1997، ص394.

قد عرفت الجزائر منذ الإستقلال وإلى المرحلة الراهنة أهم 3 تقسيمات للمجال الإداري الجزائري، إذ كان لهما أثرا واضحا على المسار السياسي والإقتصادي والإجتماعي وهما[1]:

-التقسيم الإداري سنة1974: أعطى هذا التقسيم الصادر بمقتضى أمر 02 جويلية1974: 31ولاية، كبديل للتنظيم السابق و704 بلدية، و160 دائرة، حيث كان يهدف هذا التقسيم إلى إيجاد التوازن الإقليمي بين بلديات الوطن.

-التقسيم الإداري سنة1984: جاء هذا التقسيم بمقتضى قانون 84. 09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 ليرفع عدد الولايات بالقطر الجزائري إلى 48ولاية، و1541 بلدية، و742دائرة، وكان هذا التقسيم الجديد نتيجة كثافة الشبكة العمرانية ونموها السريع.

-التقسيم الإداري سنة2017: تم ترقية الولايات المنتدبة إلى ولايات كاملة الصلاحية على غرار الولايات(48)المشكلة للجزائر.

وخلاصة القول: تعد الإدارة المحلية من المؤسسات التي مستها العديد من الإصلاحات بغية الوصول إلى نمط الإدارة الأمثل والملائم لحاجات المستخدمين، وأخذت حيز كبير من سياسات واستراتيجيات العديد من البلدان، بما في ذلك الجزائر التي أصدرت العديد من القوانين منذ الاستقلال هدفها تحسين وضعية الإدارة المحلية وتكييفها مع الأوضاع العالمية، حيث عملت على تحديث وتطوير أساليب العمل وتبسيط إجراءاتها وإتباع سياسة الشفافية وتأمين المرونة الكافية لتدفق المعلومات، وذلك من خلال إدخال مفاهيم الإدارة الإلكترونية في صلب العمل الإداري بمستوياته المختلفة مواكبة للتطور التكنولوجي الحاصل، ولتحقيق في نفس الوقت الهدف الوصول إلى إدارة متطورة، أو إدارة محلية ذات طابع إلكتروني.

2. مقومات وخصائص الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية تنظيم إداري يهدف إلى توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وإشرافهاويجمع الفقه الإداري أن نظام الإدارة المحلية يقوم على أسس ومقومات والتي تتمثل في:

أ. **الشخصية الإعتبارية:** فالشخصية الإعتبارية أو المعنوية تعرف بأنها: مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية شخصا حقيقيا، فهي لها حقوق وعليها التزامات، وهي شخصية مستقلة عن الأشخاص

[1]- تيتوش فاطمة الزهراء وبقشيش خديجة، الجماعات المحلية في الجزائر بين الاستقلالية والتبعية الادارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد03، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الاغواط، الجزائر، 2016، ص382.

والعناصر المادية المكونة لها، وتعد من أهم ضمانات استقلالها، وبدونها تعتبر مجرد فرع للحكومة المركزية في الإقليم.[1]

إن تميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية، لأنها النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية فإذاأغفلت الشخصية المعنوية فإن ذلك يعني أنها لازالت مرتبطة بالإدارة المركزية وما الإعتراف إلا نتيجة منطقية للإعتراف بإستقلالها وبوجود مصالح محلية بها،[2]هذه الوحدات تعتبر مستقلة عن أشخاص منشئيها وممثليها، وإبرازها بهذا الشكل القانوني الموحد، هو الحل للإشكالات الناجمة لقيامها بنشاطاتها فإعتبرت تلك النشاطات وكأنها صادرة عن هذا الشخص الذي اعتبر أهلا للإلزام والإحترام، وأصبح قادرا على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق وماتفرضه من إلتزامات وهذا الأمر يتبعه ذمة مالية مستقلة لعدد الأشخاص المعنوية بما يسمح لها القيام باختصاصاتها.[3]

واستناد لما تم عرضه نجد أن الشخصية الإعتبارية أو المعنوية مهما تغير اسمها فمضمونها باقي حقيقة ثابتة وممارسة في الميدان، وعنصر أساسي في بناء نظام الإدارة المحلية.

ب. **وجود مجالس محلية منتخبة مستقلة عن السلطة المركزية:** فالإعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس المحلية لا تعتبر كافية فلابد من وجود هيئات محلية منتخبة تنوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الأقاليم أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة فإنه من المتعين أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم، ومن ثم كان الإنتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام في الإقليم.[4] فجوهر الإدارة المحلية هو أن يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم من خلال هيئة يتم انتخابها، لاشك أن الفقهاء انقسموا في أرائهم إلى فريقين: الفريق الأول يدعم فكرة قيام المجالس المحلية على أساس الإنتخاب، وحجتهم بذلك هو تكريس معنى إستقلال المجالس المحلية، والأمرالأخر هو تلاءم نظام الإنتخاب مع مبدأ الديمقراطية الذي يدعم الأخذ بنظام الإنتخاب، وهناك فريق آخر يرى أن مسألة الإنتخاب في حالة تطبيق نظام اللامركزية المحلية لايعتبر شرطا لازما ويمكن أن يتم ذلك من خلال التعيين، والذي يعتبر إنتهاكا للهدف السياسي للإدارة المحلية بشكل عام، حيث ينزع الجانب

[1]- فاطمة على محمد الربايعة، الخدمات المشتركة والتنمية المحلية في الأردن، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995، ص 34.

[2]- سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مطبعة جامعة عين شمس، ط1، مصر، 1986، ص53.

[3]- محمد محمود الطعامنة، مرجع سبق ذكره، ص09.

[4]- سليمان الطماوي، مرجع سبق ذكره، ص70.

الاستقلالي وحرية اختيار المجتمعات المحلية ويبقيها في دائرة القاصر غير القادر على إفراز قيادات محلية تمثله وتنوب عنه كهيئة أساسية من حالات الديمقراطية اللازم تعزيزها في نهج الإدارة المحلية[1].

ومنه يمكن القول أن الإنتخاب كأسلوب لتشكيل المجالس المحلية لاغنى عنه حتى يمكن الإعتراف بإستقلالية هذه المجالس استقلالا حقيقيا وذلك بالنظر إلى طبيعة أعمال هذه المجالس.

ج. **وجود إشراف ورقابة السلطة المركزية**: الاستقلال الذي تتمتع به الهيئات المحلية في إدارة الشؤون والمصالح المحلية لايمكن أن يكون مطلقا، بل لابد من خضوع هذه الهيئات لنوع من الرقابة والتي تختلف من دولة إلى دولة أخرى بحسب الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية، وتعد في الوقت نفسه الرقابة ركنا أساسيا لقيام الإدارة المحلية، والرقابة على الهيئات الإدارية المحلية تتولاها السلطة الإدارية المركزية والتي اصطلح على تسميتها بالوصاية الإدارية[2].

وتتمثل الرقابة الإدارية في تلك الرقابة التي تمارسها السلطة الإدارية المركزية على هيئات الإدارة المحلية والتي اصطلح على تسميتها بالوصاية الإدارية، ويمكن تعريفها بأنها تلك الرقابة التي تباشرها السلطة الإدارية المركزية وفي بعض الأحيان الهيئات المحلية وذلك في مواجهة الهيئات اللامركزية الإدارية سواء كانت إقليميةكالإدارة المحلية أو مرفقية كالمؤسسات العامة، حيث تنصب هذه الرقابة على أعمالها كالتصريح والتصديق والإلغاء والإيقاف والحلول في الحدود التي يرسمها المشرع بغرض تحقيق المصلحة العامة واحترام مبدأ المشروعية[3].

د. **الشأن المحلي**: إن قيام الإدارة المحلية لا يتم لا من خلال وجود مصالح ذات الشأن المحلي التي تتمثل في ذلك التضامن الذي يعبر عن إهتمامات وإحتياجات سكان إقليم معين وهي تختلف عن الإحتياجات والمصالح الوطنية، حيث أن المقياس الممكن استخدامه هو مقياس المنفعة ما إذا كانت منفعة محصورة في النطاق المحلي أوتمتد إلى مناطق أخرى كأن تكون المنفعة بين بلدتين فعندئذ نكون أمام مصالح ولائية أو تكون بين بلدتين أو أكثر خاضعتين لولايتين أوأكثر عندئذ نكون أم منفعة وطنية واللامركزية ارتكازا على التمييز بين الشؤون المحلية والشؤون الوطنية[4].

[1]- محمد محمود الطعامنة، مرجع سبق ذكره، ص10.

[2]- يونس قرواط، المقومات الأساسية للإدارة المحلية في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد02، العدد02، 2019، ص64.

[3]- حمدي سليمان القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص67.

[4]- محمد صبيحة، طرق وأساليب تحسين خدمات الإدارة المحلية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد01، العدد04، 2016، ص85.

وبذلك فإن الإعتراف بوجود مصالح متميزة عن المصالح القومية هي الأساس الأول لأي تنظيم لا مركزي ولتكتسب مصلحة ما الصفة المحلية يجب أن تتوافر على شرطين هما أن تعبر المصلحة عن حاجات وأمال وطموحات غالبية سكان الإقليم المحلي وأن لاتتعارض مع المصلحة العليا للدولة[1].

فمن المسلم أن تحديد المصالح المحلية التي تديرها الهيئات اللامركزية المحلية لايترك لهذه الهيئات نفسها ولا إلى السلطة المركزية بقرار منها، بل يتولى تحديدها المشرع أي القانون، وينتج عن ذلك أنه لايجوز الإنتقاص من اختصاصات الهيئات المحلية إلا بقانون أخر مماثل[2].

هـ. **الذاتية المالية:** تعد الموارد المالية عاملا أساسيا في تحقيق استقلال الهيئات المحلية، بالمال تستطيع أن تقوم بالأعباء الملقاة على عاتقها وتقوم بتنفيذ المشروعات الواجبة واللازمة وفي حالة عدم توافر الموارد المالية المستقلة لا تستطيع الهيئات المحلية ممارسة الصلاحيات المنوطة لها.

فالذاتية المالية تشكل العلامة الأساسية للامركزية المرفقية، في الواقع من بين الصفات، أو العلامات المشتركة للمؤسسة العامة التي الفقه الإداري يتمسك بها بصفة أساسية للانتماء للنظام الإداري، والتخصص تكون في الحقيقة ثانوية، المالية وحدها تحتسب من أجل قياس ذاتيتها للتسيير، تكون الذاتية المالية التي تسمح من بين أخرى بسياسة التمويل الذاتي والتنمية المستقلة، وأضيف الذاتية المالية صنعت من هذه اللامركزية وسيلة للإدارة المرنة نسبيا[3].

وبناء على ماتم عرضه يمكن القول أنه لايمكن تجسيد الشخصية الإعتبارية والإستقلالية دون أن يصاحبها ذاتية الإنفاق وذاتية التمويل، فالموارد المالية للوحدات المحلية تؤثر على درجة استقلالها وخضوعها للإدارة المركزية للدولة إذ بدونها تصبح ذاتيتها تعبير فارغ من المعنى.

ومن خلال ماتم يمكن القول أن الإدارة المحلية لها عدة خصائص تميزها عن الإدارة المركزية، من أهمها: قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والإجتماعية والإقتصادية ما يحقق هدفها المتمثل في تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل، كما أنها تعمل على تكييف النظام الإداري ليلائم الأفراد دون تطويع الأفراد ليتكيفوا مع الإدارة، من خلال قيامها بإشراك الأفراد بإدارة الأمور ذات الأهمية المحلية كون الأفراد أقدر بمعرفة احتياجاتهم ومعرفة الطريقة المناسبة لتلبية هذه الإحتياجات، وبالتالي تدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية وتوفير عوامل

[1]- سماعيلي ياسين عبد الرزاق، الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2013، ص60.

[2]- محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005، ص137.

[3]- سماعيلي ياسين عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص62.

التنمية السليمة وخاصة في مجتمعات المدينة التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالإنتماء إلى المجتمع بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الإجتماعية بين الأفراد، وهو ما يثير الحماس بين هؤلاء الأفراد مما يحقق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين بذلك على جهودهم الذاتية، ما يساهم في القيادات السياسية الصالحة باعتبار الإدارة المحلية هي المدرسة الأساسية للتربية السياسية[1].

3. أهمية وأهداف الإدارة المحلية

اهتم الكثير من الباحثين كل حسب مجال تخصصه بالإدارة المحلية أشد الاهتمام، فعلماء الإهتمام الإجتماع اهتموا من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الإجتماعي، كما إن الإدارة المحلية تقوم على فكرة تقسيم العمل وهو مايجعلها موضع اهتمام هذه الفئة من الباحثين.

ويمكن النظر إلى الإدارة المحلية من زاوية سياسية، على اعتبار إن المجالس المحلية تمثل قاعدة اللامركزية، يتمكن من خلالها المنتخبين على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار بما يجسد حق فكرة الديمقراطية، وقد اهتم بنظام الإدارة المحلية علماء الإدارة أيضا خاصة أنها تشكل المجال الأكثر أهمية في نظرية التنظيم، وذلك أنه لا يمكن تجسيد فكرة التنظيم في الإدارة العامة دون التركيز على نظام الإدارة المحلية.[2]

كما تبرز أهمية الإدارة المحلية في اتصالها المباشر بالمواطنين وقدرتها على التعرف على مشكلاتهم واحتياجاتهم والتفاعل معها بشكل أو بآخر، وهي بهذا تكون القاعدة الأولى في استخراج وتصنيف المعلومات والآلية التي توجه مساهمات المجتمع المحلية لخدمة عملية التنمية، ولذا فإن الإدارة المحلية يمكن أن تساهم بقدر كبير في تنمية المناطق المحلية وفي تطوير الريف وتحقيق المشاركة النشطة في برامج التنمية وإعداد الحفظ وانجاز العديد من المشروعات التنموية، وذلك لأن نظام الإدارة المحلية يقوم في الأساس على تنفيذ رغبات المواطنين بواسطة هيئات حكومية ومجالس محلية، وهي وسيلة ملائمة لأداء الخدمات ذات الطابع المحلية والإشراف على إدارتها.

وعلى الصعيد القانوني تحتل الإدارة المحلية مكانة خاصة بالنظر لورودها في وثائق قانونية(الدستور، القانون المدني، قانون الولاية، قانون البلدية)، ثم إن الولاية أو البلدية هي من أشخاص القانون العام، لدى لقيت اهتمام رجال القانون.[3]

وتأسيسا على ماتقدم ننتهي إلى نتيجة، أن نظام الإدارة المحلية يشكل فضاء مشتركا بين علماء الاجتماع والباحثين في العلوم السياسية وعلماء الإدارة، ورجال القانون، يتولى كل واحد من هؤلاء دراسة الإدارة المحلية من زاوية

[1]- موفق حديد محمد، الادارة العامة هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ برامج الحكومة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص23.

[2]- عولمي بسمة، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد4، ص258.

[3]- غازي سلطان القبلان، تنمية المجتمع المحلي والعوامل المؤثرة على دور الحكام الاداريين، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص69-70.

اختصاصه بما يحقق لها دفعا أكثر وتطورا أكبر، وبذلك يمكن تلخيص أهمية الإدارة المحلية الجزائرية في النقاط التالية[1]: تسهم الإدارة الحلية الجزائرية في دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي، من خلال تأسيس مشروعات اقتصادية تلاؤم احتياجات الوحدات المحلية وحاجات المواطنين فيها، كما تسعى لإثارة اهتمامهم، وحفزهم للتعاون لإدارة شؤونهم المحلية لأن المواطن سيشعر بأنه يشارك بفعالية من خلال ممثليه في المجالس المحلية، في إدارة مصالحه اليومية، كما تعمل على توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية وإيرادات أملاك المجالس المحلية وممتلكاتها، وهو ما يخلف الشعور لدى هؤلاء المواطنين بعدالة الضرائب التي تفرض عليهم لمعرفتهم بان حصيلتها ستدفع لإنشاء مشاريع محلي يتم الاستفادة منها بصورة مباشرة.

وتبرز أهمية الإدارة المحلية الجزائرية كذلك في سعيها للقضاء على البيروقراطية التي تلازم تركيز السلطة وبعد الإدارة، حيث تؤدى الخدمات بواسطة أشخاص لايدركون طبيعة الحاجات المحلية ولايخضعون لرقابة المستفيدين منها، وبالتالي تحقيق الكفاءة الإدارية عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوفير الخدمات للمواطنين بأيسر السبل ولأكبر عدد منهم.

إذن لم يأت إنشاء الإدارة المحلية من العدم، وإنما هناك مجموعة من الأهداف السياسية التي أدت إلى الأخذ بنظام الإدارة المحلية، بالإضافة إلى العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي ساهمت في تكوينها، إذ تختص الإدارة المحلية بوجه عام بجميع المسائل ذات الأهمية المحلية وتشمل مختلف الخدمات الإجتماعية والتعليمية والصحية والعمرانية والمرافق العامة، ومن ثم يتعين أن تؤدي الإدارة المحلية مهامها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المسطرة، وعليه تتحدد أهداف أي نظام تبعا لأسباب قيامه، فكل نظام يقوم بتحقيق أهداف معينة وتتمثل هذه الأهداف في:

أ. **الأهداف السياسية:** حيث تتلخص الأهداف السياسية فيما يلي[2]:

- **الديمقراطية والمشاركة:** تعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي يهدف نظام الإدارة المحلية لتحقيقها وهي مبنية على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الشئون المحلية تأسيسا على مبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية، وغنى عن القول بأن الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية وأرضية وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلها، إن إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية يدربهم على أصول العمل السياسي بما يعزز لديهم مهارات إدارة شئون الدولة والحكم.

[1]– مطالي ليلى وزغلول امنة، الادارة الالكترونية للجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة أفاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد02، العدد02، الجزائر، 2018، ص381.

[2]– محمد محمود الطعامنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم، الفلسفة، والأهداف)، مداخلة في الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، عمان، 2003، ص15.

- **دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي:** فالإدارة المحليةو نظمها لها دور كبير في القضاء على استنثار القوى السياسية وتسلطها داخل الدولة، مما يضعفها يجهض مراكز القوى منها والقضاء نهائيا عليها.
- **تقوية البناء السياسية والإقتصادي والإجتماعي للدولة:** ويتم من خلال توزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة، وأثر ذلك يظهر عند تعرض الدولة إلى أزمات وصعوبات قدتضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة، وعندها تبقى الوحدات المحلية(اللامركزية) التي اعتادت على حرية التصرف والإستقلال قادرة على الوقوف على قدميها والمواجهة لمسؤولياتها دون شعور بالحاجة أو الإعتماد المطلق على المركز.

ب. **الأهداف الإدارية:** يعد نظام الإدارة المحلية أحسن وسيلة لتقديم الخدمة المحلية وتتمثل في[1]:

- تهدف الإدارة المحلية إلى تحقيق الإستقلالية في الإدارة بتولي أبناء الوحدة المحلية إدارة شؤونهم وفقا لرغباتهم، ويتعين عليهم اتخاذ القرارات الإدارية لتحقيق المصلحة العامة والمحلية بالكفاءة الإدارية، بحيث تكون الوظائف مرتبطة باحتياجات السكان وبالتخطيط المستقبلي.
- القضاء على البيروقراطية التي تلازم تركيز السلطة وبعد الإدارة عن المواطن بإسناد صلاحيات لأشخاص وهيئات يدركون طبيعة الحاجات المحلية، وذلك عن طريق كفاية الخدمة ومدى قدرتها على إشباع الحاجات لل مما يساهم في تحقيق الكفاءة المهنية.
- تهدف إلى خلق روح الإبداع والإبتكار والإنتاج لدى المواطنين والعاملين بالإدارة المحلية ومشاركتهم في إثراء وتجديد أساليب وإجراءات عمل الإدارة لتكون أكثر استجابة للمتطلبات والمقتضيات المحلية.

ت. **الأهداف الإجتماعية:** تتركز الأهداف الغجتماعية للإدارة المحلية كونها تهدف لربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لإحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصاديا واجتماعيا، كما تهدف لدعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن، وبالتالي إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية، وتخفيف أثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها التنظيمات الحديثة، فالإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم واتساع رغباتهم وميولهم.[2]

ومجمل القول تعمل الإدارة المحلية على توثيق الصلة بين المواطن والمسئول عن طريق المشاركة العملية في إدارة شؤونهم، تهدف إلى تطبيق الديمقراطية من خلال ممارسة الشعب لحقه في الإسهام في إدارة شؤونه وتصريف أموره، من

[1]- خالد سمارة الزغبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 1993، ص167.

[2]- مقداد الخميسي، آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد02، العدد15، الجزائر، 2016، ص193.

خلال تدريبه على الحكم النيابي والذي يتم من خلال المجالس المحلية المنتخبة من أجل النهوض بمستوى الخدمات وأدائها في المجتمعات المحلية، بما يحقق التوازن الإقليمي بين مختلف المناطق، حيث يتم توزيع الخدمات والضرائب بصورة متساوية ومن دون التفرقة بين وحدة إدارية محلية ووحدة أخرى إلى في كونها.[1]

4. وظائف الإدارة المحلية:

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة من ولاية وبلدية وما يتبعهما من مصالح وأقسام وغيرها، بالإستعانة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

أ. **وظيفة الأمن والنظام العام:** تتعلق بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتأطيرها، كما تعمل على صيانة المؤسسات وتفعيل عملها، وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء وغاز وغداء وصحة وتهيئة عمرانية، وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات والحفاظ على النظام العام والقضاء على كل العوامل التي تهدده أو تحييدها.[2]

ب. **وظيفة تنظيم الحالة المدنية وتسييرها:** من خلال الاعتماد على سجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من زيجات وولادات ووفيات وغيرها، ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن وللدولة على حدسواء، فمن خلالها يستطيع المواطن أن يتمتع بحقوق المواطنة، وكذلك تستطيع الدولة إحصاء مواطنيها وحالاتهم الإجتماعية المختلفة، وقد أوكلت مهمة السهر على تسيير وتنظيم هذه المصلحة إلى ضباط الحالة المدنية، وعلى رأسهم الرئيس الأول للبلدية وكل على مستواه.

ج. **تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية:** فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولوياتها الإهتمام بالإدارة المحلية باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تمثيلا للدولة وأكثر تعاملا وتفاعلا مع متطلبات الحياة الإجتماعية العامة للمجتمع على المستوى الحلي.

لذلك نجد أن هذه الإدارة مطالبة اليوم بتكييف وسائل وأنماط عملها وسياسةتعاملها مع المواطنين لكل التغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع ونظامه الاجتماعي ككل، سياسيا اقتصاديا وثقافيا وما إلى ذلك، بحيث أنها مطالبة

[1] – الجندي مصطفي، الادارة المحلية واستراتيجياتها، دار المنشأة المعارف، مصر، 1987، ص48.

[2] – محمد محمود الطعامنة، مرجع سبق ذكره، ص15.

باعتماد وبشكل فعال أسلوب المرونة والتفهم لطبيعة العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على تصرفات وسلوكيات المواطن، بل حتى سلوكيات أفراد هذه المؤسسات.[1]

د. **الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية:** كالأعراف الخاصة بمعارض المنتجات المحلية والأعراف الثقافية والإجتماعية، تقاليد تراعي في بناء السياسة الإدارية المحلية وتوظف لصالحها، بما لها منرمزية في حياة المواطن، بالإضافة إلى الأعياد الوطنية المبرمجة في القانون.

هـ. **الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن:** وتتم هذه العلمية بإشراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري واطلاعه على بعض الوثائق بالإضافة إلى مهمة إستقبال الزوار وتبسيط إجراءاتها وتنشيط الاتصال وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن والإدارة[2].

عموما هذه هي الوظائف المناطة بكل مؤسسات الإدارة المحلية من ولايات وبلديات وما يتبعها، تبقى فقط بعض الخصوصيات التي تميز كل مؤسسة عن الأخرى، ولكن جوهر المهام محدد بدقة والأهداف مرسومة، ينبغي فقط السعي إلى بلوغها والعمل على إزالة كل العراقيل المتعلقة بنقص الإمكانيات وسوء التنظيم وتفعيل التنظيم الإجتماعي الداخلي لهذه المؤسسات والوقاية من الانحرافات التنظيمية للجماعات والأفراد.

إن التطورات التي شهدتها الإقتصاديات المختلفة في مجال تقنيات المعلومات والإتصالات فان تسيير الشؤون المحلية وتحسين مناخ العمل صار من الجوانب ذات الأولوية في عمل الإدارة، و نظرا للأهمية البالغة التي تحتلها الإدارة المحلية في تسيير الشؤون المحلية، كونها تتصدر الأجهزة الإدارية التي تتفاعل بشكل يومي مع المواطن، أصبح من الصعب عليها العمل في الوقت الحاضر بنفس الطريقة والأسلوب التي كانت تعمل في فترات دابرة، إذ وجب عليها استخدام التقنيات لتجديد نفسها ولبس ثوب رقمي يزيد من قدرتها التنافسية ويمنحها مؤشرا حديثا من خلال التوجه نحو تقديم خدمات إلكترونية تتسم بالسرعة والفعالية، وهو ما يتجسد من خلال الانتقال نحو الإدارة المحلية الإلكترونية.

بناء على ما تقدم يمكن القول إن الإدارة المحلية هي كيان عمومي محلي يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية، لها مهام وسيطية بين الدولة والأفراد من خلال ما أسند لها من وظائف ومهام على رأسها خدمة الصالح العام، وتبعا لذلك فإن تطوير الإدارة المحلية أصبح ضرورة لازمة لإستهداف أي تنمية في المجتمع، ومن ثمة فإن إدخال أسلوب الإدارة الإلكترونية من شأنه إحداث إصلاح إداري عميق في الإدارة المحلية، الأمر الذي يحدث تنمية متوازنة ومتكاملة في إطار تحسين علاقة هذه الأخيرة بالمواطن، فهو مطلب أي نظام في تسيير الشأن العام.

[1]- ناصف محمد وقداوي عبد القادر، أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الالكترونية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد01، المركز الجامعي الونشريسي-تيسمسيلت، الجزائر، 2017، ص90.

[2]- عبد القادر عكوشي، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005، ص56.

وبالنظر للمكانة المتميزة التي تحتلها الإدارة المحلية في نظام هرم الدولة تبعا للمهام المسندة لها، والتحديات المرافقة لأداء هذه المهام والمتمثلة في ضبط معادلة التكامل والتوازن بين تطوير الإدارة المحلية وأداء الخدمات العامة في جودة عالية، تم إدخال أسلوب الإدارة الإلكترونية كآلية جديدة تستهدف إنجاز الأعمال والخدمات بطريقة إلكترونية.

ثانيا: تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية.

على اعتبار أن تطبيق الإدارة الإلكترونية هو توجه جديد يساهم في تحديث وتطوير أنشطة الإدارة، فإن تطبيقها على مستوى الإدارة المحلية جاء كحتمية ومسعى متكامل متواصل وشامل، يهدف إلى التحكم في توجيه التطور التكنولوجي التقني على المستوى المحلي وذلك لما لها من دور في ترقية وظائف ومهام وأنشطة هذه الإدارات والإنتقال بالعمل الإداري التقليدي إلى عمل إداري إلكتروني، لتتمكن بذلك من تحسين أدائها وترقية مستويات خدماتها لترتقي مع تطلعات مواطنيها.

1. دواعي اعتماد الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارة المحلية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس ضربا من ضروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، فثمرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة بإختلاف أهدافها وملكيتها، وقد ساهمت تطورات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والتقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات في الدعوة إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، وتتمثل عوامل الجهد والوقت والتكلفة أحد أهم المجالات التي تلقي على الإدارات المحلية أعباء كبيرة وتعد معيارا مهما لتقييم المواطنين بكفاءة تلك الإدارات في إدارة شؤون التقسيم المحلي المعني.[1]

ويمكن تلخيص أبرز الأسباب الداعية لإعتماد الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية إلى الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة المعاملات، ناهيك عن مختلف القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق، وكذا استصعاب الوقوف على معدلات قياس الأداء، مما استدعي ضرورة توفير قاعدة بيانات موحدة متداولة بين مؤسسات الإدارة المحلية المختلفة لإختزال الوقت وتجنب الازدواجية في الإجراءات، خصوصا مع التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات، وحتمية تحقيق الإتصال المسامر بين المواطنين بالرغم منتحديات اتساع نطاق إعداد المستفيدين.

[1]- زرزار العياشي، من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الالكترونية للإدارة المحلية، مجلة القانون والمجتمع، المجلد3، العدد1، جامعة أدرار، ص103.

وتعتمد الإدارة الإلكترونية في تطورها لخدمات الإدارة المحلية على أساليب حديثة ووسائل تقنية وفنية، تنظيمية مناسبة ويمكن إجمالها في الآتي[1]:

- إعتماد الإدارة المحلية على حزم برمجية وتطبيقات مستخدمة ومبرمجة، تثبت مصداقيتها، فالإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي أيضا تحتاج إلى وجود مناسب وعال من البنية التحتية التي تضمن شبكة حديثة للإتصالات والبيانات وبنية الإتصالات سلكية ولاسلكية، قد تكون قادرة على تأمين التواصل، ونقل المعلومات بدقة.
- الإعتماد على أنظمة معلومات تسهل من عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج المترتبة عنها.
- تطبيق الوسائل الإلكترونية اللازمة من أجل الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، والتي تستطيع بواسطتها التواصل معها على المستوى المحلي ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية، والمحمولة والهاتف الشبكي، وغيرها من الأجهزة التي تمكن المواطن من الإتصال بالشبكات المختلفة، وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.
- الإعتماد على عدد لا بأس به من مزودي خدمة الأنترنت على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان، من أجل فتح المجال أمام أكبر عدد من الموظفين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية والإستفادة من خدماتها.
- الأخذ بعين الإعتبار تنويع مصادر قواعد البيانات، ومدى قدرة المواطنين المحليين من الوصول إليها بطرق مختلفة.
- تطبيق الانجاز الآلي الإلكتروني، وهي تقنية إلكترونية يتم بواسطتها انجاز بعض الخدمات العامة وتقديمها بشكل آلي، وذلك بتحويل بعض الأعمال الإدارية البسيطة التي يقوم بها الموظف إلى أعمال إلكترونية تتم بشكل تلقائي.
- حماية المعلومات الشخصية للمواطنين عن طريق توفير الأمن الإلكتروني، السرية الإلكترونية من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات(التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية، الإجراءات الإحترازية لحفظ المعلومات، التحديث المستمر لبرامج الحماية من الفيروسات، عمل نسخ احتياطية للمعلومات العامة وحفظها في أماكن آمنة.)

إن توجه الإدارة المحلية بمختلف وحداتها إلى استعمال تقنيات الإعلام والاتصال وخصوصا الأنترنت والأنترانت بغية تحسين وتسريع تدفق المعلومات والخدمات إلى المواطنين والشركاء التجاريين والمستخدمين ومختلف الهيئات الحكومية

[1]- أسامة السيد محمود، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2010، ص36.

ذات الصلة مع الإدارة المحلية،[1] ويكون هذا بشكل يساعدها على بناء علاقات أفضل بسبب ماتوفره التقنية من تناسق وسهولة، بالإضافة إلى السرعة مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية أعمال الإدارة المحلية، أي أنها تلك الجهود الإدارية التي تضمن لها تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عن طريق أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت، مع ضمان سرية نقل المعلومات[2].

ولايخفى تبني هذا الوضع الجديد للإدارة المحلية ماهو إلا رغبة في الإنتقال والرقي بخدمات ومصالح الإدارة بشكل جيد، وعلى هذا فالإنتقال من وضع الإدارة المحلية التقليدية إلى وضع الإدارة المحلية الإلكترونية، هو بالتأكيد بغية تحقيق مجموعة من الأهداف عجزت الإدارة بشكلها التقليدي القيام بها في بيئة العمل تحت ظل الإدارة المحلية التقليدية، وهذا مانسميه بالأهداف المنشودة من وراء تبني إدارة محلية الكترونية، وهذه الأهداف تتمثل فيمايلي:[3]

-تقديم الخدمات للمواطنين بطريقة سهلة وسريعة ومنخفضة التكاليف، من خلال 24/24 ساعة و7/7أيام.

-إتاحة المعلومات عن كافة القوانين واللوائح للمواطنين على شبكة الانترنت لزيادة معرفتهم بها وفهمهم لها.

-تحديد متطلبات الحصول على الخدمة والنماذج المطلوبة لتقديمها بما يمكن من استكمالها قبل الذهاب لمكان أداء الخدمة، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الوقت والجهد اللازم لأداء الخدمة.

-ترشيد الإنفاق المحلي حيث يتم تخفيض عدد الموظفين، بالإضافة إلى استبدال استخدام المستندات الورقية والمخازن المتكدسة بالوثائق من خلال التحول نحو استخدام الكمبيوتر.

-التخلص من صور البيروقراطية السلبية ومظاهر الفساد وسوء الإدارة، وتحقيق أكبر للشفافية من خلال إتاحة المعلومات بصورة متكافئة لكافة المؤسسات والمواطنين.

-رفع كفاءة أداء الوحدات المحلية وإعدادها للاندماج في النظام العالمي لمواكبة نظم المعلومات الحديثة المتبعة.

بإختصار يمكن القول أن تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بالوظيفة الأساسية للإدارة المحلية وأهم هذه الأهداف هي تقديم الخدمات للمواطنين المحليين بشكل إلكتروني، حيث

[1]- علي لطفي، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي، ورقة مقدمة للملتقى الدولي السادس حول الإدارة العامة والحكومة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،دبي،09-12ديسمبر، 2007، ص03.

[2]- عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص450.

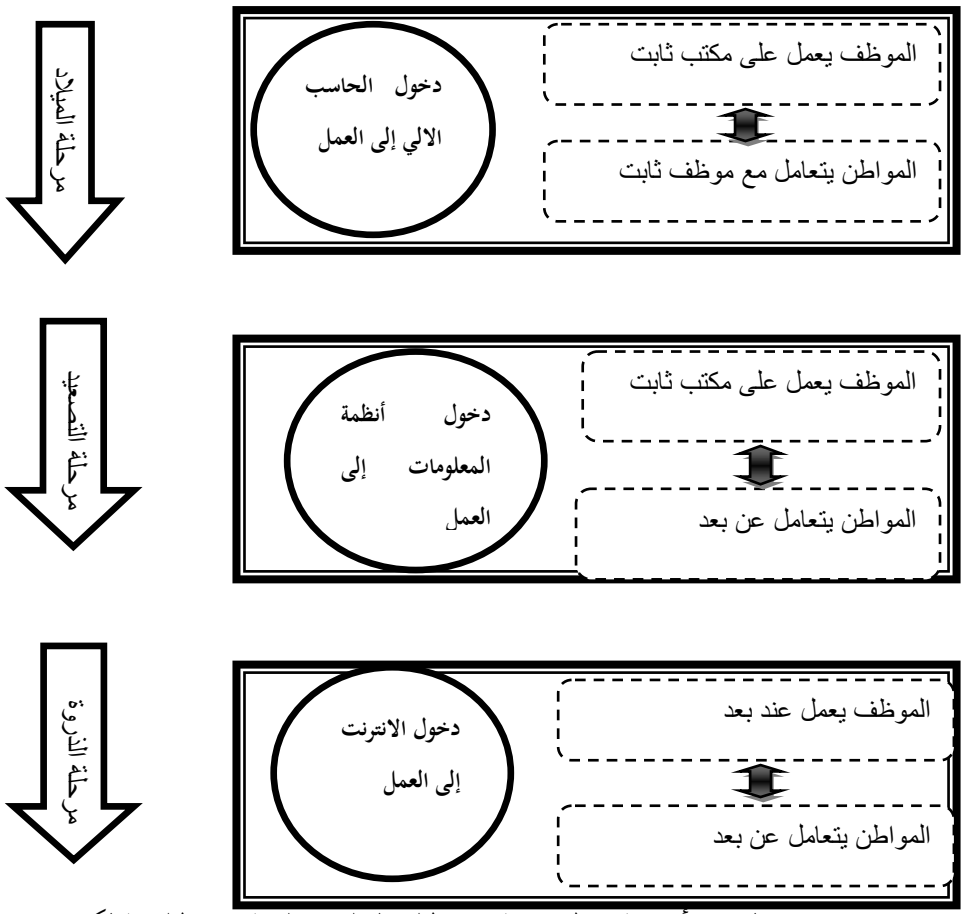
[3]- يرقى حسين وحوال محمد السعيد، تجربة بلدية مسقط في تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية والدروس المستفاد منها، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول تسيير الجماعات المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 17-18 ماي2010.

تساهم تكنولوجيا المعلومات الإلكترونية بشكل فعال في خدمتهم وحصولهم على خدمات آنية تتسم بالسرعة وغير مكلفة، كما أنها تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لهؤلاء المواطنين من خلال الإعتماد على قنوات الإدارة الإلكترونية فهي وسيلة فعالة لتحقيق الوصول إلى المعلومات الكافية لأكبر عدد من المواطنين وهو من ابرز مهام الإدارة المحلية، وبهذا فهي تجسد مبدأ تمكين المواطنين من ممارسة حقوقهم الديمقراطية، وكذا المشاركة في مناقشة القضايا المحلية والنشاطات الانتخابية والاتصال بالإدارة وممثليهم، ما يسهم في زيادة كفاءة أداء الوحدات المحلية وذلك نتيجة توفير الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقديم الخدمات، إضافة إلى تخفيض تكاليف النشاط من خلال الإستغناء عن حجم كبير من الوثائق المستخدمة نتيجة اطلاع الموظفين على مختلف العمليات المنجزة في مختلف المصالح عن طريق الشبكات الداخلية.

2. مراحل التحول إلى الإدارة المحلية الإلكترونية:

إن التدرج في تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية مرحلة إنتقالية تتطلب فترة من الوقت، وذلك بغية الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، هذه المرحلة الإنتقالية بدورها تنتقل إلى مراحل متكاملة كما يبرزها الشكل الآتي:

الشكل رقم(10): مراحل التحول إلى الإدارة المحلية الإلكترونية



المصدر: ناصف محمد وقداوي عبد القادر، أهمية الإنتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، العدد01، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، مارس2017، ص100.

يتبين من خلال الشكل أن العمل النهائي بالإدارة المحلية الإلكترونية يمر تدريجيا بثلاثة مراحل كمايلي[1]:

1.مرحلة الميلاد: وهي أول مرحلة ويتم العمل فيها على تطوير العمل الإداري بواسطة استحداث تطبيقات وبرامج معلوماتية متخصصة بهدف إعانة الموظف المحلي على القيام بمهامه بكفاءة وسرعة، بحيث يخلق إحساسا لدى المواطن بالرضا وبذلك يتقبل المرحلة الإنتقالية رغم بقاء الإجراءات الإدارية التقليدية على حالها من حيث تعامله مع الموظف في مكتب ثابت.

2.مرحلة التصعيد: وهي مرحلة مهمة من حيث التطبيق، حيث يبدأ المواطن في تقليل التنقل إلى الإدارة المحلية لقضاء حاجاته الإدارية، كخدمات الإستعلام وإستخراج وثائق الحالة المدنية، وذلك من خلال البرامج وأنظمة المعلوماتية المتخصصة عن بعد.

3.مرحلة الذروة: وهي آخر مرحلة من التطبيق الفعلي والتام للإدارة المحلية الإلكترونية، حيث تصبح تقدم هذه الأخيرة تقدم أغلب خدماتها إن لم تكن كلها، للمواطنين دون الحاجة إلى تنقلهم بواسطة استغلال الأنترنت مما يخلق الشعور بالراحة ويريح المواطن عناء التنقل والوقت، وبذلك تتم هذه الخدمات بالسرعة والمرونة اللازمين.

3. مجالات عمل نظام الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية:

إن تحول الإدارة المحلية من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني يفرض عليه البدء في تقديم خدماته بشكل إلكتروني لفائدة الجمهور المستفيد وفق العديد من الإجراءات والتقنيات، لذا يجب عليه تحديد هيكلته وأنظمة عمله وتكييفها مع هذا النظام الجديد، للوصول في الأخير إلى إبراز معالم الإدارة المحلية الإلكترونية، ويمكن أن نميز مجالات تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بها في مايلي[2]:

أ. **حوسبة العمل:** الحوسبة مصطلح جديد ظهر مع انتشار الحاسب الآلي في مختلف الجهات الحكومية، ويعني الإعتماد بصفة كلية أو شبه كلية على الحاسب الآلي وتطبيقاته في إنهاء مختلف الأعمال بدقة مع توفير الوقت والجهد والمال للقيام بذلك.

[1]– ناصف محمد وقداوي عبد القادر، أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الالكترونية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد01، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، مارس2017، ص100.

[2]– محمد سعداوي، انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الالكترونية على أداء المرافق العمومية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد02، العدد15، الجزائر، 2016، ص329.

وعلى هذا الأساس يستوجب على الإدارة المحلية استخدام هذا الجهاز لإعادة النظر في طبيعة أعمالها ومعرفة كيف يدور العمل على مستواها لزيادة كفاءتها وقدرتها على أداء أعمال الكترونية بشكل متكامل وآمن، لذلك يمكن القول أن الحوسبة في الإدارة المحلية تعني استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته في أماكن العمل من أجل انجاز مهام الإدارة المحلية، وهذا مايعرف بحوسبة أماكن العمل، وكذلك استخدام هذه الأجهزة من أي مكان خارج العمل من قبل الموظفين لإنهاء مهامهم الوظيفية المكلفين بها، حيث يمكن للإدارة المحلية أن يعتمد على الموظف الجوال، وهو موظف يمكنه عن طريق الحاسب الآلي الشخصي أو المحمول ومعدات اتصال بسيطة أن يعمل من خارج مكتبه، سواء من مكتبه أو أثناء السفر وهذا مايعرف بحوسبة الأشخاص.

ب. **أتمتة الأنظمة:** من سمات الإدارة الإلكترونية الأنظمة الإلكترونية بمعنى تحول الأعمال الإدارية، والتي تتم بناءا على تدخل بشري، إلى أعمال إلكترونية تتم من تلقاء نفسها، ولذلك فان عملية الأتمتة تعكس تقدما أو رقيا في أداء العمل بطريقة إلكترونية بشكل غير مسبوق، ويمكن اللجوء إليها على الأقل لأداء الأعمال البسيطة التي قد تشغل الموظف أو تستهلك حيزا من وقته، ويمكن للآلة القيام بها من تلقاء نفسها، ولذلك ساهمت شركات تقنية المعلومات في ابتكار برامج للأتمتة الخاصة بنظم تشغيل الحاسب الآلي، منها شركة مايكروسوفت الأمريكية.

وبالتالي فإن ظهور أعمال الأتمتة في نظم الحاسب الآلي على مستوى الإدارة لمحلية يعتبر كوسيلة لإتمام الأعمال الروتينية التي تضيع وقت الموظف ويقع خلالها في العديد من الأخطاء التي يصعب تداركها، ومن ضمن هذه الأعمال المتكررة، تحرير ملفات أو وثائق رسمية، تنفيذ طباعة ما، تحديث السجلات بالإضافة إلى كل مايتضمن فتح ملف معين أو إغلاقه أو الإضافة فيه، وعند أتمتة نظم الحاسب الآلي فإنها ستتمكن من إجراء العديد من هذه الأعمال المتكررة بسرعة قصوى ودقة متناهية دون ملل من هذا الروتين اليومي.

ج. **التدفق الإداري للبيانات والأرشفة الإلكترونية:** يتطلب أداء أعمال الإدارة المحلية تدفق العديد من البيانات والأرشفة من أجل القيام بإنجاز مختلف الخدمات وتلبية رغبات جميع المستفيدين منها، وبالنظر إلى حجم هذه الطلبات من جهة وكثافة وضخامة الرشفة ومصادر البيانات من جهة أخرى، فإنه يستوجب أن تتم عملية تدفق البيانات بشكل إلكتروني بين مختلف مستويات الإدارة المحلية، وفي اتجاهات مختلفة من أعلى مستويات الإدارة إلى أدناها والعكس، وبعبارة أخرى تلتزم الإدارة المحلية الإلكترونية بالقضاء على تداول الأوراق أو السجلات التي مضى عليها وقت طويل، وهذا قدر الإمكان في نطاق الإدارة المحلية الإلكترونية، بحيث يمكن إدخال البيانات والمعلومات أو المستندات عن طريق مسحها ضوئيا، ثم تنساب عبر شبكة الحاسب الآلي إلى كل

الموظفين ذوي الإختصاص والعلاقة، وكل حسب إختصاصه، وهذا يستدعي ضرورة توفير نوعية خاصة من شاغلي مختلف الوظائف في هذه العملية، وهو أن تكون لدى الموظف مهارات التعامل مع الحاسب الآلي وتطبيقاته، والتي منها برنامج التدفق الإداري.

وتسهل برامج التدفق الإداري الإلكتروني عملية أداء الوظيفة في نطاق الإدارة المحلية الإلكترونية من خلال إنسياب البيانات بدقة وبسرعة، حيث أن الإحتياجات أو الطلبات المرسلة والمتوافدة إلى هذه الإدارة يمكن أن تحال إلى موظف الأرشيف في ظرف قياسي وبعد أن يستجمع هذا الأخير مختلف الرسائل يقوم بعملية إحالتها إلى الموظف المكلف بإتمام هذه الخدمة وبسرعة أيضا، مع مراعاة ضرورة وجود جهاز أمن معلوماتي من الموظفين المتخصصين في أمن الشبكات.

د. **الموظف في الإدارة المحلية الإلكترونية:** يعتبر الموظف أساس قيام الإدارة المحلية بمهامها، حيث إن طبيعة نشاطها الخدمي والأعمال الإدارية الموكلة لها تجعل الموظفين في محور اهتمام الإدارة، ونظرا لعدد الموظفين الكبير ووجود الوحدات المحلية في أماكن متباعدة، فإن اعتماد الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، يعد وسيلة ناجعة لأداء مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، من التوظيف وحتى تسيير المسار الوظيفي بما في ذلك نظام الحضور والانصراف إلكترونيا.[1]

4. تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية:

عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية تواجه العديد من التحديات السياسية والإجتماعية والإقتصادية التي تفرضها بيئة الإدارة المحلية والتي تتباين تبعا للمستوى الإجتماعي والثقافي والعادات والتقاليد السائدة بكل ولاية أو دائرة أو بلدية، ويمكن إيجاز أهم هذه التحديات على النحو التالي:[2]

1. غالبا ما يرتبط التحول إلى نظام الإدارة المحلية الإلكترونية بالقرار السياسي المركزي، حيث أن وحدات الإدارة المحلية لا تملك حرية اتخاذ قرار تحويل أعمالها إلى الأسلوب الإلكتروني لان دورها تنفيذي فقط، أما الغستراتيجيات فتوضع من خلال السلطة المركزية.
2. أيضا يتطلب تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية المشاركة بين كافة فئات المجتمع المحلي لتحقيق التكامل بين الأطراف المشاركة في تقديم الخدمة الإلكترونية، إلا إن نقص الوعي في المحليات يقف عائقا أمام هذه المشاركة.

[1] – بن عبيد عيد الباسط، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص213.

[2] – الحكومة الإلكترونية، مجلة خلاصات، العدد19، مصر، 2003، ص53.

3. نقص الموارد المالية للمحليات وتدني مستوى الأداء الحكومي وتركز جهود التنمية في المدن الرئيسية باعتبارها واجهة الدولة دون النزول إلى مستوى المراكز والقرى التابعة للمحليات.
4. تعاني المجتمعات المحلية من مشاكل إقتصادية وإجتماعية مثل: البطالة ونقص الاستثمارات وانخفاض مستوى المعيشة ونقص البطالة ونقص الإمكانيات مما يجعل تركيز جهود التنمية على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين، ولايدخل التطور التكنولوجي ضمن أولويات المواطن المحلي، مما يترتب عليه عزوف المواطن المحلي عن الإندماج في مجتمع المعلومات.
5. تعد المركزية الشديدة التي تعاني منها الإدارة المحلية من أهم التحديات التي تواجه الإدارة المحلية الإلكترونية مما يتطلب اللامركزية على المستويين الأفقي والرأسي، وذلك على النحو التالي:
   - **المستوى الأفقي**: من خلال تمكين المجالس المحلية من وضع الخطط والبرامج ونظم الإدارة والسياسات التي تتناسب مع ظروفها البيئية الخاصة، بهذا المعنى لاتتطلب تعديلات تشريعية وتنظيمية، إنما تتطلب مشاركة الوحدات المحلية في اتخاذ القرار.
   - **المستوى الرأسي**: وذلك من خلال نقل السلطات والوظائف والمسئوليات والموارد من الإدارة المركزية إلى الإدارة المحلية، مما يتطلب إجراء تعديلات قانونية وتشريعية وهيكلية.
6. تعاني الإدارة المحلية من القصور في تدفق البيانات والمعلومات الواردة إليها من الوحدات المركزية، مما يعيق نجاح الإدارة الإلكترونية على مستوى المجتمعات المحلية.

ثالثا: تأثير الإدارة الإلكترونية على خدمات الإدارة المحلية.

إن توظيف أسلوب الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية أصبح اليوم مطلب لاغنى عنه لما يحققه من تأثير على نوعية جودة وفعالية العمل الإداري، فالإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وفضاء رقمي للخدمات والأعمال الإلكترونية تعمل جاهدة من خلال مبادئها على تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية، ذلك من خلال الإستفادة من الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في إعادة هيكلة وبناء العمليات الإدارية لتأخد الشكل الإلكتروني، واستعمال الوسائل والأجهزة التقنية الحديثة والمتطورة للقيام بإجراءاتها وأنشطتها الإدارية، كله من أجل تلبية حاجيات المواطن المحلي بصورة مستحدثة من أجل استخدام أمثل للوقت الجهد والمال، والإستغلال الرشيد للموارد المادية والبشرية، فالإدارة الإلكترونية تؤثر بصورة مباشرة على نوعية الخدمات وجودتها.

1. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة:

عرف العالم تغيرات وتحولات عديدة، وظهور وسائل اتصال وشبكات الأنترنت وغيرها من الوسائل الحديثة أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية التي تقوم بتقديم الوظائف والخدمات العامة للمواطنين مما أثر هذا التحول والتطور على خصائص الخدمة، لتتحول إلى خدمة إلكترونية، التي تتمثل في مجموعة النشاطات التي يتولد عنها تأثير وعلاقة تبادلية بين الزبون والمستفيد من جهة والهياكل والموارد البشرية من جهة أخرى، عن طريق وسائل وأساليب إلكترونية، لتتحقق الخدمة في الواجهة الأمامية، وتظهر جليا أثار تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة فيمايلي :[1]

أ. **من حيث ترشيد الخدمة:** حيث أن ترشيد الخدمة يحث على ضرورة استخدام مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن، الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الإتصال بكل إدارات الدولة، تتمكن بالنيابة على المواطن من متابعة كافة معاملاته، مما في تلك التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لايضطر المواطن إلى الإنتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته، فمختلف العمليات تتم من خلال خدمات المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني، حيث يمكن إبراز أثار تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الإشارة إلى مجموعة من النقاط:

- في إطار الإعتماد على الإدارة الإلكترونية أصبحت الأعمال تنجز وفق معايير دقيقة، تحدد من قبل أنظمة معالجة معلوماتية بأسلوب يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزات خلال تقديم الخدمات، ما أدى إلى الدقة وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد.
- كما أدى الإعتماد على أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى تقليص تكاليف الخدمة، حيث أصبحت الإتصالات تتم عن بعد دون تكلفة العناء والإنتقال إلى مصالح الخدمة.
- كما أنها ساهمت وبشكل كبير في توضيح الخدمات مما أدى إلى سهولة وإمكانية المحاسبة على كل جزيئات تلك المهام والأنشطة، من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لامجال لإخفاء المعاملات، ولا فرصة للإستئثار بخدمة جهات معينة دون أخرى.

ب. **من حيث فعالية المنظمات:** حيث أن التوجه نحو الخدمة الإلكترونية وجعلها بالقرب من المواطن، مكن الإدارة القائمة على توفير الخدمات من خلال تسهيل الوصول إليها من طرف المستخدم، وبالتالي تحقيق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه، أو الإتصال المباشر مع المستفيد، كما حقق ذلك أيضا السرعة في انجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما أدى الإعتماد على

[1]- بالقرع فاطمة وآخرون، جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد07، ص08.

أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى محدودية وقلة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية زيادة إلى توفير الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي.

2. أثر الإدارة الإلكترونية على خصائص الخدمة:

مما لاشك فيه أن التوجه نحو الخدمات الإلكترونية من أهم الثمار التي تم جنيها من تطور التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، حيث شهدت مجال الخدمات المقدمة إلكترونيا تطورا كبيرا ينمو يوما بعد يوم، لتصبح اليوم ذات أهمية كبيرة في حياة الجميع ولها أثر بالغ الأهمية حيث أنها وفرت الكثير من الوقت والجهد التي كانت تتطلبها الإجراءات اليدوية للحصول على هذه الخدمات بشكل عادي من تكلف عناء المواصلات وقضاء وقت طويل في طوابير الإنتظار مع عدم جودة العمل وحدوث العديد من الأخطاء.

إلا أن هذه الخدمات عملت على إلغاء جميع هذه المظاهر السلبية ووفرت الوقت الضائع و الجهد المستهلك في هذه الإجراءات مع توفير الدقة الكبيرة وتجنب الأخطاء بشكل كبير ودقيق للغاية كما مثلت حماية للعديد من البيانات الخاصة بالحاصلين على هذه الخدمات، وبذلك فان تحول مختلف تلك الخدمات إلى طبيعة إلكترونية، بالضرورة سيصاحبه تغيير وتعديل على خصائص هذه الخدمات من جوانب عدة، وتبعا لذلك يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تؤثر على وجه التحديد على خصائص الخدمة، كون الخدمة مرتبطة بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في[1]:

أ. **اللاملموسية:** والتي تعني انعدام الوجود المادي للخدمة، بحيث لايمكن رؤية الخدمة أو لمسها قبل شرائها، وبالتالي يصعب معاينتها قبل اقتنائها، وذلك يجعل الخدمة غير نمطية، بينما يحاول المستفيد تحديد جودة الخدمة من خلال المعلومات عن الخدمة وبيئتها المادية، إضافة إلى المعدات المستخدمة في تقديم الخدمة والأفراد مقدمي الخدمة.

ب. **التلازمية:** ويقصد بهذه الخاصية عدم إنفصال إنتاج الخدمة عن عملية إستهلاكها، فعلى خلاف السلع المادية لايتم إنتاج الخدمة قبل استهلاكها، ولكن تنتج حين إستهلاكها، ويتطلب ذلك وجود المستفيد ومقدم الخدمة في مكان تقديمها، فيصبح المستفيد جزءا مساهما في إنتاج الخدمة، مما يجعل عملية التفاعل أثناء أداء الخدمة عملية بالغة الأهمية بالنسبة لنتائج تقديم الخدمة وتقييمها.

ج. **الفنائية:** ينتج عن خاصيتي اللاملموسية والتلازمية عدم القدرة على تخزين الخدمة، فتنتهي الخدمة حال إستخدامها، وتعد تكلفة التحضير لتقديم الخدمة تكلفة ضائعة إذا لم تطلب الخدمة، وهذا يشكل أهم التحديات التي يواجهها منتجو الخدمات.

[1]-بن عبيد عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص227.

د. **اللانمطية**: تتميز الخدمات بعدم النمطية أو عدم تجانس الوحدات، بحيث تختلف كل عملية أداء الخدمة عن عملية أداء أخرى للخدمة ذاتها، وهذا رغم تقديمها في نفس البيئة المادية واستخدام نفس المعدات من طرف نفس الأفراد، فعملية أداء الخدمة تتوقف على مهارة مزودي الخدمة وعلى كفاءة تفاعلهم مع مختلف المستفيدين.

وتتلخص أهم الآثار التي تحدثها الإدارة الإلكترونية على خصائص الخدمة في الجدول التالي:

الجدول(05): تأثير الإدارة الإلكترونية على خصائص الخدمات

خصائص الخدمة	تأثير الإدارة الإلكترونية
اللاملموسية	تمكن الإدارة الإلكترونية من إتاحة الخدمات عبر الشبكة، توفير معلومات دقيقة عنها، مما يوفر للزبائن فرصة البحث عن أفضل الخدمات، ويمكنهم المقارنة بين مختلف عروض الخدمات من خلال مقارنة مزايا كل منها، مما يساعد على تكوين صورة عن الخدمة في ذهن المستفيد قبل تجربتها، كما يساهم عرض وتسليم الخدمة عن بعد في زيادة قيمة تقييم جودتها، وتتجه المؤسسات المعاصرة إلى توفير إمكانية تجربة الخدمات من خلال الانترنت عن طريق توفير بيئة افتراضية للخدمة على الشبكة.
التلازمية	تتيح الإدارة الإلكترونية التفاعل عن بعد بين مقدم الخدمة والمستفيد، أي دون وجودهما في مكان واحد.
الفنائية	يتم تخزين المعلومات الرقمية عن الخدمات واستعادتها عبر الشبكة الإلكترونية وقت الحاجة إليها، فيمكن تكوين الخدمات الإلكترونية متى احتاج إليها المستخدم، وتستطيع المؤسسة إتاحة خدماتها عبر النظام الالكتروني الذي يمكن للأفراد الاستفادة من هذه الخدمات في فترات مختلفة.
اللانمطية	يعوض النظام الإلكتروني الشخص مزود الخدمة، وبالتالي تتاح نفس الإمكانيات والمعاملة لجميع المستفيدين، وتصبح عملية التفاعل متوقفة على قدرة المستفيد في التعامل مع النظام الإلكتروني وتنفيذ الإجراءات النمطية للنظام، وهذا يساهم في تنميط أكثر للخدمات.

المصدر:بن عبيد عبد الباسط، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر،مرجع سبق ذكره، ص29.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول إن تطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية أحدثت تغيرات عميقة في طبيعة تقديم الخدمات، كما أنها أضافت صبغة الجودة على هذه الخدمات التي تقدمها الإدارة، مما أدى الأمر في الرفع من الكفاءة الإدارية وتحسين مناخ العمل، وعلى هذا الأساس يمكن إن نخلص إلى إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية يساهم في تحقيق مايلي[1]:

[1]- العربي بوعمامة وحليمة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد09، 2014، ص 42.

- تسهيل الإجراءات ليتم فهمهامن خلال تبسيطها، وتخفيض كلفتها ومنح خدمة بجودة عالية.
- تقليص وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر العملاء من الانتقال شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يرافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.
- الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.
- تسهيل إجراء الإتصال بين الإدارة المحلية ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج البلد.
- الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الأنترنت مما يؤثر ايجابيا على عمل الإدارة المحلية، وتعمل الإدارة الإلكترونية كنظام بالتنسيق بين متطلبات تقنيات المعلومات والإتصالات الإلكترونية، المتطلبات المالية، المتطلبات التشريعية، متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.

3. أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على إدارة الخدمة العامة:

ومن المتعارف عليه أن الإدارة المحلية هي الجهاز التنفيذي للدولة، وهي حقيقة لا يختلف حولها اثنان، إنما الإختلاف يكون في طريقة تسيير وتنظيم هذه الإدارة وتفعيل وظيفتها عن طريق وسيلتين:[1]

-الضبط الإداري الذي يقوم على مراقبة وتنظيم نشاط الأفراد حفاظا على النظام المحلي.

- المرفق العام وهو الوسيلة والأداة للإدارة التي تسمح من خلاله بالقيام بنشاط يحقق المنفعة للأفراد، فهو وسلة لتحقيق الخدمات العامة.

ونظرا للتوجه التقني واعتماد الإدارة المحلية على الأسلوب الالكتروني في تسيير شؤونها والإعتماد على شبكة الأنترنت والأجهزة الإلكترونية في ذلك، فقد أدى ذلك إلى بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، التي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغتها وجعلها قائمة على الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني وإختراق الحدود، وبما أن المرفق العام كونه الوسيلة أو الأداة لتوفير تلك الخدمات، بالضرورة فقد تأثرت مبادئه العامة بنظام الإدارة الإلكترونية في سيرها، وهو ما توضحه النقاط الآتية:

[1]- بوقاسم امال، تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر3، 2016، ص52.

1) **مبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام وأطراد:** وهو يعني استمرار المرافق العامة في أداء أعمالها بصورة منتظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد وذلك لكونها تقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد يتوقف عليها إلى حدكبير تنظيم شؤون حياتهم، ومن ثم فان تعطل هذه المرافق يؤدي إلى إخلال واضطراب في حياة الجمهور، وذلك مثلما يحدث عند إنقطاع الكهرباء أو المياه عن المنازل، كما يترتب عنها عدة نتائج هامة منها تجريم الإضراب، وتنظيم إستقالة الموظفين[1].

ويساعد نظام الإدارة الإلكترونية للمرفق العام على تأكيد ودعم هذا المبدأ، حيث يؤكد بصورة أكبر من النظام التقليدي، فيستطيع المواطن الحصول على الخدمات المرفقية في الوقت الذي يريده بمجرد الدخول على شبكة المعلومات إذا كانت الخدمة المطلوبة من الخدمات التي يمكن القيام بها دون اشتراط وجود الموظف في العمل، حيث تقدم هذه الخدمات على مدار اليوم لمدة24 ساعة وهوما يعني استمرارية المرفق العام في تقديم خدماته بشكل دائم ودون انقطاع[2].

كما يلاحظ أن استعمال أسلوب الإدارة الإلكترونية ساهم في تعزيز الضمانات القانونية التي وضعها المشرع من أجل تحقيق إستمرارية المرفق العام، فإذا كان يمكن من خلال الإدارة الإلكترونية تقديم الخدمات دون تدخل من جانب الموظفين، فان حالات الإضراب عن تقديم الأعمال الإدارية تنخفض بشكل كبير لأن الكثير من الخدمات يتم تقديمها أليا دون الحاجة إلى الموظفين، وبالتالي لاتتأثر بوجودهم، وبالتالي يؤدي أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى التقليل من تأثير الظروف الطارئة على المعاملات بين الأفراد، حيث يمكن للأفراد الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء هذه المعاملات في أي وقت[3].

2) **مبدأ المساواة أمام المرافق العامة:** ويقصد به مساواة الأفراد الراغبين في الإنتفاع بخدمات مرفق عام معين سواء فيما يتعلق بالإنتفاع بخدماتها أوفيما يتصل بتحمل أعبائها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو الدين أو الرأي، ويفرض هذا المبدأ تواجد الراغبين في الإنتفاع بخدمات المرفق العام في الوضع والمركز الذي يحدده القانون أو لائحة المرفق، أن يتوافر فيهم الشروط اللازمة للإنتفاع بهذه الخدمات حتى يستطيعوا الإنتفاع بها تحمل نفقاتها على قدم المساواة دون تمييز بينهما[4].

[1]–عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، العراق، 2008، ص86.

[2]– دعاء أنور سعيد الطائي، التطور التكنولوجي وقيان الحكومة الإلكترونية وأثرها على المرافق العامة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الهرين، العراق، 2013، ص96.

[3]– دعاء أنور سعيد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص97.

[4]– صفوان المبيضين،الحكومة الإلكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، دار اليازوري، عمان، 2011، ص14.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسيير المرافق العامة يؤكد هذا المبدأ بشكل صريح لان تقديم الخدمات بالطريقة الإلكترونية يبطل فرضية التمييز بين الأفراد في الحصول على الخدمة بشكل نهائي لأن الأفراد يجدون أنفسهم أمام أجهزة إلكترونية يمكن لكل من يستطيع التعامل معها الحصول على الخدمة المطلوبة، وبالتالي سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى القضاء على الوساطة والمحسوبية، حيث تتم المعاملات بطريقة إلكترونية كما أشرنا سابقا، فلا يكون هناك مجال للفساد الإداري وسوء المعاملة والتمييز، وفي هذا تجسيدا لمبدأ الشفافية وحياد الإدارة.[1]

كما يساهم أيضا تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة على التخلص من ظاهرة الرشوة المنتشرة بين موظفي الإدارات العمومية في إطار العمل بنظام الإدارة التقليدية، حيث لاتكون هناك معاملة مباشرة بين أفراد طالبي الخدمة وموظفي الإدارة، فلا يكون هناك مجال لتقديم الرشوة بهدف الحصول على الخدمة أو تسريع الحصول عليها.[2]

وحتى لا تكون هذه المساواة نظرية بعد تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لابد من مساعدة أولئك الذين لا يمكنهم إستخدام الحاسوب أو الولوج إلى شبكة المعلومات، حتى يستطيعوا من الإستفادة بالخدمات المرفقية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، ولا يحرموا منها بسبب ظروفهم الإجتماعية والإقتصادية.[3]

وتكريس مبدأ المساواة في الإدارة العامة الإلكترونية يرتكز على عنصرين أساسيين هما:[4]

أ. **الإلمام بالمعرفة والدراية الإلكترونية:** إن نجاح نظام الإدارة الإلكترونية وتوصيل الخدمات عن طريق الأنترنت إلى المستفيدين يقتضي توفير البنية التحتية والأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك وجعلها متاحة الإستعمال ويمكن الحصول عليها من طرف المواطنين الذين لايملكون مثل هذه الأجهزة ويمكن ذلك من خلال إقامة عدد من الأكشاك الإلكترونية المتفرقة في كل وحدة محلية يستطيع طالب الخدمة من خلالها الحصول على الخدمة، وبمعنى آخر يجب تهيئة أماكن عامة مجهزة بأجهزة الكمبيوتر تمكن المواطن البسيط الذي لايمتلك كمبيوتر في بيته من الدخول إلى شبكة الحكومة الإلكترونية والحصول على خدماتها.

هذا بالإضافة إلى أنه يجب على الجهات الإدارية أن تعلن عن موقعها الإلكتروني بصورة دقيقة وواضحة الإجراءات والخطوات اللازمة للحصول على الخدمة، على أن تكون هذه الخطوات موجزة وموضحة برسوم جزافية، ويتعلق

[1]- ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية، مركز البحوث والدراسات، العدد04، الإمارات العربية، يومي26-2003/04/28.

[2]- دعاء أنور الطائي، مرجع سبق ذكره، ص106.

[3]- صفوان المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص37.

[4]- بوعلام طوبال ووليد زرقان، علاقة الإدارة الإلكترونية بالمبادئ العامة التي تحكم المرافق العامة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد5، العدد02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2020، ص465.

مبدأ المساواة والمعرفة الإلكترونية بضرورة وجود وعي إلكتروني، وذلك يتم من خلال القيام بحملة دعائية واسعة النطاق لإعلام المواطنين بوجود نظام الإدارة الإلكترونية ومجالات الإستفادة منه.

ب. حياد المرفق العام: إذا كانت مشكلة الأفراد تتمثل في عدم الإلمام بالدراية والمعرفة الإلكترونية فان مشكلة المرافق العامة بين المسئولين وبين الحصول على التمويل أو الدعم اللازم لإقامة وتجهيز الموقع المناسب على الأنترنت، ومن ثمة فان لنجاح الإدارة العمومية الإلكترونية نبذ الخلافات الشخصية أوالحزبية، وذلك مايؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة هذه المرافق وتوزيع خدماتها على كافة المستحقين دون تفرقة ودون تحيز.

3) **تغيير الأسلوب التقليدي لتنظيم المرفق العام:** لاتستطيع الإدارة مباشرة نشاطها إلا إذا سبق ذلك حسن تنظيمالأجهزة الإدارية التي تمارس ذلك النشاط والذي يتوقف عليه نجاح الإدارة في تحقيق أهدافه المتعلقة بالصالح العام وأداء الخدمات المرفقية، لذلك فإن التوسع في توفير الأجهزة والمعدات الإلكترونية قد لا يتحقق التطور المنشود وقدتكون حوسبة نظم تقليدية يدوية دون إعادة النظر في أساليب تنظيمها مانعا من الإستفادة من التطور التكنولوجي فالعناية بالجهاز الإداري للدولة أصبحت محل دراسة من جانب الباحثين في مجال الإدارة الذي يركز على الجوانب الفنية والعلمية المتصلة بأداء الجهاز.[1]

والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يعني تدعيم الإدارة بالأجهزة التكنولوجية وتأهيل موظفيها لمواكبة مستجدات المرحلة الراهنة ومتطلباتها الجديدة والتطورات الحاصلة، فالتحول يعد استجابة حقيقية لتطبيق المبدأ، خاصة لهذا التغيير يرفع من مردود المرفق العام من خلال تقديم عمل إداري بأسلوب فعال وسهل، وهومايترتب عنه كفاءة إدارية في الإنجاز مقابل اقتصاد في النفقات، فلما كانت الإدارة التقليدية تقوم على الإستعانة بعدد كبير من الموظفين، لتقوم بتقديم خدماتها المتنوعة للأفراد، وللقيام بهذه الخدمة يتطلب الحصول على توقيع، أو أكثر وتصديق على المستند المطلوب، وذلك يرتبط بتواجد هؤلاء الموظفين في عملهم، ولا شك إن مثل هذه الظروف يترتب عليها بطء الإجراءات والتأخير في تقديم الخدمات على عكس نظام الإدارة الإلكترونية.

لذلك فإن الإنتقال من نظام الإدارة التقليدية لنظام الإدارة الإلكترونية يعد استجابة للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرفق العام، وتدعيمه بما يلزم من أجهزة إلكترونية، وكذلك حاجة الموظفين للتأهيل والدراية، فالإدارة الإلكترونية هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة الإدارة للتطورات، والمرافق العامة للمستجدات والتغييرات دون إن يملك الموظفين حق رفض هذا النظام، بحجة استقرار مراكزهم القانونية كما يلاحظ أيضا أن تطبيق هذا المبدأ يسمح للإدارة بتغيير إدارة المرافق العامة من النظام التقليدي للنظام الإلكتروني، وذلك بصرف النظر عن أسلوب الإدارة المتبع سواء تعلق

[1]- لشهب وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص53.

الأمر بإدارة مباشرة تتولاها السلطة العامة، أم بإدارة غير مباشرة يتولاها ملتزم بعقد امتياز، أو شركة إقتصاد مختلط، أوشركة عامة تمتلك الدولة جميع أسهمها.[1]

ويعني هذا المبدأ انه من حق الإدارة إن تتدخل في أي وقت لتغيير أوتعديل القواعد التي تحكم المرفق العام حتى تتفق وتحقق المصلحة العامة على أفضل وجه، ذلك لأن الإدارة تعمل في تنظيمها للمرافق العامة على البلوغ إلى توضيفها بأكبر كفاءة ممكنة في الظروف القائمة فإذا تغيرت الظروف أو أبان للإدارة أسلوب عمل أفضل لزيادة كفاءة المرفق كان لها إبتغاء تحقيق المصلحة العام دون أن يكون لأحد الإعتراض على ذلك سواء من المنتفعين من المرفق أو العاملين فيه، ولاشك أن تطبيق هذا المبدأ يسمح للإدارة بتغيير إدارة المرفق العام من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني.[2]

[1]- ياسر محمد عبد العال، الادارة الإلكترونية وتحديات المجتمع الرقمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2016، ص184.

[2]- لشهب وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص54.

خلاصة الفصل

للإدارة الإلكترونية دور رئيسي في تطوير الإدارة المحلية والعمل الإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وتحديث أساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وهي انعكاس لما تمنحه تكنولوجيا الإعلام والإتصال للإدارة المحلية، الأمر الذي يمكنها من تحسين أدائها وتحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها للمواطنين على المستوى المحلي.

وبناءا على ذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الإنتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الإتصال المباشر للمواطنين مع الإدارة المحلية إلى التواصل الإفتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، بذلك سعت العديد من الدول لجعل الإدارة الإلكترونية نموذجا فعالا لإنتاج وتحسين خدمات الإدارة المحلية قصد إشباع حاجات ومتطلبات المجتمع المحلي.

ففي بيئة متغيرة اليوم الإدارة المحلية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالإنتقال نحو تفعيل أسلوب الإدارة الإلكترونية لما لها من مزايا فهي ليست مجرد أعمال مكتبية إلكترونية بل أصبحت تعمل على تنشيط وتنظيم العلاقة بين المواطن والإدارة المحلية، وكذا تقريبها للمواطن الأمر الذي يكرس لديه روح المواطنة والإنتماء إلى المجتمع، وهذا ما يساهم في تحقيق التنمية المحلية.

ومنه تمثل الإدارة الإلكترونية اليوم أسلوبا إداريا متطورا لتقديم الخدمات للمواطن، بحيث تهدف لرفع كفاءة أداء الإدارة المحلية وإختصار الإجراءات الروتينية التي أرقت المواطن المحلي، وتوفير المعلومات والمعطيات بطريقة بسيطة للإستفادة من التقدم التكنولوجي والرقمي الحاصل في العالم.

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولا: أنموذج الدراسة وفرضياتها

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا: مجالات الدراسة

رابعا: أدوات جمع البيانات

خامسا: أساليب المعالجة

خلاصة الفصل

تمهيد

يتحدد الإطار المنهجي إنطلاقا من مجموع الدراسة وبناءا على ذلك يجب على الباحث أن يختار ذلك الإطار بدقة وحذر حتى يستطيع فك الغموض والإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق نوع من الإنتقال الفعلي من عالم التجريد إلى عالم الواقع قصد تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة وإعطائها مصداقية علمية، لذلك سنحاول توضيح ضمن هذا الفصل عناصر الإجراءات المنهجية التي تم إستخدامها والإعتماد عليها أثناء هذه الدراسة وهي عرض لأنموذج الدراسة وفرضياته، المنهج المتبع، مجالات الدراسة وخطوات تطبيقها، أدوات جمع بيانات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

أولا: أنموذج الدراسة وفرضياتها

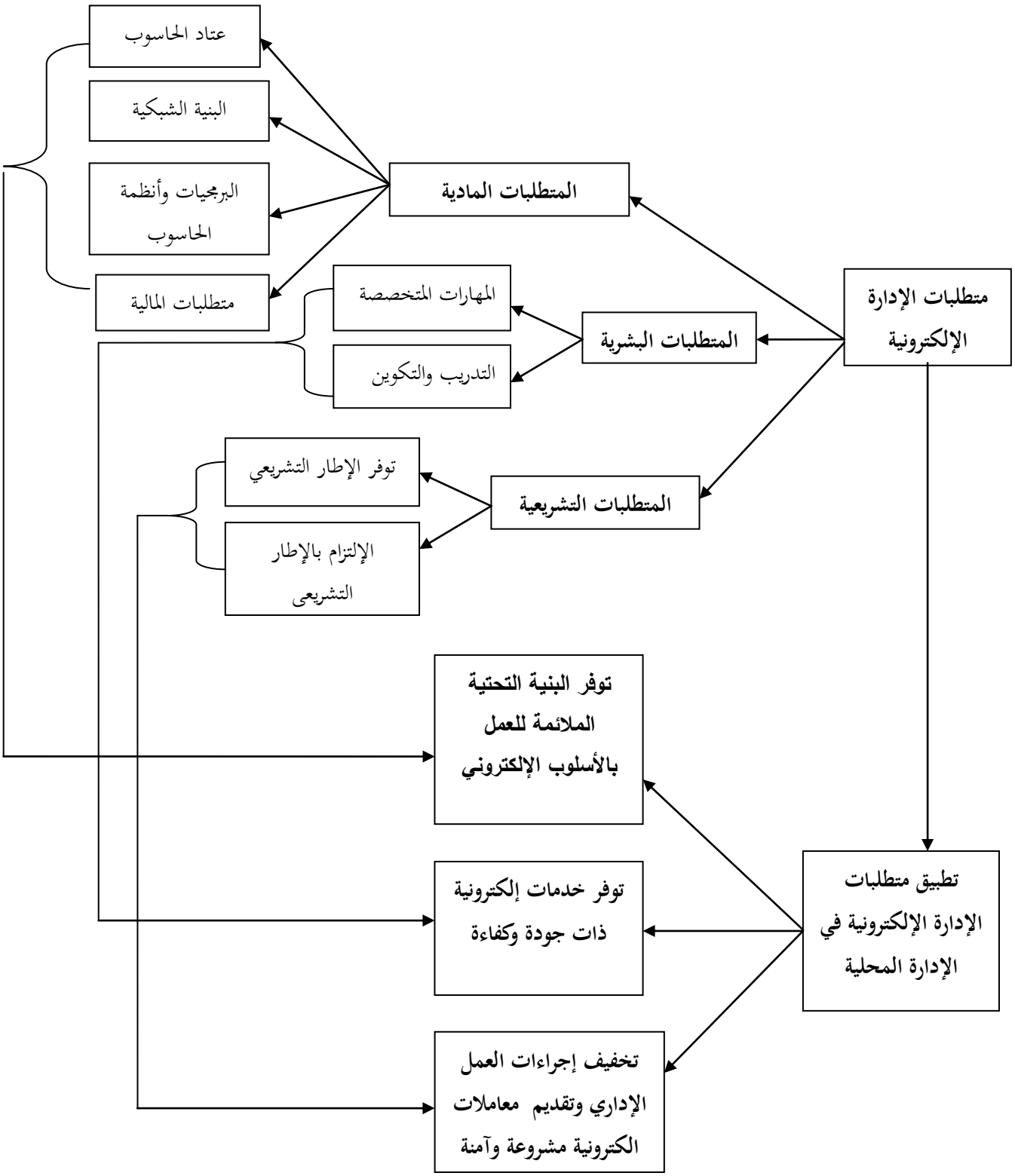
إنطلقت الدراسة الحالية من تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية، حددت من خلالها الباحثة موقفها النظري من موضوع الدراسة، إلا أن إسقاط الجانب النظري على الواقع الفعلي يقتضي منا تفكيك متغيرات الدراسة بصورة عملية تتطابق مع ماهو موجود بميدان الدارسة، بعد حصول الباحثة على رؤية واضحة حول ما الذي تريده بالضبط، تم تحديد مؤشرات التي تقيس من خلالها متغيرات الدراسة، فالمؤشرات تعتبر الإسقاط التطبيقي للمفاهيم والمتغيرات من أجل قياسها وقد تم تفكيك متغيرات الدراسة على النحو التالي:

- **متطلبات الإدارة الإلكترونية**: المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التشريعية.
- **توفر الإدارة المحلية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية**: توفر البنية التحتية اللازمة للعمل بالأسلوب الإلكتروني، توفر خدمات إلكترونية ذات جودة وكفاءة، توفر قاعدة تشريعية تغطي تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- تخفيف إجراءات العمل الإداري وتقديم معاملات إلكترونية مشروعة وآمنة.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة إعتمدت على هذه المؤشرات بالتحديد نظرا لما هو موجود ومطبق فعليا في الواقع المدروس ويتوافق مع مخطط استراتيجية برنامج الإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث توجهت إستراتيجية الجزائر مؤخرا للقيام بتنمية محلية رغبة منها في التخلص من رواسب التسيير التقليدي بالإدارة المحلية وإعتمدت على أسلوب الإدارة الإلكترونية باعتباره حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الإدارة المحلية، مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق أداء الخدمات للمواطنين في شكل يقضي على التعقيدات والمعوقات التي تعترض الخدمات العمومية، وبالتالي كان إدخال هذا الأسلوب للإدارة المحلية قفزة نوعية في تاريخ الإدارة الجزائرية، فتحويل العمل التقليدي للإدارة المحلية من إدارة يدوية إلى إدارة إلكترونية بإستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في إتخاذ القرارات الإدارية في أسرع وقت وفي أي مكان وزمان وبأقل التكاليف، بالإعتماد على موارد بشرية قادرة على التفاعل الإيجابي مع التقنيات الحديثة في ظل وجود إجراءات تنظيمية ونصوص قانونية تكفل هذا التحول الإلكتروني هدف إستراتيجية برنامج الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

وفرص إستفادة الإدارة المحلية ميدان الدراسة من مزايا برنامج الإدارة الإلكترونية خصوصا وأن تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث يتطلب توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية والمتمثلة حسب الباحثة في المتطلبات المادية، البشرية والتشريعية التي تهدف بالأساس إلى توصل الإدارة المحلية إلى ترقية الخدمات العامة وتقديمها بصفة متميزة للمواطنين، لذلك فقد عمدت الباحثة إلى قياس درجة توفر كل متطلب بناءا على مدى تطبيقه بصورة عملية على أرض الميدان، وتبنت ما رأته خادما للهدف من الدراسة بناءا على دراستها الإستطلاعية وعلى ماهو موجود في الواقع، فكان مخطط الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم (11): أنموذج الدراسة:



وبذلك تمت صياغة فرضيات الدارسة كما يلي:

- **الفرضية الأساسية**

– تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة كبيرة على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية المتمثلة في: المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التشريعية.

- **الفرضيات الفرعية**

– تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة كبيرة على **المتطلبات المادية** اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.

– تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة كبيرة على **المتطلبات البشرية** اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.

– تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة كبيرة على **المتطلبات التشريعية** اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.

ثانيا: منهج الدراسة

يعد الإختيار السليم للمنهج من الركائز الأساسية لأي بحث علمي للوصول إلى النتائج المحددة حول موضوع الدراسة، وتوجد العديد من المناهج في العلوم الإجتماعية نتيجة تعدد وتنوع الظواهر الإجتماعية التي يتناولها الباحثون بالبحث والدراسة، لكن طبيعة الموضوع هي العامل الوحيد الذي يساعد الباحث على اختيار المنهج المناسب لعملية البحث.

ويقصد **بالمنهج العلمي**: ‹‹ مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتائج علمية››[1]فهو الطريق الذي يسترشد به الباحث، ولما كان موضوع البحث يهدف إلى معرفة درجة توفر **متطلبات الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية الجزائرية**، فإن الباحثة لجأت إلى استخدام **المنهج الوصفي**، لأن البحث يحتاج إلى الوصف والتفسير والتحليل قصد إثبات أو نفي الأحكام المتعلقة بمشكلة الدراسة.

فالمنهج الوصفي: هو ‹‹أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع خلال فترة زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة››[2] فالمنهج الوصفي يعتمد في أولى خطواته إلى جمع معلومات كافية ودقيقة حول موضوع الدراسة تم في خطوة

[1]– موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص98.

[2]– عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل، التطبيقات)، ط2، دار وائل، الأردن، دس، ص113.

ثانية تحليل البيانات المجمعة بموضوعية للتعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة، ضف إلى ذلك إعتماده على مختلف طرائق جمع البيانات، كالمقابلة، الملاحظة، والإستمارة والوثائق والمستندات.

وبما أن دراستنا تتمحور حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية الجزائرية، فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية التي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيراتها، بهدف الإنتهاء إلى وصف عملي ودقيق ومتكامل للظاهرة التي تقوم على الحقائق المرتبطة، فقد حدد المنهج وفق ما تتطلبه دراسة درجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية وتطبيق هذا الأسلوب في الإدارة المحلية ميدان الدراسة، فللقيام بجرد كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، وكذا تشخيص مؤشرات الدراسة إستلزم استخدام المنهج الوصفي الذي يعني تحليل وتفسير وتقرير للوضع الراهن لنظام إجتماعي أو بيئة معينة بهدف الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها وذلك للإستفادة بها في المستقبل[1]، ودراستنا لا تتوقف على وصف، جرد وجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة فقط عن طريق التكميم بإستخدام الأساليب الإحصائية، بل تتعدى ذلك إلى تفسير وتحليل البيانات المختلفة ثم إستخلاص النتائج العامة.

وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة وفق مرحلتين هما:

- مرحلة الإستكشاف والصياغة: حيث تم في هذه المرحلة التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات المحلية، وإدراك أن هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية واللازمة التي لابد من توفرها حتى يتم التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية وبدونها يفقد هذا الأسلوب وظيفته الأساسية المتمثلة في تحديث وتطوير وظائف الإدارة التقليدية وتحويلها إلى وظائف إلكترونية، وذلك من خلال دراسة معمقة للدراسات السابقة التي جاءت في هذا المجال، ودرست نفس المتغيرات التي تريد الباحثة تناولها في دراستها، ومن ثمة قامت الباحثة بتحديد مجال وأهداف وأبعاد الدراسة وربطها بمفاهيم رئيسية لها دلالات ومؤشرات بالواقع الذي سيدرس، من خلال استطلاع لميدان الدراسة في دراسات سابقة ساعدت الباحثة من فهم أكثر لسياق عمل أسلوب الإدارة الإلكترونية في هذا الميدان، وكذلك تتبعها لمسار نشأة هذا الميدان المتمثل في الإدارة المحلية، وفهم بعض قوانينه الأساسية، كون ميدان الدراسة يمثل القاعدة الأساسية لبناء الدولة، ومن ثمة فله قانون خاص لتسيير تنظيمه، وتعليمات خاصة يمتثل لها، ثم دراسة ذلك وتحليل التعليمات التي شملت موضوع الدراسة (تعليمات خاصة بإدخال أسلوب الإدارة الإلكترونية وطرق العمل بها)، بالإضافة إلى إجراء دراسة نظرية للموضوع من خلال الأدبيات النظرية الموجودة في

[1]- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الإجتماعي، دار غريب للنشر، مصر، 1998، ص158.

الكتب والمجلات، وكذلك جمع الوثائق الرسمية من الجهات المعنية بالدراسة، كل ذلك من أجل فهم الجوانب المختلفة للموضوع والإحاطة به.

- مرحلة التشخيص والوصف المتعمق: قامت الباحثة من خلالها بتحليل وتفسير البيانات الميدانية على ضوء الإطار النظري للدراسة والمداخل النظرية والدراسات السابقة التي شكلت النظرة التصورية للموضوع، وكل هذا من أجل التحقق من الفرضيات التي وضعت كإجابات لتساؤلات الدراسة، وأخيرا الخروج بنتائج جزئية وأخرى عامة، بتحديد مدى توفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة للمتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثالثا: مجالات الدراسة

يعد التعرف على مجال الدراسة مرحلة ضرورية ونقطة أساسية في البحث العلمي لما يكتسيه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، ويجمع كل المشتغلين بمناهج البحث العلمي أن هناك ثلاثة مجالات رئيسية لكل دراسة وهي: المجال الزمني، المجال البشري، المجال الجغرافي.

أ. المجال الزمني

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة، والتي تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية إستخلاص النتائج العامة، وبالنسبة لموضوع الدراسة فقد كان المجال الزمني كالآتي:

كانت أول خطوة هي تحديد وضبط موضوع الدراسة والتي إمتدت منذ جانفي2019، حيث تم الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ووضع المعالم الكبرى لسير الدراسة وبناء خطة عمل مبدئية، بالإضافة إلى جمع المعلومات والمراجع المكتبية بهدف الإحاطة النظرية بموضوع الدراسة.

أما المرحلة الثانية التي تمثل أولى خطوات اكتشاف ميدان الدراسة والقيام بزيارة استطلاعية لميدان الدراسة وذلك بعد الموافقة على طلب تسهيلات إجراءات البحث العلمي بتاريخ 06 فيفري2020، وذلك حتى يتم استقبالنا من طرف« مديرية التنظيم والشؤون العامة» لبلدية ولاية جيجل وتزامنت البداية الأولى مع بداية تحرير الجانب النظري وضبط فرضيات الدراسة.

أما المرحلة الثالثة ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة تم توجيهنا بتاريخ 20فيفري2020 إلى مقر المصلحة البيومترية لبلدية جيجل بإعتبارها مصلحة مستقلة تقع بحي أيوف حيث استحدثت مع قرار وزير الداخلية بداية العمل بالشباك الإلكتروني عمدت بلدية جيجل على بناء مقر خاص للمصلحة البيومترية وتجهيزه بكافة الوسائل الخاصة بالعمل الإلكتروني حيث تمكنت الباحثة من الحصول على بعض التعليمات الخاصة بموضوع الدراسة والقيام بملاحظات بسيطة لسير العمل الإلكتروني.

وقد إستمرت الزيارات الميدانية طوال الدراسة الميدانية وذلك خلال فترات زمنية متقطعة لتدوين الملاحظات وبناء مؤشرات الإستبيان وإجراء مقابلات مع رؤساء المصالح والإستفسار عن مختلف التعليمات التي تحصلنا عليها من قبل وكانت أخر زيارة لتوزيع الاستبيان يوم 20 أكتوبر 2021 الذي تم استرجاعها يوم 10 نوفمبر 2021.

وبعد إكتمال عملية جمع المعلومات، عمدت الباحثة لتفريغ وتبويب البيانات وتحليلها وإستخلاص النتائج النهائية.

ب. المجال المكاني

وهو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وهو بالتحديد في الدراسة الحالية مديرية التنظيم الشؤون العامة لبلدية جيجل التي تعتبر إدارة محلية تتمتع بالشخصية المعنوية وقبل التعريف بهذه بميدان الدراسة لابد من شرح طبيعة التنظيم الإداري في الجزائر ومهام الإدارة المحلية وموقعها وهي كالتالي:

يرتبط التنظيم الإداري في الجزائر بطبيعة النظام السياسي في الدولة، حيث انعكست مركزية السلطة وتركيزها في مؤسسة الرئاسة والسلطة التنفيذية على مستوى المجالس البلدية الولائية، حيث إن ممثل الدولة المعين من قبل رئيس الجمهورية يتمتع بصلاحيات تنفيذية واسعة على حساب المجالس المنتخبة، وينفد الوزير الأول برنامج رئيس الجمهورية ويتحمل المسؤولية السياسية أمام البرلمان، وبذلك يعتبر هو المسؤول الأول على تنفيذ السياسات العمومية في البلاد، وهذا يقتضي من الناحية الإجرائية تعيين ممثلين للحكومة على المستوى المحلي وتمكينهم عن طريق التفويض بأخذ بعض التدابير في مجال إدارة شؤون المواطنين.

بحيث تعرف الإدارة المحلية بأنها أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الإستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساسا بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية[1].

وعموما تمثل الإدارة المحلية أحد صور اللامركزية الإدارية ونظام الجماعات المحلية، هذه المنظمات تنتقل إليها بعض السلطات وصلاحيات الأجهزة الحكومية في المجال التنفيذي فحسب، وليس لهذه المنظمات صلاحيات التشريع فهي تتمتع بقدر من الإستقلال التنظيمي والإداري والمالي في مجال التنفيذ في حدود الإقليمية الخاصة التي تمثل نطاق اختصاصها، وبإدخال أسلوب الإدارة الإلكترونية إنتقلت الإدارة المحلية لتوصف بالإلكترونية والتي تعني تلك الإدارة التي تقوم على إستخدام تكنولوجيا المعلومات خاصة تطبيقات الأنترنت المبنية على شبكة المواقع الإلكترونية، لدعم وتعزيز حصول المواطنين على الخدمات التي تقدمها الحكومة المحلية، إضافة إلى تقديم الخدمة لقطاع الأعمال والدوائر الحكومية

[1]- خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2009، ص270.

المختلفة بشفافية وكفاءة عالية وبما يحقق العدالة والمساواة[1]. واستخدام التقنية في الإدارة المحلية الإلكترونية يتيح الإستخدامات التالية[2]:

- البريد الإلكتروني وشبكات الأعمال التي تربط دوائر الحكومة المحلية المتعددة.
- نشر إجتماعات المجالس المحلية على شبكة الأنترنت، وهو ما يؤدي إلى تنمية الوعي السياسي لدى المواطن المحلي لتوفير الدعم والمساعدة الشعبية.
- تساعد رقمنه الإدارة المحلية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها للمواطنين ويحقق التواصل بين الإدارة المحلية والمواطنين حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم وكذلك أمام المستثمرين بشفافية.
- تسهم أيضا في توفير البيانات والمعلومات المختلفة المتعلقة بالشأن المحلي وإتاحتها لجميع فئات المجتمع، وهو ما يؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين المواطن والإدارة المحلية، مما يسمح من إعطاء فرصة مشاركة للمواطن المحلي في تصميم الخدمات الحكومية الإلكترونية وفقا لأولوياته واحتياجاته الفعلية.
- **هيكلة الإدارة المحلية في الجزائر**
- **الولاية**: تتكون الولاية من مجلس منتخب وإدارة تنفيذية يرأسها الوالي، وبالرغم من الصلاحيات التي يتمتع بها المجلس الشعبي الولائي إلا أن نشاطه يبقى محدود بالنظر للصلاحيات والسلطات الممنوحة للوالي.
- **الوالي**: يعتبر الوالي الفاعل الأول في تنفيذ السياسات العمومية على المستوى المحلي والمحاور الأساسي بين الدولة والمجتمع، إذ يمثل الدولة من خلال السياسة العامة التي تنتهجها في شتى القطاعات وينظر في مختلف إنشغالات وطموحات المواطنين في حدود ولايته[3].

ويتمتع الوالي بالشرعية القانونية والإدارية بحكم موقعه في السلم الهرمي في الإدارة الجزائرية، وممثل الدولة المباشر الذي يرعى شؤونها على المستوى المحلي من خلال وظيفة الرقابة الوصائية التي يمارسها على أشخاص وأعمال المجلس الشعبي البلدي،كما يلتزم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتوجيهات الوالي وتخضع كافة تصرفاته التي يمارسها كممثل للدولة لرقابة والي الولاية[4].

[1]- إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص98.

[2]- محمد أحمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الإدارة للبحوث والاستشارات، مصر، 2009، ص43.

[3]- عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص176.

[4]- حسين زبيري، الحكم الراشد والتسيير المحلي، مجلة دراسات إجتماعية، دار الخلدونية للنشر، العدد الثاني، الجزائر، 2009، ص15.

- **المجلس الشعبي البلدي**: لقد جعل الدستور الجزائري من المجلس الشعبي البلدي الإطار القانوني الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية، كما جعله قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية[1].

وتتحمل المجالس الشعبية مسؤولية نجاح أو فشل السياسة العامة للدولة نظرا للصلاحيات الواسعة التي تتمتع بها، إذ يتولى المجلس إدارة الشؤون العامة للبلدية من خلال مداولاته في مختلف الميادين المتعلقة بحياة المواطنين في إقليم البلدية، وهنا تبرز أهمية دور ممثلي الشعب على مستوى المجالس البلدية في تحقيق المطالب والإنشغالات الحقيقية للمواطن، وهو ما يجعل من المجلس الشعبي البلدي يتمتع بالعديد من الصلاحيات تجعله أحد الفواعل المهمة في تنفيذ السياسات العامة، إذ يقوم بإنجاز المؤسسات التربوية وصيانتها والتكلف بالنقل المدرسي بالنسبة للمناطق المعزولة، وإنجاز المراكز الصحية وقاعات العلاج وصيانتها، وتقدم في حدود إمكانيتها المساعدة لصيانة كل الهياكل والأجهزة المكلفة بالشبيبة والثقافة والرياضة والترفيه...الخ[2].

- **وظائف الإدارة المحلية الجزائرية**

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة من ولاية وبلدية وما يتبعهما من مصالح وأقسام وغيرها، بالإستعانة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها ويمكن حصر هذه الوظائف فيما يلي[3]:

- **تنظيم الحالة المدنية وتسييرها**: من خلال الإعتماد على سجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من زيجات وولادات ووفيات وغيرها، ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن والدولة على حد سواء، فمن خلالها يستطيع المواطن أن يتمتع بحقوق المواطنة، وكذلك تستطيع الدولة إحصاء مواطنيها وحالاتها الإجتماعية المختلفة، وقد أوكلت مهمة السهر على تسيير وتنظيم هذه المصلحة إلى ضباط الحالة المدنية، وعلى رأسهم الرئيس الأول للبلدية.

- **تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية**: فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها، أدرجت في أولوياتها الإهتمام بالإدارة المحلية باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تمثيلا للدولة وأكثر تعاملا وتفاعلا مع متطلبات الحياة الإجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي.

---

[1]- محمد صغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم، الجزائر، 2004، ص137.

[2]- علاء الدين عشي، شرح قانون البلدية، دار الهدى، 2011، ص90.

[3]- لحسن سرياك، المهام التقليدية للجماعات المحلية، موفم للنشر، الجزائر، 1998، ص41.

-**الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية**: كالأعراف الخاصة بمعارض المنتوجات المحلية، والأعراف الثقافية والإجتماعية، تقاليد تراعي في بناء السياسة الإدارية المحلية وتوظف لصالحها، بمالها من رمزية في حياة المواطن.

-**الإتصال بالمحيط والاستماع للمواطن**: وتتم هذه العملية بإشراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري واطلاعه على بعض الوثائق بالإضافة إلى مهمة إستقبال الزوار وتبسيط إجراءاتها وتنشيط الإتصال وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإداراته[1].

عموما هذه هي الوظائف المناطة بكل مؤسسات الإدارة المحلية من ولايات وبلديات وما يتبعها، تبقى فقط بعض الخصوصيات التي تميز كل مؤسسة عن الأخرى ولكن جوهر المهام محددة بدقة والأهداف مرسومة، ينبغي فقط السعي إلى بلوغها والعمل على إزالة كل العراقيل المتعلقة بنقص الإمكانيات، وسوء التنظيم وتفعيل التنظيم الإجتماعي الداخلي لهذه المؤسسات والوقاية من الانحرافات التنظيمية للجماعات والأفراد وفي هذا الصدد قامت الإدارة المحلية بتكثيف جهودها للقيام بجملة من الإصلاحات الإدارية، بحيث ومع بداية الألفية الثالثة اتجه تفكير الدولة إلى العمل على مواصلة مسار الإصلاحات، لتشمل جميع الجوانب الإقتصادية والإجتماعية وتحرير الاقتصاد الوطني، من أجل تمكين المؤسسة الجزائرية من إن تصبح المصدر الرئيسي للثروة.

ولذلك حاولت السلطات العمومية أن تستفيد من الوضع المالي الجيد الناتج عن إرتفاع أسعار البترول إبتداءا من سنه2000، وقامت ببعث ثلاث مخططات خماسية على التوالي في إطار برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2000_2014)، ولقد شمل أولى هذه المخططات الفترة (2001-2004)، بقيمة6.9 مليار دولار أمريكي، وتمحور حول الأنشطة المخصصة لدعم المؤسسات والأنشطة الزراعية المنتجة التي تخلق القيمة المضافة وتوفر الشغل، وإلى تعزيز المرافق العمومية في ميدان الري والنقل والمنشآت القاعدية، وتحسين ظروف المعيشة والتنمية المحلية وتنمية الموارد البشرية[2].

وامتد المخطط الموالي (برنامج الدعم التكميلي للنمو**PCSC**) مابين (**2005-2009**)، بغلاف قدر ب**155مليار دولار** (استفاد من مبلغ**25 مليار دولار** مع تأجيل باقي المبلغ أي **130 مليار دولار** للمخطط الموالي)، حيث إهتم بخصوصية المؤسسات الإقتصادية العمومية، ووضع برنامج لتأهيل القدرة الصناعية المتوفرة، من خلال بعث الشراكة مع المؤسسات التي تملك مهارة أكيدة، قصد عصرنه المؤسسات[3].

---

[1]- لحسن سرياك، مرجع سبق ذكره، ص94.

[2]- فتيحة فرطاس، عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد15، الجزائر، 2016، ص305.

[3]- المخطط الخماسي من الموقع: https://sports.afrigatenews.net /

وفي إطار جهود الجزائر في مجال عصرنه الإدارة يعتبر البرنامج الخماسي للإستثمارات العامة (**2010–2014**) برنامجا طموحا رصد مبلغ (**286مليار دولار**)، لتحقيق الإنعاش الإقتصادي، حيث شمل هذا البرنامج مختلف المجالات والأصعدة على المستوى الإداري، والإجتماعي والإقتصادي والبشري، حيث تضمن البرنامج المحاور الأساسية التالية: تحسين التنمية البشرية (**40٪**)، تطوير البنية التحتية (**30٪**)، تطوير الاقتصاد الوطني (**20٪**)، تحسين الخدمة العامة (**10٪**)، ولقد مس استكمال مسار الإصلاحات في الجزائر ميادين كبرى وحساسة يمكن ترجمتها فيما يلي[1]:

- **عصرنه وترشيد الإدارة العمومية:** لقد كان للإدارة العمومية نصيبها من هذا البرنامج سعيا إلى عصرنتها من أجل التكفل الأفضل بإحتياجات المواطن، وبالتالي ضمان أكبر قدر من الإستقرار والإنسجام الإجتماعي، من خلال السهر على تقديم خدمة عمومية ذات نوعية جيدة والحرص على إحترام وتقدير المواطنين، سعيا لتطوير سبل التواصل والحوار بين الإدارة العمومية والمتعاملين وذلك من خلال:
- عصرنة مناهج العمل وتعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلية(INTRANET).
- تشجيع التكوين المتخصص وذلك بإعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة من طرف المدرسة الوطنية للإدارة ليرتكز التكوين على تعليم وتكوين الإطارات السامية، مع فتح مسابقة للالتحاق لخريجي الجامعات والمعاهد في تخصصات محددة وتكون فترة التكوين 3 سنوات وكذلك رد الاعتبار لمراكز التكوين المهني.

- تخفيف إجراءات وأجال انجاز المشاريع.

- تطوير وتعزيز الشفافية في المرافق العامة.

- **إعادة توزيع المهام بين الإدارة المركزية والمحلية:** تحظى الإدارات المركزية بمكانة هامة في مشروع إصلاح الدولة لقربها من السلطة السياسية ويتمثل تحديثها في إعادة توجيهها نحو المهام الإستراتيجية عن طريق إعادة تنظيمها وتحديد الكفاءات القيادية التي ستقوم بهيكلة وتنظيم أعمال الحكومة والتنسيق مابين الوزارات حتى لا تبقى هذه الأخيرة منشغلة بتنفيذ المهام الروتينية وتنتقل إلى التنظيم، التنسيق، التنبؤ، الرقابة وتقييم السياسات العامة لضمان تماسك واستمرارية الخدمات العمومية.

أما فيما يخص الإدارة المحلية فقد ركزت الإصلاحات على ضرورة إعادة الاعتبار للجماعات المحلية (البلدية والولاية)، وإدخال تصنيف إداري جديد قائم على المناطق تعزيزا للديمقراطية المحلية، كما أنه لترقية مكانة الجماعات المحلية ودورها، تم إتخاذ التدابير التالية:

[1]- فتيحة فرطاس، مرجع سبق ذكره، ص314.

– مراجعة قانوني البلدية والولاية: لتكييف الإدارة المحلية مع واقع التعددية السياسية وتأكيد مكانة اللامركزية في مسار التنمية الوطنية وتعزيزها كفضاء للديمقراطية.

– ترشيد مساهمة الجماعات المحلية: من خلال تكوين أعوان مصالح البلدية، خاصة التقنية منها، لتحسين خدمة المواطن.

– تحسين الطاقة المالية للجماعات المحلية: وهذا بتزويدها بالوسائل المالية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها التنموية.

– **تثمين الموارد البشرية**: باعتبار العنصر البشري هو محرك التنمية في كل بلد، سعت الدولة الجزائرية إلى ترقية ظروف الوظيفة العمومية لضمان جاذبيتها، بدءا من شروط التوظيف إلى غاية وضع قواعد لنهاية الخدمة، مرورا بتقويم شروط التعيين، الترقية، التكوين،...الخ (مراجعة قانون الوظيف العمومي)، وفي إطار سياستها لتحسين مستوى الكفاءات المحلية قامت الدولة بالإستعانة بالجهات التالية:

- عقد شراكة مع المعهد المتخصص في التسيير والتخطيط لتكوين موظفي الإدارة المحلية.
- عقد شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة لتكوين رؤساء الدوائر.
- عقد شراكة مع جامعة التكوين المتواصل لتكوين رؤساء البلديات.

– **التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر**: يعتبر إدماج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والإرتقاء بأدائه، وتحقيق الإستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، بما يسهم في دعم وتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للإستفادة من متطلبات العمل وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية تقنية عالية تواكب العصر.

ونخص في دراستنا لبلدية جيجل كجهة لإجراء الدراسة فهي من البلديات العريقة في الجزائر، تم تأسيسها في عهد الإستعمار الفرنسي بتاريخ 1938/07/26، وتعد من بين البلديات التي أنشأت عن التقسيم الإداري سنة 1974 حيث كانت تابعة لولاية قسنطينة، غير أنها إنفصلت عنها بموجب التقسيم الإداري، تخضع لنظام الرقابة السياسية والإدارية، إذ تباشر السلطات السياسية والإدارية المركزية رقابة سياسية وإدارية شديدة على البلدية، ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتوفير الخدمات التي أنشأت من أجلها البلدية، وتم إنشاء ستة ملاحق جديدة للبلدية، الأولى بحي أولاد عيسى عام (1993)، الثانية بحي بوبزاري عام (2000) وأخرى بحي بوالرمل عام (2013)، وأخرى بحي حراثن وحي العقابي.

تحتوي بلدية جيجل على أربعة مديريات وهي: (مدرية الوسائل العامة، مديرية التنظيم والشؤون العامة، مديرية التعمير والبناء والأشغال، مديرية الصيانة).

حيث كل مديرية تحتوي على عدة مصالح ومكاتب، ونخص في هذه الدراسة مديرية التنظيم والشؤون العامة التي تعتبر من أهم مديريات بلدية جيجل وتتكون من عدة مصالح وهي: مصلحة الحالة المدنية، مصلحة الإنتخابات والخدمة الوطنية والحج، مصلحة التنظيم العام والشؤون القانونية، المصلحة البيومترية والشبكات وقد تم تحويل هذه المصالح من الدائرة إلى بلدية جيجل وهذا حسب تصريح الأمين العام لبلدية جيجل من خلال المقابلة التي أجريت معها.

وفي إطار تقريب الخدمة من المواطن والسعي لمواكبة أحدث التطورات في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال تم إستحداث المصلحة البيومترية بحيث عملت مصالح بلدية جيجل على بناء مقر خاص للمصلحة البيومترية في ديسمبر 2018 ودمجها مع مصلحة الحالة المدنية وتم تجميع المكاتب في مقر واحد والكائن في حي أيوف و عرف بالمصلحة البيومترية.

ج. المجال البشري

يمثل هذا المجال مجتمع البحث الذي تشمله الدراسة ويقصد به "المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته ويتم تعميم النتائج فيما بعد"[1]، وفي هذه الدراسة يتمثل المجال البشري في موظفي مديرية التنظيم والشؤون العامة البالغ عددهم 228 موظفا، وتم توجيه الدراسة نحو مصالح هذه المديرية المتمثلة في: مصلحة الحالة المدنية، المصلحة البيومترية وهي المصالح التي تم إستحداثها والتي يتوزع فيها الموظفون على النحو الآتي:

الجدول رقم06: توزيع المبحوثين على المصالح الإدارية.

المصلحة	مصلحة الحالة المدنية				المصلحة البيومترية		
المكاتب	عقود الزواج	الوفيات	المواليد	الحالة المدنية	جواز السفر وبطاقة التعريف	مكتب رخصة السياقة	مكتب البطاقة الرمادية
عدد الموظفين	03	03	03	08	18	12	13
المجموع	60						

وبالتالي يكون عدد المبحوثين المقصودين في هذه الدراسة 60مفردة، تم التوجه لهم بطريقة قصدية.

[1]- صحرواي بوزيد وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة: أنجرس موريس، دار القصبة، الجزائر، 2008، ص113.

تم اعتماد العينة القصدية واللجوء مباشرة لموظفي هذه المصالح، وذلك كون تخفيف الإجراءات الإدارية وإعتماد أسلوب الإدارة الإلكترونية كان موجه نحو هذه المصالح من خلال مبدأ ترقية الخدمات الإدارية المقدمة للمواطن، بحيث تركزت جهود وزارة الداخلية والجماعات المحلية خلال الورشات الكبرى التي اعتمدتها لتطبيق البرنامج الوطني للإدارة الإلكترونية على تحديث وعصرنة المرفق العام من خلال إستحداث مصالح جديدة هدفها تخفيف الإجراءات الإدارية والتحول نحو العمل الإلكتروني بدل التقليدي واستحداث شبابيك إلكترونية تعمل على ذلك، وبالتالي يصبح مصدر موضوع الدراسة هم الموظفين العاملين ضمن هذه المصالح المستحدثة بما أنهم يرافقون تطورات هذا التحول وعلى إطلاع دائم بمستجدات تطبيق هذا الأسلوب الإداري المستحدث بالإدارة المحلية الجزائرية وهو ما يفيد في الإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

الجدول رقم07: وصف الخصائص المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

المتغيرات		التكرار	النسبة المئوية(٪)
الجنس	ذكر	19	٪31.7
	أنثى	41	٪68.3
	المجموع	60	٪100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	03	٪5.0
	من 30 سنة-40 سنة	41	٪68.3
	من41 سنة الى 55سنة	16	٪26.3
	المجموع	60	٪100
المستوى التعليمي	ثانوي	12	٪20
	جامعي	37	٪61.7
	تكوين مهني	11	٪16.3
	المجموع	60	٪100
التخصص	علمي	17	٪28.3
	أدبي	13	٪21.7
	تقني	23	٪38.3
	تخصص آخر	07	٪11.7

	المجموع	60	٪100
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 5سنوات	6	٪10.0
	من5-10 سنوات	33	٪55.0
	أكثر من10 سنوات	21	٪35.0
	المجموع	60	٪100

يتضح من الجدول السابق المتعلق بوصف الخصائص المرتبطة بمتغيرات الدراسة ما يلي:

– **بالنسبة لمتغير الجنس:** من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الإناث بميدان الدراسة أكبر من عدد الذكور فعدد الإناث41 أنثى بنسبة قدرت ب (**68.3٪**)، مقابل عدد الذكور فهم19 ذكرا الذي قدرت بنسبتهم ب (**31.7٪**). ما يمكن ملاحظته أن معظم أفراد العينة إناثا، وهذا راجع لطبيعة المهام بحيث تعتمد أساسا على المهارات المعرفية وتوجه العنصر النسوي للعمل الإداري على وجه التحديد.

والجدير بالملاحظة قدرة العنصر النسوي بميدان الدراسة على تولي مناصب رئيسية (رئيسة مكتب، رئيسة مصلحة)، وهذا ما يوضح هيمنة العنصر النسوي في الإدارة الجزائرية اليوم، غالبا الأمر هو راجع لتغيير منطلقات المجتمع الجزائري وسيادة فكر حرية المرأة وخروجها للعمل هذا ما ساهم في تراجع الهيمنة الذكورية التي كانت سائدة في المجتمع الجزائري من قبل نتيجة لعدة أسباب فرضتها الظروف الإجتماعية والإقتصادية ومختلف التغيرات الديمغرافية التي يشهدها المجتمع الجزائري (عدد مواليد الإناث يفوق عدد مواليد الذكور).

ويفسر إرتفاع عدد الإناث عن عدد الذكور بميدان الدراسة للسياسة التي اتبعتها الجزائر (الشبكات الإجتماعية وعقود الإدماج المهني) ما جعل المرأة تقتحم سوق العمل نتيجة حصولها على مؤهلات تمكنها من منافسة العنصر الذكوري وحتى التفوق عليه، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في زيادة عدد العنصر النسوي في الإدارة العمومية، على عكس فئة الذكور التي لا تحبذ العمل ضمن إطار هذه العقود نتيجة لانخفاض الأجر المتقاضي وكذا لطبيعة الدوام.

– **بالنسبة لمتغير السن:** ينحصر الإتجاه العاممن خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة بين (**30 سنة إلى 40 سنة**) بميدان الدراسة أكثر فئة عددها 41مبحوثا بنسبة قدرت ب (**68.3٪**) ثم تأتي الفئة المحصورة بين (**41 سنة إلى 55سنة**) وعددها **16** مبحوثا بنسبة قدرت ب(**26.3٪**)، وفي الأخير الفئة العمرية (**الأقل من 30 سنة**) عددهم **3**مبحوثين بنسبة قدرت ب(**5.0٪**)، ما يمكن ملاحظته أن معظم أفراد العينة من فئة 30-40 سنة وهي فئة شبابية تتمتع بالكفاءة والمهارة اللازمة والخبرة الكافية للقيام بالمهام المطلوبة منهم.

أما فيما يخص الفئة العمرية المحصورة بين (41سنة-55سنة) بميدان الدراسة كونها تمثل الفئة التي تمتلك خبرة إدارية كبيرة، قدراتها في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال محدودة، مهامها تنحصر بمكتب (الإستقبال، مكاتب إستلام الملفات).

والجدير بالملاحظة أن هذه الفئة الغالبة بميدان الدراسة هي الفئة النشطة في المجتمع تتمتع بقدر عالي من الوعي للتعامل مع مختلف الوضعيات، وهو مايرجح إستغلال الإدارة المحلية للفئة العمرية الراشدة، بحيث لها القدرة على استيعاب مشاكل المواطنين والتعامل معه بكل هدوء، وهي الفئة العمرية التي لها قابلية التعلم والتدريب على تقنيات الإعلام الآلي وبرمجياته وتشجيع العمل الإداري الإلكتروني لقدرتها المرنة على الإندماج مع مختلف هذه التكنولوجيات.

- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن حاملي الشهادة الجامعية العدد الأكبر من أفراد العينة بنسبة قدر ب (**61.7٪**) من مجموع عينة البحث، تليها فئة حاملي الشهادة الثانوية بنسبة قدر ب (**20٪**)، أما حاملي شهادة التكوين المهني فهم يمثلون الأقلية بنسبة قدرت ب (**16،3٪**)، ما يمكن ملاحظته يعتبر مؤشر المستوى التعليمي من المؤشرات الهامة التي تركز عليه الإدارة المحلية في عملية التوظيف من خلال المؤهلات العلمية إذ مثلت فئة حاملي الشهادة الجامعية بميدان الدراسة الفئة الكبيرة.

والجدير بالملاحظة إعتماد الإدارة المحلية ميدان الدراسة على فئة حاملي الشهادة الجامعية راجع لمساعي الإدارة المحلية لتجسيد مبادئ الإدارة الإلكترونية ومع استحداث مصالح بيومترية بالموازاة مع قرار وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتفعيل الشباك الإلكتروني وبالتالي تنتقل الإدارة من طابعها التقليدي الورقي ليصبح التعامل وفق قاعدة بيانات إلكترونية وملفات إلكترونية ضمن بنية شبكية إلكترونية وهو ما يستدعي مؤهلات علمية عالية حتى تتمكن الإدارة من توفير السير الحسن للعمل الإلكتروني.

إضافة إلى السياسة التي إعتمدتها الحكومة الجزائرية لإمتصاص البطالة وتوظيف أكبر عدد من خريجي الجامعات وذلك من خلال فتح أبواب التوظيف أمام هذه الفئة في إطار الإدماج المهني في الإدارات المحلية على وجه التحديد.

- بالنسبة لمتغير التخصص العلمي: من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن التخصص التقني هو التخصص الطاغي عند مفردات العينة محل ميدان الدراسة حيث قدر نسبتهم ب (**38.3٪**)، تليها التخصص العلمي بنسبة قدرت ب (**28.3٪**)، أما التخصص الأدبي فقدرت نسبتهم ب (**21.7٪**)، بينما باقي التخصصات الأخرى قدرت نسبتهم ب (**11.7٪**) من مجموع أفراد عينة البحث وهو ما يدل على قدرة الموظفين من إستيعاب أهمية نظم المعلومات والإتصالات وتطبيقها بالمصالح البيومترية وذلك من خلال إستثمار المهارات المكتسبة من تخصصاتهم وتطبيقها بميدان الدراسة.

والجدير بالملاحظة كون التخصص التقي هو التخصص المطلوب من قبل الإدارة المحلية ميدان الدراسة حيث أن تقلد الوظائف التقنية بميدان الدراسة يحتاج إلى شروط محددة وعلى رأسها القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، فمن المعلوم أن الإدارة المحلية قد إستحدثت مكاتب جديدة كمكتب الإعلام الآلي للتعامل مع أنظمة وتطبيقات إلكترونية، ومكتب الصيانة لتحديث ومتابعة الأجهزة والبرامج المختلفة الأمر يحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة تقنيا وعلميا فكلما كان هناك موظفين يتحكمون في تقنيات الحاسب الآلي وبرمجياته كلما كان هناك تطبيق فعلي وذا كفاءة لأسلوب الإدارة الإلكترونية.

– بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة الإدارية: من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة مثلتها الفئة التي قدرت عدد سنوات خبرتهم الإدارية من (05 – 10 سنوات) بنسبة قدرت ب (**55.0٪**)، تليها نسبة (**35٪**) للأفراد الذين تقدر عدد سنوات خبرتهم الإدارية أكثر من 10 سنوات، وتأتي في المرتبة الأخيرة نسبة (**10٪**) للأفراد الذين تقل عدد سنوات خبرتهم الإدارية الخمس سنوات وهذا ما يدل إن الإدارة المحلية ميدان الدراسة تزاوج بين من لديهم خبرة إدارية كافية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الالكترونية واتخاذ الإجراءات المناسبة، وتمنح في نفس الوقت الفرصة للموظفين الجدد الذين ليس لديهم خبرة في مجال الممارسة الإدارية إلا أنهم يتمتعون بقدرات ومهارات علمية تؤهلهم للعمل بالنهج الإلكتروني بكفاءة عالية.

والجدير بالملاحظة أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة في إطار برنامجها التنموي الذي يشمل تطوير العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية والرقي بخدماتها وتحقيق مبدأ الإستمرارية فهي تعتمد على موظفين لديهم خبرة إدارية كافية ويملكون الخلفية العلمية التي تؤهلهم للتعامل مع المرحلة الإنتقالية التي شهدتها الإدارة المحلية (الإنتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير الإلكتروني)، والقدرة على تخطي العقبات المصاحبة لهذا التحول وفي الوقت نفسه لديهم الإستعدادية الكاملة للتعامل مع التقنية والتدريب عليها، وبالموازاة الإستثمار في الموظفين الجدد الذين لا يملكون الخبرة الكافية بل يملكون شهادات علمية تؤهلهم للتكيف مع عمليات التحول الإلكتروني، وتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية على المدى البعيد.

رابعا: أدوات جمع البيانات

تعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل بناء البحث الإجتماعي من أجل التوصل إلى إختبار الفرضيات المقترحة في الدراسة، ودقة البيانات وصدق المعلومات والإعتماد على مصادر موثوق بها يشكل الدعامة الأساسية للتوصل إلى أي نتيجة علمية أو حكم موضوعي صادق ومعبر عن جوهر أي قضية، لهذا وجب على الباحث الإعتماد على مجموعة من الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها فيما بعد لتقديم تفسير علمي لتساؤلات الدراسة تحقيقا للهدف المنشود، وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات الخاصة التي ساعدت الباحث أهمها:

- **الملاحظة**

هي واحدة من بين الأدوات المهمة في جمع البيانات، حيث تساعد الباحث على الإحتكاك بالميدان وملاحظة الظاهرة عن قرب، فالملاحظة هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها، والإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات[1]. وقامت الباحثة بتدوين ملاحظاتها وفق مراحل وهي كالآتي:

المرحلة الأولى: بدأت ملاحظة الباحثة مزامنة مع الجولة الإستطلاعية التي قامت بها لميدان الدراسة للتعرف على مختلف الظروف التي سيتم إجراء البحث فيها، ومحاولتها لإسقاط القراءات النظرية على الواقع (ميدان الدراسة)، إلتمست من خلالها الباحثة مجموعة من المشاهدات البسيطة أهمها:

- وجود تهيئة جيدة من خلال توفر مبنى مستقل بحد ذاته بثلاثة طوابق كل طابق يقوم بمجموعة من الإجراءات (الطابق الأرضي لمعاملات بطاقة التعريف البيومترية، الطابق الثاني لمعاملات جواز السفر البيومتري والبطاقة الرمادية، وطابق لمدير الشؤون التنظيمية والعامة)، ومصلحة الحالة المدنية مستقلة بذاتها .
- عدد الموظفين بكل مكتب وطريقة تعامل مكتب الإستقبال مع المواطنين.
- الإعتماد الشبه كلي على الوثائق الورقية والرجوع إليها والتعامل من خلالها (مطالبة المواطنين بصورة طبق الأصل عن بطاقة التعريف الوطنية البيومترية).
- كثرة الإكتظاظ بمصلحة الحالة المدنية ووجود نوع من التذمر من قبل المواطنين لبطء عملية سحب الوثائق الإلكترونية والرجوع الدائم لرؤساء المكاتب.
- وجود مناوشات بين الموظفين والمواطنين لحدوث أخطاء بوثائقهم وتملص الموظف من تحمل مسؤولية الخطأ.

وتقنية الملاحظة رافقت الباحثة طول أوقات البحث ابتداء من اللحظات الأولى خلال الجولة الإستطلاعية التي اعتمدت فيها على الملاحظة البسيطة وبعد العديد من الزيارات والتعمق أكثر في مجريات البحث وإحتكاك الباحثة مع ميدان الدراسة باستمرار تطورت الملاحظة لتصبح ملاحظات منتظمة وعلمية مخططة ومبرمجة بحيث رصدت الباحثة من خلالها مؤشرات الدراسة وتدوين الملاحظات ضمن إطار ومحاور البحث، وبما أن موضوع دراسة الباحثة ينصب حول توفر مجموعة من المتطلبات (المادية، التقنية، البشرية، التشريعية) يمكن رصدها بالملاحظة من خلال التهيئة المادية والتقنية وكذلك كفاءة الموظفين، ورصد سلوكاتهم حين التعامل مع المواطنين.

[1]- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل الجامعية)، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2008، ص113-119.

وفيما يلي، عرض شبكة الملاحظة التي طبقتها الباحثة:

الجدول رقم(08): شبكة الملاحظة

متطلبات الإدارة الإلكترونية					
المتطلبات المادية		المتطلبات البشرية		المتطلبات التشريعية	
المؤشرات	سلم الملاحظة	المؤشرات	سلم الملاحظة	المؤشرات	سلم الملاحظة
عتاد الحاسوب	كافي	توفر متخصصين ومسيري البرمجة الإلكترونية	متوفر	تطبق الإدارة المحلية تعليمات واضحة تفيد العمل الإلكتروني	تطبق
	غير كافي		غير متوفر		لاتطبق
البنية الشبكية	ملائمة	توفر متخصصين في الاعلام الالي	متوفر	يوجد دليل إرشادي لعمل الإدارة الإلكترونية	يوجد
	غير ملائمة		غير متوفر		لايوجد
برامج وأنظمة الحاسوب	متاحة	توفر مهندسين وفنيين لصيانة عتاد الحاسوب	متوفر	تقيد الإدارة بنظام رقابي أثناء القيام بأعمال إلكترونية	تتقيد
	غير متاحة		غير متوفر		لاتتقيد
المتطلبات المالية	متوفرة	توفر موظفي الأرشفة والتخزين	متوفر	توفر أعوان موكلين لضبط وشرح الإجراءات القانونية	يوجد
	غير متوفرة		غير متوفر		لايوجد

- **الإستمارة**

تعد الإستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في علم الإجتماع، حيث تم الإعتماد عليها كأداة رئيسية نظرا لملائمتها لطبيعة موضوع الدراسة، فهي أداة ووسيلة لجمع البيانات تتكون من قائمة من الأسئلة توجه للأفراد ليقوم المفحوص بالإجابة عليها بنفسه من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين.[1]"الإستمارة هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو أراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين".[2]

[1]- نبيهة صالح السامرائي، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الانسانية (نموذج لكتابة الاطروحة والدفاع عنها)، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014، ص148.

[2]- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص88.

وقامت الباحثة بإستخدام الإستمارة قياس الاتجاه وهي أسئلة في شكل عبارات مقننة والتي قامت بتحضير بنودها في إطار خطة موضوعية لهدف الحصول على إجابات تتضمن البيانات المطلوبة، حيث أن هذا النوع من الإستمارة يساعد في فهم المبحوث القصد من العبارة ولايخرج عن حيز الموضوع من خلال طرح خيارات (موافق، محايد، معارض)، أو المعروف بمقياس ليكرث.

بحيث قامت الباحثة بإعداد نموذج للإستمارة وعرضه على المشرفة، ثم عرضه على مجموعة من الأساتذة في التخصص، بعد تعديله وتصويب معظم الأخطاء تم توجيهه للتحكيم.

كما قامت الباحثة بتجريب إستبيان أولي في ميدان الدراسة من خلال توزيع (الإستبيان التجريبي) على مجموعة من الموظفين محل الدراسة قدر عددهم ب (15 موظف) ووفقا لإجاباتهم وردود أفعالهم نحو فقرات الإستمارة تم مراجعتها وتعديلها وفق ما تم ملاحظته.

- **الصدق الظاهري**: يقصد به صدق مفردات الإختبار وارتباطها بالمتغير المقاس وتمثيلها لجميع الجوانب المفترض قياسها في المتغير[1]، كذلك يقصد بت شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

للتأكد من أن الإستمارة صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، تم عرض الإستمارة في صورتها الأولية على مجموعة أساتذة من المتخصصين في علم الإجتماع وعلم الإحصاء، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستمارة، ومدى انتماء الفقرات إلى الإستمارة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تعديل الإستمارة والجدول الآتي يوضح مختلف تلك الجوانب.

الرقم	الفقرة	الوضوح		الإنتماء للمحور		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	سليمة	غير سلمية	

وبناءا على ملاحظات المحكمين وإقتراحاتهم، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين لتكون الإستمارة في شكلها النصف نهائي.

- **الصدق الباطني (المحتوى)**: يتوجه الباحث لقياس هذا النوع من الصدق حتى يتأكد من أدائه (المقياس) مصممة بصورة يمكنها قياس ما صممت لأجله، ولذلك تم الإعتماد على معادلة "لاوشيLaw she" لصدق البند لإيجاد صدق البنود (الفقرات) بعدها صدق المقياس ككل حيث:

[1]-sekaran,u, research methodes for business a skill building approach, john wiley and sons, new york, usa, 2004, p264.

- **صدق البند** = عدد المحكمين الذين أجابوا ب(يقيس) – عدد المحكمين الذين أجابوا (لا يقيس)/ العدد الإجمالي للمحكمين.

بعدها حساب صدق المقياس والذي يساوي: مجموع صدق البنود/ عدد البنود، وكلما كانت النتيجة قريبة من 01 كان المقياس صادقا.

وبناءا على هذا يظهر صدق محتوى أداة الدراسة الأساسية على النحو الاتي:

الجدول رقم09: صدق المحكمين

البند	يقيس	لايقيس	قيمة الصدق	البند	يقيس	لا يقيس	قيمة الصدق	البند	يقيس	لايقيس	قيمة الصدق
01	05	00	01	19	04	01	0.80	37	05	00	01
02	05	00	01	20	05	00	01	38	04	01	0.80
03	04	01	0.80	21	05	00	01	39	04	01	0.80
04	04	01	0.80	22	05	00	01	40	05	00	01
05	04	01	0.80	23	05	00	01	41	05	00	01
06	04	01	0.80	24	05	00	01	42	05	00	01
07	05	00	01	25	05	00	01	43	04	01	0.80
08	05	00	01	26	04	01	0.80	44	03	02	0.60
09	03	02	0.60	27	05	00	01	45	05	00	01
10	05	00	01	28	05	00	01	46	05	00	01
11	04	01	0.80	29	04	01	0.80	47	03	02	0.60
12	03	02	0.60	30	05	00	01	48	04	01	0.80
13	02	03	0.40	31	05	00	01	49	05	00	01
14	05	00	01	32	05	00	01	50	05	00	01
15	04	01	0.80	33	04	01	0.80	51	05	00	01
16	04	01	0.80	34	03	02	0.60	**الصدق الباطني:0.8941**			
17	04	01	0.80	35	05	00	01				

18	03	02	0.60	36	05	00	01	

وبالنظر إلى أنه يمكن تقريب 0.8941 إلى 0.90 والتي تقترب من 01 فإن المقياس صادق لقياس ما صمم لقياسه.

- **صدق الإتساق الداخلي**: بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الإستمارة والمحور أو البعد الخاص بها، تم حساب معامل الإرتباط بيرسون (Pearson)، الذي يستخدم في حالة البيانات الكمية، ويأخد قيما بين (1) و(−1)، أما الإشارة فتحدد طبيعة العلاقة (إشارة موجبة/ إشارة سالبة) ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم10: معامل الإرتباط بيرسون بين درجة كل بند والمحور الذي يندرج ضمنه

المتطلبات التقنية								المتطلبات البشرية		المتطلبات التشريعية	
عتاد الحاسوب		البنية الشبكية		البرمجيات وأنظمة الحاسوب		المتطلبات المالية					
البند	الإرتباط	البند	الإرتباط	البند	الإرتباط	البند	الإرتباط	البند	الإرتباط	البند	الإرتباط
01	0.576**	01	0.760**	01	0.735**	01	0.643**	01	0.778**	01	0.584**
02	0.682**	02	0.735**	02	0.813**	02	0.833**	02	0.666**	02	0.624**
03	0.753**	03	0.709**	03	0.789**	03	0.826**	03	0.649**	03	0.724**
04	0.760**	04	0.738**	04	0.815**	04	0.834**	04	0.786**	04	0.773**
05	0.765**	05	0.701**	05	0.762**	05	0.786**	05	0.612**	05	0.756**
06	0.815**	06	0.605**	_	_	06	0.748**	06	0.806**	06	0.558**
07	0.502**	07	_	_	_	07	0.712**	07	0.746**	07	0.707**
08	0.605**							08	0.734**	08	0.793**
								09	0.486**	09	0.766**
								10	0.594**	10	0.688**
								11	0.693**	11	0.478**
								12	0.660**	12	0.667**

(**) دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات كل محور لها علاقة إرتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، وعليه يمكن القول أن عبارات كل محور ذات اتساق داخلي مع المحور التي تنتمي له.

- **ثبات الإستمارة:** يعني ثبات أداة الدراسة إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة أي ضمان الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق نفس القياس، وقد تم التحقق من ثبات الإستمارة من خلال طريقة مقياس معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث أن ألفا كرونباخ هو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الإستبيان، وحتى يتمتع الإستبيان بثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي المعدل المطلوب (0.7) أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كان الإستبيان يتمتع بثبات أكبر، أما إذا كان معامل الثبات أقل من (0.6) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات مما يستلزم إعادة صياغة العبارات.

وبالنسبة لهذه الدراسة ومن اجل التحقق من ثبات الإستمارة، تم حساب قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاوره وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم11: قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	القيمة الإحصائية
المتطلبات المادية	26	0.938	0.000
المتطلبات البشرية	13	0.906	0.000
المتطلبات التشريعية	12	0.891	0.000
المجموع الكلي	51	0.958	0.000

من خلال معطيات الجدول (10) يتبين لنا إن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محاور الإستمارة أكبر من المعدل المطلوب (0.7)، أما معامل الثبات للإستمارة ككل فقد بلغ (0.958) وهي قيمة تقع في المدى المرتفع جدا، وهو ما يدل على ثبات فقرات الإستمارة وصلاحيتها في تحليل البيانات وهذا ما يعزز اعتمادها وتوزيعها بشكل نهائي.

- **أوزان الإجابات والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي:**

بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في التخصص وطريقة تصميم المقاييس التي ساعدتهم في جمع البيانات، قامت الباحثة بتصميم وبناء أداة الدراسة وفق مقياس ليكرث المعدلة: موافق، محايد، معارض، على أن يكون وزن كل درجة من درجات المقياس على التوالي: 3-2-1، إلا أنه وبعد تجريب أداة الدراسة في شكلها الأولي على (15مبحوث)، أوضح أن المبحوثين لا يحبذون الحياد المطلق وتفضيلهم لصيغة موافق إلى حد ما / معارض إلى حد ما،

وقمنا بتعديل المقياس على النحو الآتي موافق، موافق إلى حد ما، معارض، على أن تأخذ كل درجة منها وزنا على التوالي: 3-2-1.

وعليه يكون تفسير المتوسط الحسابي بناءا على الخطوات الآتية:

- **حساب المدى:** ويساوي قيمة درجة موافق – قيمة درجة معارض أي: 3-1=2
- **حساب طول الفئة**= المدى/عدد الفئات = 3/2 =0.67.

فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي:

- معارض من 1 إلى 1،67. بمعنى أن العبارة التي تحصل على متوسط حسابي يقع في هذا المجال، نعتبر المبحوثين معارضين لمحتواها.
- موافق إلى حد ما: من1.68 إلى 2,34. فكل عبارة يكون متوسطها الحسابي ضمن هذا المجال يعني أن المبحوثين يوافقون على محتواها إلى حد ما.
- موافق من 2.35 إلى 3.02. فالعبارة التي يقع متوسطها الحسابي ضمن هذا المجال هي عبارة يوافق المبحوثين على محتواها.

الجدول رقم(12): أوزان الإجابات والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الإجابة	معارض	موافق إلى حد ما	موافق
الوزن	1	2	3
المتوسط الحسابي	من1الى 1.67	من1.86الى 2.34	من2.35الى 3.02

- **إختبار التوزيع الطبيعي**

لابد من القيام بإختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، إذ يعتبر التوزيع الطبيعي من أهم الفروض في الإختبارات الإحصائية المعلمية، وهو من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية، كما يلعب دورا هاما في اختبار الفروض وفترات الثقة.

وللتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام مجموعة من الإختبارات ومن بينها إختبار معامل الإلتواء (skewness)، وإختبار معامل التفلطح (Kurtosis)، وعند القيام بهاذين الإختبارين يجب أن يكون

معامل الإلتواء محصور بين القيمتين: (-1) و (+1)، أما معامل التفلطح فيكون محصور بين القيمتين (-3) و (+3).[1] وبالنسبة لهذه الدراسة فإنه تم حساب معاملي الإلتواء والتفلطح كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم(13): إختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	اسم المحور	معامل الالتواء (skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)
المحورالأول	المتطلبات المادية	-0.279	-0.475
المحور الثاني	المتطلبات البشرية	-0.841	-0.144
المحور الثالث	المتطلبات التشريعية	0.272	-0.878

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الالتواء (skewness) كانت أغلبها سالبة، وقد تراوحت بين (0.272) و (0.243-)، وهذه القيم محصورة بين (1-) و (1+)، أما بالنسبة لقيم معامل التفلطح (Kurtosis) لجميع المحاور فكانت جميعها سالبة وتراوحت بين (0.878-) و (0.144-)، وهي أيضا محصورة بين (3-) و (3+)، وهو مايدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

- **المقابلة**

تم الإعتماد على تقنية المقابلة كأداة من أدوات جمع المعلومات ذلك في إطار التقصي العلمي والبحث عن بيانات تفيد موضوع الدراسة، ونظرا لما تتميز به هذه الأداة كونها وسيلة إتصالية بين الباحث والمبحوث بطريقة مباشرة كان لابد من الإستعانة بها لإستكشاف المعاني التي يريد المبحوثين إخفاءها أو التصريح بها، "باعتبارها التقنية المباشرة التي تستعمل لمساءلة الأفراد على انفراد أو ضمن مجموعات"بهدف جمع إجابات تتضمن معلومات وبيانات يفيد تحليلها في تفسير المشكلة.

وإعتمدت الباحثة على تقنية المقابلة (المقننة) لدعم أسئلة الإستمارة، حيث توفر عمقا أكثر في الإجابة بسبب الشرح المفصل والتوضيح الكافي من طرف المبحوث، وقد عمدت الباحثة لإجراء ثلاث مقابلات مع كل من رئيس مكتب التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل، وذلك بعد الموافقة على ترخيص تسهيلات البحث العلمي من قبل الأمين العام للمجلس الشعبي البلدي لولاية جيجل وتم الحصول على معلومات فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي وعدد المستخدمين والتطرق لمختلف التعديلات التي قامت بها البلدية ومعلومات إضافية حول ميدان الدراسة ومجالاتها الذي سوف نوضحه في بيان المقابلة.

[1]-سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص215.

أما المقابلة الثانية فتم إجراؤها مع رئيسة المصلحة البيومترية التي أبدت تعاونا ملحوظا من خلال شرح وتفسير مختلف التعليمات الخاصة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية ومختلف الإجراءات لسير عملية استخراج الوثائق الإلكترونية والمعيقات التي تعترضهم والذي سوف نوضحه في بيان المقابلة.

أما المقابلة الثالثة أجريت مع رئيس مصلحة الحالة المدنية، بهدف الحصول على بيانات إضافية حول المراحل التي إعتمدتها بلدية جيجل الرقمنة سجلاتها المدنية ومدى فعالية الشباك الإلكتروني في تفعيل الخدمة وكذا توضح مختلف العراقيل التي تحول دون السير الحسن لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظره والذي سوف نوضحه من خلال بيان المقابلة.

- **السجلات والوثائق**: تعتبر من المصادر الهامة في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة نظرا لمصداقيتها، ومن أهم الوثائق المستخدمة في الدراسة الحالية والتي ساعدت في إثراء الموضوع بمعلومات إضافية: التعليمات والقرارات الصادرة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية المرسلة لبلدية جيجل وإلى رؤساء المصالح البيومترية لتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية بداية من سجلات الحالة المدنية إلى بطاقة التعريف البيومترية، جواز السفر البيومتري، والبطاقة الرمادية للسيارات، ومن الوثائق المتحصل عليها أيضا الهيكل التنظيمي الذي تعتمده الإدارة لبلدية وعدم مواكبته لمختلف التغيرات التي حصلت ضمن المصالح أو المكاتب، وثيقة تعريف (النشأة، عدد المصالح، الوظائف)، حيث ساعدت هذه الوثائق والسجلات في معرفة مجتمع الدراسة وضبط عينة الدراسة.

خامسا: أساليب المعالجة

إتبعت هذه الدراسة في تحليلها للمعطيات الميدانية على أسلوبين وهما على النحو التالي:

أ. **الأسلوب الكمي**: حيث اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي لمعالجة الإحصائية للبيانات من خلال الإعتماد على برنامج إحصائي جاهز يعد من أهم البرامج المستخدمة في تحليل الأبحاث الميدانية بالعلوم الإجتماعية والإنسانية يطلق عليه اسم برنامج الحزمة الإحصائية[1] SPSS كلمة مختصرة من الجملة Statistical Package For Social Sciences، لإدخال البيانات، حفظها، تنظيمها وتحليلها بإستخدامنا لمجموعة من الطرق الإحصائية في عملية التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بموضوع البحث الذي يستدعي معرفة مدى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية الجزائرية، بمعنى نحاول البحث عن علاقة ارتباط

[1]- ظهرت أول نسخة من SPSS عام 1983 حيث توالت إصدارات الواحدة تلوى الأخرى أكثر إستيعاب للمتغيرات والحالات مع بعض التعديلات والتغييرات والتسهيلات أحدثتها نظام ويندوز Windows نذكر على سبيل المثال: spss10.0 باللغة الفرنسية المستعمل في هذا البحث.

مباشرة بين توفر مجموعة من المتطلبات والتطبيق الفعلي لأسلوب الإدارة الإلكترونية، بغرض الحصول على نتائج صحيحة ومدروسة وموضوعية مبنية على أسس وضوابط علمية صحيحة. ولتحيق هذه الغاية تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

– **معامل الالتواء والتفلطح**: وذلك بهدف معرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

– **التكرارات والنسب المئوية**: اعتمدتها الباحثة لوصف أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائصهم.

– **معامل ألفا كرونباخ**: من معاملات قياس الثبات وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات المقياس، إعتمدت عليه الباحثة لقياس ثبات الإستمارة.

– **معامل الارتباط بيرسون**: يهدف لمعرفة صدق الإتساق الداخلي لعبارات الدراسة بالنسبة لكل محور من محاور الإستمارة.

– **المتوسطات الحسابية**: إعتمدته الباحثة لمعرفة اتجاهات المبحوثين نحو كل عبارة من عبارات المحور ولترتيب العبارات من حيث درجة الإستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

– **المتوسط الحسابي العام**: ويحسب من مجموع المتوسطات الحسابية بالنسبة لكل عبارات المحور، وهو القيمة التي يعتمد عليها لتحديد درجة توفر أي متطلب من متطلبات الإدارة الإلكترونية بميدان الدراسة.

– **الانحراف المعياري**: للتعرف على درجة تشتت إجابات المبحوثين نحو كل عبارة من عبارات المحاور عن متوسطها الحسابي، كما إستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح لأقل تشتت.

ب. **الأسلوب الكيفي**: وهو الأسلوب الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعد وأعمق من مجرد أرقام صماء[1].

وقد إعتمدت الباحثة على الأسلوب الكيفي في الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الإحصائية وإعطاءها قراءة سوسيولوجية سواء في الجانب النظري أو الميداني، والهدف من اعتماد هذا الأسلوب في الجانب الميداني هو إستنطاق القيم وتحويلها إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة.

[1]– أبو عواد وآخرون، البحث الإجرائي، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2012، ص62.

خلاصة الفصل

من خلال مضمون هذا الفصل تم توضيح الخطوات المنهجية التي استعانت بهم الباحثة في الدراسة، حيث تم إلى الأدوات المنهجية التي استعملت في جمع وتحليل البيانات الميدانية، بالإضافة إلى التطرق لمجالات الدراسة (المكانية والزمنية والبشرية)، وكذلك المنهج المتبع والمجتمع المقصود للدراسة.

هذه العناصر شكلت سندا منهجيا ساعد الباحثة في تسيير ومعالجة موضوع الدراسة الميدانية، من خلال توفير بيانات هامة ومتنوعة، كانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكن من إتمام مراحل الدراسة الميدانية المتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

الفصل السابع: المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ميدان الدراسة

تمهيد

أولا: توفر عتاد الحاسوب في ميدان الدراسة

ثانيا: توفر متطلبات البنية الشبكية في ميدان الدراسة

ثالثا: توفر متطلبات البرمجيات وأنظمة الحاسوب في ميدان الدراسة

رابعا: توفر المتطلبات المالية في ميدان الدراسة

خامسا: نتيجة الفرضية الجزئية الأولى

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية أسلوبا حديثا من الإدارة المستحدثة، فهي تعد نمطا جديدا ترك أثار إيجابية على مجالات عمل الجماعات المحلية والهيئات الإدارية من حيث وظائفها وحتى في إستراتيجياتها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي فحسب، وإنما امتدت أيضا إلى البعد الإداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية المتراكمة لعقود عديدة، والتي أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، وقد كان لتوجه الجزائر كغيرها من الدول نحو الإلتحاق بعصر الرقمنة والتحول إلى العمل الإلكتروني، دور في محاولتها ترقية عمل الإدارة ووظائفها، عن طريق تبني جملة من التحسينات الضرورية على وظائفها الإدارية التقليدية، نحو نموذج يقوم على رقمنه الإدارة هيكلا وخدمات، بهدف تفعيل مخرجات الثورة التكنولوجية، وتجسيد التغيرات العميقة التي تترتب عليها في البيئة الإدارية وأساليبها، خصوصا أن هذه الأخيرة تمس في مضمونها العمل على ضمان الإنتقال السليم للإدارة المحلية نحو إدارة إلكترونية فعالة.

من خلال الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى نتيجة هامة وهي ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات اللازمة والضرورية التي لابد منها للتطبيق الفعلي لأسلوب الإدارة الإلكترونية ومثلت المتطلبات المادية أحد أهم مقومات تأسيس الإدارة الإلكترونية، لذلك تحاول هذه الدارسة الوقوف على ما إذا كانت الإدارة المحلية ميدان الدراسة تتوفر على المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.

بحيث تتمثل المتطلبات المادية في كل الإمكانات والتجهيزات والمخططات المالية لإقتناء وتهيئة البنية التقنية والفنية والبرمجيات التي لابد منها من أجل تسيير مهام الإدارة المحلية في ظل تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية ميدان الدراسة .

أولا: توفر عتاد الحاسوب في ميدان الدراسة

من المعلوم لدينا أنه للإدارة المحلية نصيب من هذا التوجه الحديث بحيث مثلت الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الإدارة المحلية، من خلال عصرنتها وتحديثها من أجل التكفل بإحتياجات المواطن والسهر على تقديم خدمات ذات جودة ونوعية عالية، وفي إطار برنامج الجزائر نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وسعيها لتقريب الإدارة من المواطن كرست جهودها لإعادة هيكلة إداراتها المحلية تماشيا مع متطلبات أسلوب الإدارة الإلكترونية وأول خطوة لابد من القيام بها هي تحديث واقتناء العتاد المادي المناسب لهذا الأسلوب .

ونقصد بالعتاد المادي مجموعة الأجزاء المادية لنظام الإدارة الإلكترونية التي تتمثل في المعدات الإلكترونية من أجهزة حواسيب، وملحقاته (وحدات الإدخال، المعالجة والتخزين، الإخراج) التي تتوفر بالإدارة المحلية ميدان الدراسة والجدول التالي يوضح استجابات المبحوثين نحو ما اذا هناك توفر لعتاد الحاسوب.

الجدول رقم (14): استجابات المبحوثين نحو توفر متطلبات عتاد الحاسوب في ميدان الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
Q1	تتوفر البلدية على أجهزة حاسوب كافية لإستصدار الوثائق الالكترونية في كل مصلحة	2.13	0.769	04
Q2	تتوفر البلدية على جهاز حاسوب لكل موظف في المصالح البيومترية	2.21	0.903	02
Q3	تتوفر البلدية على وحدات الإدخال لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	1.93	0.756	06
Q4	تتوفر البلدية على وحدات المعالجة المركزية لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	1.95	0.768	05
Q5	تتوفر البلدية وحدات لتخزين البيانات لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	1.78	0.738	08
Q6	تتوفر البلدية على وحدات إخراج لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	1.90	0.752	07
Q7	تتوفر البلدية على أجهزة صيانة عتاد الحواسيب والخوادم	2.20	0.683	03
Q8	تعمل البلدية على تحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم ودوري	2.31	0.747	01
المتوسط الحسابي العام		**2.05**	**0.52348**	

انطلاقا من مخرجات جدول التحليل الوصفي لإستجابات عينة لدراسة حول بعد متطلبات عتاد الحاسوب، قمنا بتحليل الفقرات وفق الترتيب وذلك على النحو التالي:

تأتي العبارة **Q8**: «**تعمل البلدية على تحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم ودوري**» في الرتبة 01، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.31، وبانحراف معياري 0.747، وكان اتجاه الإجابة "**موافق إلى حد ما**"، مما يدل على أن الإدارة المحلية (البلدية) ميدان الدراسة تقوم بمتابعة وصيانة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى مصالحها وهذا مؤشر جيد لتقبل رؤساء المصالح العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية، والسير وفق تعليمات الوزارة الوصية التي تؤكد على ضرورة تطوير الخدمات وتكثيف العمل بالأسلوب الإلكتروني، الأمر الذي يستوجب توفر أجهزة حاسوب فعالة وحديثة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال محاولة الحكومة الجزائرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية بتوسيع العمل بمتخلف وسائل تكنولوجيا الإعلام والإتصال، وتطوير ودعم المؤسسات الإدارية عن طريق تسهيل عملية التسيير عبر توفير المعلومات والسرعة في العمل، وتوفير خدمات نوعية.

والجدير بالملاحظة أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة تقوم بمراقبة ومتابعة أجهزتها بشكل دوري في إطار أخذ التدابير الرامية إلى تحسين وتنظيم المصالح وسيرها بوتيرة منتظمة، حيث سخرت تقنيين للقيام بالمتابعة في إطار العمل الجاد على تحقيق مساعي التجسيد الفعلي للإدارة الإلكترونية.

تأتي العبارة **Q2**: «**تتوفر البلدية على جهاز حاسوب لكل موظف في المصالح البيومترية**» في الرتبة 02، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.21، وبانحراف معياري 0.903، وكان اتجاه الإجابة "**موافق إلى حد ما**"، مما يدل على أن الإدارة المحلية (البلدية) ميدان الدراسة تعتمد في سير أعمالها على النموذج الإلكتروني وتحاول جاهدة التقليل من الأعمال الورقية التقليدية، خصوصا مع التحسينات التي عرفتها هذه المصالح في الآونة الأخيرة من حيث تقليص الملفات الورقية والإعتماد على قاعدة للبيانات وهذا ما إستوجب ضرورة توفير حاسوب لكل موظف لضمان السير السلس للعمل.

والجدير بالملاحظة في إطار محاولة المصالح البيومترية ميدان الدراسة بتنفيذ التعليمات الوزارية التي تنص على ضرورة تكريس آليات تنظيمية فعالة وبناء هياكل إدارية منسجمة ومتناسقة، تأخذ بعين الاعتبار الطابع متعدد الأبعاد لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ومع صدور قرار ضرورة تبسيط الإجراءات وتقليص الوثائق وكذا المدة الزمنية لإصدار الوثائق أصبح ضروريا أن يرافق ذلك إستقلالية كل موظف بجهاز حاسوب وإمتلاكه لحساب عمل شخصي، خصوصا مع تفعيل وزارة الداخلية والجماعات المحلية إنشاء السجل الوطني الآلي وربطه بمركز وطني لمعالجة البيانات بهدف تنظيم عمليات تخزين ورقمنة المعلومات الخاصة بالخدمات العامة والتسهيلات المقدمة للمواطنين.

حيث قامت الوزارة بتطوير مركز لمعالجة البيانات موجه لتقوية صلابة التطبيقات التي بدأت في الإنتاج (السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، جواز السفر البيومتري الإلكتروني، بطاقة التعريف البيومترية الإلكترونية)، وهذا مايفسر ضرورة إستخدام الموظف لجهاز حاسوب إذ أصبح القيام بإجراءات العمل من خلال إدخال البيانات عبر الأجهزة الإلكترونية وتتبعها من قبل هذا المركز الذي يقوم بالمهام التالية :

- تقديم الخدمات المطلوبة للمواطنين في سرية عبر نظام إداري للتعريف والمصادقةSGIA، والسجل الوطني لعدد السكانRNP.

- إعطاء حق الدخول لرقم التعريف الشخصيNINللإدارات.
- تقديم خدمات التخزين الثانوية للمعطيات الخاصة بجواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية.
- إستضافة كل التطبيقات المنتجة في القطاع، قاعدة البيانات المولدة، وأيضا التطبيقات المستقبلية(البلدية الإلكترونية).

وجاءت العبارة **Q7**: **«تتوفر البلدية على أجهزة صيانة عتاد الحواسيب والخوادم»** في الرتبة 03، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.20، وبانحراف معياري 0.768، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، مما يدل على أن الإدارة المحلية (البلدية) ميدان الدراسة تعمل على صيانة أجهزتها بدرجة متوسطة أي ضمان الحد الأدنى، خاصة أن هذه الأجهزة هي ضمن التهيئة التكنولوجية لهذه المصالح.

والجدير بالملاحظة أن توفير الحاسبات لابد أن يرافقها أجهزة للصيانة خصوصا كون أن أجهزة الحاسوب تتعرض للتلف والأعطال بصورة مستمرة نتيجة الإستعمال المكثف لها مما أوجب ضرورة وجود نظام فعال للصيانة والحفاظ على سلامتها، لتقليل الأعطال للحد الأدنى وضمان توفير الخدمة على مدار اليوم،كما أن عمليات صيانة الأجهزة تحافظ على فعالية الأجهزة وهو مايحقق الكفاءة العالية والجودة في تقديم الخدمة.

أما فيما يخص العبارة **Q1**: «**تتوفر البلدية على أجهزة حاسوب كافية لإستصدار الوثائق الإلكترونية في كل مصلحة»**في الرتبة 04، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.13، وبانحراف معياري 0.769، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، مما يدل على أن الإدارة المحلية (البلدية) ميدان الدراسة تمتلك القدر الكافي من أجهزة الحاسوب للقيام بالأعمال الإلكترونية الموكلة لها.

ويمكن تفسير ذلك كون الجهودات التي قامت بها الوزارة الوصية في إطار عملية رقمنة الإجراءات الإدارية وتسهيلها بهدف تقديم خدمات إلكترونية آنية للمواطنين عملت من خلالها الإدارة المحلية ميدان الدراسة على اقتناء أجهزة الإعلام الآلي في إطار تعليمات الوزارة الوصية وتنفيذا لمخطط الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارة المحلية.

ولابد من التنويه كون ميدان الدراسة هو مقر جديد التهيئة نسبيا، حيث عملت مصالح البلدية على بناء مقر للمصلحة البيومترية ومصلحة الحالة المدنية مع القرار الوزاري الذي يؤكد ضرورة العمل بالشباك الإلكتروني، بحيث تم القيام بتجهيزها بكافة الوسائل الخاصة وعلى رأسها عتاد الإعلام الآلي.

وجاء ذلك في إطار تسريع إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الإدارة،[1] بحيث سعى واضعوا إستراتيجية الجزائر الإلكترونية تحقيق غاية أساسية وهي عصرنه الإدارة بواسطة تكنولوجيا الإعلام والإتصال، وتقريبها من المواطن، فتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإدارة سيؤدي إلى معالجة أكبر للملفات وبشكل أفضل، وفعالية أكبر وسرعة فائقة، مما سيوفر مناخ إداري ملائم، ويقضي على البيروقراطية، كما أن إدخال عنصر تكنولوجيا الإعلام والإتصال في مجال الإدارة سينعكس إيجابا على المواطنين، خاصة وأن وضع خدمات هذه الإدارة على شبكة الأنترنت سوف يحسن من نوعيتها ويوضع نطاقها ويزيد مزاياها.

[1]– محمد الصادق غطاس، مرجع سبق ذكره، ص48.

وجاءت العبارة **Q4**: **«تتوفر البلدية على وحدات المعالجة المركزية لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية»** في الرتبة 05، إذ بلغ متوسطها الحسابي 1.95، وبانحراف معياري 0.747، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، مما يدل على أن الإدارة المحلية (البلدية) ميدان الدراسة مجهزة مسبقا للعمل الإلكتروني حيث تعتبر وحدات المعالجة المركزية من الأجهزة الأساسية الضرورية لتفسير ومعالجة وتنفيذ الملفات الإلكترونية وتسييرها، حيث أنه كلما كانت هناك سرعة في المعالجة ساهم ذلك في تقديم العمل في الوقت المناسب دون أي تأخير.

والجدير بالملاحظة تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة على وسائل متطورة نوعا ما تواكب متغيرات البيئة الخارجية جعلت من عملها أكثر مرونة وكفاءة.

وترتبت العبارة **Q3**: **«تتوفر البلدية على وحدات الإدخال لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية»** في الرتبة 06، إذ بلغ متوسطها الحسابي 1.93، وبانحراف معياري 0.756، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، مما يدل على أن الإدارة المحلية (البلدية) ميدان الدراسة تمتلك القدر الكافي من وحدات لإدخال البيانات الشخصية للمواطنين الذين يقصدون هاته المصالح لطلب خدماتهم.

والجدير بالملاحظة أن عملية تسجيل المواطنين محل ميدان الدراسة تتم من خلال إدخال معلوماتهم الشخصية ضمن قاعدة بيانات إلكترونية، وذلك ضمن إجراءات العمل الإلكتروني ومن بين العمليات التي تقوم المصالح بالإستعانة بوحدات الإدخال ما يلي:

1)**مصلحة الحالة المدنية:** من خلال إستحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية أصبحت العمليات على مستوى المصلحة تتم بصورة رقمية من خلال حجز البيانات الخاصة بعقود الميلاد، الزواج، الوفاة في أجهزة الإعلام الآلي وإدخالها في السجلات ومسحها وإنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات خاصة تتم أرشفتها إلكترونيا.

2)**المصلحة البيومترية:** تقوم المصلحة البيومترية بمكاتبها الثلاثة بعمليات إدخال المعطيات البيومترية لمقدم الطلب على البرنامج الإلكتروني المخصص لذلك، وأخذ صورة شمسية رقمية، وأخذ بصمات الأصابع العشرة لليدين والإمضاء إلكترونيا وإرسال رسالة نصية إلكترونية لصاحب الخدمة.

هذه العمليات المقدمة من طرف المصالح أولى خطواتها يتم بإدخال معطيات طالب الخدمة الأمر الذي لا يتم إلا من خلال توفر قدر كافي من وحدات إدخال تساعد في تسريع وتيرة العمل، إذ يمثل أحد أهم أجهزة العتاد الضرورية التي ترافق أجهزة الإعلام الآلي.

أما العبارة **Q6**: **«تتوفر البلدية على وحدات إخراج لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية»**جاءت في الرتبة 07، إذ بلغ متوسطها الحسابي 1.90، وبانحراف معياري 0.752، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"** مما يدل على أن الإدارة المحلية (البلدية) ميدان الدراسة تتوفر على قدر كافي من وحدات الإخراج التي تساعدها في توفير الخدمة واللحاق بطلبات المواطنين أي تقديم الحد الأدنى من الخدمة على مدار اليوم.

والجدير بالملاحظة قد تمت تهيئة الإدارة المحلية ميدان الدراسة بالعتاد المصاحب لأجهزة الحاسوب خصوصا وحدات الإخراج التي تعد المسئولة على إظهار النتائج ونقل المعلومات التي تمت معالجتها للمستخدم، ومن بين أهم هذه

الوحدات التي تعتمد عليها الإدارة المحلية لإنجاز مهامها: شاشات العرض، الطابعات بأنواعها الحبرية والليزرية، الراسمات جهاز الفاكس.

وتأتي العبارة **Q5**: **«تتوفر البلدية وحدات لتخزين البيانات لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية»** في الرتبة 08، إذ بلغ متوسطها الحسابي 1.78، وبانحراف معياري 0.738، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، مما يدل على أن الإدارة المحلية (البلدية) ميدان الدراسة تقوم بتخزين جميع بيانات ومعلومات الإدارة من خلال وسائط التخزين التي تمثل البديل الآمن لذاكرة الحاسوب في حال تعطله، حيث يوجد مكتب إعلام آلي بالإدارة يقوم بصفة دورية بحفظ وتخزين كل البيانات على وسائط ممغنطة.

والملاحظ أن كل العبارات السابقة تقع في مجال الموافقة إلى حد ما [1.68 -2.34]، مما يدل أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر متطلبات عتاد الحاسوب، لكنها ليست بالقدر الكافي، حيث تتوافر أجهزة الحاسوب وملحقاته من أجهزة إدخال وإخراج ومعالجة وتخزين، لكن لاتزال المصالح غير مكتفية ولم تحقق القدر الذاتي الذي يسمح لها بمزاولة العمل الإلكترونية والتطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية بمصالحهم.

بناءا على النتائج أعلاه، وعلى قيمة المتوسط الحسابي العام المقدرة ب2.05 التي تقع في مجال الموافقة إلى حد ما، النتيجة التي تعكس أهمية عتاد الحاسوب في الإدارة بحيث أصبح ضرورة وأمر إلزامي لعمل أي إدارة، ما يمكن قوله أن الإدارة المحلية لازالت تفتقر للمعدات التقنية الصلبة اللازمة خصوصا المتطورة منها، فهي محدودة للغاية، على الرغم من الحماس الكبير الذي أبدته البلدية أثناء تحديدها وتهيئة مقر حديث لتبني الإتجاه الإكتروني به، إلا أن الأمر تم بطريقة غير مدروسة وعلى الرغم من توفر أجهزة الحواسيب وملحقاته إلاأنها لا تستغل إلا لأغراض الطباعة والتصوير فقط، والبعض منها معطل، وقد يرجع ذلك لعدم وجود دراسة شاملة ومستوفية لمتطلبات عتاد الحاسوب بمصالح ميدان الدراسة على المدى البعيد الذي يساهم في التطبيق الفعلي لأسلوب الإدارة الإلكترونية بها.

ثانيا: توفر متطلبات البنية الشبكية في ميدان الدراسة

ونقصد بالبنية الشبكية بالإدارة المحلية ميدان الدراسة في أجهزة الربط الشبكي وأنواع الشبكات التي تعتمد عليها الإدارة ووسائط الإتصال الموجودة لنقل المعطيات والمعلومات بين مصالح ومكاتب الإدارة المحلية ومدى فعاليتها.والجدول أدناه يوضح استجابات المبحوثين نحو مدى توفر متطلبات البنية الشبكية داخل مقرها وهي كالآتي:

الجدول رقم(15): استجابات المبحوثين نحو توفر متطلبات البنية الشبكية في ميدان الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
Q1	تتوفر البلدية على شبكة إتصالات تسمح لها بتبادل المعلومات بشكل مرن ودائم	1.98	0.791	04
Q2	تتوفر البلدية على شبكة الأنترنت بتدفق عالي ودون إنقطاع	2.23	0.767	03
Q3	تتوفر البلدية على شبكة داخلية تسمح بتداول المعلومات بين الموظفين داخل المصالح البيومترية	2.23	0.851	02

Q4	تتوفر البلدية على شبكة خارجية تساعد في توسيع عملية الإطلاع على المعلومات وتربطها مع جميع المتعاملين	2.25	0.851	01
Q5	تتوفر البلدية على بنية شبكية تربط جميع مصالحها البيومترية	1.85	0.819	05
Q6	تتوفر البلدية على موقع إلكتروني رسمي يتم التعامل به عبر شبكة الأنترنت	1.71	0.804	06
المتوسط الحسابي العام		**2.04**	**0.57233**	

انطلاقا من مخرجات جدول التحليل الوصفي لإستجابات عينة لدراسة حول بعد متطلبات البنية الشبكية، قمنا بتحليل الفقرات وفق الترتيب وذلك على النحو التالي:

تأتي العبارة **Q4**: **«تتوفر البلدية على شبكة خارجية تساعد في توسيع عملية الإطلاع على المعلومات وتربطها مع جميع المتعاملين»** في الرتبة01، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.25، وبانحراف معياري 0.851، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، مما يدل على أن الإدارة المحلية (البلدية) ميدان الدراسة لديها شبكة الأكسترانت التي تساهم بدرجة كبيرة في تقديم التسهيلات لعمل الإدارة والقيام بالوظائف الإدارية بطريقة سهلة، من خلال إتاحة كل المعلومات والبيانات وتسهيل عملية التواصل والإتصال مع مختلف الأطراف المتعاملين وهذا حسب تصريح في مقابلة مع رئيسة المصلحة البيومترية.

والجدير بالملاحظة أن توفر شبكة الأكسترانت ميدان الدراسة قد سهل عملية الإتصال وسريان المعلومات خارج المصالح البيومترية حيث نبهت رئيسة المصلحة البيومترية من خلال المقابلة التي تمت معها لدور هذه الشبكة وضرورة تعزيزها وتقويتها بحيث كلما كانت هذه الشبكة قوية وذات جودة ساهمت في تفعيل دور هذه المصالح على مستوى النطاق الخارجي وبالتالي دعمها وتعزيز استراتيجيتها في التحول نحو إدارة إلكترونية.

أما العبارة عن**Q3**: **«تتوفر البلدية على شبكة داخلية تسمح بتداول المعلومات بين الموظفين داخل المصالح البيومترية»**ترتبت في الرتبة02، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.23، وبانحراف معياري 0.851، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، مما يدل على أن الإدارة المحلية (البلدية) ميدان الدراسة لديها شبكة داخلية فعالة نوعا ما، تساعد على تمرير المعلومات بين الموظفين دون العناء للتنقل من مكتب لآخر، كما أنها قللت الإستعمال المكثف للعمل الورقي حيث تعمل شبكة الأنترانت على تنظيم سير المعلومات وتداولها بين الموظفين وكذا التحكم بأنظمة المعلومات من خلال قدرة كل الموظفين للوصول الى قاعدة البيانات الرئيسية من كافة المكاتب، كما أنها تسمح بمشاركة تراخيص البرامج بين مختلف الأجهزة على الشبكة بهدف التنسيق وتوفير التكلفة ومشاركة العتاد والأدوات غالية التكلفة .

والجدير بالملاحظة وعلى الرغم من إمتلاك المصالح البيومترية ميدان الدراسة على شبكة داخلية غير أنها محدودة الخدمة وهذا ما تم ملاحظته أثناء الزيارات الاستطلاعية، وإستعانة الموظفين فيما بينهم بالتعاملات الورقية من جهة، ومن

جهة ثانية كثرة حركات الموظفين بين المكاتب لإنهاء التعاملات الإدارية، هذا الأمر يدل على عدم الإستعمال الشامل والمكثف لهذه الشبكة وعدم الإستفادة من المزايا التي تقدمها في ترقية نوعية الخدمة المقدمة.

وجاءت العبارة **Q2**: **«تتوفر البلدية على شبكة الأنترنت بتدفق عالي ودون إنقطاع»** في الرتبة03، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.23، وبانحراف معياري 0.767، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، وهذا انعكاس لطبيعة العمل الإلكتروني التي تقوم به مصالح ميدان الدراسة بما أنها تعتمد على نظام بيانات إلكترونية مما يتطلب توفر شبكة الأنترنت بتدفق عالي من أجل استخراج الوثائق اللازمة للمستخدمين والمتعاملين على حد سواء.

ونظرا لأهمية شبكة الأنترنت لتطبيق مختلف الأنظمة الإلكترونية وكونها جاءت في الترتيب الثالث يدل ذلك على أن دائرة إستخدام الأنترنت ضيقة ومحدودة نوعا ما، نظرا للإمكانات التي توفرها شبكة الأنترنت في تعزيز التعامل الإلكتروني من خلال تشغيل وحزم البرمجيات والمعدات الحاسوبية المختلفة، فهي تضمن الولوج لقاعدة بيانات الإدارة ونقلها وتبادلها عبر الأجهزة وبالتالي توفير الخدمة على مدار اليوم للمواطن.

لابد من الوقوف عند أهمية شبكة الأنترنت في إدارة العمل الإلكتروني والخدمات التي توفرها هذه الشبكة في تسهيل عملية الوصول إلى موارد المعلومات المختلفة في قواعد البيانات الأساسية، إسترجاعها، تخزين المعلومات وإدارتها ومعالجتها في آن واحد، هذه الخدمات ماهي إلا إنعكاس لميزة الإدارة الإلكترونية التي توفر الآنية والفورية، توفير الوقت والجهد والإستمرارية في تقديم الخدمة هذا ما تسعى إلى توفيره الإدارة المحلية ميدان الدراسة.

أما فيما يخص العبارة **Q1**: **«تتوفر البلدية على شبكة إتصالات تسمح لها بتبادل المعلومات بشكل مرن ودائم»**جاءت في الرتبة04، إذ بلغ متوسطها الحسابي1.98، وبانحراف معياري 0.791، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، ويرجع ذلك لدور وأهمية هذه الشبكة وما توفره من تقديم خدمات تلبية لحاجيات الإدارة، فشبكة الإتصالات محل ميدان الدراسة تساهم في تنقل المعلومات داخل المصالح لتيسير إتخاذ القرارات التي تعود بالفائدة من خلال تحسين الخدمات وتسهيل عملية الحصول على المعلومات وتخزينها، ومن تم إسترجاعها.

والجدير بالذكر أن شبكة الإتصالات بميدان الدراسة تلعب دورا مهما في هيكلة عمل المصالح البيومترية بشكلها العصري حيث تتمثل شبكة الإتصالات في تلك العملية التي يتم بموجبها تبادل ونقل المعلومات بشكل إلكتروني عن طريق الشبكات السلكية واللاسلكية، داخل وخارج المصالح.

كما تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة على شبكة إتصالات بنوعيها السلكية واللاسلكية، حيث تتمثل الإتصالات السلكية محل ميدان الدراسة في عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات عبر وسائط ملموسة وهي عبارة عن أسلاك وكابلات معدنية تصل بين الحواسيب على الشبكة حيث تنتقل المعلومات عبرها على شكل نبضات كهربائية وتعتبر من أهم الوسائط لنقل المعلومات في الإدارة على إختلافها النصية منها والمسموعة والمرئية، تتصل بالمحطة الرئيسية عن طريق الكابلات المحورية التي تستوعب سعة كبيرة لتخزين المعلومات ونقلها بشكل سريع حيث تقوم بربط مكاتب الملحقات بالمركز.

كما تم ربط المصالح البيومترية بمديرية التنظيم والشؤون العامة بواسطة الألياف البصرية لتسريع عملية نقل وتبادل الملفات، وذلك من أجل ضمان التنسيق بين المصالح، وتستخدم شبكة الخطوط السلكية في شبكة الهاتف الثابت

ولأغراض شبكات النطاق العريض والانترنت، كما أنها تستخدم كنظام أساسي للشبكات اللاسلكية لتوفير سعة عالية وامن وتوفير الحركة في الاتصال بين السنترالات الرئيسية للشبكة، هذه الوسائط السلكية ساهمت بتعزيز الوسائط اللاسلكية التي تعمل على الموجات الكهرومغناطيسية وترسل عبر الأثير بواسطة هوائيات خاصة حيث ساهمت على زيادة كفاءة العمل الإداري وتبسيطه وجعله أكثر ليونة ومرونة.

أما العبارة **Q5**: **«تتوفر البلدية على بنية شبكية تربط جميع مصالحها البيومترية»**جاءت في الرتبة05، إذ بلغ متوسطها الحسابي1.85، وبانحراف معياري 0.819، وكان اتجاه الإجابة **"معارض"**، ويرجع السبب إلى محدودية استخدام وحدات الإدارة المحلية ميدان الدراسة لتطبيقات تكنولوجيا الإعلام والإتصال، حيث يتم العمل بها إلا في حدود المهام الموكلة إليهم، حيث لاتملك الحرية التامة لإتخاذ القرارات فيما يتعلق بتحويل كافة أعمالها إلى الأسلوب الإلكتروني لأن دورها هو تنفيذي فقط، أما عملية تشكيل البنية الشبكية للإدارة المحلية ميدان الدراسة وعمليات الربط الشبكي هو من خطط وبرامج وسياسة الجهة الوصية المتمثلة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث يرجع الموظفين قصور ونقص تدفق المعلومات لعدم فعالية البناء الشبكي للإدارة المحلية ميدان الدراسة.

وهذا ماأ كدته العبارة **Q6**: **«تتوفر البلدية على موقع إلكتروني رسمي يتم التعامل به عبر شبكة الأنترنت»** في حيث ترتبت في الرتبة06، إذ بلغ متوسطها الحسابي1.71، وبانحراف معياري 0.804، وكان اتجاه الإجابة **"معارض"**، حيث صرح المبحوثين بإمتلاك الإدارة المحلية ميدان الدراسة لموقع إلكتروني وذلك بناءا على تعليمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية بضرورة تفعيل موقع إلكتروني لكل بلدية للتفاعل مع المواطن دون عناءه للإنتقال لشباك الملموس، إلا أن خدماته التفاعلية محدودة أي أن الأمر شكلي فقط ودون تقديم خدمات إلكترونية مهمة وذات فعالية، حيث نجد الموقع يحتوى على معلومات عامة عن المصالح البيومترية، كما يقدم معلومات مختلفة عن الوثائق التي يمكن للمواطنين استخراجها من المصالح والإجراءات المتبعة في ذلك.

والجدير بالذكر كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة قد قامت بتوفير ورفع بعض الوثائق الإدارية التي يمكن للمواطن تحميلها من موقعها الإلكتروني، إلاأنها لم ترتقي للحد المطلوب، والسبب يرجعه الموظفين لشمولية موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية الذي استوفى كل خدمات المواطن وذلك في إطار عصرنة خدمات الإدارة المحلية على وجه التحديد وتقريب الإدارة من المواطن حيث قامت الوزارة الوصية بتفعيل موقعها الإلكتروني، إذ لم يعد يكتفي موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتوفير خدمات إعلامية فقط، بل تعداها ليشمل حتى الخدمات التفاعلية والمعاملاتية.

هذا الموقع الذي تم إنشاؤه سنة2008، والذي كان يوفر للمواطنين ومختلف المهتمين بخدمات قطاع الداخلية والجماعات المحلية، معلومات عنها وعن مختلف الوثائق والإجراءات الواجب إتباعها للحصول على خدمة ما، أصبح يوفر للمواطنين عدة خدمات إلكترونية تتنوع بين خدمات تفاعلية وأخرى معاملاتية، حيث قامت الوزارة الوصية بإصدار نسخة جديدة من الموقع الإلكتروني في 02جوان 2016، ليكتسي بها حلة جديدة أكثر ديناميكة وأغنى من حيث المحتوى، وبالنسبة للخدمات الإلكترونية التي يوفرها الموقع الإلكتروني للوزارة، نذكر البعض منها فيما يلي[1]:

[1]– نوفيل حديد وحنان كريط، الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة المؤسسة، العدد06، الجزائر، 2017، ص128-130.

أ. **الخدمات الإعلامية:** يوفر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية(www.interieur.gov.dz)، جملة من المعلومات للمواطنين ومختلف المهتمين بقطاع الداخلية والجماعات المحلية، منظمة في شكل قوائم وأركان، توفر على المواطنين عناء التنقل إلى الشبابيك المادية من اجل الاستفسار عنها حيث نجد:

- معلومات عامة تتعلق بالوزير والوزارة.
- معلومات عن الجماعات الإقليمية(الولاية، البلدية).
- معلومات عن مختلف الوثائق التي يمكن للمواطن استخراجها من البلديات والدوائر أو الولاية ومختلف المصالح المختصة والإجراءات المتبعة في ذلك، ويتعلق الأمر ب: بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، جواز السفر البيومتري الإلكتروني، جواز السفر الإستعجالي، ترقيم المركبات، رخصة السياقة.
- معلومات تتعلق بالإنتخابات، الجمعيات، الأجانب، في الجزائر ومعاينة مختلف الإجراءات وغيرها.

ب. **الخدمات التفاعلية:** تهدف الخدمات من هذا النوع إلى ضمان الإتصال عن بعد بمصالح الوزارة، من خلال توفير أدوات إلكترونية للإتصال الشخصي كالبريد الإلكتروني لها وكذا القيام بالخطوات الأولى لإجراء الحصول على خدمة معينة عن طريق توفير الاستمارات وتمكين المواطنين من تحميلها، وبالتالي تخفيض خطوة التنقل للحصول عليها، حيث نجد مجموعة الإستمارات منها:

- إستمارة طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية للأشخاص الحاصلين على جواز سفر بيومتري.
- إستمارة طلب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومتريين الإلكترونيين.
- إستمارة طلب جواز السفر الإستعجالي.
- رخصة السياقة.
- إستمارة بيع وشراء المركبات، وغيرها.

ج. **الخدمات المعاملاتية:** يسمح هذا النوع من الخدمات للمواطنين بالقيام بإجراءات الحصول على خدمة ما عن طريق الأنترنت، أو الإطلاع على ملفهم الإداري مثل:

- **خدمة تسجيلات الحج:** تم إطلاق هذه الخدمة خلال سنتي 2017/2016للتسجيل للحج، وذلك بالتسجيل على الموقع أولا من أجل الحصول على حساب شخصي، يمكن للمواطن من ملء إستمارة التسجيل بالحج.
- **خدمة طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية:** وهي خدمة خاصة بالمترشحين المقبلين على شهادة البكالوري أو الأشخاص المتحصلين على جواز السفر البيومتري الإلكتروني، والذين يمكنهم طلب هذه الوثيقة البيومترية ومتابعة مختلف المراحل التي يوجد فيها الطلب: (تسجيل طلب بطاقة التعريف البيومترية، معالجة طلب بطاقة التعريف البيومترية، إنتاج بطاقة التعريف الوطنية، إرسال بطاقة التعريف البيومترية).
- **خدمة طلب جواز السفر البيومتري:** لكي يتمكن أي مواطن من الإستفادة من هذه الخدمة، عليه أولا أن يسجل لإنشاء ملف تعريف خاص به على الموقع، ثم يقوم بمختلف الخطوات التي تمكنه من الحصول على الوثيقة عن طريق ملء إستمارة بياناته الشخصية، ليحصل على موعد ومكان أخذ الوثيقة، كما يمكن للمواطن

تحميل صورة رقمية، إذا كانت الصورة الأول غير مطابقة للمعايير والمواصفات المطلوبة، بالإضافة إلى خدمات متابعة طلب جواز السفر البيومتري الإلكتروني.

كل هذه الخدمات إعتمدتها الوزارة في إطار تطوير وأتممه مهام الإدارة لمواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة والتوجه نحو تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بإداراتها والاعتماد على مختلف الأنظمة المعلوماتية في تأدية الأنشطة والمهام الإدارية وترقية الخدمة المقدمة للمواطن.

وتأتي العبارات السابقة**Q4**، **Q3**، **Q2**، **Q1**في مجال الموافقة إلى حد ما(1.86_2.34)، مما يجعلنا نستنتج أن هناك موافقة نوعا ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توفر متطلبات البنية الشبكية لكنها لا ترتقي للمستوى المطلوب وهي بحاجة للتطوير، وأكد مدير التنظيم والشؤون العامة أن إستراتيجية التحول نحو تطبيق وتجسيد الإدارة الإلكترونية مفروضة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث قامت بإصدار تعليمات لبناء هيكل ومقر يجمع المصالح البيومترية يأخذ بعين الإعتبار الطابع متعدد الأبعاد لتكنولوجيا المعلومات والإتصال، ضمن التنسيق الوطني للمخطط الإستراتيجي للجزائر الإلكترونية فقد تم تعميم نفس المشروع على كل المصالح البيومترية عبر كافة الادارات المحلية عبر الوطن حيث تركزت إهتمامات الدولة نحو تعزيز التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والإتصالات بإداراتها وذلك بهدف توفير بنية تحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية مناسبة وقادرة على خدمة وتلبية الإدارة الإلكترونية وتعميم إستخدامها في كل الإدارات والقطاعات الحكومية بغية تحديثها وعصرنتها، وفي هذا الإطار تم توفير العديد من المتطلبات التكنولوجية والعمليات التقنية ونذكر منها[1]:

- تطوير البنية التحتية للإتصالات، من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر،حيث وفرت عمودا فقريا وطنيا من الألياف الضوئية يسمح بالربط بين شمال البلاد وجنوبها لأجل تلبية إحتياجات كل من مزودي الخدمة والبنوك والمؤسسات الإقتصادية فيما يخص الإتصالات.
- تطوير شبكة الألياف البصرية[2]، فالألياف البصرية هي التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت الوطنية أو الدولية قبل سنة2000، لذلك قامت الجزائر بتحديث شبكات الربط بآخر التقنيات"**أماسان**"والمستعملة في أغلب البلدان المتطورة، فكانت أول بلد إفريقي يستعمل تقنية الألياف البصرية سنة1987، ثم بعد ذلك تم تعميمها بآلاف الكيلومترات عبر مختلف أرجاء الوطن، وكانت هذه التقنية السبب في فك العزلة عن المؤسسات في الشمال والجنوب الكبير، حيث كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية سنة 2000 ما يقارب 7244كلم، ثم وصلت إلى 15.000 كلم سنة 2003 لتصل في منتصف سنة 2013 إلى 47.000كلم، كما إنتقلت سعة شبكة الإتصالات من GBPS2.5 في الشمال وGBPS120 في جنوب البلاد سنة 2013.

---

[1]– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية يعلن الدخول المرصد الوطني للمرفق العام حيز الخدمة، تم التصفح الموقع بتاريخ: 2021/07/18. https://interieur.gov.dz/inde.php/ar

[2]– رانية هدار، مرجع سبق ذكره، ص151.

حيث هدفت خطة عمل إتصالات الجزائر لسنة2014 إلى تعميم استخدام دعامة شبكة الألياف البصرية وتكثيفها على المستوى الحضري، بهدف نشر شبكات نقل الصوت والمعلومات على المستوى الوطني عن طريق إستبدال الكوابل النحاسية المهترئة والمكلفة والتي تعتبر السبب الرئيسي لسوء الخدمة المقدمة وكذا لضغوطات الطلب على بروتوكول الانترنتIP التي أملتها ضرورة إنتشار الأنترنت ذات التدفق العالي.

- تعميم شبكات الأنترنت، الأكسترانت والأنترانت[1]، فكل الإدارات والمؤسسات الجزائرية لديها شبكة الأنترنت وشبكة الأكسترانت تقريبا أو هي في طور الإنجاز، حيث تعرض إتصالات الجزائر لزبائنها من المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الإقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم، فقد تم تشغيل أكثر من83.000رابط انترنت ذي التدفق السريع لهؤلاء الزبائن و55٪من هذه الروابط كما تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى التكنولوجيا الجديدة في بداية سنة2013، وتم ربط وزارة الداخلية والجماعات المحلية بشبكات الأنترانت(ربك أكثر من2000موقع)، حيث تسمح هذه المواقع للمواطن بامتلاك نفاذ مباشر وسريع إلى مجمل الخدمات العمومية والإجراءات الإدارية عن بعد من جهة، ومن جهة ثانية تشكل واجهة معلومات عن الأنشطة التي تضطلع بها الوزارة التي من شأنها إن تكون مفيدة للمواطن[2].
- توسيع شبكة الهاتف النقال[3]، بفضل القانون03-2000تم فتح السوق أمام المستثمرين الخواص من أجل التنافس على تقديم خدمة عمومية ذات جودة بسعر معقول على المستوى الوطني، حيث شهدت سوق النقال توسعا كبيرا بسرعة فائقة، ففي عام2002نزل إلى السوق متعامل هاتفي جديد أوراس كوم تيليكوم الجزائر، لينافس المتعامل العمومي إتصالات الجزائر وموبيليس، جيزي، وسرعان ما ازدادت حدة التنافس سنة2004 بقدوم لإتصالات الجزائر نجمة، أور يدو حاليا، وقد تم فتح سوق الهاتف النقال للمنافسة بالجزائر أثر إصدار رقم2000-03المؤرخ في05أوت 2000المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، وينشط حاليا 03متعاملين للهاتف النقال داخل السوق الجزائرية.
- تطوير إستيراد منتجات تكنولوجيات المعلومات والإتصالات تلبية للإحتياجات الوطنية، وفقا لآخر تقرير إحصائي لإدارة الجمارك الجزائرية المتعلق بالتجارة الخارجية-ديسمبر 2014، تظهر المنتجات الكهربائية للهاتف النقال في المرتبة الثالثة من تصنيف عائلة المنتجات الصناعية المستوردة مباشرة، وتعكس هذه المرتبة أهمية منتجات تكنولوجيات الإعلام والإتصال في الإقتصاد الوطني، بحيث إهتمت الوزارة بتطور هذه الواردات ما بين 2010 وسنة 2014 فضلا عن مكوناتها الرئيسة.

ما يمكن قوله من خلال إستعراضنا لأهم المتطلبات التقنية التي حاولت الدولة توفيرها في إطار عصرنة إداراتها المحلية فهي تستوفي بعض الشروط إلى حد بعيد إلاأن التطبيق الفعلي يتخلله بعض النقائص والعوائق التي أرجعها المبحوثين

[1]- وداد بورصاص ووهاب نعمون، محددات تطبيق الإدارة الالكترونية في البيئة الجزائرية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2017فلسطين، ص18.

[2]- رانية هدار، مرجع سبق ذكره، ص154.

[3]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة البريد والتكنولوجيا والاتصال، تطور قطاع تكنولوجيات الإعلام والإتصال في الجزائر.

للإجراءات التنظيمية حيث تفتقر إلى التنظيم والتخطيط في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية حيث لاتوجد متابعة من طرف أخصائيين وبرمجيين أثناء تجسيد المقر وذلك راجع لطبيعة الإجراءات الجامدة وهرمية القرارات وعدم دقة المعطيات والإحصائيات المتعلقة بالموارد المتاحة التي لاتعكس بالضرورة متطلبات وحاجيات كل إدارة، نظرا لخصوصية كل إدارة عن أخرى ليس بالضرورة تعميم نفس المخطط على كل الإدارات المحلية.

وهذا الأمر قد لمسناه من خلال العبارتينQ6، Q 5 حيث جاءت العبارتين في مجال المعارضة(1_1.67)، الأمر الذي يدل عن غياب التواصل بين الإدارة المحلية والوزارة، وحدود مجال الإجراءات التي تقوم بها الإدارة المحلية حيث تقتصر مهامها في التنفيذ وفقط، وهذا راجع لسببين: الإلتزام الشديد بالهرمية مما يؤدي إلى الجمود وعدم المرونة، مع التركيز على الإجراءات الرقابية. وكذا عدم وجود نظام معلومات كأداة تنسيق ومتابعة لأعمال جميع العاملين بالإدارة المحلية وعلى جميع مستوياتهم الوظيفية، مختلف هذه الإجراءات البيروقراطية المعقدة، الثقيلة وغير المدروسة من حيث فاعليتها تشل الوظيفة التنظيمية للإدارة المحلية وكثيرا ما تقضي على كل مساعي التحفيز والتنمية المحلية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **RG Gupta and Rita Gupta** بعنوان الإستخدام الامثل لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة العامة، حيث تمحورت إشكالية الدراسة مامدى استخدام المكاتب الحكومية العامة الهندية لأجهزة الكمبيوتر والإستفادة من خصائصه وأهم التحديات التي تواجه الإدارة الهنديةالعامة، وتوصلت إلى نتيجة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية يبقى ضعيف لحد الآن بسبب عدم إستغلال تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة في العمل الإداري داخل الإدارة العامة من جهة، وضعف التواصل مع المواطن عبر الوسائط الإلكتروني (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، مواقع التواصل الإجتماعي...) من جهة أخرى، حيث أن تفاعل البلدية مع المواطنين عبر هذه الوسائل لم يصل بعد لي المستوى المطلوب.

بناءا على النتائج أعلاه وعلى قيمة المتوسط الحسابي العام المقدرة ب2.04، والتي تقع في مجال الموافقة إلى حد ما، يمكن القول أنه تمة بوادر عمل وخطوات واضحة نحو صياغة طرق عمل حديثة للإدارة المحلية، خصوصا مع الدور المهم الذي تلعبه البنية الشبكية بما تحتويه من وسائط إتصالية سلكية ولاسلكية وتطبيقات الأنترنت وما ظهر في سياقها من الأنترانت الأكسترانت، ودورها في تغيير وتحديث مجريات العمل الإداري من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية، إلا أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة لم يكن لديها الخيار لتخطيط وبناء إستراتيجية واضحة تؤسس نحو التحول لأسلوب الإدارة الإلكترونية، وإعادة هيكلة أعمالها لتصبح بشكلها الحديث القائم على نظم المعلومات، وعملية إختيار التقنيات والوسائط الإتصالية لم تكن ضمن الصلاحيات الممنوحة للإدارة المحلية، مهامها تقتصر في التنفيذ وفقط، ما نتج عنه غياب صورة واضحة عن الواقع الجديد وعن البنية القاعدية التي لابد منها لإنجاز المهام وفق النمط الإداري الحديث لتحسين نوعية الخدمات المقدمة التي يصعب توفيرها من خلال الوسائل الاتصالية القديمة التقليدية.

ثالثا: توفر متطلبات البرمجيات وأنظمة الحاسوب في ميدان الدراسة

ونقصد بالبرمجيات وأنظمة الحاسوب بميدان الدراسة في مجموع البرامج والتطبيقات التي تتحكم في أنظمة أجهزة الحاسوب وتدير عملياته المختلفة داخل الإدارة المحلية ميدان الدراسة، لتلبية متطلبات المستخدم لأداء مهامه الإدارية بالطريقة المثلى. والجدول أدنا يوضح استجابات المبحوثين نحو مدى توفر نحو متطلبات البرمجيات وأنظمة الحاسوب في ميدان الدراسة:

الجدول رقم(16): استجابات المبحوثين نحو متطلبات البرمجيات وأنظمة الحاسوب في ميدان الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
Q1	تتوفر البلدية على قاعدة بيانات كافية لإنجاز كافة أعمالها	1.73	0.660	03
Q2	تتوفر البلدية على أنظمة تشغيل وبرمجيات تغطي كافة متطلبات الإدارة الإلكترونية	1.98	0.791	01
Q3	تتوفر البلدية على نظام أمن وحماية المعلومات الخاصة بها	1.60	0.693	05
Q4	تتوفر البلدية على أنظمة فعالة لتشفير المعلومات والحفاظ على خصوصيتها	1.65	0.755	04
Q5	تتوفر لدى البلدية تطبيقات لإستعادة البيانات أثناء تعطل الحواسيب أو تلفها	1.85	0.755	02
المتوسط الحسابي العام		**1.76**	**0.57341**	

انطلاقا من مخرجات جدول التحليل الوصفي لإستجابات عينة لدراسة حول بعد متطلبات البرمجيات وأنظمة الحاسوب، قمنا بتحليل الفقرات وفق الترتيب وذلك على النحو التالي:

تأتي العبارة **Q2**: **«تتوفر البلدية على أنظمة تشغيل وبرمجيات تغطي كافة متطلبات الإدارة الإلكترونية»** في الرتبة01، إذ بلغ متوسطها الحسابي1.98، وبانحراف معياري 0.791، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، الأمر الذي يدل على أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة تقوم بتأدية وظائفها ومهامها الإدارية بشكل إلكتروني بالإعتماد على مجموعة من البرامج والتطبيقات الإلكترونية التي تقوم بجمع وتخزين وإدارة وتحليل البيانات المرتبطة بقاعدة بيانات واحدة، وتشمل هذه البرمجيات محررات النصوص والجداول الإلكترونية بالإضافة إلى القيام بالأعمال الأساسية لنظم التشغيل مثل نسخ وحذف ونقل الملفات، إنشاء وحذف وتصحيح المجلدات، تثبيت وإزالة البرامج وتشغيل وإنهاء البرمجيات والتطبيقات المختلفة، كما تشمل أيضا إرسال وقراءة البريد الإلكتروني وتنزيل الملفات والملحقات والقدرة على الولوج لقاعدة البيانات، كما أنها تشمل إجراءات الأنظمة التشغيل، وإجراءات النسخ الإحتياطي، إجراءات التأمين وإجراءات الحماية من الفيروسات كل هذه العمليات تتم من خلال مكتب الإعلام الآلي بمقر ميدان الدراسة.

والجدير بالملاحظة كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة لا تقوم بإختيار وتفعيل برمجيات الإدارة الإلكترونية لأنه ليس من صلاحياتها وإنما بناءا على تعليمات الوزارة الوصية، فعملية تصميم وتطوير برامج الإدارة الإلكترونية مسؤولية وزارة الداخلية والجماعات المحلية دون تدخل أو مشاركة من الإدارة المحلية التي تنحصر مهامها في التطبيق وفقط، دون منحهم فترات لتجربتها أو لتقديم ملاحظات لتحديد الأنظمة التي تسهل وظائف ومهام الإدارة.

والجدير بالذكر من خلال مقابلة مع مهندس الإعلام الآلي بالإدارة المحلية ميدان الدراسة قد قام بشرح منظومة عمل البرمجيات حيث أشار إلى برمجيات الحاسوب بإعتبارها الإرشادات والأوامر اللازمة لتشغيل مكونات الحاسوب ولأداء المهام المتوقعة، وقد بين أن هناك الكثير من التقسيمات لمنتجات البرمجيات إلا أنها في المعتاد تنحصر في فئتين أساسيتين: برمجيات النظام وبرمجيات التطبيقات، برمجيات النظام هي في المعتاد برمجيات المستوى الأدنى اللازمة لإدارة موارد الحاسوب ودعم تنفيذ برمجيات التطبيقات، أما برمجيات التطبيقات فهي البرمجيات التي تؤدي وظائف محددة كتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

كما تشمل منتجات البرمجيات أنظمة التشغيل، وأنظمة تشغيل الشبكات، وبرمجيات إدارة قواعد البيانات، وبرمجيات لغات البرمجة، وغير ذلك من أدوات تطوير البرمجيات. كما أن منتجات تطوير التطبيقات تشمل تطبيقات المستخدم النهائي، وبرمجيات الأتمتة المكتبية وغيرها من برامج الخدمات. قد تندرج بعض منتجات البرمجيات تحت أكثر من فئة واحدة. وضمن هذه تتحكم أنظمة التشغيل في قيام مكونات الحاسوب بمهامها وتمكن المستخدمين من القيام بالمهام المنتظرة من منظور تطوير البرمجيات، حيث تتسم أنظمة التشغيل بالتعقيد الشديد. فهناك عدد كبير جداً من الأعمال التي يجب أن تتم دون خطأ غير أن خطوة تطوير البرامج وتعديلها ليست من صلاحياته.

كما تتوفر الإدارة المحلية على أنظمة تشغيل الشبكات والتي هي مجموعة فرعية من أنظمة التشغيل. تتمثل مهمتها في بدء وتشغيل ومراقبة معدات وشبكات الإتصالات بحيث أغلب هذه الأنظمة ذات ملكية خاصة ولكنها تؤدي خدمات تعرِّفها معايير مثل(TCP/IP) بروتوكول التحكم بالإرسال/بروتوكول الأنترنت)، وهي عبارة عن حزمة من بروتوكولات الإتصالات تُستخدم لربط أجهزة الحاسوب على الأنترنت.

أما العبارة **Q5**: **«تتوفر لدى البلدية تطبيقات لإستعادة البيانات أثناء تعطل الحواسيب أو تلفها»**جاءت في الرتبة02، إذ بلغ متوسطها الحسابي1.85، وبانحراف معياري 0.755، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، وهو مايدل على مراعاة الإدارة المحلية ميدان الدراسة لمثل هذه الإختلالات التي يمكن أن تصيب الحواسيب وتعرقل عملية سير الخدمة فقد لجأت الإدارة المحلية ميدان الدراسة إلى إنشاء مكتب مخصص للبرمجة مزود بنظام معلوماتي يتوفر على مهندسين في صيانة الأجهزة والبرمجيات مكلفين بمتابعة وصيانة الأجهزة الإلكترونية.

والجدير بالذكر قيام الإدارة المحلية ميدان الدراسة بإجراءات وقائية للحماية ضد تعطل النظام وفقدان البيانات هو النسخ الإحتياطي للبيانات. فالنسخ الإحتياطي المعتاد يمكن أن يعني إتخاذ هذه الإحتياطات مرة على الأقل كل يوم

عمل، كما يمكن نسخ البيانات إحتياطياً بمجموعة من التنسيقات وعلى طائفة واسعة من الوسائط كالأقراص القابلة للإزالة بمختلف أنواعها، والأقراص الصلبة المتعددة وأسطوانات الدي في دي، والأشرطة الممغنطة.

كما تلجأ الإدارة المحلية ميدان الدراسة إلى توثيق نظام رسمي للنسخ الإحتياطي بحيث تقوم بأتمتة عملية النسخ الإحتياطي للبيانات لضمان ألا يتسبب الخطأ البشري في وقوع المشكلات، كما تقوم بالفحص الدوري للنسخ الإحتياطية المؤتمتة لضمان عدم تسبب أخطاء الحاسوب في وقوع المشكلات .

كما تقوم بالنسخ الإحتياطي للبيانات الحية بمجرد إنشائها، من خلال استخدام الأقراص الصلبة المتكررة، والتي يمكن أن تقع على نفس الخادم أو على خوادم منفصلة. بإستخدام الأقراص المتكررة، حيث تقوم بتخزين نفس البيانات على قرصين أو أكثر في وقت واحد حيث إذا تعطل قرص، يمكن إستعادة البيانات من الآخر.

أما فيما يخص العبارة **Q1**: **«تتوفر البلدية على قاعدة بيانات كافية لإنجاز كافة أعمالها»** ترتبت في الرتبة03، إذ بلغ متوسطها الحسابي1.73، وبانحراف معياري 0.660، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، وهذا يدل على إعتماد الإدارة المحلية ميدان الدراسة على منظومة بيانات إلكترونية دقيقة متخصصة ومتكاملة تغطي كافة الخدمات التي تقوم بها الإدارة المحلية في إطار التحول نحو التعامل الإلكتروني حيث تم إنشاء تطبيق عبر الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية وحفظها ليتم إسترجاعها لاحقا سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بحث يجريه موظف الإدارة المحلية، أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية على شبكة الأنترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من طباعتها .

والجدير بالذكر في إطار تنفيذ البرنامج الوطني لتطوير الإدارة الإلكترونية، وتطبيقا لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013 الرامي إلى بروز مجتمع المعرفة ومحاولة تقليص الفجوة الرقمية و عصرنه الإدارة الجزائرية، وزيادة النفاذ للمعلومة في أقل وقت ممكن وبسرعة عالية، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإرسال تعليمات للإدارات المحلية بضرورة إنشاء قواعد معطيات محلية دقيقة وشاملة وتحويل جميع معطياتها لبيانات إلكترونية.

وفي هذا الصدد أصدر وزير الداخلية والجماعات المحلية التعليمة رقم14-1435 تفيد بالعمل على السجل الوطني الآلي بطريقة آنية وفق قاعدة بيانات وطنية تسمح بإستخراج وثائق الحالة المدنية عبر شبكة الأنترنت وربطها بمختلف المصالح ذات الصلة الذي يعد أحد مقتضيات عصرنه الإدارة وتحديثها.

كما قامت بإستحداث عمل الشباك الإلكتروني الذي يعمل على استقبال مختلف الوثائق البيومترية وتسجيلها بصفة آلية وآنية في قاعدة معطيات مركزية مربوطة بإستغلال الربط المباشر مع قواعد معطيات مركزية مثل قاعدة معطيات الوثائق البيومترية، قاعدة رخص السياقة.

وتأتي العبارة **Q4**: **«تتوفر البلدية على أنظمة فعالة لتشفير المعلومات والحفاظ على خصوصيتها»** في الرتبة04، إذ بلغ متوسطها الحسابي1.65 وبانحراف معياري 0.755، وكان اتجاه الإجابة **"معارض"**، وهذا يعني أن

هناك معارضة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه العبارة، مما يدل على عشوائية التعامل بالنهج الإلكتروني بميدان الدراسة الأمر راجع إلى عدم تمكن الإدارة المحلية ميدان لدراسة من التحكم والإلمام بمتطلبات أمن وحماية معطياتها وبياناتها الإلكترونية، حيث تعتمدالإدارة المحلية ميدان الدراسة على نظام واحد وهو القيام بنسخ إحتياطية لبياناتها وفقط أما عن باقي الأنظمة مازالت مغيبة بالنسبة للموظفين.

والجدير بالذكر كون عملية التشفير تتم للتقليل من مخاطر إستخدام تكنولوجيا الإتصالات، كلما كانت هناك حاجة إلى إرسال البيانات الحساسة من خلال شبكة عامة أو قنوات أخرى غير آمنة حيث قد تتعرض الرسائل المرسلة من خلال قنوات البيانات والإتصالات للتهديدات السلبية والنشطة، وعملية التشفير التي تعمل على ترميز البيانات بشكل أساسي بإستخدام تقنيات التشفير بحيث لا يتمكن إلا المرسل والمتلقي من قراءة البيانات، حيث يتم تشفير البيانات من قبل المرسل بإستخدام لوغريتمات التشفير التي تغير مظهر البيانات ولكن ليس معناها، لذا فالبيانات التي تنتقل إلى المتلقي تبدوا لا معنى لها في نظر المتسلل، ولكن المتلقي يقوم بفك شفرة البيانات بإستخدام لوغاريتمات تشفير مماثلة تحول البيانات غير المقروءة إلى شكلها الأصلي .

من المميزات التي يوفرها التشفير للبيانات مزايا التوثيق والسلامة وعدم التنصل والسرية حيث تسمح ب:[1]

- توفر ميزة التوثيق للمتلقي بالتحقق من صحة مصدر الرسالة.
- توفر ميزة السلامة للمتلقي بالتأكد من أن البيانات لم يتم تغييرها أو على العكس، تسمح له بتمييز أنها تم بالفعل تغييرها خلال الإتصالات، لأن التغيير لا يمكن منعه.
- توفر ميزة عدم التنصل للمتلقي الدليل على منشأ البيانات عن طريق تأكيد هوية المرسل و/أو تزويد المرسل بالتأكيد على أن البيانات قد تم تسليمها بشكل صحيح.
- توفر ميزة السرية أو الخصوصية على منع كشف البيانات للمستخدمين غير المصرح لهم.

الملاحظ أن هناك أنواع مختلفة من التشفير بمستويات متباينة من التعقيد، لكن وعلى الرغم من إتاحة أدوات التشفير إلا أن ضعف وعدم تحكم الإدارة المحلية ميدان الدراسة بأساليب وتقنيات الحاسب الآلي وعدم توفر خبراء للتشفير، لجأت إلى تجنب هذه العمليات والتوجه نحو الطرق البسيطة حيث تقوم بإجراءات النسخ الإحتياطي لبياناتها بصفة دورية دون الإستفادة من المزايا التي يوفرها تشفير البيانات.

وقد جاءت العبارة **Q3**: **«تتوفر البلدية على نظام أمن وحماية المعلومات الخاصة بها»** في الرتبة05، إذ بلغ متوسطها الحسابي1.60 وبانحراف معياري 0.693، وكان اتجاه الإجابة **"معارض"**، ما يؤكد العبارة التي سبقتها كون إفتقار وضعف الإدارة المحلية ميدان الدراسة لنظام أمن وحماية لبياناتها وملفاتها، حيث تعتمدعلى الطرق البسيطة والتقليدية، وهذا راجع الى سوء التسيير والى الهيكلة الرديئة لنظام قواعد البيانات وعدم وجود تهيئة شاملة ومتكاملة قبل إجراءات الإستخدام، بحيث يرجع موظفي الإدارة المحلية ميدان الدارسة ضعف عمليات تطوير وحماية أمن قواعد البيانات

[1] - https://me.kaspersky.com/small-to-medium-business-security

الخاصة بها لعدة جوانب منها عدم توفر خبراء لمراقبة السير فرات ومتابعة التحديثات لقواعد البيانات، وعدم إرسال الوزارة الوصية لبرامج نظم حماية حديثة.

ما يمكن إستخلاصه من خلال العبارات السابقة يوجد إهتمام من قبل الإدارة المحلية لتوفير المتطلبات التقنية الناعمة وذلك من خلال إعتمادها على قاعدة بيانات إلكترونية لتسيير خدماتها والإستعانة بمجموعة من البرمجيات على الرغم من نقصها إلا أنها ساعدتها في الإنتقال بتطبيقاتها للنهج الإلكتروني، حيث تسعى الإدارة المحلية للعمل وفق الأسلوب الإلكتروني بالإمكانات الموجودة والمتوفرة، ويرجع السبب في ذلك لعدم وجود خطة متكاملة وشاملة لإنتاج وتسيير المتطلبات التقنية الناعمة من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية التي تعتمد طريقة التسيير الآني وحسب الحاجة المرحلية وفقط وافتقارها لبرنامج وخطة مدروسة على المدي البعيد، نتج عنها عدم وجود إستراتيجية شاملة ومتكاملة لعمل مختلف هذه البرمجيات، خصوصا إذا علمنا أن الجزائر بلد مستورد لهذه البرمجيات ولايملك الخبرة ولا المهارة الكافية لتطويرها أو تحسينها وقصوره في بناء نظام أمن وحماية شامل ومتكامل وهو ما لمسناه من خلال العبارتينQ4.Q3 حيث جاءتا في مجال المعارضة (1_1،67)، الأمر الذي يدل على عدم توفر قدر كافي من الحماية والأمن للبيانات والمعطيات نظرا لعدم التحكم الجيد في تسيير وإنشاء وتطوير البرمجيات المختلفة من طرف الوزارة الوصية باعتبار أن الإدارة المحلية في إطار الصلاحيات الممنوحة لها أمر التطبيق والتنفيذ فقط.

وبناءا على النتائج أعلاه وعلى قيمة المتوسط الحسابي العام المقدرة ب1.76، والتي تقع في مجال الموافقة إلى حد ما، يمكن القول انه هناك موافقة نوعا ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توفر متطلبات البرمجيات وأنظمة الحاسوب بميدان الدراسة لكنها لا تشمل متطلبات أمن وحماية المعلومات، وهي بحاجة إلى التحسين والتطوير خصوصا وأنها تتعامل مع معلومات خصوصية وتداولها على نطاق واسع مما يحتم ضرورة توفير سلامتها والمحافظة على سريتها قدر الإمكان.

ويفسر هذا النقص لضعف الإمكانات والتهيئة المناسبة من قبل المسئولين عن تجسيد برنامج الإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث لازالت الجزائر تتلمس الخطوات الأولى في مجال التحول نحو المجتمع الإلكتروني، فهي ليست صانعة وإنما بمستوردة لمختلف هذه البرمجيات ولأنظمة مما نشأ عنه بعض الإختلالات، كما يرجع الأمر لعدم وجود هيئات خاصة لتقييم ومتابعة تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية عبر الإدارات المحلية حيث يشتكي مسئولي الإدارات عن تخبطهم ومحاولاتهم الفردية في حل المشكلات التي صاحبت هذا الأسلوب الحديث دون وجود أي مبادرة من قبل الجهات الوصية.

رابعا: توفر المتطلبات المالية في ميدان الدراسة:

وتتمثل المتطلبات المالية بميدان الدراسة في مخطط التمويل والميزانية التي توفرها الإدارة المحلية لدعم برنامج الإدارة الإلكترونية بميدان الدراسة لإقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية، وصيانة الأجهزة، وشراؤها وتحديث البرمجيات وتكوين الموارد البشرية في حقل إستخدامات التكنولوجيات المختلفة، ومدى كفايتها وتغطيتها لمختلف المصاريف التي تصب في إطار برنامج تطبيق الإدارة الإلكترونية، والجدول أدناه يوضح استجابات المبحوثين نحو مدى توفر المتطلبات المالية بميدان الدراسة والذي جاءت كالآتي:

الجدول رقم(17): استجابات المبحوثين نحو المتطلبات المالية في ميدان الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
Q1	توفر البلدية مخصصات مالية لدعم البحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات	2.41	0.756	02
Q2	توفر البلدية ميزانية لشراء البرمجيات الإلكترونية	2.13	0.747	06
Q3	توفر البلدية ميزانية متخصصة لتصميم وتطوير تطبيقات الحاسب الآلي	2.46	0.724	01
Q4	توفر البلدية ميزانية متخصصة لتدريب وتكوين مواردها البشرية.	2.40	0.785	03
Q5	تتوفر البلدية على ميزانية لشراء وتحديث أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته بشكل منتظم	2.25	0.679	04
Q6	تتوفر البلدية على ميزانية خاصة بصيانة المعدات الإلكترونية بشكل منتظم	2.23	0.647	05
المتوسط الحسابي العام		**2.29**	**0.56219**	

انطلاقا من مخرجات جدول التحليل الوصفي لإستجابات عينة لدراسة حول بعد المتطلبات المالية، قمنا بتحليل الفقرات وفق الترتيب وذلك على النحو التالي:

تأتي العبارة **Q3**: **«توفر البلدية ميزانية متخصصة لتصميم وتطوير تطبيقات الحاسب الآلي»** في الرتبة01، إذ بلغ متوسطها الحسابي2.46، وبانحراف معياري 0.724، وكان اتجاه الإجابة **"موافق"**، وهذا يدل على إهتمام الإدارة المحلية ميدان الدراسة بضرورة تهيئة وتطوير أنظمتها لتتماشى مع الأسلوب الحديث التي تتبناه وتتمكن من الرقي بخدماتها في إطار مساعيها في توفير الخدمة على مدار اليوم وحسب متطلبات وتطلعات المواطنين.

والجدير بالملاحظة كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة تسعى لتطوير أساليب العمل لتتماشى مع التعاملات الإلكترونية التي تقدمها وفي اطار ذلك تخصص ميزانية لتطوير أنظمتها، حيث يمثل تمويل هذا الجانب وتطويره جزءا حاسما ومهما في

تطوير أنظمة الحاسوب، حيث تعمل الجزائر على تطوير مثل هذه الخبرات وتخصيص ميزانية خاصة لها على الرغم من كثرة التكاليف المصاحبة إلا أنها تعتبرها استثمار على المدى البعيد.

ترتبت العبارة **Q1**: **«توفر البلدية مخصصات مالية لدعم البحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات»** في الرتبة02، إذ بلغ متوسطها الحسابي2.41، وبانحراف معياري 0.756، وكان اتجاه الإجابة **"موافق"**، وهو مايدل على جهود ومساعي الإدارة المحلية ميدان الدراسة لزيادة مستوى الوعي الإداري داخل مصالحها عن طريق دعم البحوث في مجال تقنيات المعلومات للرقي بمهامها الإدارية وللتمكن من الإستخدام الشامل للوسائل التكنولوجية على غرار الحاسبات الآلية.

والجدير بالملاحظة قد كرست الإدارة المحلية جهودها وصبتها نحو دعم مختلف البحوث التي تنصب ضمن الرقي بالمجال الإداري والتحكم الإلكتروني ضمن خططها التنموية، وخصصت لها منح مالية لمتابعة وتنفيذ وقياس المنجزات العلمية وذلك بغية تحقيق أهدافها نحو التحول الإلكتروني بكفاءة عالية وفعالية.

والجدير بالذكر أن عملية دعم البحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات تأتي في إطار البرنامج الوطني الشامل لتطبيق وتجسيد أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإدارات المحلية في الجزائر، بحيث شكلت عملية البحث والإبتكار العمود الفقري للإقتصاد المعرفي، ولهذا فإن الرغبة في تطوير منتجات وخدمات تكنولوجيا الإعلام والإتصال تستدعي ضرورة تطوير أنشطة البحث والتطوير والابتكار من خلال إعداد برامج وطنية وشبكات بحث وإبتكار، وتسريع عملية بناء مركز الدراسات والأبحاث في تكنولوجيا الإعلام والإتصال، ودعم كفاءات البحث من خلال تنظيم الصالونات واللقاءات الدولية ودورات تكوينية ومنح جوائز تشجيعية، وتطوير الشراكات مع الجامعات ومراكز بحث أجنبية، هذا فضلا عن تنظيم نقل التكنولوجيا والمهارات عن طريق وضع إجراءات تشجيعية لجلب الشركات الإنتاجية العالية للإستثمار في الجزائر.

أما عن العبارة **Q4**: **«توفر البلدية ميزانية متخصصة لتدريب وتكوين مواردها البشرية»**جاءت في الرتبة03، إذ بلغ متوسطها الحسابي2.40، وبانحراف معياري 0.785، وكان اتجاه الإجابة **"موافق"**، وهو ما يدل على كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة تعمل على دعم ومتابعة مالية لتطوير وتدريب موظفيها في مجال الإدارة الإلكترونية، قصد الوصول إلى التطبيق السليم لإرساء قواعد متينة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

والجدير بالملاحظة قد كرست الإدارة المحلية ميدان الدراسة سيولة مادية معتبرة للقيام بدورات تدريبية للموظفين للتعامل مع تقنيات الحاسب الآلي، كما أن الحاجة أي تكوين برمجيين وفنيون قادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية مستقبلا جعلها توفر الدعم المالي اللازم لتدريب الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

والجدير بالذكر فإن تقديم مخصصات مالية لتدريب وتطوير الكفاءات البشرية يندرج ضمن المخطط الوطني لبرنامج الإدارية الإلكترونية وعصرنة الإدارة المحلية، حيث أدرجت الدولة عملية تطوير الكفاءات البشرية من خلال إدراج تكنولوجيا الإعلام والإتصال في كافة المناهج التعليمية، سوءا في التكوين المهني والمنظومة التربوية، أو التعليم العالي، بالإضافة إلى إنشاء مؤسسات دولية للتكوين العالي في ميدان تكنولوجيا الإعلام والإتصال. كما أنها منحت الأولوية للتكوين العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام بمجموع08عمليات، تمحورت حول دعم التكوين العالي

للمهندسين وما يعادلهم والتكوين المهني للتقنيين الساميين في مجال تكنولوجيات المعلومات والإتصال، وتلقينها لكافة الشرائح الإجتماعية .

وجاءت العبارة **Q5**: **«تتوفر البلدية على ميزانية لشراء وتحديث أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته بشكل منتظم»** في الرتبة04، إذ بلغ متوسطها الحسابي2.25، وبانحراف معيار0.679، وكان اتجاه الإجابة **"موافق الى حد ما"**، وهو ما يدل على تقيد الإدارة المحلية والزاميتها لتوفير الأموال اللازمة لشراء وتحديث مختلف الأجهزة الإلكترونية في إطار تسهيل العمليات والمهام الإدارية.

والجدير بالملاحظة قد نبه مدير التنظيم والشؤون العامة بالمصلحة أنه وفي إطار الإصلاحات الهيكلية التي قامت بها وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإطلاق مشروع عصرنة الإدارة المحلية فقد تم تزويدها بالموارد المالية الكافية للإنطلاق بالمشروع أولى خطواتها تهيئة بنية تحتية قوية ورصينة من خلال شراء معدات الحاسب الآلي وملحقاته، وتحديثها من وقت لآخر، لكي تضمن الإدارة المحلية ميدان الدراسة إستمرارية الخدمة والرقي بالمهام الإدارية وعدم تعرقل صيرورتها إلا أنها تبقى محتشمة وذلك نظرا لعدم وجود خطة مدروسة مسبقا من جهة وعدم مشاركة رؤساء المصالح بتقديم إقتراحاتهم في هذا المجال تعتبر التجهيزات غير كافية بالنسبة للتمويلات التي عرفتها الإدارة المحلية ميدان الدراسة.

ترتبت العبارة **Q6**: **«تتوفر البلدية على ميزانية خاصة بصيانة المعدات الالكترونية بشكل منتظم»** في الرتبة05، إذ بلغ متوسطها الحسابي2.23، وبانحراف معيار0.647، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، ويدل الأمر على تقيد الإدارة المحلية ميدان الدراسة بتعليمات الوزارة الوصية التي تنص على ضرورة صيانة العتاد التقني، وجاءت في الرتبة5 الأمر راجع إلى إرتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسب الآلي ونقص عدد المختصين بالإدارة المحلية لإجراء هذه الخدمة، تحاول الإدارة المحلية توفير الحد الأدنى من الصيانة إلا أنها تبقى ضعيفة نوعا ما ولا ترتقي للمستوى المطلوب.

أما في ما يخص العبارة **Q2**: **«توفر البلدية ميزانية لشراء البرمجيات الإلكترونية»** في الرتبة6، إذ بلغ متوسطها الحسابي2.13، وبانحراف معيار 0.774، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، ويرجع الأمر كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة لاتملك حق القرار ولا الميزانية الكافية لشراء مثل هذه البرمجيات فالمعلوم أنها باهضة الثمن وجد مكلفة، ولاتتماشى مع ميزانية الإدارة المحلية التي هي ليست بالميزانية الكبيرة التي يعول عليها في أي عملية تطوير رقمي أو تكنولوجي، إذ تعتمد الإدارة المحلية على البرمجيات التي ترسلها الوزارة الوصية التي تبقى غير كافية.

وبناءا على النتائج أعلاه وعلى قيمة المتوسط الحسابي العام المقدرة ب2.29، والتي تقع في مجال الموافقة إلى حد ما، يمكن القول أنه هناك موافقة نوعا ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توفر المتطلبات المالية بالإدارة المحلية ميدان الدراسة، إلا أنها غير كافية وبحاجة لمزيد من الدراسة والتخطيط إذ لا يخفى عنا أن مشروع مثل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني مجمل الإدارات المحلية ومن بينها الإدارة المحلية ميدان الدراسة، من النقص في الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، فمن المعلوم أن تهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية الحديثة من خلال تجهيزها بأجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها، مرتفعة الكلفة، ناهيك عن مصاريف الصيانة الدورية لها، ونقص الحصص المالية لتطويرها وتجديدها وتزويدها بالبرامج

الإلكترونية والأمنية اللازمة، حيث أن الميزانيات الممنوحة للإدارة المحلية بشكل عام تندرج ضمن المخطط التمويل السنوي للإدارة المحلية ككل دون تخصيص حصص مالية مستقلة لتجديد المعدات والأجهزة، أو لتدريب الموظفين أو حتى لإقتناء البرمجيات المناسبة بالشكل الكافي.

إلا أن هذا الأمر لا يلغي الجهودات التي قامت بها الدولة في إطار تجسيد البرنامج الوطني لتطبيق الادارة الإلكترونية بالإدارة المحلية حيث رصدت أغلفة مالية معتبرة لإقناع وتشجيع الأفراد والمؤسسات على تملك تكنولوجيا الإعلام والإتصال والإستفادة من خدماتها وبالتالي التحول إلى الإقتصاد الرقمي ولهذا لابد من التقييم الدقيق لمختلف الوسائل الضرورية لتحقيق هذا التحول، وتحديد مختلف مصادر وأجهزة التمويل، على غرار صناديق دعم التنمية الإقتصادية، وقد تم وضع جدول زمني لتنفيذ مختلف عمليات هذه الإستراتيجية يكون مرفوقا بضخ متواصل للتمويل في كل سنة وفق الميزانية العامة للسنوات(2009-2013)[1].

وفي اطار التجسيد الفعلي للمخطط قامت الدولة بتوفير الظروف الملائمة لتطبيق ذلك من خلال: اجراءات تمكينية واخرى تحفيزية تمثلت في:

- الدعم المالي عبر صندوق تملك إستعمال وتطوير تكنولوجيات الإعلام والإتصال[2](FAUDTIC)

تم إنشاء الصندوق بموجب القانون رقم21-08المؤرخ ديسمبر2008 المتضمن قانون المالية لسنة2009، الذي ينص على فتح وتخصيص في كتابات خزينة الدولة حساب خاص رقم302-128تحت عنوان"صندوق تملك إستعمال وتطوير تكنولوجيات الإعلام والإتصال"وتحديد إجراءات ونفقات هذا الصندوق، وتعيين وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال أمرا بالصرف لهذا الحساب.

ويهدف الصندوق إلى التكفل بالعمليات المتعلقة ببرنامج **"الجزائر الإلكترونية"**من خلال تطوير التطبيقات الأفقية الحكومية، تعميم نفاذ الانترنت، وضع الإجراءات التحفيزية لإنتاج المضمون، ترقية تصدير منتجات تكنولوجيات المعلومات والإتصال، تعميم تعليم تكنولوجيات المعلومات والإتصال لكل الشرائح الإجتماعية، إقامة نسيج جمعوي كامتداد للجمهور الحكومي.

ومن المشاريع المنجزة من طرف هذا الصندوق نجد خدمات عبر **Services en ligne**، بوابة المواطن، بوابة الكفاءات الجزائرية في الخارج، وصول ADSL لصالح الوزارات.

- **إجراءات تحفيزية جبائية:** جاء في المادة 14الفقرة26والمادة32من قانون المالية التكميلي لسنة2010مايلي:
  - ✓ الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لفائدة كل إبداع وإنتاج أو نشر وطني والأعمال الرقمية.
  - ✓ الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة بالنسبة لمصاريف النفاذ إلى الانترنت وإيواء مواقع وموزعات الويب على مستوى مراكز المعلومات المتواجدة في الجزائر وبنقطةDZ، تصميم مواقع الويب وتطويرها، والصيانة والمساعدة التي تخص أنشطة النفاذ وإيواء مواقع الويب بالجزائر.

[1]- رانية هدار، مرجع سبق ذكره، ص52.

[2]- المرجع نفسه، ص143.

- **إجراءات تحفيزية تنظيمية:** القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2011، يحدد قائمة الدراسات واللوازم والخدمات الخاصة بتكنولوجيات المعلومات والإتصال التي لا تتطلب اللجوء إلى مناقصة هي:
- دراسات متعلقة بإقامة منشآت تكنولوجيات المعلومات والإتصال، أوبتطوير أو إدراج حلول معلوماتية خاصة منها الدراسات ذات الطابع الإستراتيجي، مخططات توجيهية معلوماتية، معايير ومقاييس، خيارات تكنولوجية، وكذا دراسات الرصد والجدوى والخبرة والإستشارة والتدقيق، والدراسات ولإستشارات والمساعدة إبتداءا من تحديد الإحتياجات إلى غاية إستلام المشاريع المتعلقة بإقامة منشآت تكنولوجيات المعلومات والإتصال أو بتطوير أو إدراج حلول معلوماتية.
- خدمات خاصة بتكنولوجيات المعلومات والإتصال، خاصة ما يتعلق بتطوير المضامين الرقمية، تطوير وتفعيل أنظمة المعلومات وتكييف الحلول البرمجية وتركيبها وتطوير التطبيقات الخاصة بقواعد المعطيات والبوابات ومواقع الأنترنت وكذا الخدمات على الخط، وضع البوابات، التكوين في مجال تكنولوجيات المعلومات والإتصال لفائدة الموظفين والأعوان العموميين، صيانة منشآت تكنولوجيات المعلومات والإتصال والتطبيقات المعلوماتية، دفع منشآت أساسية للشبكات الكامنة متعددة الوسائط.
- دعم وحضانة المشاريع للمبتدئين، منها الحضيرة التكنولوجية سيدي عبد الله(CYber parc) والوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية(ANPT).
- البرنامج الخماسي للإستثمارات العامة2010-2014،[1] الذي يعتبر برنامجا طموحا رصد له مبلغ286 مليار دولار أمريكي لتحقيق الإنعاش الإقتصادي، شمل هذا البرنامج مختلف المجالات والأصعدة على المستوى الإداري، الإجتماعي، الإقتصادي، والبشري، حيث تضمن البرنامج المحاور الأساسية التالية: تحسين التنمية البشرية40٪ تطوير البنية التحتية30٪، تطوير الإقتصاد الوطني20٪، تحسين الخدمات العامة10٪، ولقد مس البرنامج إستكمال مسار الإصلاحات في الجزائر في ميادين كبرى وحساسة، من بينها عصرنه الإدارة وترشيد الخدمة العمومية، حيث كان للإدارة المحلية نصيب من هذا البرنامج سعيا إلى تحديثها من اجل التكفل الأفضل بإحتياجات المواطن وبالتالي ضمان أكبر قدر من الإستقرار والإنسجام الإجتماعي من خلال السهر على تقديم خدمات عمومية ذات نوعية جيدة والحرص على إحترام وتقدير المواطنين، سعيا لتطوير سبل التواصل والحوار بين الإدارة المحلية والمتعاملين، وذلك من خلال[2]:
  - عصرنه مناهج العمل، وتعميم إستعمال الإعلام الآلي وشبكة الإتصال الداخليةIntranet.
  - تشجيع التكوين المتخصص وذلك بإعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة من طرف المدرسة الوطنية للإدارة العمومية.

---

[1]- شريط عابد وبن الحاج جلول ياسين، أداء الإقتصاد الوطني من خلال البرامج التنموية البرنامج الخماسي 2010_2014 نموذجا، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد06، العدد01، جامعة البليدة02، الجزائر، دس، ص96-97.

[2]- فتيحة فرطاس، عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة العمومية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد02، العدد15، الجزائر، 2016، ص23.

- تطوير وتعزيز الثقافة الإلكترونية في المرافق العمومية.
- تخفيف إجراءات وآجال انجاز المشاريع.

ونخلص إلى نتيجة وهي: إن إدراج التقنية بالإدارة المحلية وتمويلها ومتابعتها أصبحت اليوم حتمية، وضرورة تفرض نفسها بقوة، فالإدارة اليوم بإعتبارها تنظيم يزاوج بين التقنية والموظف ولا غنى لطرف على الآخر، وذلك لتحقيق مبدأ السرعة والكفاءة في تقديم الخدمات والمعلومات المناسبة للمواطن أو المستخدم في الوقت المناسب، ومن هذا المنطلق توجهت الوزارة الوصية إلى تخصيص حصص مالية معتبرة لتهيئة البنية التحتية كخطوة أولى نحو التحول الإلكتروني، إلا أن غياب خطط إستراتيجية ومتابعة من قبل الإدارة العليا نتج عنها عشوائية في التسيير وتموين إدارات على حساب أخرى.

وبالتالي ومن أجل التحول إلى الأسلوب الإلكتروني، ومحاولة تحديث الإدارة المحلية الجزائرية من خلال مدخل الإدارة الإلكترونية، وجب عليها تغيير إستراتيجيتها وفكرها الإداري النمطي تقليدي التسيير، ومحاولة مجارات التغيرات الحاصلة على مستوى التسيير الإداري وتبني إتجاهات معاصرة ووضعها موضع التطبيق الفعلي التي تهدف إلى تحقيق الجودة والكفاءة والفاعلية في آن واحد.

وهذا ما أكدته دراسةEric Dagiral بعنوان البناء الإجتماعي والتقني للإدارة الإلكترونية الفرنسية، التي خلصت إلى نتيجة مفادها أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على شكل الخدمة المقدمة من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية، والإدارة الإلكترونية هي البديل الجديد الذي يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الإفتراضية، بما يحسن من سرعة الإستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تقديم الخدمات العمومية.

إذن كل الدراسات الحديثة في مجال الإدارة عموما، تؤكد على إن عامل التكنولوجيا أصبح حتمية وضرورة لسير وإستمرار الإدارة وفق متطلبات العصر وهذا ما أكده منظري المدخل التقني، فنجاح وإستمرارية هذا الأسلوب يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وجودة المدخلات، من عتاد وأجهزة تقنية، وبنية شبكية الذي يكون من خلال التمويل الكافي من طرف الجهات الوصية.

خامسا: نتيجة الفرضية الجزئية الأولى: من خلال ماتم عرضه من الجداول الإحصائية الخاصة بمتطلبات المادية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية، يمكن حساب المتوسط العام للفرضية ككل من خلال المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الفرضية، وهو ما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): المتوسط المرجح للفرضية الجزئية الأولى

الأبعاد	المتوسط الحسابي العام	النتيجة	معامل بيرسون
متطلبات عتاد الحاسوب	2.05	موافق إلى حد ما	0.937**
متطلبات البنية الشبكية	2.04	موافق إلى حد ما	
متطلبات البرمجيات وأنظمة الحاسوب	1.76	موافق إلى حد ما	
المتطلبات المالية	2.29	موافق إلى حد ما	
الفرضية الجزئية الأولى	2.06	موافق إلى حد ما	

بالنظر إلى الجدول الإحصائي أعلاه وبعد القيام بالتحليل التوصيفي لإستجابات المبحوثين حول فقرات المقياس، وإستخراج متوسط استجابات كل بعد مرفوق بنسبة الموافقة، وبما إن قيمة المتوسط الحسابي العام للفرضية ينحصر في مجال **[1.86–2.34]**، وبارتباط قوي **0.937**** يمكن القول أن المبحوثين **موافقون إلى حد ما** على محتوى الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على: **تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة كبيرة على المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.**

ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت بدرجة متوسطة، بمعنى أن هناك توفر للمتطلبات المادية (عتاد الحاسوب، البنية الشبكية، البرمجيات وأنظمة الحاسوب، المتطلبات المالية)، بالإدارة المحلية ميدان الدراسة لكنها ليست كافية وبحاجة إلى التطوير والتحسين، ولم تصل بعد إلى المستوى الكافي الذي يؤهلها للدخول ضمن المجتمعات الحديثة وضمن مخطط تجسيد مشروع البلدية الإلكترونية والاعتماد الكلي على التقنية والوسائل التكنولوجية المختلفة.

وتعزى هذه النتيجة للقول أن الإستراتيجية التي إتبعتها الإدارة المحلية لتنفيذ وتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بمقرها، كانت ضمن القرارات المتخذة من طرف الإدارة العليا (الوزارة الوصية)، فعلى الرغم من تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، بإعتبارها قادة اللامركزية، إلا أن هذه اللامركزية تبقى نسبية وخاضعة لأوامر الوزارة الوصية، وقرار بناء ودمج المصالح البيومترية من خلال تشييد وبناء مقر يجمع هذه المصالح ومستوفي للتجهيزات التقنية لم يصاحبه تخطيط إستراتيجي للمشروع، بحيث تبرز العديد من نقاط الضعف التي تبين سوء تسيير وتخطيط لهذه المرحلة وإعتبار إدخال التقنية ضمن الهيكل الإداري مجرد أجهزة صماء يمكن الإستغناء عن خدماتها وبرز هذا الإستهتار من خلال:

- الهيكل التنظيمي لا يعكس المهام الجديدة ولا يؤسس لبنية داخلية تعتمد على مصالح مستحدثة وعلى مهام إدارية جديدة بحيث لا يزال ضمن التسيير التقليدي ولا يحقق أهداف التنظيم الحقيقية.

- غياب صورة واضحة عن البناء الداخلي للمقر وعدم وجود مخطط يوضح توزيع لشبكات وعدد الأجهزة والمكاتب.
- الإعتماد بصورة كلية على تعليمات الوزارة الوصية وعدم وجود أية محاولة لتقديم تعديلات لتحسين عملية سير المعاملات الإلكترونية بالإدارة المحلية ميدان الدراسة.

وعليه فالإدارة المحلية لبلدية جيجل تتوفر بدرجة متوسطة على المتطلبات المادية الكفيلة بالتطبيق السليم لأسلوب الإدارة الإلكترونية.

النتيجة الجزئية الأولى:

تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة على المتطلبات المادية اللازمة بدرجة متوسطة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

من خلال الجدول الإحصائي الخاص بمحور المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية ميدان الدراسة خلصت إلى نتيجة تتوفر المتطلبات المادية بالإدارة المحلية إلا أنها لازالت غير كافية ولا تغطي إحتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما عرقل عملية التحول بالشكل المطلوب، وجعلها تسير بخطوات بطيئة نحو وضع أسس متينة لتهيئة وتجهيز مصالحها بالأجهزة التكنولوجية المناسبة والكافية، خصوصا أن تهيئة البنية التحتية بالتجهيزات المادية يعد الجزء المهم والمطلب الأساسي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، فهي البناء الظاهر والمكون الطبيعي للإدارة الإلكترونية وبدونها لا يمكن تجسيد وقيام هذا الأسلوب، فكلما كانت البنية التحتية قوية زادت من فرصة إستمرارية الأسلوب وتحقيقه للمبتغى من تطبيقه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **عبان عبد القادر بعنوان:** تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر.أطروحة دكتوراه منشورة، قسم علم اجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، حيث تمحورت إشكاليته حول هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟، وتوصل إلى نتيجة إن هناك دور للتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية في عرقلة عملية التحول نحو الأسلوب الإلكتروني، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولازالت رهينة الإجراءات التقليدية.

كما اشتركت هذه النتيجة مع دراسة مريم ساري بعنوان: الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنه الإدارة العمومية في الجزائر، حيث تمحورت إشكالية الدراسة إلى أي مدى نجحت مخططات وأليات الإدارة الإلكترونية في تحقيق عصرنه الإدارة العمومية في الجزائر، توصلت الدراسة إلى نتيجة وهي التوجه نحو إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية بالإدارة العمومية

ضرورة حتمية، وذلك في ظل مختلف التطورات التكنولوجية التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة نظرا لعلاقتها الكثيفة والمتبادلة مع المواطن، غير أن تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية يتطلب في الكثير من الأحيان ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات على رأسها تهيئة البيئة الإدارية وتوفير كل من المتطلبات التقنية والمالية.

خلاصة الفصل

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه، وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيرها لفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي إبنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل معكافة العناصر وخاصة التكنولوجية منها، لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدّة متطلبات منها تهيئة البنية التحتيّة وتوفير المتطلبات المادية اللازمة حيث تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتيّة التقنية التي تتضمن شبكة حديثة للإتصالات والبيانات وبنية تحتيّة متطورة للإتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المصالح الإدارية نفسها من جهة وبينها وبين المواطن من جهة أخرى.

والإدارة المحلية ميدان الدراسة الجزائر بذلت جهوداً متوسطة من أجل توفير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، لكن عدم استكمال البرامج الكبرى مثل، تعميم التدفق السريع للأنترنت، توفير البناء الشبكي اللازم، وتوفير الأجهزة الإلكترونية الكافية بمصالحها، وعدمت تكييف هياكلها التنظيمية في ظل تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية، كلها عوامل أدت إلى عدم نجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية بالشكل السليم، وعدم تحقيق الغاية من التحول نحو تبني أسلوب العمل الإلكتروني.

الفصل الثامن: المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ميدان الدراسة

تمهيد

أولا: توفر المهارات المتخصصة في ميدان الدراسة

ثانيا: توفر تدريب وتكوين المهارات في ميدان الدراسة

ثالثا: نتيجة الفرضية الجزئية الثانية

خلاصة الفصل

تمهيد

نظرا لحداثة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر عامة، وبالإدارة المحلية ميدان الدراسة خاصة، كان لابد من الإحاطة بالمتطلبات الضرورية لضمان التطبيق الفعلي لهذا الأسلوب الحديث، ولعل من بين أهم العناصر والمتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بعد المتطلبات المادية هو ضرورة توفير المتطلبات البشرية اللازمة، نظرا لكون الموارد البشرية تمثل الشق الإنساني في منظومة الإدارة الإلكترونية الذي يعد الشريان الحيوي والعصب الرئيسي لعمل أسلوب الإدارة الإلكترونية، فالتحول نحو العمل الإلكتروني يستدعي بالضرورة توظيف مجموعة من التقنيات التكنولوجية الحديثة داخل الإدارة ولتحقيق الاستفادة القصوى منها تحتاج هذه الإدارات إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على التفاعل الإيجابي مع كل هذه التكنولوجيا وإستيعاب تطبيقاتها بغية تحقيق أقصى اشباعات الإدارة والمتمثلة في الرقي بخدماتها وتطوير اجراءاتها الإدارية وتحويل معاملاتها لصيغة إلكترونية، ولذلك فإن توفير الموارد البشرية ذات القدرات المعرفية والمهارات الفنية يعد متطلب لاغنى عنه لتنفيذ أداء ومهام الإدارة المحلية في شكلها الحديث.

أولا: توفر المهارات المتخصصة في ميدان الدراسة: إن تطور تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية مرتبط بتوافر مجموعة من المتطلبات الضرورية واللازمة لهذا التطور، وإن أهم هذه المتطلبات التي يجب علينا إستضهارها دائما لتحقيق الإرتقاء المطلوب بهذه الإستراتيجية هو توافر العنصر البشري المؤهل والمتخصص والقادر على التعامل مع مختلف التكنولوجيات الحديثة المدمجة في الإدارة.

فمع توسع التقنيات الحديثة وكمحاولة للحاق بمفرازات الثورة المعلوماتية أصبح من الحاجة الإهتمام أكثر بالمورد البشري داخل الإدارات المحلية، من خلال تطويره وتدريبه وتنمية مهاراته للتعامل مع الأنشطة الإلكترونية وذلك باعتباره ركنا مهما في تفعيل أسلوب الإدارة الإلكترونية، نظرا لدوره في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق مايتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية وهو ما يساهم في خلق جو مرن لتجسيد أسلوب الإدارة الإلكترونية.

وعلى هذا الأساس نقصد بالمهارات المتخصصة بميدان الدراسة في القوى البشرية المتوفرة بميدان الدراسة القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني، تتمتع بالمهارة الفنية والتقنية اللازمة، لديها القدرة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع تقنيات العمل الجديدة ملمة بأساليب العمل الإلكتروني.

الجدول رقم(19): استجابات المبحوثين نحو توفر المهارات المتخصصة في ميدان الدراسة:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
Q1	تعمل البلدية على استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات في المجال الإلكتروني لتسهيل المعاملات الإلكترونية	2.21	0.738	02
Q2	توفر البلدية على كوادر بشرية مؤهلة لأرشفة وتخزين الوثائق وحفظها إلكترونيا لحالة الطوارئ	2.05	0.699	03
Q3	تتوافق مهارات الموظفين مع أساليب العمل الإلكترونية المستحدثة داخل البلدية	1.96	0.735	04
Q4	تتوفر البلدية على أخصائيين لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	2.21	0.865	01
Q5	تتوفر البلدية على موظفين متخصصين في البرمجيات لسير المصالح البيومترية	1.88	0.761	05
Q6	تتوفر البلدية على مهندسين إعلام إلي لإصلاح إعطاب الأنظمة المعلوماتية	1.65	0.755	07
Q7	تتوفر البلدية على فنيون قادرون على صيانة الأجهزة الإلكترونية	1.86	0.724	06

المتوسط الحسابي العام	**1.97**	**0.790**

انطلاقا من مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول بعد توفر المهارات المتخصصة في ميدان الدراسة ، قمنا بتحليل الفقرات وفق الترتيب وذلك على النحو التالي:

يلاحظ ترتيب كل من العبارات **Q1**، **Q4** في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي2.21.

Q4: **«تتوفر البلدية على أخصائيين لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية»** بانحراف معياري0.865، يوافق المبحوثين إلى حد ما على توفر الإدارة المحلية لأخصائيين في مجال تصميم وتطوير برامج الإدارة الإلكترونية وذلك بإعتبارهم أحد مقومات نجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه بفعالية داخل الإدارة إذ يعتبر حجر الزاوية لتطور أسلوب الإدارة الإلكترونية، وتقدم على أساسهم وانطلاقا منهم الخدمات المتنوعة للمواطن وتسريع العمليات الإلكترونية والولوج إلى قاعدة البيانات وتغطية متطلبات الموظفين والمواطنين على حد سواء.

والجدير بالذكر أن البرنامج الوطني للإدارة الإلكترونية أكد على ضرورة تواجد مهندسين في الإعلام الآلي وهذا ما أشارت اليه المادة 147من المرسوم التنفيذي رقم:11_334[1] والتي نصت: يكلف مهندسوا الدولة في الاعلام الآلي للإدارة لمحلية بتنفيذ و/أو المشاركة في تنفيذ كل مشروع تصميم البرامج المعلوماتية وتحليلها وتطويرها يتولون زيادة على ذلك إدارة المنظومات الاعلامية وصيانتها، وكذا وضع قواعد المعطيات ونظام تسييرها.

فالأخصائيين البرمجيين من ركائز تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وحرصت الإدارة المحلية ميدان الدراسة على جلب وتكوين أخصائي في البرمجيات، يمتلك المهارة والكفاءة الضرورية التي تساعده في التعامل مع أنواع البرمجيات المرسلة من قبل الوزارة الوصية ومحاولة تسييرها وتبسيطها لباقي الموظفين، بغية منها لتقديم خدمات شاملة ومتقدمة تتسم بالنجاح والفعالية

Q1: **«تعمل البلدية على استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات في المجال الالكتروني لتسهيل المعاملات الإلكترونية»** بانحراف معياري0.738، يوافق المبحوثين إلى حد ما نحو حرص وسعي الإدارة المحلية ميدان الدراسة على إستقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات في المجال الإلكتروني لما يتميزون به من سهولة تعاملهم مع عمليات الإدارة الإلكترونية وسرعة إستجابتهم وتكيفهم مع التطورات التكنولوجية والتقنية ومتابعة كل التحديثات الجديدة في مجال التكنولوجيات والبرمجة، إدراكا منها إن التوجه نحو التسيير الإلكتروني يقتضي منها الإلمام بكل انجازات التكنولوجيا الحديثة من أنظمة وبرامج والذي لا يتأتى إلا من خلال أخصائيين مؤهلين ضمن هذا المجال.

حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم إستقطاب بعض الكفاءات المتخصصة في مجال بناء وإدارة البنية التحتية التقنية للإدارة الإلكترونية، حيث لايجب الإقتصار بالموظفين المتواجدين بالإدارة المحلية وفقط بل لابد من جذب الخبرات والكفاءات للتعامل مع مختلف التكنولوجيات الحديثة وتحقيق الحد الأدنى من جهة ومن جهة أخرى يتسنى لها

[1]– المرسوم التنفيذي رقم:11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، يتضمن القانون الاساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم53 لسنة2011.

دمج الموظفين ضمن فرق عمل مع أصحاب الكفاءات للإستفادة من الانجازات التكنولوجية التي يقدمونها مما يساعد على تمكين مواردها البشرية ورفع مستوى وعيهم بضرورة استخدام التقنيات الحديثة وإتاحة الفرصة أمامهم لتبادل المعاملات الإلكترونية بسهولة ومرونة وبالتالي تصبح المعاملات الإلكترونية أحد مكونات ثقافة الإدارة المحلية ميدان الدراسة.

وجاءت العبارة **Q2 «توفر البلدية على كوادر بشرية مؤهلة لأرشفة وتخزين الوثائق وحفظها إلكترونيا لحالة الطوارئ»** في الرتبة **03**، إذ بلغ متوسطها الحسابي**2.05** وبانحراف معياري**0.699**، حيث يوافق المبحوثين إلى حد ما نحو توفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة على موارد بشرية مؤهلة لأرشفة الوثائق وتخزينها إلكترونيا، إقتناعا من الإدارة المحلية إن هذه العمليات تساهم بشكل كبير في تسهيل عملية تقديم الخدمات بطريقة آنية في استخراج الوثائق، ولذلك عملت الإدارة المحلية من خلال تطبيقها لأسلوب الإدارة الإلكترونية أن تستفيد من كل خدماته، بحيث قامت بجمع ملفاتها الإدارية والورقية وتحويلها إلى نسخ إلكترونية وحفظها وتخزينها على وسائط إلكترونية، هذه العمليات (إنشاء، حفظ، تخزين، إسترجاع) للملفات والمستندات تتم بواسطة الحاسوب ومخرجاته، ومن خلال أشخاص ذوي مهارة وكفاءة عالية بغية منها لتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيلها فعندما تكون الملفات والمستندات إلكترونية يسهل على الموظفين حفظها وإسترجاعها وعرضها في ثوان معدودة وهذا ما يحقق مبدأ السرعة واقتصاد الوقت والجهد.

علما أن عمليات الأرشفة بالإدارة المحلية ميدان الدراسة تتم في خضم الأنشطة اليومية فهي تعالج نواتج نشاطاتها وشواهد على مهامها وأعمالها والتي يتم تحميلها عبر الوسائط الإلكترونية بناء على قاعدة نظم البيانات للإدارة المحلية وفي حدود إمكانيات الموارد البشرية المؤهلة للقيام بهذه العمليات، حيث لابد أن تتوفر هذه الوثائق الإلكترونية على شروط وهي(الموثوقية، السلامة، الثبوثية، قابلية الإستعمال).

وإنطلاقا من نتائج المقابلة التي تمت مع مدير التنظيم والشؤون العامة أكد على دور وأهمية الموظفين المتخصصين بعمليات أرشفة وتخزين الوثائق الإلكترونية حيث ساهمت عمليات الأرشفة والتخزين المضبوطة والصحيحة إلى تسهيل الإجراءات الإدارية من خلال إستخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجية في التعامل مع المعلومات الإدارية، ما انعكس على نمط الخدمة المقدمة من قبل الإدارة المحلية ميدان الدراسة والتي ساهمت في:

قللت من الضغوط على مستوى شباك الخدمة، وتقليل أجال الخدمة.

- سهلت مهام العمل على الموظفين من خلال توفير الجهد والوقت، والدقة في تقديم الخدمات.
- قلصت من التراكم الورقي وضمان عدم ضياع الوثائق.
- تسهيل عملية تداول الوثائق عبر الشبكات والخوادم ووسائط التخزين.

تأتي العبارة **Q3 «تتوافق مهارات الموظفين مع أساليب العمل الالكترونية المستحدثة داخل البلدية»** في الرتبة04إذ بلغ متوسطها الحسابي**1.96**وبانحراف معياري **0.735**، وكان اتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، وهذا يدل كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة تحاول تهيئة مواردها البشرية لتتلاءم مع أسلوب العمل الذي تبنته مؤخرا، من خلال

تطوير مهاراتهم والاعتماد على الدورات التكوينية وعمليات التدريب لصقل معارفهم ومهاراتهم لتحقيق التكيف مع المستجدات التكنولوجية بميدان الدراسة.

والجدير بالملاحظة تقييم مدى توافق مهارات الموظفين مع أساليب العمل الإلكترونية داخل الإدارة المحلية ميدان الدراسة لا يتأتى إلا من خلال متابعة وقياس أداء الموظفين وتعاملهم مع التقنيات الجديدة، فضمن الخطة الإستراتيجية لبرنامج تطبيق الإدارة الإلكترونية المنتهجة من قبل الوزارة الوصية، لابد من تهيئة وتنمية كوادر بشرية داخل الإدارة تكون مؤهلة ومتكاملة وتتمتع بمهارات عالية ليكون أدائها بمستوى عالي وبالتالي تحقيق الهدف من إتباع الإستراتيجية الوطنية لتطبيق الإدارة الالكترونية.

من خلال ذلك إتجهت الإدارة المحلية ضمن الموارد المتاحة إلى تنمية معارف مواردها البشرية من خلال تلقينهم تعليمات وأساليب وإجراءات العمل الإلكتروني، وقياس إستعداداتهم للتعامل مع التقنيات التكنولوجية وبرامج الحاسوب ومعرفة سبب تخوفهم من التعامل ضمن الأسلوب الإلكتروني من خلال نشر ثقافة العمل الإلكتروني، وتشجيعهم على الإستمرار في عمليات التعلم وتدريبهم وإمدادهم بالخبرات والمهارات التي يحتاجونها وتقديم حوافز وعائدات مادية لذلك من أجل تحقيق التوافق بين المهارات وأساليب العمل وللحصول على موارد بشرية ذات كفاءة في الإدارة.

وجاءت العبارة**Q5 «تتوفر البلدية على موظفين متخصصين في البرمجيات لسير المصالح البيومترية»** في الرتبة**05**، بمتوسط حسابي **1.88**، وانحراف معياري**0.761**، واتجه المبحوثين للموافقة إلى حد ما نحو توفر المصالح البيومترية على موظفين متخصصين في البرمجيات وذلك راجع لنقص البرامج المعتمدة من قبل الوزارة الوصية وشحها وكذا إستخدام نفس البرامج منذ تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية وطول المدة بين تحديث هذه البرامج أو إستبدالها، ما نتج عنه عزوف الإدارة المحلية ميدان الدراسة لجذب متخصصين في البرمجيات بالقدر الكافي لمحدودية نطاق عملهم والتوجه نحو والإعتماد على خبرات وكفاءة موظفيها.

والجدير بالملاحظة كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة على الرغم من محاولاتها لتطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية إلا أنها تفتقد لرؤية واضحة وخطة شاملة لتسيير مواردها البشرية وفق النموذج الإلكتروني وخلق مناصب جديدة بحاجة لها الإدارة المحلية، حيث يتم تسيير الموارد البشرية بطريقة عشوائية بحيث لايتم تحديد الموارد البشرية اللازمة للإدارة الإلكترونية كما ونوعا، ولا يتم توصيف للوظائف وإدراج مهارات جديدة متعلقة بتشغيل الإدارة الإلكترونية والتعامل مع تقنياتها، بل تعتمد على خبرة الموظفين ومهاراتهم في التعامل مع البرامج المرسلة من قبل الوزارة وبالتالي لابد من إعادة هيكلة النظام الإداري، وخلق وظائف جديدة تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

وجاءت العبارة**Q7 «تتوفر البلدية على فنيون قادرون على صيانة الأجهزة الإلكترونية» في الرتبة 06**، بمتوسط حسابي **1.86**، وانحراف معياري**0.724**، واتجه المبحوثين للموافقة إلى حد ما نحو توفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة على فنيون مختصون في الصيانة وهم قليلون جدا، مقارنة بضخامة المشروع والتجهيزات التقنية المتوفرة بالمصالح البيومترية، إلا أن الدعم الغير كافي من قبل الوزارة الوصية وعدم وضوحه.

والجدير بالذكر تطمح الإدارة المحلية ميدان الدراسة لإنجاز قسم خاص بالصيانة وتدارك النقائص في هذا الجانب هدفه توفير خدمات الصيانة السريعة لكافة الأجهزة التابعة لنظام الإدارة الإلكترونية والعمل على تحديثها بشكل دوري ومستمر والقيام بعدة مهام على رأسها مايلي:

- الإشراف الكامل(صيانة ومتابعة) من الناحية الفنية على كافة الأجهزة والمعدات الموجودة بالإدارة المحلية.
- وضع المواصفات الفنية لإحتياجات الإدارة المحلية فيما يتعلق بالأجهزة الإلكترونية وملحقاتها.
- حصر الأجهزة الموجودة بالإدارة المحلية من خلال برنامج محوسب يتيح تتبع كل جهاز في الإدارة المحلية.
- الحرص على متابعة تطوير وتحديث جميع الأجهزة المتواجدة بالإدارة المحلية بطريقة تقنية لتتماشى مع التطورات السريعة في تكنولوجيا الحاسوب.

وقد أظهرت نتيجة دراسة عافي خلف سويلم المرشد أن النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي، بالإضافة إلى ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي إدارة الموارد البشرية، يعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية.

وهذا وإن دل على شيء يدل على توجه الإدارة المحلية لتنفيذ قرارات الوزارة الوصية دون أن تكون هناك دراسة مسبقة للإحتياجات الفعلية للإدارة المحلية ما جعلها تعاني من نقص أخصائيين في مجال الصيانة الأمر الذي قد يعرقل سير عمل الإدارة المحلية في حال تعطل الأجهزة مستقبلا.

أما فيما يخص العبارةQ6 «تتوفر البلدية على مهندسين إعلام إلي لإصلاح أعطاب الأنظمة المعلوماتية» ترتبت في الرتبة**07**، بمتوسط حسابي **1.65**وانحراف معياري**0.755**، وكان اتجاه الإجابة في مجال المعارضة من قبل المبحوثين نحو توفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة على مهندسين في الإعلام الآلي يتابعون العمليات الإلكترونية ويقومون بإصلاح الأعطاب التي قد تصيب الأنظمة المعلوماتية وهذا راجع إلى محدودية وقصور المهام الممنوحة للإدارة المحلية ميدان الدراسة وغياب الاتصال والتعاون الشبكي حيث أن الهدف من تواجد مهندسين متخصصين في الإعلام الآلي ليس لإصلاح الإعطاب فقط، بل للمحافظة على النظام المعلوماتي للإدارة المحلية، حيث أكد المبحوثين في كثير من الأحيان تجد الإدارة المحلية نفسها أمام عائق صيانة عتادها أو المشاكل التي تصيب البرمجيات ووحدة النظام ككل.

والجدير بالذكر أن غياب مهندسين في الإعلام الآلي للإجراء الصيانة المتقنة للأنظمة المعلوماتية بالإدارة المحلية، قد يؤدي للإخلال بعمل النظام مستقبلا، ويصبح غير قادر على تلبية خدمات المواطن الهدف المرجو منها.

وهي العبارة الوحيدة التي تقع في مجال المعارضة(1-1.67)، مايؤكد عدم وجود خطة مدروسة مسبقا لتوظيف وتوزيع الموارد البشرية، وضعف المعرفة الكافية لدى المسئولين بضرورة وأهمية صيانة البرامج والأنظمة المعلوماتية بشكل مستمر لتفادي أي خلل قد يصيب النظام، ولابد الإهتمام بضرورة توفير موارد بشرية مؤهلة للقيام بهذه العمليات والحرص على تطويرها وتدريبها بين الحين والآخر لتجديد معلوماتهم ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة في البيئة الرقمية، ويرجع السبب أيضا لغياب الوعي والفهم الشامل والإرادة السياسية اللازمة للأطراف المسئولة، وضعف المعرفة الكافية بمخاطر الإستخدام الخاطئ للتقنيات الحديثة وهذا ما يعرقل عملية سير أسلوب الإدارة الإلكترونية بالطريقة الصحيحة.

وهذا ما أكدته دراسة إيمان آيت مهدي، المعنونة بتسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، حيث أكدت على ضرورة تدريب الموارد البشرية وإكسابهم المهارات المعرفية والوظيفية والفنية التي تساعدهم على انجاز مهامه وتأدية نشاطاتهم بكفاءة وفاعلية، في ظل تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية لابد من الأخذ في الحسبان أن المورد البشري يتعامل مع أنظمة إدارية متطورة، ولذلك لابد من استقطاب الكفاءات ذوي التخصص المطلوب والحرص على تدريبهم لتحصين الإدارة وعدم الوقوع في مطب عدم الدراية بإستخدام التقنية.

وبناءا على النتائج أعلاه وعلى قيمة المتوسط الحسابي العام المقدرة ب**1.97**التي تقع في مجال الموافقة إلى حدما (1.68 –2.34)، وهذا يعني هناك موافقة إلى حد ما لدى المبحوثين على توفر المهارات المتخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تمتلك هذه المهارات المعرفة والخبرة والقدرة الكافية للتعامل مع أسلوب الإدارة الإلكترونية، بما يكفل الحفاظ على مستوى الخدمة بالإدارة المحلية ميدان الدراسة أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وتعزي درجة الموافقة إلى حد ما أن هناك مجهودات لتوفير الموارد البشرية المؤهلة في مجال تقنيات الحاسب الآلي للسير نحو التطبيق السليم للإدارة الإلكترونية إلا أنها غير كافية وناقصة نوعا ما بالإدارة المحلية ميدان الدراسة، وهذه المجهودات نلتمسها من خلال البرنامج الوطني الذي إعتمدته وزارة الداخلية والجماعات المحلية في إطار عصرنه الإدارة المحلية، إذ نبهت في مخططها أنه من الضروري إرفاق عملية تعميم إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتعددة في الإدارات المحلية بتوفير موارد بشرية كفاءة ومتخصصة في هذا المجال، من خلال استحداث مناصب جديدة مطابقة لتطلعات القطاعات الحكومية في المجال التكنولوجي ووضع برامج لتكوين وتدريب الموظفين العاملين على مستواها بهدف تحسين كفاءاتهم ومهارتهم المهنية في هذا المجال، وتوفير كل الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية المتوفرة في مجال التجهيز وإنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات الإلكترونية.

ثانيا: توفر تدريب وتكوين المهارات في ميدان الدراسة: إن إدخال أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية يستدعي بالضرورة إعداد وتهيئة الأفرد وتدريبهم على مهارات جديدة بهدف تحسين معارفهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات الجديدة، واكتسابهم مفاهيم، قواعد واتجاهات تجعلهم جديرون للعمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية.

ويقصد بتدريب وتكوين المهارات في ميدان الدراسة بالأساليب التدريبية والبرامج التكوينية المتبعة في تحديد الطرق العلمية لعملية التكوين والتدريب، وكيفية بناء المعايير العلمية المناسبة لتقييم الأفراد العاملين بهذه الإدارة وإخضاعهم لبرامج تدريبية وتكوينية بما يتناسب مع إكتساب المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة، وذلك حسب احتياجات عمل أسلوب الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم(20): استجابات المبحوثين نحو تدريب وتكوين المهارات في ميدان الدراسة:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
Q1	تهتم البلدية بتوفير حصص تدريبية دورية للموظفين لأجل التحكم بمختلف الأنظمة المعلوماتية	2.48	0.724	04
Q2	تلقى الموظفون بالمصالح البيومترية تكوينات خاصة للتعامل مع الأنظمة والبرامج الإلكترونية المستحدثة داخل البلدية	2.41	0.808	05
Q3	تلقى الموظفين بالمصالح البيومترية تكوينات للرفع من جودة خدماتهم لتتطابق والأعمال الإلكترونية	2.48	0.791	03
Q4	تهتم البلدية بضرورة نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين موظفيها من خلال حثهم على الإطلاع الدائم على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية لمعرفة المستجدات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	2.25	0.794	06
Q5	توفر البلدية عائدات مادية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني	2.63	0.662	01
Q6	تسمح البلدية لطاقمها بإمكانية الاستفادة من عروض تكوينية إضافية مجانية مع تقديم حوافز لذلك	2.58	0.719	02
المتوسط الحسابي العام		**2.47**	**0.847**	

انطلاقا من مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات عينة لدراسة حول بعد تدريب وتكوين المهارات، قمنا بتحليل الفقرات وفق الترتيب وذلك على النحو التالي:

تأتي العبارة**Q5**: **«توفر البلدية عائدات مادية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني»** في الرتبة01، إذ بلغ متوسطها الحسابي2.63 وبانحراف معياري 0.662، وكان اتجاه الإجابة **"موافق"**، وهذا يدل كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة تدعم الكفاءات التي تسعى إلى تنمية مهاراتها وقدراتها في مجال نظم المعلومات والإتصالات، من خلال

تقديم منح مالية معتبرة لتحفيزهم من جهة ولكسب موارد بشرية متميزة تتسم بالكفاءة والفعالية والجودة الفائقة في التعامل مع أسلوب الإداري الحديث الذي تبنته الإدارة المحلية ميدان الدراسة مؤخرا.

والجدير بالذكر كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة على يقين تام كون الأسلوب الإداري الحديث لا يعتمد على التقانة وجلب التقنيات الحديثة وفقط بل يرافقه العمل على تطوير مهارات الموظفين لتتماشى مع أسلوب الإدارة الإلكترونية، حيث تهدف الإستراتيجية الإدارية الحديثة للإستثمار في الموارد البشرية والإهتمام بها وإعادة هندستها وفق المتطلبات الحديثة رهان لبلوغ أعلى المستويات في مجال إستعمال التكنولوجيا الرقمية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وفي هذا الصدد قامت الوزارة الوصية بتخصيص منحة مالية للمتميزين وأسمتها منحة الشباك الإلكتروني وهي منحة تصب لتحفيز الموظفين للعمل وفق أسلوب الإدارة الإلكترونية.

وجاءت العبارة **Q6**: **«تسمح البلدية لطاقمها بإمكانية الإستفادة من عروض تكوينية إضافية مجانية مع تقديم حوافز لذلك»**في الرتبة02، إذ بلغ متوسطها الحسابي2.58، وبانحراف معياري0.719، وكان اتجاه الإجابة **"موافق"**، وهذا مايؤكد العبارة التي سبقتها كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة تدعم مواردها البشرية لتطوير مهاراتهم تماشيا مع متطلبات الإدارة الإلكترونية والعمل وفق التقنيات الحديثة، وذلك قصد التطوير والتحسين من مهاراتهم في التعامل مع تقنيات الإعلام الآلي.

والجدير بالذكر كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة لها قناعة كون التقانة لا تعوض مهارات رأس المال البشري بل الأمر يستدعي توفير موظفين رفيعي المهارة وأكثر تعليما وفي هذا الإطارحاولت عصرنه مناهج عملها وتعميم الإستخدام المكثف لمختلف التكنولوجيات في تسيير العمل الإداري وبالموازاة تشجع مواردها البشرية للقيام بتكوينات تزيد من كفاءتهم المهنية وتؤهلهم لمجارات مختلف هذه التكنولوجيات ومجابهة العقبات التي قد يصادفونها أثناء تأدية مهامهم الإدارية باعتبارهم المحرك الأساسي لأسلوب الإدارة الإلكترونية والتعامل الإلكتروني الناجح.

إن مختلف هذه التحديثات التي واجهتها الإدارة المحلية خصوصا مع التطورات الحاصلة وخاصة مع تبني أسلوب العمل الإلكتروني الذي يعتمد على التكنولوجيات الحديثة عالية الجودة، إزدادت فيها الحاجة إلى تقديم خدمات تتوافق مع التقدم التكنولوجي والعلمي، الأمر الذي استدعي ضرورة أن **«يتلقى الموظفين بالمصالح البيومترية تكوينات للرفع من جودة خدماتهم لتتطابق والأعمال الإلكترونية»** بالإدارة المحلية ميدان الدراسة، وهذا ما نصت عليه العبارة رقم **Q3**حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.48 وبانحراف معياري**0.791**، وكان اتجاه الإجابة **"موافق"**، الأمر يدل كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة على دراية كافية بأهمية خضوع موظفيها للتكوين حيث يؤدى التكوين المستمر إلى التحسين من أداء الموظفين ويقوم الموظف من خلال التكوين بفهم مهامه والوظائف الموكلة إليه من خلال قيامه بعمليات إلكترونية، مما ينتج عنه زيادة في ثقة الموظف بنفسه ما يشكل دافعاً أساسياً للتميز في الأداء والبحث والسعي لإيجاد أفكار مبتكرة تساهم في نجاح العمل بأسلوب الإدارة.

حيث لم يعد الدور التقليدي للموظفين والممتثل في حفظ السجلات واستخراج الوثائق والقيام بالمعاملات الورقية، برزت ادوار جديدة تواكب التقدم التكنولوجي والتي تشمل مختلف المهام التي تركز على العمل الإلكتروني والقدرة على استخدام تطبيقات الحاسب الآلي. ولذلك فالإدارة المحلية ميدان الدراسة بحاجة إلى تكوين مواردها البشرية لتنفيذ

كافة الأنشطة الإدارية التي تعتمد على التكنولوجيات الحديثة والمعقدة، وتوفير مخزون من الطاقات البشرية ذوي مهارة ومعرفة لتحقيق الهدف المرجو المتمثل في عصرنه الإدارة المحلية على المستوى القريب والبعيد في نفس الوقت لتحقيق مبدأ الآنية والإستمرارية.

هذا ما يتأكد انطلاقا من العبارة رقم**Q1** **«تهتم البلدية بتوفير حصص تدريبية دورية للموظفين لأجل التحكم بمختلف الأنظمة المعلوماتية»** حيث جاءت في الرتبة4، بمتوسط حسابي بلغ 2.48 واشتركت مع العبارة التي سبقتها، وبانحراف معياري0.791، وكان اتجاه الإجابة**"موافق"**، وهذا ما يؤكد كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة تعمل جاهدة على توفير البيئة المناسبة لعمل أسلوب الإدارة الالكترونية، من خلال تهيئة وتحديث مواردها البشرية وتوفير مختلف برامج التدريب التي تستهدف تطوير معارف ومهارات الموظفين في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال، حيث تقوم الوزارة الوصية ببرمجة حصص تدريبية بشكل دوري للموظفين أين يتم إرسالهم لمراكز معينة لحضور برنامج تدريبي معين، ويتم إختيار الموظفين المستهدفين للقيام بحصص تدريبية لإعتبارات شخصية بعيدة كل البعد عن إحتياجاتهم أو مستوى التحكم.

والجدير بالملاحظة كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة لاتملك حق قرار القيام بدورات تدريبية ولا تدخل ضمن خطط الميزانية السنوية للإدارة المحلية وإنما بناء على تعليمات وتوجيهات الوزارة الوصية، حيت ترسل تعليمات بوجود برنامج تدريبي معين وفق مدة زمنية محددة، وعلى الإدارة المحلية اختيار الموظفين الواجب تدريبهم وإرسالهم، دون أي تواصل أو إستفسار عن نوع البرامج التدريبية.

وذكر مدير التنظيم والشؤون العامة في مقابلة تمت معه أن الوزارة الوصية قبل استراتيجية تحديث الإدارة المحلية والتحول نحو الأسلوب الإلكتروني كانت تسطر برامج تدريبية للموظفين، وترسلهم للقيام بدورات تدريبية، إلا أن هذه البرامج التدريبية غير كافية، إذ نبه لضرورة البحث عن طرق مبتكرة وجديدة لتدريب الموظفين للإحتفاظ بأفضلهم، وتعزيز مهاراتهم الأساسية والثانوية لديهم وتأهيلهم ومساعدتهم على تعلم أساسيات جديدة ومهمة في المجال التكنولوجي والمعلوماتي، وذلك حتى تتمكن الإدارة المحلية من تحقيق الغاية الأساسية للتحول نحو التسيير الإلكتروني والإحاطة الشاملة بمميزاته.

وفي هذا الإطار سعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى تعزيز هياكلها التدريبية بإبرام اتفاقيات مع مؤسسات التعليم والتكوين التي من شأنها إثراء وتعزيز معارف ومهارات الموظفين والإطارات، وكذلك تنمية المورد البشري الإستراتيجي الذي يدخل في سياق الاستراتيجية العامة للحكومة الالكترونية وتتمثل فيما يلي[1]:

- إبرام اتفاقية مع وزارة التعليم العالي والبحث العلي والتي مست عدة جامعات.
- إبرام اتفاقية مع المعهد العالي للتسيير والتخطيط.
- إبرام اتفاقية مع مركز تطوير الطاقات المتجددة.

[1]– خنانيف محمد، التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد15،العدد02، جامعة البليدة، الجزائر، 2020، ص72-74.

وفي نفس السياق تم تبني نظام التدريب الإلكتروني أو عن بعد، الهدف منه تعزيز إمكانيات شبكة التكوين التابعة لوزارة الداخلية، حيث يتم حاليا إعداد قاعدة رقمية للتكوين الإفتراضي، كل هذه الاتفاقيات والسياسة المتبعة ماهي إلا جهود تسعى من خلالها الوزارة الوصية إلى تدريب وتنمية المورد البشري العامل بالإدارات التابعة لها بشكل مستمر وفق إستراتيجية محكمة ومربوطة بزمن محدد.

وقامت وزارة الداخلية بتبني استراتيجية التدريب التي تدخل في إطار تنمية الموارد البشرية للهيئات التابعة لها والتي كانت في شكلها العام من سنة2014الى 2019 وقسمت إلى جزأين هما:

أ. **إستراتيجية التدريب لتنمية المورد البشري من 2014 إلى 2016**: وإعتبرت من بين الخطوات الأولى لتنفيذ الإستراتيجية العامة، وجاء هذا التقسيم من أجل تعزيز دور هذه الإستراتيجية، وكذلك للتحكم في تنفيذها مما يحقق الكفاءة في نوعية المورد البشري .

ب. **إستراتيجية التدريب لتنمية الموارد البشرية من 2017إلى 2019**: وإعتبرت الشطر الثاني من الإستراتيجية العامة2014_2019، والمكملة للإستراتيجية الأولى والذي شمل 16702موظف بهدف تنمية المورد البشري وتحسين مستواه وتجديد معارفه واطلاعهم على مختلف التطورات التكنولوجية والتقنية التي من شأنها أن ترفع من أداء عمل الإدارات.

وفي الرتبة05 تترتب العبارة **Q2**: **«تلقى الموظفون بالمصالح البيومترية تكوينات خاصة للتعامل مع الأنظمة والبرامج الإلكترونية المستحدثة داخل البلدية»** إذ بلغ متوسطها الحسابي2.41، وبانحراف معياري 0.808، وكان اتجاه الإجابة **"موافق"**، وهذا مايؤكد مانصت عليه العبارة سابقتها، بحيث هناك موافقة من قبل المبحوثين كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة تحرص على تطبيق تعليمات الوزارة الوصية، التي تحث على ضرورة تلقي الموظفين لتكوينات خاصة للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية، حيث تتطلب وظائفهم مجموعة من الأنماط التدريبية الحديثة التي تعتمد على التقنيات الحديثة.

والجدير بالذكر كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة بغية تحقيق الكفاءة أثناء تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية لابد أن يرافقه إعداد وتكوين مواردها البشرية على كيفية إستخدام مختلف التقنيات والبرمجيات التي تساعد على سرعة أداء الواجبات المسندة للموظفين والإستخدام الفعَّال لموارد أنظمة المعلومات الإدارية والتكنولوجيا يزيد من الكفاءة والفعالية، فالإدارة المحلية تسير وفق الخطة الإستراتيجية التي وضعتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية التي تنص نحو تعميم وتكثيف إستخدامات تكنولوجيا الإعلام والإتصال في جميع إداراتها، وتوطين الأعمال الإلكترونية كمنهج وأسلوب إداري، مواكبة بذلك مجريات الثورة المعلوماتية الحاصلة ولتأكيد من جهة كون الإدارة الجزائرية قادرة على التكيف مع المستجدات التقنية، والتعامل المرن مع مختلف التقنيات الأمر الذي لا يتأتى إلا من خلال تدريب الموارد البشرية بشكل مستمر على التكنولوجيا الحديثة.

وتقع هذه العبارات Q1، Q2، Q3، Q5، Q6 في مجال الموافقة (2.35-3.02) إذ أن معظمها يدور في فلك توفير الإدارة المحلية البيئة المناسبة لتنمية مواردها البشرية من خلال ماتقدمه من تكوينات لتدريب وبناء قدرات كافة موظفيها على طرق إستعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات

اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، وتهيئة موظفيها لتبني نظام الإدارة الإلكترونية من خلال رصد أنظمة للحوافز تشجع العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية والتغلب على المقاومة التي يمكن أن يبديها البعض في محاولة منها لتعميم إستخدام التقنيات التكنولوجية على سائر الوظائف الإدارية، وليس فقط المكاتب المختصة في تسجيل وإستخراج الوثائق البيومترية.

وتأتي العبارة Q4 **«تهتم البلدية بضرورة نشر ثقافة الإدارة الالكترونية بين موظفيها من خلال حثهم على الاطلاع الدائم على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية لمعرفة المستجدات الخاصة بالإدارة الإلكترونية»** في الرتبة 06 اذ بلغ متوسطها الحسابي2.25 وبانحراف معياري 0.794، وكان إتجاه الإجابة **"موافق إلى حد ما"**، وهذا يشير إلى إدراك الإدارة المحلية ميدان الدراسة لما تقدمه التقنيات الحديثة من مزايا، حيث في إطار الإستراتيجية التي اتبعتها الجزائر نحو التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية كان لابد إن يرافقه نشر ثقافة العمل الإلكتروني بين الموظفين، وعرض مزاياه من تسهيل للعمليات الإدارية وتحقيق قدر من الشفافية وضمان أمن وجودة المعلومات، وتجاوز الموظفين للعمل الورقي وتكدساته للعمل مع ملفات إلكترونية عبر تطبيقات وأنظمة برمجية، وبالتالي تحقيق جانب من المرونة في العمل من خلال صقل معارفهم وتنمية مهاراتهم لمجاراة البيئة الخارجية وتحقيق متطلبات المواطن.

ويبرر المبحوثين عدم إطلاعهم الدائم على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية لضعف محتوى هذا الموقع من حيث طبيعة المادة والمعلومات الإلكترونية التي يحتويها من ناحية الحداثة والوضوح والشمولية، وتركيزهم على تعليمات المرسلة من قبل الوزارة بحيث هي ترجمة لما يوجد في الموقع ولا داعي للاطلاع عليه بشكل دائم فأي تحديث يتم من قبل الوزارة تتم المراسلة قبل وضعه في الموقع.

والجدير بالذكر كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة تسعى لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية إدراكا منها لما تحققه مختلف التكنولوجيات الحديثة من أثر بارز على طبيعة العمل الإداري، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب الحديث لا يعني توفير التجهيزات وفقط، وليس إخضاع المورد البشري لتدريبات وتكوينات في هذا المجال، بل لابد من تغيير نمط تفكيره وبلورة أفكار واعية بأهمية هذا الأسلوب، وذلك لضمان إنصهار الموظفين مع التقنية وتجاوز إمكانية حدوث مقاومة من قبلهم، فالمقاومة مرتبطة بالدرجة الأولى بمستوى المورد البشري ومهارته وإستعداده لعملية التغيير ومدى تحكمه في هذه التقنية الحديثة.

مايمكن استخلاصه من خلال نتائج العبارات المدونة أعلاه، ومن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد الذي بلغت قيمته: 2.47 التي تقع في مجال الموافقة (2.35-3.02)، وهذا يعني هناك موافقة لدى المبحوثين على توفر البرامج التدريبية والتكوينية اللازمة لتحسين مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع التقنيات التكنلوجية المستحدثة في ادارتهم، حيث سعت الإدارة المحلية ميدان الدراسة لوضع خطة مضبوطة للوظائف الموجودة وتنميطها وفقا لقدرات ومهارات الموظفين وإعادة توزيعهم بما يتناسب مع المهارات التي يمتلكونها، كما أنها تسعى جاهدة إلى إستقطاب وجدب بعض الكفاءات المتميزة، التي من شأنها أن تساعد في تلقين موظفي الإدارة المحلية ميدان الدراسة بمهارات جديدة،كنتيجة للإحتكاك المباشر معهم .

كما وتعزي درجة الموافقة إلى المجهودات التي قامت بها الوزارة الوصية، بحيث عملت على تطبيق برنامج لتطوير مهارات الموارد البشرية، وهذا بناءا على ما تشير إليه الإحصائيات الموجودة بموقع الوزارة، والتي تنص على إستفادة

الموظفون العاملون على مستوى القطاعات الحكومية من دورات تكوينية وتدريبية في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، فقد تلقى الموظفون دورات تكوينية داخل وخارج الوطن لتحسين كفاءاتهم في مختلف المجالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، التسيير المالي وكيفية التحكم في تكنولوجيات المعلومات والإتصال والتسيير العام للمؤسسات، حيث تم تنظيم[1]:

- دورة تكوينية في تسيير الموزعينServeurs Bases de données.
- تكوين في التسيير الإلكتروني للوثائق بتنظيم دورة تكوينية لفائدة الموظفين المكلفين بالأرشيف على مستوى الإدارة المركزية وعددهم10موظفين تابعين للأمانة العامة ولمديرية الدراسات القانونية والأرشيف، أما المؤسسات تحت الوصاية فالعملية ما تزال مستمرة.
- تكوين التقنيين والمهندسين في الإعلام الآلي على أنظمة Transatو SQL Server2008، دورة في كل سداسي بمعدل16 موظفا.

والملاحظ والمتتبع لبرنامج الوزارة والخطوات التي قامت بها في إطار تطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية وفي إطار تنمية وتثمين الموارد البشرية للتعامل مع الأسلوب الإلكتروني قامت بتفعيل العديد من الإجراءات والبرامج والدورات التكوينية في أساسيات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال خضع لها الموظفين تماشيا مع التحول الإلكتروني، بهدف تطوير وتنمية كفاءتهم ومهارتهم وتثمين خبراتهم العلمية والتقنية في مجال استخدام الأجهزة والبرمجيات والأنظمة الإلكترونية حتى تكون متخصصة ومؤهلة لتوظيفها في أداء مختلف الوظائف الإدارية.

وعلى الرغم من درجة الموافقة إلا أنه لابد من الإشارة إلى أن نصيب حصة الإدارة المحلية ميدان الدراسة من هذه البرامج التدريبية والدورات التكوينية محتشم نوعا ما، فجل البرامج التدريبية والتكوينية كانت بناءا على رؤية الوزارة الوصية وليست وفقا للنقائص التي تعاني منها الإدارة المحلية ميدان الدراسة، حيث أشار مدير التنظيم والشؤون العامة في مقابلة أجريت معه، يوجد مجهودات صبت في اطار عصرنه الإدارة المحلية من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وحظيت الإدارة المحلية ميدان الدراسة بالإهتمام من قبل المسئولين أثناء تشييد المقر وإعادة تجميع المصالح البيومترية في مكان واحد والعمل على توفير التجهيزات الكافية، ومحاولة ترقية الموارد البشرية إلا أنها كانت جد محتشمة وضعيفة وغير كافية مقارنة بالمجهودات التي صبت في إدارات محلية أخرى، حيث تم توجيه البرامج التدريبية والدورات التكوينية للإدارات التي تم إعتمادها كنماذج لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي حظيت من قبل الوزارة بالمتابعة في إطار نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

[1]- رانية هدار، مرجع سبق ذكره، ص159

حيث يتضح جليا معاناة النظام الإداري الجزائري من الممارسات البيروقراطية، حيث جعلت من الإدارة الجزائرية مجالا لتطبيق ممارسات اللف والدوران، الذي بموجبها يقوم عدد من المسئولين بالقيام بعدة أساليب ملتوية للتنصل من المسؤوليات وعدم متابعة وتقييم مدى إستجابة الإدارات لفحوى برنامج الإدارة الإلكترونية، حيث يتم الإهتمام بإدارات على حساب أخرى من أجل وضع نتائج إيجابية توحي بسلاسة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية، وتوفير المتطلبات اللازمة لذلك إلا أن الواقع عكس ذلك، هذه الممارسات البيروقراطية التي تقوم بالعبث بالإدارة وليس بغرض العمل حيث أعاقت عملية تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وتعميم إستخدامها.

فالبيروقراطية أحد أسباب عرقلة سير مشروع الإدارة الإلكترونية في النظام الإداري الجزائري، فبدل أن تكون الإدارة الإلكترونية كأداة لحل مشاكل التنظيم البيروقراطي، كانت فريسة له وذلك بسبب حفاظ الإدارة الجزائرية إلى يومنا هذا على مبادئ التنظيم البيروقراطي المتمثلة في الهرمية، الإجراءات والقوانين الرسمية الجامدة، كما أن السبب الرئيسي يرجع للثقافة البيروقراطية السائدة لدى المسئولين والموظفين على حد سواء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خالد أسماء حول الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية، التي أشارت إلى أن الممارسات البيروقراطية هي العائق الأكبر في وجه تحقيق الإدارة الإلكترونية، حيث يبتدى من خلال هذه الممارسات التقديس اللامتناهي للقوانين ولممارسة السلطة، وهي العوامل الأكثر عدائية لتكريس متطلبات الإدارة الإلكترونية.

ثالثا: نتيجة الفرضية الجزئية الثانية: من خلال ما تم عرضه من الجدول الإحصائي الخاص بالمتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية، يمكن حساب المتوسط العام للفرضية ككل من خلال المتوسطات الحسابية لكل البنود، وهو ما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): المتوسط المرجح للفرضية الجزئية الثانية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي العام	النتيجة	معامل بيرسون
توفر المهارات المتخصصة	**1.97**	**موافق إلى حد ما**	**0.790**
توفر تدريب وتكوين المهارات	**2.47**	**موافق**	**0.847**
الفرضية الجزئية الثانية	**2.22**	**موافق إلى حد ما**	**0.818****

بالنظر إلى الجدول الإحصائي أعلاه وبعد القيام بالتحليل التوصيفي لاستجابات المبحوثين حول فقرات المقياس، واستخراج متوسط استجابات البنود مرفوق بنسبة الموافقة، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي العام للفرضية ينحصر في مجال **[1.68–2.34]**، وبارتباط قوي **0.818**** يمكن القول أن المبحوثين **موافقون إلى حد ما** على محتوى الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على: **تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة كبيرة على المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.**

ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت بدرجة متوسطة، بمعنى أن هناك توفر للمتطلبات البشرية إلا أنها بحاجة إلى التحسين والتطوير، اذ لابد من زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بالإدارة المحلية ميدان الدراسة من خلال

دعم ثقافة الإبتكار والتطوير التكنولوجي لديهم، ومحاولة تقديم تحفيزات مادية ومعنوية مقابل مساهماتهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم في مجال العمل الإلكتروني لتنمية روح المبادرة لديهم والتوجه نحو الإبتكار والإبداع في هذا المجال، كما لابد من إعادة توصيف للوظائف وتوزيع الموارد البشرية تبعا لمهاراتهم وقدراتهم التقنية حتى يتم إستغلالها في تنفيذ الأعمال الإلكترونية بالطريقة الصحيحة، وذلك من أجل إلمام جميع الموارد البشرية بمتطلبات العمل الإلكتروني.

كما لابد على الإدارة المحلية ميدان الدراسة من تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية المتعلقة بالتقنيات التكنولوجية ومطالبة الوزارة الوصية بتمديد فترات التكوين وزيادة عدد المشاركين فيه، وتسخير كل الإمكانات وتصويبها نحو ضرورة وإلزامية تطوير المورد البشري وتجويده وتهيئته ليصبح مورد فعال وقادر على التعامل والتفاعل مع مختلف التقنيات التكنولوجية، فتطوير الإدارة الإلكترونية لبنة هامة في مسار تحديث وتحسين عمل الإدارة المحلية ميدان الدراسة الأمر الذي لا يمكن أن يتم دون تطوير وتنمية الموارد البشرية بها حتى يتم احداث تكامل بين التجهيزات المادية وقدرات ومهارات المورد البشري.

وعليه فالإدارة المحلية لبلدية جيجل تتوفر على المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة.

النتيجة الجزئية الثانية:

تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة على المتطلبات البشرية اللازمة بدرجة متوسطة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

من خلال الجدول الإحصائي الخاص بمحور المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية ميدان الدراسة خلصت إلى نتيجة تتوفر الموارد البشرية بالإدارة المحلية إلا أنها محدودة المهارة وليست بالكفاءة المطلوبة، يمكن القول أنها متواضعة مقارنة بضخامة المشروع وجد محتشمة ولا تعكس الإستعدادية اللازمة للإدارة المحلية لتبني برنامج الإدارة الإلكترونية، والتحول نحو العمل عبر أجهزة محوسبة وبرامج إلكترونية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة عبان عبد القادر في دراسته حول: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر حيث توصل إلى أن من التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، الأمر الذي أدى إلى جعل الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولازالت رهينة الإجراءات التقليدية.

إن عقلية المسئولين الإداريين وحتى الموظف الجزائري بالإدارة المحلية محدودة نظرا للخدمات التي يقدمها أسلوب الإدارة الإلكترونية أثناء تطبيقه والإلمام بجميع تطبيقاته يجعله في غنى عن الملفات والمستندات الورقية، إضافة إلى الإستثمار في الوقت والجهد إلا أنه لا تزال الفكرة المأخوذة عن الإدارة الإلكترونية هي مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، ولذلك لابد من تكريس المجهودات لتغيير هذا المفهوم أولا والإقتناع أنها عبارة عن منظومة متشابكة

ومعقدة وهي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية، والتحول للروابط الإفتراضية، بما يحسن من سرعة الإستجابة ويزيد من الفعالية لدى الإدارات أثناء تأدية خدماتها.

ويمكن أن نذكر بنتيجة دراسة **خالد بوشمال** بعنوان: رهانات تحديث الإدارة العمومية بالمغرب من خلال نظام الإدارة الإلكترونية التي توصلت إلى أن ضعف الوعي العام بأهمية مزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، وندرة وجود هياكل تنظيمية واضحة ومحددة وشاملة لكافة أنشطة الإدارة العمومية، وكذاضعف قناعة المسئولين بالإدارات العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية وإعتقادهم أنها تقلل من سلطتهم الإدارية، نقص التأهيل العلمي والتدريب للعاملين بهذه الإدارات، مما أدى لمقاومتهم لأي تغيير في هذا الإتجاه خوفا على وظائفهم ومصالحهم، ضعف برامج التوعية الإعلامية بالإدارة الإلكترونية العمومية جعلها غير قادرة على مواكبة المستجدات التكنولوجية.

وتجدر الإشارة أن التحول نحو تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية فرض آليات متطورة ومستحدثة داخل الإدارة المحلية ففي الوقت الذي كانت فيه الإجراءات الإدارية تجرى من خلال وثائق ورقية وملفات مكتبية أصبح مكانها أجهزة الإعلام الآلي، وبالتالي دخلت في الحسبان أساليب ومعايير جديدة غيرت من توجهات الإدارة المحلية، منها حتمية الإتجاه نحو إنتقاء الكفاءات من حيث التكوين، تغيير ظروف عمل الإدارة، تحقيق نوع من الحركية والديناميكية في التعامل مع الموارد البشرية داخل الإدارة، كما فرض هذا الأسلوب على المسئولين ضرورة التحلي بالجاهزية الكافية للتأقلم مع الآليات المستحدثة، وبالتالي فالإدارة المحلية ميدان الدراسة مطالبة بإعادة النظر في دور وأهمية المورد البشري في تسيير الأسلوب الإلكتروني، والعمل على تنميته وتطوير مهاراته، ومحاولة تعيين مسيرين وكفاءات تتوفر لديهم الثقافة الإلكترونية لضمان تكيفهم مع التوجه الجديد للإدارة.

خلاصة الفصل

إن تحول الإدارة المحلية ميدان الدراسة لتطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية جاء بقرار من وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وتولت القيادات السياسية وضع الخطط اللازمة واتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان التحول لتطبيقات الإدارة الإلكترونية إلا أن هذه الإجراءات تمت بطريقة عشوائية، لم تقم بإحداث التغييرات اللازمة ونخص بالذكر الجوانب الهيكلية والتنظيمية ولا حتى في الأساليب اللازمة لتهيئة الإدارة لمثل هذا الأسلوب، وتولت تنفيذ هذا المشروع القيادة المركزية لبلدية جيجل إلا أنها كانت إجراءات روتينية وشكلية بعيدة كل البعد عن نطاقها الفعلي بحيث تم متابعة سير العمل وتوفير الظروف والإمكانات اللازمة لتهيئة البنية التحتية إلا أنها خطوات عبثية بحيث لم يتم إتخاذ الخطوات الصحيحة نحو ترجمة الخطط الممنوحة من طرف القيادة العليا إلى الواقع الملموس بالأهداف المسطرة فعليا، ترجم المشروع على أنه إدخال للتقنيات الحديثة للإدارة في ظرف قياسي وفقط، لم يصاحبه تكييف للبناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي الذي لم يتغير منذ 1993، وحدود الثقافة الإلكترونية والتخوف من فكرة التكنولوجيا).

هذه الضبابية والعشوائية ساهمت في عدم توفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة على الكفاءات اللازمة والكافية التي تمتلك المهارة والقدرات الفنية والإدارية الكافية للإنطلاق نحو هذا التحول بخطى ثابتة متقبلة لفكرة الإدارة الإلكترونية وواعية بأبعادها وملمة بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة.

الفصل التاسع: المتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ميدان الدراسة

تمهيد

أولا: توفر الإطار التشريعي في ميدان الدراسة

ثانيا: توفرالإلتزام بالإطار التشريعي في ميدان الدراسة

ثالثا: نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة

خلاصة الفصل

تمهيد

لعل من أهم الدوافع لعصرنة المنظومة التشريعية للإدارة المحلية ظهور مصطلحات ومفاهيم حديثة وممارسات جديدة كانت بعيدة عن المجال القانوني ومثال ذلك بروز مفهوم الإدارة الإلكترونية التي تعني القيام بالإجراءات الإدارية بالطرق الحديثة بالإستعانة بأنظمة وبرامج الحاسب الآلي وشبكاته، هذه الممارسات التقنية أصبحت لاتتماشى مع القوانين التقليدية التي وقفت عاجزة أمام هذه التغيرات الحاصلة على وظائف الإدارة وإجراءات العمل الإداري، حيث بات من الصعب تكييفها وإثباتها وقياسها نسبة إلى الممارسات التقليدية المعتمدة على العقود الورقية، لذلك استوجب على المشرع الجزائري مواكبة هذه المستجدات وإعادة صياغة القواعد والقوانين التي تحكم الإدارة المحلية وسن تشريعات كفيلة بحماية إجراءات العمل الإلكتروني، وتهيئة قاعدة تشريعية تستوعب متطلبات الإدارة الإلكترونية.

أولا: توفر الإطار التشريعي في ميدان الدراسة:

تعد البيئة التشريعية الأساس القانوني لعمل الإدارة الإلكترونية، ولذلك حتى تتوفر بيئة ناجحة لعمل الإدارة الإلكترونية يجب على الدولة أن تكرس جهودها لتهيئة بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لما تطلبه إجراءات نظام الإدارة الإلكترونية ليسهل معاملاتها بما يكفل لإضفاء صفة شرعية على مثل هذه الإجراءات، فضال عن تعديل القوانين والأنظمة القائمة التي تتعارض مع نظام الإدارة الجديد، بحيث لابد من إدراج عدد من المعاملات والعقود الإلكترونية، كما لابد من ضمان عدم تعرضها للإساءة والإستغلال.

وبذلك يتمثل الإطار التشريعي بميدان الدراسة بالأطر القانونية والتشريعية والقواعد التنظيمية المتوفرة ومدى ملائمتها وفعاليتها لممارسة الأعمال الإلكترونية وتنظيم الإجراءات الإدارية للعمل في بيئة قانونية مسايرة للمستجدات الإلكترونية.

الجدول رقم(22): استجابات المبحوثين نحو بعد الإطار التشريعي لتطبيق الإدارة الإلكترونية بميدان الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
Q1	تتوفر البلدية على تعليمات ولوائح واضحة لإجراءات الأعمال الإلكترونية في ظل الإدارة الإلكترونية	1.83	0.717	02
Q2	تتوفر البلدية على قوانين تحمي الأنظمة الإلكترونية وبرمجياتها	1.70	0.743	03
Q3	تضع البلدية قوانين داخلية صارمة تتوافق والتشريع العام الخاص بالإدارة الإلكترونية يمنع تسريب أو التعامل الغير قانوني مع بيانات المواطنين.	1.60	0.693	05
Q4	تتوفر البلدية على ضوابط تشريعية للحصول على الوثائق الرسمية الإلكترونية والحفاظ على خصوصية وهوية المتعاملين	1.63	0.712	04
Q5	يتم استحداث إجراءات إدارية قانونية بشكل مستمر لتتماشى مع تطبيقات العمل الإلكتروني	1.88	0.783	01
المتوسط الحسابي العام		1.72	0.729	

انطلاقا من مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول محور المتطلبات التشريعية، قمنا بتحليل الفقرات وفق الترتيب وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة **Q5 ‹‹يتم استحداث إجراءات إدارية قانونية بشكل مستمر لتتماشى مع تطبيقات العمل الإلكتروني››** في الرتبة 01 بمتوسط حسابي**1.88** وانحراف معياري **0.783**، إذ يوافق المبحوثين إلى حد ما على الآليات التي تضعها الإدارة المحلية في إطار تكييف إجراءاتها الإدارية تحديثها مع التوجه الجديد الذي تتبناه كأسلوب للعمل ومجاراة التقدم التكنولوجي والإستفادة من تطبيقاته الإلكترونية حيث أن اعتماد هذا الأسلوب الحديث بالإدارة يقتضي منها إستحداث إجراءات إدارية قانونية بشكل مستمر وهذا ما نصت عليه المادة 21-3من المرسوم التنفيذي رقم

88-131المتضمن علاقات الإدارة مع المواطن يجب على الإدارة أن تطور أي إجراء ضروري لتتلاءم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير.

والجدير بالذكر أن وضع وتسيير ومتابعة مختلف الإجراءات الإدارية واستحداثها جاء في إطار تخفيف الإجراءات[1]* التي باشرتها الدولة في إطار تقريب الإدارة من المواطن وتحسين الخدمات حيث نصت المادة 06 من نفس المرسوم التنفيذي أعلاه تسهر الإدارة دوما على تكييف مهامها وهياكلها مع إحتياجات المواطنين ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة، بذلك تسهر الإدارة على تحديث إجراءاتها الإدارية لتتناسب مع أسلوب الإدارة الإلكترونية الأمر الذي سيساهم في تعزيز الارتقاء بالخدمات العامة المقدمة من طرف الإدارة المحلية حيث بدل أن يحصل متلقي الخدمة مباشرة من طرف الموظف يصبح الحصول عليها عبر الإدارة الإلكترونية ووسائل التقنية المرتبطة بهذه العملية وهو ماينعكس ايجابيا على علاقة الإدارة بالمواطن.

فعملية ضبط وتكييف الإطار القانوني يكفل التنظيم والسير الحسن لأية عملية، فعملية التحول الإلكتروني وتداول المعلومات والحفاظ على الهوية والسرية للمستخدمين وبيانات المواطنين كلها يجب أن تخضع للطابع القانوني المنظم لها، لكن في غياب هذه الأخير تصبح عملية إلزام هيئات وأجهزة الإدارة المحلية بالتقنية الإلكترونية أمرا بالغ الصعوبة في غياب القوانين والتشريعات الكفيلة والكافية، ومن جهة أخرى وجود التشريع الإلكتروني يعطي صورة حسنة على جدية الهيئات العليا في البلاد على تشجيع التقنية، الأمر الذي تنجر عنه عدة إشكالات وعقبات أمام التحول إلى الإدارة المحلية الإلكتروني.

وترتبت العبارة **Q1 ‹‹تتوفر البلدية على تعليمات ولوائح واضحة لإجراءات الأعمال الإلكترونية في ظل الإدارة الإلكترونية››** في الرتبة02 بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري0.717، إذ يوافق المبحوثين إلى حد ما على توفر الإدارة المحلية على تعليمات للترتيبات التنظيمية المؤطرة للتحديثات التي أجريت في إطار الإستمرار في عصرنه الإدارة المحلية وتبسيط إجراءات العمل الإلكتروني، واتخاذ الإجراءات اللازمة لوضعها حيز التنفيذ حيث يتم إرسال التعليمات والبرقيات والتدابير الجديدة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية لمديرية التنظيم والشؤون العامة تنص بتوضيح الكيفيات والإجراءات الخاصة بالعمل الإلكتروني وذلك في إطار عملية التعميم التدريجي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

*تم وضع برنامج للتخفيف من الإجراءات الإدارية التي تهم شرائح واسعة من المواطنين وتجسيدها ميدانيا، حيث اتخذت وزارة الداخلية والجماعات المحلية عدة إجراءات إدارية تهدف إلى محاربة أشكال البيروقراطية التي تعرقل حصوله على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب، ومن ضمن هذه الإجراءات الإدارية نذكر إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الالي للحالة المدنية، وتمديد مدة صلاحية جواز السفر البيومتري من 5سنوات إلى 10سنوات، وتقليص عدد الوثائق الإدارية الصادرة عن مصالح الحالة المدنيةمن29 إلى 14 وثيقة، وإلغاء شرط المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارات العمومية وكذلك تمديد أجال صلاحية عقد الميلاد إلى عشر سنوات وإلغاء تحديد اجل صلاحية شهادة الوفاة وتمديد اجل التصريح بالمواليد والوفيات بالنسبة لمناطق الجنوب.

– بلحسن رضوان، الإدارة الجوارية في القانون الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2020/2019، ص80.

والجدير بالذكر أن مختلف الإجراءات والتعليمات الخاصة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية يتم إرسالها من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ضمن مشروع تجسيد وتعميم برنامج الإدارة الإلكترونية الموجه بالأساس لتسهيل مصالح المواطن، نظرا لخصوصية هذه الإدارات بالنسبة للمواطن، وحتى تبقى تلك المصالح على إتصال مباشر بالمواطن وعلى إطلاع دائم بحاجياته، وتحقيق نتائج إيجابية، تجسدت الخطوة الأولى بعد صدور تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 2015/2393 والمتضمنة تحويل إصدار بطاقة التعريف الوطنية إلى المصلحة البيومترية ومنح التفويض بالإمضاء لمدير التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل.

وفي إطار الإنتقال من العمل الورقي للعمل الإلكتروني بالمصالح البيومترية ميدان الدراسة صاحبه صدور عدة تعليمات وبرقيات تتمحور أغلبها حول جملة من الإجراءات الموجهة لتطوير برنامج الإدارة الإلكترونية من خلال تبسيط الإجراءات وتقليص الوثائق وكذا المدة الزمنية لإصدار الوثيقة وهذه الإجراءات تمثلت في:

1) إصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية

يفيد مدير التنظيم والشؤون العامة للإدارة المحلية ميدان الدراسة في مقابلة مع الباحثة أنه تم إرسال برقية رسمية لمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية جيجل متعلقة بتعليمات بالإنطلاق في عملية استصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية، إستنادا لما جاء في العدد 25 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تم صدور المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المؤرخ في 18 أفريل 2015، المحدد لكيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، في إطار تحسين خدمات الإدارة المحلية لاسيما في شقها المتعلق بإستخراج الوثائق الرسمية لتقريب الإدارة من المواطن.

وحسب المرسوم فإن بطاقة التعريف الوطنية هي عبارة عن وثيقة بيومترية تثبت هوية صاحبها وتسلّم لكل مواطن جزائري بدون شرط السن، ولا يمكن لأي كان أن يحوز على أكثر من بطاقة واحدة في نفس الوقت، تحدد مدة صلاحية بطاقة التعريف الوطنية بعشر (10) سنوات للأشخاص البالغين تسع عشرة (19) سنة فأكثر وتحدد بخمس (5) سنوات للقصر الذين يقل سنهم عن تسع عشرة (19) سنة وتسري مدة صلاحيتها ابتداء من تاريخ إصدارها.

أما من الناحية التقنية تمثل بطاقة التعريف الوطنية البيومترية قفزة نوعية فيما يخص إدراج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال في الأساليب الإدارية وبما أن هذه الأخيرة بيومترية فإنها تحتوي على شريحتين، تتضمن الشريحة الأولى معلومات إدارية ومعلومات تخص صاحبها في حين أن الشريحة الثانية تتضمن تطبيق من أجل التحقق من

صاحبها، كما انها تسلم مرفقة برمز سري في ظرف مغلق يوضع تحت مسؤولية صاحبها أو وليه الشرعي ويستعمل من أجل الولوج للخدمات الإلكترونية[1].

وفي هذا السياق أطلقت وزارة الداخلية مشروع المواطن الإلكتروني لأول مرة في الجزائر، والذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، يمكن من خلاله إستخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة لا تتجاوز 30 ثانية. وهذا ما سينهي متاعب الجزائريين مع استخراج الوثائق التي طالما كانت هاجسا يوميا لكل مواطن يقصد مصالح البلدية أو الدائرة.[2]

ويأتي إطلاق بوابة المواطن الإلكتروني، في إطار تنفيذ برنامج الجزائر الإلكترونية، وتهدف هذه الأداة الإدارية المزدوجة اللغة للبوابة الوطنية إلى تحسين علاقة الإدارة مع المستعملين، من خلال تسهيل النفاذ إلى المعلومات المتعلقة بالإجراءات الإدارية ونشر المعلومة الإدارية والتوجيه نحو الخدمات العمومية وتحتوي البوابة التي جاءت في حلة رائعة زادتها بهاء ألوان العلم الوطني، عديد الأقسام والمصالح كالحالة المدنية، خدمات الأنترنت، دليل الإدارة، خدمات عن بعد وإستمارات، مستجدات، والتي من شأنها تبسيط الخدمات العمومية لجعلها تستجيب لطلبات المواطنين[3].

2) إصدار جواز السفر البيومتري الإلكتروني

في أوت 2015 كشفت وزارة الداخلية والجماعات المحلية عن إجراءات جديدة تتمثل في لامركزية جوازات السفر ومنح كل الصلاحيات للبلديات للتكفل بهذه الوثيقة من أجل تخفيف الضغط على الدوائر وتحسين الخدمات وكذا التسهيل على المواطن في الحصول على الوثائق الإدارية وهذا ما نشهده اليوم حيث يمكن للمواطن أن يتقدم للمصلحة البيومترية على مستوى البلدية لاستخراج جواز السفر البيومتري، وتلقت المصلحة البيومترية للإدارة المحلية ميدان الدراسة للتعليمة الوزارية 1575/ 15 أين تم اصدار أول جواز سفر بصيغة البيومتري في أوت 2016.

ونبه مدير التنظيم والشؤون العامة للإدارة المحلية ميدان الدراسة أن الإنتقال من إستعمال جوازات السفر العادية إلى إستعمال جوازات السفر البيومترية نقلة نوعية قلصت الكثير من الوقت المعتاد في إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ويهدف مشروع جواز السفر البيومتري إلى عصرنة وثائق الهوية والسفر، حيث يعتبر سند سفر فردي يمنح بدون شرط السن لكل مواطن ما لم يكن محكوما عليه نهائيا في جناية ولم يرد إعتباره، وهو وثيقة مؤمنة قابلة للقراءة آليا ومكونة من عدة صفحات من متعدد الكربونات (مادة صعبة الإتلاف) يتوفر على شريحة بيانات مدمجة بداخله، وهو مطابق

[1] – http://apcainsebt.dz

[2] – https://www.echoroukonline.com

[3] – https://www.djazairess.com/echchaab/14171

للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولة للطيران المدن.تحدد مدة صلاحية جواز السفر البيومتري بعشر (10) سنوات للأشخاص البالغين تسع عشرة (19) سنة فأكثر وتحدد بخمس (5) سنوات للقصر الذين يقل سنهم عن تسع عشرة (19) سنة، وتسري مدة صلاحيته التي لا يمكن تمديدها إبتداءا من تاريخ إعداده.

تتكفل مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإعداد جواز السفر البيومتري وهذا بعد أن تودع ملفات طلبه على مستوى إحدى بلديات ولاية الإقامة بالنسبة للمواطنين المقيمين في التراب الوطني أو لدى المراكز الدبلوماسية القنصلية بالنسبة للمواطنين المسجلين في الخارج.

كما أنه يتم إتلاف كل جواز سفر تم إعداده ولم يسحب من قبل صاحبه في أجل ستة (6) أشهر من تاريخ إشعاره بالسحب، وفي حالة ضياع أو إتلاف أو سرقة جواز السفر على التراب الوطني يجب التبليغ مباشرة لأقرب مصلحة للأمن، وهذا طبقا للقانون رقم 14 – 03 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435 الموافق لـ 24 فبراير سنة 2014، يتعلق بسندات ووثائق السفر[1].

ومرت عملية تنفيذ مشروع جواز السفر البيومتري لثلاثة مراحل حيث عمدت وزارة الداخلية والجماعات المحلية التي أطلقت المشروع في عهد الوزير السابق نور الدين يزيد زرهوني، الذي قال أن أول جواز سفر بيومتري إلكتروني سيتم إصداره في أفريل من العام 2010[2]، وتم توقيف المسار من أجل إعادة دراسة النقائص والإختلالات من قبل خليفته الوزير دحو ولد قابلية، لخصت محاور إنجاز المشروع الذي حددت له ثلاثة مراحل بناءا على برنامج إعلامي آلي دقيقة معتمدة في أربع دول لها خبرة دولية كبيرة في إدارة مثل هذه التقنيات العالية وهي فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا وهولندا وتمثلت هذه المراحل في ما يلي:

أ. **المرحلة الأولى**: تخص البيانات المدنية التي يتم أخذها من المواطنين بناء على الوثائق التي يتم الحصول عليها من الحالة المدنية، بعد أن تم تحديد شروط الحصول عليها، خاصة ما تعلق بـ "شهادة الميلاد الخاصة" ، أس 12، المؤمنة بنسبة مائة في المائة، والتي لا يمكن الحصول عليها إلا من مكتب رئيس البلدية أو من نوابه بتفويض منه، فضلا عن وثائق أخرى ومعلومات لا يملكها إثنان.

ب. **المرحلة الثانية**: تم تخصيصها لأخذ بصمات اليد، حيث تعمل المصالح المعنية على اختيار بصمتين من أصل عشر بصمات تعود لأصابع اليد العشرة، هذه الأخيرة يتم إختيارها لضمها إلى قائمة البيانات الخاصة بالمواطن موضع الطلب.

---

[1] – http://apcainsebt.dz

[2] – دليلة ب، أول جواز سفر بيومتري جزائري قبل 15جانفي المقبل، جريدة النهار، الجزار، 2011/12/24، اطلع على الموقع: https://www.ennaharonline.com/

ج. **المرحلة الثالثة:** من خلال نظام الإعلام الآلي، ربط وتأمين بيانات الحالة المدنية ومطابقتها مع البصمات، وهي المعلومات التي ستجمع كلها في شريحة تكون على ظهر الغلاف ما قبل الأخير للجواز، وفي نهاية العملية في المرحلة الرابعة تنطلق عملية الإنجاز، حيث لجأت وزارة الداخلية إلى خبرة بنك الجزائر للحصول على المطبعة الخاصة، والتي تستخدم ورق غير قابل للتزوير.

3) إنشاء قاعدة بيانات وطنية لسجلات المركبات(البطاقات الرمادية) ورخصة السياقة:

إن تحويل وإستصدار البطاقة الرمادية من إدارة عليا إلى الإدارة الأقرب من المواطن شهدت العديد من التحسينات والاجراءات حيث حددت وزارة الداخلية والجماعات المحلية طريقة خاصة في استصدار البطاقات الرمادية الإلكترونية التي ستشرع في استصدارها من خلال تحديد مراحل زمنية للعملية، أين سيتم تقديم البطاقة حسب سنة أول إستعمال لها في السير، وسيتم تقديم البطاقات بمعدل 2.5 مليون بطاقة سنويا. حيث سيتم تحديد وتقسيم السيارات إلى أصناف مختلفة حسب سنة أول استعمال في السير.

كأول خطوة المعنيين بالبطاقات الرمادية الإلكترونية للسنة الجارية هم أصحاب السيارات التي يتم شراؤها من الوكلاء، إضافة إلى السيارات الجديدة التي تم إقتناؤها لدى الوكلاء خلال السنتين الماضية والتي قبلها، والعودة إلى الخلف حتى بلوغ 2.5 مليون بطاقة رمادية إلكترونية، في حين سيتم الإعلان عن برنامج تقديم البطاقات حسب السنة التي استعملت فيها السيارة لأول مرة وتقسيمها عبر السنوات 3 المقبلة إلى غاية الإنتهاء من العملية كلية ورقمنة كل السيارات.

إن الهدف من هذه العملية هو إنشاء قاعدة بيانات وطنية للسيارات وكل المعلومات المتعلقة بها من معلومات صاحبها والمراقبة التقنية والبيانات الأخرى على غرار الرقم التسلسلي وغيره من أجل تسهيل مهمة المصالح الأمنية في تحديد أي مشكل في الملفات القاعدية لكل السيارات، وتمكينهم من إكتشاف أي خلل أو مشكل قد يكون في ملف السيارات، مؤكدة أن السيارات التي تكون مدرجة وموجودة في قاعدة البيانات التي سيتم إنشاؤها يعني صحة ملف السيارة، في حين أن عدم وجود المعلومات في القاعدة قد يعني وجود مشكل، وهو الأمر الذي يسهل تحديده من طرف مصالح الأمن عبر قاعدة البيانات التي سيتم إنشاؤها تزامنا مع إستصدار أول بطاقة رمادية إلكترونية.

وفي هذا الإطار قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بمراسلة كل الإدارات العمومية بتعليمات تلزمها من خلالها بقبول بطاقات التعريف البيومترية التي تم الشروع في إستصدارها، مشيرة إلى أن هذه التعليمات تلزم كافة الإدارات والمصالح الإدارية بضرورة قبول البطاقة لدى تقديمها من طرف المواطنين وتمكينهم من قضاء حوائجهم من خلالها[1].

[1]– عبد الرؤوف شودار، بطاقات رمادية الكترونية للسيارات الجديدة، مقال في جريدة النهار،2018/01/18، اطلع على الموقع التالي: https://www.ennaharonline.com/?p=33000

وأوضحت الوزارة في بيان لها، أن تعميم عملية إصدار رخص السياقة البيومترية الإلكترونية بالتنقيط عبر كامل بلديات الوطن 1541 اعتبارا من تاريخ 31 ماي لصالح المترشحين الجدد والمعنيين بالأصناف الجديدة، يدخل في إطار تنفيذ إستراتيجية وزارة الداخلية الرامية إلى عصرنة الإدارة وتكملة تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية وأضافت الوزارة أنه سيتم الشروع ابتداء من تاريخ 25 جوان 2019 في إصدار رخصة السياقة البيومترية لصالح المواطنين الحائزين على رخص السياقة القديمة الورقية والمعنيين بحالات التجديد، وتخص هذه العملية في المرحلة الأولى بلديات الجزائر العاصمة، وستعمم لاحقا بصفة تدريجية عبر كل بلديات الوطن[1].

ولتفعيل مختلف هذه التطبيقات الإلكترونية إستعانت، وزارة الداخلية والجماعات المحلية ببوابة إلكترونية جديدة عبر موقعها الرسمي، تسمح بطلب البطاقة الرمادية الإلكترونية ورخصة السياقة البيومترية الإلكترونية عبر الأنترنت على شاكلة بطاقة التعريف الوطنية، من دون إيداع أي وثيقة أو التنقل إلى الجهات الإدارية المختصة، حيث سيتسلم المعنيون بطاقاتهم بعد تلقي رسائل نصية قصيرة حيث ستؤمن الوزارة، الآلات الخاصة بعملية استخراج البطاقة الرمادية البيومترية ورخصة السياقة بالتنقيط الإلكترونية البيومترية، حيث ستنطلق بعدها بمدة قصيرة، عملية طلب استخراج البطاقات الرمادية عبر الانترنيت من دون التنقل إلى البلديات أو إيداع أي ملف.

أوضحت الوزارة أنه سيتم لهذا الغرض إطلاق بوابة إلكترونية جديدة تسمح لحاملي البطاقات القديمة بتسجيل طلباتهم، وأن هذه البوابة الإلكترونية ستسمح لكل من يحمل بطاقة بيومترية سواء جواز السفر البيومتري أو بطاقة التعريف البيومترية بالحصول على البطاقات الرمادية البيومترية بنفس الطريقة التي تمت بها عملية طلب بطاقات التعريف البيومترية بالنسبة لحاملي الجوازات البيومترية، مؤكدا أنه سيطلب من صاحب الطلب معلومات تكميلية فقط كإضافة صنف رخصة السياقة، وسترسل له رسالة نصية قصيرة تبلغه بموعد ومكان تسلم البطاقة.

وتأتي العبارة **Q4** : **«تتوفر البلدية على قوانين تحمي الأنظمة الالكترونية وبرمجياتها»** في الرتبة 03 بانحراف معياري 0.743، يوافق المبحوثين إلى حد ما على توفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة على بيئة قانونية تحمي الأعمال والأنظمة الإلكترونية وتكفل مشروعيتها، وذلك في إطار حماية أمن وسلامة وسرية معطياتها، إلا أن وضع الاستراتيجية الخاصة بأمن الأنظمة الإلكترونية وتحديث المرجعيات، اللوائح والتعليمات، تقديم التحذيرات وتحقيق وضمان اليقظة التكنولوجية في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية، من مهام وكالة الأمن للأنظمة المعلوماتية بإعتبارها هيئة مستحدثة على غرار هيئة التصديق الإلكتروني التي أقرها القانون 04- 15 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، حيث صرح مدير التنظيم والشؤون العامة أن المشرع الجزائري كلف بإعداد الإستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية والموافقة عليها وتوجيهها لهذه الهيئة حيث يتم الإستعانة بها في حالة حدوث خلل أو هجوم خارجي وهذا ما يدل على غموض الرؤية

[1]- لعمري ابراهيم، تعميم اصدار رخص السياقة البيومترية بالتنقيط عبر كافة بلديات الوطن، جريدة الجزائر اليوم، 02/جوان، 2019 اطلع على الموقع: https://www.aljazairalyoum.dz/

بالنسبة للإدارة المحلية في مجال حماية أنظمتها الإلكترونية وعدم وجود الإستعدادية والقابلية الكافية لمجابهة المخاطر أو العراقيل التي قد تقع بها أثناء تأدية مهامها الإدارية.

والجدير بالذكر أن المشرع الجزائري حاول مواجهة الجانب السلبي من إستخدامات الأسلوب الإلكتروني في ظل النقص الفادح في الآليات التقنية لحماية المعلومات والمعطيات أثناء معالجتها بالطرق الإلكترونية وذلك من خلال القانون04-15المعدل والمتمم للأمر 66-156المتضمن قانون العقوبات، القسم السابع المعنون بالمساس بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات، وأحكام قانون الإجراءات الجزائية الذي كرس ضمانات لعدم إساءة إستخدام السلطة بإنتهاك الحق في الحياة الخاصة في المادة44 ومايليها التي تكفل تلك الحماية كأصل عام.

وكذلك من خلال القانون رقم09-04 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من جرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام الإتصال ومكافحتها، فهي حماية ذات طابع عام لكل الاعتداءات الواقعة على البيانات الشخصية مهما كانت الوسائط المتداخلة في تداولها شبكات عامة أو خاصة وتكريسا لأحكام المادة 46-4 من دستور 2016 التي تحمي المعطيات الخاصة في مجال المعالجة الآلية فقد صدر القانون 18-07المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في محال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي الذي اقر ضمانات قانونية تشكل شكلا جديدا من أشكال الحماية.

أما العبارة **Q4 ‹‹تتوفر البلدية على ضوابط تشريعية للحصول على الوثائق الرسمية الالكترونية والحفاظ على خصوصية وهوية المتعاملين››** أتت في الرتبة **04**، بمتوسط حسابي 1.63 وانحراف معياري 0.712، وكان اتجاه الإجابة **"معارض"**، الأمر الذي يدل على أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة تقوم بتأدية وظائفها ومهامها الإدارية دون تقيدها بضوابط تشريعية كافية وملائمة للنظام الإلكتروني الذي يعتبر أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الإلكترونية، حيث إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل التي تشغل فيها أنظمة الإدارة الإلكترونية.

وأنه لمن الواضح أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة لا تتوفر على الأرضية التشريعية الكافية والكفيلة لعمل الإدارة الإلكترونية إذ لابد على الإدارة المحلية توفير تشريعات جديدة لضبط أسلوب التعامل الجديد مع الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها وفق المتطلبات الأساسية للعمل من أجل تنظيم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار .

وهذا ما يتوافق مع نتيجة العبارة **Q3 ‹‹تضع البلدية قوانين داخلية صارمة تتوافق والتشريع العام الخاص بالإدارة الإلكترونية يمنع تسريب أو التعامل الغير قانوني مع بيانات المواطنين››** حيث جاءت في الرتبة**05**، بمتوسط

حسابي1.60وبانحراف معياري 0.693، وكان اتجاه الإجابة "**معارض**"، الأمر الذي يدل على عجز الإدارة المحلية ميدان الدراسة على ايجاد صيغ قانونية تستجيب لنمط أسلوب الإدارة الإلكترونية فمسألة إدخال التكنولوجيا الحديثة حيز النشاط الإداري يطرح العديد من علامات الإستفهام فيما يتعلق بالجوانب القانونية الجديدة ويفرض على الجهات المختصة إعادة النظر في الأطر القانونية المعمول بها ومدى توافقها مع النظام الإلكتروني.

بناءا على النتائج أعلاه، وعلى قيمة المتوسط الحسابي العام المقدرة **1.72**التي تقع في مجال الموافقة إلى حد (1.68 –2.34)، وهذا يعني هناك موافقة إلى حد ما لدى المبحوثين على توفر الإطار التشريعي لتطبيق الإدارة الالكترونية لكنه بحاجة إلى مزيد من الإهتمام، حيث تتوفر درجة الموافقة على وجود تشريعات تتكفل بسير منظومة الإدارة الإلكترونية، وهو مؤشر يفيد بأن هناك مجهودات تبذل لتطوير المنظومة التشريعية والقانونية الجزائرية، ويأتي ذلك في إطار محاولة المشرع الجزائري مواكبة التطور العالمي على الصعيدين التكنولوجي والقانوني الذي يعتبر حجر الأساس في تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية وضبط مخرجاته من معلومات وخدمات إلكترونية، وذلك بوضع إطار قانوني لحمايتها وإحاطتها بكل المعطيات الكفيلة بتأمين البيانات المعالجة آليا، أو المرسلة عن طريق الأنترنت وتطويق الجرائم الإلكترونية والمعلوماتية التي من شأنها تعطيل الأعمال الحكومية إدراكا لمدى خطورتها على أمن وخصوصية الأفراد وأجهزة الدولة.

إلا أن الترسانة القانونية القائمة لا تغطي كل المسائل والقضايا القانونية المترتبة عن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الإدارة المحلية الجزائرية، فهي لا تغطي إلا جزءا ضئيلا منها، مما يعني وجود فراغ قانوني من شأنه أن يؤدي إلى ثغرات وتجاوزات قانونية.

وهذا ما أكدته نتيجة دراسة مريم ساري المعنونة الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنه الإدارة الإلكترونية، حيث خلصت لنتيجة أن على الرغم من تفعيل الدولة الجزائرية لمشروع الإدارة الإلكترونية، وتوفير متطلبات ذلك، إلا أن تطبيق مشاريع هذا التحول على أرض الواقع عرفت العديد من النقائص خصوصا المتعلقة بالجانب القانوني المساير للمعاملات الإلكترونية، وعدم القدرة على تغطية البيئة القانونية المستحدثة بالشكل الكافي لمشروع الإدارة الإلكترونية.

لذلك لابد من أخد السلطات الوصية التدابير اللازمة التي من شأنها تطوير منظومة قانونية وطنية ملائمة إنطلاقا من النقائص والصعوبات المسجلة عمليا، وتكييفها بشكل مستمر مع التطور التكنولوجي والقانوني الحاصل وطنيا وعالميا لتنظيم وضبط العمليات والمعاملات الإلكترونية، وتعزيز وسائل الأمن والحماية الإلكترونية ذات الطبيعة القانونية، حتى نتمكن من التصدي للتحديات الناجمة عن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

ثانيا: توفر الإلتزام بتطبيق الإطار التشريعي في ميدان الدراسة: إن تهيئة بيئة قانونية لإرساء قواعد الإدارة الإلكترونية من خلال توفير أطر تشريعية قانونية جديدة تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية لتضفي عليها المشروعية والمصداقية يعتبر أساس نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، إلا أنه في حقيقة الأمر لا يمكننا الحديث عن فعالية وجدوى الإطار التشريعي من دون تحقيق مطلب الإلتزام بتطبيق هذه الأطر التشريعية، حيث أنها تتطلب التزاما مستداما من قبل المسؤولين للعمل على نقل تلك الأطر التشريعية والبحث عن آليات تفعيلها والتعامل وفقها، وبيان صلاحيتها واقعيا، إذ يستلزم الأمر الحصول على رؤية واضحة المعالم من خلال الإلمام بمختلف القوانين التشريعية والقواعد والاجراءات التنظيمية وتبيان مدى ملائمتها لمبادئ العمل الإداري.

وفي هذا السياق يستلزم على الإدارات أن توثق وتطور من إجراءاتها مع العمل الإداري كي تتوافق مع طبيعة العمل الإلكتروني من خلال تحديد هدفها من كل عملية إدارية بإمكانها التأثير على سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية لنظام الإدارة الإلكترونية.

ونقصد بإلإلتزام بالأطر التشريعية في ميدان الدراسة بالسياسة التي يعتمدها في تطبيق القوانين، والإجراءات التنظيمية التي يتبعها في ترجمة الأطر التشريعية إلى دليل ارشادي واضح وفقا لنظام الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم(23): استجابات المبحوثين نحو بعد الإلتزام بالتشريعي بميدان الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
Q1	تتوفر البلدية على دليل إرشادي يوضح تطبيقات الإدارة الإلكترونية	2.08	0.829	02
Q2	تتوفر البلدية على أنظمة رقابية قانونية لأي تجاوزات تحدث أثناء ممارسة الأعمال الإلكترونية	1.95	0.811	03
Q3	يوجد أعوان موكلين بشرح وتوضيح التشريعات القانونية الخاصة بالعمل الإداري الإلكتروني	2.45	0.699	01
Q4	تنفيذ القرارات الإدارية الإلكترونية وفق قوانين تنظيمية مستحدثة بدل القوانين التقليدية	1.70	0.808	05
Q5	يتبع الأعوان نصوص قانونية لحفظ المعلومات الإلكترونية وطريقة تداولها	1.53	0.675	06
Q6	تتقيد البلدية بالمراسيم التنفيذية المتبعة من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية لتسهيل إجراءات الخدمات الإلكترونية	1.33	0.542	12
Q7	تعمل البلدية على ايفاد مندوبين عنها لتنسيق مع المصالح العدلية للاطلاع على كيفيات تسيير الإدارة الإلكترونية والحفاظ على السجلات المدنية	1.86	0.747	04
المتوسط الحسابي العام		1.85	0.730	

انطلاقا من مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول بعد الإلتزام بالإطار التشريعي، قمنا بتحليل الفقرات وفق الترتيب وذلك على النحو التالي:

تأتي العبارة **Q3**: **«يوجد أعوان موكلين بشرح وتوضيح التشريعات القانونية الخاصة بالعمل الإداري الإلكتروني»** في الرتبة01، إذ بلغ متوسطها الحسابي2.45، وبانحراف معياري 0.699، وكان اتجاه الإجابة **"موافق"**، وهذا يدل كون الإدارة المحلية ميدان الدراسة تعي دور وأهمية إضفاء صفة الشرعية لمعاملاتها الإدارية بعد تحولها إلى معاملات إلكترونية، هذا التحول في طبيعة المعاملات صاحبه صيغ تشريعية جديدة تكفل العمل في بيئة إلكترونية محمية قانونيا، ومن أجل تحقيق ذلك كلفت الإدارة المحلية أعوان لتوضيح المراسيم والتشريعات القانونية التي تحمي العمل الإداري الإلكتروني وتكفله.

والجدير بالملاحظة أن تغيير أنماط عمل الإدارة يرافقه تطوير وتعديل في القوانين والتشريعات، فإستمرار عمل أسلوب الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى بيئة تشريعية تحميه، فهي شرط أساسي للإستفادة من مشروع الإدارة الإلكترونية قدر الإمكان، ونظرا لإستحداث قواعد قانونية تنظيمية تستوعب العمليات الإلكترونية داخل الإدارة المحلية كان لابد من وضع موكلين لشرح وتفسير وتوضيحها للموظفين، حتى يتم العمل في بيئة إدارية أمنة.

وجاءت العبارة**Q1**: **«تتوفر البلدية على دليل إرشادي يوضح تطبيقات الإدارة الإلكترونية»** في الرتبة02، إذ بلغ متوسطها الحسابي2.08، وبانحراف معياري 0.829، إذ يوافق المبحوثين إلى حد ما، على تواجد دليل إجراءات إرشادي بالإدارة المحلية ميدان الدراسة يتضمن معلومات عن الأنظمة والتعليمات المتعلقة بإجراءات العمل الإلكتروني، يوضح جميع المهام والإجراءات التي تقوم بها الإدارة المحلية في إطار التحول الإلكتروني.

والجدير بالذكر أن درجة الموافقة إلى حد ما يرجعها المبحوثين لكون معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية تأسست لأداء العمل وفق لمعايير الإنتقاء واللقاء المباشر بين طالب الخدمة والموظف، وعليه فإن الإنتقال نحو الإدارة الإلكترونية كان لابد أن يرافقه وجود بيئة قانونية تشريعية مغايرة ومختلفة.

والملاحظ أن الدليل الإرشادي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية لا يختلف عن الدليل التنظيمي للإدارة المحلية فعند إلحاح الباحثة لأخذ نسخة والإطلاع عليها وجدت أنه ما هو إلا دليل تنظيمي لايعكس المهام الرئيسية للإدارة الإلكترونية إذ يحتوى على: (مقدمة، لمحة تاريخية نشأة وتطور الإدارة المحلية ميدان الدراسة، المهام الرئيسية للإدارة المحلية، التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية وموقعها الجغرافي، توضيح للمكاتب والأقسام ومهامها، القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بتسيير شؤون الإدارة المحلية بما جاء بالجريدة الرسمية، المعلومات الأساسية للموظفين (شروط التوظيف والترقية ...) الأمر الذي يطرح العديد من التساؤلات بالخصوص إذا ما علمنا أن المشرع الجزائري قد خول للإدارة المحلية في إطار عقلنة وتبسيط إجراءاتها الإدارية الشرعية لدراسة ووضع التدابير واللوائح التي ترمي إلى ضبط مقاييس العمل الإلكتروني، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14_194[1] المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، حيث كلفت بضبط أي تدبير إداري من شأنه ترشيد طرق وتقنيات تنظيم العمل الإداري وتنفيذه وتخفيف الشكليات وتبسيط الشبكات الإدارية واقتراح أي تدبير من شأنه ترقية عمل الإدارة.

[1]– المادة02 من المرسوم التنفيذي رقم 14_193 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفية العمومية والإصلاح الإداري، ص09.

وترتبت العبارة **Q2** في الرتبة الثالثة **«تتوفر البلدية على أنظمة رقابية قانونية لأي تجاوزات تحدث أثناء ممارسة الأعمال الإلكترونية»** بمتوسط حسابي **1.95**وانحراف معياري **0.811**، إذ يوافق المبحوثين إلى حد ما، على توفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة لنظام رقابي قانوني لمتابعة وتسيير المعاملات الإلكترونية، فمسألة إدخال التكنولوجيا الحديثة حيز النشاط الإداري كان لابد أن يصاحبه فرض أنظمة رقابية جديدة وتكييفها مع القوانين المستحدثة من قبل الجهات المختصة للعمل، وبما أن الإدارة المحلية تمارس جل أنشطتها من خلال مجموعة من الوسائل الإلكترونية، إتخذت إجراءات لتحديث أنظمتها الرقابية لمواكبة التغيرات التكنولوجية التي طرأت على بيئة العمل، بغية منها لحماية الأصول والتثبيتات والسجلات واتخاذ وسائل الأمن الكافية للوقاية من التلف والضياع والسرقة والمتابعة الفعلية والتحقق لمدى التزام الموظفين بتعليمات وتوجيهات نظام الرقابة.

والجدير بالذكر هدف الإدارة المحلية من تحديث نظامها الرقابي في ظل التحول نحو العمل الإلكتروني هو متابعة وضبط السياسات والإجراءات لمساعدتها قدر الإمكان في الالتزام بسياسة الإدارة وحماية الأصول ومنع وإكتشاف الغش والخطأ ودقة إكتمال السجلات المحاسبية، ووضع الضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامة وسرية التقارير الإدارية والوثائق والنسخ والبرامج الصادرة عن النظام الآلي، وحرصها على توفير بيئة رقابية كفيلة بحماية معاملاتها وبياناتها الإلكترونية.

وجاءت العبارة **Q7** **«تعمل البلدية على إيفاد مندوبين عنها لتنسيق مع المصالح العدلية للإّطلاع على كيفيات تسيير الإدارة الإلكترونية والحفاظ على السجلات المدنية»** في الرتبة 04 بمتوسط حسابي 1.86 وانحراف معياري0.747، إذ يوافق المبحوثين إلى حد ما على وجود تنسيق بين المصالح العدلية والإدارة المحلية وذلك في إطار إدماج التقنيات الحديثة ضمن التشريع الجزائري، وجاءت هذه المبادرة بناءا على عمليات المسح التي قامت بها مصالح وزارة الداخلية أثبتت بأن 60 في المائة من وثائق الحالة المدنية لا تستند إلى نص قانوني أو تشريعي، بل كانت نتيجة إجتهادات وأعراف الإدارة، فضلا عن الوقوف على وثائق أخرى لها ما يسندها، غير أن الزمن تجاوزها، وبالتالي عينت مندوبين لها بكل إدارة للعمل بالموازاة مع الجهات العدلية لتفعيل نظام السجل الآلي الوطني للحالة المدنية، مما يسمح بإستخراج الوثائق الإدارية من أي بلدية أو ملحقة.

والجدير بالذكر من بين مستجدات مشروع قانون الحالة المدنية، منح صفة ضابط الحالة المدنية لرئيس البلدية، بدعوى أنه يمثل الإدارة والشعب في آن واحد، وأنه في حالة استخراج وثائق الحالة المدنية يتصرف بصفته ممثلا للدولة وتمنح هذه الصفة له بقوة القانون، ويمكن تفويضها لأحد من نوابه عند الضرورة، لكن في حالة الإنسداد التي قد تتعرض لها المجالس البلدية، تمنح هذه الصفة للأمين العام لكن مؤقتا، بحجة ضمان السير العادي للمرفق العام، أي البلدية ومن بين أهم الإجراءات التخفيفية الموصي بها كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(24): تخفيف الإجراءات الإدارية

الإجراءات المتخذة	مضمونه	مرجع النص القانوني و التنظيمي
تأسيس السجل الوطني للحالة المدنية.	يضم السجل الوطني الآلي للحالة المدنية عقود الحالة المدنية الرقمية للمواليد و الوفيات و الزواج، لكل بلديات الوطن، وهي عقود ممسوحة و محجوزة ابتداء من سجلات الحالة المدنية للبلديات و ترسل إلى مصلحة السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بوزارة الداخلية عبر الأنظمة المعلوماتية والشبكات التي وضعت لهدا الغرض. يهدف السجل الوطني الآلي للحالة المدنية إلى تكوين قاعدة معطيات مركزية شاملة، تستغل عبر كافة بلديات الوطن لإصدار عقود الحالة المدنية للمواليد والوفيات والزواج لأي شخص ومن أية بلدية، مجنبا المواطن عناء التنقل إلى البلدية التي سجلت بها عقوده	القانون رقم 08/14 المؤرخ في 2014/08/09 الذي يعدل ويتمم الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 1970/02/19 والمتعلق بالحالة المدنية، وقد أضيف قسم رابع بخمسة مواد (م25 مكرر إلى م 25 مكرر5)
التعديلات التي طرأت على الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 1970/02/19 المتعلق بالحالة المدنية و التي وردت في مضمون القانون رقم 08/14 المؤرخ في 2014/08/09 .	أهم التعديلات الأخرى التي طرأت على الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 1970/02/19 المتعلق بالحالة المدنية والتي وردت في مضمون القانون رقم 08/14 المؤرخ في 2014/08/09 نوردها فيما يلي: أصبح سن الشهود الواجب ذكرهم في شهادات الحالة المدنية 19 سنة عوض 21 سنة. (م33) – تمديد أجال التصريح بالولادات في ولايات الجنوب إلى 20 يوما عوض 10 أيام. (م61) – تحديد مدة صلاحية عقد الميلاد ب10 سنوات. (م63) – تمديد أجال التصريح بالوفاة في ولايات الجنوب إلى 20 يوما.(م79) – أجل صلاحية عقد الوفاة غير محدد. (م80)	القانون رقم 08/14 المؤرخ في 2014/08/09 الذي يعدل ويتمم الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 1970/02/19 والمتعلق بالحالة المدنية.
شهادة الميلاد المؤمنة 12خ	إصدار شهادة الميلاد المؤمنة 12خ عبر كامل بلديات الولاية بعد تنصيب المنظومة المعلوماتية الخاصة بذلك، وبذلك أصبحت البلديات تتوفر على شبكتين واحدة وطنية تختص بإصدار هذه الوثيقة لطالبها غير المولود بالبلدية، والثانية محلية، تسمح بإصدار هذه الوثيقة لطالبها المولود بالبلدية.	المرسوم التنفيذي رقم 211/10 المؤرخ في 2010/09/16. القرار الوزاري المؤرخ في 2010/10/17 المحدد للمواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص

	تستعمل هذه الوثيقة في تكوين ملف طلب بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين	بإصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر
رقمنة و تقليص عدد وثائق الحالة المدنية	تم وضع حيز التنفيذ المنظومة المعلوماتية التي تحمل نماذج وثائق الحالة المدنية الجديدة و المحددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم75/14 المؤرخ في 2014/02/17 المتضمن تحديد وثائق الحالة المدنية، والذي قلص عدد وثائق الحالة المدنية من 28 إلى 14، وتعمل البلديات حاليا بكل النماذج الجديدة	المرسوم التنفيذي رقم 75/14 المؤرخ في 2014/02/17 الذي يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية(14 وثيقة عوض 28 وثيقة)
إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية	إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، المطلوبة في الملفات الإدارية التي تدرسها الإدارات العمومية والسلطات الإدارية والجماعات المحلية المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية والتي يمكن الاطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل	المرسوم التنفيذي رقم 204/15 المؤرخ في 2015/07/27 المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية. التعليمة الوزارية رقم 2360 المؤرخة في 2015/09/09.
إلغاء التصديق على الوثائق طبق الأصل	تم إلغاء إجراء التصديق على الوثائق التي تصدرها الهيئات والإدارات العمومية للدولة	المرسوم التنفيذي رقم 363/14 المؤرخ في 2014/12/15 المتضمن إلغاء إجراء التصديق على نسخ طبق الأصل للوثائق التي تصدرها الإدارات العمومية للدولة
إصدار وثائق الحالة المدنية بطريقة الكترونية	يمكن للمواطن الحصول على وثائق الحالة المدنية للسجل الوطني الآلي للحالة المدنية بطريقة الكترونية عن طريق خدمة الانترنت.	المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 2015/12/10 المتعلق بإصدار نسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة الكترونية
معالجة إغفال قيد البيانات الهامشية على عقود الحالة المدنية	تكفلت مصالح وزارة الداخلية بوضع تطبيقية إعلامية تحت تصرف البلديات مخصصة لتنسيق عملية قيد البيانات الهامشية على عقود الحالة المدنية المغفلة فيما بين كل بلديات الوطن	

تكفل مصالح الولاية بسحب و ايداع ملفات طلب وثائق الحالة المدنية للمواطنين المولودين بالخارج و المقيمين بالجزائر	تم فتح مكاتب على مستوى شبابيك الحالة المدنية للبلديات تختص بتلبية طلبات المواطنين المولودين بالخارج والمقيمين بالوطن لغرض الحصول على وثائق الحالة المدنية التي تخصهم، من وزارة الشؤون الخارجية، وذلك بواسطة تعيين عون مراسل من مصالح الولاية (م ت ش ع) لدى الوزارة المذكورة	الإتفاقية الإطار المبرمة بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية ووزارة الشؤون الخارجية والتعاون الدولي. المبلغة إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 928 المؤرخ في 2013/11/17 الصادر عن مديرية التنظيم والشؤون العامة 2015.

المصدر: تخفيف الإجراءات التخفيفية المتخذة لفائدة المواطن من طرف المصالح المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية[1].

وفي هذا المقام يجب الاشارة إلى أن أسلوب الإدارة الإلكترونية يمثل النمط التقني الذي يؤدي لتخفيف الضغط وتحقيق الشفافية على مستوى مصالح الحالة المدنية، ولذلك عملت وزارة الداخلية على إحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية والبعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية بها من أجل تمكين المواطن من إستخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون تكبد عناء التنقل، في تجربة أولى نحو عصرنتها لمرفق العام.

نفس العملية سمحت للجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على شهادة الميلاد الخاص 12خ مباشرة عبر خدمة الأنترنيت[2]، وذلك تجسيدا لإلتزامات وزارة الداخلية والجماعات المحلية المتعلقة بعصرنة الإدارة المحلية وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين. وبإمكان كل مواطن – وفق هذا السجل– إستخراج شهادة ميلاده من بلدية إقامته وبأي بلدية من بلديات الوطن دون أن يكون مجبرا على التنقل إلى بلدية مكان ميلاده، والذي بدوره يسهم في تخفيف حجم الملفات والوثائق المطلوبة منه وتسهيل مساعيه اليومية وبالتالي تحقيق إستفادة شاملة وفعالة من خدمات هذا السجل الذي يعتبر متطلبا قاعديا للعديد من القطاعات الحكومية.

[1]– http://www.wilaya-sidibelabbes.dz/transportation/ProcedureAdministratif.html

[2]– خالدة بن تركي، عصرنة مرفق الحالة المدنية أولوية لتحسين الخدمة العمومية، جريدة الشعب ويكاند، الأربعاء 13 جانفي 2021، اطلع على الموقع:
http://www.ech-chaab.com/

ومن خلال هذه الخطوة بإعتبارها من أهم أولويات عصرنة قطاع الإدارة المحلية فهي التي ترمي إلى تجسيد عدة مهام أساسية منها[1]:

- التحسين الأكيد لنوعية العلاقة بين الإدارة والمواطنين عن طريق الإسراع في التكفل بطلباتهم.
- ضمان تقريب الإدارة من المواطنين عن طريق فتح ملحقات إدارية جديدة للحالة المدنية بالبلديات وربطها بواسطة الألياف البصرية مع مقرات البلديات المركزية.
- إنشاء قاعدة معطيات وطنية تتكون من مختلف أحداث الحالة المدنية المسجلة على مستوى جميع البلديات، وكل الأحداث الجديدة والتعديلات المحتملة التي تشكل السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية.
- المعالجة النهائية للمشاكل التي يعيشها المواطنون نتيجة إجبارهم على التنقل إلى أماكن ميلادهم لإستخراج شهادات الميلاد التي تخصهم على أساس سجلات الحالة المدنية الممسوكة على مستوى مقر البلديات وما يترتب عن ذلك من نتائج سلبية مالية ومادية.

وترتبت العبارة **Q4**،«**تنفيذ القرارات الإدارية الإلكترونية وفق قوانين تنظيمية مستحدثة بدل القوانين التقليدية**» في الرتبة05 بمتوسط حسابي1.70، **و**بانحراف معياري 0.808، يوافق المبحوثين إلى حد ما على أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة تنفذ قراراتها الإدارية الإلكترونية وفق قوانين تنظيمية مستحدثة إستجابة للتطورات التكنولوجية المختلفة وتحقيق الإستفادة في مجال الإلكترونيات والبرمجيات والإتصالات الإلكترونية وذلك بإستخدام التقنيات الحديثة في انجاز وتنفيذ قراراتها الإدارية، فأسلوب الإدارة الإلكترونية ساهم في تنفيذ وتحويل الإجراءات الإدارية التقليدية إلى إجراءات إلكترونية من خلال قيام أجهزة الحاسوب بالإستجابة لتنفيذ الأوامر كليا أو جزئيا حسب الطلب دون تدخل الموظفين الإداريين، بناءا على البيانات والمعلومات المدخلة في الحاسوب، ويصبح القرار الإداري الإلكتروني ساري المفعول ولو صدر إلكترونيا مادام كان محافظا على كافة أركانه وعناصره من خلال عدم مخالفة القانون وصدوره في شكل معين، وله سبب وحالة واقعية أو قانونية أدت إلى إصداره، ومن الجهة الإدارية صاحبة الإختصاص ويهدف لتحقيق المصلحة العامة.

ويحمل القرار الإداري التقليدي والقرار الإداري الإلكتروني نفس الصيغة القانونية بوصفهما عملا قانونيا صادر من سلطة إدارية، انفرادي الهيئة، يهدف إلى إحداث أثار قانونية بإنشاء مراكز قانونية جديدة، تعديل أو إلغاء مراكز قانونية قائمة، وبالتالي فإن تنفيذ القرار الإداري الإلكتروني يتم إذا ما تم انطباق ذات الأحكام المتقدم بياناتها على القرار الإداري التقليدي.

[1]- رانية هدار، مرجع سبق ذكره، ص216.

والجدير بالذكر أن القرار الإداري الإلكتروني يتشابه كثيرا من حيث عناصره وأركانه بالقرار الإداري التقليدي، وينطبق نفس الأحكام والنصوص القانونية والإختلاف الموجود بينهما إلا ما كان ضمانا لتطبيق مقتضيات الإدارة الإلكترونية وما تعرفه من تطور تقني وعلمي في الأساليب والطرق المتعلقة بعملية إصدار القرار الإداري وأركان القرار الإداري الإلكتروني تتلخص فيما يلي[1]:

- **ركن الإختصاص**: نجد أنه وفي ظل الإدارة الإلكترونية وتطور المعاملات الإدارية ووفقا للإختصاص الشخصي يلتزم الشخص المخول قانونا بأداء مهامه وإصدار قراراته إلكترونيا كأصل عام ما لم ينص القانون على خلاف ذلك، أما بالنسبة للإختصاص الزماني والمكاني، فإن نظام الإدارة الإلكترونية تحدد تاريخ بداية الإختصاص الزماني ونهايته كأصل عام، في حين يكاد يتلاشى عيب الإختصاص المكاني، نظرا لوجود التنسيق الكامل بين أجهزة الإدارة الإلكترونية.

التغير الحاصل في القرار الإداري ظهر في ركن الإختصاص حيث شارك الحاسب الآلي الموظف العام في إصدار القرار الإداري، وكذلك بالنسبة إلى عنصر الشكل حيث حل النشر الإلكتروني محل النشر بالجريدة الرسمية، وذلك عن طريق إستخدام الوسائل الإلكترونية في صناعة القرارات الإدارية وهي نظام الأتمتة.

وبتطبيق ما تقدم على القرار الإداري الإلكتروني فإن التزام الإدارة بإحترام قواعد الإختصاص قائم ومستمر في ظل نقل أعمالها للواقع الجديد وتطبيقها لنظام الإدارة الإلكترونية، لأن فكرة الإختصاص واجبة بالنسبة للقرار أيا كان موطنه وبغض النظر عن كيفية صدوره وهذه حقيقة لا تقبل العكس، وتبقى هذه القواعد واجبة التطبيق بطبيعتها الآمرة، الأمر الذي يفترض وجوب قيام الجهة المختصة بممارسة كافة الإجراءات البرمجية المؤدية لإعداد وإصدار القرار، وأن تتم هذه العملية بواسطة الوسائل التي تملكها وأن لا تسمح بغير ذلك. ويمكن لنا تعريف ركن الإختصاص بصورته الجديدة في أنه يعكس صلاحية الإدارة لاتخاذ قرارها بالإجراءات الإلكترونية وتمتعها بسلطة إصداره في شكل الوثيقة أو المستند الإلكتروني وفقا لما تملكه من وسائل فنية وبرمجية تؤدي لتحقيق ذلك.

- **ركن الشكل والإجراءات**: في ظل نظام الإدارة الإلكترونية سيفرض الواقع التقني إحداث تغيير في توقيع القرار الإداري بالتوجه نحو إعتماد التوقيع الإلكتروني للقرار، وكذلك اعتماد التوقيع الإلكتروني في حالة تفويض التوقيع، وطالما أنه لا يوجد اعتراض بخصوص صدور القرار إلكترونيا، فإنه ليس هناك صعوبة في جواز توقيعه إلكترونيا إذ أن

[1]– مرية العقون، القرار الإداري الإلكتروني كأسلوب حديث للمرافق العامة، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني، واقع وتحديات، يومي 26/27نوفمبر2018 http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle /

التوقيع الإلكتروني له لا يمثل سوى أداة أمان، وإن لم تكن بذات درجة الثقة المتوافرة للتوقيع اليدوي[1]، ولهذا فإن ضرورات التفاعل مع الإدارة الإلكترونية، تستلزم القيام بمراجعة النصوص التنظيمية والمنشورات الإدارية وغيرها من الإجراءات بهدف مواكبتها للتعامل الإلكتروني ومقتضياته.

- **ركن المحل**: إن الأثر القانوني يعد ركنا لازما في القرار الإداري الإلكتروني، ومحله ينطبق عليه ما ينطبق على محل القرار الإداري التقليدي، بيد أن محل الأول يكون دائما محددا، أي أن الوسيط الإلكتروني المؤتمت ليس له سلطة تقديرية في مجال إختيار محل القرار، كونه مبرمج للقيام بعمل محدد، ولم يصل التطور التقني لحد الأن إلى مرحلة تمكن الوسيط من التفكير لاختيار محل مناسب لقراره، وإن كان من الممكن أن يحصل هذا مستقبلا[2].
- **ركن السبب**: ولا شك في أن تطور القرار الإداري ينعكس على تطور ركن السبب ذاته، وأن كان ذلك بصورة محدودة خلافا لما هو ملموس في ركني الإختصاص والشكل، وأيا كان فإنه لا يتصور وجود القرار الإداري التقليدي وحتى الإلكتروني بدون وجود ما يبرر صدوره وإلا كان معيبا ومستحق الإلغاء، وهو ما يعني صلاحية هذا الركن لتأسيس مشروعيتهما وهو أمر مفترض لا مجال للحيد عنه، فالسبب ذاته الذي دفع الإدارة لإصدار قرارها بالوسائل التقليدية هو من يدفعها لإصداره مجددا بالوسائل الإلكترونية، وركن السبب يتحقق في القرار الإداري الإلكتروني من خلال إعداد حقل أو بيان خاص في النموذج الإلكتروني للقرار لإدراج سببه فيه، وهو مالا نتفق معه كون ذلك يعد تسبيبا له، وفارق ملحوظ بين التسبيب كشكل والسبب كركن في القرار الإداري الإلكتروني، فالأول يعكس رغبة الإدارة في الإفصاح عن حيثيات وسبب قرارها، لذلك يعتبر السبب محلا للتسبيب[3].
- **ركن الغاية**: إن الغاية من برمجة نظام إلكتروني لأتمتة الأعمال هو بلا شك تحقيق المصلحة العامة، وإشباع حاجات الجمهور بأساليب متطورة وحديثة، وبالنهاية فإن إصدار الإدارة للقرارات الإدارية ولو اختلفت تسميتها تقليدية كانت أو إلكترونية يتعين أن تستهدف المصلحة العامة في كل الأحوال بموجب النصوص القانونية[4].

---

[1]– سعيداني ياسين، ركن الشكل والإجراءات في القرار الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017/12/12، اطلع على الموقع التالي:
http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/757

[2] – مرية العقون، مرجع سبق ذكره، ص05.

[3]– محماد البداوي، القرار الإداري الإلكتروني، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، جانفي2020، اطلع على الموقع التالي:
https://revuealmanara.com/

[4]– علي الحمود القيسي، النموذج الإلكتروني الموحد للقرارات الإدارية، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي السابع عشر، المعاملات الإلكترونية(التجارة الالكترونية، الحكومة الالكترونية)، مركز الامارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي، 19-20ماي 2009، ص101.

وترتبت العبارة **Q5 في الرتبة 06 ‹‹يتبع الأعوان نصوص قانونية لحفظ المعلومات الالكترونية وطريقة تداولها››** بمتوسط حسابي1.53 وانحراف معياري 0.675، وكان اتجاه الإجابة **"معارض"**، الأمر الذي يدل على عدم قدرة الإدارة المحلية ميدان الدراسة الإلمام بالبرنامج الوطني للإدارة الإلكترونية من جهة، بالإضافة إلى عدم وجود نصوص قانونية واضحة وصريحة تبين طريقة عمل الأنظمة الإلكترونية، وهذا راجع لغياب القاعدة التشريعية اللازمة لعمل أسلوب الإدارة الإلكترونية، إذ يستند الموظفين أثناء قيامهم بمهامهم الإدارية بالرجوع للنصوص القانونية المعمول بها بالإدارة التقليدية ومحاولة إسقاطها على منهج ومنظومة الإدارة الإلكترونية، وهو دليل على إفتقار الإدارة المحلية ميدان الدراسة لأي نص قانون خاص بالنظم المعلومات وطريقة حفظها أو كيفية التعامل معها، وغياب الجانب القانوني المنظم للمعلومات هو دليل على إستهانة السلطة الوصية بخصوصية هذا النظام بإعتباره مجرد عمليات إجرائية وتطبيقات إلكترونية يتم التعامل معها، بناء على خبرة الموظف وهو ما أدى لإنعدام مبدأ الثقة والأمان.

وتجدر الإشارة أن غياب الترسانة القانونية الشاملة لمنظومة الإدارة الإلكترونية راجع لنوعية الخدمات التي استحدثتها الوزارة بالإدارات المحلية إذ أنها حاولت تطبيق وتجسيد أسلوب الإدارة الإلكترونية في مجالات محددة، وأعطت الأولوية للخدمات الإدارية الأساسية التي لها صلة مباشرة بالمواطن، ولتفعيلها كرست بعض جهودها لوضع وإستحداث تشريعات تكفل مشروعيتها، إلا أنها محدودة للغاية وليست تغطية شاملة للعمل الإلكتروني، وجل إهتماماتها انصبت في مجال محدد، مايؤكد النظرة للنمط الإدارة الإلكترونية على أنه مجرد أسلوب عمل.

وجاءت العبارة **Q6 ‹‹تتقيد البلدية بالمراسيم التنفيذية المتبعة من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية لتسهيل إجراءات الخدمات الالكترونية››** في الرتبة07 بمتوسط حسابي 1.33 وانحراف معياري 0.542، وكان اتجاه الإجابة **"معارض"**، الأمر الذي يدل على وجود تناقض كبير بين الوضع الرسمي والواقع ويتجلى هذا في الظهور بما يجب أن تكون عليه الأمور خلافا لما هو عليه في الواقع، فعلى الرغم من وجود فعالية للنصوص القانونية ومناشير الوزارة الوصية إلا أنها مغيبة من الناحية التطبيقية، وترجع الباحثة السبب في بروز هذه الفجوة بين التوقعات والحقائق كنتيجة لذهنية الموظف الجزائري القائمة على التهرب من المسؤولية وانتشار أساليب الإتكال والتهرب من الواجبات لإعتقادهم بأنهم يعملون وغيرهم يجني الثمار من جهة، ومن جهة ثانية الإعتماد على الحلول المعدة مسبقا وتقبل كل ما هو موجود دون مراجعة.

وهذا ماأكدته دراسة محمد الصادق غطاس المعنونة بتقييم متطلبات وأهداف الحكومة الإلكترونية في الجزائر من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية، حيث خلص لنتيجة أنه وعلى الرغم من إصدار الحكومة لعدة قوانين تسير

مشروع الإدارة الإلكترونية إلا أن متوسط الموظفين غير مطلعين على هذه القوانين، وهذا ما يستلزم بدل المزيد من الجهد للإطلاع والتعريف بهذه القوانين من طرف الإدارة.

وللإشارة تقع العبارات **Q05**، **Q6** في مجال المعارضة(1_1،67)، الأمر الذي يبرر عجز الإدارة المحلية ميدان الدراسة في التوصل إلى وضع أنظمة ولوائح مستحدثة لضبط قواعد العمل وفق متطلبات عمل الإدارة الإلكترونية، والإبقاء على اللوائح والأنظمة التقليدية على الرغم من انتهاء صلاحيتها وعدم قدرتها على مواكبة مستجدات الإدارة الإلكترونية.

وعلى الرغم من وجود معارضة من قبل المبحوثين هذا لاينفي وجود محاولات جادة من قبل المشرع الجزائري لتطوير المنظومة القانونية لتواكب التطور الحاصل في المجال تكنولوجيات المعلومات والإتصال الذي تعرفه الجزائري، وهو ما تجسد عمليا بتعديل وتطوير القوانين والتشريعات القائمة واصدرا العديد من النصوص القانونية والتشريعية الجديدة الرامية إلى تنظيم وضبط المعلومات والإتصالات الإلكترونية، ووضع الركائز الأساسية لمفرزات التقنيات الرقمية بتوفير وسائل قانونية لحماية حريات الأفراد وحقوقهم من المخاطر الإلكترونية.

وتجدر الإشارة إلى أن غياب القوانين الداخلية التي من شأنها متابعة ومراقبة أداء الأعمال الإلكترونية، راجع للممارسات النمطية التقليدية التي لاتزال قائمة حتى مع التحول نحو تبني نمط الإدارة الإلكترونية، فجل التغييرات التي طرأت من أجل تطوير العمل الإداري وترقيته واستحداث الوسائل الكفيلة لضمان هذا التطوير لم يرافقه تغيير في الممارسات والإجراءات الإدارية التقليدية النمطية الجامدة، ويرجعها المبحوثين لتعقيدات قوانين الإدارة المحلية الأمر الذي أثر على أداء الأعمال وفق الأسلوب الإلكتروني، فجل القوانين الداخلية لا تتناسب مع أسس الإدارة الإلكترونية ولا تستجيب لآليات تطبيقها إلا في حدود ضيقة جدا.

بناءا على النتائج أعلاه وعلى قيمة المتوسط الحسابي العام المقدرة ب**1.85** التي تقع في مجال الموافقة إلى حدما (1.68-2.34)، وهذا يعني هناك موافقة إلى حد ما لدى المبحوثين على الإلتزام بالإطار التشريعي من قبل الإدارة المحلية ميدان الدراسة، حيث تلتزم الإدارة المحلية ميدان الدراسة بتطبيق القواعد القانونية لنظام الإدارة الإلكترونية، وتلتزم بشرح مضامينه وكيفية تطبيقه على مختلف جوانب الأنشطة الإدراية، من خلال الاستعانة بمندوبين ولجان ومختلف الهيئات الإدارية المكلفين بتوضيح الأطر التشريعية والآليات القانونية المستحدثة وطرق تكييفها مع الإجراءات الإدارية الجديدة، إلا أنه وفي مقابل ذلك نجد هناك محدودية على مستوى النتائج المحققة وهو ماوضحته نتائج العبارات **Q05**،**Q6** حيث بينت عجز الإدارة المحلية ميدان الدراسة في الإلمام بكافة الجوانب التشريعية التي تواكب التحول الإلكتروني.

وهذه النتيجة أكدتها دراسة خالد بوشمال المعنونة برهانات تحديث الإدارة العمومية بالمغرب من خلال نظام الإدارة الإلكترونية، حيث توصل الباحث لنتيجة مفادها أن الإدارة الإلكترونية لازالت مرحلة جنينية وعلى الرغم من إرساء بيئة قانونية تكفلها إلا أن عدم وجود رؤية شمولية واضحة لتطبيق البرنامج، بالإضافة إلى تداخل الإختصاصات أدى إلى وجود فجوة بين سن التشريعات وتطبيقها واقعيا، نظرا لصعوبة فهمها من قبل الموظفين، يلتزمون بتطبيقها لكن بتحفظ.

كما وتعزي الباحثة سبب المعارضة لتأخر وبطء وضع التشريعات الخاصة بعمل الإدارة الإلكترونية، إذ تحتاج تهيئة القاعدة التشريعية اللازمة إلى وقت وجهد طويل لوضع وسن القوانين والتشريعات الكفيلة بتغطية منظومة الإدارة الإلكترونية، الأمر يعود لعدم وجود خطة وبرنامج مهيأ ومدروس قبل البداية في وضع أسس مشروع الإدارة الإلكترونية، فتحديث القوانين والتشريعات للتلاؤم مع بيئة العمل الإداري الإلكتروني كان لابد أن يكون من قبل وليس أثناء العمل، وهو ما يعزز وجود قاعدة تشريعية ضيقة ومغلقة ومحدودة بالنسبة للعمل الإلكتروني، فعلى الرغم من اصدار القوانين وسن التشريعات إلا أن تطبيقها نسبي.

ثالثا: نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة: من خلال ما تم عرضه من الجدول الإحصائي الخاص بالمتطلبات التشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية، يمكن حساب المتوسط العام للفرضية ككل من خلال المتوسطات الحسابية لكل البنود، وهو ما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): المتوسط المرجح للفرضية الجزئية الثالثة

الأبعاد	المتوسط الحسابي العام	النتيجة	معامل بيرسون
توفر الإطار التشريعي	1.72	موافق إلى حد ما	0.729
الإلتزام بالإطار التشريعي	1.85	موافق إلى حد ما	0.730
الفرضية الجزئية الثالثة	**1.78**	**موافق إلى حد ما**	**0.729****

بالنظر إلى الجدول الإحصائي أعلاه وبعد القيام بالتحليل التوصيفي لاستجابات المبحوثين حول فقرات المقياس، وإستخراج متوسط إستجابات البنود مرفوق بنسبة الموافقة، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي العام للفرضية ينحصر في مجال **[1.68–2.34]**، وبارتباط متوسط **0.729**** يمكن القول أن المبحوثين **موافقون إلى حد ما** على محتوى الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على: **تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة كبيرة على المتطلبات التشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية**. ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت بدرجة متوسطة، بمعنى أن هناك توفر للمتطلبات التشريعية إلا أنها بحاجة إلى الإهتمام والتطوير، إذ لابد من إعادة ضبط المستوى القانوني والتشريعي القائم والموضوع بالإدارة المحلية ميدان الدراسة من خلال إعادة دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة لتغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن إستخدام وتطوير تكنولوجيا الإعلام والإتصال وتشييد مجتمع المعلومات، إذ لابد من ضبط مستوى'

الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات، مع الأخذ بعين الإعتبار التجربة المعاشة وكل النقائص الملاحظة والصعوبات المسجلة، لتحقيق الهدف الرئيسي لوجود هذه القوانين المتمثل في تهيئة مناخ من الثقة يشجع على إقامة مجتمع إلكتروني، وهذا الهدف الرئيسي يستلزم بدوره هدفا خاصا يتعلق بتحديد إطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

كما لابد على الإدارة المحلية ميدان الدراسة من أخذ إجراءات تنظيمية من خلال إعادة صياغة نظامها الداخلي ليتماشى مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، من خلال وضع اللوائح والإرشادات الكفيلة بسير العمل الإلكتروني ونشره وتوضيح مضامينه للموظفين، والاهتمام أكثر بتوعية موظفيها ونشر ثقافة العمل الإلكتروني.

وعليه فالإدارة المحلية لبلدية جيجل تتوفر على المتطلبات التشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة.

النتيجة الفرضية الجزئية الثالثة:

تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة على المتطلبات التشريعية اللازمة بدرجة متوسطة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

من خلال الجدول الإحصائي الخاص بمحور المتطلبات التشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية ميدان الدراسة خلصت إلى نتيجة تتوفر المتطلبات التشريعية بالإدارة المحلية إلا أنها محدودة وضيقة الإستعمال، ولا تغطي إحتياجات العمل الإلكتروني ككل، فهي بحاجة إلى ترسانة قانونية شاملة تتناول جميع جوانب العملية الإدارية واجراءاتها وقواعدها، من أجل تحقيق فعاليتها ومسايرتها للأوضاع التكنولوجية، فعلى المشرع الجزائري وضع قواعد وتشريعات جديدة تنظم وتضبط الممارسات الإلكترونية المستحدثة.

كما يجب على السلطات الوصية العمل على تغيير الحالة الذهنية لمسئولي الإدارات المحلية وموظفيها، ومنها الإدارة المحلية ميدان الدراسة فهي ظاهرة تسود جل الإدارات المحلية من خلال التخلي عن الثقافة الإتكالية واللامبالاة والتهرب من المسؤوليات والعزوف والحياد السلبي، والتقيد فقط بالواجبات المنوطة من خلال التنسيق مع مندوبين قانونيين لإعادة صياغة قواعد تنظيمية وإدارية وإشراكهم في القيام بتعديلات وتغييرات لقواعد العمل والقوانين التنظيمية مما تسمح لهم أن تكون لهم الفاعلية في المشاركة في وضع التشريعات الخاصة بأسلوب العمل الإداري التي تضبط عمل الإدارة وتحدد أساليب العمل الإلكتروني، وفي نفس الوقت تجاوز الفجوة القائمة بين المسؤول المحلي والقيادة العليا من أجل خلق بيئة عمل مستوفية لشروط التحول الإلكتروني.

وهذا ما أكدته نتيجة دراسة محمد عبد الله محمد الألمعي المعنونة الحماية الجنائية للإدارة الإلكترونية، حيث خلص لنتيجة أن أبرز المعوقات التشريعية التي تقف في وجه مشروع الإدارة الإلكترونية بالبلدان العربية هي عدم صلاحية الأنظمة واللوائح المعمول بها والمطبقة بالإدارة، وذهنية الموظف العربي التقليدية وتمسكه بمنطقة الأمان وتخوفه من التغيير، وغياب التنسيق وضعف التواصل بين المسؤولين والسلطات العليا مما أدى إلى خلق بيئة عمل غامضة يسودها التوتر وعدم الثقة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رانية هدار المعنونة دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة الإلكترونية في الجزائر، حيث خلصت إلى نتيجة على الرغم من ضخامة مشروع الإدارة الإلكترونية، واستحداث تطبيقات جديدة كفيلة بترقية العمل الإداري إلا أنها إصطدمت بالبيئة التشريعية الغير ناضجة لتبني مثل هذا المشروع، حيث تميزت التشريعات والقوانين الموضوعة في هذا الإطار بالمحدودية، وعدم الكفاية، مما جعلها غير متوافقة مع مجريات عمليات التحول.

وتجدر الإشارة أنه وعلى الرغم من هذه النتيجة هذا لا ينفي وجود محاولات لرسم إطار واضح ومحدد حول منظومة العمل الإلكتروني، فقد حاول المشرع الجزائري تحديث بعض القوانين والتشريعات لإضفاء الشرعية والقبول للوثائق والمعاملات الإلكترونية ومن بين أهم القوانين التي تطرق لها نجد:

- **قوانين تنظيمية[1]:**
- المرسوم التنفيذي رقم98-257 المؤرخ في 3 جمادى الأولى عام 1419هـ، الموافق 25غشت سنة 1988م،[2] والذي يضبط شروط وكيفيات ممارسة خدمات الأنترنت وإستغلالها، حيث عرف المشرع الجزائري في المادة الثانية من هذا القانون بعض المصطلحات الخاصة بالأنترنت وهي كالآتي[3]:

- خدمة واب الواسعة النطاق (world wide web (w.w.w.web: خدمة تفاعلية للإطلاع أو إحتواء صفحات متعددة الوسائط multimedia (نصوص، رسوم بيانية، صوت أو صورة) موصولة فيما بينها عن طريق صلات تسمى نصوص متعددة.
- البريد الإلكتروني e-mail:خدمة تبادل رسائل الإلكترونية بين المستعملين.
- تلنات telnet: خدمة النفاذ إلى حواسيب متباعدة بصيغة المحاكاة الطرفية.
- بروتوكول نقل الملفات (file transfer protocol(ftp: خدمة تعبة الملفات عن بعد بصيغة نقطة إلى نقطة.

- منبر التحاورnews groups: خدمة تسمح بتبادل المعلومات بين مجموعة من المستعملين ذوي إهتمام مشترك حول موضوع معين.

[1]- سويقات عبد الرزاق، دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2018، ص170.

[2]- مرسوم تنفيذي رقم257-98 المؤرخ في25أوت1998، المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الانترنت واستغلالها، الجريدة الرسمية العدد63، السنة الخامسة والثلاثون، الأربعاء 4 جمادى الأولى عام 1419هـ الموافق 26 أوت 1998م، ص05.

[3]- ناجي الزهراء، التجربة التشريعية في تنظيم المعاملات الالكترونية المدنية والتجارية، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، المؤتمر العلمي المغاربي الاول حول المعلوماتية والقانون المنعقد في الفترة من 28 الى 29 أكتوبر2009، ص3.

علما أن المشرع الجزائري قد نظم الأنترنت كنشاط إقتصادي مقنن لأول مرة بموجب هذا المرسوم الذي يضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الأنترنت وإستغلالها المعدل بموجب مرسوم تنفيذي رقم2000-307 المؤرخ في 14 أكتوبر سنة 2000.

- المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14أكتوبر 2000[1] والذي يحدد شروط ومعايير تنظيم الأنترنت والإستفادة منها، وحقوق وإلتزامات مقدمي الخدمة والإجراءات المتبعة للحصول على الرخصة وحالات سحبها، كما أشار إلى ضرورة تشكيل لجنة منح الرخص لتقديم خدمة الأنترنت.
- القانون03-2000 مؤرخ في 5جمادى الأولى عام 1421هـ الموافق 5 غشت سنة 2000م[2]، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والإتصالات، ويعرف شروط تطوير وتقديم الخدمات الإتصالية، ويحدد مبادئ تقديم هذه الخدمات في إطار وكيفية تنظيم نشاطات الاتصالات عبر سلطة مستقلة وذاتية التسيير وهي: سلطة الضبط للبريد والإتصالات autorité de regulation des postes télécommunications، وتدعى إختصارا -arpt-التي تستشار فيما يخص مشاريع القوانين المتعلقة بالبريد والإتصالات وتشارك في تطبيقها، كما لها صلاحية منح رخص إنشاء وإستغلال الشبكات الخاصة بالاتصالات السلكية واللاسلكية وكذلك نقل البريد الدولي، ومن ناحية أخرى تقوم بتنظيم المنافسة، يتمثل في السهر على تحقيق منافسة فعلية ونزيهة ومستمرة ومعتمدة على التطورات التقنية والإقتصادية للسوق، وعلى الوسيلة القضائية وكذلك على تحليل معمق لتكلفة المتعاملين.
- مرسوم رئاسي رقم15_261 مؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1436هـ، الموافق08 أكتوبر سنة2015م[3]، يحدد تشكيلة وتنظيم وكيفيات تسيير الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والإتصال ومكافحتها.

---

[1]- المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000 الجردية الرسمية، العدد 60 الصادر في17 رجب 1421هـ، الموافق ل15أكتوبر 2000، ص15.

[2]- قانون رقم2000-03 مؤرخ في 5 جمادى الاولى عام 1421هـ، الموافق 5 غشت سنة2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد48، السنة السابعة والثلاثون، الاحد6 جمادى الاول 1421هـ، الموافق غشت سنة 2000، ص3.

[3]- مرسوم رئاسي رقم15-261 مؤرخ في 24 دي الحجة عام 1436هـ، الموافق 8 أكتوبر 2015م، يوضح تشكيلة وتنظيم وكيفيات سير الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال ومكافحتها، الجزائر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد53، السنة الثانية والخمسون، الخميس24 دي الحجة عام 1436هـ، الموافق 8 أكتوبر سنة 2015م، ص16.

– القانون رقم2000-03 مؤرخ في 5جمادى الأولى عام 1421هـ، الموافق 5 غشت سنة 2000م[1]، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، حيث ينص هذا القانون في المادة الأولى منه أنه يهدف إلى مايلي:

– تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة دون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

– تحديد الشروط العامة للإستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.

– تحديد اطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

2– **الثقة الرقمية:** وتعرف على أنها تلك البيئة المعلوماتية التي تتمتع تتميز بخصائص الثقة التي تتميز بها البيئة الورقية، ومن عناصرها التصديق الالكتروني والإمضاء الإلكتروني، ولإستكمال الترسانة التشريعية للثقة الرقمية في إستراتيجية الجزائر الإلكترونية،[2] عمل المشرع الجزائري على وضع مجموعة من القوانين منها:

– **الإعتراف بحجية الكتابة الإلكترونية:** من خلال إصدار القانون رقم05-10بتاريخ20 جوان 2005[3]، والمتمم والمعدل للقانون المدني الجزائري، حيث إنتقل المشرع من خلاله من النظام الورقي في الإثبات إلى النظام الإلكتروني، حيث أصبح للكتابة في الشكل الإلكتروني مكانا ضمن قواعد الإثبات في القانون المدني الجزائري طبقا لنص المادة323 مكرر مدني جزائري ويقصد بها الكتابة في الشكل الإلكتروني ذات التسلسل في الأوصاف أو الأرقام أو أية علامات أو رموز ذات معنى مفهوم مهما كانت الوسيلة الإلكترونية المستعملة ومهما كانت طرق إرسالها كما يقصد بالوسيلة الإلكترونية المستعملة مثل القرص الصلب أو المرن أو في شكل مشرع الجزائري التوقيعات إلكترونية.

– **التوقيع الإلكتروني:** إعتمد المشرع الجزائري الإلكتروني لأول مرة في نص المادة327/2، مدني جزائري المعدلة بالقانون 10-05 والتي تنص على أن يعتمد بالتوقيع الالكتروني وفق الشروط المذكورة في المادة 323، مكرر وذلك

[1]– قانون رقم 2000-03 مؤرخ في 5 جمادى الاول عام 1421هـ، الموافق 5غشت سنة2000م، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد48، السنة السابعة والثلاثون، الاحد 06ج مادى الاول 1421هـ، الموافق6 غشت سنة 2000م، ص03.

[2] – غانم نذير وآخرون، الثقة الرقمية ضمن استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013 واقعها ودورها في إرساء مجتمع المعرفة، المؤتمر23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الدوحة، قطر، 2012،ص79-80.

[3]– القانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جوان 2005 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-85 المتضمن القانون المدني للاعتراف بالكتابة الالكترونية كوسيلة إثبات، الجريدة الرسمية، عدد44، بتاريخ26 جوان 2005.

من أجل إضفاء الحجية على المحررات الإلكترونية، القانون05-10المعدل والمتمم للأمر 58-75المتضمن القانون المدني[1].

- **التصديق الإلكتروني**: حددت ممارسة نشاط مقدمي خدمات التصديق الإلكتروني بموجب المرسوم التنفيذي07-162 المؤرخ في 2007/05/09، وهو الأمر الذي يتطلب الحصول على ترخيص تمنحه سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (arpt) وهذا الترخيص يكون مرفق بدفتر الشروط الذي يحدد حقوق وواجبات مؤدي الخدمات والمستعمل لها، أما عن الأشخاص الذين يجوز لهم قانونا ممارسة هذا النشاط يجب أن تتوفر فيهم نفس الشروط لممارس نشاط خدمة الأنترنت في الجزائر[2]، وبالتالي فإن نشاط مقدمي خدمات التصديق يعتبر نشاطا اقتصاديا يخضع للقيد التجاري طبقا للقانون التجاري وبالتالي تكون جهة التوثيق الإلكتروني مسؤولة عن توثيق العقد الإلكتروني الأمر الذي يجعل الوضع تطبيقا لمهمة الموثق العادي.
- **الدفع الإلكتروني**: تضمن القانون الجزائري مواد تتعلق بأنظمة الدفع الإلكتروني، وفي سنة2003، بدأ الإعتراف الرسمي بوسائل الدفع الإلكتروني من خلال الأمر03-11[3] المتعلق بالنقد والقرض، من خلال المادة69 التي تنص على "تعتبر وسائل الدفع الإلكتروني التي تمكن الشخص من تحويل الأموال مهما يكون السند أو الأسلوب التقني المستعمل".
- **الجريمة الإلكترونية**:[4]نظرا لخطورة الجريمة الإلكترونية قامت الجزائر بإصدار القانون رقم15-04المعدل والمتمم لقانون العقوبات، والذي ينص على حماية جزائية الأنظمة المعلوماتية من خلال تجريم كل أنواع الإعتداءات التي تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات، وفي سنة 2009 سن قانون الجريمة الإلكترونية القانون رقم04-09 المؤرخ في05أوت 2009والذي يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والإتصال ومكافحتها، والذي يحدد في المادة(02) منه مفهوم الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والإتصال، بأنها جرائم المساس بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات المحددة في قانون العقوبات وأي جريمة أخرى ترتكب أو يسهل إرتكابها عن

[1] – مسعودي يوسف، مدى حجية التوقيع الالكتروني في الإثبات في التشريع الجزائري، مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية والإقتصادية، العدد11، المركز الجامعي تامنغست، الجزائر، 2017، ص89.

[2] – فطيمة الزهراء مصدق، التصديق الإلكتروني كوسيلة لحماية التوقيع الإلكتروني، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد05، العدد01، الجزائر،2020، ص32.

[3] – أمر رقم03-11 المؤرخ في 2003/08/26، يتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد52، الصادر في 2003/08/27.

[4]– قانون 09-04 مؤرخ في 14 شعبان عام 1430هـ، الموافق 5غشت سنة 2009م، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال ومكافحتها، الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد47، السنة السادسة والاربعون، الاحد 25شعبان عام 1430هـ، الموافق 16غشت سنة 2009، ص5.

طريق منظومة معلوماتية أو نظام للإتصالات الإلكترونية،[1] حيث يهدف هذا القانون إلى وضع قواعد خاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والإتصال ومكافحتها.

ومن الرؤى الداعمة لهذه النتيجة دراسة هني عامر المعنونة بالتنمية الإدارية في التجربة الجزائرية نحو تحقيق جودة الخدمة العمومية[2]، حيث توصلت إلى نتيجة هناك معوقات عديدة تواجه عمليات تطبيق خطط وبرامج مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مما حال دون التطبيق الفعال والسليم لها، لكن الحكومة الجزائرية تستمر في محاولاتها المتعلقة بالحد من تلك المعوقات، من خلال الإصلاحات التشريعية والإدارية والإنفاق العام، خصوصا إن جودة التشريعات أصبح شرط أساسي لتفعيل أسلوب الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

وما لاحظناه من خلال تحليل لعبارات المحور أن المشرع الجزائري عمد إلى إصدار ترسانة قانونية شملت تنظيم المعاملات الإلكترونية بدا من تنظيم الانترنت إلى تنظيم جملة من التعاملات الإدارية عبر الوسائط الإلكترونية إلى تقنين جناية الإدارة الإلكترونية من خلال إقرار عقوبات على الجرائم الإلكترونية، غير إن هناك نقص تشريعي في هذا المجال فالمرسوم التنفيذي 88-131المؤرخ في 4 جويلية 1988م المنظم لعلاقات بين الإدارة والمواطن بات بحاجة إلى التغيير ليتواكب مع التحول نحو الإدارة الإلكترونية، كما يرى ضرورة إعادة تنظيم الجماعات المحلية، فقانون الجماعات المحلية بحاجة لإعادة نظر خصوصا بعد الخطوات التي اتخذتها الوزارة في سبيل عصرنه الإدارة المحلية.

وبناءا على ما تم تحليله يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث بالإدارة المحلية يحتاج إلى قاعدة قانونية تحميه وتكفله وتتوافق مع متطلباته، إلا أن الإدارة المحلية تشهد نقصا كبيرا في التنظيم القانوني للإدارة الإلكترونية، فغياب النصوص القانونية التي تنظم هذا التحول منذ بدايته، وعدم إكتمال التشريعات القانونية التي تعالج المواضيع المرتبة بحفظ المعلومات والتفاعل معها في ظل التكنولوجيا الحديثة، والإكتفاء بتعليمات وزارية غير ثابتة أدى إلى بروز فراغ قانوني ينظم ويسير البيئة الإلكترونية، الأمر الذي أدى إلى تأخر التجسيد الفعلي والسليم لمشروع الإدارة الإلكترونية وجعله يسير بوتيرة بطيئة مقارنة بضخامة المشروع والبرنامج المسطر من أجله.

[1] – قانون 09-04 مؤرخ في 14 شعبان عام 1430هـ، الموافق 5غشت سنة 2009م، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال ومكافحتها، الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد47، السنة السادسة والاربعون، الاحد 25شعبان عام 1430هـ، الموافق 16غشت سنة 2009، ص5.

[2] – هني عامر، التنمية الإدارية في التجربة الجزائرية نحو تحقيق جودة الخدمة العمومية، أطروحة ودكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020-2021.

– إختبار الفرضية العامة

من خلال ما تقدم يمكن الوصول إلى إختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها: تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتمثل في: المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التشريعية، من خلال المتوسط الحسابي العام ومن خلال معامل الإرتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(26): إختبار الفرضية العامة

المحور	المتوسط الحسابي العام	معامل الارتباط بيرسون	النتيجة
الفرضية الجزئية الأولى	2.0609	0.937**	تطبق بدرجة متوسطة
الفرضية الجزئية الثانية	2.2277	0.818**	تطبق بدرجة متوسطة
الفرضية الجزئية الثالثة	1.7872	0.729**	تطبق بدرجة متوسطة
الفرضية العامة	2.0252	0.828**	تطبق بدرجة متوسطة

من خلال الجدول الإحصائي نلاحظ أن متوسطات حساب الفرضيات الجزئية تشير إلى درجة توفر كل محور بالإدارة المحلية ميدان الدراسة، حيث يظهر توفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة على المتطلبات البشرية التي تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والذي يليه محور المتطلبات المادية وهذا مايشير إلى مجهودات الإدارة المحلية للسير في خطى ثابتة نحو التمكن من تجسيد برنامج الإدارة الإلكترونية، إلا أن متوسط المتطلبات التشريعية يدل على ضبابية وغموض الترسانة القانونية بالنسبة لموظفي الإدارة المحلية ميدان الدراسة الموجهة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بها.

ويظهر من خلال المتوسط الحسابي العام2.02 ووقوعه في مجال الموافقة إلى حد ما، وكذا قيمة معامل الإرتباط بيرسون 0.828** إن الإدارة المحلية ميدان الدراسة تتوفر بدرجة متوسطة على المتطلبات اللازمة المتمثلة في المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، والمتطلبات التشريعية لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.

النتيجة العامة:

تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة على المتطلبات اللازمة المتمثلة في المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، والمتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

بناءا على التحليلات السابقة يظهر أن تطبيق نمط الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية ميدان الدراسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات التي لابد منها لضمان السير بخطى ثابتة نحو مجتمع إلكتروني، حيث تم الإشارة في بداية الجانب الميداني(فصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية)، أن تحديث الإدارة المحلية وعصرنة المرفق العام جاء في إطار البرنامج الوطني لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر، ولتحقيق هذه الغاية كان لابد من توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية التي لابد منها، والتي تتمثل أساسا في المتطلبات المادية، البشرية والتشريعية.

وقد أكد على ذلك النتيجة التي توصلت إليها دراسة بن عبيد عبد الباسط المعنونة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، حيث خلصت إلى نتيجة أن الإدارة المحلية في الجزائر لا تتوفر على كل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة التطبيق الفعلي لا تتعدى المستوى المتوسط ولا تزال في بداياتها ولا تشكل سوى إرهاصات للتحول الشامل والاندماج الفعلي في مشروع الإدارة الإلكترونية الحقيقي، مما يدفع إلى العمل على تبني إستراتيجية متكاملة ترتكز على توفير المتطلبات والظروف اللازمة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

حيث لايمكن وضع أسس وقواعد الإدارة الإلكترونية دون تهيئة وتوفير البنية التحتية اللازمة، والقيام بمجموعة من الإجراءات المادية من خلال توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد بيانات والبرامج الإلكترونية لإنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية، بالإضافة إلى تحديث التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وإعداد البنية الشبكية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات الإدارية إلكترونيا، والقيام بإجراءات الأمن والصيانة لضمان سلامة وأمن الأجهزة والبيانات.

وللقيام بهذه الإجراءات يستدعي الأمر توفير التمويل الكافي التي تحتاج لأغلفة مالية معتبرة لضمان إستمرارية عمل أسلوب الإدارة الإلكترونية وبلوغ الهدف المنشود، فتحديث البنية التحتية وتحسينها والقيام بإجراءات الصيانة من حين لآخر، وإقتناء الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها، وتدريب الموارد البشرية بإستمرار للإلمام بمختلف المستجدات الحاصلة في البيئة الرقمية لضمان الاستعدادية والجاهزية بصفة مستمرة، كلها تحتاج إلى ميزانية مرتفعة لتجسيدها بالشكل المطلوب ووفق معايير وأسس صحيحة.

وحتى تكون الإدارة المحلية جاهزة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية والإستفادة من مختلف الأجهزة الإلكترونية المستحدثة في إداراتها لابد من توفير الموارد البشرية اللازمة من الخبراء والمختصين العاملين في مجال المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية، المحللون للموارد المعرفية ورأس مال فكري للإدارة، ومنهم[1]:

- المديرون والوكلاء المساعدون وهم الذين يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، بحيث يجب أن يكونوا مؤهلين تقنيا وحاصلين على دورات تدريبية تؤهلهم إلى غستخدام التكنولوجيات الحديثة من حاسبات آلية وشبكات ووسائل اتصال.
- البرمجيون وهم بمثابة المترجمون الذين ينقلون رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي إن يتعامل معها.
- ضباط البيانات وهم الذين يكون لديهم القدرة على الاتصال بكل مكاتب الإدارة، ووظيفتهم حفظ البيانات وتعريفها وإنشاء، وتصميم ملفات المعلومات وتحديد البيانات الناقصة.

[1]– محمد قريشي وآخرون، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المفاهيم، المتطلبات ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الانسانية، العدد47، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان2017، ص152.

- المحررون وهم الذين يقومون باستخدام الحاسب الآلي ويكونون على إتصال مباشر بطالب الخدمة وظيفتهم إدخال وإخراج البيانات والمعلومات.

ولتسهيل عمل أسلوب الإدارة الإلكترونية وإضفاء عليه صفة المشروعية والمصداقية لابد أن تكون هناك قاعدة قانونية وتشريعية تغطي وتستوعب كافة الأعمال الإلكترونية لذلك تمثل المتطلبات التشريعية القاعدة الأساسية التي تنظم عمل الإدارة الالكترونية وتحميها، بحيث لابد من وضع الأطر القانونية التي تنظم العلاقات بين الأطراف المتعاملة سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، وتوضيح إجراءات العمل سواء من جانبها الشكلي أو الموضوعي، بالإضافة إلى وضع القواعد والتشريعات الخاصة بحماية أمن وسرية بيانات المستخدمين وتجريم الأفعال التي تهدد قواعد البيانات والبنية الشبكية وتحدث ضررا للصالح العام أو الخاص، وإيجاد صيغ قانونية تساهم في حماية أمن وخصوصية المعاملات الإلكترونية.

ولا سبيل لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وبلوغ الأهداف المسطرة دون توفير هذه المتطلبات التي لابد منها ولا غنى عنها.

– عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من أجل الوصول إلى الهدف من الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، من خلال تفكيك متغيرات الدراسة حسب ماهو ظاهر في فرضياتها، تم التوصل لجملة من النتائج تبدي جليا عدم قدرة الإدارة المحلية ميدان الدراسة على الإحاطة بكل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث توفرت متطلبات لتسيير هذا الأسلوب الإلكتروني إلا أنها غير كافية ولا تغطي كافة مستلزمات التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية ولا ترتقي للمستوى المطلوب، ما أدى إلى عدم تمكن البلدية كإدارة محلية من تعميم منهجية العمل الإلكتروني بمصالحها والإكتفاء بتطبيقات محدودة، وهو ما يتعارض مع منظومة الإدارة الإلكترونية التي تتطلب توليفة متكاملة وشاملة من المتطلبات التي تكفل التطبيق السليم والفعال لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج نناقشه على النحو التالي:

أ. **نتيجة الفرضية الجزئية الأولى**: من خلال نتائج الفرضية الأولى التي تنص على أنه: تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرة كبيرة على المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال مؤشرات: عتاد الحاسوب، البنية الشبكية، البرمجيات وأنظمة الحاسوب، المتطلبات المالية، نستطيع القول أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة تتوفر بدرجة متوسطة حسب المتوسط الحسابي العام المقدر ب 2.05 اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك إنطلاقا من توفر متطلبات عتاد الحاسوب، البنية الشبكية، البرمجيات وأنظمة الحاسوب، والمتطلبات المالية.

- **بالنسبة لتوفر متطلبات عتاد الحاسوب**: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعني تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف الأجهزة الإلكترونية والمعدات التقنية، حيث جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدامات الحاسب الآلي وتطبيقاته في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية، وتحويل الدورة المستندية الورقية إلى دورة إلكترونية، وهذا ما يطلق عليه العمل الإلكتروني.

ونخص بالذكر تبعا لموضوع دراستنا، توفير متطلبات عتاد الحاسوب هي: تجهيز الإدارة المحلية ميدان الدراسة باقتناء المعدات والوسائل التكنولوجية اللازمة لإحداث التغييرات اللازمة في البناء التنظيمي من جهة وتحديث الإجراءات الإدارية من جهة أخرى، بالإعتماد على استخدامات الحاسب الآلي والتقنيات التكنولوجية الحديثة، وتحتاج هذه التغييرات قصد إنجاحها إلى توفير الوسائل التكنولوجية والعتاد التقني وكافة الأجهزة المستخدمة في مجال الحواسيب بدون إستثناء من أجهزة حواسيب حديثة، توفير وحدات إدخال للبيانات قادرة على قراءة البيانات من وسائط التخزين المختلفة وإيصالها إلى ذاكرة الحاسب، توفير وحدات المعالجة المطلوبة والقادرة على الوصول إلى المعلومات والنتائج المطلوبة التي يتم نقلها وإستخراجها بالاعتماد على وحدات الإخراج المختلفة وحفظها وتخزينها عبر وسائط التخزين المختلفة.

وعلى الرغم من تجهيز الإدارة المحلية ميدان الدراسة بالمعدات التقنية سالفة الذكر للشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أنها ليس بالكفاية اللازمة وتحتاج للتطوير والتحسين لتحقيق أهداف وتطلعات المستخدمين، وهذا ما أكده المدخل الكمي حيث ركزت على أهمية تطبيق التقنيات العلمية في الإدارة، وعلى إستخدام الرياضيات وبحوث العمليات والحاسوب التي تسرع وتحسن صناعة واتخاذ القرارات الهادفة إلى تحسين فاعلية الإدارة وكفاءتها، حيث ساعد إنتشار الأسلوب الكمي في الإدارة من خلال اختراع الحاسبات الإلكترونية وتطورها وإتساع إستخدامها في مجالات الأعمال الإدارية المختلفة، بحيث أكدت أن التوجهات الحديثة للإدارة ما كان يمكن أن يتحقق دون إستخدام الحاسبات الإلكترونية التي تتميز بطاقاتها الكبيرة في مداولة البيانات وبسرعتها القائمة التي قد لا يمكن للعقل البشري الذي ليس على دراية بها أن يتصورها وانطلاقا من هذا أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجيا من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية تسهم في زيادة كفاية عمل الإدارات.

- **بالنسبة لتوفر متطلبات البنية الشبكية:** الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات المختلفة في توجيه، تنظيم، تخطيط ورقابة عمل الإدارة، تتحول فيها نظم وطرق تبادل المعلومات من نظم تقليدية إلى نظم معلومات شبكية قائمة على التقنيات الحديثة في مجال شبكات الإتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات، الأمر الذي يستدعي من الإدارة تهيئة بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة تعتمد على الإستخدام الشامل لنتاج القدرة التقنية في تحسين وتطوير أداء الجهاز الإداري ورفع كفاءته، وفعاليته في تبادل المعلومات، حيث يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالا مختلفة تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها.

ونخص بالذكر تبعا لموضوع دراستنا، توفير متطلبات البنية الشبكية من خلال تهيئة بنية تحتية للإتصالات السلكية واللاسلكية قائمة على أجهزة الربط الشبكي وأنواع الشبكات التي تعتمد عليها الإدارة ووسائط الإتصال الموجودة لنقل المعطيات والمعلومات بين مصالح ومكاتب الإدارة المحلية والربط بين الوحدات الإدارية بما يكفل سهولة ومرونة تداول وتبادل البيانات والمعلومات بين الموظفين لتسهيل إجراءات العمل المختلفة وترقية مستوى تقديم الخدمة لتصبح خدمات شبكية التي باتت مطلبا أساسيا في ظل التحول نحو مجتمع معلوماتي.

- **بالنسبة لتوفر متطلبات البرمجيات وأنظمة الحاسوب:** إن ممارسة وتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يعني الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع والمكثف لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تعتمد على تقنيات الحاسب الآلي، الذي يعمل وفق أنظمة وبرمجيات خاصة تساعد على تفسير وتحليل الأوامر والتعليمات المدخلة عبر هذه الحواسيب الغلكترونية، حيث يرتبط نجاح الأنشطة والعمليات الإلكترونية بفعالية الأنظمة والتطبيقات المعتمد عليها لإجراء مختلف هذه العمليات، الأمر الذي يتطلب إعداد منهجية إدارية حديثة تقوم على الإستيعاب والإستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والإتصالات في ممارسة مختلف وظائف الإدارة، نظرا لطبيعة العلاقة البنيوية بين كل من العمليات والأنشطة الإدارية وأنظمة وبرامج الحاسوب، حيث لايمكن تفعيل مختلف تطبيقات الحاسوب دون وجود أنظمة وبرامج تعمل كواجهة رسموية بين المستخدم ومكونات الحاسوب، فإذا لم تتناسب هذه الأنظمة والبرامج مع متطلبات الإدارة واستخداماتها لا يمكن نجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية.

ونظرا لتوجه الدراسة الحالية نحو الإدارة المحلية على وجه التحديد فقد تم التركيز على البرامج والتطبيقات التي تتحكم في أنظمة أجهزة الحاسوب وتدير عملياته المختلفة داخل الإدارة المحلية ميدان الدراسة، لتلبية متطلبات المستخدم لأداء مهامه الإدارية بالطريقة المثلى تلبية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية.

- **بالنسبة لتوفر المتطلبات المالية:** تعتبر الموارد المالية من النقاط الحساسة من عمل أي مشروع، وبالأخص مشروعات التحويل الإلكتروني، ويمكن تقدير الإحتياجات المالية للمشروع بالنظر إلى نوعية الأهداف المسطرة والمرجوة وصولها وتحقيقها، وأهم ما يمكن مراعاته عند التفكير في بلورة مشروع الإدارة الإلكترونية، وضع دراسة مفصلة حول الموارد التي يمكن إعتمادها، والتي ينتظر منها أن تدعم سير المشروع بقدر معين، لذا فمن الواجب توضيح المصروفات الحقيقية والمحتملة والتي تشمل التكاليف التمهيدية، تكاليف التجهيزات، تكاليف التشغيل، تكاليف الصيانة[1]، لأن مشروع مثل الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أغلفة مالية وسيولة معتبرة تواكب المشروع من بدايته وذلك حتى نضمن إستمرارية نجاح المشروع.

ونخص بالذكر تبعا لموضوع دراستنا، توفير المتطلبات المالية في الإدارة المحلية ميدان الدراسة في مخطط التمويل والميزانية التي يتم توفيرها لدعم برنامج الإدارة الإلكترونية بميدان الدراسة لإقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية، وصيانة الأجهزة، وشراؤها وتحديث البرمجيات وتكوين الموارد البشرية في حقل استخدامات التكنولوجيات المختلفة، ومدى كفايتها وتغطيتها لمختلف المصاريف التي تصب في إطار برنامج تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن الغاية من إدخال الإدارة المحلية لمنظومة الإدارة الإلكترونية مواكبة مختلف مظاهر العولمة والتوجه نحو الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة والتقنيات الجديدة في العمل الإداري بغية ترقية مخرجاتها للتلاؤم مع متطلبات البيئة الخارجية، وهو ما أكدته نظرية فان بيرتالفي التي ركزت على أهمية إدخال مجموعة من المدخلات بما في ذلك التقنية والتكنولوجيا

[1]– باشيوة سالم، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة، مذكرة ماجستير، الجزائر، 2008، ص98.

الحديثة وتحويلها إلى مخرجات تتفاعل مع البيئة المحيطة تتأثر وتؤثر فيها، فالإدارة الإلكترونية نظام إداري تكنولوجي يرتكز على أربعة جوانب تنظيمية هامة تتمثل في: المدخلات، العمليات، التغذية الراجعة، المخرجات، إذ تتضمن المدخلات في نظم المعلومات الإدارية وسلسلة البيانات التي تناسب في قنوات الإتصالات المختلفة من المصادر الداخلية عن كافة الأنشطة والفعاليات التي تنجزها المنظمة التي يعمل في إطارها نظام المعلومات، أما العمليات فتتمثل في جميع الفعاليات والأنشطة الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات وتغيير خصائصها الفردية لتصبح خدمات لها خصائص مميزة مختلف عن المفردات التي تتكون منها، بينما تتعلق التغذية الراجعة في كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية، ومدى تحقيق الإدارة لما تسعى إليه في ظل تطبيق النظام الإداري الإلكتروني، أما المخرجات فتتمثل في جميع الخدمات التي يقدمها تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية ومدى جودتها وكفاءتها وتحقيقها لتطلعات المتعاملين بحيث تعتبر المخرجات أساس وجود نظام الإدارة الإلكترونية.

وهو ما تهدف إليه الإدارة الإلكترونية من خلال إدخالها للتكنولوجيات والتقنيات الحديثة في العمل الإداري الذي بدوره يسهم في تحسين وتطوير معاملاتها الإدارية والرقي بخدماتها.

ب. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: من خلال نتائج الفرضية الثانية التي تنص على أنه: تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة كبيرة على المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، نستطيع القول أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة تتوفر بدرجة متوسطة على الموارد البشرية حسب المتوسط الحسابي العام المقدر ب2.22 اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك إنطلاقا من توفر متطلبات المهارات المتخصصة، توفر متطلبات التدريب والتكوين للمهارات.

- **بالنسبة لتوفر متطلبات المهارات المتخصصة:** تبرز أهمية توفر المهارات المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبار أن العنصر البشري هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي إكتشفها ومن تم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها لذلك فإن الإدارة الإلكترونية هي من والى العنصر البشري، حيث تتضمن المنظومة البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية والمهارات المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة من تأسيسات، توصيلات، إصلاحات، أو البنية التحتية الناعمة من تقديم خدمات، إستراتيجيات، أو تطوير للبرمجيات، وهو ما تؤكده أعمال أمري وترست التي بينت ضرورة وأهمية التفاعل بين الجوانب الفنية والجوانب الإجتماعية مؤكدة للدور الذي يلعبه الأفراد وتفاعلاتهم المباشرة مع التكنولوجيات المختلفة، وضرورة المزاوجة ين كل من الأفراد والتقنية لتحقيق الهدف من تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية.
- **بالنسبة لتوفر متطلبات التدريب والتكوين للمهارات:** إن الإهتمام بتنمية وتطوير العنصر البشري يعد العامل الأساسي لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يتم تهيئتهم لهذا التحول من خلال ضمان إستيعاب جميع أفراد الإدارة لمفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وذلك باستقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجيات وتوفير فرص التدريب وإعادة التأهيل لتطوير أدائهم وتحفيزهم على التفاعل مع التقنيات الجديدة المستحدثة بالوحدات الإدارية، لإكتساب المهارات الفنية والقدرات المعرفية اللازمة التي تتيح لهم التعامل والتكيف

السريع مع متغيرات البيئة التكنولوجية، وذلك إنطلاقا من توفر متطلبات المهارات المتخصصة، تدريب وتكوين المهارات.

ونخص بالذكر تبعا لموضوع دراستنا، توفير المتطلبات البشرية من خلال بعدي (توفر المهارات المتخصصة، توفر تدريب وتكوين للمهارات)، من خلال توجه الإدارة المحلية ميدان الدراسة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية للإستفادة من خصائصها التقنية من جهة ولما يوفره من جهد بالنسبة للموظف وتوفيرها للخدمة الضرورية بأقل وقت وتكلفة ممكنة من جهة ثانية، إذ تعتبر الوسيلة الفعالة التي تنظم سيرورة العمل الإداري بكل شفافية ووضوح، إنطلاقا من أنه يقوم أساسا على البيانات الرقمية والمعلومات الإلكترونية، وبذلك لابد أن يرافق هذه المدخلات التكنولوجية الجديدة للإدارة تنمية وتحديث لمواردها البشرية من خلال تدريب كافة الموظفين على طرق إستعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الالكترونية بشكل سليم، وإعطائهم فرص لرفع مستوى مهاراتهم وإبداعاتهم، والعمل على الاختيار الكفء والجيد للموظفين الذين تكون لديهم الرغبة في التعلم والقدرة على إستيعاب المعلومات المكتسبة في وقت وجيز ومختصر، وعلى هذا أعطت الإدارة المحلية ميدان الدراسة اهتمام ولو بدرجة متوسطة في تنمية قدرات ومهارات الموظفين المهنية والتقنية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ الأعمال الإلكترونية.

فالمنظور التقليدي لتسيير الموارد البشرية لم يعد صالحا للتعامل مع المتغيرات الحالية بل يجب التعامل مع المستقبل من خلال منظور إستراتيجي، ماتطلب تواجد كوادر بشرية تتميز بمجموعة من المواصفات التي تجعلها قادرة على التعامل مع التكنولوجيات المختلفة وأن تكون مهيأة للتعلم وهذا مايعكس نظرة المدخل المعرفي الذي قدم رؤية متطورة للإدارات في ظل تغيرات البيئة نتيجة للتقدم التكنولوجي الحاصل.

إذ لابد من إعطاء أهمية لرأس المال الفكري، وتوليد أفكار جديدة بهدف تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل، ما يجعل الإدارة قادرة على التحسين المستمر، وتعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية خاصة ما تعلق بتوسيع قدرة الأفراد باستمرار على خلق النتائج التي يريدونها فعلا وانجاز الأداء بمواصفات المطلوبة والتي يجري فيها إنشاء أنماط جديدة وشاملة من التفكير الإبداعي، للإنخراط في خضم التطورات الحاصلة في مجال العمل الإداري ما يستدعي منها إعادة برمجة إداراتها وتهيئة أفرادها للتعلم خصوصا أنها أصبحت تتعامل مع معلومات وبيانات وفق معايير تكنولوجية جديدة تساعدها في تخطي نماذجها التقليدية والإنتقال بكل سلاسة نحو نموذج عصري مواكب لموجة التكنولوجيا، وبالتالي إنشاء بنية تعليمية فعالة، توجهها نحو تطبيق أسلوب إداري حديث (الإدارة الإلكترونية) يساعدها في تحقيق أهدافها وضمان بقائها وتكيفها مع التكنولوجيات المختلفة.

ج. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: من خلال نتائج الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرة كبيرة على المتطلبات التشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، نستطيع القول إن الإدارة المحلية ميدان الدراسة تتوفر بدرجة متوسطة على المتطلبات التشريعية حسب المتوسط الحسابي العام المقدر ب **1.78** اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك إنطلاقا من توفر متطلبات الإطار التشريعي، الإلتزام بالإطار التشريعي.

- **بالنسبة لتوفر متطلبات الإطار التشريعي**: تعد تقنية الإدارة الإلكترونية من التطبيقات الإدارية المستحدثة في الإدارة بشكل عام، تهدف لإحداث نقلة نوعية في انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية من خلال الإعتماد على تكنولوجيا الإعلام والإتصال والتوجه نحو تطبيق التقنيات الحديثة في الإدارة، الأمر الذي إستدعى إحداث إصلاحات إدارية للتوافق مع تطبيقات أنظمة الإدارة الإلكترونية، إلا أنها غير كافية لتفعيل هذا الأسلوب الحديث ونجاحه مرهون بإيجاد بيئة تشريعية تكفله وتضمن إمكانية تطبيقه على أرض الواقع، مما يحتم ضرورة مراجعة شاملة للنصوص التشريعية التقليدية لعمل الإدارة ومحاولة خلق بيئة تشريعية ومناخ قانوني ملائم لهذا التوجه الإلكتروني.
- **بالنسبة لتوفر متطلبات الإلتزام بالإطار التشريعي**: إن إستحداث أطر تشريعية قانونية ملائمة لإجراءات العمل الإلكتروني تستوعب العمليات الإلكترونية الجديدة وتتوافق مع أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية من المتطلبات الأساسية لنجاح هذا الأسلوب الإداري الجديد، إلا أن نجاحه الواقعي مرتبط بدرجة الإلتزام بتطبيق هذه القوانين والتشريعات وماتحويه من مضامين في الواقع الإداري الإلكتروني، حيث أن الإلتزام بالأنظمة واللوائح التي تضبط العمل داخل الإدارات الإلكترونية وممارسة العمل الإداري وفق الضوابط والأطر التشريعية من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية.

ونخص بالذكر تبعا لموضوع دراستنا الذي يستهدف توفير المتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية وذلك يتمحور في إطار تحسين التنظيم الإداري الداخلي والرقي به لأحسن المستويات بالإستفادة من التطور التكنولوجي واستخدام الوسائل التقنية لتبادل المعلومات والتواصل من شبكة الأنترنت وأجهزة الكمبيوتر في تفعيل العمل الإداري وتنظيم العلاقة بين مختلف الأجهزة الإدارية وقد حاول المشرع الجزائري في العديد من النصوص القانونية مسايرة التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال بهدف بناء مجتمع المعرفة من خلال العديد من القوانين والنصوص التنظيمية والتي تدخل ضمن الآليات التي تؤسس لتطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية.

وهو ما فسره مدخل إعادة إختراع الحكومة بضرورة سن تشريعات جديدة وإعادة ترسيم الإجراءات والممارسات الإدارية وفقا لمناهج تكنولوجيا المعلومات والإتصال ضمن عمليات الإصلاح الإداري لتحسين أداء الإدارة في العصر الحديث، كنتيجة للعديد من المتغيرات التي أعادت صياغة العديد من المفاهيم الإدارية، فالتطور التكنولوجي قد أحدث تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية وفي المستويات الإدارية وفي إجراءات العمل، الأمر الذي يستوجب ضرورة إيجاد صيغ وقواعد قانونية وتنظيمية تتماشى مع هذه التطورات وتحقق المطلوب منها وهو زيادة فعالية وكفاءة أداء عمل الإدارة المحلية.

النتيجة العامة

توصلت الدراسة إلى النتيجة العامة التالية: تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة على المتطلبات اللازمة والمتمثلة في المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، والمتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ونجد من خلال هذه النتيجة أن الهدف من الدراسة قد تحقق، وهو أننا قد توصلنا إلى معرفة مدى توفر الإدارة المحلية على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد كانت الإجابة كما سبق أنها توفرت بدرجة متوسطة.

وهذا ما يجعلنا نستنتج أن برنامج مشروع الإدارة الإلكترونية الذي إعتبر ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تبنتها الجزائر لتحقيق التنمية المستدامة والذي تمثل أساسا في[1]:

1. **برنامج التطوير الفني**: يركز هذا البرنامج على إستخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كما يهتم بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن إستخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.
2. **برنامج التطوير الإداري التنفيذي**: يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر إستخدامها للمعاملات الإلكترونية.
3. **برنامج تطوير البنية المالية**: يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.
4. **برنامج تنمية الإطارات البشرية**: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها مع جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الإدارة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارته.
5. **برنامج تطوير التشريعات**: والذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة.

وقد تمت ترجمة هذا البرنامج على أرض الواقع ضمن عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية من خلال أربعة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي[2]:

- **التواجد والتفاعل(الفهرسة)**: تركزت المجهودات في المرحلة الأولى حول التمكن من الحضور المباشر (على الخط)، للإدارة المحلية، وتم بناء الصفحات الإلكترونية والنماذج المباشرة للمعلومات في هذه الفترة، وهي عبارة عن صفحات فهارس تكون بها وثائق إلكترونية مرتبة بحيث يمكن للمواطن البحث فيها وإيجاد المعلومات ذات الإهتمام، وسميت هذه المرحلة بالفهرسة لأن العمل يتمحور حول فهرسة معلومات الإدارة المحلية وعرضها على

[1]- وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية، حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الجزائر، ورقة عمل للملتقى الدولي حول ادارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014، ص15.

[2]- الوافي رابح، مرجع سبق ذكره، ص99-100.

الشبكة المعلوماتية، ولأن الإدارة في هذه المرحلة لا تملك الخبرة الكافية فهي تفضل تقليل المخاطر من خلال التوجه نحو إجراءات إلكترونية بسيطة، وطبقا لذلك فان عدد المواطنين الذين يبحثون عن المعلومات على الشبكة يتزايد بشكل مستمر بدلا من البحث في الوسائط الورقية وإجراء المكالمات الهاتفية ويخيب أملهم إذا لم يجدوا المعلومات المطلوبة.

كما أفادت هذه المرحلة المواطنين في إستخدام تلك المعلومات لمعرفة السياسات والإجراءات بالتحديد، ويعلموا أين يذهبون للحصول على الخدمات، ويستمر المواطنون في هذه المرحلة في إستخدام الخدمات القائمة على الإتصال بالهاتف والحضور الشخصي لمكاتب الخدمة، ولكن بشكل أقل، ورغم بساطة التقنية المستخدمة في هذه المرحلة إلا أن هناك عدد من التحديات التي تواجه عملية الإدارة التنظيم لتلك المواقع، وتتطلب الدوائر المختلفة حضور على الشبكة وموارد ضرورية تخصص لهذا الغرض، وكذلك الحاجة لمراقبة وصيانة المعلومات كلما تغيرت الإجراءات والسياسات الخاصة بالإدارة المحلية.

وهنا تبرز أهمية سرية المعلومات لأنه من الممكن تتبع الأنشطة المنفذة مباشرة على الخط،من قبل الإدارة مثل منتجات التي يكثر تداولها والزمن المستغرق في كل صفحة والوقت المستغرق في البحث، لذا تم تحديد عدة سياسات تتعلق بأمور السرية أو خصوصية المعلومات عند الإعداد للموقع، وعادة ما تحال هذه المسؤولية إلى قسم تقنية المعلومات بالإدارة المحلية، أو قد تمنح هذه المسئولية إلى جهة خاصة لمتابعة كافة التحسينات والتعديلات، والمسألة الأخرى المهمة في هذه المرحلة هي تحديد مسؤولية من يجيب على الرسائل الإلكترونية إذ يحتوى الموقع عادة على عناوين بريد إلكتروني لتلقي أسئلة مستخدمي الموقع، فقد تكون هذه الأسئلة خارج إمكانيات واختصاص المسؤول على الموقع لذا يجب تحديد إجراءات التعامل معها.

- **التعامل**: مع ازدياد قناعة الموظفين والمواطنين بأهمية قيمة الشبكة المعلوماتية (الأنترنت) كقناة خدمية وازدياد الرغبة في إستغلالها، مما شجع المواطنين على الدخول للموقع لتلبية إحتياجاتهم بدلا من الذهاب إلى أماكن محددة لا نجاز أعمال ورقية، وأعطى التعامل الإلكتروني أمل في تحسين كفاءة الخدمات المواطن (الزبون) والإدارة المحلية بدلا من الجدولة البسيطة للمعلومات (الفهرسة)، وتعد المرحلة الثانية بداية الإدارة المحلية الإلكترونية كحركة ثورية لتغيير طريقة التعامل الجماهير مع الإدارة وتعزز هذه المرحلة تعامل المواطن مع الإدارة على الخط مباشرة موفرة ساعات طويلة من العمل الورقي، ومتاعب التنقل إلى مكاتب الإدارة ووقت الإنتظار في طوابير مملة.
- **التكامل العمودي**: الهدف من التكامل العمودي هو دمج الأنظمة المحلية مع النظام العام للدولة أو البحث عنها في بعض الأحيان، وسيكون لها تأثير واضح في ربط البلديات ببعضها البعض مثل بناء قاعدة بيانات وطنية لتسجيل المركبات الآلية ورخص القيادة وتسجيل حوادث المرور، ونظرا لأن المرحلة الثالثة تستهدف توحيد

الهيئات والدوائر الحكومية المتناظرة، فإن عددا من القضايا الهامة تبرز تحديات تقنية مثل سرية وأمن المعلومات الخاصة بالمواطن.

- **التكامل الأفقي:** يعمل التكامل الأفقي في هذه المرحلة على ربط قواعد بيانات مختلفة في مجالات وظيفية متنوعة، ويسمح ذلك بالمشاركة في المعلومات وبالتالي فإن المعلومات المخزنة لدى هيئة ما سيتم بثها لكافة الدوائر الحكومية.

هذه الإستراتيجية المتبناة من قبل الحكومة الجزائرية لتطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية وتفعيل الخدمات الإلكترونية وربط الإدارة المحلية بنسق إلكتروني موحد يتيح إجراء مختلف المعاملات بالدقة والسرعة اللازمة وتوفير الجهد والوقت والتكاليف والرفع من مستوى أداء وظيفة الإدارة المحلية، بقيت حبيسة الأوراق ومجرد خطابات رسمية ولم تنفذ بالصيغة المطلوبة.

والنتيجة المتوصل إليها من الدراسة الحالية حول مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية ميدان الدراسة يؤكد أن تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالإدارة الإلكترونية لا يرتقي للمستوى المطلوب ولازالت عمليات التحول الإلكتروني متأخرة وتسير بوتيرة بطيئة مع غياب رؤية واضحة لمسيرين الإدارة المحلية ميدان الدراسة حول جدوى وفعالية توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية والتجسيد الفعلي لأسلوب الإدارة الإلكترونية إلا أنه على الرغم من ذلك إستطاعت تنفيذ وتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وسمحت بتحقيق نتائج متوسطة على العموم.

وخلاصة هذا، لابد أن نؤكد أن التحول نحو العمل الإلكتروني أحد الخيارات الحديثة لتحسين خدمات الإدارة المحلية والإرتقاء بها، وباعتبار هذا المشروع ضمن السياسة التنموية الشاملة فقد مس جميع القطاعات إلا أن ثماره برزت من خلال التطبيقات المستحدثة في الإدارات المحلية، حيث أسست مصالح بيومترية، بغية تحقيق مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتخفيف الإجراءات الإدارية وأعبائها، والإنتقال من العمل الورق التقليدي للعمل الإلكتروني للحاق بالمستجدات العالمية ولتحقيق ذلك اتخذت السلطة الوصية جملة من الآليات والإجراءات الموجهة لتطوير الإدارة وتكييفها مع المتطلبات التقنية، إلا أنها إجراءات عشوائية تفتقر للجدية في التطبيق وغير ملمة بمتطلبات نظام الإدارة الإلكترونية ما نتج عنها خدمات جد محتشمة ولا ترتقي إلى المستوى المطلوب بعد.

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن الإدارة المحلية اليوم لم تصل بعد إلى التطبيق الفعلي لنظام الإدارة الإلكترونية، فالأمر يستدعى منها ضرورة توفير توليفة متكاملة من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والأمنية والبشرية والتنظيمية وغيرها من المكونات أو بالأحرى المتطلبات التي تمثل القاعدة الأساسية للتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ومحاولة تجاوز التحديات التي تعيق تطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية وحالت دون نجاحه بالشكل المطلوب، فنجاح هذا المشروع يتطلب أولا ومنذ البداية تحديد المشاكل والعقبات الممكنة والحد منها أثناء تطبيقه في مراحله الأولى،

فلا يمكن أبدا انجاح الإدارة الإلكترونية في ظل تلك العقبات، فالإدارة المحلية الجزائرية تعاني من عقبات عديدة ومختلفة منذ بدايتها إلى غاية اليوم، بحيث تتمثل هذه في:

- التسييس المبالغ فيه لتدبير الشأن البلدي وحالات الإنقسامات السياسية والصراعات الداخلية بين أعضاء المجالس البلدية، دون إتخاذ العديد من القرارات الحاسمة المؤثرة في حاضر ومستقبل الكثير من البلديات، فأمام إنسداد الأفق السياسي على المستوى المركزي، تحول الصراع السياسي بين الأحزاب السياسية في البلدية، وإنصب إهتمام النخب المسيرة بالأساس على رسم الاستراتيجيات المضادة للخصوم بدل التفكير في تطوير نمط التسيير البلدي، أو العمل على إستقطاب الموارد المالية والخبرات التقنية الكافية لمواجهة المشاكل المتفاقمة، حيث شهدت 208 بلدية من أصل 1541 بلدية في الجزائر في الفترة من سنة 1997 إلى سنة 2002، حالات إنقسامات سياسية ترجمت إلى عمليات سحب الثقة من المنتخبين خاصة رؤساء البلديات مما جعل هذه البلديات تعيش في حالات من الركود على مستوى التنمية المحلية[1].
- التحديات الإدارية: تتمثل في تعدد الأجهزة التي تمارس الرقابة الإدارية، والمالية على عمل المجالس المحلية، هذا بالرغم من تمتع البلدية بشخصية معنوية واستقلال مالي، باعتبارها قادة اللامركزية، إلا أن هذه اللامركزية تبقى نسبية وخاضعة لرقابة تمس أعضاء المجلس الشعبي البلدي وأعمال البلدية وتصرفاتها للمجلس الشعبي وقد صار من المسلم به إن الإدارة الجزائرية نموذج حي للبيروقراطية،[2] والبلدية بدورها لم تسلم من هذا التصور، اذ كثيرا ما يثير ذلك انزعاج المواطن والموظف على حد سواء، بل الوضع يزداد حساسية نظرا لمكانة البلدية بالنسبة للمواطن لقربها منه واتصالها المباشر بت، هذا الأخير الذي يشتكي دوما من تأخر الحصول على الخدمة وطول الإجراءات وتعقدها.
- الحدود المرتبطة بالهيكل التنظيمي: لعل السبب الرئيسي الذي يعود له الكم الهائل من المشاكل التي تتخبط فيها البلدية، هو الهيكل التنظيمي الذي يبرر تنظيمها، ويؤسس البنية الداخلية لها والذي كان ولا يزال لا يحقق أهداف التنظيم الحقيقية ويحول دون أي حركة تصحيحية وقيادية هادفة في إطار مبادئ المناجمنت العمومي المحلي بحيث نجد أن الهيكل تنظيمي لا يعكس إحتياجات الإدارة المحلية[3]، نجد الوظائف المتعددة وغير المحددة التي تضطلع بها البلدية من الصعب جدا حصرها في هيكل تنظيمي جامد ومحدد مسبقا وفق معيار ديمغرافي، حتى الوظائف الموجودة والمسطرة ضمنه لا تعكس حاجات ومتطلبات السكان المتزايدة والمتغيرة، بل بقي هذا المخطط وسيلة شكلية وقانونية لابد منها من أجل توزيع المهام وبأي طريقة كانت دون تكييفه مع الواقع، حتى إن طريقة إنشاء نمط هذا المخطط لم

[1]- ناجي عبد النور، اصلاح الادارة المحلية في الجزائر الواقع والاتجاهات المستقبلية، مجلة أكاديمية، مجلد06، العدد01، جامعة حسيبة بن بوعي الشلف،الجزائر، 2013، ص11.

[2]- ناجي عبد النور، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

[3]- الوافي رابح، مرجع سبق ذكره، ص 90.

تتغير منذ 1981رغم الإصلاحات التي عرفتها الجزائر في عدة مجالات إلا أنها لم تشمل إصلاح الإدارة وبقي هذا البعد مهمشا.

- الحدود المرتبطة بالإجراءات:[1] إكتسبت الإدارات الجزائرية بصفة عامة والإدارة المحلية بصفة خاصة التنظيم البيروقراطي منذ العهد الإستعماري التركي والفرنسي، وهو ذلك البناء المغلق الذي يتميز بالدقة والوضوح والإستمرارية وبقدرته على ممارسة الضبط من خلال جملة من الخصائص التنظيمية الداخلية المرتبطة بنظام القواعد والإجراءات والتي يستمد منها فعاليته، غير أن تلك الإجراءات ورغم أنها تساهم في توجه موحد للجماعات المحلية نحو هدف واحد، إلا أنها صارت عائقا أمام التسيير الفعال من خلال: التطبيق الصارم للقوانين إن تقيد موظفي وعمال الإدارات المحلية بالتطبيق الصارم والحرفي للقوانين يؤدي إلى تحجر وجمود سلوك هؤلاء وارتباط أدائهم بالقواعد والإجراءات وإعتبارها كغاية مما نجم عنها إجراءات جامدة لا تستجيب إلا بصفة جزئية وواقع ومقتضيات تسيير البلديات، فهي إجراءات ثقيلة تعتمد على المستندات، الوثائق الثبوتية المكتوبة مما يبطء عملية صناعة القرارات وتنفيذها، والذي يخلق تذمرا في أوساط المستفيدين من خدمات الجماعات المحلية.
- الحدود المرتبطة بالثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموع القيم، الأفكار، المعتقدات وأنماط السلوك المشتركة بين موظفي الهيئة الإدارية والتي تحدد كيفية تفكيرهم، أساليب العمل وإنجاز المهام الإدارية، كيفية إتخاذ القرارات، أخلاقيات العمل وحل المنازعات الإدارية، وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القواعد المستمدة من الحياة العامة والمشتركة بشكل يساعد على بناء نظام كامل للمنظمة بكل نواحيه الإدارية والتكنولوجية، وهذا ما يجعل لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها[2].
- حدود مرتبطة بطبيعة الإتصال: نعلم أن الإتصال يلعب دور هام في السير الجيد للإدارة، وهو عبارة عن تبادل للمعلومات بين عدة أطراف سواء الإدارات فيما بينها، أو بين الإدارة والمواطن، ويأخذ شكل قرارات، منشورات، تعليمات، مذكرات استدعاء، لكن تواجهه عدة معوقات تحول دون تحقيق الهدف من الإتصال وهي مقسمة إلى نوعين من المعوقات: (معوقات داخلية وترتبط هذه المعوقات بالبيئة الداخلية للإدارة، وتظهر من خلال طبيعة الإتصال بين الإداري والسياسي، العلاقة بين الموظفين حيث أن الإتصال الفعال يقوم على تبادل المعلومات في كافة الإتجاهات ومستويات التنظيم الإداري سواء إتصال أفقي الذي يكون بين المصالح في نفس المستوى أو إتصال عمودي من الأعلى إلى الأسفل[3]، لكن في الإدارة الجزائرية سيطرة الاتصال العمودي مما أدى إلى هيمنة الإتصال غير الرسمي الذي دائما ما يفتح المجال أمام الإشاعة، ويقضي التسيير ألتشاركي وهو عامل أساسي للسير الجيد للإدارة.

---

[1]– سعيد مقدم، واقع ومقتضيات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الإدارة، المجلد 3، العدد02، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1993، ص07.

[2]– الوافي رابح، مرجع سبق ذكره، ص92.

[3] – المرجع نفسه، ص93.

أما عن المعوقات الخارجية التي تتمثل في علاقة السلطة الوصية بالهيئة الإدارية حيث تخضع الإدارة المحلية إلى السلطة الوصية وهذا في إطار الرقابة الوصائية التي تقوم بها السلطة المركزية على الجماعات المحلية من خلال رقابة أعمال المجالس المنتخبة، بحيث تخضع قرارات الإدارة المحلية إلى مصادقة السلطة الوصية قبل تنفيذ هذه القرارات،كما أن البرامج التنموية تقررها السلطة الوصية بدل البلدية، وبهذا أصبحت العلاقة الوصائية تمثل عائقا أمام السير الجيد للإدارة المحلية التي تمثل اللامركزية، أما عن علاقة الإدارة بالمواطن تكفلت عدة نصوص قانونية بتنظيم العلاقة والتي تناولت ضرورة إعلام المواطن –الإستقبال الجيد– التحسين الدائم لنوعية الخدمات، إلا أن تفشي بعض الممارسات السلبية كالبيروقراطية، الإستقبال غير اللائق يؤكد عدم احترام ما جاء بت المرسوم، إضافة إلى ذلك عدم تحيين المنظومة القانونية بالمستوى المطلوب بما يتماشى وأساليب التسيير الحديثة.

- التحديات المالية: تعاني المجالس المحلية من محدودية الموارد المالية الذاتية والعجز في التحصيل الجبائي، وظاهرة التهرب الضريبي، المديونية وكثرة النفقات المحلية، هذا العجز المالي كان بسبب أن المسئولين المحليين لا يهتمون إلا بالمدفوعات على حساب تقوية الإيرادات.
- تحدي الموارد البشرية والأساليب العصرية في التسيير تفتقر الإدارة المحلية إلى الأساليب العصرية في التسيير (الإدارة الإلكترونية) وغياب الكفاءة المهنية والتأهيل لدى الكوادر[1]، فتسيير الموارد البشرية على المستوى المحلي يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى، لكن يبقى الوظيف العمومي في الجزائر بعيدا كل البعد عن هذه التغييرات الحاصلة في تسيير الموارد البشرية (التكوين، مشاركة المستخدمين في إتخاذ القرار، لتقييم، التحفيز) خاصة على مستوى الإدارة المحلية معتمدا على تسيير كلاسيكي ممل لا يفتح أفق لحياة مهنية جيدة، ما جعل المورد البشري بالإدارة المحلية يتقمص صفات سلبية أصبحت اليوم من أسباب عرقلة تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية حيث يتميزون ب[2]: (عدم إحترام أوقات العمل فأغلبية المستخدمين المحليين لا يحترمون مواقيت العمل ولا يلتزمون بها، التراخي حيث يميل معظم العاملين بأجهزة الإدارة إلى التراخي والتكاسل، السلبية يقصد بها جنوح الموظف إلى عدم إبداء الرأي واللامبالاة والإكتفاء بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة ايجابية أو رغبة في التطوير والابتكار، كذلك التهرب من المسؤولية: ويظهر ذلك من خلال تحويل الأوراق والوثائق من مستوى إداري إلى أخر بهدف التهرب من الإمضاءات والتوقيعات التي ترتب المسؤولية).
- الحدود المرتبطة بالتشريعات والقوانين التي تضبط الإدارة المحلية، جل التشريعات والقوانين قد نشأت في ظل التسيير التقليدي ولا تتماشى مع التغيرات الحاصلة والتوجه نحو النمط الحديث في التسيير والإعتماد على التقنيات

[1]– بومدين طامشة، آليات محاربة الفساد الاداري وبناء الحكم الراشد دراسة حالة الجزائر، مجلة دراسات استراتيجية، مركز البصيرة، عدد السابع، الجزائر، 2007، ص121.

[2]– بومدين طامشة، مرجع سبق ذكره، ص93.

التكنولوجية، فعلى الرغم من تكييف بعض القوانين وسن تشريعات جديدة إلا أنها بقيت رهينة القيد النظري ما نتج عنها تخوف الإدارة المحلية من تطبيقها وإستقرارها على الأنماط التقليدية في التسيير وإتباعها للقوانين التقليدية وعدم تقبل التغيير الجذري.

وإنطلاقا من النتائج المتوصل إليها، يمكن طرح جملة من الاقتراحات والتوصيات، فلإنجاح التحول نحو تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية بالطريقة الصحيحة وتطبيقها الفعلي بشكل سليم، لابد من توفير المتطلبات الكفيلة والضرورية التي من شأنها تسهيل عملية تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية لولاية جيجل، وتتمثل هذه المتطلبات في مايلي:

- **المتطلبات المادية:** وتتضمن قائمة المتطلبات المادية في البنود التالية:

1. عمل دراسة شاملة لإحتياجات الإدارة المحلية من الأجهزة والمعدات التقنية والبرامج والمستلزمات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ورفعها للجهات الوصية مع التأكيد على ضرورة توفيرها وأهميتها في التطبيق الفعلي لبرنامج الإدارة الإلكترونية، وذلك بعقد إجتماعات مع القيادات العليا والجهات المسؤولة على اتخاذ القرارات ضمن تسهيلات الممنوحة لإجراءات التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
2. التعريف بأهمية الشبكة الداخلية في أوساط الموظفين وطريقة عملها وتوفير البرامج والتطبيقات المتعلقة بإجراءات العمل بها.
3. تحديث البنية الشبكية للإدارة المحلية وإعداد مخطط توضيحي لها.
4. إستحداث مكاتب جديدة ضمن المصالح البيومترية لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية
5. توفير برامج الصيانة للشبكة الداخلية والبرامج والتطبيقات المستخدمة.
6. توفير أنظمة حماية آلية ومتطورة لحماية بيانات الإدارة المحلية.
7. توفير موقع الإلكتروني للإدارة المحلية ميدان الدراسة على شبكة الأنترنت ونشر أهميته بين الموظفين.
8. إعداد برنامج ميزانية خاصة مستقلة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية ضمن المخطط السنوي للإدارة المحلية.
9. توفير المخصصات المالية اللازمة لبرامج تدريب وتأهيل العاملين والاستعانة بخبراء وباحثين في مجال الإدارة الإلكترونية.
10. توفير الدعم المالي المناسب لتحديث وصيانة الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات المطلوبة.

- **المتطلبات البشرية:** وتتضمن قائمة المتطلبات البشرية في البنود التالية:

1. تحديد الإحتياجات التدريبية للقيادات والموظفين العاملين في الإدارة المحلية اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.

2. توفير البرامج التدريبية الكافية والكفيلة بتنمية مهارات وقدرات المديرين والموظفين على تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.
3. توفير الموارد البشرية اللازمة من برمجيين وأخصائيون في الإعلام الآلي والصيانة لتطبيق برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
4. الإستعانة بخبراء وباحثين في مجال الإدارة الإلكترونية للقيام بندوات للمديرين والموظفين للإستفادة من أحدث البرامج والتطبيقات المعمول بها في المجال الإلكتروني.
5. تعزيز الجانب الرقابي على القائمين ببرامج تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
6. نشر ثقافة العمل الإلكتروني وأهميته في أوساط الموظفين والمديرين بالإدارة المحلية.

- **المتطلبات التشريعية**: وتتضمن قائمة المتطلبات التشريعية في البنود التالية:

1. تغيير السياسات الإدارية التقليدية المعمول بها لإجراءات العمل الإداري بما يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
2. إصدار اللوائح والتعليمات التي تساهم في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. توفير دليل إرشادي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية المتوفرة بالإدارة المحلية.
4. وضع الأنظمة الرقابية اللازمة والكفيلة بضبط الأعمال الإلكتروني.
5. توفير أعوان موكلين لشرح وتوضيح كافة التشريعات الخاصة بالعمل الإلكتروني.
6. التنسيق مع الجهات العدلية لإستحداث تشريعات تعمل على حماية أمن نظام المعلومات في ظل العمل بالإدارة الإلكترونية.

الخاتمة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة لابد من التذكير بأن الهدف الرئيسي والأساسي من دراسة موضوع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات المحلية يتمثل في الكشف عن أهم المتطلبات التي لابد من توفرها حتى يتم التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية والعمل على توضيح أهميتها في الإدارة، ولتحقيق هذا الهدف انتقلت الدراسة بين توضيح تصورها نظريا، والبحث عن دلالاته في الواقع الميداني، الذي هو الإدارة المحلية لولاية جيجل، فالتحول نحو الإدارة الإلكترونية، يعني ذلك تحولا يحمل في كيانه كل ما هو رقمي حين إنجاز المهام الإدارية، ويبرز دور الشبكات الداخلية والخارجية والعالمية إذا ذكر موضوع العلاقات، فتمتزج وتتفاعل كل من تكنولوجيا المعلومات، الأجهزة التقنية، الموارد البشرية، إذ تميز الإقتصاد الجديد بكونه يتعامل مع الرقميات والمعلومات الرقمية، التي تعد الوجه الآخر لعملة التجرد المادي من خلال الأجيال الحالية والمستقبلية من تكنولوجيا الآلية المبرمجة، وأهم أدواته تكنولوجيا المعلومات والإتصال والتي تسهم بدورها في ضمان استمرار التكامل بين العمالة البشرية، والمهارات الوجدانية، والمساعدات الميكانيكية والإلكترونية [1].

وبغض النظر عن عمق الصلة بين الإدارة الإلكترونية وحالة الإدارة المحلية ميدان الدراسة والتي لا يدركها إلا جملة المختصين والمفكرين في هذا المجال، إلا أنه لابد من الرؤية العميقة لمثل هذه العلاقة الوظيفية لطبيعة عمل هذا الأسلوب الإداري الإلكتروني الذي يؤدي عددا من الوظائف المرتبطة بالمدخلات والمخرجات، ويستجيب لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية استجابة فعلية تتجلى من خلال الأوضاع والصورة الحقيقية للإدارة المحلية، كون الرقي بأداء خدمات الإدارة المحلية يعني إنجاز الأعمال على مستواها بكفاءة وفعالية، مما يتطلب توفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال ونظام معلوماتي راقي، وتطوير مستمر للقدرات وكل هذه العناصر تعكس واقع الإدارة المحلية.

وللعمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية لابدّ من مقومات مادية وغير مادية تجعل منها قادرة على أداء الأعمال المنوطة بها، وتحقيق الأهداف التي تنشدها لتحقيق تنمية محلية شاملة قائمة على منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب معرفة متطلبات التطبيق، ثم المراحل التي تمر بها عملية التطبيق، وبناء على ذلك توصلت الدراسة الحالية للنتائج الفرعية التالية:

- **نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:** من خلال المتوسط الحسابي العام المقدر ب 2.06 ومعامل الإرتباط بيرسون المقدر ب 0.937، توصلت الدراسة الحالية لتوفر درجة متوسطة من المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية لولاية جيجل.
- **نتيجة الفرضية الجزئية الثانية:** من خلال المتوسط الحسابي العام المقدر ب 2.22 ومعامل الإرتباط بيرسون المقدر ب 0.818، توصلت الدراسة الحالية لتوفر درجة متوسطة من المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية لولاية جيجل.

[1]- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 457.

- **نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة:** من خلال المتوسط الحسابي العام المقدر ب 1.78 ومعامل الإرتباط بيرسون المقدر ب 0.729 ، توصلت الدراسة الحالية لتوفر درجة متوسطة من المتطلبات التشريعية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية لولاية جيجل.

وتأسيسا على هذا وبناء على قيمة المتوسط الحسابي العام المقدر ب 2.02 وقيمة معامل الإرتباط بيرسون المقدر ب 0.828، تمكنت الباحثة في هذه الدراسة من الوصول إلى نتيجة مؤداها أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية لازال في خطواته الأولى لا يستوفي الشروط الضرورية والكافية، إذ تتوفر المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب الإلكتروني إلا أنها بدرجة متوسطة، وهو إن دل يدل على شيء فإنما يدل على أنه ليس كل من يستطيع إعداد وتخطيط برنامج تنموي قادر على تجسيد مضامينه واقعيا، فلما كانت الإدارة المحلية الجزائرية تتعامل بشكل ورقي عرفت عدة تحديات وعانت الويلات ولازالت تعاني لحد الآن، فما بالك عند الحديث على التعامل الإلكتروني وتحويل معاملاتها لقالب تكنولوجي، فالمشكلة أعقد عند الحديث عن القراءة التفاعلية والوثائق الإلكترونية.

يكشف تشخيص واقع الإدارة المحلية الجزائرية وانتقالها إلى النمط الإلكتروني، عن وضع متأزم، إذ أن مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر شعار فقط، تحيطه الكثير من الضبابية وذلك لغياب رؤية شاملة في إيجاد المتطلبات التقنية والقانونية والتنظيمية والبشرية لإطلاق هذا المشروع، فالتصور السائد حول المشروع لا يخرج عن نطاق إعتباره برنامج أو مخطط شبيه إلى حد ما بمخططات التنمية التي كانت تضعها وزارة التخطيط في العشريات الماضية، بمعنى أن هذا التحول يأخذ شكلا استعراضيا لضمان الدعم الخارجي وبتعبير أدق هو مشروع لتسويق الصورة الخارجية لا غير، خاصة أن الأساليب التي تم انتهاجها في إطار الإدارة الإلكترونية كعصرنة خدمات الحالة المدنية وإطلاق نظام جواز السفر وبطاقة التعريف البيو مترية، وتقنية إستصدار وثائق الحالة المدنية الأصلية دون التنقل لمكان المولد، رغم ما له من أهمية كثيرا ما كانت إستجابة لدعوات بعض الهيئات الدولية، أو في سبيل البحث عن شرعية جديدة (شرعية تكنولوجية)، لضمان بقائها وإستمراريتها وإضفاء نوع من الرشد عليها.

وعلى الرغم كون الإدارة الجزائرية تسعى إلى التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات والنهوض بالمجتمع الجزائري، لكن على ضوء النتائج المتوصل إليها، حتى الآن مازال الإستثمار الفعلي للإدارة في مجال تنمية إستعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصال محدود للغاية، وذلك بالرغم من الحماس الكبير المعبر عنه من طرف الجميع في الإرتقاء بهذا المجال، وفي غياب دراسة دقيقة في الموضوع وعلى الرغم من صرف أموال طائلة في المعدات المعلوماتية والبرمجيات على مدى سنوات عدة، إلا أن ذلك لم يؤثر ايجابيا على المردودية وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الإدارة، حيث أن بعض الحواسيب لا تستغل الآن إلا لأغراض الطباعة فقط، فالبرنامج المتبع حتى الآن في مجال إستعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصال بالإدارة

المحلية الجزائرية يتميز بالأساس بعدم التنسيق بين الإدارات في شتى مكونات المعلومات من معدات وبرمجيات ودراسات، وإتباع كل إدارة منهجية وخطة عمل حرة غير مرتبطة بالأهداف والتوجهات العامة للدولة.

ناهيك عن النصوص والمراسيم والتشريعات واللوائح الرسمية والتعليمات التنظيمية يكشف حقيقة وجود كم هائل منها دون اللجوء إلى تفعيلها وتوثيقها على أرض الواقع، قرارات لا تجد لها صدى في الواقع ولا تعترف بها الإدارة المحلية، غالبا ما تجد التنظيمات الداخلية تأخذها على قوانين بمعنى الخاص يقيد العام، بالإضافة إلى عدم القدرة على فهم محتواها وممارستها، فضلا على أنها لم تأخذ بعين الاعتبار قبل وأثناء تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بقدر ما تحاول أن تثبت جذور السلطة القانونية.

وخلصت الدراسة أن الإدارة المحلية الجزائرية تفتقد إلى بيئة الكترونية مناسبة تتماشى مع إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، فعلى الرغم من وجود برنامج منذ 2013، إلا أن الواقع مغاير تماما، وهو ما يدعوا إلى ضرورة النظر فيما خطط، وفيما نفذ وما سينفد النظر إلى الإمكانيات مقارنة بالمخططات إضافة إلى مخططات وبرامج التحول الإلكتروني التي يغلب عليها الشعارات، فتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية ليس فقط إدخال أو اقتناء المعدات التكنولوجية وإنتهى هذه مجرد خرافة، فمن السهل إقتناء الأجهزة لكن تحويل المعطيات إلى شيء مفيد إدماجه والتعامل به وتكريس كل الجهود والإمكانات المادية، البشرية، التشريعية لعمل توليفة متكاملة هو العمل الصعب، لا ننكر حقيقة وجود إنتقال للعمل بالأسلوب الإداري الإلكتروني إلا أنها مجرد خطوات مبعثرة لا تعكس إلا جزء بسيط من تبني أسلوب إداري حديث ما يطرح العديد من التساؤلات عن جدية المشاريع التنموية المحلية وحقيقة تجسيدها واقعيا أم أنها مجرد حبر على ورق.

ولاشك أن الفائدة المعرفية لبحث علمي ترتقي عندما تحاكي نقطة جوهرية تتجسد في رسم ملامح مواكبة البحث لتيار الرؤى المعرفية المعاصرة وتنسج في ضوئها إسهامات تنعكس على قيمة التراكم المعرفي الموجود، ولذلك قد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، لكن لا يمكن إعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، نظرا لكونه موضوع متشعب وحديث نسبيا في الجزائر، وأملا في دراسته وتحليله في المستقبل أكثر من أجل الوصول إلى نتائج أوسع وأشمل، ذلك من خلال زيادة حجم العينة بزيادة ولايات أخرى، أو إضافة متغيرات مستقلة وتابعة لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة، وبالتالي فان كل هذه النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، وبهذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية:

1. واقع التطبيق الفعلي لمضامين الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.
2. مقارنة بين مخطط البرامج الوطنية للإدارة الالكترونية وتجسيداته الواقعية.

تم بتوفيق الله وحمده.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

الكتب

1. إبراهيم العمري، **الإدارة**، دار الجامعات المصرية، ط3، مصر، 1982.
2. ابراهيم بختي، **التجارة الإلكترونية**، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
3. إبراهيم عبد السلام، **التجارة والأعمال الإلكترونية**، ماهي لخدمات الكمبيوتر، مصر، د س.
4. أبو سعدة أحمد، **الدليل العملي لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات**، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2009.
5. أبو عواد وآخرون، **البحث الإجرائي**، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2012.
6. إحسان محمد الحسن، **النظريات الإجتماعية المتقدمة**، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2015.
7. أحمد محمد غنيم، **الادارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل**، المكتبة المصرية، مصر، 2004.
8. أحمد زايد، **علم الإجتماع بين الإتجاهات الكلاسيكية والنقدية**، دار المعارف، ط2، مصر، 1984.
9. أحمد فخري الهياجنة، **إدارة مشاريع الحكومة الإلكترونية (تجارب عالمية وعربية، المعهد العربي لإنماء المدن)**، نسخة إلكترونية.
10. أحمد يس نجلاء، **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية**، العربي، مصر، 2012.
11. إدريس ثابت عبد الرحمان، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2005.
12. إدريس ثابت عبد الر حمان، **نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط2، مصر، 2007.
13. اربحي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس، **وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم**، دار صفاء، الأردن، 1999.
14. أسامة أحمد المناعسة وجلال محمد الزغبي، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر، ط1، عمان، 2013.
15. أسامة السيد محمود، **الإتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المكتبة الأكاديمية**، مصر، 2010.
16. إعتماد محمد علام، **دراسات في علم الإجتماع التنظيمي**، مكتبة الأنجلو مصرية، ط1، مصر، 1994.
17. إيمان عبد المحسن زكي، **الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

18. بدر محمد السيد إسماعيل الفزاز، **دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

19. بدر محمد السيد إسماعيل الفزاز، **دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

20. بشير عباس العلاق، **الإدارة الرقمية (المجالات والتطبيق)**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستشارية، الإمارات العربية، 2005.

21. توي بوحنية، **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات**، مركز الكتاب العربي، الأردن، 2010.

22. ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشرين بدري البارودي، **إقتصاد المعرفة**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

23. جعفر صادق الحسني وسرحان سلمان داود، **تكنولوجيا شبكات الحاسوب**، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007.

24. جمعة إسماعيل العياط، **الإدارة الإلكترونية**، دار أبجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

25. جميل حمداوي، **جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا**، شبكة الألوكة، ط1، المغرب، 2015.

26. الجندي مصطفي، **الادارة المحلية وإستراتيجياتها**، دار المنشأة المعارف، مصر، 1987.

27. حسام شوقي، **حماية أمن المعلوماتية شبكة الأنترنت**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

28. حسن ابراهيم بلوط، **المبادئ والإتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.

29. حسن العلواني، **التنظيم الإداري (المداخل والنظريات المعاصرة)**، دار بروفيشيونال للنشر، مصر، 2006.

30. حسن محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية(المفاهيم، الخصائص والمتطلبات)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

31. الحسنية سليم، **نظم المعلومات الإدارية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2002.

32. حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.

33. حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009.

34. حمدي سليمان القبيلات، **مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية**، دار وائل للنشر، عمان، 2010.

35. خالد رجم، **محاضرات أمن نظم المعلومات**، مطبوعة مقياس نظلم المعلومات سنةأولى ماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.

36. خالد سمارة الزغبي، **القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الأردنية الهاشمية**، مكتبة دار الثقافة، عمان–الأردن، 1986.

37. خالد سمارة الزغبي، **تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 1993.

38. خالد ممدوح، **البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة**، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2009.

39. خضر مصباح الطيطي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2012 .

40. خليل محمد الشماع وخضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.

41. دفيدهارسون، ترجمة: علاء الدين ناطورية، **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار زهران، عمان، 2009.

42. دفيدازبورن وتيد جيبلر، ترجمة:مد توفيق البجيرمي، **إعادة اختراع الحكومة، كيف تتحول روح المغامرة القطاع العام من مبنى المدرسة الى مقر الولاية ومن قاعة البلدية الى البنتاغون**، العبيكان، 1991.

43. راكز علي محمد الزعارير، **الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2019.

44. راوية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

45. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، **أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2008.

46. رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية**، جامعة المسيلة– الجزائر، 2002.

47. ريمون كيفي ولوك كان كمبنهود، ترجمة:يوسف الجباعي، **دليل الباحث في العلوم الإجتماعية**، شركة أبناء شريف الأنصاري للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1997.

48. زهير عبد الكريم الكابد، **الحكمانية قضايا وتطبيقات**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الأردن، 2003.

49. سعد غالب ياسين وبشير عباس العلاق، **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

50. سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.

51. سعود بن محمد النمر وآخرون، **الإدارة العامة**، الأسس والوظائف، مطابع الرزدق التجارية، ط6، السعودية، 2006.

52. سعيد سبعون وحفصة جرادي، **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم إجتماع**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012.

53. سعيد مرسي بدر، **الإيديولوجية ونظرية التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.

54. سليم ابراهيم الحسنية، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

55. سليمان الطماوي، **الوجيز في القانون الإداري**، مطبعة جامعة عين شمس، ط1، مصر، 1986.

56. سمية بو مروان، **الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية**، مكتبة القانون والإقتصاد، ط1، المملكة العربية السعودية، 2014.

57. سوسن زهير المهتدي، **الحكومة الإلكترونية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.

58. السيد الحسيني، **النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1975.

59. السيد الحسيني، **علم إجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994.

60. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**، مطبعة العشري، مصر، 2006.

61. الشدي طارق عبد الله، **آلية البناء الأمني لنظم المعلومات**، دار الوطن للطباعة والنشر، الرياض، 2000.

62. الصباغ حمدي وآخرون، **تطبيقات الحاسب والأنترنت في التعليم، حقيبة تدريبية، كلية المعلمين في المدينة المنورة**، وكالة التدريب وخدمة المجتمع، السعودية، 1428هـ.

63. صبحي العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار حامد، عمان، 2005.

64. صحرواي بوزيد وآخرون، ترجمة: أنجرس موريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية**، دار القصبة، الجزائر، 2008.

65. صدام محمد طالب الخمايسة، **الحكومة الذكية**، قنديل للطباعة والنشر، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2017.

66. صفوان المبيضين، **الحكومة الإلكترونية**، النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، دار اليازوري، عمان، 2011.

67. صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

68. ضرغام جابر عطوش آل مواش، **جريمة التجسس الإلكتروني**، المركز العربي للدراسات والبحوث العلمية، العراق، 2017.

69. طارق طه، **نظم المعلومات والحاسبات الآلية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.

70. طلعت إبراهيم لطفي وكمال عبد الحميد الزيات، **النظرية المعاصرة في علم الإجتماع**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، دس.

71. طلعت ابراهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، دار غريب، القاهرة، 2007.

72. عادل حرحوش المفرجي وآخرون، **الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية)**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007.

73. عامر طارق عبد الرؤوف، **الإدارة الإلكترونية(–نماذج معاصرة–)**،دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

74. عامر محمد محمود، **التجارة الإلكترونية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.

75. عبد الباسط محمد حسن، **أصول البحث الإجتماعي**، دار غريب للنشر، مصر، 1998.

76. عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، **التبادل التجاري (الأسس، العولمة، والتجارة الإلكترونية)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2004.

77. عبد الفتاح بيومي حجازي، **الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح**، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2008.

78. عبد الفتاح بيومي حجازي، **نحو صياغة نظرية عامة حول الجريمة والمجرم المعلوماتي**، منشأة المعارف، مصر، 2000.

79. عبد الفتاح مراد، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.

80. عبد القادر الشيخلي، **نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية، معهد الإدارة العامة**، مكتبة المحتسب، الأردن، 1982 .

81. عبد الله حسن مسلم، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار المعتز، ط1، عمان، 2015.

82. عبد الله محمد الشريف، **مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل الجامعية)**، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2008.

83. عبد الله محمد عبد الرحمان، **علم إجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005 .

84. عبيدات محمد ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين، **منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل والتطبيقات)**، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

85. عصام عبد الفتاح مطر، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، العراق، 2008.

86. عطاء الله سامي، ترجمة هدى يعقوب: **الحكومة الإلكترونية (إعتبارات الدول العربية)**، مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الكويت، 2000.

87. علاء الدين عشي، **شرح قانون البلدية**، دار الهدى، الجزائر، 2011.

88. علاء عبد الرزاق السالمي و خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2009.

89. علاء عبد الرزاق السالمي وحسين عبد الرزاق السالمي، **شبكات الادارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005 .

90. علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2008.

91. علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.

92. علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، ط2، مصر، 1980.

93. علي السلمي، **خواطر في إدارة معاصرة**، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2001.

94. علي الشرقاوي، **العملية الادارية**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.

95. علي الضلاعين، **أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال**، مركز يزيد، ط1، الأردن، 2004.

96. علي غربي، **تنمية الموارد البشرية**، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 2004.

97. عمار بوحوش، **التاريخ السياسي للجزائر من البداية لغاية 1962**، دار الغرب الاسلامي، لبنان، 1997.

98. عمار بوحوش، **نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006.

99. عمار بوضياف، **التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق**، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2010.

100. عمار بوضياف، **التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق**، جسور للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2014.

101. عمار عوايدي، **دروس في القانون الإداري الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1974.

102. عيسى عثمان، **مقدمة في علم الإجتماع**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

103. غازي سلطان القبلان، **تنمية المجتمع المحلي والعوامل المؤثرة على دور الحكام الإداريين**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

104. غسان قاسم اللامي وأمير البياتي، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، الإستخدامات والتطبيقات**، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.

105. غنيم أحمد محمد، **الإدارة الإلكترونية (أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)**، المكتبة العصرية، مصر، 2004.

106. غنيم أحمد محمد ، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، دار الإدارة للبحوث والإستشارات، مصر، 2009

107. فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية**، دار حامد، ط2، عمان،2007 .

108. فراس محمد العزة وآخرون، **مهارات الحاسوب**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

109. فؤاد العطار، **مبادئ في القانون الإداري**، دار النهضة العربية، مصر، 1995.

110. قباري محمد إسماعيل، **علم إجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية**، منشأة المعارف، مصر، 1998.

111. القيروتي محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

112. كامل بربر، **الإتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين**، دار المنهل اللبناني، ط2، بيروت، 2008.

113. كامل محمد المغربي، **الإدارة (الأصالة، المبادئ ووظائف المنشأة وتحديات القرن الحادي والعشرين)**، دار الفكر، عمان، 2007.

114. كيروشي، ترجمة: محمد الجوهري وأحمد زايد، **علم الإجتماع الأمريكي**، دار المعارف، ط1، مصر، 1981.

115. لحسن سرياك، **المهام التقليدية للجماعات المحلية**، موفم للنشر، الجزائر، 1998.

116. لوكيا الهاشمي، **نظرية المنظمة**، دار المهدي للنشر، الجزائر، د س.

117. ماجد عبد المهدي مساعدة، **ادارة المنظمات منظور كلي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.

118. محمد الأمين تيور، **المقاربة السوسيوتقنية**، محاضرات علم إجتماع المنظمات، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.

119. محمد الكبشور، **المعاملات والإثبات في مجال الإتصالات الحديثة (سلسلة الدراسات القانونية المعاصرة)**، مطبعة النجاح، المغرب، 2007.

120. محمد المهدي بن عيسى، **علم إجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة**، مطبعة أمبالاست، ط1، الجزائر، 2010.

121. محمد بن أحمد بن تركي السديري، **نظم المعلومات الإدارية**، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2014.

122. محمد رفعت عبد الوهاب، **مبادئ وأحكام القانون الإداري**، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005.

123. محمد سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل، عمان، 2005.

124. محمد صادق إسماعيل، **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية**، العربي للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2010.

125. محمد صغير بعلي، **القانون الإداري**، دار العلوم، الجزائر، 2004.

126. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل، عمان، 2005.

127. محمد عبد السلام، **التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.

128. محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق الإلكتروني، آليات التواصل الجديدة مع العملاء**، الدار الجامعية، ط2، مصر، 2012.

129. محمد عبد الكريم الحوراني، **النظرية المعاصرة في علم إجتماع التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع**، دار مجدلاوي، ط1، الأردن، 2008.

130. محمد علي محمد، **علم إجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات**، ج1، دار الكتب الجامعية، مصر، 1972.

131. محمد محمود الطعامنة وطارق شريف العلوش، **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.

132. محمد محمود المكاوي، **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر والقانون رؤية طباعة ونشر وتوزيع، مصر، 2011.

133. محمود القدوة ، **الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2010.

134. مزهر شعبان العاني، **العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

135. مصطفى يوسف الكافي، **الإدارة الإلكترونية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2009.

136. مصطفى يوسف الكافي، **الإدارة الإلكترونية (إدارة بلا أوراق)**، دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2011.

137. معن عبد المجيد ابراهيم، **أساسيات علم الحاسوب**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

138. منال طلعت محمود، **أساسيات على الإبداع**، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 2003.

139. منير محمد الجنبيهي وممدوح محمد الجنبيهي، **الشركات الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005.

140. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2010.

141. موسى خليل، **الإدارة المعاصرة(المبادئ، الوظائف والممارسة)**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، لبنان، 2001.

142. موفق حديد محمد، **الإدارة العامة هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ برامج الحكومة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

143. مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة(الهيكل والتصميم)**، دار وائل، الأردن، 2000.

144. نائل حافظ العوالمة، **إدارة المؤسسات العامة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

145. نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، **إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية**، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.

146. نبرس محمد جاسم الأحباني، **أثر الادارة الإلكترونية في ادارة المرفق العام**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018.

147. نبيل محمد مرسي، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005 .

148. نبيهة صالح السامرائي، **محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية (نموذج لكتابة الأطروحة والدفاع عنها)**، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

149. النجف الأشرف، **الإدارة الحديثة، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية**، ط3، العراق، 2011.

150. نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية الوظائف والمشكلات)**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

151. نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

152. نعيم حبيب جعنيني، **علم إجتماع التربية المعاصر بين النظرية والتطبيق**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009.

153. نعيم مغبغب، **حماية برامج الكمبيوتر(الأساليب والثغرات)**، منشورات الحلبي الحقوقية، ط2، لبنان، 2009.

154. هويدا علي عبد القادر، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، السودان، 2012.

155. ياسر محمد عبد العال، **الإدارة الإلكترونية وتحديات المجتمع الرقمي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2016.

156. ياسين سعد غالب، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.

المجلات:

1. أحمد باي ورانية هدار، **دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد11، الجزائر، 2017.
2. أفنان عبد علي الأسدي، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق في بيئة منظمات الأعمال العراقية**، العدد15، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2009.
3. ايمان آيت أحمد، **نظم ادارة قواعد البيانات العلائقية ودورها في تفعيل نظم مساندة القرار**، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، المجلد3، العدد1، المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت- الجزائر، 2019.
4. بالقرع فاطمة وآخرون، **جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية**، مجلة البديل الإقتصادي، العدد07، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017.
5. بن رمضان سامية، **أدبيات المؤسسة في المقاربات السوسيولوجية، مجلة العلوم الإجتماعية**، العدد18، جامعة عمار ثليجي الأغواط ، الجزائر، ماي2016.
6. بوعلام طوبال ووليد زرقان، **علاقة الإدارة الإلكترونية بالمبادئ العامة التي تحكم المرافق العامة**، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، المجلد5، العدد02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2020.

7. بومدين طامشة، **آليات محاربة الفساد الإداري وبناء الحكم الراشد دراسة حالة الجزائر**، مجلة دراسات استراتيجية، مركز البصيرة، عدد السابع، الجزائر، 2007.
8. التكنولوجيا الحديثة مفتاح العصر، **الإدارة الإلكترونية**، دورية مجلس الأمة، العدد43، جويلية 2010.
9. تيتوش فاطمة الزهراء وبقشيش خديجة، **الجماعات المحلية في الجزائر بين الإستقلالية والتبعية الإدارية**، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد03، جامعة عمار ثليجي الاغواط، الجزائر، 2016.
10. جبريل بن حسن العريشي، **الحكومة الإلكترونية مفهومها وأهدافها**، مجلة المعلوماتية، العدد14، 2021، متاح على الخط: https://informatics.gov.sa/index.php/blog/151
11. جوزه عبد الله، **الإسهامات الفكرية الكلاسيكية والحديثة للمدخل الإنساني في دراسة التنظيم والمنظمات**، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والإجتماعية، المجلد03، العدد02، منشورات جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، ديسمبر 2019.
12. حديدان صبرينة Kعيودة أسماء، **قراءة سوسيولوجية للإدارة الإلكترونية– المدرسة السوسيو–تقنية نموذجا**، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية أم البواقي، المجلد7، العدد3، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ديسمبر2020.
13. حسين زبيري، **الحكم الراشد والتسيير المحلي**، مجلة دراسات إجتماعية، دار الخلدونية للنشر، العدد الثاني، الجزائر، 2009.
14. **الحكومة الإلكترونية**، مجلة خلاصات، العدد19، مصر، 2003.
15. خنانيف محمد، **التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد15، العدد02، جامعة البليدة، الجزائر، 2020.
16. رابحي لخضر ولكحل عائشة، **الإدارة الالكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية**، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد3، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، جانفي2016.
17. ربيع شفيق لطفي عطير، **درجة توافر متطلبات الإدارة الالكترونية في المدارس الخاصة في الضفة الغربية**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد06، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، سبتمبر2017.
18. زرزار العياشي، **من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الإلكترونية للإدارة المحلية**، مجلة القانون والمجتمع، المجلد3، العدد1، جامعة أدرار، الجزائر، 2018 .
19. زين يونس وحفوظة الأمير عبد القادر، **إسهامات الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية**، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد23، الجزء الأول، الجزائر، أفريل 2018.

20. سلىبية بن حسين، **دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، العدد07، جامعة باتنة1، الجزائر، جويلية2014.

21. الشمراني عبد الله بن علي سعيد آل هتاش، **متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية**، مجلة البحث العلمي في التربية ، المجلد4 ، العدد14، مصر، 2013.

22. شواي أحلام محمد، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، مجلد24، عدد4، العراق، 2016.

23. عبد الحكيم العياضي، **درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الرياضية**، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد06، العدد02، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2021.

24. عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس، ناصر سعيد علي محسن، **متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية**، دراسة علمية منشورة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد08، اليمن، 2018.

25. عبدالرحمان بن أحمد هيجان، **التعلم التنظيمي، مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم**، مجلة الادارة العامة، العدد4، المملكة العربية السعودية، فبراير1998.

26. العربي بوعمامة وحليمة رقاد، **الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2014 .

27. عصام محمد البحميصي وحرية شعبان الشريف، **مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد16،العدد الثاني، فلسطين، 2017.

28. علاء الدين عبد الرحمان حسن، **إستثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية وفاعليتهم**، مجلة المخطط والتنمية، معهد التخطيط الحضري والإقليمي للدراسات العليا بجامعة بغداد، العدد24، العراق، 2011.

29. علي حسن باكير، **المفهوم الشامل الإدارة الالكترونية، مجلة أراء حول الخليج**، مركز الخليج للأبحاث، العدد23، الإمارات، 2006.

30. عولمي بسمة، **تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد4، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2009.

31. فتيحة فرطاس، **عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين**، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد02، العدد15، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.

32. كريمة المبروك علي الرقيعي، **تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا في ضوء التحولات العالمية المعاصرة**، المجلة الليبية العالمية، العدد27، جامعة بنغازي، ليبيا، سبتمبر2017.

33. ليتيم فتيحة وليتيم نادية، **الأمن المعلوماتي للحكومة الإلكترونية وإرهاب القرصنة**، مجلة المفكر، العدد12، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.

34. محمد بن أعراب، **تجربة الادارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي**، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد11، العدد19، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ديسمبر2014.

35. محمد سعداوي، **إنعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد02، العدد15، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.

36. محمد صبيحة، **طرق وأساليب تحسين خدمات الإدارة المحلية، مجلة الإقتصاد الجديد**، المجلد01، العدد04، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.

37. محمد عبد الشتيوي، **دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة فرع غزة**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد02، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013 .

38. محمد قريشي وآخرون، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات ودورها في تطوير الإدارة**، مجلة العلوم الانسانية، العدد47، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان2017.

39. محمد محسن مفتي، **الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها**، المجلة العربية، العدد79، الرياض، 2004.

40. مصطفى عوفي و الصالح ساكري، **تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر (المفهوم، والنشأة)**، مجلة الأحياء، العدد13،جامعة باتنة 1، الجزائر، دس.

41. مطالي ليلى وزغلول آمنة، **الإدارة الإلكترونية للجماعات المحليةودورها في تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد02، العدد02، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.

42. مقداد الخميسي، **آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد02، العدد15، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.

43. مقدم سعيد، **واقع ومقتضيات تنمية الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، مجلة الإدارة، المجليد03، العدد02، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1993، الجزائر.

44. المكي دراجي وراشدة موساوي، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد17، منشورات جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، جانفي 2018.

45. منادلي محمد، **أسس النظرية للإدارة والتنظيم**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد1، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2017.

46. منصف شرفي وحسان بوزيان، **الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية**، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد6، العدد02، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر2019.

47. موسى عبد الناصر قريشي ومحمد قريشي، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**، مجلة الباحث، العدد09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ، الجزائر، 2011.

48. ناجي عبد النور، **إصلاح الادارة المحلية في الجزائر الواقع والاتجاهات المستقبلية**، مجلة أكاديمية، المجلد06، العدد01، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر،2013.

49. ناجي عبد النور، **دور الادارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد01، جوان2009.

50. ناصف محمد وقداوي عبد القادر، **أهمية الإنتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية**، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، العدد01، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، مارس2017.

51. نوفيل حديد وحنان كريط، **الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية**، مجلة المؤسسة، العدد06، جامعة الجزائر03، الجزائر،2017.

52. نوفيل حديد وكريبط حنان، **أمن المعلومات ودوره في مواجهة الإعتداءات الإلكترونية على نظام معلومات المؤسسة**، مجلة المؤسسة، العدد3، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.

53. الويزة سي محمد، **النظرية السوسيولوجية في علم إجتماع (خصائص وأنماط)**، مجلة معارف، المجلد09، العدد16، جامعة البويرة، دس

54. وداد بورصاص ووهاب نعمون، **محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة الجزائرية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، فلسطين، 2017.

55. وزاع محمد، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**، المجلة الإعلامية والإجتماعية للأبحاث التخصصية، المجلد3، العدد3، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، أكتوبر 2017.

56. يتوجي سامية، **أطر رقمنه الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013**، مجلة معارف قسم العلوم القانونية، السنة التاسعة، العدد18، المركز الجامعي سي الحواس بريكة، الجزائر، 2015.

57. يونس قرواط، **المقومات الأساسية للإدارة المحلية في الجزائر بين الواقع والمأمول**، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد02، العدد02، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2019.

المذكرات والاطروحات

1. أحمد فتحي محمد الحيث، **أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها**، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.

2. إسماعيلي ياسين عبد الرزاق، **الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية**، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2013.

3. أقنيني عقيلة، **إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007.

4. إيمان أبت مهدي، **تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2018.

5. إيهاب خميس أحمد المسير، **متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية**، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2007.

6. باشيوة سالم، **الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.

7. بلحسن رضوان، **الإدارة الجوارية في القانون الجزائري**، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2020.

8. بن عبيد عبد الباسط، **متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.

9. بوزكري جيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016.

10. بوسحلة ايناس، **الهوية السوسيولوجية للباحث في علم الإجتماع**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2019.

11. بوقاسم أمال، **تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر3، 2016.

12. بوقلاشي عماد، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

13. حرية شعبان الشريف، **مخاطر نظم المعلومات المحاسبة الإلكترونية**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

14. حسن ناصرسعيد، **اتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية**، مذكرة ماجستير،كلية التربية، جامعةصنعاء، اليمن، 2010.

15. حماد مختار، **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2007.

16. خالد أسماء، **الأساليب الادارية الحديثة وتحقيق التنمية الادارية في الادارة المحلية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحى جيجل، الجزائر، 2021.

17. خالد بوشمال، **رهانات تحديث الإدارة العمومية بالمغرب من خلال نظام الإدارة الإلكترونية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية، جامعة عبد المالك السعدي، المغرب، 2014.

18. دعاء أنور سعيد الطائي، **التطور التكنولوجي وقيان الحكومة الالكترونية وأثرها على المرافق العامة**، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الهرين، العراق، 2013.

19. راضية بغدود، **تحليل وتطوير التنظيم والهياكل التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008.

20. رانية هدار، **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة01، الجزائر، 2018.

21. رحماني سناء، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة– دراسة حالة مؤسسة كوندور**، أطروحة د كتوراه، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

22. سارة بن غيدة، **أثر الادارة الإلكترونية على أداء البنوك**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي– أم البواقي–، الجزائر، 2018.

23. ساري عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية**، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011.

24. ساري مريم، **الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنه الإدارة العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة عباس لغرور–خنشلة، الجزائر، 2019.

25. سلطان بن سعيد مقصود البخاري، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة(بنين)**، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.

26. سمير عماري، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسات التعليم العالي**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.

27. سميرة مطر المسعودي، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإفتراضية الدولية، السعودية، 2010.

28. سويقات عبد الرزاق، **دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.

29. الضافي محمد بن عبد العزيز، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2017.

30. عاشور عبد الكريم، **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.

31. عافي خلف سويلم المرشد، **أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء في مؤسسات الدولة في المملكة الأردنية الهاشمية**، أطروحة دكتوراه، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2013.

32. عبان عبد القادر، **تحديات الادارة الإلكترونية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

33. عبد القادر عكوشي، **التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.

34. عبد الماجد شحدة خليل العالول، **مدى توافر متطلبات نجاح الإدارة الالكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الإستعداد المؤسسي ضد الفساد**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2011.

35. عبد المالك السبتي، معوقات **مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص الرقمنة في المؤسسات التوثيقية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2017.

36. العربي حجام، **دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الاقليمية الجزائرية –آليات القضاء على المعيقات البيروقراطية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين– سطيف2، الجزائر، 2018.

37. العمري أيمن، **أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.

38. فارس كريم، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإفتراضية الدولية، قطر، 2008.

39. فاطمة علي محمد الربايعة، **الخدمات المشتركة والتنمية المحلية في الأردن**، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995.

40. فيلالي أسماء، **مستوى امن المعلومات في المؤسسة الجزائرية ومدى تأثره بطبيعة التهديدات وطبيعة الحماية المطبقة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2019.

41. كلثم محمد الكبيسي، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008.

42. لشهب وسيلة، **دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزار–دراسة حالة بلدية الدار البيضاء–**،مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016.

43. محمد الصادق غطاس، **تقييم متطلبات وأهداف الحكومة الالكترونية في الجزائر من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية**، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.

44. محمد جمال أكرم عمار، **مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009.

45. محمد سعداوي، **إنعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على اداء المرافق العمومية**، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009.

46. محمد عبد الله محمد الألمعي، **الحماية الجنائية للإدارة الإلكترونية**، أطروحة دكتوراه، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2010.

47. منى عطية البشرى، **معوقات الإدارة الالكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمةمن وجهة نظر الإداريات**، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

48. مهري سهيلة، **المكتبة الرقمية في الجزائر، مذكرة ماجستير في علم المكتبات**، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.

49. هني عامر، **التنمية الإدارية في التجربة الجزائرية نحو تحقيق جودة الخدمة العمومية**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021.

50. الوافي رابح، **محاولة إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية–دراسة حالة دائرة سيدي عيسى**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج –البويرة–، الجزائر، 2015.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. جمعة محمود الزيفي، **دور المواطن والبلدية في خدمة المدينة**، ورقة عمل لمؤتمر البلديات، المملكة العربية السعودية، 1984.

2. خيرة عيشوش ونصيرة علاوي، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، يومي13–14 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.

3. طروبيا نذير، **الإدارة الالكترونية كخطوة نحو تأهيل الإدارة المحلية وبعث دورها التنموي في الجزائر**، ورقة مقدمة للملتقى الدولي العلمي الخامس، دور الجماعات المحلية في ترقية الإستثمار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر، 17–18 أفريل2018.

4. علي لطفي، **الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق العملي**، ورقة مقدمة للملتقى الدولي السادس حول الإدارة العامة والحكومة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دبي، 09–12ديسمبر، 2007.

5. غانم نذير وآخرون، **الثقة الرقمية ضمن إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 واقعها ودورها في إرساء مجتمع المعرفة**، ورقة مقدمة للمؤتمر23 للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الدوحة، قطر، 2012.

6. ماجد راغب الحلو، **الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة**، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الالكترونية، مركز البحوث والدراسات، العدد04، يومي 26–28 أفريل، الإمارات العربية، 2003.

7. محمد محمود الطعامنة، **نظم الإدارة المحلية (المفهوم، الفلسفة، والأهداف)**، مداخلة في الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، عمان، 2003.
8. مرية العقون، القرار الإداري الإلكتروني كأسلوب حديث للمرافق العامة، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، واقع وتحديات، يومي 27/26نوفمبر2018 /http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle
9. ناجي الزهراء، **التجربة التشريعية في تنظيم المعاملات الإلكترونية المدنية والتجارية**، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي المغاربي الأول حول المعلوماتية والقانون المنعقد في الفترة من 28 الى 29 أكتوبر، الجزائر، 2009.
10. يبرقى حسين وحوال محمد السعيد، ت**جربة بلدية مسقط في تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية والدروس المستفاد منها**، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول تسيير الجماعات المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 17-18 ماي، الجزائر، 2010.

المعاجم والموسوعات

1. إبراهيم مذكور، **معجم العلوم الإجتماعية**، الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1975.
2. أحمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1977.
3. فاكية عزاق وعفاف بعون، **إشكالية توظيف المقاربة النظرية في البحوث السوسيولوجية**، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، الجزائر، 2010.
4. هيئة الأبحاث والترجمة، **الأسيل القاموس العربي الوسيط(عربي-عربي)**، دار الراتب الجامعية، دب، دس.

المواقع الإلكترونية

1. باشيوة سالم، **الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية**، العدد21، ديسمبر 2009، اطلع على الموقع:/http://www.journal.cybrarians.org
2. ثابت حجازي، **إتجاهات حديثة في الفكر الإداري**، 2019/08/26 اطلع على الموقع:http://www.thabethejazi.com/article-29
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية يعلن الدخول المرصد الوطني للمرفق العام حيز الخدمة، تم التصفح الموقع بتاريخ:2021/07/18. /https://interieur.gov.dz/index.php/ar.
4. خالدة بن تركي، **عصرنة مرفق الحالة المدنية أولوية لتحسين الخدمة العمومية**، جريدة الشعب ويكاند، الاربعاء13جانفي2021، اطلع على الموقع:http://www.ech-chaab.com/

5. دليلة ب، **أول جواز سفر بيومتري جزائري قبل 15جانفي المقبل**، جريدة النهار، الجزائر، 2011/12/24، اطلع على الموقع:https://www.ennaharonline.com/الدولية، جامعة الجزائر، 2007.
6. عبد الرؤوف شودار، **بطاقات رمادية الكترونية للسيارات الجديدة**، مقال في جريدة النهار،2018/01/18، اطلع على الموقع التالي: https://www.ennaharonline.com/?p=33000
7. لعمري ابراهيم، **تعميم اصدار رخص السياقة البيومترية بالتنقيط عبر كافة بلديات الوطن**، جريدة الجزائر اليوم،02/جوان، 2019 اطلع على الموقع:https://www.aljazairalyoum.dz/
8. المخطط الخماسي من الموقع: https://sports.afrigatenews.net/

القوانين والمراسيم

1. الجريدة الرسمية، العدد15، الجزائر، 1990.
2. مرسوم تنفيذي رقم257-98 المؤرخ في25أوت1998، المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الأنترنت وإستغلالها، الجريدة الرسمية، العدد63، السنة الخامسة والثلاثون، الأربعاء 4 جمادى الأولى عام 1419هـ الموافق 26 أوت 1998م.
3. مرسوم رئاسي رقم15-261 مؤرخ في 24 دي الحجة عام 1436هـ، الموافق 8 أكتوبر 2015م، يوضح تشكيلة وتنظيم وكيفيات سير الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والإتصال ومكافحتها، الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد53، السنة الثانية والخمسون، الخميس24 دي الحجة عام 1436هـ، الموافق 8 أكتوبر سنة2015م.
4. المادة02 من المرسوم التنفيذي رقم 14_193 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفية العمومية والإصلاح الإداري.
5. المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في14 أكتوبر 2000" الجريدة الرسمية، العدد60 الصادر في17 رجب 1421هـ، الموافق ل15أكتوبر2000.
6. المرسوم التنفيذي رقم:11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، يتضمن القانون الاساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم53 لسنة2011.
7. قانون رقم2000-03 مؤرخ في 5 جمادى الاول عام 1421هـ، الموافق 5غشت سنة2000م، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد48، السنة السابعة والثلاثون، الأحد 06مادى الاول 1421هـ،الموافق6 غشت سنة2000م.
8. قانون رقم2000-03 مؤرخ في 5جمادى الاولى عام 1421هـ، الموافق 5غشت سنة2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد48، السنة السابعة والثلاثون، الاحد6 جمادى الاول 1421هـ، الموافق غشت سنة 2000.

9. قانون 09-04 مؤرخ في 14 شعبان عام 1430هـ، الموافق 5غشت سنة 2009م، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال ومكافحتها، الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد47، السنة السادسة والاربعون، الأحد 25شعبان عام 1430هـ، الموافق 16غشت سنة 2009.

المراجع باللغة الاجنبية

الكتب:

1. BOYER(luc), equiley (noel), organisation théories et application et organisation, paris.
2. C. Bitouzet, le commerce électronique, Hermès, paris, 1999.
3. chacon ,E, organizational learning or learning organization :from theory to practice, les notes delibrhe,N396;2004.
4. Chester Bernard, The functions OF The Executive, Harper and brothers, N. York, 1939.
5. gode fraye drag Nguyen, l'entreprise numérique, paris rance, 2001.
6. Heidi Goth er, Méthodologie des théorisa du littérateur, In théorie de la Littérateur, picarde, paris.
7. John Wiley and sons sekaran, u, research methods for business a skill building approach, new york, use, 2004.
8. Jones P, Sociotechnical structures, the scope of informatics and Hodges model, Handbook of Research in Nursing informatics and Socio-Technical Structures IGI, 2009.
9. Marc Monteuse et Gilles Reynouard, 100Fiches pour comprendre la sociologie, Bréal, 2009.
10. Mayo .E, the human problems of an industrial civilization, N. York, 1946.
11. Osborne, David and ted Gaebler, reinventing government, How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, penguin, new york, 1993.
12. Peter singe, go ran .c, Patrick L ,innovating Our way to the next industrial Placket P.M.S, Operational Research, Operational Research Quarterly1, 1950.
13. Revolution, Mitt Sloan, management review, winter 2001.
14. Robert D. Atkinson, Digital Government, The Next Step to Reengineering The Federal Government, http://www.netcaucus.org/books/egov2001/pdf

15. Lillian M, Implementing E-management in Small Medium Enterprise, 2006.
16. Henri Isaac, introduction Management AU E-Management, université de paris Dauphine, observation de management Dauphine Cegos, 2003.

المجلات العلمية:

1. Kouider bouragba, requirements for the creation of an electronig network management structure in business organization, journel of economic growth and Turban .Efra if, K. Dennisviehl ,Jailed, E-commerce: managerial perspective, Pearson, prentice Hall, person education international, upper saddle ,river New jersey,2006.
2. RG Gupta and Rita Gupta**, optimum utilisation of it in public administration, the indian journal of public Administration,** volume46, number3, jul 01, 2000.
3. **Laetitia Roux,** l'administration électronique: un vecteur de qualité de service pour les usagers, revue française dans informations sociales, N158, 2010
4. Wigand, F.DianneLux**, information technology in organizations: impact on structure,** people and tasks D.P.A. reaching new heigts, Arizona state university, 2007.
5. Zhiyan fang, E-Government in Digital era: Concept - practice - and Development - international ,Journal of the internet and management, vol1 No 2,2002.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. Eric Dagiral, **LA construction socio technique de l'administration électronique**, thèse de doctorat, département de sciences de Lhomme sociét et sociologie, université paris EST marne la vallée, Franc, 2007.
2. Soumaya intissar ben dhaou, **Les capacités de changement du développement de l'administration électronique : les enseignements d'une recherche menée dans deux organismes publics canadiens**, thèse de doctorat, département de administration des affaire, université du Québec à Montréal, canada, 2011.

المؤتمرات العلمية والأوراق البحثية:

1. Herrmann, T, Learning and teaching in socio- Technical environments, proceedings of open conference on informatics and ICT, Kluwer ,BV, 2002.
2. Scott Fosler, mobilizing Government Learning, paper presented in the third international conference of administrative science Begging 8-11october 1996

المعاجم والقواميس:

1. Oxford dictionary, clarendon press, 1993
2. Webster dictionary, New York , lexicon publications,1991

المواقع الالكترونية:

1. http://apcainsebt.dz
2. http://apcainsebt.dz
3. http://www.wilaya sidibelabbes.dz/transportation/ProcedureAdministratif.html
4. https://araa.sa/index.php?view=article&id=3006:2014-08-06-18-48-55&Itemid=172&option=com_ content
5. https://unpan1.un.org/unpan021034.pdf13.
6. https://www.djazairess.com/echchaab/14171
7. https://www.echoroukonline.com

الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة بأسماء المحكمين وانتماءاتهم

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	الجامعة	الدرجة العلمية
01	سيساوي فضيلة	علم الاجتماع	جيجل	أ.ت.ع
02	كوسة بوجمعة	علم الاجتماع	سطيف 02	أ.ت.ع
03	كعبار جمال	علم النفس	جيجل	أ.م.ب
04	بولعام بلال	إعلام وإتصال	أم البواقي	أ.م.أ
05	بوعبزة أحمد	علم الاجتماع	تمنراست	أ.م.أ

ملحق رقم(02): الاستمارة

جامعة محمد الصديق بن يحى –جيجل–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

استمارة حول:

متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د

تخصص:علم اجتماع التنظيم وعمل

إعداد الطالبة: عيودة أسماء **إشراف:د حديدان صبرينة**

السنة الجامعية:2022/2021

محور البيانات العامة

_الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

_السن: أقل من 30سنة ☐ 30_40سنة ☐ 41-55سنة ☐ أكبر من 55سنة ☐

_المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني ☐

_التخصص: علمي ☐ تقني ☐ أدبي ☐ تخصص آخر ☐

_الخبرة المهنية: أقل من 5سنوات ☐ من 5_10سنوات ☐ أكثر من10 سنوات ☐

المحور الأول: المتطلبات المادية االلازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية

الرقم	الفقرة	موافق	موافق إلى حد ما	معارض
	متطلبات عتاد الحاسوب			
01	تتوفر البلدية على أجهزة حاسوب كافية لاستصدار الوثائق الالكترونية في كل مصلحة.			
02	تتوفر البلدية على جهاز حاسوب لكل موظف في المصالح البيومترية.			
03	تتوفر البلدية على وحدات الإدخال لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية .			
04	تتوفر البلدية على وحدات المعالجة المركزية لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية .			
05	تتوفر البلدية وحدات لتخزين البيانات لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.			
06	تتوفر البلدية على وحدات إخراج لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.			
07	تتوفر البلدية على أجهزة صيانة عتاد الحواسيب والخوادم.			
08	تعمل البلدية على تحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم ودوري			
	متطلبات البنية الشبكية			
09	تتوفر البلدية على شبكة اتصالات تسمح لها بتبادل المعلومات بشكل مرن ودائم.			
10	تتوفر البلدية على شبكة الانترنت بتدفق عالي ودون انقطاع.			
11	تتوفر البلدية على شبكة داخلية تسمح بتداول المعلومات بين الموظفين داخل المصالح البيومترية.			
12	تتوفر البلدية على شبكة خارجية تساعد في توسيع عملية الاطلاع على المعلومات وتربطها مع جميع المتعاملين			
13	تتوفر البلدية على بنية شبكية تربط جميع مصالحها البيومترية			
14	تتوفر البلدية على موقع الكتروني رسمي يتم التعامل به عبر شبكة الانترنت			
	متطلبات البرمجيات وأنظمة الحاسوب			

15	تتوفر البلدية على قاعدة بيانات كافية لانجاز كافة أعمالها			
16	تتوفر البلدية على أنظمة تشغيل وبرمجيات تغطي كافة متطلبات الإدارة الالكترونية.			
17	تتوفر البلدية على نظام أمن وحماية المعلومات الخاصة بها			
18	تتوفر البلدية على أنظمة فعالة لتشفير المعلومات والحفاظ على خصوصيتها			
19	تتوفر لدى البلدية تطبيقات لاستعادة البيانات أثناء تعطل الحواسيب أو تلفها			
	المتطلبات المالية			
20	توفر البلدية مخصصات مالية لدعم البحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات			
21	توفر البلدية ميزانية لشراء البرمجيات الالكترونية			
22	توفر البلدية ميزانية متخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات			
23	توفر البلدية ميزانية متخصصة لتصميم وتطوير تطبيقات الحاسب الآلي			
24	توفر البلدية ميزانية متخصصة لتدريب وتكوين مواردها البشرية			
25	تتوفر البلدية على ميزانية لشراء وتحديث أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته بشكل منتظم			
26	تتوفر البلدية على ميزانية خاصة بصيانة المعدات الالكترونية بشكل منتظم			

المحور الثاني: المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية

الرقم	الفقرة	موافق	موافق إلى حد ما	معارض
	متطلبات المهارات المتخصصة			
27	تعمل البلدية على استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات في المجال الالكتروني لتسهيل المعاملات الالكترونية			
28	تتوفر البلدية على كوادر بشرية مؤهلة لارشفة وتخزين الوثائق وحفظها الكترونيا لحالة الطوارئ			

29	تتوافق مهارات الموظفين مع أساليب العمل الالكترونية المستحدثة داخل البلدية			
30	تتوفر البلدية على أخصائيين لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية			
31	تتوفر البلدية على موظفين متخصصين في البرمجيات لسير المصالح البيومترية			
32	تتوفر البلدية على مهندسين إعلام إلي لإصلاح إعطاب الأنظمة المعلوماتية			
33	تتوفر البلدية على فنيون قادرون على صيانة الأجهزة الإلكترونية			
	متطلبات تدريب وتكوين المهارات			
34	هتم البلدية بتوفير حصص تدريبية دورية للموظفين لأجل التحكم بمختلف الأنظمة المعلوماتية			
35	تلقى الموظفون بالمصالح البيومترية تكوينات خاصة للتعامل مع الأنظمة والبرامج الإلكترونية المستحدثة داخل البلدية			
36	تلقى الموظفين بالمصالح البيومترية تكوينات للرفع من جودة خدماتهم لتتطابق والأعمال الالكترونية			
37	تهتم البلدية بضرورة نشر ثقافة الإدارة الالكترونية بين موظفيها من خلال حثهم على الاطلاع الدائم على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية لمعرفة المستجدات الخاصة بالإدارة الالكترونية			
38	توفر البلدية عائدات مادية للمتميزين في مجال العمل الالكتروني			
39	تسمح البلدية لطاقمها بامكانية الاستفادة من عروض تكوينية اضافية مجانية مع تقديم حوافز لذلك			

المحور الثالث: : المتطلبات التشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية

الرقم	الفقرة	موافق	موافق إلى حد ما	معارض
	متطلبات الإطار التشريعي			
40	تتوفر البلدية على تعليمات ولوائح واضحة لإجراءات الأعمال الالكترونية في ظل الإدارة الالكترونية			
41	تتوفر البلدية على قوانين تحمي الأنظمة الإلكترونية وبرمجياتها			

42	تضع البلدية قوانين داخلية صارمة تتوافق والتشريع العام الخاص بالإدارة الإلكترونية يمنع تسريب أو التعامل الغير قانوني مع بيانات المواطنين.			
43	تتوفر البلدية على ضوابط تشريعية للحصول على الوثائق الرسمية الإلكترونية والحفاظ على خصوصية وهوية المتعاملين			
44	يتم استحداث إجراءات إدارية قانونية بشكل مستمر لتتماشى مع تطبيقات العمل الإلكتروني			
	متطلبات الإلتزام بالإطار التشريعي			
45	تتوفر البلدية على دليل إرشادي يوضح تطبيقات الإدارة الإلكترونية			
46	تتوفر البلدية على أنظمة رقابية قانونية لأي تجاوزات تحدث أثناء ممارسة الأعمال الإلكترونية			
47	يوجد أعوان موكلين بشرح وتوضيح التشريعات القانونية الخاصة بالعمل الإداري الإلكتروني			
48	تنفيذ القرارات الإدارية الإلكترونية وفق قوانين تنظيمية مستحدثة بدل القوانين التقليدية			
49	يتبع الأعوان نصوص قانونية لحفظ المعلومات الإلكترونية وطريقة تداولها			
50	تتقيد البلدية بالمراسيم التنفيذية المتبعة من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية لتسهيل إجراءات الخدمات الإلكترونية			
51	تعمل البلدية على إيفاد مندوبين عنها للتنسيق مع المصالح العدلية للاطلاع على كيفيات تسيير الإدارة الالكترونية والحفاظ على السجلات المدنية			

الملحق رقم(03): مقابلة مع مدير التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل

1. ماهو تقييمكم لعمل المصلحة بنظام الإدارة الالكترونية؟
2. هل تعتبر انتقال مصلحة الوثائق البيومترية الحالية من التقليدية إلى الالكترونية أمرا مدروسا وفق خطة إستراتيجية محددة؟
3. هل تطبيق الإدارة الالكترونية بالمصلحة كان لهدف التخلص من الوثائق والملفات الورقية؟
4. هل مكن نظام الإدارة الالكترونية من تسهيل وتسريع استخراج الوثائق البيومترية بمصلحتكم؟
5. هل تطبيق الإدارة الالكترونية في مصلحتكم أدى إلى التقليل من معدلات الأخطاء نسبة للعمل الورقي؟
6. هل تم توفير الأجهزة اللازمة لتسهيل استصدار الوثائق الالكترونية في مصلحتكم؟
7. هل يوجد اتصال وتنسيق بين مصلحتكم ووزارة الداخلية والجماعات المحلية حول تطوير البرامج لتطبيق الإدارة الالكترونية؟
8. في حالة الطوارئ هل توجد خطط بديلة تضمن الخدمة على مدار اليوم؟
9. هل الموظفون راضون عن العمل بنظام الإدارة الالكترونية وكيف يتعاملون مع شكاوى المواطنين؟
10. ما رأيك في المراسيم والتشريعات التي تكفل الحماية للتعاملات الالكترونية من حماية وسرية؟ وهل هي سارية المفعول؟

الملحق رقم(04): استمارة مقابلة مع رئيسة المصلحة البيومترية لبلدية جيجل

1. ماهي الخدمات الالكترونية المفعلة حاليا بمصلحتكم.
2. في رأيك تتوفر مصلحتكم على كل المستتلزمات الضرورية لعمل الأسلوب الالكتروني بطريقة صحيحة.
3. ماهي الإجراءات التي تتبعها لشرح وتوضيح طبيعة الأنظمة والبرامج المرسلة قبل البدء في تطبيقها والعمل بها.
4. يوجد تحكم من قبل الموظفين للبرامج المرسلة من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية.
5. في حالة تعطل برامج وأنظمة عمل الأسلوب الالكتروني، ماهي الإجراءات المتخذة من طرفكم.
6. هل هناك اطلاع دائم من طرفكم على التعليمات الوزارية المستحدثة لعمل الأسلوب الالكتروني.
7. يتميز موظفي المصلحة بالكفاءة والمهارة اللازمة التي تمكنهم من العمل بالأسلوب الالكتروني بأريحية.
8. تعتمد مصلحتكم لإجراء برامج تدريبية كل فترة بالموازاة مع التحديثات التي تجرى على البرامج.
9. تقييمك لعمل أسلوب الإدارة الالكترونية بمصلحتكم، وما النقائص التي لابد من تداركها حسب رأيك.

ملحق رقم (05): مقابلة مع رئيس مصلحة الحالة المدنية لبلدية جيجل

1. تعد سجلات الحالة المدنية في البلدية عموما وسجلات الميلاد خصوصا مصدرا إداريا يكشف عن طريقة التعامل الرسمي مع الأشخاص من أجل حماية مصالح المتعاقدين، أدخلت العديد من التحديثات في الآونة الأخيرة، كيف تم التعامل مع هذه التحديثات بمصلحتكم.
2. إلى جانب سجلات الحالة المدنية بأنواعها هناك مجموعة من الوثائق الإدارية المؤرشفة المحفوظة بمصلحة أرشيف البلدية، كيف تم التعامل معها في إطار تطبيق القانون الخاص بالأرشفة الالكترونية ، والإجراءات المتبعة من طرفكم لتحويلها الكترونيا.
3. لتخفيف الضغط على المصلحة وتخفيفا للإجراءات الإدارية تم استحداث موقع الكتروني خاص باستخراج الوثائق الإدارية، ماهو تقييمك لهذه الخطوة.
4. شهدت مصلحة الحالة المدنية إضافة إلى رقمنة سجلاتها (عقود الميلاد، عقود الزواج، وشهادة الوفاة) ، ربطها بالشبكة الوطنية واستحداث سجل وطني آلي، كيف تم التعامل مع كل هذه الإجراءات من طرفكم وكيف تم تسيير هذه المرحلة.
5. في إطار تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية ورقمنة كل سجلات الحالة المدنية، هل تتوفر البلدية على المتطلبات الكافية لهذا التوجه الحديث.
6. في حالة حدوث أخطاء في شهادات الميلاد، العقود بأنواعها، ومختلف الوثائق الإدارية، ما الإجراءات التي تقوم بها المصلحة، وهل تتحمل جانب من المسؤولية.
7. التشريعات القانونية لتنظيم عمل الحالة المدنية تغطي كافة الخدمات وتضمن لهم الحماية اللازمة.
8. مشروع الإدارة الالكترونية والعمل وفقه مفعل منذ سنة 2013، اليوم ماهو تقييمكم لمسار هذا المشروع، وما هي أهم الإجراءات التي لابد منها لتسريع وتيرة عمله وتحقيق الهدف المنشود وهو تجويد الخدمات وترقيتها.

ملحق رقم (06): الوثائق الادارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

الوزير

06

05 ديسمبر 2018

منشور وزاري مؤرخ في يتعلق بالترتيبات التنظيمية الموطرة للتحديثات المضافة للشباك الإلكتروني لا سيما المتعلقة بإصدار رخصة السياقة البيومترية الإلكترونية

إلى

السيدات و السادة الولاة

بالاتصال مع السيدات و السادة:

- الولاة المنتدبين
- رؤساء الدوائر
- رؤساء المجالس الشعبية البلدية

المراجع القانونية و التنظيمية :

I. القانون رقم 14-01 المؤرخ في 19 أوت 2001 المتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق و سلامتها و أمنها، المعدل و المتمم.

II. المنشور الوزاري المشترك رقم 3 المؤرخ في 4 جوان 2018 المتعلق بوضع حيز التداول رخصة السياقة من النوع البيومتري ا لكتروني.

III. المنشور الوزاري المؤرخ في 21 مارس 2018 المتضمن تأشير مسار الشباك الإلكتروني الخاص بالوثائق البيومترية و طرق استغلاله.

المرفقات: - جدول التطابق.

- نموذج شهادة تأهيل المؤقتة.

- نموذج وصل الإيداع.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

الأمين العام

17-001 إلى السيدات واسادة الولاة

الموضوع: تدابير الجديدة لإصدار جواز السفر البيومتري تطبيقا لأحكام قانون المالية 2017

في إطار إستراتيجيتها الرامية لعصرنة المرفق العام، واستجابة لطلبات المواطنين المستعجلة للحصول على جواز سفرهم البيومتري في أقصر الآجال الممكنة ، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في سنتها تعد الأولى من نوعها في الجزائر بوضع خدمة لاستصدار جواز السفر البيومتري في أقصر الآجال أو ما يسمى " الخدمة المتميزة

في هذا الإطار، وتطبيقا لأحكام قانون المالية لسنة 2017، سيتم فرض رسوم جديدة مرتبطة بعملية استصدار جوازات السفر البيومترية كما يلي:

- استحداث طابع جبائي للحصول على جواز سفر بيومتري وهذا للإجراء العادي وهذا في أجل أقصاه خمسة (05) أيام، وتتحدد قيمته كالتالي:
  - 25.000 دج، للحصول على جواز سفر بيومتري ذو 28 صفحة
  - 60.000دج، للحصول على جواز سفر بيومتري ذو 48 صفحة
- استحداث ضريبة جبائية بقيمة 10.000 دج زيادة على مقدار الطابع الجبائي لتعويض جواز السفر البيومتري في حالة فقدانه

13171

الجمهوريـــــة الجزائريـــــة الديمقراطيـــــة الشعبيـــــة

وزارة الداخلية، الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية.

12845

رقم 693 /م.س.و.م/2017.

02 أوت 2017

إلى السيدات و السادة الولاة

مع التبليغ إلى السيدات و السادة الولاة المنتدبين ومدراء التنظيم و الشؤون العامة و رؤساء الدوائر و رؤساء المجالس الشعبية البلدية.

03 أوت 2017

4492

الموضوع :بخصوص التعميم التدريجي لإصدار بطاقات التعريف الوطنية الإلكترونية البيومترية.

في إطار عملية التعميم التدريجي لإصدار بطاقات التعريف الوطنية الإلكترونية البيومترية ، يشرفني أن أطلب منكم إعطاء التعليمات اللازمة للمقاطعات الادارية ، الدوائر و البلديات للأخذ بعين الاعتبار طلبات بطاقات التعريف الوطنية البيومترية ابتداء من تاريخ **2017/08/13** ، فيما يخص :

1. طلبات تجديد البطاقات العادية التي تنتهي صلاحيتها خلال سنة 2018 ، وفي هذه الحالة و في انتظار إصدار البطاقة البيومترية ، يحتفظ المواطن ببطاقته العادية على أن تسترجع هذه الأخيرة حين تسلمه بطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية البيومترية.
2. طلبات تجديد بطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية البيومترية.

كما ادعوكم لاستعمال جميع الوسائل لإعلام المواطنين بهذه التدابير الجديدة.

للعلم فإن التطبيقة (logiciel) الخاصة بتجديد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية ستكون متوفرة على مستوى الموقع (FTP) عبر شبكة السندات و الوثائق المؤمنة و هذا ابتداء من 2017/08/09.

رئيس الديوان

R.A.02.08.2017

A15Hm19/2

4522

02 أوت 2017

الملخص

هدفت هذه الدراسة السوسيولوجية للمتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، في الإدارة المحلية الجزائرية إلى استحلاء حقيقة التوجه الإداري الالكتروني في الجزائر، وحقيقة التوجه نحو تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية لتحديث خدمات الإدارة المحلية، وذلك لكون هذا الأسلوب الأمثل لبناء منظومة إلكترونية متكاملة يتم من خلالها إجراء جميع العمليات الإدارية بطريقة احترافية بسرعة فائقة وبأقل جهد ووقت ممكن كلها عمليات تتم عبر نظم شبكية وبالتالي تجاوز هاجس الوقت واحتمال الخطأ.

وسعت الباحثة من خلال هذه الدراسة لتحقيق هدف أساسي وهو معرفة ما إذا كان تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية قد تم من خلال توفير المتطلبات الضرورية لذلك، كون تطبيق هذا الأسلوب لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات الإدارة، فهو نظام متكامل يعتمد على توفير المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية، حتى يتم تطبيقه على أرض الواقع، أم أنها كانت مجرد مخطط تنموي تم تنفيذه وخبرة مستوردة تم نقلها وتطبيقها فقط، وذلك من خلال الكشف عن أهم المتطلبات اللازمة للتطبيق الفعلي لأسلوب الإدارة الالكترونية والعمل على توضيح أهميتها في الإدارة المحلية.

وعليه، تتلخص إشكالية الدراسة الحالية في الإستفهام حول مدى توفر الإدارة المحلية الجزائرية على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، انطلاقا من التساؤل المركزي التالي:

ما مدى توفر الإدارة المحلية الجزائرية على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية؟

وللتمكن من الإجابة على هذا التساؤل نفككه إلى التساؤلات التالية:

- ما مدى توفر الإدارة المحلية الجزائرية على المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية ؟
- ما مدى توفر الإدارة المحلية الجزائرية على المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية ؟
- ما مدى توفر الإدارة المحلية الجزائرية على المتطلبات التشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية ؟

وقد جاءت هذه الدراسة في تسعة فصول، منها 05 فصول نظرية، و04 ميدانية. بالاعتماد على المنهج الوصفي، مستخدمة أداة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات رافقتها الملاحظة والمقابلة. كما تمت الدراسة الميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل على عينة قصدية بلغت 60 موظفا، في الفترة الممتدة من شهر جانفي2019 وحتى ديسمبر 2021.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

النتيجة الجزئية الأولى: تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة على المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية.

النتيجة الجزئية الثانية: تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدارسة بدرجة متوسطة على المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية.

النتيجة الجزئية الثالثة: تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة على المتطلبات التشريعية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية.

النتيجة العامة: تتوفر الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية. المتمثلة في المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، والمتطلبات التشريعية.

كلمات مفتاحية : الادارة الالكترونية، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التشريعية، الادارة المحلية.

Abstract

This sociological study focused on the requirements for applying electronic administration in the Algerian local administration. It aimed to clarify the reality of the electronic administrative orientation in Algeria including the reality of the orientation towards the application of the mode of electronic administration in order to modernize the services of the local administration.

Indeed, it is the best method to build an integrated electronic system. Through the latter, all administrative operations are carried out professionally, very quickly and with a minimum of effort and in a short time. All of these operations take place through network systems, thus overcoming time and error constraints.

The purpose of this study was to know whether the application of the electronic administration method within the Algerian local administration was done by providing the necessary prerequisites for it. Because the application of this method can only be done through an integrated and complete program of overhaul of administrative processes,

This integrated system depends on the provision of technical, informational, financial, legislative, environmental and human components, until it is applied on the ground, or was it just a development scheme having been implemented as an imported experience that has been transferred and applied only. While revealing the most important and necessary requirements for the effective application of the e-government method, working on also clarifying its importance in local administration.

Therefore, the problem of the present study is summarized in the question on the availability of the Algerian local administration through the necessary requirements aimed at the application of electronic management, based on the following central question:

What is the degree of availability of the necessary requirements provided to the Algerian local administration for the application of electronic management?

- To be able to answer this question, we break it down into the following questions:
- To what extent does the Algerian local administration offer the material conditions necessary for the application of electronic administration?
- To what extent does the Algerian local administration provide the human resources necessary for the application of electronic management?

- To what extent does the Algerian local administration provide the legislative requirements necessary for the application of electronic administration?

This study has been divided into nine chapters, including five theoretical chapters and four field chapters. It was based on the descriptive approach in which the questionnaire was used as the basic tool for data collection, accompanied by observations and interviews. The field study was also conducted at the Department of Organization and Public Affairs of the Municipality of Jijel on a targeted sample of 60 employees, in the period from January 2019 to December 2021.

The study led to the following results:

- The first partial result: The local administration in question is modestly endowed with the material requirements necessary for the application of the mode of electronic administration.
- Second partial result: The local administration in question is modestly provided with the human requirements necessary for the application of the mode of electronic administration.
- The third partial result: The local administration in question is modestly endowed with the legislative requirements necessary to implement the mode of electronic administration.

The general result: The local administration in question is modestly endowed with the necessary conditions for the application of electronic administration. They are represented in material requirements, human requirements and legislative requirements.

Keywords: Electronic Administration, Legislative Requirements, Material Requirements, Human Requirements, Local Administration,