

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال



الإدارة الإلكترونية وتطوير كفاءة الأعوان الإداريين في الجزائر
دراسة وصفية تحليلية

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال.

تخصص اتصال تنظيمي.

- تحت إشراف الدكتور:

عبد النور بوصابة

- من إعداد:

- ثيزيري علاك

- ديهية علاك

لجنة المناقشة:

د/ سجية جمعي.....رئيسة اللجنة

د/ مسعودة لعريط.....مناقشة ومقررة

د/ عبد النور بوصابة مشرفا

السنة الجامعية: 2020/2019

الإهداء

إلى روح أخي الطاهرة "حميد" أتمنى من المولى أن يسكنه في الفردوس الأعلى؛
إلى أغلى ما عندي في الوجود إلى من علمني أن حياتي مشوار أبداه باسم الله
وأزينه بالأخلاق،

إلى سبب وجودي بالحياة إلى من خطيت معهم أول خطوة وخطيت معهم أول حرف إلى
من رسموا لي أحلى ابتسامة مليئة بالحب، والحنان إلى من أناروا دربي بنصائحهم إلى
من دعمني طوال مشواري الدراسي إلى أغلى ما في الوجود
أبي و أمي أطل الله في عمرهما.

إلى جدتي حفظها الله لنا؛

إلى من أرى الأمل والصفاء والبراءة في أعينهم، إلى من ترعرعت بينهم إخوتي الأعزاء؛
صوفيان وزوجته وابنتهما أميليا؛ إلى أختي الحبيبة وزوجها وابنتهما أليسيا؛
إلى أخي حسن.

أهدي ثمرة جهدي هذا.

ثيزيري

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛ فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم

العالى " والدي الحبيب " أطل الله في عمره؛

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، و قرأها في كتابه

العزیز...، إلى التي أنارت دربي بنصائحها، وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب

والحنان، إلى من دعمتني طوال مشواري الدراسي

" والدتي العزيزة " أدامها الله لنا؛

إلى كل من أخي " صوفيان " وأخواتي " صارة " و " ويزة " حفظهم الله جميعا؛

إلى كل أساتذتي الكرام؛ الذين لم يتوانوا في تقديم يد المساعدة لي.

إلى " جدتي الغالية " حفظها الله لنا.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي

العلمي الثقافي؛

إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث المتواضع.

ديهية

شكر وتقدير

على إثر إنهائنا لهذا العمل نتقدم بالشكر وعظيم امتناننا للمولى عزّ وجلّ الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

ونتقدم ببالغ التقدير والاحترام وأسمى عبارات الشكر إلى

الأستاذ المشرف "عبد النور بوصابة"،

لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وساعدنا طوال المرحلة البحثية بالإرشادات والنصائح التي لم يبخل بها علينا.

وأیضا نشكر جميع أساتذة كلية علوم الإعلام والاتصال،

كما نشكر كل موظفي بلدية أفني فغران الذين ساعدونا بتقديم مختلف المعلومات حول البلدية بالأخص "تينهان علاك" و "الهاشيمي أيت يحياتن".

كما نقدم كلمة الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد، إلى أصدقائي الأوفياء الأعزاء؛

لهم جزيل الشكر.

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة والمعونة بـ "الإدارة الإلكترونية وتطوير كفاءة الأعوان الإداريين في بلدية أفني فغران دراسة وصفية تحليلية لعينة من عمال بلدية أفني فغران" في الفترة الممتدة ما بين 05 أوت 2020 إلى غاية 29 أكتوبر 2020، ومن خلال دراستنا هذه أردنا تبيان دور الإدارة الإلكترونية في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين والكشف عن متطلبات تطبيقها في البلدية والمعوقات التي تعرقل سير نجاح هذه الإدارة، وكذا رفع الستار لمعرفة واقع الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة الموظفين، ومن هذا المنطلق حاولنا الإجابة على الإشكالية المطروحة:

ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين في بلدية أفني فغران بولاية تيزي وزو؟.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتصميم استمارة خصيصا لذلك، والتي تتكون من 29 سؤال مقسمة على أربعة محاور المتمثلة في: البيانات الشخصية، بلدية أفني فغران من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أفني فغران ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أفني فغران؛ وقد تم توزيعها على العينة المكونة من 50 فردا والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية من المجتمع الكلي المتمثل في 123 موظف من مختلف المصالح الإدارية كالمصلحة البيومترية، مصلحة إدارة البشرية، مصلحة الحالة المدنية ومصلحة المحاسبة.

وبعد تحليل ومعالجة البيانات توصلنا إلى نتائج مفادها:

- ❖ إنَّ أغلب مبحوثين بلدية أفني فغران يتعاملون إلكترونيا ويستغنون عن العمل اليدوي أي الطريقة التقليدية في معاملاتهم الإدارية كونه لا يتطلب الكثير من الجهد والتكلفة وأيضا سهولة استخدام مجال الإدارة الإلكترونية.
- ❖ نقص دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخدام الأجهزة والبرامج اللازمة من أجل التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتحكم فيها، ويمكن ربط ذلك بوجود

بعض الأعوان الإداريين الذين قد تلقوا تدريباً إما بدائرة واضية أو ولاية تيزي وزو،
وهم بدورهم من يُعلمون بقية الموظفين.

❖ تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأعوان الإداريين وتطويرهم كون
معظمهم ذوي شهادات جامعية ولديهم نظرة حول مختلف تكنولوجيا المعلومات
والاتصالات الحديثة.

❖ وفرت البلدية لبعض المكاتب كل الأنظمة المناسبة لتطبيق مجال الإدارة
الإلكترونية كالمصلحة البيومترية، في حين نجد مكاتب أخرى ليس لديها حتى
جهاز حاسوب بل مازالت تعتمد على الإدارة التقليدية في تنفيذ معاملاتها الإدارية
أو يلجأ الموظفون إلى المصالح التي لديها جميع الوسائل الإلكترونية لتأدية المهام
المكلفين بها.

Agzul n tegrawt:

Tagrawt-agi yesĕan azwel "tawuri n tedbelt taliketrunit" deg usnarni n tzemmar n yiyallen imedbalen di tyiwant n Ugni Geyran, tagrawt tagelmant, taseldant i wammuġ n yixeddamen n tyiwant-agi. Di tallit ger 05 yuct 2020 almi d 29 tuber 2020, s tezrawt-agi nevyā ad-d-nbeggen tawwuri n tedbelt taliketrunit deg usnarni n tezmert n yiĕeggalen n tedbelt d ubeggen n wayen tessutur i usemres-ines di tyiwant, d wuguren yettilin mgal tikli iwatan n tedbelt-agi, dayen tuksa n uyummu i wakken ad nzer tilawt n tedbelt taliketrunit deg usegmi n tezmert n yiqedacen, s tikti-agi neered ad d-nerr yef tmukrist id-yettunefkan:

D acu n twwuri i tesĕa tedbelt taliketrunit deg usnarni n tezmart n yiĕeggalen n tedbelt di tyiwant n Ugni Geyran?.

Iwaken ad nessiweġ yer yiswan n tezrawt-agi, nheggad kra n yesteqsiyen i lmend n wannecta, (azal n 29 n yisteqsiyen yebġan yef (04) n tgejda id iteddun:

- Isalen imaniyen.

- Tayiwant n Ugni Geyran si tedbelt tamensayt yer tedbelt taliketrunit, tuttriwin d wuguren n usemres n tedbelt taliketrunit, di tyiwant n Ugni Geyran. nefka isteqsiyen-agi i (50) n yimdanen id nefren i lmend n wannecta di tgemmi n (123) n yiĕeggalen (iqeddacen) n waddaden n tedbelt.

Seg tesleġt d useqerdec n yisallen nessawed yer igemmaġ yesĕan iswi:

- Tuggett n yimnuda n tyiwant ttemselhuyen s ttawil aliketruni ġġan leqdic n ufus d trayin timensayin deg umselhu adeblan, imi ur yehwaġ ara atas n wafud d tedrimt, akked shalu n usemres n ttawil aliketruni.

- Lexas n tananin n usilaġ yef ttarayin n usemres n wallalen d wahilen, i wulmen i uselhu d useqdec n tedbelt taliketrunit, d useddu-ines akken iwata, yezmer ad icud waya yer tilin n kra iĕeggalen n tedbelt yesĕan tannant id wwin deg asun n yiwaġiyen ney deg ugezdu n tizi wezzu, d nutni s timmad nsen i yesselmaden iĕeggalen nniġen.

- Tettiki tedbelt taliketrunit deg usegmi n leqdic n yixeddamen n tedbelt d usnarni nnsen, imi tugget deg-sen d-isdawanen yesĕan tamuyli yef tatiknuluġit n yissalen d usiweġ atrar.

- Thegga-d tyiwant i kra n srabes akk annawen isilaqen usemres n tedbelt taliketrunit am uħric abyumitri, llan kra n yiħricen ur sein ara ula d aselkim, mazal yettkel yef tedebelt tamensayt deg useddu n wassayen d walalen ney rezzun iĕeggalen yef yehricen niġen yesĕan akk allalen iliketruniyen i useddu n leqdic nsen.

خطة الدراسة:

مقدمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي:

- (1) إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- (2) أسباب اختيار الموضوع.
- (3) أهمية الدراسة.
- (4) أهداف الدراسة.
- (5) منهج الدراسة وأدواته.
- (6) مجتمع البحث وعينته.
- (7) تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- (8) الدراسات السابقة.
- (9) تحديد مجال الدراسة.

الفصل الثاني: مبادئ ونظريات الإدارة.

تمهيد.

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة.

المبحث الثاني: نظريات الإدارة.

المبحث الثالث: مبادئ، مستويات، مهارات ووظائف الإدارة.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: واقع البلدية الإلكترونية في الجزائر.

الفصل الخامس: الإدارة الإلكترونية وسبل تطوير كفاءة الأعوان الإداريين.

تمهيد.

المبحث الأول: لمحة عن "بلدية أفني فغران".

المبحث الثاني: سبل عصنة بلدية أفني فغران.

المبحث الثالث: خصائص العينة.

الخاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

مقدمة:

أدى التطور التكنولوجي إلى بروز تأثيرات عديدة على نشاطات المجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر، كما نتج عنه ظهور أساليب وأدوات وتقنيات جديدة في كافة المجالات ولاسيما مجال النظم الإدارية، التي انتقلت إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي الذي يلعب دورا فعالا في تحقيق أهداف المنظومات واستراتيجيتها، من خلال توفير تطبيقات وتقنيات إلكترونية حديثة، تدعم تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر، وإعادة صياغة الخدمات وجعلها تعتمد على إمكانيات جدّ متطورة ومتميزة، لتوفير المرونة اللازمة والاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وبالتالي التّحول نحو الإدارة الإلكترونية التي توفر الكثير من الفرص للنّجاح والوضوح، والشفافية والرّقابة والدّقة في تقديم الخدمة العمومية.

انطلاقا من هذا المعطى نستكشف أنّ الحتمية العالمية في الوقت الرّاهن تتطلب الإدارة الإلكترونية، والتّخلي عن الإدارة التّقليدية التي كانت تعتمد على التّخمين والحدس، و هي بذلك غير ناجحة في إدارة المنظمات، ولا يمكن من خلالها أن تحقق الإدارة الإلكترونية أهدافها بنجاح، لذلك أصبح التّوجه نحو هذه الأخيرة يمثل توجهها عالميا.

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير كفاءة الأعوان الإداريين أهمية بالغة، انطلاقا من كون التّحول نحو الخدمة الإلكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية وتحسينها، والنّهوض بجهودها، ومع ذلك فإنّ التّحول من الإدارة التّقليدية الورقية إلى الإدارة الإلكترونية الرّقمية حملت معها جملة من التّغيرات على أداء الأعوان الإداريين بتطوير كفاءاتهم، لأنّ تقديم الخدمات في إطار هذه الإدارة الجديدة يستلزم تقديم تحسينات على شكل الخدمات المقدمة للمواطن، ما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة والرّقي بمستوى التّعامل بهدف تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية، في ظرف زمني قصير، أو ما يعرف بسرعة الاستجابة للمهام الإدارية، وذلك لكسب الرّضا وتحقيق الميزة التّنافسية، لهذا تعتبر الإدارة الإلكترونية مفهوم يعبر عن السّرعة والتّفاعل الآني واختراق للحدود، وأعطى هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية والأسلوب المثالي لإدارة هذه الموارد حتى تكون المؤسسات صالحة للمنافسة، لأنّهم القلب النّابض للإدارة الحديثة

ولأنّها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة للبقاء في النشاط، لذلك لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية، ولا يمكننا إدارة أي منظمة بدون موظفين فمادام هناك عمل وأهداف مسطرة مرجوة تحقيقها وإنجازها فلا بد من وجود أعوانها الإداريين وموظفيها ليتم تحقيق ذلك، حتى لو تمّ ذلك العمل بواسطة أجهزة وآلات فإنّ النّاس هم الذين يشغلون تلك التّقنيات والأجهزة لهذا يعتبر الموظفون هم الذين يسيرون باقي الموارد، وهذا ما أدّى إلى ضرورة تعيين الفرد المناسب، في المكان المناسب للتّوفيق بين الفرد والوظيفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقييم أداء الموظفون تعد إحدى السياسات المركزية في إدارة الموارد البشرية لأنّها أهم المتغيرات الرّئيسية التي تؤثر على هذه الفعالية والكفاءة، لأن نجاح أي مؤسسة يعتمد على قدرها في إدارة عملية التّقييم، وبقدر الدّقة والتّوقيت في توفير المعلومات الضّرورية ترتفع كفاءة تقييم الأداء الوظيفي للأعوان الإداريين، خاصة مع زيادة المنافسة بين المنظمات ودخول القرن الواحد والعشرين، الذي يركز على اقتصاد المعرفة، حيث تمثلت المعلومات ورأس المال البشري المرتبة الأولى لتحقيق التّمية الشّاملة، لذلك أصبح الإستثمار في مجال العنصر البشري من أهم الاستثمارات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة، لأنّه يهدف إلى الحصول على المداخل أكثر من التّكاليف التي يتطلبها، فهي الموارد والممتلكات الذّكية التي يمكن استخدامها لخلق الثّروة.

لكن مع التّطور الكبير الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي امتدّ تأثيره على جميع جوانب الحياة أحدث تغييرا جذريا في دور الإدارات وعلاقاتها ببعضها البعض، ومع موظفيها فهي قفزة غير مسبوقّة من العالم المادي إلى العالم الإلكتروني، القائم على الإفتراضات نتيجة للتّطورات المتلاحقة، هذا ما دفع بدول العالم إلى تسريع عجلة التّمية التي مست كافة القطاعات (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الإدارية...) والانتقال من الأنشطة التّقليدية المادية إلى الإلكترونيّة التي كانت سببا في تطوير قطاعاتها وتحسين تقديم خدماتها من خلال تسهيل اتصالها بالمواطن وسرعة استجابتها، ودقة أدائها وهذا ما جعل الدّول النّامية تجري وراء هذا المركب للّحاق

بالتكنولوجيا وذلك بإدخال تغييرات وتحديثات كبيرة على كافة مجالاتها خاصة القطاع الإداري، كإدراج شبكة الإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة وغيرها من التغيرات.

وتعدّ الجزائر من بين هذه الدول التي تسعى جاهدة إلى ارساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، من خلال عصنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات، بالاعتماد على شبكة الأنترنت فهي التي أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير، فبعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين، وانتظار المواطنين أدوارهم في صفوف لاستخراج الوثائق، هذا ما جعلها تدخل في مشاكل عديدة كانهدام الشفافية ورداءة الخدمة، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في مجالها الإداري خاصة العمومي بتحديث هياكلها والانتقال للإدارة الإلكترونية، بهدف تحسين طرق تقديم الخدمات العمومية بما يتماشى مع متطلبات وحاجات المواطن من حيث تقديمها بطريقة شفافة ودائمة، بأقل التكاليف مع الحرص على المساواة والكفاءة، ومن ثم المساهمة في تخفيف حجم الملفات المطلوبة من المواطن كرقمنة السجلات بالحالة المدنية وجواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية وغير ذلك من المظاهر.

ومن هذا المنطلق تسعى الإدارات الجزائرية إلى إلغاء كافة التفاعلات التقليدية والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية لتحقيق رغبات الشعب واستعادة ثقتهم لتحقيق الاستقرار المجتمعي بصفة عامة.

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتبحث عن الدور الذي يمكن أن تؤديه الإدارة الإلكترونية في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين في بلدية أقي فغران، حيث تتشكل هذه الدراسة من خمسة فصول؛ في الفصل الأول المدخل التمهيدى للدراسة من خلال الوقوف على إشكالية البحث وأسباب اختيار الموضوع، وذلك نظرا لأهمية وأهداف الدراسة، مع ذكر المنهج المتبع فيه وتحديد الأدوات اللازمة والمساعدة في جمع بياناتنا.

وفي الفصل الثاني الذي يتمثل في مبادئ ونظريات الإدارة فيحتوي على تحليل الإدارة التقليدية من خلال بروز أهم المدارس التي تناولت موضوع الإدارة.

والفصل الثالث تضمن مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية وكيفية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، كما تم التطرق فيه لواقع وحقيقة تطبيق الجزائر لهذه الأخيرة، وختم الفصل بالمعوقات التي تواجهها الإدارات الجزائرية أثناء تطبيقها لهذه الإدارة الجديدة والحديثة.

والفصل الرابع تعلق بإدارة الموارد البشرية ومبادئ ووظائف هذه الأخيرة، إلى جانب دراسة واقع البلدية الإلكترونية في الجزائر بصفة عامة.

أما الفصل الخامس والأخير يتمثل في الجانب التطبيقي أين تم النزول إلى الميدان العملي، ومعرفة كفاءة الأعوان الإداريين ببلدية أفني فغران، كنموذج لعينة الدراسة، فذكرنا فيه معلومات حول البلدية وكذا تناولنا عصرة الحالة المدنية، وفي الأخير جاء فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها لنخرج بعد ذلك بنتائج عامة للدراسة المطروحة مع تقديم اقتراحات وتوصيات، لنختم هذه الأخيرة بالخاتمة التي حاولنا فيها معرفة إجابات الأسئلة المطروحة في الإشكالية.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1) إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2) أسباب اختيار الموضوع.
- 3) أهمية الدراسة.
- 4) أهداف الدراسة.
- 5) منهج الدراسة وأدواته.
- 6) مجتمع البحث وعينته.
- 7) تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- 8) الدراسات السابقة.
- 9) تحديد مجال الدراسة:
 - أ. المجال المكاني.
 - ب. المجال الزمني.
 - ج. المجال البشري.

(1) إشكالية الدراسة و تساؤلاتها:

شهد القرن الحادي والعشرون تقدما ملحوظا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث تلعب هذه الأخيرة دورا حيويا في مراكز المعلومات إذ أنها تعمل على إتاحة الأدوات والوسائل اللازمة لتسهيل الحصول على المعلومات، وتبادلها وجعلها في متناول طالبها بسرعة و فاعلية.

وتعد الإدارة من بين أهم المجالات التي انعكس عليها التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات؛ إذ من خلال هذه الأخيرة أصبحت الإدارة في ديناميكية مستمرة خاصة وأنها انتقلت من التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وهذا بالاعتماد على شبكة الأنترنت، والتقنيات الحديثة والمتطورة مثل الأنترانات والإكسترانات.

تعتبر الإدارة الالكترونية آخر الإدارات التي ظهرت على الساحة العملية باعتبارها تفتح المجال أمام الخدمة العمومية وبالأخص الأعوان الإداريين، و ذلك بتطوير مهاراتهم العملية وتوفير الجهد؛ وتساعدهم على تخطي العراقيل التي كانوا يواجهونها في الإدارة التقليدية.

سعت معظم دول العالم إلى ركوب موجة التطور الحاصل في المجال الإداري خاصة الدول النامية التي مازالت تجد صعوبة في ركوب تلك الموجة، إذ تعد الجزائر من أبرز هذه الدول النامية التي تحاول تطوير قطاعها الإداري وإصلاحه، حيث قامت بانتهاج العديد من السياسات والتنظيمات التي تسعى ورائها تحسين الخدمة النوعية للإدارات الجزائرية، وكذا تقريب الإدارة من المواطن بهدف الرفع من الكفاءة الإدارية وتلبية حاجيات المواطن وتحقيق رضاه، حيث أنّ الإدارة الالكترونية حسب بعض التجارب في دول العالم لعبت دورا كبيرا في تقريب المواطن من الإدارة وكذا قضاء حاجياته عن بعد ابتعادا عن الطرق البيروقراطية.

وفي الجزائر تعتبر البلدية بؤرة الإدارة المحلية ووسيط بين المواطن والمسؤولين في الدولة، فهي الوجه السياسي أمام المواطن الذي يستفيد من الخدمة العمومية، وانطلاقا من

هذا صدرت العديد من القوانين والتشريعات كالقانون رقم 11-10 المؤرخ 22 جويلية 2011، والتي تحدد أولويات التنمية والتهيئة المحلية من أجل تعزيز الديمقراطية المحلية، وتأمين استمرارية الخدمات بسلاسة.

لكن بالرجوع إلى واقع البلديات الجزائرية، نلاحظ أنها تعاني من عدّة مشاكل كبطء المهام الإدارية التي تستغرق أكثر من الوقت اللازم والتي بدورها تعرقل السير الحسن للخدمات المقدّمة للمواطنين، لذلك توجب على الوزارة التي تمثل الهيئة الوصية التي تقع تحتها إدارة البلدية اتخاذ إصلاحات عميقة في الإدارة لتتواءم مع العصرنة الحالية والتّقدم التكنولوجي التي زحفت إلى القطاع الخدماتي لتحقيق التنمية المستدامة لمتطلبات الشعب المتجددة، فهذا ما أدّى إلى تغيير نمط أعمالها من البلدية التقليديّة الورقية إلى البلدية الإلكترونية التي تعتمد على أعلى وأدقّ التّقنيات، ونرى ذلك جليا من خلال الدّخول في تطبيق مختلف المشاريع الإلكترونية بشكل تدريجي كبطاقة التعريف الوطنية وجواز السّفر البيومترين ورخصة السيّاقة البيومترية عبر مختلف بلديات الوطن، وبلدية أفني فغران مثل باقي البلديات فقد سنحت لها الفرصة للدّخول في مشروع الإدارة الإلكترونية.

ومن كل ما سبق ذكره نطرح إشكالية دراستنا كالتّالي:

ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين في بلدية أفني فغران بولاية تيزي وزو ؟.

ويتفرع عن هذا التّساؤل المركزي أسئلة فرعية يمكن إجمالها في الآتي:

❖ ما المقصود بالإدارة الإلكترونية ؟.

❖ ما هي أسباب التّحول من الإدارة التقليديّة إلى الإدارة الإلكترونية في بلدية أفني فغران ولاية تيزي وزو ؟.

❖ ما هي أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أفني فغران ؟.

❖ ما هي أهم المعوقات التي تقف في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أفني فغران ؟.

(2) أسباب اختيار الموضوع:

تتمحور أسباب ومبررات اختيار موضوع البحث في مبدأ السببية والذي ينص على أن هناك لكل ظاهرة سبب نريد معرفة خفاياها، حيث يمكن أن نقسم دراستنا إلى قسمين؛ قسم يتعلق بأسباب ذاتية لها علاقة بشخصية الباحث والقسم الثاني يتجلى في عوامل موضوعية باعتبارها نواحي خارجة عن نطاق ذاتية الباحث.

أ. الأسباب الذاتية:

❖ الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة واستخداماتها في مجال الإدارة؛

❖ رغبتنا بالبحث في حقول معرفية مرتبطة بإدارة البلديات، والمساهمة في إثراء البحوث الإدارية بموضوع مهم يتمثل في الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين ببلدية أفني فغران.

ب. الأسباب الموضوعية:

❖ قمنا بدراسة هذا الموضوع نظرا لعلاقته المباشرة بتخصصنا ولحدائته وقلة تناوله من قبل الطلبة الذي كان دافعا للتوجه نحو هذه الدراسة وتقديمه كدراسة جديدة نعتمد عليها في البحوث العلمية الأكاديمية؛

❖ بطئ وندرة تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات الجزائرية يستوجب التنقيب عن أسبابها.

(3) أهمية الدراسة:

استمدنا أهمية الدراسة من الاهتمام المتزايد للموضوع المراد دراسته "الإدارة الالكترونية وتطوير كفاءة الأعوان الإداريين في الجزائر"؛ كون هذه الأخيرة ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكة المعلومات والاتصالات التي أحدثت تطورا في الخدمات المقدمة لاسيما في المرافق العامة بتحسين أداء الموظفين الإداريين وجودة خدماتهم.

وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي بسبب قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتطوير كفاءة الأعوان الإداريين على المستوى الأكاديمي مما يجعل هذا الموضوع غير واضح لدى العديد من الدارسين. وعليه تأتي دراستنا لتقدم تشخيص

لواقع الإدارة الالكترونية في الجزائر، وبالتحديد في بلدية أفني فغران التابعة لدائرة واضية ولاية تيزي وزو. حيث أنّ هذه الدراسة ستساهم في تحديد متطلبات الإدارة الالكترونية في بلدية أفني فغران ومعوقات تطبيقها وسبل معالجتها.

وبالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع إلى جانب معرفة كفاءة الأعوان الإداريين في مواكبة العصرية.

4) أهداف الدراسة:

- ❖ إزالة الغموض حول الإدارة الالكترونية ومعرفة الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية؛
- ❖ تسليط الضوء على نظام تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية "أفني فغران"، ومعرفة المحاسن التي تقدّمها للمواطن من خلال تسهيل الخدمات على عاتق الأعوان الإداريين؛
- ❖ إبراز أهمية الإدارة الالكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيات المعلومات وهذا بتقديم المساعدة للأعوان الإداريين؛
- ❖ التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة في بلدية أفني فغران من أجل الإرتقاء بخدماتها؛ ومعرفة كفاءة الإداريين في التآقلم مع الإدارة الالكترونية؛
- ❖ معرفة كافة العراقيل التي تواجه الموظف الإداري أثناء تطبيقه لأعماله اليومية في بلدية أفني فغران.

5) منهج الدراسة وأدواته:

أ- منهج الدراسة:

قبل التّطرق إلى منهج دراستنا نسلط الضوء على مفهوم المنهج: يقدّم المعجم الفلسفي تعريفاً للمنهج بأنّه: وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة. ويعرف "بتل Bittle" " المنهج بصفة عامة أنّه "التّرتيب الصّائب للعمليات العقلية التي تقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها".

أمّا المنهج العلمي [Scientific Method] فيمكن تعريفه بأنّه "تحليل منسق وتنظيم للمبادئ والعمليات العقلية والتّجريبية التي توجه بالضرورة البحث العلمي، أو ما تولّفه بنية

العلوم الخاصة"¹.

يمكن القول بأنّ دراستنا تنتمي إلى الدّراسة الوصفية التي تعتمد على طريقة دراسة الحالة كتدعيم أو أداة للمنهج الوصفي التحليلي.

❖ المنهج الوصفي التحليلي:

وهو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج والتّعميمات وذلك من أجل تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها. ويساعد هذا المنهج على دراسة الحقائق المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من النّاس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع. ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في مدّة زمنية معينة أو عدّة فترات من أجل التّعرف على الظّاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون، والوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره².

اعتمدنا في دراستنا على هذا المنهج بهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية و ذلك باظهار مختلف الجوانب النّظرية للموضوع، و كذا بهدف الوصف الدّقيق و التّفصيلي لظاهرة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، و كذا التّطرق لكفاءة الأعوان الإداريين عند استخدامهم لمختلف التّقنيات و الوسائل الموجودة في الإدارة الالكترونية.

❖ طريقة دراسة الحالة:

إنّها الطّريقة العلمية المتّبعة في دراسة الحالات الفردية والجماعية والمجتمعية، وهي التي تهتم بالبحث في أعماق الظواهر الاجتماعية التي تظهر في كل وقت من الأوقات، وهي الطّريقة التي تولى اهتماما خاصا بتشخيص كل حالة من الحالات

¹ عبود عبد الله العسكري، « منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، سلسلة منهجية البحث العلمي -1 -»، دار النّمير، دمشق، سوريا، 2004، ص 14.

² سعد سلمان المستهداني، « مناهج البحث الإعلامي »، ط 1، دار الكتاب الجامعي، 2017، ص 162.

المبحوثة والمدرسة، ولذا يركز التشخيص على المعلومة وتحليلها مع مقابلة الحالة أو عناصر الحالة لإجراء التشخيص مباشرة على الحالة ومن يعاني من تأزماتها¹.

استعنا بطريقة دراسة حالة كون أن دراستنا الميدانية ستكون في بلدية أفتي فغران فقط دون أخرى، ومن جهة أخرى يمكن القول أيضا بأنها دراسة جماعية بسبب تسليط الضوء على معرفة كفاءة الأعوان الإداريين (الموظفين) الذين يعملون في بلدية أفتي فغران في تطبيق الإدارة الالكترونية.

ب- أدوات الدراسة:

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها وجدولتها وهي ترجمة للكلمة الفرنسية (Technique)، وهناك الكثير من الوسائل (الأدوات) التي تستخدم للحصول على البيانات ويمكن استخدام عدد من هذه الوسائل معا في البحث الواحد لتجنب عيوب إحداها ولدراسة الظاهرة من كافة الجوانب.

وعموما يتعين أن نقيم الأدوات المختلفة لجمع البيانات في ضوء كفاءة كل منها في القيام بالوظيفة التي اختيرت لها².

ومن بين الأدوات التي استعنا بها في دراستنا من أجل جمع المعلومات والمعطيات بخصوص هذه الظاهرة تطرقنا إلى اختيار ثلاث أدوات بحثية متنوعة وهي الأساسية في كلا المنهجين: المنهج الوصفي التحليلي، وطريقة دراسة حالة.

➤ الملاحظة:

يعرض بعض علماء المناهج الملاحظة على أنها الملاحظة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلائم مع طبيعة هذه الظاهرة³.

¹ عقيل حسين عقيل، « خطوات البحث العلمي، من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة »، دار ابن كثير، دن، د.ت، ص 141.

² محمد شفيق، « البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية »، دار الكتب، (د.م.ن)، 2006، ص 109.

³ كامل محمد المغربي، « أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية »، ط 1، دار الثقافة، عمان، (د.ت)، ص 108.

يوجد عدة أنواع من الملاحظة قد استعنا بها في دراستنا من أجل إتمام هذه المذكرة، وتتمثل في:

➤ الملاحظة البسيطة: (Simple Observation)

وهي نوع من الملاحظة يقوم فيه الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها دون إخضاعها للضبط العلمي¹.

➤ الملاحظة بالمشاركة: (Participat Observation)

يتحدد نوعها وفقا للهدف من الدراسة ويمكن استخدامها لجمع البيانات في الدراسات التفسيرية أو الاستطلاعية كما استخدمت في الدراسات الأنثروبولوجية فإذا كنا بصدد دراسة مصنع مثلا فعلى الملاحظ أن يدرس العمال والأدوار معا دون تحيز إلى جانب معين ويندمج في الواقع الذي يعايشه بالمشاركة ويحاول قدر المستطاع أن يصوره تصورا موضوعيا من خلال ملاحظته بالمشاركة².

استعنا بهذه الأداة خلال فترة دراستنا الميدانية على مستوى بلدية أفني فغران، بداية بالزيارات الاستطلاعية، وكذا أثناء عمل الموظفين، بحيث قمنا بترقب العمال أثناء قيامهم بأدائهم المهني لمعرفة الأدوات والتقنيات المستعملة في الإدارة الالكترونية؛ والغرض منها معرفة الأعوان الإداريين المتمكنين من استخدامها، بالإضافة إلى مشاركتنا ببعض المهام الإدارية لكسب خبرة عن هذا القطاع كمشاركتنا بإعداد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية لأحد المواطنين القاطنين في هذه البلدية.

➤ الاستبيان (الاستمارة):

يمكن تعريف الاستبيان (Questionnaire) على اعتبار أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، ويطلق اصطلاح الاستبيان على مجموعة الأسئلة التي يوجهها الباحث إلى الأشخاص كتابة على صحيفة

¹ مباركة خمقاني، «أساليب و أدوات تجميع البيانات»، مجلة الذاكرة، تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد: 09، جوان 2017، ص 42.

² كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

ويطلب منهم الإجابة عليها بأنفسهم دون ضرورة تواجدهم معهم، كما تسمى الصحيفة المدونة عليها هذه الأسئلة استثمار الاستبيان¹.

ويسمى أيضا بالاستقصاء: وهو إحدى الوسائل الشائعة الإستعمال للحصول على معلومات، وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين. ويتكون الاستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة) بواسطة البريد أو باليد أو قد تنشر في الصحف أو المجلات أو التلفزيون حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها للباحث².

وفي دراستنا هذه قمنا بإعداد استثمار أولية تغطي محاور دور الإدارة الإلكترونية في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين على موظفي بلدية أفني فغران، وتم تسليم الاستثمار الأولية (ملحق 01)، إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين³، وعلى ضوء ملاحظات الأساتذة واقتراحاتهم قمنا بالآزمة لتتخذ الاستثمار شكلها النهائي (ملحق 02)، إذ تم توزيع 50 استثمار موجهة لموظفي بلدية أفني فغران وتضمنت الاستثمار 29 سؤالاً. من بينها أسئلة مغلقة من نوع نعم، لا، أسئلة متعددة الاقتراحات، أي منحنا لهم حرية الاختيار والإجابة، إلى جانب أسئلة مفتوحة تعطي لهم حرية الإجابة حسب ما يرونه مناسب. وقد جاءت الاستثمار في أربعة محاور ربطناها بأسئلة الدراسة وحاولنا الإجابة عليها. المحور الأول: يتضمن البيانات الخاصة بأفراد العينة (أعوان إدارة بلدية أفني فغران)؛ المحور الثاني: بلدية أفني فغران من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؛ المحور الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أفني فغران؛ المحور الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أفني فغران.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، « أساليب وأدوات البحث الاجتماعي »، ط 2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 169.

² كامل محمد المغربي، « أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية »، ط 5، دار الثقافة، عمان - الأردن، 2017، ص 135.

³ الأستاذة موساوي فروجة والأستاذ جودي عبد العزيز، أستاذة مساعدين قسم العلوم الإنسانية، فرع علوم الإعلام والاتصال، جامعة مولود معمري.

➤ المقابلة:

تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، يستخدمها الباحث في جميع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، في إطار إنجازه للبحث. و المقابلة لغة مشتقة من الفعل قابل بمعنى واجه. وهي بذلك المواجهة، من حيث قيامها على مواجهة الشخص. أي مقابلة وجها لوجه، من أجل التحدث إليه في شكل حوار يأخذ شكل طرح أسئلة من طرف الباحث، وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس.

ومن ذلك فإنَّ المقابلة في البحث العلمي هي اللقاء المباشر الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في الشكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة، أو آراء و مواقف محددة¹.

يوجد عدة أنواع من المقابلة تساعد الباحث في جلب المعلومات التي سوف تساعد في الموضوع دراسته، فنحن قد اخترنا المقابلة أو غير المقننة، وهذا نظرا لطبيعة المعلومات التي نريد أن نتوصل إليها والتي تساعدنا لإتمام هذه المذكرة. فيمكن تعريف المقابلة الحرة أو غير المقننة كما يلي:

هذا النوع من المقابلة لا تكون الأسئلة موضوعة مسبقا، بل يطرح الباحث سؤالا عاما حول مشكلة البحث، ومن خلال إجابة المبحوث يتسلسل في طرح الأسئلة الأخرى. عادة يكون لدى الباحث الإطار العام أو الأسئلة العامة حول موضوع البحث². ويستخدم هذا النوع من المقابلات الاستطلاعية وعندما يكون الباحث غير ملم بالمشكلة أو الظاهرة وليس لديه خلفية كاملة حولها.

¹ أحمد بن مرسل، « مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال »، ط 4، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 213.

² رحي مصطفى عليان، « البحث العلمي وأسس، مناهجه و أساليبه، إجراءاته »، بيت الأفكار الدولية International IDEAS HOME، عمان الأردن، (د.ت)، ص 108.

ويمتاز هذا النوع من المقابلات بغزارة المعلومات التي يوفرها، ويؤخذ عليه صعوبة تحليل الإجابات والمعلومات التي يقدمها المبحوثون¹.

وبالنظر لموضوع بحثنا والمتعلق بكفاءة الإداريين في تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أفتي فغران فلقد قمنا بإجراء مقابلة مع العديد من الموظفين هذه البلدية هذا من جهة، ومن جهة أخرى أجرينا مقابلة مع مسؤول البلدية السيد "باشوش فريد" ليشرح لنا مختلف الإجراءات التي تمر بها عملية الإدارة الإلكترونية وكذا المتطلبات التي يحتاجونها سواء من قبل العمال (الإداريين) أو الإمكانيات المادية التي يجب توفرها عند القيام بعملهم. فلهذا قمنا بطرح العديد من الأسئلة من أجل أن نصل لمختلف المعلومات والبيانات التي تدعم الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة والتي تتمثل في 50 مفردة (موظف)، فبهذه المقابلات أكدنا كافة الأجوبة التي أجابوها المعنيين بذلك.

6) مجتمع البحث و عينته:

إنّ أول عنصر للإطار المرجعي يخص مجتمع البحث الذي سيكون محل الدراسة. إنّ مصطلح مجتمع البحث (population) له هنا معنى واسعاً، من الممكن أن تكون وحدات هذا المجتمع أفراداً (أشخاصاً) أو كتابات، وثائق سمعية بصرية أو أشياء أخرى².

وبالنسبة لمجتمع البحث في دراستنا يمكن حصره في الموظفين الذين يعملون في بلدية أفتي فغران، ويبلغ عددهم 150 موظف.

والعينة هي مجموعة جزئية من المجتمع يتم اختيارها منه بحيث تمثل هذا المجتمع وتحقق أغراض البحث³.

عينة دراستنا هي مجموعة الموظفين الذين يجري عليها البحث، وتتمثل في موظفي بلدية أفتي فغران، ويقدر حجم العينة التي اخترناها بـ 50 موظف.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² موريس أنجرس، « منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية »، ط 2، تر. بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وسعيد سبعون، الإشراف و المراجعة. مصطفى ماضي، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص 168.

³ سهيل رزق دياب، « مناهج البحث العلمي »، غزة، دن، مارس 2003، ص 89.

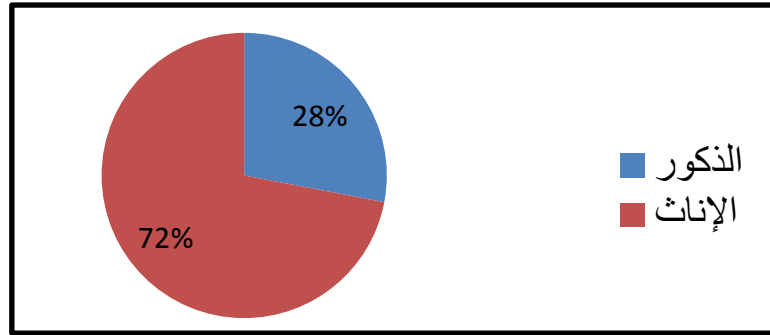
واعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية الموجهة لفئة من موظفي بلدية أفني فغران وهذا نظرا لملائمتها لدراستنا.

وتعرف العينة القصدية أنها تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا سليما قد يكون إما مناطق أو أشخاص محددين أو مواد إعلامية متميزة يتميزون بخصائص تمثيلية لمجتمع البحث¹.

وتشمل عينتنا على 50 فردا من عمال بلدية أفني فغران؛ وركزنا على موظفي المصلحة البيومترية لأنّ الأعوان الإداريين سيكونوا لديهم وجهة نظر ورؤية نقدية حول موضوع الإدارة الالكترونية. وتتوزع عينة الدراسة على متغيراتها كالاتي:

الجدول رقم 01: توزيع عينة الدراسة على متغير النوع.

المتغير	التكرار	النسبة
الذكور	14	28 %
الإناث	36	72 %
المجموع	50	100 %

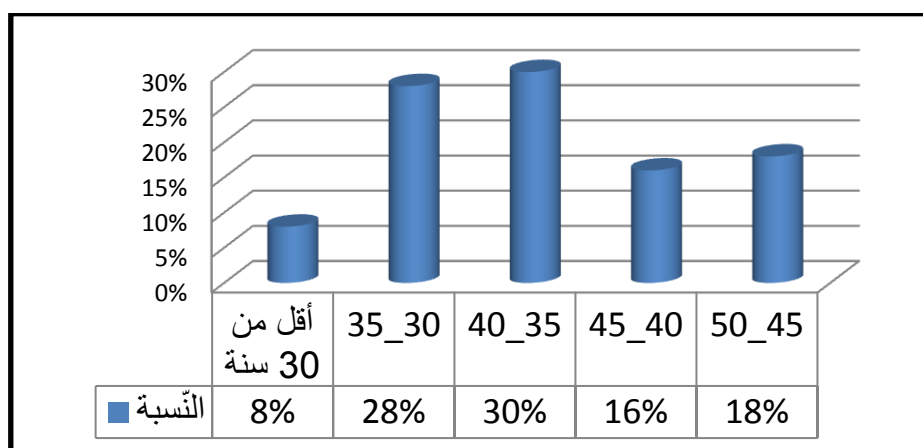


الشكل رقم 01: يوضح الحجم النسبي لعينة الدراسة على متغير النوع.

¹ سامية ديان و ججقة زقور، « أثر الإعلام السياسي في التلفزيون الجزائري من خلال حصة في دائرة الضوء على جمهور الطلبة (دراسة مسحية استطلاعية لعينة طلبة جامعة مولود معمري)، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص تسيير و إدارة المؤسسات الإعلامية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2014/2015، ص 08.

الجدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة على متغير السن.

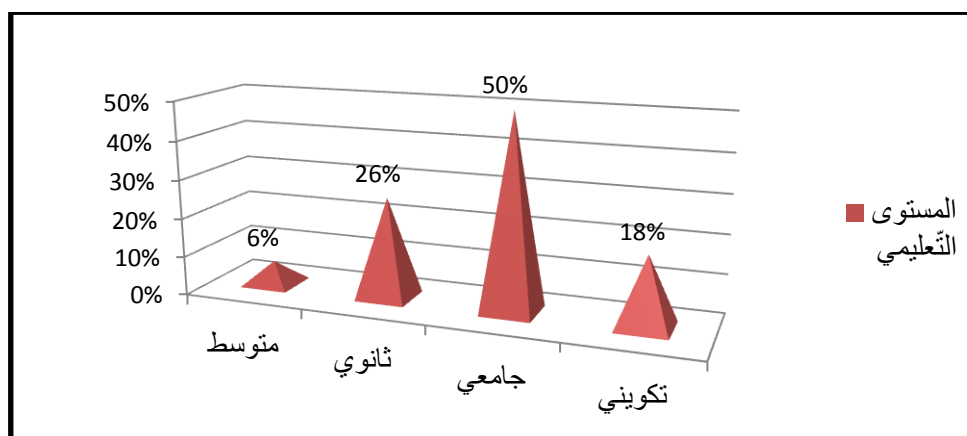
الفئة	السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة		04	08 %
35_30		14	28 %
40_35		15	30 %
45_40		08	16 %
50_45		09	18 %
المجموع		50	100 %



الشكل رقم 02: يبين المدرج التكراري لعينة الأعوان الإداريين وفق متغير السن.

الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

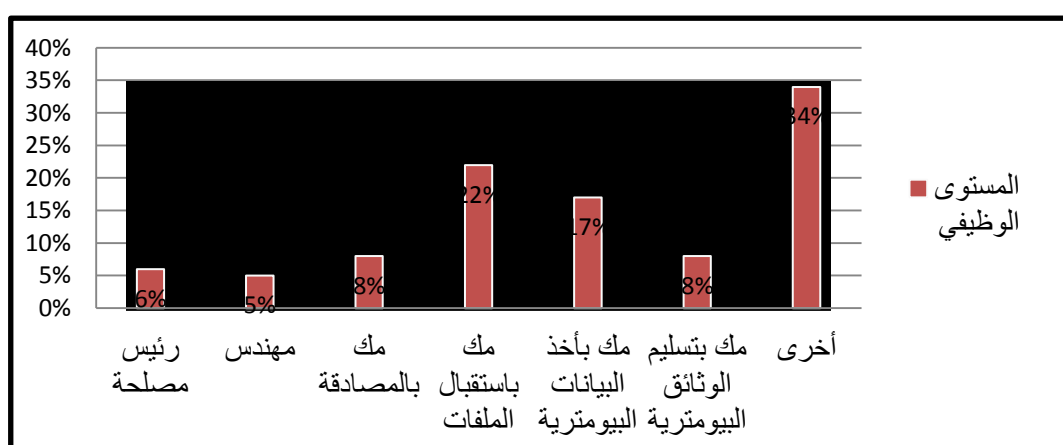
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	03	06 %
ثانوي	13	26 %
جامعي	25	50 %
تكويني	09	18 %
المجموع	50	100 %



الشكل رقم 03: يبين المدرج التكراري لعينة الأعوان الإداريين حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

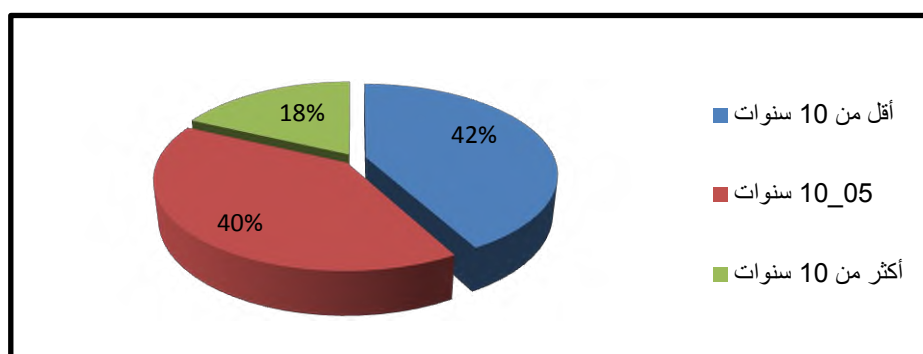
المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	04	% 6.25
مهندس	03	% 4.68
مكلف بالمصادقة	05	% 7.81
مكلف باستقبال الملفات	14	% 21.87
مكلف بأخذ البيانات البيومترية	11	% 17.18
مكلف بتسليم الوثائق البيومترية	05	% 7.81
أخرى	22	% 34.37
المجموع	64	% 100



الشكل رقم 04: تبين الأعمدة البيانية لعينة الأعوان الإداريين حسب متغير المستوى الوظيفي. مكلف: مكلف.

الجدول رقم 05: توزيع عينة الدّراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	21	42 %
05_10 سنوات	20	40 %
أكثر من 10 سنوات	09	18 %
المجموع	50	100 %



الشكل رقم 05: دائرة نسببة توضح عينة الأعوان الإداريين حسب متغير الأقدمية في العمل.

7) تحديد المفاهيم و المصطلحات:

يتمحور موضوع مذكرتنا حول "الإدارة الإلكترونية وتطوير كفاءة الأعوان الإداريين في الجزائر" (دراسة وصفية تحليلية لعينة من عمال بلدية أفني فغران بولاية تيزي وزو).

➤ تحديد المفاهيم:

قبل التّطرق إلى تحديد المفاهيم يمكننا أن نقول أنّ المفهوم هو: الوسيلة الرّمزية التي يستعين بها الباحث للتعبير عن الأفكار والمعاني المختلفة بهدف توصيلها للنّاس، والمفهوم أحد الرموز الأساسية في اللّغة، يمثل ظاهرة معينة (رمزها)، أو شيئاً معيناً، أو إحدى خصائص هذا الشيء وليس له معنى إلا الظاهرة التي يمثلها، ولكل موضوع علمي له مفاهيمه المميزة، ويسهل تحديد المفهوم إذا كان الأمر ملموساً، وقد يكون للمفهوم أكثر من معنى واحد¹.

¹ رجاء وحيد دويدري، « البحث العلمي، أساسياته النظرية وممارسته العملية », ط 1، دار الفكر، دمشق، سبتمبر، 2000م، ص 103.

➤ **الإدارة الإلكترونية:** إنّ التّوسع في مفهوم الإدارة الإلكترونية أدى إلى ظهور عدة تعريفات كل حسب المنظار أو الجانب الذي يراه الأساس في الإدارة الإلكترونية، من هذه التعاريف:

لقد عرفها السّالمي علاء عبد الرزاق بأنّها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب الخطوات متسلسلة منفذة مسبقاً¹.
التّعريف الإجرائي: الإدارة الإلكترونية هو تحليل العمل الإداري من نمط تقليدي عادي، يستخدم فيه الورق إلى نمط يستخدم الحاسوب والانترنت ومختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية بأسرع وقت وبأقل جهد ممكن.

➤ البلدية:

مفهوم البلدية: هناك عدة تعريفات لإدارة البلدية نذكر منها:

إنّ تعريف إدارة البلدية تعريفاً مانعاً شاملاً يعتبر من الموضوعات المعقدة والشائكة، لأنّ إدارة البلدية حقيقية متشعبة يصعب ضبطها ومع هذا فهي لا تخلو من المبدأين الأساسيين أنّ البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني، كما أنّها الخلية الأساسية للشعب والدولة².

ويعرفها قانون رقم 10-11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، المتعلق بالبلدية في المادة 2: البلدية هي القاعدة الإقليمية للمركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية³.

التعريف الإجرائي:

¹ بسمة منوار ووهيبة مرزوق، « تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، دراسة حالة بلدية مشدالة »، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلّي محند أولحاج، البويرة، 2017-2018، ص 02.

² عبد القادر عبان، « تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكالتوس العاصمة »، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 23.

³ الجريدة الرسمية، « إتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات و بلاغات »، العدد: 48، المطبعة الرسمية، الأحد 3 يوليو 2011، ص 07.

البلدية هي جزء من منظومة الدولة، فهي الوجه الحكومي الذي يبدو الأقرب إلى المجتمع والناس، وهي بمثابة هيئة إدارية منتخبة محليا تتكون من مجلس منتخب ورئيس تنفيذي، تسعى لخدمة مصالح أفراد المجتمع المحلي وتلبية إحتياجاتهم وفق الوسائل والإمكانات المتاحة.

➤ مفهوم التطوير:

التطوير: هو إستراتيجية يتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغير ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الإنتماء والعمل الجماعي وتماسكه¹.

التعريف الإجرائي:

التطوير يعني التغير أو التحويل من طور إلى طور؛ ويطلق أيضا عليه "التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو المعلومات أو النظم أو القيم السائدة فيه". وبمفهوم آخر يمكن القول بأنه التحسين وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

➤ الكفاءة:

تعني قدرة المدير على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في الإنتاج، أي أن مفهوم الكفاءة ينصب على كيفية استخدام المدير للموارد (بأنواعها المختلفة) النادرة المتاحة له².

¹ ريم بنت عمر الشريف، « دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات »، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013م، ص 14.

² أحمد سليم، أشرف سلطان وآخرون، « مبادئ الإدارة »، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مجمع العلوم الإنسانية و الإجتماعية، سوتير الشاطبي، مكتبة الإقتصاد، الفرقة الأولى، الفصل الدراسي الأول، الإسكندرية، 2019، ص 12.

فقد عرف عرفها G Boterf على أنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية¹.

إجرائيا: الكفاءة تعبير يستخدم بشكل عام لوصف الأفراد من ناحية إمكانياتهم العملية في الأنشطة المختلفة، وعموما ما يمكن القول بأنها مجموعة من المعارف الخاصة والقيم الأساسية لتطوير الشخصية، والمشاركة الناجحة من كل شخص في المؤسسة التي ينتمي إليها، وفي الواقع تعني السلوكيات اللازمة لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء.

➤ تحديد المصطلحات:

من المهم توضيح المقصود بالمصطلحات المستعملة بالبحث حتى لا يساء فهمها أو تفهم بدلالة غير الدلالة في هذه الدراسة وكثيرا ما تتعدد المعاني المستخدمة في هذه الدراسة، وقد يتم تحديد هذه المعاني بطريقة إجرائية (Opérationnel) أي بدلالة الإجراءات والبيانات والأدوات الخاصة بهذه الدراسة ويساعد تعريف المصطلحات في وضع إطار مرجعي ليستخدمه الباحث في التعامل مع المشكلة الخاصة بالبحث.

وقد يتبنى الباحث أحيانا تعريفا لبعض المصطلحات يستعيده من قاموس معين أو من دراسة سابقة، وفي هذه الحالة ينبغي على الباحث أن يشير إلى ذلك القاموس أو تلك الدراسة بطريقة واضحة².

➤ الإدارة:

لغة: كلمة إدارة (administration) أصلها لاتيني (ad) بمعنى "to"، و (minister) بمعنى "serve"، والكلمة تعني (الخدمة) على أساس أن يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.

¹ محمد الأمين بن جدو، « دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريج »، مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012-2013، ص 02.

² رحيم يونس كرو العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

وهي مصدر أدار، يدير إدارة، تقول العرب: أدركت الشيء يديره إدارة، ويريدون من ذلك التعدي التدوير للشيء دورنا ذات اليمين والشمال، ويستعمل الفعل لازما أيضا، فيقال دار الشيء يدور دورناه.

ومن الناحية الإسلامية تعني الولاية أو الراعية أو الأمانة وتعني تحمل المسؤولية و أداء الواجب. قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"¹.

وتعني الإدارة باللغة الإنجليزية (management) أو (administration).

اصطلاحاً: هي مجموعة الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك عن طريق تنسيق الجهود و الترتيب الهادف لعناصر الإنتاج.²

التعريف الإجرائي: هي نظام تسيير مؤسسة ما انطلاقاً من موقع أو منصب يخول لك ذلك عبر مجموعة من الموارد البشرية وغير البشرية.

➤ **التعريف الإجرائي للأعوان الإداريين:** العون الإداري يعرف بالمساعد الإداري أيضاً، وهو منصب أو فئة وظيفة ذات نطاق واسع تحتاج إلى تعيين شخص مختص بتقديم كافة أنواع الدعم الإداري لجميع الأفراد والجماعات في مختلف المؤسسات الإدارية. ويشار إلى أن العون الإداري: ذلك الشخص الذي يقدم بمهمة تدريب الموظفين الجدد على العمل، وتلقينهم كافة المهام التي سيؤدونها في قطاعهم المهني. وفي دراستنا قمنا بتوزيع استمارة البحث على أعوان الإدارة الذين يعملون ببلدية أفني فغران بواضية ولاية تيزي زوز.

¹ خديجة أسيا بوزيد و فطيمة نقودي، « واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية العطف وغرداية »، مذكرة الماستر، تخصص تكنولوجيا الإتصال الجديدة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، 2016، ص 06.

² المرجع نفسه، ص 06.

(8) الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: من إعداد الباحثان أسماء عايد وخولة عزيري:

اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية*.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟.

أما فيما يتعلق بالتساؤلات الفرعية فقد طرحت على النحو التالي:

• ما هي درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم بواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي؟؛

• كيف تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم بواقي؟؛

• ما هي أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم بواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي؟؛

• ما هي أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم بواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي؟؛

• هل هناك تصور واضح عن ماهية الإدارة الإلكترونية لدى موظفي المجلس القضائي لولاية أم بواقي؟.

لقد اعتمدتا الطالبتان على المنهج المسحي في دراستهما باعتبارها تركز على اتجاه الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية في الجزائر.

واستعانتا في دراستهما على الأسلوب الإحصائي (جداول إحصائية، النسب المئوية، المتوسط الحسابي).

* أسماء عايد وخولة عزيري، « اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمجلس القضائي لولاية أم البواقي »، مذكرة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015.

➤ نتائج الدراسة:

- تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين الذين أيدوا هذا الأمر بنسبة 58,75%، كما أنها توفر لهم الوقت بما يسمح بالإبداع و التفكير؛
- يساهم نظام الإدارة الإلكترونية في تحقيق السرعة في الإنجاز وهذا ما أكدته 90% من الجمهور الداخلي للمجلس، كما أنّ هذا النظام الجديد له يد في حل المشكلات وسرعة اتخاذ القرارات وهذا ما أكدته دراسته بنسبة 50%؛

➤ التعقيب عن الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في موضوع البحث الذي يتجلى في الإدارة الإلكترونية التي تعتبر كدراسة جديدة في البحوث العلمية الأكاديمية، إلى جانب ذلك نذكر الجمهور الداخلي [الموظفين الإداريين] الذي ركز عليها كلا الدراستين، ونفس المستوى الدراسي ألا وهو الماستر.

بالنسبة للاختلاف الموجود في كلا الدراستين يكمن في المنهج حيث هذه الدراسة اعتمدت على المنهج المسحي في دراستهما بينما دراستنا دراسة وصفية تحليلية لعينة من عمال بلدية أفني فغران.

➤ **الدراسة الثانية:** من إعداد الدكتور بو الريحان فاروق: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن وفرنسا*.

تتجلى إشكالية الدراسة في: هل تتوفر في الجزائر متطلبات الجاهزية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟ وما هي درجة جاهزيتها مقارنة مع الأردن وفرنسا؟.

ويمكن تفصيل التساؤل الرئيسي إلى عدد من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- هل توجد مبررات للتخلي عن الإدارة الكلاسيكية والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية؟؛
- هل يمكن اعتبار التطور الإداري كمدخل كافٍ لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟؛
- هل يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية بنفس نمط التفكير الإداري الخطي؟؛
- هل توفر الجزائر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ وما هي المؤشرات الدالة؟؛

* فاروق بو الريحان، « متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن وفرنسا_»، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2017-2018.

- هل وصلت الجزائر إلى درجة الجاهزية التي تمكنها من تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
 - ما مدى جاهزية الجزائر لتطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالأردن وفرنسا؟
- تم إتباع المنهج الوصفي في معالجة الجانب النظري بالإعتماد على وصف وتحليل الظاهرة، قيد الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات وتوضيح مصطلحات البحث. وأيضا استعان بالمنهج المقارن بين الجزائر والأردن وفرنسا. وأيضا دراسة حالة كل دولة على حدى من خلال المؤشرات المعتمدة في هذا الإطار من جهة ومؤشرات الجاهزية للأمم المتحدة من جهة أخرى.

➤ نتائج الدراسة:

خلال فترة الدراسة 2010-2016 يمكن اعتبار الجزائر في المرتبة الأخيرة (الثالثة) بالنسبة للدول قيد الدراسة فيما يخص مؤشر المشاركة الإلكترونية، حيث بقيت الجزائر تراوح المرتبة 150 عالميا إلى غاية سنة 2016، مقارنة بالمرتبة العاشرة لفرنسا، المرتبة 91 للأردن، وهذا دون تقارب للمعدل العالمي في مجال الجاهزية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وعليه يمكن القول أنّ الجزائر لم توفر متطلبات الجاهزية لتطبيق الإدارة الإلكترونية برغم مرورها بظروف مالية مريحة جدا ولا يوجد مبررا واضح لعدم القدرة على تحقيق هذه الجاهزية خلال فترة الدراسة.

❖ التّعقيب عن الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا كون أنّ الموضوع الذي نحن بصدد دراسته يتمحور حول الإدارة الإلكترونية والمميزات التي أتت بها، وهذا ما درسه الباحث فاروق بو الريحان أما فيما يخص الاختلاف الموجود في كلا الموضوعين يتجلى في:

اعتمد على المنهج الوصفي في دراستهما والمنهج المقارن وأيضا دراسة حالة، بينما في دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وطريقة دراسة حالة.

❖ **الدراسة الثالثة:** من إعداد شهيب وسيلة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة حالة بلدية الدار البيضاء (2010-2016)*.

تكمّن إشكالية الدراسة حول: ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية بالبلديات في الجزائر؟

- وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات حيث جاءت على النحو التالي:
- هل تعني الإدارة الإلكترونية على مستوى البلديات امتلاك جهاز كمبيوتر وآلة طباعة أم أنّ الأمر أبعد من ذلك؟؛
 - هل يضمن تطبيق الإدارة الإلكترونية فعالية الاتصال من جهة وشفافية المعاملات من جهة أخرى على مستوى البلديات؟؛
 - ما هي مظاهر التحسين في الخدمة العمومية بعد اعتماد الإدارة الإلكترونية ببلدية دار البيضاء؟؛

في هذه الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي بمختلف الأساليب الكمية والكيفية بالإضافة إلى الاقتراب الوظيفي البنوي لغابريال ألموند، وكذا الاقتراب النسقي وأيضا استعان بمنهج دراسة حالة.

❖ نتائج الدراسة:

➤ تبني البلدية لنظام الإعلام الآلي في تسيير نظام المدينة أحدث تطورا هاما حيث تقلصت نسبة الأخطاء المسجلة في وثائق الحالة المدنية، وقلصت مدة الإنتظار المطول أمام الشبابيك لاستخراج وثائق الحالة المدنية وبالتالي تحقيق الإكتظاظ على المقر، حيث أن ظاهرة الإزدحام أمام الشبابيك كانت مألوفة في البلدية، وكذا تخفيض عناء تنقل المواطن إلى البلديات الأخرى وتوفير الوقت. كما حسنت أداء الموظفين أين أصبح يعمل بالنظام الآلي عوض عن النظام السائد في الإدارة التقليدية وهو الكتابة بخط اليد على الوثائق المقدمة للمواطن وجنبت البلدية احتياجات المواطن على بطئ المعاملات؛

* وسيلة شهيب، « دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة حالة بلدية دار البيضاء »، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر 3، 2010-2016.

➤ فرغم التطور التكنولوجي وظهور طرق حديثة في التعاملات الإدارية إلا أنّ البلدية لا تزال تستخدم الطرق التقليدية في العمل الإداري سواء مع الملحقات الإدارية أو البلديات الأخرى أو الولاية وحتى في تعاملها مع المواطن، حيث لا زالت تعتمد على المراسلات الإدارية الورقية أو البرقيات في حين يبقى استخدام شبكة الإنترنت ضعيف جدا بدليل أنّ جل الموظفين المستجوبين لا يستعملون حتى البريد الإلكتروني في العمل الإداري سواء للتواصل فيما بينهم أو في التواصل مع الملحقات الإدارية الأخرى إلا نادرا. بدليل أنّ هناك نسبة كبيرة من الموظفين المستجوبين غير متوفر لديهم استخدام شبكة الإنترنت إلا نادرا وذلك من خلال استعمال شبكة ما يعرف بـ"الويفي" وهذا خفية عن المسؤولين، وتكون غالبا بالبحث عن كلمة المرور لاستعمال الشبكة، كما أنّ البلدية لم تخصص شبكة داخلية (أنترانت) تربط بين مصالح البلدية لتسهيل و ترقية العمل الإداري ولتوفير المعلومات اللازمة عن كل مصلحة؛

❖ التّقيب عن الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا كونهما يتضمنان موضوع واحد ألا وهو الإدارة الإلكترونية.

أما فيما يخص الاختلاف يكمن في :

➤ **المنهج:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بمختلف الأساليب الكمية والكيفية بالإضافة إلى الاقتراب الوظيفي البنوي لغابريل ألموند، وكذا الاقتراب النّسقي وأيضا استعان بمنهج دراسة حالة؛ بينما في دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وطريقة دراسة حالة لبلدية أفني فغران.

❖ **الدراسة الرابعة:** من إعداد الباحث جيلالي بوزكري: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق*.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وماهي التطلعات التي تسعى لتحقيقها؟

* جيلالي بوزكري، « الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، واقع و آفاق »، أطروحة دكتوراه في علوم التّسيير، تخصص إدارة أعمال و التّسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016.

وفي مضمون هذه الإشكالية طرح الباحث الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى بلغ تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية؟؛
 - ما هي أساسيات التّحول من الإدارة التقليديّة إلى الإدارة الإلكترونية؟؛
 - إلى أي مدى بلغ عصرنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الجزائرية؟؛
 - كيف تعاملت المؤسسات الجزائرية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟؛
 - ما هي أهم العقبات التي واجهت المؤسسات الجزائرية في سعيها لتطوير إدارتها؟؛
 - ما هي الإستراتيجيات المسطرة لتطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية؟.
- وللإجابة على هذه الأسئلة وضع عدة فرضيات تتمثل في:

- يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة إلا أنّه لقي رواجاً كبيراً؛
- التّحول من الإدارة التقليديّة إلى الإدارة الإلكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها أغلب المؤسسات والإدارات الراغبة في التّحول إليها؛
- لا يعتبر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية عامل محفز لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التّطبيقات القديمة المعتمدة؛

- المؤسسات الجزائرية ما زالت متأثرة في تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية؛
- يوجد تبيان ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية تعزي للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية، القدرة على التّعامل مع الكمبيوتر، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، نوع المؤسسة، القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وحجم المؤسسة (عند العمال) نحو: فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية فيها - واقع استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها - أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها - آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها؛

• يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية بين واقع وبين آفاق استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

لقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي الذي يعتمد أيضا بدوره على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا.

❖ نتائج الدراسة:

➤ تظهر محددات الخدمة الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية وقد تتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الإستجابة، السرعة وريح الوقت والدقة في تحديد المهام؛

➤ تتطلب الإدارة الإلكترونية العمل على التحقيق من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الإلكترونية، وخاصة أثناء التنفيذ لمشاريع الإدارة الإلكترونية، لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطي من شأنه أن يجعل الإدارة الإلكترونية تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية.

❖ التعقيب عن الدراسة:

تتشابه كلا الدراستين في الموضوع: بحيث كلاهما تتمحور حول الإدارة الإلكترونية وما أفرزته من تطورات و تغيرات سواء في الخدمة العمومية أو في الأداء الوظيفي.

أوجه الاختلاف الموجود بين هذه الدراسة ودراستنا يكمن في:

- ركزت هذه الدراسة على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية بينما دراستنا ركزت على كفاءة الأعوان الإداريين في تأقلمهم مع هذه الدراسة.
- في هذه الدراسة اتبع المنهج التحليلي الوصفي في حين دراستنا ستكون ضمن المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بطريقة دراسة حالة.
- يتمحور مجتمع بحثنا في بلدية أفني فغران أما العينة تتمثل في الموظفين المنخرطين فيها بصفة عامة والذين يعملون في المجال الإلكتروني بصفة خاصة، في حين هذه الدراسة مجتمع بحثها يتمثل في المؤسسات الجزائرية، وعينتها عشوائية بسيطة من

موظفي مؤسسات عينة مقصودة بلغ عدد المؤسسات 74 مؤسسة عمومية (ولاية المدية). وبالنسبة لعينة دراستنا فتمثل في 50 عينة.

(9) تحديد مجال الدراسة:

أ. **المجال المكاني:** يمثل المجال أو البعد المكاني لأي ظاهرة محل الدراسة بمحل تواجد هذه الظاهرة في الوسط الاجتماعي. وعليه تم اختيار بلدية **أفتي فغران** بدائرة واضية ولاية تيزي وزو كمؤسسة لإجراء دراستنا كونها تسهل علينا الوصول لعينة الدراسة بصفتهم أعوان إداريين، من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة التي تساعدنا في تحليل أبعاد الموضوع.

II. **المجال الزمني:** المقصود بالمجال الزمني للدراسة العلمية هو المدة أو الفترة التي يحتاجها الباحث في جمع المعلومات والبيانات الميدانية للدراسة. وعليه انطلقت فترة دراستنا الميدانية بشكل فعلي من يوم 06 سبتمبر 2020، حيث جمعنا أولاً كل المعلومات والمعارف اللازمة عن بلدية **أفتي فغران** خلال الفترة ما بين 06-17 سبتمبر 2020 هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم توزيع الإستمارات على الأعوان الإداريين في الفترة ما بين 04-29 أكتوبر 2020.

وذلك بعد عرضها على الأستاذ المشرف لتصحيحها وتقديمها كذلك لأساتذة علوم الإعلام والاتصال من أجل تحكيمها حتى تخرج لنا الإستمارة بشكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها.

III. **المجال البشري:** يمثل هذا البعد أو المجال المشاركون في الدراسة أو العينة أو مجتمع الدراسة وهم الأعوان الإداريين في بلدية **أفتي فغران**، بمعنى عدد الأفراد الذين تم توزيع الإستمارة عليهم ويبلغ عددهم 50 عون إداري.

الفصل الثاني: مبادئ ونظريات الإدارة

تمهيد.

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة.

(1) نشأة الإدارة.

(2) مفهوم الإدارة.

(3) أهمية الإدارة.

المبحث الثاني: نظريات الإدارة.

(1) المدرسة الكلاسيكية.

(2) المدرسة السلوكية.

(3) المدرسة الحديثة.

المبحث الثالث: مبادئ، مستويات ووظائف الإدارة.

(1) مبادئ الإدارة.

(2) مستويات الإدارة.

(3) وظائف الإدارة.

تمهيد:

ظهرت الإدارة منذ نشأة الإنسان وازداد الاهتمام بها والإقبال على دراستها منذ أن عرف أهمية التخطيط، التنظيم والرقابة على الأنشطة، لذلك تزايد أعداد الكتب والبحوث والدوريات التي تحتوي هذا الموضوع وتتناوله من عدة جوانب سواء كانت نظرية أو فلسفية أو تطبيقية لأنها توحد وتنظم أداء ومهام المنظمات وتساهم على وضع استراتيجيات ليجاد أسس التخطيط والتأمل الطويل المدى لمختلف أوجه النشاط على مستوى أقسامها وفروعها المختلفة لذلك تبحث أغلب المؤسسات على أحسن التقنيات التي تضمن استمرار تدفق المعلومات والخدمات للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً.

وفي ضوء أهمية الإدارة في العمل كما أوضحنا أعلاه ظهرت العديد من المدارس التي تبنت نظريات إدارية تحدثت عن التطور الحاصل في مجال الفكر الإداري، وكل نظرية قدمت أفكار ومبادئ للإدارة، وبهذا أصبح الفكر الإداري تراكمي وتتابعي حيث كل نظرية ظهرت لتكمل أو لتعطي شيئاً جديداً نستنه سابقته.

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة.

1) نشأة الإدارة:

لقد عرفنا أن نشأة الإدارة كحقل مميز من حقول المعرفة الإنسانية قد برز حديثاً، استطاعوا إلا أنها كسلوك تعتبر قديمة قدم الإنسان وحضاراته التي بناها¹. فالأفراد منذ نشأة التاريخ أن ينظموا أنفسهم في جماعات وتنظيمات موجهة نحو تحقيق أهدافها معينة. وحتى في ظل المجتمعات الصغيرة (القرية والضبعة على سبيل المثال) فإن هناك قائداً مسؤولاً عن رفاهية الجماعة وله سلطة اتخاذ القرارات التي تحقق مصلحة الجماعة وعلى الأفراد - بطبيعة الحال - إطاعته².

وفي عصر الإسلام أنه ظهر خلال القرن التاسع عشر اهتمام متزايد بضرورة استخدام مداخل منهجية في مجال الإدارة ونتيجة لهذا الإهتمام تبلورت مدارس متعددة للإدارة. بمعنى آخر، فإن الثورة الصناعية كانت نقطة البدء في تكوين ما يعرف اليوم بمدارس أو نظريات الإدارة وهي: المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية والمدرسة الكمية؛ ومع ظهور الإسلام أي ما يزيد عن 1400 سنة بدأت المرحلة الأكثر تفتحاً وتقدماً في مجال تنظيم شؤون الدولة وأجهزتها المختلفة، كما بدأت الممارسة المنظمة للوظائف الإدارية المتعارف عليها الآن فاتخاذ القرارات مثلاً كانت بالمشاركة ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ صدق الله العظيم³.

كان للثورة الصناعية، وللصناعة بشكل عام الأثر الهام في الإدارة وتطورها. ففي أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، كانت محاولات المؤسسات الصناعية في أوروبا وأمريكا تهدف إلى إيجاد وسائل متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة.

¹ عبد المعطي عساف، « مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة »، دار زهران، عمان، 1994، ص 45.

² محمد فريد الصحن، علي الشريف ومحمد سعيد سلطان، « مبادئ الإدارة »، الدار الجامعية، (د.م.ن)، 1999-2000، ص 45.

³ أحمد إبراهيم أحمد، « الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق »، ط 1، (د.ت)، الإسكندرية، 2012، ص

وكان لكبار مستشاري تلك المؤسسات من المهندسين الدور الأول ضمن معادلة زيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة.¹

ظل هذا النوع من الإدارة التقليدية سائداً حتى أواخر القرن العشرين، وبدأت تظهر مساوئه، فقد كان فعالاً على المدى القصير، ومأساوياً على المدى الطويل.. خاصة بعد تعالي الأصوات للمطالبة بحقوق العاملين في المعاملة وضرورة تغيير نمط الإدارة.²

(2) مفهوم الإدارة:

ليس من السهل وضع تعريف واحد عام وشامل ومتفق عليه للإدارة، فيوجد عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

٧ الإدارة علم و فن:

أ - الإدارة علم: لأنها في عصرنا الحاضر تستخدم الأسلوب العلمي في التحري، والبحث، وتحليل المشكلة، وتشخيصها، واختيار البديل، ثم تجربته، وتطبيقه، والوصول إلى النتائج التي يدرك بها الباحث حقيقة مطلوبة، ويصل بها إلى أن العلم هو « معرفة المعلوم على أصله وحقيقته وكما هو بكل جزم... »³.

ب - الإدارة فن: لأنها تعتمد على خبرة، وقدرات، وموهبة، والإبداع الإداري، وتصرفه السليم في تسيير العملية الإدارية بشكل مرض، وتحقيق النتائج المطلوبة. وجميع الذين لم يدرسوا النظريات والعلوم الإدارية، من أصحاب المؤسسات والشركات، أو موظفي الدولة. والذين نجحوا في إدارتهم، هم ممن رزقهم الله فطرة الفن الإداري. ويمتاز هؤلاء على غيرهم إذا طوروا ونموا هذه الفطرة بالخبرة والتجربة الميدانية.⁴

ت - الإدارة علم و فن: إن الإدارة الناجحة هي التي تأخذ بالأساليب العلمية، والنظريات المجربة، والتي أتت بنتائج حقيقية، ولا يستغنى من يعرف ذلك عن القدرة على الإبداع،

¹ جودت عزت عطوي، « الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها العملية »، دار الثقافة، عمان، 1991م، ص 27.

² صالح بن حمد التويجري، « ويسألونك عن الإدارة »، ط 2، دار مملكة نجد، الرياض، 2013 م، ص 17.

³ عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان، « الإدارة والحكم في الإسلام: الفكر والتطبيق »، ط 3، دار العلم، المملكة العربية السعودية، 1991م، ص 27.

⁴ المرجع نفسه، ص 28.

والبراعة مع الخبرة، فالعلم والفن وجها عملة. والإدارة الناجحة هي التي تمثل، ويظهر عليها، وفيها، استخدام العلم والفن الإداري¹.

(3) أهمية الإدارة:

أوضحنا فيما سبق أن الإدارة تؤثر على حياة كل إنسان تقريبا، وأتينا نستطيع أن نلتزمها في كل ركن من أركان الحياة، فلإدارة تجعلنا نتوقع ما يمكن أن يحدث مستقبلا وترشدنا إلى أنسب الطرق لتحقيق الأهداف وتقلل الحوافز والعقبات، بل وتجعلنا نحقق الأهداف التي قد يكون من الصعب تحقيقها بواسطة أسلوب آخر، ويفرض علينا المنطق أن نعرف شيئا بطبيعة الحال عن الإدارة، بل ونحاول معرفة الكثير عن هذا النشاط الهام في حياتنا².

والإدارة تساعد على زيادة كفاءة وفعالية* الجهود الإنسانية، وهي تساعد في التوصل إلى أفضل معدات ومصانع ومكاتب ومنتجات وخدمات وعلاقات إنسانية أيضا. وهي تساهل التغيير وتتماشى معه وتؤدي إلى بعد النظر والتصورات البناءة والإدارة بذلك تهتم أساسا بالتطور والتقدم والرفق³.

المبحث الثاني: مبادئ، مستويات ووظائف الإدارة.

(1) مبادئ الإدارة: ساهم "فايول" في تطور الفكر الإداري وذلك بمجموعة من المبادئ التي تحوي على المصداقية والمرونة، هدفه الخروج من مأزق العمومية، ومن بين هذه المبادئ نجد:

❖ **تقسيم العمل:** ويعني توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين متخصصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر اتفاقا و كفاءة؛

¹ عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

² عبده ناجي، «مذكرات في الإدارة العامة»، مطبعة عابدين، (د.م.ن)، 1989 م، ص 55.

**الفاعلية: تشير إلى مدى ملائمة الأهداف التي تم اختيارها ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، أي أن الفاعلية تنطوي على اختيار الأهداف الصحيحة. (أحمد سليم، أشرف سلطان و آخرون، «مبادئ الإدارة»، مرجع سبق ذكره، ص 12).

³ عبده ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 55، 56.

- Ø **السلطة:** وتعني أن المسؤول الإداري يجب أن يصدر الأوامر حتى يستمر أداء الأعمال وانجاز المهمات، ويقضي ذلك أن يكون لدى الإداري الصلاحيات التي تمكنه من إصدار الأوامر، وأن يكون لديه شخصية وخبرة تمكنه من تنفيذ أوامره¹؛
- Ø **مبدأ تطبيق النظام:** وذلك بوضع القواعد المنظمة للعمل وتطبيقها بحزم حتى تستقر أحوال المنظمة وتمتتع أسباب الفوضى وعدم الالتزام؛
- Ø **مبدأ وحدة الأمر:** ويعني هذا المبدأ أن تصدر الأوامر لأي فرد يقوم بالعمل من مصدر رئاسي واحد حتى لا تضطرب الأوضاع نتيجة تعارض أو تناقض الأوامر التي قد تصدر لنفس الفرد من رؤساء متعددين؛
- Ø **مبدأ وحدة التوجيه:** أي أن تكون التوجيهات والتعليمات متعلقة بأهداف واحدة ومتناسقة، وبذلك تتوحد جهود العاملين في العمل على تحقيق تلك الأهداف²؛
- Ø **خضوع الأفراد للمصلحة العامة:** وهذا يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة؛
- Ø **المكافآت:** يجب أن تكون المكافآت وسياسة الأجور عادلة ومُجزية لكل من الخدم والمستخدم (المؤسسة والعاملين) ويجب أن تتعادل مع طبيعة العمل والنشاط؛
- Ø **الاستقرار الوظيفي:** أوضح "فايول" أن عدم الاستقرار في العمل هو أحد نتائج الإدارة، كما أنه أحد الأسباب التي تؤدي إلى سوء الإدارة³؛
- Ø **الفهم:** تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين، هذا العنصر مهم جدًا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي

¹ فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد، « السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية »، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2005 م، ص ص 54، 55.

² علي السلمي، « أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال »، ج 1، مكتبة الإدارة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2020، ص 83.

³ عدلي رضا وعاطف العبد، « إدارة المؤسسات الإعلامية: الأسس النظرية و النماذج التطبيقية »، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص ص 29، 30.

مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة؛¹

Ø **العدالة:** المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة؛

Ø **إضفاء روح المرح للمجموعة:** في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين و منع أي أمر يعيق هذا التآلف؛²

Ø **مبدأ نطاق الإشراف:** ويسمى أيضا (الضبط الإداري و مداه) أو (نطاق التمكن) وتعتبر عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم، فكلما زاد عدد المرؤوسين ضاق نطاق الإشراف، ويحدد "فايول" نطاق الإشراف بعدد يتراوح بين الثلاثة والعشرة، إلا أن محور التركيز في كل هذه الحالات يقوم على عدد الأفراد الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بفاعلية، فإن أشرف المدير على عدد أقل مما يجب فهذا يعني هدرا لقدرته الإنتاجية، وإن أشرف على عدد أكثر مما يجب فقد تتناقض فاعليته في الأداء؛³

Ø **المركزية واللامركزية:** يوجد في العملية الإدارية أسلوبان من أساليب الإدارة يحددان درجة تفويض السلطة الممنوحة للمرؤوس في الهيكل التنظيمي، فهناك المركزية الإدارية، ويقصد بها تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور. وهناك اللامركزية، وهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص؛⁴

Ø **المبادأة:** وتعني إتاحة قدر من الحرية لفريق العمل لتجريب خطتهم الخاصة وعدم إحباط مبادرتهم و تحمل حدوث بعض الأخطاء نتيجة لذلك.⁵

¹ محمد محمود علاونة، « الأصول العلمية و العملية في الرقابة الإدارية »، ط 1، دار البداية، عمان، 2014، ص 36.

² المرجع نفسه، ص 37، 38.

³ هند بنت عبد الرحمن آل عمران، « الإدارة العلمية للمكتبات و مراكز المعلومات »، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية السلسلة الأولى (32)، الرياض، 2003 م، ص 87، 88.

⁴ المرجع نفسه، ص 88.

⁵ فاروق عبده فليح و محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(2) مستويات الإدارة:

يصنّف دارسو التّظيم المستويات الإدارية إلى ثلاثة: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية، ولا توجد قواعد متفق عليها تبين أين يبدأ كل مستوى وأين ينتهي على الهيكل التّظيمي¹.

1.2. مستوى الإدارة العليا: ويقع هذا المستوى في قمة الهرم التّظيمي للمؤسسة ويشمل مدراء المستوى العالي كالمدیر العام والمدير التنفيذي ونائب المدير العام ورئيس وأعضاء مجلس الإدارة وغيرهم²؛

2.2. مستوى الإدارة الوسطى (الخط الأوسط): ترتبط القمة الإستراتيجية* بمركز التّشغيل عن طريق مدراء الخط الوسطى الذين لديهم سلطة رسمية. فالإدارة الوسطى هي مجموعة المدراء الذين يحتلون مواقع إدارية دون القمة الإستراتيجية ولغاية مشرفي الخط الأول (مثل مشرفي العمال) الذين لديهم سلطة مباشرة على العمال³؛

3.2. مستوى الإدارة التنفيذية: تقوم الإدارة التنفيذية بتنظيم تنفيذ السياسات والإشراف على هذا التّنفيد حسب البرامج والطّرق والإجراءات المرسومة وضمن نطاق الصّلاحيات الممنوحة لها من قبل إدارة المشروع العليا⁴.

(3) وظائف الإدارة:

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كلّ المنظمات بصرف النّظر عن اختلاف مجال نشاطها: صناعي، تجاري، خدمي، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا، وتشتمل عملية

¹ حامد سوادي عطية، « العملية الإدارية: معارف نظرية و مهارات تطبيقية »، (د.ن)، (د.م.ن)، (د.ت)، ص ص 143، 144.

² مزهر شعبان العاني، « الأعمال الإلكترونية: منظور إداري-تكنولوجي »، ط 1، دار الإعصار العلمي، عمان، 2015، ص 56.

*القمة الإستراتيجية: هي الإدارة العليا المسؤولة مسؤولية كاملة عن المنظمة (مؤيد سعيد السالم، « نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم »، ط 3، دار وائل، عمان، 2008، ص 150.

³ مؤيد سعيد السالم، المرجع نفسه، ص 152.

⁴ محمد الشاش، « الإدارة و التّظيم: المبادئ والأصول »، ج 1، مطبعة جامعة دمشق، دمشق، 1961م، ص ص 44.

الإدارة على خمس وظائف هي التخطيط، التنظيم، صنع القرار، القيادة، الرقابة، وفيما يلي عرض موجز لكل وظيفة من هذه الوظائف:¹

3.2. وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية وهو يسبق الوظائف الأخرى. ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق تنفيذ أي عمل ويعتمد على اتخاذ قرارات* تتعلق بالمستقبل، وهو يتضمن بشكل عام تحديد الأهداف بوضوح، ووضع السياسات والنظم والإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيقها سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو المنظمة كلها أو بالنسبة لأي وحدة إدارية فيها.²

2.4. وظيفة التنظيم:

عملية التنظيم يمكن تلخيصها على أنها عملية إدارية لتأكيد توفر وجود الموظف المناسب والمواد المناسبة والمعدات الصحيحة في المكان المناسب في الوقت المناسب وفي الكمية المناسبة حتى يتم إنجاز العمل بالشكل مناسب يسير وفق الخطط الموضوعية بدون تأثير أو توقف أو عقبات.³

3.4. وظيفة التوجيه:

إن وظيفة التوجيه تعتبر بالدرجة الأولى وظيفة إرشادية تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها، بما يتطلبه هذا من الرقابة التي تستهدف التوجيه، فلن تستطيع القوى العاملة حسن أدائها لأعمالها إلا إذا عرفوا عن طريق الرؤساء الأسلوب الأمثل الذي يجب عليهم أن يتعرفوه و يطبقوه.⁴

¹ عمر محمد دره، «مدخل إلى الإدارة»، (د.ن)، حلب، 2009، ص 19.

*اتخاذ القرارات: يمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. (نوال عبد الكريم الأشهب، «اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها»، ط 1، دار أمجد، عمان، 2015، ص 15).

²صفوان محمد المبيضين و عائض بن شافي الأكلبي، «التخطيط في الموارد البشرية»، دار اليازوري، (د.م.ن)، 2012، ص 22.

³خضر مصباح اسماعيل طيطي، «إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول»، ط 1، دار الحامد، عمان، 2010، ص 70.

⁴ كمال حمدي أبو الخير، «أصول الإدارة العلمية»، دار الجيل، مصر، (د.ت)، ص 180.

يعتبر توجيه العاملين أساس عملية الإدارة عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير لإنجاز العمل بثقة وحماسة، لكي تتحقق النتائج المرغوبة، ويتم التوجيه عن طريق الاتصال الذي هو عملية تبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأنسب ويتطلب ذلك توفير التحفيز وإثارة الدافعية للعمل، والقيادة والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال بالمرؤوسين على كافة المستويات¹.

4.4. وظيفة الرقابة:

حاول فقه الإدارة العامة* وضع تعريفات للرقابة. فعرفها الأستاذ "فايول" بقوله أن « الرقابة تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها »².

ومن ثم نجد أن الرقابة هي ضرورة واضحة في العملية الإدارية، فالمرء لا يستطيع أن يوجه العمل بدون أن يكون متحكما في القوى المنشطة له، أو العوامل المرتبطة به³.

المبحث الثالث: نظريات الإدارة.

لقد كان للإداريون الأوائل الفضل الكبير في بلورة وتطوير الفكر الإداري ونتيجة لجهود ودراسات هؤلاء ظهرت مدارس متعددة في هذا المجال والتي حددت بدورها أفكار ومعالج الفكر الإداري. ويتناول هذا المبحث جذور الممارسات الإدارية والمدارس الإدارية.

¹ مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة و مصطفى كافي، «إعادة هندسة العمليات (الهندرة)»، ط 1، دار الحامد، عمان، 2016م، ص 149.

*الإدارة العامة: باختصار تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة و الإنتاج الحكومي وذلك في ضوء المصلحة العامة للدولة ووفقا لاحتياجات طالبي الخدمة من أفراد الشعب و على هذا فخلاصة العلم هو تقديم خدمة عامة public أي لجميع الناس. (عبد الحميد أبو ناعم، « الإدارة العامة: بناء منظمات و قادة المستقبل »، جامعة القاهرة، 2015، ص 56).

² ابراهيم عبد العزيز شيجا، « الإدارة العامة »، الدار الجامعية، (د.م.ن)، 1983، ص 415.

³ محمد حسنين العجمي، « الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق »، دار المسيرة، عمان، 2013م، ص 334.

1. المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (1880-1930):

يطلق مصطلح المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية على عدد من النظريات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية، وسيادة المذهب الإقتصادي الرأسمالي¹.

1.1. نظرية الإدارة العلمية:

1.1.1. مفهوم نظرية الإدارة العلمية:

كان لعمل "تايلور" الذي يعتبر بحق أبو الإدارة العلمية كمسرف إنتاج انعكاساته على مفاهيم نظرية الإدارة العلمية، وعزوها لأسباب تدني الفاعلية والكفاءة إلى عناصر الإنتاج وما يمارس من نشاط بطريقة غير علمية².

اهتم "تايلور" بإدارة العمل work management وكان شغله الشاغل هو البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل هي أسرع طريقة فكانت السرعة هي المعيار الوحيد لديه للحكم على الأداء وتتلخص أفكار "تايلور" فيما يلي³:

أ - إن انخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية* في كافة الأعمال سيجتريب عليه خسائر فادحة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب - إن علاج عدم الكفاءة الإنتاجية يكون بالإدارة الرشيدة فهي الضمان والأساسية لرفع معدلات الإنتاج.

¹ عمر أحمد همشري، « الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات »، ط 1، دار صفاء، عمان، 2001م، ص 52.

*فريدريك تايلور (1856-1915): مهندس ميكانيكي صاحب نظرية الإدارة العلمية وخبير في تحسين فعالية العمل، ولد تايلور في عام 1856 في أمريكا لعائلة ثرية تعمل في تعدين وتصنيع الصلب، بدأ كعامل بسيط في مصانع العائلة وسرعان ما تدرج في المناصب حتى أصبح يشرف على عدد كبير من العمال وهذا ما فتح له الأبواب ليصبح من أشهر الإداريين ولقب بـ "أبو الإدارة"، ومن أهم إصداراته كتاب "إدارة الورشة" الصادر عام 1930.

² سنان غالب المرهضي، « نظرية المنظمة »، ط 1، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، (د.م.ن)، 2013م، ص 55.

³ أحمد فهمي جلال، « مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال »، (د.ن)، (د.م.ن)، 2016، ص 60.

* الكفاءة الإنتاجية: تعني نسبة ما يستخدم أو يستغل من عناصر الإنتاج بالنسبة لوحدية المخرجات سواء أكانت كمية أو قيمة. (محمد نسيم علي سويلم، « التوأمان: الكفاءة و الفعالية »، دار جونا ودار العلوم، القاهرة، 2016، ص 20).

ج- إن الإدارة علم يعتمد على مجموعة من القوانين والقواعد والمبادئ المحددة بوضوح، وإن الوصول إلى الأهداف لابد أن يمرّ من خلال التطبيق الدقيق لهذه القوانين والقواعد.

د- إن القوانين والمبادئ والقواعد الخاصة بالإدارة يمكن تطبيقها على كافة النشاطات الإنسانية وفي كافة المنظمات مهما كان حجمها، ولكن بشرط ضمان تطبيقها بطريقة صحيحة وسليمة¹.

2.1. نظرية التقسيمات الإدارية:

٧ أصول فايول للإدارة:

هنري فايول* (1841-1925) مؤلف كتاب " النظرية الكلاسيكية للإدارة "، عرف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)، وطور الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية²؛ ويرى "فايول" أن كل منظمة من المنظمات تتضمن ست مهام أو وظائف:

1. وظيفة فنية تكتيكية، وهي الأعمال الإنتاجية المباشرة للمشروع.
2. وظيفة تجارية، وتتعلق بالمشتريات كالمواد الأولية، تم المبيعان للسلع المنتجة.
3. وظيفة مالية، وتتعلق بموارد المشروع وتكاليفه.
4. وظيفة الأمن، للحفاظ على العناصر المادية والبشرية العاملة.
5. الحسابات.
6. وأخيرا الوظيفة الإدارية³.

¹ رعد حسن الصرن، « نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة و ممارستها ووظائفها »، ط 1، دار الرضا، دمشق، 2004، ص 37.

* هنري فايول (1841-1925): هو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي، عمل مديرا تنفيذيا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، و وثق ذلك في كتابه المشهور " الإدارة العامة و الصناعية " عام 1916.

² محمد محمود علاونة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ محمد رفعت عبد الوهاب وحسين عثمان محمد عثمان، « أساسيات الإدارة العامة »، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 95، 96.

3.1. النظرية البيروقراطية:

صاحب هذه النظرية عالم الاجتماع "ماكس فيبر" * والذي اقترح صيغة مثالية للهيكل التنظيمي وكان يعتقد أن هنالك طريقة مثلى لتنظيم العمل حتى يعمل أي تنظيم بكفاءة عالية¹.

فالبيروقراطية** عند "فيبر" جاءت ردًا على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف، فكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته، ويعتقد "فيبر" أنه في حال تطبيق البيروقراطية ضمن التنظيمات الاجتماعية والصناعية فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والإنتاجية في تلك التنظيمات².

ثم أن "weber" يبين المبادئ الأساسية التالية:

٧ مبدأ الاختصاص في مجال المهام والواجبات المحددة بصورة موضوعية، والقائم أيضا على سلطات القيادة، والتحديد الدقيق لوسائل الإكراه، ومجالات تطبيقها؛
٧ مبدأ التسلسلية الإدارية، القائم على الرقابة، وحق إجراء التحقيقات اللازمة مع المرؤوسين؛

٧ مبدأ التدريب المهني، حول تطبيق القواعد التقنية.

٧ مبدأ الفصل الكامل بين القيادة والوسائل الإدارية؛

* ماكس فيبر (1864-1920): هو العالم الألماني ماكسيميليان كارل إميل فيبر، كان من أبناء النبل الذين تربوا في جو بروتيستانتي درس في كلية الحقوق والاقتصاد، حصل على شهادة الدكتوراه بتقدير الشرف الأولى، شغل فيبر منصب الأستاذ الجامعي في العديد من الجامعات فرايبورغ عام 1894، نشر كتابه الشهير الاقتصاد والمجتمع عام 1922 الذي تضمن النظرية البيروقراطية

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، « السلوك التنظيمي »، ط 1، دار الجنان، عمان، 2016، ص 17.
** البيروقراطية: تعني الجهاز التنظيمي، الذي يحتوي على هيكل تنظيمي متكون من مكاتب منظمة هرميا، ومخصصة في القيام بواجبات ومسؤوليات محددة تحكمها قواعد معينة. (عمار بوحوش، « دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة »، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مدونة برج بن عزوز، (د.م.ن)، (د.ت)، ص 14.

² حسين صديق، « الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض وتقييم »، مجلة دمشق - المجلد 27، العدد: 03 - 04، 2011، ص 331.

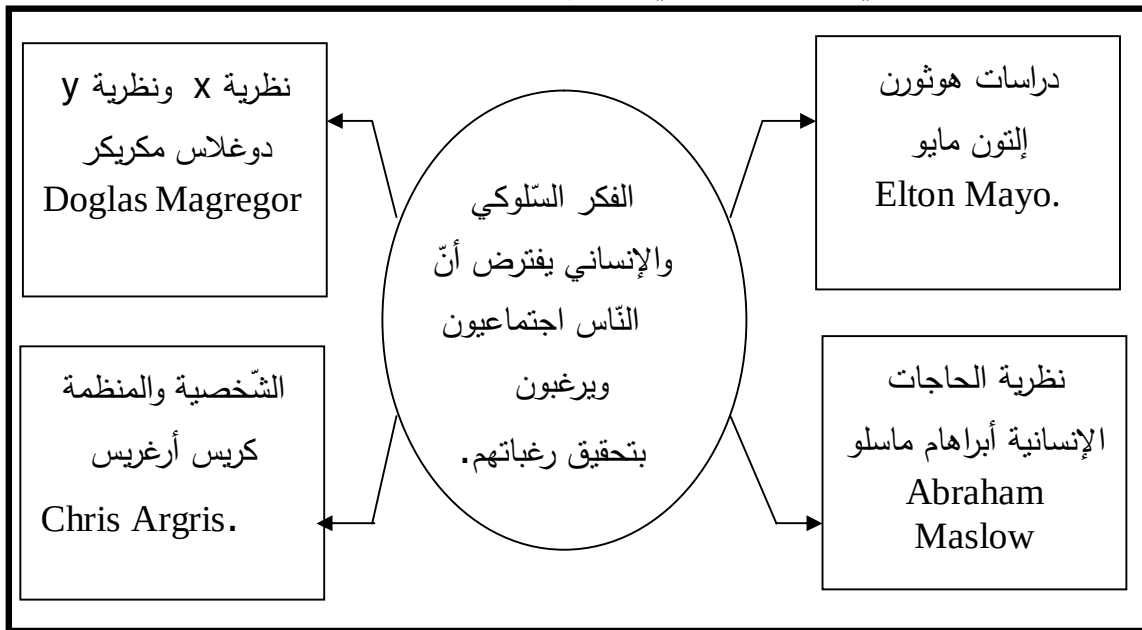
٧ مبدأ عدم امتلاك الموظف للوظيفة التي يشغلها¹.

٨ الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

ومن الانتقادات الموجهة إليها: إهمال النواحي الإنسانية، واعتبارها للإنسان آلة، ومركزية اتخاذ القرار - فئة قائمة وأخرى مقودة -، واعتبارها الإنسان كائن اقتصادي تتحكم فيه عن طريق التأثيرات المادية، وأهملت روح الإبداع التي جاءت بها هذه المدرسة، والإعتماد الكبير على التخصص والتدقيق...².

(4) المدرسة السلوكية:

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي في الفكر الإداري، ومثلت مجموعة كبيرة من الإتجاهات السلوكية الإنسانية يمكن عرض أهمها في المخطط التالي³: رقم (06).



المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، المرجع نفسه، ص 61.

¹ عبد اللطيف قطيش، « الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق: دراسة مقارنة »، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، مدونة الكتب الحصرية، بيروت، 2013، ص 61.

² محمد نعمان محمد علي البعداني، « أساسيات الإدارة والإشراف التربوي »، جامعة الإيمان، كلية الإيمان، قسم التربية والتربية، 2013م، ص 04.

³ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، « الإدارة و الأعمال »، ط 2، دار وائل، عمان، 2008، ص 60.

1.2. حركة العلاقات الإنسانية (1930 - 1950):

The Human Relations Movement:

وقد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمي الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية، وخروجاً على مبادئ الإدارة العلمية التي سببت كثيراً من المشكلات العمالية وأثارت موجات من الاضطرابات الصناعية، وقد كان المنطق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو محور العمل الإداري وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية¹، هذا ويعود الفضل في إرساء مفاهيم العلاقات الإنسانية في العمل إلى بعض رواد هذه المدرسة إلا أن " إلتون مايو Elton Mayo " * يأتي في مقدمتهم².

1.1.2. دراسات الهاوثورن إلتون مايو:

إنَّ المنطلق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي أجرتها شركة Western Electric تسمى اليوم Lucent Technologies في موقعها المسمى Hotherne في ولاية شيكاغو الأمريكية و فحوى الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية و الظروف المادية لمكان العمل و إنتاجية العاملين³.

لقد شرع الباحثون في إخضاع ست فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في مدد الراحة، وطول وقت العمل، والإضاءة، وغيرها من الظروف المادية وكانت النتائج المتحققة هي حصول ارتفاع في إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن عندما حاول الباحثون في المرحلة الثانية عشر من التجربة العودة للظروف السابقة قبل التجربة اتضح بأن الإنتاجية ظلت مرتفعة⁴.

¹ علي السلمى، « السلوك الإنساني في الإدارة »، دار غريب، القاهرة، (د.ت)، ص 08.

* جورج إلتون مايو (1880-1949): هو عالم نفس أسترالي اهتم بالدراسات الاجتماعية، ودراسات علم النفس الاجتماعي، ويعود إليه الفضل في تطوير العامل الإنساني في الصناعة. خصص جزءاً كبيراً من أبحاثه لتحليل الظروف المادية المؤثرة في العمل ضمن التنظيمات الإنتاجية، وخاصة العلاقة بين ظروف العمل البيئية والظروف النفسية للعاملين، وأثر ذلك كله في إنتاجية العمل، وهو يُعد من رواد {علم الاجتماع الصناعي}.

² كامل بربر، « الإدارة عملية ونظام »، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1996م، ص 38.

³ عمر محمد درّه، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁴ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، « نظرية المنظمة »، ط 3، دار المسيرة، عمان، 2007م، ص 65.

ولكن تجارب شركة ويسترن إلكترونيك أوضحت نتائج أخرى مخالفة تتركز في أنّ الجو الاجتماعي للعمل وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والعمال هي من أهم محددات الإنتاجية. ومن ثم فقد ابتكر أصحاب اتجاه العلاقات الإنسانية تعبيراً جديداً هو الروح المعنوية وأوضحوا أنّ ارتفاع الإنتاجية أو انخفاضها يتحدّد بمدى ارتفاع الروح المعنوية للعمال أو انخفاضها¹.

2.2. نظرية (x ; y) دوجلاس ماكريجور:

تعدّ نظرية ماكريجور* في فلسفة الإدارة تحليلاً مقارناً بين الاتجاه التقليدي ومدارس الاتجاه السلوكي في موقفها من عملية القيادة والاتصال أي في كيفية فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة².

قدّم ماكريجور نظريته ضمن نموذجين للإفتراضات المتعارضة بين التقليديين والسلوكيين فأعطى الاتجاه التقليدي رمز (x) والاتجاه السلوكي رمز (y)، مفترضاً أنّ لكل تصرف إداري إطاراً فلسفياً يستند له المدير وبذلك تصبح الفلسفة التي يعتنقها رجل الإدارة محدّداً أساسياً للسلوك الإداري، أمّا سلوك الأفراد في المنظمة فإنّه يكون بصيغة استجابة لسلوك الإدارة وهكذا تصبح فلسفة الإدارة عاملاً متحكماً بالسلوك التنظيمي³.

1.2.2. نظرية X:

تقوم فروض نظرية X على:

العمل الشاق، العامل كسول، العامل لا يحب العمل، العامل غير طموح، العامل يتملص من المسؤولية، العامل يحب الإشراف المباشر الذي يعيقه من المساءلة، العامل لا يتحرك إلاّ بالمال، العامل مستعد لتقبل الرّشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلح

¹ علي السّلمي، « السلوك التنظيمي »، ط 3، دار غريب، القاهرة، 1988، ص ص 30، 31.

* دوجلاس ماكريجور (1906-1964): هو عالم نفس و أستاذ جامعي و كاتب و اقتصادي أمريكي، عاش في النّصف الأول من القرن العشرين، مشى في طريق التّعليم و تطرق إلى فلسفة الإنتاجية، في عام 1937 أنشأ ماكريجور كرسيًا للعلاقات الصناعيّة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، و من مؤلفاته كتاب the professional manager، توفي بنوبة قلبية عام 1964 عن عمر يناهز 58 سنة.

² فتحي محمد أبو ناصر، « مدخل إلى الإدارة التّربوية: النظريات و المهارات »، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2008م، ص 25.

³ المرجع نفسه، ص 25.

المؤسسة، والتّالي يكون المدير وفقاً لهذه النّظرية: ينفرد بالقرارات دون الرّجوع إلى أحد يهيمن على سير العمل وكل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه، لا يثق إلاّ بنفسه، يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل، لا يقبل كلمة نقد توجّه إليه¹.

2.2.2. نظرية Y :

إنّ الفرد وفقاً لهذه النّظرية هو بطبيعة إنسان فعّال قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحمل المسؤولية والإستعداد لتنمية أهداف المنظمة، متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرّقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للإنجاز والإحترام وتحقيق الذات، وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية².

في هذه النّظرية عرض "مكريجور" تصوره لفروض النّظرية الكلاسيكية والتي أطلق عليها (X) ثم عرض تصوره لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها (Y)³.

3.2. نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو:

في إطار المدرية السلوكية والعلاقات الإنسانية يعتبر أعمال "أبراهام ماسلو" (1908-1970) Abraham Maslow* حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية علم الإدارة. والمقصود بالحاجة need هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه⁴.

¹ إبراهيم عارف العديلي، «فن الإدارة الحديثة»، دار زهران، عمان، 2018، ص 19.

² كامل بربر، «إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي»، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997م، ص 106.

³ مجدي عبد الله شراره، «مبادئ الإدارة والتنظيم»، (د.ن)، (د.م.ن)، 2018، ص 49.

* أبراهام هارولد ماسلو (1908-1970): هو عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين نيويورك، من أصل يهودي (روسيا)، بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت ضغط والديه، ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة ويسكنسن الأمريكية حيث حصل على الماجستير في علم النفس والدكتوراه في الفلسفة، من أبرز مؤلفاته نحو سيكولوجية كينونة 1968 والدافعية والشخصية 1954.

⁴ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 62، 63.

ونظرا لأنّ نظام «ماسلو» يعتبر من النّظم الرّئيسية الّتي تناولت دراسة الحاجات دراسة وافية، فإنّنا نتناوله بشيء من التّفصيل¹.

٧ الحاجات الفيسيولوجية (العضوية): هي الحاجات الجسمانية الأساسية. ويشترك في هذه الحاجات الإنسان والحيوان. فهي حاجات يتوقف بقاء النّوع عليها، كالطّعام والماء والهواء والنّوم والجنس.. الخ فهذه الحاجات إن لم تشبع وتُسد يختل توازن الفرد وينفعل ويتوتر².

٧ حاجات الأمن والسّلامة: الحاجة إلى الأمن الجسمي والحاجة إلى الأمن النّفسي. لدى الإنسان بفطرته حاجة تدفعه إلى تجنب الأخطار الخارجية وإلى تجنب المنبهات الحسيّة الشّديدة. كذلك الإنسان يميل بفطرته إلى اتّباع كل حاجة تتعلق بأمنه النّفسي. فهو يجب أن يكون دائما مطمئنا على صحته وعمله ومستقبله وأسرته وحقوقه³.

٧ حاجة الإنتماء: حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.

٧ حاجة تقدير الذات: حاجة الإنسان للتّقدير والإحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدرته وتقدير الآخرين لذلك.

٧ حاجة تحقيق الذات: وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته وقدراته وأن يُحقّق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية⁴.

4.2. نظرية الشّخصية والمنظمة لكريس أرغريس / نظرية الشّخصية النّاضجة:

تدرج هذه النّظرية كاتجاه في المدرسة السلوكية الإنسانية لكونها تمثل مساهمة استثنائية في دعم هذه المدرسة رغم أنّ الغالبية العظمى من كتب الإدارة لا تشير إليها

¹ أنور محمد الشرقاوي، «التّعلم: النّظريات وتطبيقات»، منتدى سور الأزيكية، مكتبة الأنجلو المصرية، (د.م.ن)، 2012، ص 227.

² هشام محمد نور جمجوم، «سيكلوجية الإدارة»، دار مكتبة الهلال - بيروت ودار الشّروق - جدّة، (د.ت)، ص 55.

³ المرجع نفسه، ص 55، 56.

⁴ فتحي الويشي، «الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التّغيير)»، ط 1، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2013، ص 73.

عند معالجة موضوع التطور التاريخي للإدارة. وصاحب هذه النظرية هو "كريس أرجريس" Chris Argris الذي يرى أن تناقض سيحصل بين الممارسات الإدارية القائمة على المفاهيم التقليدية والهيكلية التنظيمية التقليدية مع الحاجات والقابليات للأشخاص الناضجين العاملين في المنظمة واستنتج أن بعض الممارسات وخاصة المتأثرة بالمدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها لا تتسجم مع الشخصية الناضجة¹.

أما أهم الإنتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية فتتمثل كالاتي:

1. استخدام مفاهيم ومصطلحات صعبة ومعقدة في استنتاجاتها كان يصعب تطبيقها في الواقع العملي، أو قد تطبق تطبيقا خاطئا؛
2. اهتمت بالإنسان وأغفلت جوانب مهمة في العملية الإدارية؛
3. هنالك تناقضات في بعض الأفكار المقدمة لعلماء من علوم سلوكية مختلفة، الأمر الذي يساعد برفض بعضها من قبل المديرين².

(5) المدرسة الحديثة منذ 1960:

إنّ تطور المدارس جاء مستندا ومكملا للتوجهات السابقة والإفتراسات التي قامت عليها هذه المدارس. في إطار توجهات المدارس الحديثة ينظر إلى الأفراد في المنظمات باعتبارهم مكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة لذلك فإنّ تحليلا معمقا وشاملا يقربنا من فهم أفضل للأفراد والمجموعات في المنظمات الحديثة³.

1.3. منهجية النظم أو نظرية النظم / الأنظمة:

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد واصل دارسو المنظمة بحثهم عن أطر ونماذج فكرية جديدة توفر شروحا أفضل لظاهرة

*كريس أرجريس (1923-2013): عالم نظريات في منظمة من أصل أمريكا الشمالية، قام بالتدريس في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ، تمّ تعيينه قائدا للفكر في monitor groupe، الشركة الإستشارية الدولية التابعة لمجموعة ديلويت. ومن مؤلفاته كتابي الكفاءة والشخصية والفعالية التنظيمية في عام 1962 والتنظيم والابتكار عام 1965.

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهري محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، « مبادئ علم الإدارة الحديثة: وظائف الإدارة، العملية الإدارية »، (د.ن)، (د.م.ن)، 2014، ص ص 25، 26.

³ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

المنظمة، وقد طرأ تحول جذري آخر في الفكر الإداري، عندما تبَنّوا منهجية النّظم في تحليل وفهم المنظمة¹.

تنظر نظرية الأنظمة إلى المنظمة على أنّها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تتفاعل وتداخل أي أنّ كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وإنّ الكيان الكلّي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها إذا حدث تغيير في أيّ من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى و من ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضا².

وبناء عليه تتكون المنظمة كنظام من العناصر التّالية:

٧ المدخلات Inputs: وهي عبارة عن العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التّنظيم وتحديد الأهداف، الإستراتيجيات، والسياسات...الخ؛

٧ العمليات Process: ويقصد بها كافة التّحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشّكل والمضمون والذي تمّت حديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التّحويل؛

٧ المخرجات Outputs: وهي النّتائج المترتبة عن العملية التّحويلية وعادة ما تأخذ في المنظمات الإنتاجية شكل سلعة أو خدمة؛

٧ المعلومات المرتدة Feed Back Information : وهي عبارة عن تدفق للمعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو العكس³.

2.3. النظرية الموقفية (الظرفية):

تعتبر هذه النظرية امتدادا للنظرية العامة للنّظم فهي تعتمد أيضا على فكرة الإعتماد (التأثير) المتبادل الذي أشارت إليه نظرية النّظم، تقوم الفكرة الأساسية في النظرية الموقفية على الإعتراف بأهمية كلّ الأفكار التي جاءت بها النّظريات السّابقة كمدخل الأداء الإداري، ولكنها ترى أنّه من الصّعب إن لم يكن من المستحيل التّوصية

¹ حامد سوادى عطية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، « مبادئ الإدارة »، ط 1، دار الجنان، عمان، 2014، ص 53.

³ كامل بربر، « الإدارة عملية و نظام »، مرجع سبق ذكره، ص 48.

بأسلوب إداري معين أو نظرية إدارية معينة بصفتها الأسلوب الأمثل للتعامل مع كافة الظروف أو كافة المشاكل وفي كافة الأزمنة والبيئات، فالأسلوب الإداري الأنسب يعتمد على الموقف، بمعنى أن هناك علاقة بين العملية الإدارية وبين البيئة التي تجري فيها الممارسة لهذه العملية الإدارية، فعلى المؤسسة أن تتأقلم مع بيئتها¹.

وقد أرسى قواعد هذه المدرسة كل من "Paul Roger Lawrence" و "Tay"

"William Lorcsch"، وقد توصلا، بنتيجة أبحاثهما إلى تقرير النتيجتين التاليتين:

٧ النتيجة الأولى: هي أنه ليس هناك من بنية تنظيمية، يمكن الجزم بأنها أفضل التنظيمات الموجودة؛

٧ النتيجة الثانية: هي أن جميع التنظيمات القائمة، ليست على قدر متساو من الفعالية².

3.3. نظرية الإدارة بالأهداف:

1.3.3. مفهوم نظرية الإدارة بالأهداف:

تنسب هذه الإدارة إلى الدكتور "بيتر دركر Peterf Drucker" والتي هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف تساعد في تحقيق ما يلي:

٧ تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم؛

٧ تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية؛

٧ مراقبة أعمالهم وأدائهم بشكل ايجابي وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن؛

¹ عائشة شرفاوي، «مطبوعة مدخل لإدارة الأعمال»، جامعة العقيد أكلي أولجاج، كلية العلوم الإقتصادية

والتجارية و علوم التسيير، البويرة، السنة الجامعية 2016-2017، ص 37.

*باول روجر لورنس وتاي ويليان لورش: لورنس (1922-2011)، عالم اجتماع أمريكي، ولد في 26 أبريل 1922 في روشيل في الولايات المتحدة الأمريكية، أما لورش (1932) عالم اجتماع أمريكي، ولد في 8 أكتوبر 1932 بسانت جوزيف، اشتهرا بأبحاثهما حول أشكال التنظيم، وقد ألفا معا كتاب تحت عنوان «organization and environment : managing differentiation and integration» في عام 1969 أثناء عملهما في جامعة هارفارد كأستاذين لمادة التنظيم.

² عبد اللطيف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص 77.

٧ تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير¹.

2.3.3. أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف

(The Importance of management by objectives- M.B.O)

يُعد أسلوب الإدارة بالأهداف ضرورة حتمية وليس ترفاً، ذلك لأنه يؤدي إلى رفع أداء الإدارة حاضراً ومستقبلاً، وخاصة إذا تمّ تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل منظمات الأعمال العالية وكذا الإدارات التي تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف، ومن بين أهم فوائد تبني أسلوب الإدارة بالأهداف كالتالي²:

٧ تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الهادف والخلق، لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا مجرد متلقين لها؛
٧ رسم خارطة طريق الإدارة من أجل تحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل؛

٧ تمكين الإدارة من استخدام الموارد بأنواعها استخداماً فعالاً؛
٧ منح الإدارة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، كما يسهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية؛
٧ أن أسلوب الإدارة بالأهداف يحرص على الوقاية قبل حرصه على العلاج³.

4.3. الإدارة اليابانية (نظرية Z اليابانية):

إنّ ما ينطلق عليه "أوتشي" * نظرية «Z». والتي تعتبر أساساً للنجاح الهائل الذي حققته ومازالت تحققه الإدارة اليابانية - في صورة إنتاجية متزايدة وتقدّم مستمر، تتبلور في ثلاثة عناصر بسيطة للغاية هي:

¹ محمد سرور الحريري، «الإدارة المعاصرة»، ط 1، مؤسسة الواروق، عمان، 2013، ص 70.

² فريحة رمزي بهاء الدين، «الإدارة الإلكترونية واسلوب الإدارة بالأهداف»، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسة، المجلد 56، العدد: 01، السنة 2019، ص 159.

³ المرجع نفسه، ص 159.

*وليم أوتشي (1943): عالم ياباني الأصل، صاحب كتاب نظرية Z التي احتاجت سنوات عدّة للبحث والدراسة للشركات اليابانية، ولد في هونولولو بهاواي، تحصل على الدكتوراه من جامعة شيكاغو علم 1972، يعتبر أوتشي مستشاراً منتظماً في 500 شركة ناجحة، من أعماله: theory z- how american business can meet the japanesse challenge. Addison.Wesleypublishingco. Reading 1981.

٧ الثقة بين الإدارة والعاملين، والتي تربط بين الطرفين وتعزز تعاونهما¹.

٧ حدة الذهن / الحذق والمهارة Subtlety: وهذه خاصية مهمة يجب توافرها في شخص الرئيس، فيها يتمكن من التعامل مع مرؤوسيه بصورة ايجابية لأنّ عملية العلاقات بين الناس بصفة عامة وبين الموظفين رؤساء ومرؤوسين بصفة خاصة عملية معقدة تحتاج إلى براعة (الحذق) وفن (المهارة)، وهما من الوسائل التي تؤثر على مستوى الإنتاجية ايجابا او سلبا.. فكلّما تعرف على موظفيه وكسر الحواجز في علاقته العملية معهم، استطاع جعلهم يعملون بروح الفريق الواحد².

٧ الألفة والمودة Intimacy: يشير "أوشي" هنا إلى أنّ طبيعة المجتمع الياباني المترابط مهدّت لضرورة اهتمام الرؤساء بمرؤوسيهـم والبُعد عن الأنانية فشاع بين صفوفهم التقارب والمحبة المتبادلة ممّا نشأت بينهم معرفة وصداقات ملحوظة وهذا بلا شك فيه تحقق مستوى أفضل للإنتاجية³.

Ø تقييم المدرسة الحديثة:

لقد بنى رواد المدرسة الحديثة أفكارهم انطلاقا من المدارس السابقة، فأعمالهم لم تتناقض أعمال الباحثين الكلاسيكيين والسلوكيين، بل اعترفت بأهميتها ودورها في الوصول للنتائج الحالية والمستقبلية. وأهم الإضافات البناءة لهذه المدرسة فيما يلي⁴:

- اعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، يتكون من نظم فرعية مترابطة، أي اعتبار المؤسسة كلاً متكاملًا؛
- اعتبار المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية، وهذا ما يعني الإهتمام برصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح؛

¹ علي محمد عبد الوهاب، « الإدارة بالأهداف: النظرية والتطبيق »، دار غريب، القاهرة، (د.ت)، ص 55، 56.

² أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، « مقدمة في الإدارة الإسلامية »، ط 1، (د.ن)، جدة، 2000م، ص 625، 626.

³ المرجع نفسه، ص 626.

⁴ صباح شاوي، « أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف »، مذكرة منشورة و مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقدمة إلى جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص 35.

- التأكيد مع إمكانية الوصول إلى النتائج المرغوب فيها بطرق ووسائل متعددة، وتقديم مفاهيم تتسجم مع التغيرات الحاصلة في المجتمعات، كون المؤسسات ستواجه دائما ظروف ومتغيرات متنوعة ومتباينة؛
- جاءت هذه المدرسة بمفاهيم جديدة تتسم مع التغيرات الحاصلة في المجتمعات. والمدرسة الحديثة بهذا تكون قد فتحت حدود اللانهائية أمام الفكر التنظيمي ليتطور باستمرار مادامت المجتمعات الإنسانية في تطور¹.

¹ صباح شاوي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

1. نشأة الإدارة الإلكترونية.
2. مفهوم الإدارة الإلكترونية.
3. أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

1. مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
2. متطلبات ودوافع التّحول نحو الإدارة الإلكترونية.
3. وظائف الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

1. واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر كمفعل للتّحول الإلكتروني.
2. مشروع الجزائر الإلكترونية 2013.
3. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تمهيد:

أحدثت التّطورات التّقنية الحديثة التي يشهدها العالم ثورة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المدى السّنوات القليلة الماضية، ممّا أدى إلى ظهور تغييرات نوعية في العديد من أوجه الحياة و بوتيرة عالية، حيث مهدت الطريق لعملية الانتقال من المجتمع الصّناعي إلى مجتمع المعلومات.

يعيش عالم اليوم مرحلة جديدة حيث تمثل شبكة المعلومات والاتصالات أحد مظاهر هذه الثّورة، فهي تؤدي دوراً أساسياً في صياغة الأنشطة والمهام الرئيسية للإنسان في شتى نواحي الحياة، حيث من خلاله تمّ إزالة حواجز المكان والزّمان وأصبح الاتصال الإلكتروني ونقل المعلومات في أقصر وقت ممكن، كل هذا وضع المؤسسات أمام تحدي جديد ألا وهو امتلاك الإدارة الإلكترونية والتحكم فيها.

وتبدو الحاجة ملّحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية نظراً لأهميتها البالغة في الإدارة المعاصرة حيث أصبحت حركة نشطة لاستثمار كل التّقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصال وتستخدم شبكة الإنترنت في إنجاز كل معاملاتها الإدارية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

1) نشأة الإدارة الإلكترونية:

قد يبدو للبعض أنّ الإدارة الإلكترونية بدأت مع اتّساع استخدام الإنترنت* وتوظيفها في المجالات التجارية وإتاحتها لعامة الناس في المنتصف التسعينات من القرن الماضي، غير أنّ الواقع معاكس لذلك تماما، فحتى وإنّ كان مصطلح الإدارة الإلكترونية حديث نسبيا ولم يعرف إلا في العقدين الأخيرين فقط، إلا أنّ إدخال التكنولوجيا إلى عالم الإدارة أقدم من ذلك بكثير، فظهور الإدارة الإلكترونية جاء كنتيجة لتطور موضوعي يمتد إلى منتصف القرن العشرين، حين اتجهت المنظّمات المختلفة منذ نهاية الخمسينات وبداية الستينات من القرن الماضي في السّعي نحو الاستفادة من نظم الحاسوب في أنشطتها وأعمالها، حيث تبيّن للمنظّمات والمؤسسات المختلفة أنّ استخدامها للحاسوب سيمكنها من الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد¹.

لكن مع مجيء عقد الثمانينيات وتطوير الجيل الرابع من أجهزة الحاسب الآلي المتميزة بصغر حجمها وقدرة أكبر على التخزين والمعالجة فقد بدأ إعداد الموازنات يتم على أجهزة الحاسوب المتطورة وعلى المستويات كافة حتى بالمرافق المحلية الصّغيرة، وازداد الاعتماد على أجهزة وبرمجيات الحاسوب في العمل الإداري منذ أواخر الثمانينيات واتّسع بشكل أكبر².

في عام 1993م، كانت حكومة الولايات المتحدة أول من بادر وطرق هذا المجال، وفيما بعد تم إعداد البرامج الخاصة بهذا المجال (الحكومة الإلكترونية) بواسطة آخرين

* الإنترنت: و الإنترنت شبكة كومبيوتر عالمية تربط الملايين من أجهزة الكمبيوتر في العالم ويتكون الإنترنت من شبكات أصغر تمكّن أي شخص متصل بها من التّجول في رحابها الواسعة و المفتوحة بلا حدود حيث يتم فيها ربط مجموعة شبكات بعضها في جميع دول العالم عن طريق جميع وسائل الاتصال المعروفة. (ماهر عودة الشّمالية، محمود عزت اللحام و مصطفى يوسف كافي، « الصحافة الإلكترونية (الرقمية) »، ط 1، دار الإعمار العلمي عمان، 1436هـ، 2015، ص 15).

¹ جمال درير، « الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر»، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في ميدان العلوم الإنسانية، تخصص علوم الإعلام والاتصال، مقدمة إلى جامعة الجزائر 3، 2016-2017، ص ص، 29، 30.

² المرجع نفسه، ص ص 30، 31.

كالمملكة المتحدة، والنمسا، وكندا، وهولندا، ببرامج مماثلة. وقد تناولت المنظمات الدولية مثل (G8) مجموعة الثماني والمجلس الأوروبي أيضا هذا الموضوع، فقام المجلس الأوروبي بإطلاق المبادرة التي أسماها مبادرة أوروبا الإلكترونية، التي ركزت، ضمن أشياء أخرى على مفهوم الحكومة المباشرة (Direct Government)، أي الحكومة الإلكترونية المتاحة على الشبكة العالمية للإنترنت. وهدف المجلس الأوروبي الأساسي هو إتاحة فرص الوصول السهل، لكل المواطنين، للمعلومات والخدمات وإجراءات صنع القرارات الحكومية على الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت). وهذه المبادرة تتبناها المجلس الأوروبي خلال اجتماعه الذي عقد في لشبونة في مارس 2000 م، وتم تكليف المفوضية الأوروبية بإعداد مخطط لذلك، أما بعض الدول فقد خطت خطوة أبعد من مجرد وضع الأجندة؛ ففنلندا، مثلا، وصلت إلى مرحلة وضع التشريعات الخاصة بهذا الموضوع، وفي أول يناير 2000م تم وضع قانون الخدمات الإلكترونية في مجال الإدارة موضع التنفيذ، والهدف الرئيسي لهذا القانون هو تحقيق سهولة وسرعة الحصول على البيانات الإلكترونية في مجالات الإدارة العامة مع تأمين حفظ البيانات¹.

(2) مفهوم الإدارة الإلكترونية:

في هذا العنصر سوف نبرز أهم التعاريف التي تناولت موضوع للإدارة الإلكترونية نذكر منها التالي:

الإدارة الإلكترونية (Electronic Administration) مصطلح إنجليزي الأصل (E-Management) معناه انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة بالشكل الإلكتروني بدلا من الطريقة اليدوية التقليدية من دون أن ينتقل العملاء وجوبا إلى الإدارات لإنجاز معاملاتهم، مع من يرافق هذا التنقل والحضور من هدر الوقت والجهد والطاقة².
وتعرف أيضا بأنها: إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي

¹ فهد بن ناصر العبود، « الحكومة الإلكترونية بين التخطيط و التنفيذ »، مكتبة الملك فهد الوطنية للسلسلة الثانية، الرياض، 2005م، ص ص 20 ، 21.

² جمال شعبان، « الأرشيف الإداري الرقمي أساس الإدارة الإلكترونية »، اعلم مجلة علمية محكمة، العدد: 16، يناير 2016، ص 73.

أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها¹.

(3) أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.

1.3. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات * وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل نوعا من الاستجابة الفورية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة**، الفضاء الرقمي، المعرفة وثورة الإنترنت².

وينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضى طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفاصيلها، إن تعميم التطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلا عصريا للحياة نسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا³.

¹ فداء محمود حامد، « الإدارة الإلكترونية، الأسس النظرية و التطبيقات»، ط 1، عمان، 2015م، ص 104.

*نظم المعلومات: هو النظام الذي يقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتحليلها ونشرها من أجل تحقيق هدف معين. (عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 125).

**العولمة: و هذا المصطلح يعني [عالمية العادات و القيم و الثقافات لصالح العالم المتقدم اقتصاديا، و بمعنى آخر: محاولة سيطرة قيم و عادات و ثقافات العالم الغربي على بقية دول العالم، خاصة النامي منها، بشكل يؤدي إلى خلط كافة الحضارات، و إذابة خصائص المجتمعات. هذا بالإضافة إلى العقائد الدينية]. (سليمان بن صالح الخراشي، « العولمة »، ط 1، دار بلنسية، الرياض، 1420 هـ، ص 07).

² رابحي بوعبد الله، « دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية أنموذجا) »، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 01، 2020، ص 195.

³ مولود بلقاسمي، « تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر: بين الأهمية الإلكترونية وإشكالية التطبيق »، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد: 04، ص 270.

نظرا للاهتمام الكبير الذي توليه الدول المتقدمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة والذي يعود سببه للفائدة التي تقدمها هذه الأخيرة، وعليه بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للأهمية التي تحققها والممثلة في عدة نقاط أهمها¹:

- ❖ تبسيط الإجراءات داخل المنظمات وهذا ينعكس ايجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- ❖ تسهيل إجراء الاتصال بين المصالح المختلفة داخل المنظمة وكذلك مع المنظمات الأخرى؛
- ❖ الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمات؛
- ❖ تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر ايجابيا على عمل المنظمة؛
- ❖ كما إن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى؛
- ❖ تطوير مهارات الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم باستخدام برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات².

2.3. أهداف الإدارة الإلكترونية: يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في

النقاط التالية:

- ❖ تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع؛
- ❖ تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة؛
- ❖ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي؛
- ❖ تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية؛
- ❖ الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار؛

¹ كافية عيدوني و حميد بن حجوبة، « الإدارة الإلكترونية في العالم العربي و سبل تطبيقها (واقع و آفاق) »، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، العدد: 02، ديسمبر 2017، ص 223.

² المرجع نفسه، ص 244.

❖ الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها¹.

المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

1) مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

لقد مرت الإدارة الإلكترونية بالعديد من المراحل لتستطيع وضع استراتيجية خاصة بها تخولها من رفع جودة خدماتها في ظرف زمني قياسي؛ والتحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى العديد من المراحل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها. وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1.1. مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متواز بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسبا شخصيا أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة².

2.1. مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل:

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والهاتف بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل خدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل وبدون أي مشاكل وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك وفي هذه المرحلة يكون القسم الأكبر من

¹ موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، « مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم (دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة -بسكرة- الجزائر) »، مجلة الباحث - عدد: 09، 2011، ص 89.

² مصطفى يوسف كافي، « الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان إدارة بلا تنظيمات جامدة »، دار رسلان، دمشق، 2011، ص 94.

الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية لأنّ عدد المستخدمين للإنترنت في هذه المرحلة متوسط كما من الطبيعي أن تكون التّعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإنّ الميسّورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا¹.

3.1. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم التّخلي عن الشّكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى المستوى وتوفرت الحواسيب، سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك عن طريق توفير عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، وبأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية، والعمل على انتّهاج خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها، وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها وبشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف إقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التّعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإنشاء موقع كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد².

2) متطلبات ودوافع التّحول نحو الإدارة الإلكترونية:

1.2. متطلبات التّحول نحو الإدارة الإلكترونية:

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنّظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنّها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات

¹ مصطفى يوسف كافي، « الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان إدارة بلا تنظيمات جامدة »، مرجع سبق ذكره، ص 95.

² صفية زادي، « تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية »، مجلة تاريخ العلوم، العدد: 08، ج 1، جوان 2017، ص 285.

التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

1.1.2. المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

❖ **وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة¹.

❖ **الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمنظمة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة لأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك في إطار زمني متطور مع المراحل التطورية².

❖ **تعليم و تدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمالي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية³.

¹ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² وردة قرميطي، أحمد ضيف، «تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري-دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة-»، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد: 05، عدد: 01، جوان 2019، ص 32.

³ المرجع نفسه، ص 33.

❖ وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التّحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التّشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطّبع فإن التّحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التّشريعات والنّصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقة على كافة النّتائج القانونية المترتبة عليها¹.

2.1.2. المتطلبات البشرية: إنّ الإدارة الإلكترونية لا تدير نفسها بل قدرات خاصة في كل مراحلها، لذلك هناك ضرورة لوجود يد عاملة مؤهلة تملك خلفية معرفية وتدريباً على مبادئ التّقدم التّقني، حتى يتم التّأكد من حسن استخدام تقنيات المعلومات في الوسط الإداري، على أن عملية انتقاء الكادر البشري الذي يقود الإدارة التّقليدية نحو الإدارة الإلكترونية تخضع لضوابط منها:

- ❖ تحديد المهارات والقدرات الواجب توفرها في الموظفين للتّحول إلى الإدارة الإلكترونية؛
- ❖ عادة وصف الوظائف حسب الاحتياجات الجديدة للإدارة الإلكترونية؛
- ❖ تحليل مهارات وقدرات الموظفين في ظل الإدارة التّقليدية لمعرفة المهارات والقدرات التي يحتاجونها ليكونوا قادرين على العمل في البيئة الإلكترونية؛
- ❖ وضع خطط للتّدريب الدوري وتطوير المهارات وقدرات الموظفين على روح الفريق وتطوير الجودة وإعادة هندسة العمليات الإدارية إلكترونياً².

¹ وردة قريمطي و أحمد ضيف، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² سامية يتوجي، « أطر رقمنة الإدارة العمومية في "مشروع الجزائر الإلكترونية 2013" »، مجلة معارف قسم العلوم القانونية، العدد: 18، جوان 2015، ص 210.

*البنية التّحتية: يعرّف المفهوم الواسع للبنية التّحتية بأنّه "مجموع الخدمات التي تتولى الدّولة تقديمها، و المنشآت التي تتولى تشييدها و تشغيلها، إضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة. (محمود محمد داغر و علي محمد علي، « الإنفاق العام على مشروعات البنية التّحتية و أثره في النّمو الاقتصادي في ليبيا (منهج السّببية) »، بحوث اقتصادية عربية، العدد: 51، صيف 2010، ص 115).

3.1.2. المتطلبات التقنية:

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنية التحتية* الملائمة كتوفير الأجهزة والمعدات والبرمجيات، لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية، الذي يجب ربطه بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات؛ لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية¹.

كما أنه ولغرض تحديث الإدارة الإلكترونية، يجب ارتباطها بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، التلّفاز التّفاعلي، خدمات الهاتف النّقال المتكاملة مع الإنترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل والوسائط المعلوماتية الأخرى، استخدام أدوات (WAP)، وبرتوكول الاتصال بالإنترنت (SMS)، ونظم تكنولوجيا المعلومات، وتقنيات شبكات الإنترنت، والأنترنت، والإكسترنترنت، التي لها دور بارز في تقدم الإدارة، ونقلها إلى إدارات رقمية حديثة².

4.1.2. المتطلبات الأمنية:

ومن بين أهم المتطلبات التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية نجد:

❖ توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث³؛

2.2. دوافع التّحول نحو الإدارة الإلكترونية:

دفعت موجة التّغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات بجميع الحكومات للتّحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد عدة تطورات دفعة واحدة باتجاه اعتماد الإدارة

¹ فريجة رمزي بهاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص153.

² المرجع نفسه، ص 154.

³ الطاهر شليحي، ربحية قرينعي، « الإدارة الإلكترونية و مدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات، "عرض لمشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر" »، مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، المجلد: 03، العدد: 02، 2019، ص190.

الإلكترونية، منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات، وأحياناً استجابة لتطوير المواطنين أو قطاع الأعمال أو أطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.

نجد في كل دولة دوافع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي، أهم هذه الدوافع ما يلي¹:

1.2.2. تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: فتفويض

التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تتمثل في تحسين أداء المؤسسة وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي².

2.2.2. انتشار الثقافة الإلكترونية:

هناك فجوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، تتجه أعين أجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطورة، ولم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها، وأنّ تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حوله، وبخاصة ما يتعلق بجانب المعاملات³.

في عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت، أصبح من السهلة بمكان التعامل مع التقنية الرقمية، حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي، وبالتالي أصبح هناك ميل كبير من المواطنين في الدول المتقدمة والنامية نحو الإدارة الإلكترونية⁴.

¹ مصطفى يوسف كافي، « الإصلاح و التطوير الإداري بين النظرية و التطبيق »، دار مؤسسة رسلان، دمشق، 2018، ص 195.

² المرجع نفسه، ص 195.

³ جيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 81.

⁴ ساري عوض الحسنات، « معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية »، رسالة منشورة و مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، مقدمة إلى جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، القاهرة، 1432هـ-2011، ص 45.

3.2.2. ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة (القرية الكونية):

أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة بنشأة العولمة كظاهرة حديثة تحكم العلاقات الكونية من منطلق فلسفة جديدة ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة. وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس.

كما تعتبر القرية الكونية أحد البدائل لاصطلاح العولمة، والتي تشير إلى حالة من اختزال المسافة والزمن وسرعة تجاوز المعلومات والآراء وسهولة تبادلها عبر العالم، وكذلك عقد الاتفاقيات، وإنجاز الصفقات، وإجراء الجراحات من خلال شبكة الإنترنت في مختلف الدول¹.

4.2.2. دافع الزمن:

كثيرا ما كان الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض مضمار المنافسة عالميا أو محليا بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج جيد أيضا، فثمة عنصر آخر للمعادلة غالبا ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات والمؤسسات، ألا وهو الزمن، فإن توافرت فرضية أن الجميع جودوا منتجاتهم، فإن من يصل بمنتجه أولا هو الذي يجوز قصب السبق، لذا فكثير ما حدد عنصر الزمن حظوظ إدارة ما في القدرة على المنافسة والبقاء².

5.2.2. تزايد تطلعات وضغط المواطنين على الإدارة للحصول على خدمات أفضل

و أسرع:

خاصة في ظل انتشار وعي كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومة ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي والإداري على السواء، والواقع أن على الإدارة أن تسعى إلى كسب سباق السرعة، والاستفادة من تطبيقات التقنية من أجل إلغاء أسباب بطء العملية

¹ جيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² حسين بن محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الإدارية وتحريرها من الروتين والمعاملات اليدوية، لإيجاد حلول مبتكرة تختصر الوقت، وتيسر اتخاذ القرارات وإنجاز المعاملات الإدارية¹.

6.2.2. الشفافية: فـدعم الشفافية مرتبط بالفساد ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول فالإدارة الإلكترونية يقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطنين بالإدارة².

7.2.2. المطالبة بالكفاءة في تقديم خدمات عامة جديدة ومتطورة: بالتركيز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الإدارة لدى تقديمهم لطلبات الحصول على خدمة عامة، يتم ذلك بتشديد الرقابة ورفع الكفاءة من خلال آليات تخفيض الأخطاء، وتحسين الدّخل، والتّقليل من البيروقراطية، بما يؤدي فعليا إلى الحد من إهدار الوقت اللازم لتمكين الموظفين من الحصول على مهارات إدارية جديدة تحسن من نوعية ومستوى الأداء الإداري³.

8.2.2. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة ذهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لأنّ الإدارة الإلكترونية تركز دائما على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة و حسن استغلالها في بيئة الإدارة بشكل يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف والتّعرف عليها⁴.

(3) وظائف الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة حيث أتت بتغيرات جذرية لما تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومن أبرز وظائفها نجد:

1.3. التخطيط الإلكتروني: E-Planning-

¹ سامية يتوجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 206 ، 207.

² مصطفى يوسف كافي، « الإصلاح و التطوير الإداري بين النظرية و التطبيق »، مرجع سبق ذكره، ص 196.

³ سامية يتوجي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

⁴ مصطفى يوسف كافي، « الإصلاح و التطوير الإداري بين النظرية و التطبيق »، مرجع سبق ذكره، ص 196.

بحيث أنه يختلف عن التخطيط التقليدي ويتميز بثلاث سمات، فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة وقصيرة الأمد مع قابلية التجديد والتطوير، فهو عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التفوق بالإضافة إلى أنه يتميز على تجاوز فكرة العمل التقليدي بين الإدارة وأعمال التنفيذ¹.

2.3. التنظيم الإلكتروني: إن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم².

3.3. الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليل الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، العاملين، المورد والمستهلكين فجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة³.

4.3. القيادة الإلكترونية: لقد واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما: المهام والعاملون. وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة وقتها، وكذلك عقلها (المهام) وقلبها (العاملون). ولقد أدى هذان التحديان مع تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين:

الأول: المدخل المرتكز على المهام (Tasks-centered): وهذا هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في: قوة المركز الإداري، القوة الشرعية

¹ سعيدة عزوز، نسيمه مقل: « عصرنة المرافق العمومية في الجزائر...، الإدارة الإلكترونية نموذجاً»، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد: 08، ديسمبر 2018، ص ص 141، 142.

² كافيّة عيدوني و حميد بن حجوبة، مرجع سبق ذكره، ص 225.

³ المرجع نفسه، ص 226.

(المرتبطة بالسلطة الرسمية)، القوة القسرية، قوة العوائد، وقوة المعلومات. وهذه هي القيادة الإجرائية أو قيادة الصفقات (Transactional) وهي القيادة التي تركز على المهام وتقوم بصفة تبادل العوائد مقابل الأداء. وإن كان البعض يرى أن هذا المدخل يمثل الإدارة (المهام و العقل) وليس القيادة (العاملون أو القلب). ومثل هذا المدير هو الأقرب للأداء ومعايير الأداء سواء برضا العاملين أو بدونه وهو يمثل بحق المدخل الموجه للكفاءة أي القيام بالأشياء بطريقة صحيحة (Doing Things Right)¹.

الثاني: المدخل المرتكز على العاملين (Employee-Centered A): وهذا هو المدخل الناعم المرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد و المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم. وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المنظمة وهو المدخل الموجه إلى الفاعلية أي القيام بالأشياء الصحيحة (Doing Right Things)².

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

1 واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر لمفعل التحول الإلكتروني:

1.1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات:

هي تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات (وتستخدم أحيانا كبديل لنظم المعلومات)، وبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات، وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستفيدين على الأساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن، والتي أثبتت محدوديتها وعجزها عن انجاز هذه المهمة على النحو المطلوب، بخاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، ويات الوضع يحتم ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات³.

¹ نجم عبود نجم، « الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية، الوظائف، المجالات »، ط.ع، دار اليازوري، عمان، 2017، ص 247.

² المرجع نفسه، ص ص 247، 248.

³ عبد الله حسن مسلم، « إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات »، ط1، دار المعتر الأردن، عمان، 2010، ص ص 125، 126.

ويقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأفراد، والبيانات، والإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة¹.

2.1. الواقع الاجتماعي الجزائري و تكنولوجيا المعلومات:

يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال الحكومية، كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياستها وخططها بكفاءة مرتفعة.

حيث يمثل انتشار الإنترنت كتقنية محورية في إستراتيجية التحول الإلكتروني مرحلة هامة في إرهاصات الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول للخدمات الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالجزائر، واعتماد مفهوم الإدارة الإلكترونية كأداة لتطوير وإصلاح منظمات الخدمة العمومية².

وقد تم ربط الجزائر بالإنترنت عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) في مارس 1994 وذلك في إطار التعاون مع اليونسكو بهدف إقامة الشبكة الإفريقية للمعلومات (RINAF) والتي تلعب فيها الجزائر - بحكم موقعها - بؤرة الانطلاق، إلا أن طاقة الخط التي تم لها ربط الجزائر بالمدينة الإيطالية بيزا كانت ضعيفة 96 كيلوبايت / ثا ثم طورت عام 1997 م إلى 256 كيلوبايت / ثا باستخدام الألياف البصرية والارتباط عبر باريس الفرنسية، وقد تم ربط الجزائر في نهاية 1998 عن طريق واشنطن بالقمر الصناعي الأمريكي (MAA) بطاقة 01 ميغابايت / ثا و في شهر مارس 1999 أصبحت طاقة ارتباط الجزائر 02 ميغابايت / ثا³.

وفي عام 2001 م، وفي محاولة منها أخذ حصة هامة من سوق الإنترنت بالجزائر، قامت وزارة البريد والمواصلات بعد إنشاء مؤسسة "الجزائر تيليكوم" بالتعاقد مع شركتين عالميتين هما: لوسنت تكنولوجي السويدية لإنشاء قواعد خاصة، وإريكسون الأمريكية ستمكن من الحصول على بث يتجاوز 30 ميغابايت / ثا مع ارتفاع عدد مقدمي خدمة

¹ عبد الله حسن مسلم ، مرجع سبق ذكره، ص 126.

² مولود بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 272.

³ عبد القادر عبان، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الإنترنت، ارتفع عدد مستخدمي ليصل إلى حوالي 1.9 مليون مستخدم عام 2005م، وفي أكتوبر 2006 م أعلنت في تقرير لها، أن عدد المستخدمين في الجزائر قد بلغ 3 ملايين مستخدم بحلول جويلية 2006 م في حين بلغ عدد من يستخدم الإنترنت عالي السرعة (ADSL) منهم 700 ألف مستخدم أما إحصائيات سبتمبر 2007 م فتشير إلى أن عدد المستخدمين قد بلغ 4 ملايين وفي فيفري 2008 م يكون عدد مستخدمي الإنترنت الجزائريين قد وصل إلى 5 ملايين أما عدد مقاهي الإنترنت فقد وصل إلى 6000 عبر 1541 بلدية على مستوى القطر الوطني وقد اعترضت في البداية انتشار الإنترنت بشكل واسع في الجزائر، بمجموعة من العوائق تتلخص في ارتفاع أسعار الهاتف الثابت والتي وصلت إلى نسبة 200% عام 2003 م، وبطء الشبكة، بالإضافة إلى هيمنة "الجزائرية للاتصالات" على الخدمة إلى غاية 2006 م، أين دخلت شركات أخرى منافسة في هذا المجال أوراسكوم المصرية و من الأسباب المعيقة كذلك ارتفاع أسعار الحواسيب مقارنة مع ما هو عليه الحال في الدول الخليجية مثلا هذا ما زاد من اهتمام المستخدمين بمقاهي الإنترنت، بعد أن فتح أول مقهى إنترنت في الجزائر عام 1997 م¹.

(2) مشروع الجزائر الإلكترونية في الجزائر:

إقامة مشروع الإدارة الإلكترونية وبلوغ الأهداف المتوخاة منها يقتضي توفير الشروط اللازمة لذلك، وهذا من خلال وضع واعتماد إستراتيجية واضحة ومتكاملة في هذا المجال. وعليه يعد برنامج الجزائر الإلكترونية أول وثيقة تحمل معالم الإدارة الإلكترونية صدرت في سنة 2008، بادرت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال محاولة منها لتطوير مكانة تكنولوجيا الإعلام والاتصال ولتعزيز أداء الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة، وبناء مجتمع المعلومات وتحريك الاقتصاد وجعله رقمي، وتقليص البيروقراطية.

¹ عبد القادر عبان، مرجع سبق ذكره، ص 91.

الوثيقة عبارة عن برنامج مسطر إلى غاية 2013، هدفه تحسين مكانة المواطن من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودّعم المؤسسات الاقتصادية والإدارية، وتوفير خدمات نوعية للمؤسسات والمواطنين. المشروع يحمل 13 محورًا أساسيًا أهمها ما يلي¹:

1.2. تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية:

تسمح تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لاسيما الإنترنت بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن التّموّج المادي والزّمني، ويعتمد على لامركزية المعلومات واحتكارها في تحسين نوعية عملية صنع القرار، وعليه على كل دائرة وزارية: استكمال البنى الأساسية المعلوماتية، ووضّع نظم إعلام مندمجة، ونشر تطبيقات قطاعية متميزة، وتنمية الكفاءات البشرية وتطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشّركات والإدارات الأخرى².

2.2. تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات:

استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال أضحى أمراً ضرورياً من أجل تحسين الأداء و رفع القدرة التنافسية لدى الشّركات ولهذا تمّ إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية: - دعم تملك تكنولوجيا الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة - تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات - تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

3.2. تطوير الآليات و الإجراءات التّحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة

من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال: - إعادة بعث عملية <أسرتك> عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدّفق السّريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع - الزّيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية

¹ وسيلة لشهب، « دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر: دراسة حالة بلدية الدار البيضاء (2010-2016)»، مذكرة منشورة و مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدّولية، تخصص: إدارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر 3، 2016-2017، ص87.

² إلهام يحيوي، « الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع و التّحديات »، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التّسيير، العدد: 12، 2016، ص 24.

الجماعة ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة... الخ¹.

4.2. دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: يتمحور الاقتصاد الرقمي حول ثلاث مكونات أساسية هي: البرمجية، الخدمات والتجهيز، لذلك وجب العمل على تشجيع إنشاء الشركات في مجال إنتاج المضامين المحلية بصفقتها محركا للإبتكار رغم ما يعانيه هذا المجال من النقائص، فمن الممكن تفعيل خبرات ومهارات المؤسسات الجزائرية العاملة في ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتصديرها نحو أسواق أخرى.

5.2. تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع: يجب أن تكون شبكة الاتصالات ذات التدفق السريع قادرة على توفير الخدمات الضرورية عبر أرجاء الوطن بنوعية وأمان يستجيبان للمقاييس الدولية، وفي هذا الصدد فإن الهدف الرئيسي لهذا المحور الذي يتمثل في إنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة عن طريق: تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات؛ تأمين الشبكات؛ التسيير الفعال لإسم نطاق "zid"².

6.2. تطوير الكفاءات البشرية: ضمن هذا الإطار تركز المحاور الرئيسية لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية على تطوير الكفاءات البشرية، وترقية البنى و الهياكل التحتية - وما تشمله من مبادرات تعميم النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال - بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الموارد البشرية بهدف تعميم أفضل وكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا ضمان تملكها على مستويات عدة ومختلفة، حيث يتجه المشروع الإلكتروني الجزائري لتحقيق التطوير في مجال الكفاءات البشرية نحو هدفين أساسيين هما: إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية³.

¹ عبد القادر عبان، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² خالد قاشي، منير لواح و حسيبة جبلي، « إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013: فجوة النظرية والتطبيق »، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث والدراسات، العدد: 04، (د.ت)، ص ص 95، 96.

³ المرجع نفسه، ص 96.

7.2. تدعيم البحث والتطوير والابتكار: يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد، إذ أنّ الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

8.2. ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: يستنتج من الدراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أنّ الترسنة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشييد مجتمع المعلومات وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.

9.2. الإعلام و الاتصال: - إعداد و تنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر - إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي¹.

10.2. تعزيز التعاون الدولي: يتصف التعاون الدولي مع البلدان الأخرى في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بعدد هائل من المشاريع، لاسيما مع الإتحاد الأوروبي في إطار "مشروع ميداء2"، ويهدف تعزيز التعاون الدولي إلى امتلاك التكنولوجيات والمهارات وتحسين صورة البلد خارجيا.

11.2. آليات التقييم و المتابعة: يتضمن هذا المحور ضرورة تحديد نظام مؤشرات متابعة وتقييم تسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الاستراتيجي "الجزائر الإلكترونية" من جهة أخرى، وذلك اعتمادا على الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية وإعداد مؤشرات ملائمة².

12.2. الإجراءات التنظيمية: يتطلب تنفيذ إستراتيجية تطوير مجتمع المعلومات دعما مؤسسانيا هاما، يأخذ بعين الاعتبار الطابع المتعدد الأبعاد لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وفي إطار تحضير السياسة الموجهة لترقية مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي، ثم تشكيل لجنة وزارية تدعى "اللجنة الإلكترونية" (E- Commission) برئاسة

¹ عبد القادر عبان، مرجع سبق ذكره، ص ص 92، 93.

² خالد قاشي، منير لواح، و حسيبة جبلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 98، 99.

رئيس الحكومة وتضم الوزراء المعنيين بهذا المجال، كما تمّ تشكيل لجنة تقنية لتوفير الدّعم التقني لهذه اللجنة الإلكترونية.

ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في وضع تنظيم التنفيذ الفعلي للمخطط الإستراتيجي "الجزائر الإلكترونية" بفضل تأطير فعال ومتابعة دائمة وتنسيق منسجم بين مختلف الفاعلين المعنيين¹.

13.2. الموارد المالية: يستلزم تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية" موارد مالية معتبرة يستحيل توفيرها من مصدر واحد وبالتالي لا بد من استغلال جميع مصادر التمويل المتاحة استغلالا جيدا، كما أنّه يجب أن تكون الإجراءات التشريعية أو المادية مقرونة بتقييم مالي دقيق إلى أبعد حد ممكن، ويستلزم الأمر كذلك ترتيب هذه الإجراءات حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية².

❖ برنامج تنفيذ عمل مشروع الجزائر 2013:

يأتي برنامج الإدارة الإلكترونية في الجزائر ضمن المبادرات والمشاريع التنموية الهادفة لتحقيق تنمية مستدامة في مختلف جوانب الحياة، وتتمثل أرضية عمل مشروع الجزائر الإلكترونية في العناصر التالية³:

تطوير التشريعات: والذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة؛

تطوير البنية المالية: والتي تعمل على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة؛
التطوير الإداري والتنفيذي: والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية⁴؛

¹ خالد قاشي، منير لواح و حسيبة جبلي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² المرجع نفسه، ص ص 99، 100.

³ سامية يتوجي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

⁴ نسيم بوزينة، فطيمة بن عبد العزيز، « الحكومة الإلكترونية: تجربة الإمارات العربية المتحدة (نموذج بلدية دبي) والدروس المستخلصة لتطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية »، مجلة "دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية"، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، المجلد 08، العدد: 01، 2019، ص 413.

تطوير البنية التقنية والفنية: عن طريق التدريب على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاح مشروع الرقمنة الإدارية، بالإضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية بما فيها استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث الاتصالات والمعلومات؛

تنمية الكوادر البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الإدارة الإلكترونية؛

إعداد برنامج الإعلام والاتصال والتوعية: من خلال خطط تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع رقمنة الإدارة¹.

3) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إنّ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لا تبرر البقاء على الوضع التقليدي ودعم التغيير، فمن النادر أن نجد حالة تغيير لا تواجهها مجموعة من العراقيل، أهمها نجد:

1.3. معوقات إدارية:

أظهرت نتائج دراسة العوامل وجود معوقات جديدة قد تعرقل التحول نحو الحكومة الإلكترونية ومن أهمها: ضعف الوعي الاجتماعي ونقص التمويل والكفاءات البشرية، المعلومات، التكنولوجيا، وتخلف التشريعات، وإدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وتقويمها وتحديد سبل علاجها ومن أبرز المعوقات الإدارية ما يلي²:

الرؤية والهدف: إنّ معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها، لأنّ هذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضرا ومستقبلا³.

التخطيط: تواجه عملية التخطيط معوقات أبرزها ما يلي: ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية، النقص في الكوادر البشرية المتخصصة؛ البيروقراطية والتعقيدات

¹ سامية يتوجي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

² سعد سعيدان، « صعوبة تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة في الجزائر »، مذكرة منشورة و مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية، تخصص إدارة و التسيير الرياضي، مقدمة إلى جامعة مسيلة، 2013-2014، ص 23.

³ المرجع نفسه، ص 23.

الإدارية¹.

معوقات تتعلق بالإجراءات والأساليب الإدارية: تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المنظمات عائقاً رئيسياً عند تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، والتي تقوم باعتبارها منهج إداري حديث على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية، والعمل على أساس الشفافية والمساواة².

نقص الدورات التدريبية: حثمت التغيرات التكنولوجية السريعة على الدول تدريب أفرادها وتأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني، حيث أن التطور التقني السريع في الحاسب الآلي من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب هذا التطور.

وهناك جملة من التحديات حول عمليات التدريب في البلاد العربية هي: عدم توفير الوقت الكافي وتخصيصه من حيث يتم التدريب في نهاية الدوام الرسمي أو مكان العمل مما يسهم في تشتيت اهتمام المدربين، لا يتم التدريب بموجب خطة وإنما بشكل عشوائي³.

2.3. معوقات مالية:

- ❖ التكلفة المالية العالية لاستخدام الشبكة العالمية للإنترنت؛
- ❖ قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وبخاصية إنشاء الشبكات و ربط المواقع و توفير الأجهزة و البرامج؛
- ❖ عدم وفرة المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات تدريب وتأهيل العناصر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات؛
- ❖ ضعف الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية؛

¹ سعد سعيديان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² المرجع نفسه، ص 25.

³ المرجع نفسه، ص 25.

❖ قلة المصادر المالية المناسبة لتحديث الأجهزة بصفة مستمرة، خاصة وأنّ تقنية المعلومات في تطور مستمر، الأمر الذي يجعل تحديث الأجهزة مع هذه التطورات صعباً¹.

3.3. معوقات تقنية:

- ❖ ضعف البنية التحتية لكثير من المؤسسات الجامعية ونقص جاهزيتها لاستقبال التقنية اللازمة للتّحول للإدارة الإلكترونية؛
- ❖ ضعف القدرة التكنولوجية لشبكات الاتصال في بعض المناطق؛
- ❖ اعتماد معظم البرامج الإلكترونية والمعلومات الموجودة على شبكات الاتصال على اللغة الإنجليزية؛
- ❖ ضعف البنية التحتية المتكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ككل،
- ❖ اختلاف مواصفات الأجهزة الإلكترونية المستخدمة داخل الجامعات مما يشكل صعوبة الرّبط بينها².

3.3. معوقات بشرية:

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التّقدم والرّقي في مختلف المجالات، إلّا أنّ النّقص في عدد الأفراد المؤهلين للتّأقلم مع البيئة الرّقمية، أصبح أمر تعاني منه أغلب الدّول وبالأخص الدّول النّامية³. ومن أبرز هذه المعوقات نجد:

الأميّة المعلوماتية: أنّ المجتمع العربي يعاني من أمية مخفية في التّعامل مع الحاسوب، والقضاء عليها يحتاج لتضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة لإبراز أهمية الحاسوب ودوره في نهضة الأمم، وهناك العديد من الأسباب التّقنية والعلمية لهذا الغياب

¹ يمامة مظهر عزاوي السلامي، « معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وجهة نظر مديري و موظفي الإدارات»، مجلة الفنون و الأدب وعلوم الإنسانيات و الاجتماع، العدد: 11، سبتمبر 2016، ص 257.

² المرجع نفسه، ص 257.

³ سعد سعيّدان، مرجع سبق ذكره، ص 29.

منها¹: التباين من نظام لآخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات، الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسوب، البنية التحتية للشبكات المحلية وأنظمة الاتصالات ضعيفة هزيلة، نظرا لعدم المواصلات الهاتفية أو الأنظمة المستخدمة، أو لعدم وجود خدمات قوية ومناسبة، ولعدم وجود صيانة أو تحديث مستمر للشبكة، عدم وجود مراكز بحوث عربية موثقة أو اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي، التجاهل لهذه الثورة خوفا من سلبياتها².

العائق اللغوي: القيود التي تحد حاليا من انتشار استخدام الشبكة في العالم العربي هو قيد اللغة فلا بد لمن يستخدم الشبكة أن يتقن اللغة الإنجليزية، ولا يمكن أن يستغني المستخدم العربي تماما عن معرفة اللغة الإنجليزية حيث أنه حتى الآن ما يزيد عن 95% من المعلومات المنشورة من المعلومات باللغة الإنجليزية.

مقاومة التغيير والخوف منه: تعد مقاومة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته وكذلك الخوف من فقدانهم لمراكزهم و وظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاومون كل تغيير داخل منظماتهم، ويعرف التغيير بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكشف الأمور بصورة مستمرة³.

¹ سعد سعيديان، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² المرجع نفسه، ص 29، 30.

³ المرجع نفسه، ص 30.

الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية

تمهيد.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية.

1. مفهوم الموارد البشرية.
2. أهمية الموارد البشرية.
3. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية.

1. الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية.
2. مفهوم إدارة الموارد البشرية.
3. أهمية إدارة الموارد البشرية.
4. وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: واقع البلدية الإلكترونية في الجزائر.

1. مفهوم البلدية الإلكترونية.
2. مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر.
3. أهداف مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر.

تمهيد:

لا طالما استحوذت إدارة الموارد البشرية على اهتمام العديد من الهيئات و الدول باعتبارها تشكل جزء من أجزاء البنية التحتية للإقتصاد الوطني و عنصر من عناصر التنمية، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية من أبرز و أهم وظائف الإدارة كونها تهتم بالعنصر البشري و الذي يعتبر أغلى و أثمن مورد من موارد الإنتاج و الأكثر تأثيرا على الإنتاجية؛ فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة و التي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة.

فالمورد البشري هو العامل الأكثر فاعلية في عملية تطور و نمو المؤسسة و تحديد ملامح تواجدها في سباق البيئة التنافسية مع المؤسسات الأخرى، لهذا ظهرت عدّة منظمات حديثة النشأة لتدريب الموارد البشرية من قبل خبراء و أشخاص محترفين في كافة التخصصات و المجالات لتنمية مهاراتهم من خلال مناهج علمية و وسائل تدريبية و استراتيجيات حديثة تمكّنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه و على أعلى مستوى.

و بما أننا في دراستنا هذه سنحاول تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية.

1) مفهوم الموارد البشرية:

1.1. مفهوم كلمة موارد:

الموارد لغويا في المصادر أو الوسائل أو الثروة. ومورد في مفرد موارد، ولمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعا لهم¹.

ولقد اعتمد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أن المصطلح حدث به اتساع، ليشمل أيضا الموارد البشرية، والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات، في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد².

2.1. مفهوم الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية³.

وقيل عن الموارد البشرية أيضا: إنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء⁴.

¹ أحمد جابر حسنين علي، « الإدارة الفعالة للموارد البشرية: دليل المدير المحترف »، ط 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2014، ص 35.

² المرجع نفسه، ص 35.

³ عمر وصفي عقيلي، « إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعداستراتيجي »، ط 1، دار وائل، عمان، 2005، ص 11.

⁴ محمود يحي سالم، « تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية »، ط 1، دار الكتب المصرية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص 10.

(2) أهمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا¹.

لقد أدركت منظمات الأعمال إن الأهمية الإستراتيجية* للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المنظمة. وترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم. لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة** (Knowledge-Based Society)، فإن العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية. ومن ثم فإنّ الموارد البشرية تطور أساليب تفكير جديدة، لا تساهم فقط المخرجات النهائية، ولكن أيضا في الطرق التي تجعل هذا ممكنا في النهاية².

وعلى صعيد آخر، بدأت الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية من الاهتمام على مستوى العالم باعتبارها تشكل جزءا هاما من البنية التحتية للاقتصاديات الوطنية ومن منطلق كونها أهم عنصر من عناصر التنمية، فهي غاية التنمية ووسيلتها.

وقد تحولت هذه العناية المركزة Intensive Care بالموارد البشرية من الدول إلى مختلف المنظمات، حيث أكدت المنظمات الناجحة منها والتي تطمح إلى التميز والريادة Pioneerism، أنّ العامل الحاكم في هذا الصدد يتمثل في الموارد البشرية

¹ فتحي الويشي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

* الإستراتيجية: هي المفاضلة و الاختيار بين البدائل وطرق وأسس المنافسة. فجوهر المنافسة يقوم أيضا على تحديد واختيار ما لن تفعله المنظمة. (محمد عبد الغني حسن هلال، «مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل»، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2007-2008، ص 11).

** مجتمع المعرفة: هو ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيده، وكذلك هو ذلك الذي ينتج المعلومة لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها. (ياسر الصاوي، «إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات»، ط 1، منتدى سور الأزيكية، دار السحاب، القاهرة، 2007م، ص 54).

² يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي العبادي، «إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري»، ط 1، دار صفاء، عمان، 2015م، ص 39.

المؤهلة ذات الكفاءة Efficiency والمقدرة Ability والرغبة Desire ، وإنه مهما كانت الموارد غير البشرية متاحة Available ، تبقى ضئيلة الأهمية من دون الموارد البشرية، فالأفراد هم القادرون على إنجاحها وحسن استغلالها والعكس صحيح تماماً¹.

(3) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الموارد البشرية:

إن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية* تتمثل في:

- ❖ الالتزام بإدارة التغيير منذ بداية تطبيق النظام؛
- ❖ وجود ثقافة تكنولوجيا المعلومات لدى موظفي المنظمة؛
- ❖ إشراك كل المعنيين في النظام منذ البداية لكسب التأييد والدعم اللازمين؛
- ❖ توضيح قيمة الحلول التكنولوجية التي يقدمها النظام لكل المستخدمين؛
- ❖ التكوين الكافي للمستخدمين؛
- ❖ توضيح أهمية استخدام النظام لكل موظف من الموظفين؛
- ❖ سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين وعلاقته بوظائف الموارد البشرية مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام².

المبحث الثاني: مدخل لدراسة الموارد البشرية

(1) الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية:

إن تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما

¹ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمن السيد و نفسية محمد باشري، «أساسيات إدارة الموارد البشرية»، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017، ص 18.

² آمال ديلمي، « دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز و كالة أم البوقلي»، مذكرة منشورة و مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، مقدمة إلى جامعة أم البوقلي، أم البوقلي، 2014/2015، ص 65، 66.

يتعلق بهم، وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة، منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... الخ.

ومع اختلاف النظرة في العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980م تقريبا، فغير مسمى "إدارة الأفراد" فهذا التغيير جاء نتيجة للقوانين الحكومة الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية والقوانين الخاصة بالنقابات والاتحادات العالمية التي ألزمت المنظمات تكوين إدارة متخصصة باسم "إدارة الموارد البشرية" للتعامل مع هذه القوانين كي لا تقع تحت طائلتها وتتعرض لمخالفات وغرامات أو تهديد بالإغلاق¹.

كما أن تطور إدارة الموارد البشرية يعود من جهة إلى التطور العالمي الهائل، وكبر حجم العمالة وما تجرى من مشاكل متنوعة إضافة عن المنافسة الجديدة التي أفرزتها العولمة بين المنظمات مما جعل هذه الأخيرة تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية وتضع ضمن مهامها الرئيسية تطور مفاهيم الجودة الحديثة للوصول إلى أداء ذو جودة بالنسبة للعنصر البشري، فضلا عن تنمية مهاراته من خلال المناهج العلمية، والوسائل التدريجية الحديثة².

(2) مفهوم إدارة الموارد البشرية:

في هذا العنصر سنتطرق إلى عرض بعض تعاريف مصطلح إدارة الموارد البشرية، ونذكر منها ما يلي:

¹سمية بلحمري، «الموارد البشرية و مدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجماعات المحلية:

دراسة حالة بلدية و ولاية الشلف»، مذكرة منشورة و مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، تخصص تسيير المالية العامة، مقدمة إلى جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2014، ص ص 02، 03.

²سمية بلحمري، مرجع سبق ذكره، ص 03.

يستخدم هذا المصطلح العلمي الحديث للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤتون عملا للمنظمة¹.

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة حيوية في المنظمات. إنها تشترك الجميع و تستغرق الكثير من الوقت، وتتطلب بشكل فعال أن يتم استخدام الخبرة الخاصة لمختصين الموارد البشرية في قسم الموارد البشرية وبالشراكة مع المديرين التنفيذيين وموظفين آخرين. إنه ينطوي على الاهتمام بمراعاة انشغالات الحاضر مع مراعاة منظور طويل المدى².

P.Roussel يعطي التعريف التالي: « G.R.H هي مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تطوير الفعالية الجماعية للأشخاص الذين يعملون في منظمة معينة. والمقصود بالفعالية مدى تحقيق الأهداف، فإن G.R.H سيكون مسؤولاً عن قيادة تطوير الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة. إن G.R.H يحدد الاستراتيجيات وإمكانيات الموارد البشرية وطرق التشغيل التنظيمية والدعم اللوجستي من أجل تنمية المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة³.

(3) أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمتع إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المنظمة . بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني.

¹ طاهر محمود الكلاذه، « تنمية الموارد و إدارة الموارد البشرية »، ط 1، دار عالم الثقافة، عمان، 2008، ص 08.

² Rondall S. Schuler, the internationalisation of human resource management, journal of International management, the Fox school of Business and Management, Timple University, North-Holland, 6 2000, p 240.

³Maxime MORENO , cours de gestion des ressources humaines - GRH, sur proposition de Caroline Manville Maître de conférence GRH, IAE- UT 1, janvier 2008, p 05.

أ- فعلى مستوى المنظمة تتركز هذه الأهمية فيما يلي¹:

إن أهمية إدارة الموارد البشرية، تنبع من أهمية الموارد البشرية نفسها، والتي تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بمرور الوقت وتراكم الخبرات، فبينما تبلى الآلات بمرور الوقت، تتوهج العقول، وبالتالي؛ فالموارد البشرية تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهميته حسن الاستفادة منه.

من ناحية أخرى؛ هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية، وبين غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة. فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير، كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المتناسبة مع طبائع، أو خصائص الأعمال المؤداة، ومع أعباء العمل بكل إدارة، ومع جدول التنفيذ؛ أي في التوقيتات المناسبة².

ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو الحفر لتعويق أعمال الإدارات الأخرى سالف الذكر العملية لإدارة الموارد البشرية، أي تتلقى خدماتها تلك وتستفيد منها. كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظومة. بينما تسهم كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة³.

ب- أما على المستوى الوطني (القومي):

❖ إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.

¹ محمد بن دليم القحطاني، «إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)»، ط 4، العبيكان للنشر، الرياض، 2015، ص 25.

² أحمد جابر حسنين علي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³ محمد اقبال العجلوني، «أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري»، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13 - 14 ديسمبر 2011، ص 07.

❖ إنّ الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعّالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

❖ تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعّالة للمورد البشري¹.

4 وظائف إدارة الموارد البشرية:

Functions Of Human Resources Management

في هذه الأيام أصبح لوظيفة الموارد البشرية دوراً أكثر إستراتيجية خاصة وأنّ لبيئة الأعمال المتغيرة إمكانية أن تؤثر على العمليات الجارية، أصحاب المصلحة. وإستراتيجية المنظمة ككل لذا تلعب وظيفة الموارد البشرية دوراً مهماً في رؤية وتكامل فرص العمل، تحريك العاملين، تنمية قدرات العاملين. خلق فرق العمل في المنظمة². ومن بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية نشير إلى:

❖ **تحليل وتوصيف الوظائف Job Description And Analysis** : وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقاتها بالوظائف الأخرى وتحديد وشروط شغل الوظيفة³.

❖ **تخطيط و اختيار وتعيين الموارد البشرية:**

Human Resource Planing Recruitment and Selection: وتشمل هذه الوظيفة

على:

- تحليل الوظائف؛ لتحديد المتطلبات الرئيسية لوظيفة الفرد داخل المنظمة؛
- التنبؤ بمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لإنجاز أهدافها؛
- إعداد و تنفيذ خطة لتلبية هذه الاحتياجات؛

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² يوسف حبيب الطائي وهاشو فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 27.

➤ تعيين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لإنجاز أهدافها¹.

❖ **نظام تقييم الأداء:** هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة للمجدين، فالمجد لا بد من تمييزه ماليا عن غيره الأقل كفاءة².

❖ **الأجور والحوافز Wages and Incentives:** وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم³؛

❖ **تدريب وتطوير القوى العاملة** من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة؛

❖ **تحديد مستلزمات العمل** من إعداد ونوع القوى العاملة المطلوبة حتى تستطيع المنشأة تحديد برامجها والوصول إلى أهدافها ونتائج أعمالها⁴؛

المبحث الثالث: واقع البلدية الإلكترونية في الجزائر.

في عالم تتسارع فيه الأحداث وتتغلغل فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مفاصل الحياة، لم يعد بإمكان البلديات الجزائرية الوقوف موقف المتفرج على التطورات الإدارية والمعلوماتية الحاصلة من حولها، حيث بدأ المواطن بجميع طياته يعي الإمكانيات الهائلة لهذه التكنولوجيا وكيفية توظيفها من أجل تحديث العمل العام وبالتالي توفير الأموال الناتجة عن هذا واستثمارها في مشاريع تنمية محلية مختلفة⁵.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، «إدارة الموارد البشرية»، مرجع سبق ذكره، (ط 1، دار النشر للجامعات، 2013)، ص 30.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ طاهر محمود الكلادة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

⁵ عبد القادر موفق، «البلدية الإلكترونية كآلية لتعزيز الشفافية الإدارية و المالية في البلديات الجزائرية»، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 40، جوان 2015، ص 176.

1) مفهوم البلدية الإلكترونية:

1.1. مفهوم البلدية:

تنص المادة 15 من دستور 1996 على أن: "الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية" كما تنص المادة 16 من دستور 1996 على أن: "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية"¹.

وعرفها المشروع بموجب المادة الأولى من القانون رقم (10-11) المؤرخ في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية على أن: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون"، كما تنص المادة (02) من نفس القانون على أن: "البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل اطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"².

2.1. مفهوم البلدية الإلكترونية:

إن مفهوم البلدية الإلكترونية في أبسط صورة يعني استخدام نظم الاتصالات والمعلومات لتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وقطاع الأعمال والأجهزة الحكومية الأخرى. وتهدف مشاريع البلدية الإلكترونية لتقديم الخدمة للمواطن على وجه مرض، مع الأخذ بعين الاعتبار توفير الوقت والجهد والتكلفة العناصر الثلاثة الأساسية لنجاح البلدية الإلكترونية في أي مجتمع³.

¹ شويح بن عثمان، « دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية: دراسة حالة البلدية »، مذكرة منشورة و مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، مقدمة إلى جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 10.

² فوزي بن عبد الحق، « قراءة سياسية في قانون البلدية 10-11: إصلاح بلدي أم احتواء التحول الديمقراطي »، مجلة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية، العدد: 14، ص 100.

³ عبد اللطيف مصيطفى، لزهاري زواويد و نفيسة حجاج، « البلدية الإلكترونية أداة لتجويد الخدمة و رؤية مستقبلية واعدة: تجربة لبلدية دبي و إمكانية الاستفادة منها »، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد: 03، جوان 2018، ص 125.

(2) مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر:

بدأت مراحل البلدية الإلكترونية في الجزائر من خلال الخدمات الإدارية العصرية والمتمثلة في الخدمات عن بعد التي ستغني المواطن عن الإحتكاك مع أي تصرف بيروقراطي وإبعاد التّدخل البشري المباشر في أداء الخدمة العمومية، وذلك باعتماد التّوقيع الإلكتروني عن بعد للوثائق الإدارية.¹

إن مشروع البلدية الإلكترونية سيسمح بتحسين نظام تسيير البلدية وطريقة تعاملها مع محيطها. وهذا ما يمثل أحد أهم محطات العصرية التي تقوم على تحقيق الهياكل القاعدية للحكومة الإلكترونية.

يعتبر هذا المشروع فرصة للدولة والجماعات الإقليمية للإجابة على احتياجات المواطنين، بالإضافة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية للدولة (بترشيد استخدام الموارد البشرية و المادية)، وحسب ما هو مقرر فلأنّ مشروع البلدية الإلكترونية سيتجسد خلال الثلاثي الأول من سنة 2018.²

1.2. محددات المشروع: اعتمدت الدولة الجزائرية على ثلاث مراحل من أجل بناء هذا المشروع، وتكمن فيما يلي:

- في المرحلة الأولى، يهتم المشروع بالبلدية وخدماتها الداخلية بالإضافة إلى الشّباك الوحيد لتقديم الخدمات للواطنين على مستوى البلدية،
- ثانيا، سيدمج المشروع كل من الدائرة والولاية والخدمات المركزية للوزارة كل منها فيما يخصها،
- تتمثل المرحلة الثالثة في دمج الشباك الوحيد الافتراضي لتقديم الخدمة عبر الإنترنت.³

¹ الطاهر شليحي و ربيعة قرينعي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

² المرجع نفسه، ص 197.

³ Direction Generale de la Modernisation, de la Documentation et des Archives Projet commune electronique, consulté le 07 septembre 2020 sur DGMDDA, 10 janvier 2018, site web.pdf , <http://www.interieur.gov.dz> , p03.

2.2. آليات تجسيد المشروع:

بالموازاة مع إطلاق دفاتر الشروط الخاصة بمركز البيانات لوزارة الداخلية، تم تطوير وتهيئة الشبكة المحلية والتجهيزات والبرامج المختلفة على مستوى بلدية الجزائر وسط كمرحلة تجريبية؛ وهذا من خلال:

- الشبّاك الوحيد الذي يضمن واجهة وحيدة بالنسبة للمواطن وخدمات سريعة، متواصلة ومرنة؛
 - متابعة ومراقبة تحضير وتنفيذ الميزانية وإنجاز الحساب الإداري للبلدية؛
 - نظام لتسيير النفايات والوقاية والصّحة العمومية والبيئة؛
 - نظام إدارة التّراث المحلي ونظام إدارة التّخطيط العمراني والطّرق والمساحات الخضراء؛
 - نظام تسيير الجمعيات ونظام إدارة الشّؤون الاجتماعية؛
 - نظام إدارة الاجتماعات ونظام لإدارة المنازعات.
- ويجري تطوير العديد من الأنظمة الأخرى خلال بداية سنة 2018 مثل: منصة الخدمات الالكترونية، تسيير الشّؤون الثقافية والرياضية، التّشغيل والتّهمين، إدارة الصّفقات العمومية، الموارد البشرية...¹.

3.2. تنفيذ المشروع: تم وضع مخطط عمل من ثلاث مراحل:

- ✓ المرحلة الأولى: حالة مدينة الجزائر وسط؛
 - ✓ المرحلة الثانية: تحليل أثر إدماج تكنولوجيا حديثة على تنظيم وسير الخدمات؛
 - ✓ المرحلة الثالثة: عدم إضفاء الطّابع المادي في المعاملات داخل البلدية (تجنب استخدام الأوراق مثلاً)².
- ولتجسيد هذا المخطط، عملت المديرية العامة للعصرنة العديد من التّطورات التي ستسمح ببناء البلدية الإلكترونيّة وذلك من خلال:
- تشييد البنية التّحتية للشّبكة المحلية وفق المعايير الدّولية؛

¹ الطاهر شليحي و ربحية قرينعي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

² المرجع نفسه، ص 198.

- إضفاء الطابع المادي على خدمات البلدية من خلال تقنيات التنمية الموجهة عبر الإنترنت؛
- إنشاء شبك وحيد لتقديم كافة خدمات البلدية¹؛
- بالإضافة إلى تكيف المنصب مع الوظيفة بدراسة للمستخدمين في البلديات المعنية بإعادة التنظيم الجديد، نتيجة إدماج التكنولوجيا الحديثة، من أجل تحضير برامج تكوين كافية تسمح بتحسين وإتقان خدماتهم. و أيضا اقتراح خطة اتصال للخدمة الجديدة البلدية الإلكترونية².

4.2. الشبّاك الإلكتروني للوثائق البيومترية:

في إطار سعيها إلى عصنة الإدارة بالإنّقال التّدرّجي من مرحلة التّسيير التّقليدي إلى مرحلة التّسيير الآلي والحديث عملت وزارة الدّاخلية والجماعات المحلية والتّهيئة العمرانية على إدخال التّكنولوجيات الحديثة في مجالات التّسيير والتّنظيم، من أجل أداء المرفق العام بصفة مستمرة وإعادة الاعتبار له وكذا إحداث أنماط عمل جديدة وعصرية. وفي هذا الإطار أحدثت وزارة الدّاخلية ما يطلق عليه "الشّبّاك الإلكتروني للوثائق البيومترية" (جواز السّفر - بطاقة التّعريف الوطنية) والذي سيتم توسيع عمله بشكل تدريجي إلى وثائق أخرى كرخصة السّيّاقة بالتّقيط³.

(3) أهداف مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر:

تسعى الدّولة من خلال تبني نظام الإدارة الإلكترونية وذلك بتحويل البلديات من بلديات ورقية إلى بلديات إلكترونية مستخدمة في ذلك التّقنيات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصالات، بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:⁴

¹ Direction generale de la modernisation, de la documentation et des archives Projet commune electronique, consulté le 07 septembre 2020 sur DGMDDA, 10 janvier 2018, site web.pdf, p11.

² الطاهر شليحي و ربحية قرينعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 198، 199.

³ الطاهر شليحي و ربحية قرينعي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

⁴ عبد العالي حاحة و شهرزاد مناصرة، « البلديات الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية المحلية »، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عباس لغرور - خنشلة، العدد: 11، جانفي 2019، ص 48.

- ❖ تحسين حياة المواطنين؛
- ❖ تحسين جودة و أداء خدمة البلدية؛
- ❖ تحسين العلاقات بين البلدية والمواطنين؛
- ❖ الارتقاء بالبلدية لجعلها رافعة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية،
- ❖ تعزيز إدارة الموارد البشرية¹.

¹ Direction Generale de la Modernisation, de la Documentation et des Archives : projet commune electronique, consulté le 07 septembre 2020 sur DGMDA,, p 02.

الفصل الخامس: الإدارة الإلكترونية و سبل تطوير كفاءة الأعوان الإداريين

تمهيد.

المبحث الأول: لمحة عن "بلدية أفني فغران".

(1) التعريف ببلدية أفني فغران.

(2) هيئات بلدية أفني فغران.

المبحث الثاني: سبل عصرنه بلدية أفني فغران.

(1) مراحل تطور الحالة المدنية في الجزائر.

(2) رقمنة الحالة المدنية لبلدية أفني فغران.

(3) إنشاء صفحة الفاييس بوك الخاصة ببلدية أفني فغران.

المبحث الثالث: خصائص العينة.

(1) عرض وتحليل نتائج الإستمارة.

(2) النتائج العامة للدراسة.

(3) الاقتراحات والتوصيات.

خاتمة.

تمهيد:

تعتبر الدّراسة الميدانية أساس كل بحث علمي، فبعد جمع المعلومات النّظرية في الفصول السّابقة تنتقل دراستنا إلى الجانب الميداني الذي يعتمد عليه كل باحث من أجل تحويل معلوماته إلى بيانات كمية تساعد في الإجابة على الإشكالية المطروحة، وترتكز هذه الدّراسة على الإطلاع والتّعرف على ميدان البحث من حيث معرفة عينة الدّراسة ومكان وزمان إجرائها.

وتدعيما لما تمّ عرضه في الفصول الأربعة السّابقة، سنقوم من خلال هذا الفصل بالتّعرف أكثر على الأدوار التي يمكن أن تلعبها الإدارة الإلكترونية في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين في بلدية أفني فغران فسنحاول أن نطبق خطوات المنهجية بتوزيعها لإستمارة الدّراسة على موظفي البلدية لجميع المعلومات، تفريغها في جداول إحصائية تعبر عن إجابات المبحوثين حول أسئلة المحاور المتضمنة داخل الإستمارة، لنحاول بعد ذلك تحليلها وتفسيرها كيفيا من أجل الحصول على نتائج الدّراسة لموضوعنا الذي نحن بصدد دراسته والمتمثل في الإدارة الإلكترونية والدّور الذي تلعبه في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين، والتي على ضوئها حاولنا تقديم بعض الإقتراحات التي تساعد بلدية أفني فغران من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أفضل.

المبحث الأول: لمحة عن "بلدية أفني فغران"

1. التعريف ببلدية أفني فغران

1.1. أصل التسمية:

أطلق اسم أفني فغران على البلدية نسبة لإحدى أكبر قرراها التي تعني ميدان اللعب لإحدى الألعاب التقليدية التي تشبه الهوكي الأمريكي (أفني فغران).

2.1. تعريف البلدية تاريخيا:

قبل التطرق لتاريخ بلدية أفني فغران سنتطرق إلى قانون الحالة المدنية الذي يعتبر سببا رئيسيا في تفكير السلطات بإنشاء البلديات، ففي سنة 1865 أصدر قانون الحالة المدنية ليتبعه بعد ذلك قانون 1882 الذي يجبر كل جزائري ليكون له الإسم العائلي، فسابقا لا يوجد وكانت لتثبيت الهوية وقد عدل قانون 1882 في 15 نوفمبر من نفس السنة وفي 25 أوت 1937 أصدر مرسوم لإنشاء المركز البلدية 1937 ثم عدل في 28 أوت 1945 وبموجبه قسم دوار كوريات أو بني صدقة شناشة Ath bu chenacha باللغة الأمازيغية وهذا بعد أن قسم العرش بني صدقة إلى دواوير Idrumen باللغة الأمازيغية سنة 1960 إلى 06 مراكز بالبلدية وهي: مركز بلدية أفني فغران في 26 جويلية، أيت القايد في 15 ديسمبر 1946، أعزونان سنة 1947، تافسة بوماد سنة 1947؛ تينسوين سنة 1947، تاقمونت نايت أرقان في نفس السنة أيضا.

وفي 04 فيفري 1984 أصدر قانون التقسيم الإداري الجزائري وأنشأت بلدية أفني فغران¹.

3.1. تعريف البلدية جغرافيا:

تقع بلدية أفني فغران في منطقة جبلية تحدها من الشرق بلدية أيت تودرت، من الغرب أيت بووادو، من الشمال واضية ومن الجنوب قمة لالة خديجة والبويرة. وتقدر مساحة بلدية أفني فغران بـ 4051 هكتار بينما عدد سكانها يقدر بـ 10350 شخص.

¹ - مقابلة مع السيد محمد أمزيان حاوشين، الأمين العام، لبلدية أفني فغران، في مكتب المصلحة البيومترية، يوم 13 أكتوبر 2020، الساعة 10:00.

2. هيئات بلدية أفني فغران:

تتوفر البلدية على ثلاثة هيئات تمارس نشاطها أو أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بها، وتتمثل في:

- ❖ هيئة مداولة يمثلها المجلس الشعبي البلدي؛
- ❖ هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي السيد "باشوش فريد"؛
- ❖ إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي "محمد أمزيان حاوشين".

يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال إختصاصه ولاسيما تلك المتعلقة بما يلي:

- الاقتصاد والمالية والاستثمار؛
- الصحة والنظافة وحماية البيئة؛
- تهيئة الإقليم، التعمير، السياحة والصناعة التقليدية؛
- الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب¹.

المبحث الثاني: سبل عصنة بلدية أفني فغران.

1) مراحل تطور الحالة المدنية في الجزائر:

ظهر نظام الحالة المدنية بعد التطور الذي عرفته حياة الإنسان نهاية القرن التاسع عشر، والدولة تسعى جاهدة لتنظيم المجتمع بأفكار جديدة تخدم مصالحها ومصالح المواطن في آن واحد حيث يظهر ذلك من خلال تسجيل وترسيم الوقائع المدنية الأساسية للأفراد من ميلاد، زواج، طلاق وغيرها من البيانات المتعلقة بالمواطن. ومن خلال هذا التمهيد سنحاول إعطاء لمحة عامة حول تطور نظام الحالة المدنية في الجزائر.

¹ - مقابلة مع السيد أيت يحياتن الهاشيمي، مكلف بقسم الأرشفة، بلدية أفني فغران، مكتب الأرشفة، يوم 18 أكتوبر 2020، الساعة 09:00.

2.1. مرحلة الإستقلال:

لم تكن الدولة الجزائرية تعرف بنظام الحالة المدنية بالمفهوم الحالي، حيث كانت تحتكم إلى الأحوال الشخصية الإسلامية سواء في الزواج والطلاق والنسب.

أول ما بدأ تنظيم وإنشاء الحالة المدنية لمواطنين في الجزائر تنظيمًا شاملاً، كان في أواخر القرن 19 وعلى وجه التحديد في 23 مارس 1882 اثر الاحتلال بخمسين سنة، واشتمل هذا القانون كيفية تأسيس نظام الحالة المدنية للأهالي المسلمين وطريقة التدوين، بحيث يتم تحريرها للمعلومات عن طريق سجلات الأم، وهو سجل خاص يتم فيه تحرير كل وما يتعلق بوثائق الحالة المدنية ذاتها وبداية التسجيل يكون في السجلات الخاصة.

لإشارة أن هذا النص القانوني لم يكن يطبق في كامل التراب الوطني ولا حتى في أوقات متباعدة بل تطبيقه انحصر على جهات معينة دون سبب جدي وهو ما يبدو الجهات التي تركز عليها مصالح المحتلين وحاجتها لتعامل مع بعض الجهات¹.

نصت المادة الثالثة من 1882 * قانون "أن لكل بلدية و كل قسم من بلدية لا بد أن يجري فيها إحصاء الأهالي المسلمين عند الإزدياد والزواج والوفاة وإجبارية لقب كل أهلي إذا كان الأهلي ليس له أب، ولا جد ولا أخ كبير أو إذا كانت العائلة لا تحتوي إلا على النساء فاختيار اللقب يؤول إلى الجدة أو الأخت الكبرى"، كما تطرق إلى الإشكاليات التي يمكن أن تقع في حالة الرّفص أو الإمتناع من طرف عضو العائلة فإنّ صاحب الحق في الاختيار يكون للمحافظ.

زيادة على ذلك فرض ألقاب خارج عن القاموس العربي والأمازيغي فضلا عن الألقاب النسبية الجارحة والتي ليس لها معنى فهذا واقع معاش إلى حد الساعة فمزال بعض الأفراد

¹ يحي مرابط، « تنظيم وسير مرفق الحالة المدنية في الجزائر »، مذكرة ماستر، تخصص دولة ومؤسسات عمومية،

كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017، ص 06.

* لم نستطع الحصول على قانون 23 مارس 1882 كونه صادر باللغة الفرنسية إلا أننا استطعنا الحصول على الترجمة من ملحق مقالة رمضان بالعمري الناقل عن الباحث الأكاديمي جمال يحيواوي.

يعانون من ألقابهم فأصبحوا عرضة لتهكم والسخرية فرنسا كانت تهدف من وراء ذلك إلى تشكيل شخصية الفرد الجديد وفق منظورها الجديد من أجل فرنسا الشعب الجزائري وضرب الهوية الجزائرية¹.

2.1. مرحلة ما بعد الإستقلال:

بعد استرجاع الدولة السيادة الوطنية أصدرت قانون يتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية ما لم يتعارض مع السيادة الوطنية تسمى بالمرحلة الإنتقالية. وفي سنة 1970 تم إصدار أول قانون ينظم الحالة المدنية وهذا ما سيتم التعرض له من خلال هذا الموضوع.

1.2.1. المرحلة الإنتقالية:

ظل القانون الفرنسي مطبقا في الجزائر منذ 1882 إلى أن ألغي عام 1966 بمقتضى القانون 307/66 المؤرخ في 04-10-1966 المتضمن شروط تأسيس الحالة المدنية في المناطق التي لم يتأسس فيها.

كما تم إصدار أمر رقم 69 في فقرته الخامسة الصادر في 3 جانفي 1969 المتعلق بإمكانية تغيير أسماء الألقاب المولودين في الجزائر من أبوين مجهولين أو الأطفال الذين يحملون النطق الأجنبي حيث نظم لهم إجراءات التعديل و التغيير.

وعليه لقد تم الإبقاء على القانون الفرنسي إلا ما تعارض مع السيادة الوطنية².

2.2.1. مرحلة إصدار الأمر 20-70 إلى يومنا هذا:

في عام 1970 تم إصدار الأمر 20/70 المؤرخ في 19 فيفري 1970 المتضمن "قانون الحالة المدنية" الذي دخل حيز التنفيذ في 1 جويلية 1971 بإلغاء جميع القوانين المخالفة له، والتي كانت مطبقة قبله، وتضمن أهم القواعد التي تنظم الحالة المدنية للأفراد تنظيما شاملا لكل الجزائريين داخل الوطن وخارجه، وحدد اختصاصات ومسؤوليات ضابط الحالة المدنية وأنواع السجلات، وطرق مسكها وبيّن كيفية التسجيل وتنفيذ عقود الحالة

¹ يحي مرابط، مرجع سبق ذكره، ص ص 06، 07.

² فاطمة الزهرة و كريمة دحمان زناتي، « إدارة نظام الحالة المدنية في البلدية »، مذكرة ماستر، تخصص القانون الإداري قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلاني بونعامة خميس مليانة، 2018/2019، ص ص 12، 13.

المدينة المتعلقة بالميلاد والزواج والوفاة، والطرق الواجب اتباعها لمعالجة الحالات التي يمكن أن تطرأ على هذه العقود.

إلا أنه عرف عدة تعديلات قانونية، قانون رقم 08/14 المؤرخ في 9 أوت 2014، حيث نص هذا القانون على فكرة "عصرنة مرفق الحالة المدنية" من خلال:
أ/ إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.
ب/ إعادة إنشاء عقود الحالة المدنية وتعويض العقود المتلفة نتيجة كارثة أو عمل حربي¹.

(2) رقمنة الحالة المدنية لبلدية أقي فغران:

"في أواخر سنة 2011 إلى غاية بداية 2012 شرعت مصلحة الحالة المدنية لبلدية أقي فغران في عملية رقمنة سجلاتها حيث سخرت في البداية شخص واحد وهو مهندسة الإعلام الآلي السيدة ربيعة مولاي، و هذا للقيام بعملية المسح الضوئي (scanner les registres) لكل شهادات الميلاد وكان هذا عبر مرحلتين؛ المرحلة الأولى كانت من سنة 1957 إلى غاية 1963 تليها المرحلة الثانية من سنة 1985 إلى يومنا هذا، وقد استغرقت هذه العملية حوالي شهر واحد كأقصى حد بسبب تأخر بلدية أقي فغران في تسجيل ملفاتها لعدم توفير الأجهزة المناسبة. بعد الإنتهاء من المسح تم إدخال الملفات (fishe des registres) للحاسوب بمساعدة 15 موظف من مختلف المصالح الموجودة داخل البلدية لترسل بعد ذلك لولاية تيزي وزو لعمل généralisation des actes .

ثم تقدمت العملية خلال سنة 2014 لتشمل وثيقة لشهادة S 12 وشهادة الوفاة وعقود الزواج، ليتم دمجها في السجل الوطني الآلي للحالة المدنية الموجود بالجزائر العاصمة "مركز حميس" وباللغة الفرنسية DTDS centre de Direction de Traitement des Documents Sécurisés.

¹ فاطمة الزهرة و كريمة دحمان زناتي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

وفي أواخر سنة 2016 كانت بلدية أفني فغران أول بلدية التابعة لدائرة واضية بدأت بإدخال نظام استخراج جواز السّفر البيومترية، بطاقة التعريف الوطنية ورخصة السياقة البيومترية المستخرجة لأول مرة¹.

تضم مصلحة الحالة المدنية لبلدية أفني فغران تسعة (09) موظفين وخمسة مكاتب وغرفة واحدة: مكتب رئيس مصلحة، مكتب لاستقبال ومعالجة ملفات بطاقات التعريف الوطنية وجواز السّفر البيومترية، مكتب لالتقاط البيانات البيومترية، مكتب لاستلام الوثائق البيومترية، مكتب لمهندسي الإعلام الآلي وغرفة يوجد داخلها خادّم ويب الذي يحمل داخله كل المعطيات والبيانات المخزنة داخل كل أجهزة الإعلام الآلي الموجودة في كامل مكاتب بلدية أفني فغران.

وتشمل البلدية على عدّة مصالح يمكن اختصارها في الملحق رقم (03) المتمثل في الهيكل التنظيمي للبلدية.

خلال سنة 2020 تمّ استخراج حوالي 450 بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و248 جواز السّفر البيومترية، وتسليم 101 من رخص السياقة البيومترية المستخرجة لأول مرة في حين تم عمل 443 بطاقة رمادية².

ما تم ملاحظته خلال الدّراسة الميدانية أنّ كل موظف في بلدية أفني فغران لديه اسم مستخدم خاص به مع كلمة مرور سرية تخوله للدّخول لجهاز الحاسوب حتى لا يستطيع أي كان الدّخول عليه هذا من جهة، ومن جهة أخرى حماية كل البيانات المتعلقة بالمواطنين وعدم حدوث قرصنة إلكترونية الشّيء الذي يؤدي بالموظف المستعمل لذلك الجهاز متابعا قضائيا إذا ما تم اختراق الشّبّاك الإلكتروني للوثائق المؤمّنة³.

(3) إنشاء صفحة الفاييس بوك الخاصة ببلدية أفني فغران:

في جانفي 2018 فتحت بلدية أفني فغران صفحة الفاييس بوك على شبكة التّواصل الاجتماعي من قبل رئيس المجلس الشّعبي البلدي باشوش فريد بعد توليه للمنصب في

¹ - مقابلة مع السيّد مولاي رزيقة، مهندسة الإعلام الآلي، بلدية أفني فغران، بمكتب المصلحة البيومترية، يوم 22 أكتوبر 2020، الساعة 09:00 صباحا.

² - نفس المقابلة.

³ - مقابلة مع السيّد مولاي رزيقة: المصدر نفسه.



APC Agouni
Gueghrane / ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵉⵔⴰⵏⵉⵙ
ⵏ ⵉⵔⴰⵏⵉⵙ ⵏ ⵉⵔⴰⵏⵉⵙ ⵏ ⵉⵔⴰⵏⵉⵙ
Mairie



المبحث الثالث: خصائص العينة.

1) عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدّراسة حسب النوع.

النوع	التكرار والنسبة	النسبة المئوية
ذكر	14	28 %
أنثى	36	72 %
المجموع	50	100 %

تحليل الجدول رقم (07):

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث أنّ نسبة الإناث تقدر بـ 72 % مقابل نسبة الذكور التي تمثل 28 % وإنّ الزيادة في عدد الإناث تبررها النسبة العالية لهذه الفئة مقارنة بالذكور في مجتمع دراستنا المتمثل في الأعوان الإداريين لبلدية أفني فغران.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة		04	08 %
30-35		14	28 %
35-40		15	30 %
40-45		08	16 %
45-50		09	18 %
المجموع		50	100 %

تحليل الجدول رقم (08):

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أنّ الفئة العمرية تختلف من فرد لآخر ولكل مرحلة خصائص تتميز بها عن غيرها وذلك حسب مرتكزات كل فئة، وانطلاقاً من الجدول رقم (08) نلاحظ أنّ الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35-40 سنة يحتلون أكبر نسبة تقدر بـ 30 % هذا ما أكدّه 15 مبحوث، يمكن تفسير ذلك بأن هذه المرحلة هي المرحلة التي يكون فيها الموظف مكتسب لخبرات متعددة تساعده في مجال عمله، بينما تأتي في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30-35 بنسبة تقدر بـ 28 % ثم تلي الفئة ما بين 45-50 سنة التي تعتبر الأكبر سناً، بعد ذلك نجد الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها ما بين 40-45، وفي المرتبة الأخيرة الفئة الأقل من 30 سنة.

ومن هنا نستنتج أنّ بلدية أفني فغران تحتاج لطاقة شبابية أكثر من أجل تحقيق أهدافها كونهم يتكيفون مع معظم التغيرات التي تطرأ في مجال الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدّراسة حسب متغير المستوى التّعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	التكرار والنسبة
06 %	03	متوسط
26 %	13	ثانوي
50 %	25	جامعي
18 %	09	تكويني
100 %	50	المجموع

تحليل الجدول رقم (09):

حسب الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ 50 % من المبحوثين لديهم مستوى جامعي رغم اختلاف درجاتهم (ليسانس، ماستر وماجستير) في مختلف التخصصات، هذا ما يدلّ على أنّ بلدية أقي فغران تهتم بكفاءة أعوانها الإداريين ومستواهم التّعليمي، و يأتي بعدهم ذو المستوى الثّانوي بنسبة تقدر بـ 26 %، ويليهما المستوى التّكويني بنسبة 18 %، بينما احتل أفراد المستوى المتوسط المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر بـ 06 %.

وبالتّالي نستنتج أنّ بلدية أقي فغران تسعى إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من الموظفين الذين يمتلكون شهادات جامعية بغية إعطاء صورة ذهنية تليق بسمعة البلدية.

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدّراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	التكرار والنسبة
06.25 %	04	رئيس مصلحة
04.68 %	03	مهندس
07.81 %	05	مكلف بالمصادقة
21.87 %	14	مكلف باستقبال الملفات
17.18 %	11	مكلف بأخذ البيانات اليومية
07.81 %	05	مكلف بتسليم الوثائق اليومية
34.37 %	22	أخرى
100 %	64	المجموع

تحليل الجدول رقم (09):

من خلال قراءة الجدول يتبين لنا أنّ هناك اختلاف في الوظائف التي يشغلها الأعوان الإداريين في بلدية أفني فغران، حيث نجد في النسبة الأكبر التي تقدر بنسبة 34.37 % تعود إلى العمال الذين يشغلون مناصب غير التي ذكرت أعلاه في الجدول (أخرى: كالمحاسب، المكلف بالأرشيف، الخ) وهذا راجع إلى تعدد الوظائف الموجودة داخل البلدية، يليها في المرتبة الثانية المكلف باستقبال الملفات بنسبة 21.87 %، ثم تليها مباشرة نسبة 17.18 % للمكلفين بأخذ البيانات البيومترية بحيث مهام أفراد كل هذه الفئة تستدعي استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، بينما تحتل كلا من الوظيفتين المتمثلة في مكلف بالمصادقة ومكلف بتسليم الوثائق البيومترية المرتبة الثالثة بنسبة تقدر بـ 07.81 %، تتبعها مباشرة نسبة 06.25 % لرئيس المصلحة وفي الأخير نجد مهندس الدولة بنسبة 04.68 %.

ومما سبق نلاحظ أنّ النتائج المتحصل عليها بعد تفريغنا للإستمارة تفوق مجموع العينة، بحيث عينتنا تتمثل في 50 مفردة أي 50 إجابة لكننا حصلنا على 64 إجابة نظرا لتعدد المهام التي يشغلها الموظف الواحد في آن واحد.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية في العمل		
أقل من 05 سنوات	21	42 %
05-10 سنوات	20	40 %
أكثر من 10 سنوات	09	18 %
المجموع	50	100 %

تحليل الجدول رقم (10):

إنّ الأقدمية في العمل تكسب الفرد الخبرة في سيرورة أداء الأعمال، تعود بالفائدة والنّقد لبلدية أفني فغران نحو الأحسن، ومن خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع

المبحوثين تبعا لأقدميتهم في العمل، ففي المرتبة الأولى نجد الأعوان الإداريين الذين لديهم خبرة أقل من خمسة سنوات بنسبة تقدر بـ 42 % ثم تليها مباشرة الفترة التي تتراوح من خمسة سنوات إلى عشرة سنوات بنسبة 40 %. أما المرتبة الأخيرة احتلتها فئة الأكثر من عشرة سنوات بنسبة 18 %، وهذا لكون الجماعات المحلية عامة والبلدية خاصة تسعى باستمرار للتجديد في مواردها البشرية من أجل الإستفادة من مؤهلاتهم الفكرية التي طوروها في الجامعات الجزائرية كونها مساهمة للتطورات التكنولوجية الحديثة، لكن بالرغم من ذلك لم تتخلّى عن أصحاب الخبرة الذين يمتلكون تجربة ونظرة ثاقبة عن سيرورة العمل بحيث يمكن الأخذ باستشارتهم متى توجب ذلك.

المحور الثاني: بلدية أفتي فغران من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

نتطرق في هذا المحور إلى معرفة أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في بلدية أفتي فغران، ففي الأول سنقوم بتقديم قراءة كمية و كيفية لأسئلة الإستمارة في جداول بسيطة ومن ثم سيتم ربط بعض الأسئلة بمتغيرات الدراسة كل حسب ما يلائمه في جداول مركبة، التي نفترض أنّ لها دور في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين في بلدية أفتي فغران.

الجدول رقم (11): وجهة نظر الأعوان الإداريين نحو الإدارة الالكترونية.

التكرار والنسبة		العبارة
النسبة	التكرار	
26 %	13	نظام افتراضي يمكّن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الالكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة و التميز والسيّورة وأمن المعلومات.
28 %	14	توفير الخدمات عن طريق شبكة الإنترنت وغيرها من الأنشطة والمشاورات الالكترونية
44 %	22	الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطّريقة التقليدية اليدوية إلى الشّكل الالكتروني من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد.
02 %	01	اقترح آخر: الإدارة الالكترونية هي تلك الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب ومختلف شبكات الأنترنت من أجل تسهيل عمل الأعوان الإداريين.
100 %	50	المجموع

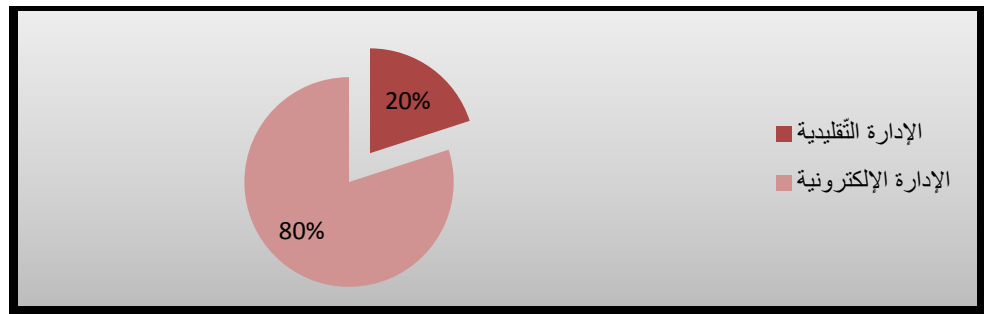
تحليل الجدول رقم (11):

المعطيات الواردة أعلاه تظهر لنا أنّ الإدارة الالكترونية ليس لها مفهوم واحد، فكل مبحوث أجاب حسب رأيه الشّخصي فنجد أعلى نسبة المتمثلة في 44 % تعود إلى عبارة "الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطّريقة التّقليدية اليدوية إلى الشّكل الالكتروني من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد"، تليها في المرتبة الثانية عبارة "توفير الخدمات عن طريق شبكة الإنترنت وغيرها من الأنش والمشاورات الالكترونية" بنسبة 28 % ثم تليها مباشرة عبارة "نظام افتراضي يمكّن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التّقنيات الالكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزّمان مع تحقيق الجودة والتّميز والسيّرورة وأمن المعلومات" بنسبة تقدر بـ 26 % بينما نجد في المرتبة الأخيرة اقتراح آخر قد قدمناه كإجابة حرّة يستطيع أي عون إداري تقديم تعريف خاص به وتقدر نسبته بـ 02 % و هي النسبة الأقل إجابة.

ومن خلال النّتائج المتحصلة عليها من هذا الجدول نلاحظ أنّ لكل مبحوث لديه نظرة مختلفة عن الإدارة الالكترونية وهذا راجع إلى اختلاف تخصصاتهم ومستواهم التّعليمي فكل موظف أعطى تعريفا حسب ما يلائم عمله أو منصبه الإداري.

الجدول رقم (12): الإدارة المفضلة للأعوان الإداريين ببلدية أفني فغران.

النسبة المئوية	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
20 %	10	الإدارة التّقليدية
80 %	40	الإدارة الالكترونية
100 %	50	المجموع



الشّكل رقم (07): دائرة نسبية توضح الإدارة المفضلة للأعوان الإداريين ببلدية أفني فغران.

تحليل الجدول رقم (12):

تعتبر الإدارة هي الخط الفاصل بين النجاح والفشل، فالإدارة هي مسؤولة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمات داخل المجتمع وبالتالي تحدد مدى تقدم أو تخلف الأمم؛ فمن خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أنّ الإدارة الالكترونية تحتل المرتبة الأولى بنسبة 80 % في حين الإدارة التقليدية نسبتها ضئيلة جدا فهي تقدر بـ 20 % فقط.

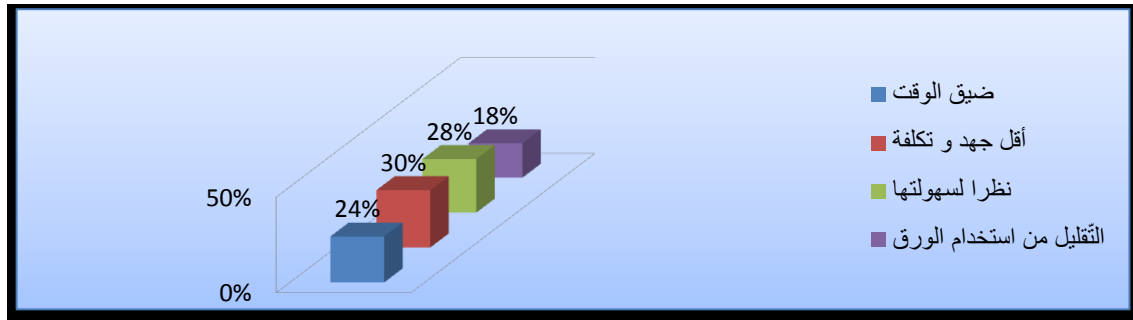
ومن هنا نتوصل إلى استنتاج أنّ أغلب موظفي بلدية أفني فغران يفضلون الإدارة الالكترونية لكونها تسهل عليهم عمل مهامهم الإدارية، فهم يرحبون بالتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاتصالات وهذا ما صرحته رئيسة المصلحة البيومترية السيدة "بوجمعة سامية" في المقابلة التي أجريناها معها أنّ معظم موظفي بلدية أفني فغران يستخدمون جهاز الحاسوب والإنترنت في تسيير عملهم الإداري¹.

وبالنسبة للفئة القليلة التي تقدر نسبتها بـ 20 % و التي اختارت الإدارة التقليدية راجع إلى أنّ أغلب المبحوثين قد تعودوا عبر سنوات عملهم في ممارسة نشاطاتهم بطريقة تقليدية ويدوية.

الجدول رقم (13): الأسباب التّعامل الالكتروني للموظفين و الاستغناء عن العمل اليدوي.

التكرار و النسبة	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة		
ضيق الوقت	12	24 %
أقل جهد و تكلفة	15	30 %
نظرا لسهولة استخدامها	14	28 %
التقليل من استخدام الورق	09	18 %
المجموع	50	100 %

¹ - مقابلة مع السيدة بوجمعة سامية، رئيسة المصلحة البيومترية، بلدية أفني فغران، مكتب رئيسة المصلحة، يوم 22 أكتوبر 2020، الساعة 10:00 صباحا.



الشكل رقم (08): أعمدة بيانية توضح الأسباب التي تجعل الموظف يتعامل الكترونيا ويستغني عن العمل اليدوي.

تحليل الجدول رقم (13):

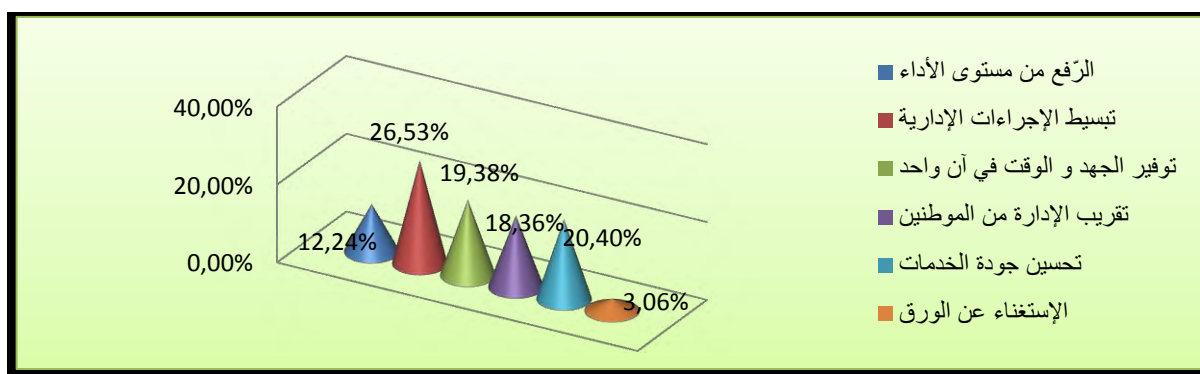
نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ سبب العمل بنظام الإدارة الالكترونية يرجع إلى أنّه أقلّ جهد وتكلفة بنسبة 30 % لآته من أهم أسباب التّحول من الإدارة التقليديّة إلى الإدارة الالكترونية ومن خصائصها أنّها تعمل وفق أجهزة متطورة تكنولوجيا، وتليها في المرتبة الثانية إجابة نظرا لسهولة استخدامها بنسبة تقدر بـ 28 % ثم مباشرة 24 % لضيق الوقت، أما في المرتبة الأخيرة نجد التّقليل من استخدام الورق بنسبة 18 % .

نلاحظ أيضا أنّ هناك عشرة (10) أفراد من عينة الدّراسة لم تجاوب على هذا السّؤال كونهم يتعاملون بالطريقة اليدوية أي يعتمدون على الإدارة التقليديّة في ممارسة مهامهم.

نستنتج من خلال قراءة هذا الجدول أنّ أربعون (40) من أصل خمسين (50) أي عينة الدّراسة قد أشاروا على أكثر من إجابة في هذا السّؤال، ممّا يدلّ على أهمية التّحول نحو الإدارة الالكترونية لموظفي بلدية أفني قعران.

الجدول رقم (14): الفائدة من تطبيق الإدارة الالكترونية.

العبارة	التكرار والنسبة	النسبة المئوية
الرفع من مستوى الأداء	12	% 12.24
تبسيط الإجراءات الإدارية	26	% 26.53
توفير الجهد والوقت في آن واحد	19	% 19.38
تقريب الإدارة من المواطنين	18	% 18.36
تحسين جودة الخدمات	20	% 20.40
الإستغناء عن الورق	03	% 03.06
المجموع	98	% 100



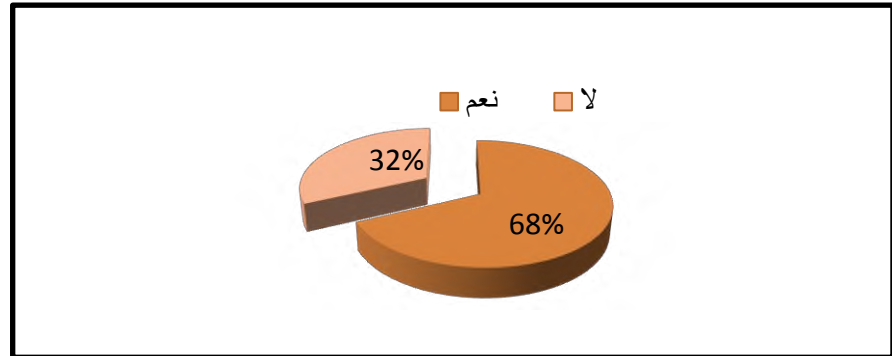
الشكل رقم (09): أهرام بيانية توضح الفائدة من تطبيق الإدارة الالكترونية.

تحليل الجدول رقم (14):

إنّ تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في بلدية أقيي قغران عمّ بفائدة كبيرة وهذا ما اتّضح لنا من خلال الجدول رقم (14) حيث أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 26.53 % كانت إجاباتهم تعود إلى تبسيط الإجراءات الإدارية، تليها نسبة المبحوثين الذين اختاروا عبارة تحسين جودة الخدمات بنسبة تقدر بـ 20.40 % ثم تليها نسبة 19.38 % لعبارة توفير الجهد والوقت في آن واحد، بعدها مباشرة نجد عبارة تقريب الإدارة من المواطنين بنسبة 18.36 % تليها نسبة 12.24 % لعبارة الرفع من مستوى الأداء، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعبارة الإستغناء عن الورق وقد بلغت 03.06 %. من هنا نلاحظ أنّ تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية أقيي قغران تعود بفائدة كبيرة لها سواء لموظفيها أو لخدماتها اتجاه المواطنين.

ومن خلال النّسب التي يبينها الجدول أعلاه، نستنتج أن لتطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية أفتي فغران فائدة ومنفعة كبيرة، وهذا ما فسرتّه موظفة المصلحة البيومترية "مطل عابدة" من خلال المقابلة التي أجريناها والتي أكدت على أهمية الإدارة الالكترونية إذ سنحت الفرصة بإنجاز عدّة مهام في فترة زمنية وجيزة كإتمام عمل أسبوع في يومين، وهذا بمساعدة مختلف الوسائل والبرامج التكنولوجية المتطورة كبرنامج الشبّاك الالكتروني للوثائق المؤمّنة¹.
الجدول رقم (15): مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية أفتي فغران في القضاء على اكتظاظ المواطنين داخلها.

التكرار	النسبة المئوية	الإجابة
34	68 %	نعم
16	32 %	لا
50	100 %	المجموع



الشّكل رقم (10): دائرة نسبية توضح مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية أفتي فغران في القضاء على اكتظاظ المواطنين داخلها.

¹- مقابلة مع السيّدة عابدة مطل، موظفة المصلحة البيومترية، بمكتب قسم المصلحة البيومترية، بلدية أفتي فغران، يوم 22 أكتوبر 2020، الساعة 11:00 صباحا.

تحليل الجدول رقم (15):

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ الأغلبية من المبحوثين وافقوا على مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية أقي فغران في القضاء على اكتظاظ المواطنين داخلها بنسبة تقدر بـ 68 %، والفئة المتبقية المتمثلة في 32 % لم يعترفوا بهذه المساهمة.

ومن هنا نستنتج أنّ الهدف من عصرنة قطاع بلدية أقي فغران قد تحقق بمعنى أنّ نظام الإدارة الالكترونية تمكن من تطوير العمل والتخفيف من اكتظاظ المواطنين داخلها، وهذا راجع إلى المميزات الجديدة التي أتت بها والتي تظهر من خلال كفاءة الخدمات التي تقدمها في ظرف زمني قياسي.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية أقي فغران:

سنحاول من خلال المحور الثالث معرفة أهم المتطلبات التي تطلبها بلدية أقي فغران من أجل تطبيق مجال الإدارة الإلكترونية على أحسن وجه، وهذا ما سنتطرق إليه هنا من خلال قراءة وتحليل الجداول المستخرجة من تفرغنا للإستمارة الموزعة على عينة الدراسة والمتمثلة في 50 عون إداري.

الجدول رقم (16): نسبة استخدام جهاز الحاسوب في عمل الأعوان الإداريين.

النسبة المئوية	التكرار	التكرار والنسبة الإيجابية
62 %	31	نعم
06 %	03	لا
18 %	09	غالبا
06 %	03	أحيانا
08 %	04	نادرا
100 %	50	المجموع

تحليل الجدول رقم (16):

تبين من الجدول أعلاه أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين أشاروا لكلمة "نعم" بمعنى يستخدمون جهاز الحاسوب في عملهم وبنسبة تقدر بـ 62 %، تليها 18 % للفئة التي "غالبا" ما يستخدمون جهاز الحاسوب ثم يليها مباشرة إجابتي "لا" و"أحيانا" في نفس المرتبة بنسبة قدرها 06 %، وأخيرا نسبة 08 % لإجابة "نادرا" ما يستعملون الجهاز أثناء أدائهم المهني.

ومن خلال قراءة هذا الجدول نستنتج أنّ أغلب موظفي بلدية أقني فغران لديهم أجهزة الحاسوب في مكاتبهم، الأمر الذي أدّى إلى تحسين أدائهم المهني بشكل ملحوظ، فخاصية السرعة في الأداء التي تتميز بها هذا النوع من الوسائل ساهم في تسريع وتيرة العمل وانجازه في أقل الآجال.

الجدول رقم (17): مدى تحكم الموظفين في برامج الكمبيوتر.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة		
كلها	09	18 %
بعضها	41	82 %
المجموع	50	100 %

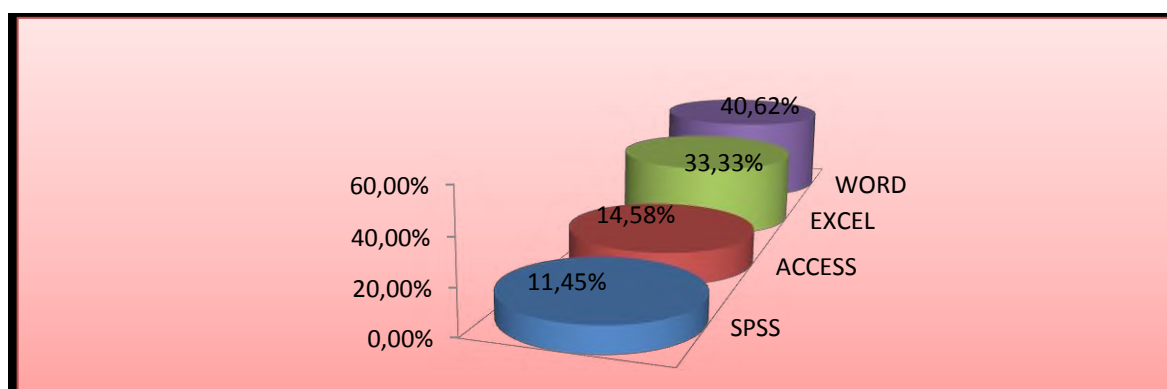
تحليل الجدول رقم (17):

توضح بيانات الجدول رقم (17) أنّ أغلب إجابات المبحوثين كانت حول عدم التحكم في كل برامج الكمبيوتر بل بعضها فقط وهذا بنسبة 82 %، تليها مباشرة نسبة 18 % لفئة المبحوثين الذين يتقنون كل برامج الكمبيوتر.

ومنه نستنتج أنّ معظم موظفي بلدية أقني فغران لا يعطون أهمية لهذه البرامج كونهم لا يحتاجون إليها كثيرا أثناء تأدية مهامهم.

ولهذا الجدول جانب آخر يتعلق بأجوبة المبحوثين فإذا أجابوا على "بعضها" فعليهم ذكر أي من هذه البرامج يتحكمون فيها.

النسبة المئوية	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
% 11.45	11	SPSS
% 14.58	14	ACCESS
% 33.33	32	EXCEL
% 40.62	39	WORD
% 100	96	المجموع



الشكل رقم (11): يوضح مدى تحكم الموظفين في برامج الكمبيوتر.

تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أغلب المبحوثين قدّموا أكثر من إجابة واحدة، بحيث مجموع التكرارات التي حصلنا عليها تفوق مجموع عينة دراستنا التي تتمثل في 50 مفردة بينما خرجت لنا نتيجة 96 إجابة أي تقريبا ضعف العينة.

فاحتلّ برنامج WORD المرتبة الأولى بنسبة 40.62 % تليها في المرتبة الثانية نسبة 33.33 % لبرنامج EXCEL وفي المرتبة الثالثة يأتي برنامج ACCESS بنسبة تقدر بـ 14.58 % ، وفي المرتبة الأخيرة 11.45 % لبرنامج SPSS.

ومما سبق نستنتج أنّ برنامج الـ WORD هو الأكثر استخداما من قبل موظفي بلدية أفتي فغران، وهذا راجع لكونه أهم برنامج وأكثرهم تداولوا في كل المعاملات الإدارية.

الجدول رقم (18): كمية الأجهزة والبرامج المتوفرة لتسهيل عمل موظفي المصلحة البيومترية.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة		
نعم	32	64 %
لا	18	36 %
المجموع	50	100 %

تحليل الجدول رقم (18):

أكدت معطيات الجدول رقم (18) أنّ مصلحة الوثائق البيومترية قامت بتوفير كمية معتبرة من الأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل عمل موظفيها وهذا بنسبة تقدر بـ 64 %، في حين 36 % من المبحوثين نفوا وجود هذه الأجهزة كونهم ليس لديهم أجهزة تساعد في تنفيذ معاملاتهم الإدارية.

نستنتج من خلال البيانات المعطاة لنا في الجدول أعلاه، أنّ مصلحة الوثائق البيومترية وفّرت كل الأجهزة والبرامج اللازمة لكل موظف من أجل سير العمل بسلاسة وبأقل جهد ووقت ممكن. إلى جانب ذلك تخزين كافة بيانات المواطنين المسجلون ببلدية أقتي فغران في أجهزة الحواسيب الموجودة في أغلب المكاتب ممّا يسهل على الموظف الوصول إلى البيانات الشخصية للمعني بالأمر من خلال اسمه ولقبه فقط. وهذا ما لاحظناه ميدانيا بتوفير كل الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في المصلحة البيومترية.

الجدول رقم (19): توفير القواعد التي تحافظ على سرية المعلومات داخل البلدية.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة		
نعم	38	76 %
لا	12	24 %
المجموع	50	100 %

تحليل الجدول رقم (19):

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أنه من أجل سلامة وحفظ سرية المعلومات داخل البلدية قامت مصلحة الوثائق البيومترية ببلدية أفني فغران بتوفير قاعدة بيانات تتميز بتوفير الأمان وسرية المعلومات داخلها وهذا ما أكدته 38 مبحوث بنسبة 76 %، بينما 24 % لم يعترفوا بذلك كونهم لا يحتاجون لاستخدام الأجهزة الالكترونية المختلفة بل أغلب مهامهم يعملونها يدويا أي عن طريق الإدارة التقليدية، وهذا ما لامسناه ميدانيا خلال فترة تربصنا في بلدية أفني فغران.

نستنتج مما سبق أن بلدية أفني فغران وفرت كل الإمكانيات اللازمة لحماية معلوماتهم من التلّف أو القرصنة. وهذا ما صرّحت به المهندسة بوتمة ظريفة من خلال المقابلة التي أجريناها معها أنها وضعت قواعد خاصة بحماية المعلومات من القرصنة الالكترونية ومنع الدّخول إليها إلّا من خلال إدخال كلمة سر خاصة بالموظف المستخدم لذلك الجهاز بمعنى كل عون إداري في البلدية لديه اسم مستخدم وكلمة سر خاصة به وحده¹.

الجدول رقم (20): تدريب الموظفين حول كيفية استخدام الأجهزة والبرامج اللازمة من أجل التّعامل معها.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة		
نعم	20	40%
لا	30	60%
المجموع	50	100%

¹ - مقابلة مع السيدة ظريفة بوتمة ، مهندسة الإعلام الآلي، بلدية أفني فغران، بمكتب المهندسة، يوم 25 أكتوبر 2020، على الساعة 09:00 صباحا.

تحليل الجدول رقم (20):

من الجدول رقم (20) نلاحظ أنّ نسبة 60 % من المبحوثين لم يتلقون التدريب حول كيفية استخدام الأجهزة والبرامج اللازمة من أجل التعامل مع الإدارة الالكترونية، وهذا راجع إلى أنّ أغلب العاملين ذوي مستوى تعليمي عالي أي خريجي جامعات أو مراكز تكوين مهني ممّا لا يستدعي أي تدريب في الإدارة الالكترونية كونهم قد تعاملوا معها قبل الدخول في الميدان العملي، أمّا النسبة المتبقية المتمثلة في 40 % تلقوا تدريباً حول كيفية استخدام الأجهزة والبرامج اللازمة من أجل التعامل معها.

نستنتج من خلال معطيات هذا الجدول أنّ أغلب موظفي بلدية أفني فغران لا يحتاجون للتدريب حول كيفية استخدام أجهزة الإدارة الالكترونية كونهم لديهم خبرة حول هذا المجال هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك بعض الموظفين متمكنين من التعامل معها، وهذا ما فسره رئيس المجلس الشعبي البلدي باشوش فريد من خلال إجراء مقابلة معه أنّ فئة قليلة من الموظفين قد بعثوا لتلقي التدريب سواء في دائرة "واضية" أو في ولاية "تيزي وزو"، وهم بدورهم يعلمون الموظفين الجدد أو الذين ليس لديهم خبرة في مجال الإدارة الالكترونية.¹ ولهذا الجدول فرع آخر يتمثل في مدّة التكوين إذا أجاب المبحوثين بنعم.

النسبة المئوية	التكرار	التكرار والنسبة
30 %	06	مدّة التكوين شهرين
40 %	08	03 أشهر
20 %	04	06 أشهر
10 %	02	18 شهر
100 %	20	المجموع

تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ مدّة التكوين لدى موظفي بلدية أفني فغران تختلف من مبحوث لآخر فأغلبهم تلقوا تدريباً لمدّة 03 أشهر وهذا بنسبة 40 %، تليها 30

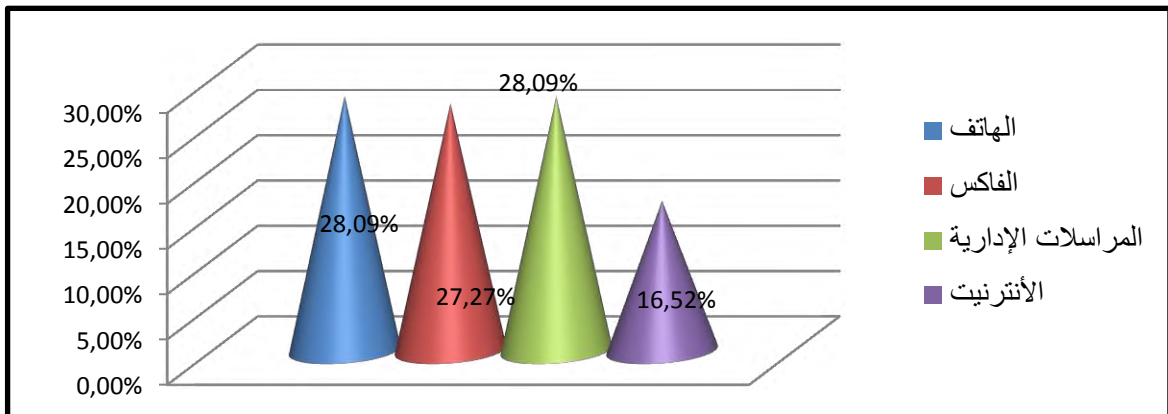
¹ - مقابلة مع السيّد فريد باشوش ، رئيس المجلس الشعبي البلدي، بلدية أفني فغران، بالمكتب الخاص به، يوم 25 أكتوبر 2020، على الساعة 11:00 صباحاً.

% لمدة شهرين ثم مباشرة 06 أشهر بنسبة قدرها 20 %، وأخيرا المدّة الأطول في التّدريب متمثلة في 18 شهر بنسبة تقدر بـ 10 %.

منه نستنتج أنّ هناك اختلاف في مدّة التّكوين بين المبحوثين، وهذا راجع إلى رتبة الموظف ومجال تخصصه فهناك من يتحقّم عليه أن يتعلم استخدام أجهزة الإدارة الالكترونية حتى يستطيع ممارسة عمله كموظفي المصلحة البيومترية الذين يعتبرون الدّفعة الأولى المبعوثة لتلقي التّدريب وهم بدورهم من يعلّمون باقي الموظفين.

الجدول رقم (21): أهم الوسائل المستخدمة في العمل الإداري داخل بلدية أقني قفران.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	34	28.09 %
الفاكس	33	27.27 %
المراسلات الإدارية	34	28.09 %
الإنترنت	20	16.52 %
المجموع	121	100 %



الشكل رقم (12): يوضح أهرامات بيانية لأهم الوسائل المستخدمة في العمل الإداري داخل البلدية.

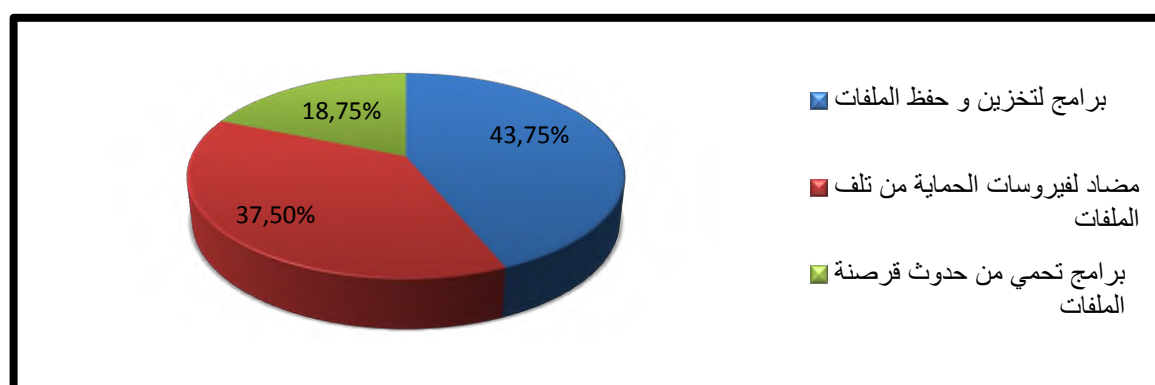
تحليل الجدول رقم (21):

تبين الجدول اعلاه ان الهاتف النقال والمراسلات الإدارية تحصلوا على نفس النسبة المقدرة بـ 28.09 % وتليها في المرتبة الثانية 27.27 % للفاكس ثم مباشرة المرتبة الثالثة والأخيرة للإنترنت بنسبة قدرها 16.52 % .

ومن خلال هذه النتائج يتضح أنّ بلدية أفتي فغران تستخدم بكثرة الهاتف والمراسلات الإدارية وهذا راجع إلى عدم توفر الإنترنت في كل المكاتب نظرا لأنّ هذه الأخيرة لا تستدعي توفر شبكة الإنترنت في إنجاز معاملاتها الإدارية.

الجدول رقم (22): البرامج المستخدمة من أجل سلامة الملفات الالكترونية داخل الحاسوب.

العبارة	التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
برامج لتخزين و حفظ الملفات	35	43.75 %	
مضاد لفيروسات الحماية من تلف الملفات	30	37.50 %	
برامج تحمي من حدوث قرصنة الملفات	15	18.75 %	
المجموع	80	100 %	



الشكل رقم (13): دائرة نسبية توضح البرامج المستخدمة من أجل سلامة الملفات الالكترونية داخل الحاسوب.

تحليل الجدول رقم (22):

نلاحظ من خلال النتائج المتحصلة من الجدول رقم (22) أنّه من أجل سلامة الملفات الالكترونية قامت بلدية أفتي فغران بتوفير عدّة برامج حيث نجد في المرتبة الأولى برامج لتخزين وحفظ الملفات بنسبة 43.75 %، تليها في المرتبة الثانية 37.50 % لمضاد

فيروسات الحماية من تلف الملفات وفي المرتبة الأخيرة يوجد برامج تحمي من حدوث قرصنة الملفات بنسبة تقدر بـ 18.75 %.

نستنتج أنّ بلدية أفني فغران قد وفّرت العديد من برامج الحماية لملفاتها الالكترونية الموجودة داخل الحاسوب وهذا من أجل عدم وقوع أي خلل يؤدي بتخريب قاعدة بياناتها، وقد لاحظنا ذلك ميدانيا حيث أنهم وفروا مضاد للفيروسات من نوع kaspersky في جميع الحواسيب الموجودة داخل البلدية.

الجدول رقم (23): كيفية مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الأعوان الإداريين وتطويره حسب متغيرات الدراسة.

الإجابة		نعم		لا		المجموع	
		النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب
المتغيرات الدراسية	متوسط	33.33%	01	66.66%	02	06%	03
	ثانوي	84.61%	11	15.38%	02	26%	13
	جامعي	92%	23	08%	02	50%	25
	تكويني	77.77%	07	22.22%	02	18%	09
	المجموع	84%	42	16%	08	100%	50
المستوى التعليمي	رئيس مصلحة	75%	03	25%	01	06.25%	04
	مهندس	100%	03	00%	00	04.68%	03
	مكلف بالمصادقة	60%	03	40%	02	07.81%	05
	مكلف باستقبال الملفات	85.71%	12	14.28%	02	21.87%	14
	مكلف بأخذ البيانات البيومترية	90.90%	10	09.09%	01	17.18%	11
	مكلف بتسليم الوثائق البيومترية	80%	04	20%	01	07.81%	05
	أخرى	90.90%	20	09.09%	02	34.37%	22
	المجموع	85.93%	55	14.06%	09	100%	64
المستوى الوظيفي	أقل من 05 سنوات	100%	21	00%	00	42%	21
	05-10 سنوات	80%	16	20%	04	40%	20
	أكثر من 10 سنوات	66.66%	06	33.33%	03	18%	09
	المجموع	86%	43	14%	07	100%	50
	الأقدمية في العمل						

تحليل الجدول رقم (23):

تشير الإحصائيات والبيانات المدونة في الجدول رقم (23) إلى أنّ الطّور الجامعي يمثل المرتبة الأولى بنسبة 92% من حيث تأكيد في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين

أداء الأعوان الإداريين وتطويرهم، وهي أعلى بكثير من تلك التي سجلت للموظفين الذين أجابوا بعدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أدائهم بنسبة 08 % يليها في المرتبة الثانية الطور الثانوي بنسبة 84.61 % للمبحوثين الذين وافقوا بوجود مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أدائهم المهني وتطويره، في حين 15.38 % عارضوا ذلك؛ ثم مباشرة في المرتبة الثالثة للطور التكويني بنسبة تقدر بـ 77.77 % للمبحوثين الذين أجابوا "بنعم" يوجد مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير أدائهم بينما 22.22 % نفوا ذلك.

وفي المرتبة الأخيرة نجد الطور المتوسط الذي كان أغلب إجابات المبحوثين فيه تفند مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطويره بنسبة 66.66 % في حين 33.33 % تدعم مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المهني للأعوان الإداريين.

ومن هنا نصل إلى القول أن كل المستويات التعليمية أكدوا على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأعوان الإداريين وتطويره، ما عدا الطور المتوسط الذي كان أغلب إجابات المبحوثين فيه لم تؤكد مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأعوان الإداريين وتطويره في بلدية أفقي فغران.

وبالنسبة لعلاقة متغير المستوى الوظيفي فنجد في المرتبة الأولى وظيفة المهندس بنسبة 100 % أي كل المبحوثين أجابوا "بنعم" لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأعوان الإداريين وتطويره؛ وتعود المرتبة الثانية بنفس النسبة المقدرة بـ 90.90 % لكل من المكلف بأخذ البيانات البيومترية والوظائف الأخرى الذين دعموا الإدارة الإلكترونية التي تساهم في تحسين أداء الموظفين و 09.09 % نفوا ذلك ثم تليها في المرتبة الثالثة للمكلف باستقبال الملفات بنسبة 85.71 % للمبحوثين الذين أكدوا وجود مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين بدائهم بينما 14.28 % كان ردهم عكس ذلك.

وفي المرتبة الرابعة لوظيفة المكلف بتسليم الوثائق البيومترية بحيث 80 % من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" و 20 % "لا" لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل الأعوان الإداريين، ثم مباشرة المرتبة الخامسة لرئيس مصلحة بنسبة 75 % من المبحوثين دعموا

مساهمة الإدارة الإلكترونية آدائهم و25 % تجاهلوا هذه المساهمة، وفي المرتبة الأخيرة نجد المكلف بالمصادقة الذي يحتل 60 % من إجابة المبحوثين "بنعم" و40 % أجابوا بلا وجود مساهمة الإدارة الإلكترونية في بلدية أفني فغران.

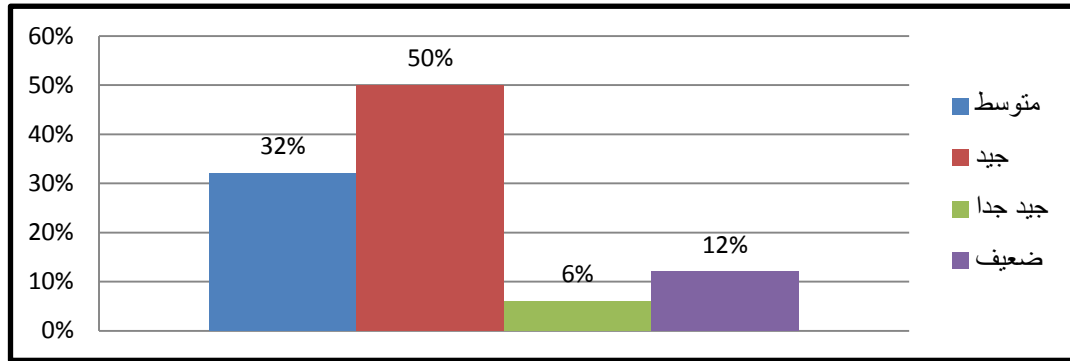
نستنتج من خلال النتائج المتحصلة من علاقة المستوى الوظيفي بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأعوان الإداريين وتطويره وأنّ أغلب إجابات المبحوثين في مختلف الوظائف والرتب أكدوا بوجود مساهمة الإدارة الإلكترونية في بلدية أفني فغران وذلك بنسبة تقدر بـ 85.93 % في حين 14.06 % كانت إجاباتهم لا تدعم هذه المساهمة كون موظفي هذه الفئة ليس لديهم الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ننتقل الآن إلى علاقة متغير الأقدمية في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأعوان الإداريين وتطويره فنلاحظ من خلال النتائج المتحصلة أنّ فئة أقل من 05 سنوات هي أعلى نسبة مقارنة بالفئات الأخرى بحيث سجلت نسبة 100 % لكل الموظفين الذين دعموا مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير معاملاتهم الإدارية، تليها الفئة العمرية الممتدة ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 80 % للأفراد الذين وافقوا بهذه المساهمة مقابل 20 % لم يوافقوا على هذا الرأي، أما الفئة ذوي الأقدمية في العمل لأكثر من 10 سنوات كانت إجابة المبحوثين نفس الإجابات السابقة لكن النسبة مختلفة حيث تحتل 66.66 % لإجابة "نعم" و33.33 % لإجابة "لا" لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأعوان الإداريين.

فنستنتج من خلال كل هذا وجود تباين في إجابات المبحوثين لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأعوان الإداريين؛ فليس كل الوظائف تعتمد على مجال الإدارة الإلكترونية خلال تنفيذ مهاماتهم الإدارية، وهذا راجع إلى أنّ أغلب موظفي بلدية أفني فغران يسيرون كافة مهامهم باستخدام التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الجدول رقم (24): تقييم العون الإداري لاستخدام الإدارة الالكترونية في بلدية أقيي فغران.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	16	32 %
جيد	25	50 %
جيد جدا	03	06 %
ضعيف	06	12 %
المجموع	50	100 %



الشكل رقم (14): مدرج تكراري يوضح تقييم العون الإداري لاستخدام الإدارة الالكترونية في بلدية أقيي فغران.

تحليل الجدول رقم (24):

يبدو لنا من خلال الجدول رقم (24) أنّ نسبة 50 % من الأفراد كانوا تقييمهم لاستخدام بلدية أقيي فغران للإدارة الالكترونية جيد و 32 % متوسط، ثم تليها مباشرة نسبة 12 % كان تقييمهم لاستخدام الإدارة الالكترونية ضعيف وأخيرا نجد 06 % كان تقييمهم جيد جدا.

وما نلاحظه هنا أنّ البلدية قامت بتوفير لموظفيها كافة الأجهزة والتقنيات اللازمة لتسهيل مهامهم لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الالكترونية هذا من جهة، ومن جهة أخرى العمل على راحة أعوانها الإداريين وتسريع من عملية استخراج الوثائق المطلوبة من مواطنيها، وهو أحد الرهانات التي تسعى الإدارة الجزائرية الوصول إليها وقد لاحظنا ذلك ميدانيا من خلال انجاز الأعمال في فترة زمنية وجيزة.

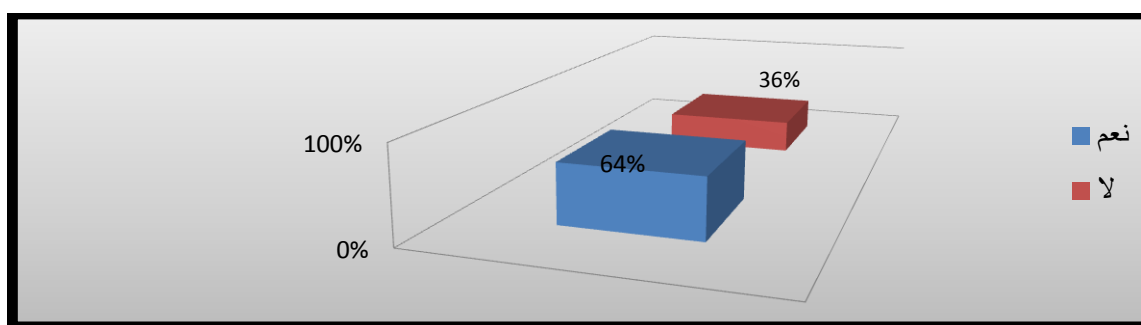
المحور الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية أفتي فغران.

تناولنا في هذا المحور أهم المعوقات التي تعرقل من تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أفتي فغران وهذا حسب ما لاحظناه ميدانيا خلال فترة تريضنا هناك هذا من جهة، ومن جهة أخرى من خلال تفريغنا للإستمارة وتحليلها بعد أن قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة المتمثلين في الأعوان الإداريين الذين يبلغ عددهم 50 مفرد.

❖ المعوقات الإدارية:

الجدول رقم (25): ضعف التخطيط السليم لعملية التّحول نحو الإدارة الالكترونية سبب في عرقلة المعاملات الإدارية لبلدية أفتي فغران.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة		
نعم	32	64 %
لا	18	36 %
المجموع	50	100 %



الشكل رقم (15): يوضح الأعمدة البيانية لنسبة ضعف التخطيط السليم لعملية التّحول نحو الإدارة الالكترونية سبب في عرقلة المعاملات الإدارية لبلدية أفتي فغران.

تحليل الجدول رقم (25):

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (25) بأنّ ضعف التخطيط السليم لعملية التّحول نحو الإدارة الالكترونية سبب في عرقلة معاملاتها الإدارية وهذا ما أكدّه المبحوثين بنسبة 64 % في حين 36 % أجابوا بلا.

نستنتج من خلال النّسب المذكورة أعلاه أنّ بلدية أفتي فغران لم تضع استراتيجية جيدة من أجل التّحول نحو الإدارة الالكترونية بالرّغم من أنّها تعتبر أول بلدية لدائرة واضية تبنت

مجال الإدارة الالكترونية لكن بسبب ضعف تخطيطاتها وعدم وجود استراتيجية مناسبة لم تتمكن من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (26): علاقة نقص الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الالكترونية حسب متغيرات الدراسة.

الإجابة		نعم		لا		المجموع	
متغيرات الدراسة		النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد
الجنس	ذكور	85.71%	12	14.28%	02	28%	14
	إناث	77.77%	28	22.22%	08	72%	36
	المجموع	80%	40	20%	10	100%	50
السن	أقل من 30 سنة	100%	04	00%	00	08%	04
	30-35	71.42%	10	28.57%	04	28%	14
	35-40	86.66%	13	13.33%	02	30%	15
	40-45	62.5%	05	37.5%	03	16%	08
	45-50	77.77%	07	22.22%	02	18%	09
	المجموع	78%	39	22%	11	100%	50
	متوسط	66.66%	02	33.33%	01	06%	03
المستوى التعليمي	ثانوي	76.92%	10	23.07%	03	26%	13
	جامعي	84%	21	16%	04	50%	25
	تكويني	66.66%	06	33.33%	03	18%	09
	المجموع	78%	39	22%	11	100%	50
	رئيس مصلحة	75%	03	25%	01	6.25%	04
المستوى الوظيفي	مهندس	100%	03	00%	00	4.68%	03
	مكلف بالمصادقة	80%	04	20%	01	7.81%	05
	مكلف باستقبال الملفات	71.42%	10	28.57%	04	21.87%	14
	مكلف بأخذ البيانات البيومترية	81.81%	09	18.18%	02	17.18%	11
	مكلف بتسليم الوثائق البيومترية	100%	05	00%	00	7.81%	05
	أخرى	81.81%	18	18.18%	04	34.37%	22
	المجموع	81.25%	52	18.75%	12	100%	64
	أقل من 05 سنوات	85.71%	18	14.28%	03	42%	21
الأقدمية في العمل	05-10 سنوات	65%	13	35%	07	40%	20
	أكثر من 10 سنوات	88.88%	08	11.11%	01	18%	09
	المجموع	78%	39	22%	11	100%	50

تحليل الجدول رقم (26):

إنَّ دخول الإدارة الإلكترونية إلى المؤسسات العمومية غيّر من طريقة العمل بشكل كبير وهذا ما أدى إلى ظهور محيط عمل جديد وهذا ما يستدعي إلى القيام بتخصيص دورات تدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية ومن خلال ربطنا لمتغير الجنس بنقص الدورات التدريبية في بلدية أقني فغران نلاحظ أنَّ نسبة كبيرة من الذكور المتمثلة في 85.71 % كانت إجاباتهم "نعم" و 14.28 % "لا".

أما الإناث سجلت نسبة 77.77 % لوجود نقص دورات تدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية، ونسبة 22.22 % للمبحوثين الذين أجابوا بأنَّ نقص الدورات التدريبية لا يعد عاملاً لعدم إتقان مجال الإدارة الإلكترونية.

فنستنتج مما يلي أنَّ 80 % من مجموع المبحوثين سواء من كلا الجنسين أكدوا أنَّ نقص الدورات التدريبية سبب في عدم إتقان مجال الإدارة الإلكترونية في بلدية أقني فغران. علاقة متغير السن بنقص الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية عاملاً لعدم إتقانها. نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول رقم (26) أنَّ المرتبة الأولى للفئة العمرية التي تتراوح أعمارها أقل من 30 سنة بنسبة 100 % لتدعيم نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية الممتدة من 35 و 40 سنة بنسبة قدرها 86.66 % لإجابة "نعم" بحيث يعد نقص الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية سبباً لعدم إتقانها، بينما 13.33 % أجابوا "لا" و ثم مباشرة المرتبة الثالثة للفئة العمرية الممتدة ما بين 45 و 50 سنة كانت أغلب إجابات المبحوثين فيه تعود إلى أنَّ السبب وراء عدم إتقان مجال الإدارة الإلكترونية هو نقص الدورات التدريبية للموظفين وهذا بنسبة 77.77 % ، والمرتبة الرابعة لذوي الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى 35 سنة والتي كانت أغلب إجابات المبحوثين فيه بنفس اتجاه الفئات العمرية السابقة، لكن بنسبة مختلفة والمتمثلة في 71.42 % و 28.57 % كانت إجاباتهم بأنَّ نقص الدورات التدريبية لا يعد عاملاً في عدم إتقانها. وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئة العمرية الممتدة ما بين 40 و 45 سنة بحيث نجد نسبة 62.05 % لإجابة "نعم" و 37.05 % لإجابة "لا" يعد نقص الدورات التدريبية للموظف في مجال الإدارة الإلكترونية عاملاً لعدم إتقانها.

ومنه نستنتج أنّ الدورات التّدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية ببلدية أفني فغران يعد سببا لعدم إتقانها وهذا ما لاحظناه ميدانيا من خلال بطء بعض معاملاتها الإدارية ومعظم أعوانها الإداريين يجدون صعوبة في استخدام برامج وتقنيات الإدارة الإلكترونية.

تشير بيانات الجدول أعلاه أنّ نسب المستوى التّعليمي متباينة حيث نلاحظ أنّ النسبة الأعلى للإجابات تعود للطور الجامعي بنسبة 84 % للمبحوثين الذين أجابوا بأنّ نقص الدورات التّدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية هو سبب في عدم إتقانها في حين 16 % أجابوا "بلا"، تليها نسب الطور الثانوي فنجد 76.92 % لإجابة "نعم" لعدم توفير الدورات التّدريبية و 23.07 % لإجابة "لا" بمعنى أنّ نقص الدورات التّدريبية لا تؤثر في مستوى أداء الأعوان الإداريين ثم في الأخير تأتي في نفس النسبة لكلا الطورين الطور المتوسط والطور التكويني بنسب 66.66 % لدعم نقص الدورات التّدريبية التي تؤثر على أداء الأعوان الإداريين و 33.33 % لنفي ذلك.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أنّ بلدية أفني فغران لا توفر دورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية خاصة خلال السنوات الأخيرة وهذا راجع إلى أنّ البلدية لم تعطي أهمية كبيرة للدورات التّدريبية كونها أعطت فرصة للأعوان الإداريين الذين يعملون في المصلحة البيومترية، وأهملت باقي المصالح الأخرى.

وفيما يخص متغير المستوى الوظيفي نجد أنّ المرتبة الأولى تعود لوظيفتي مهندس ومكلف بتسليم الوثائق البيومترية بنفس النسبة والتي تقدر بـ 100 % أي كل الموظفين أجابوا بأنّ نقص الدورات التّدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية سبب في عدم إتقانها، تتبعها نسبة 81.81 % لوظيفتي مكلف بأخذ البيانات البيومترية والوظائف الأخرى غير المذكورة في الجدول حيث أنّ إجابة المبحوثين كانت "نعم" وبينما 18.18 % أجابوا "بلا" بمعنى لا تؤثر هذه الدورات التّدريبية في أدائهم المهني، يلي ذلك وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 75 % للمبحوثين الموافقين بأنّ نقص هذه الدورات سبب في عدم إتقانها و 25 % كان رأيهم عكس ذلك، وأخيرا نجد نسبة 71.42 % للمكلف باستقبال الملفات والتي كانت إجابتهم "بنعم" أيضا.

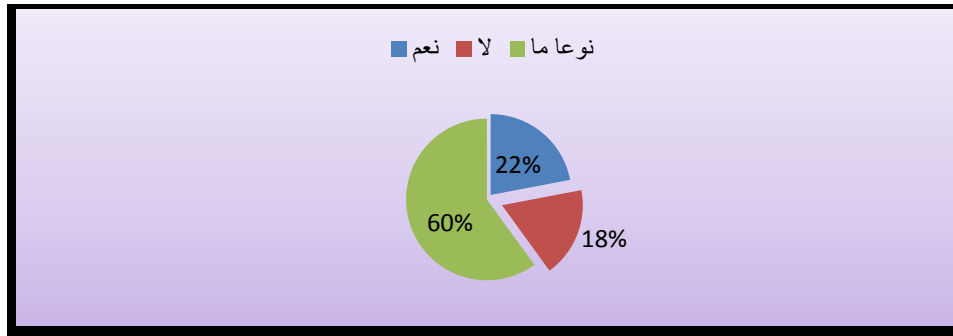
ومنه نستنتج أنّ أغلب الإجابات تعود إلى أنّ نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية يعد عاملا لعدم إتقانها مما يسبب من عرقلة في تسيير معاملاتها الإدارية والذي يؤدي بدوره إلى استدعاء مهندسين الدولة الذين يعملون في بلدية أقي فغران من أجل إصلاح الخلل إن وجد .

أما متغير الأقدمية في العمل نجد أنّ الفئة التي تكون خبرتها في العمل من 10 سنوات هي الفئة الغالبة من حيث إجابة المبحوثين بأنّ نقص الدورات التدريبية تؤثر في ممارستهم لأعمالهم وهذا بنسبة تقدر بـ 88.88 % بينما 11.11 % لا تؤثر عليهم، ثم مباشرة فئة أقل من 05 سنوات خبرة بنسبة 85.71 % لإجابة "نعم" لعدم إتقان مجال الإدارة الإلكترونية بسبب نقص الدورات التدريبية و 14.28 % نفوا ذلك، تليها أخيرا فئة ما بين 05 و 10 سنوات خبرة بنسبة 65 % لإجابة "نعم" و 35 % لإجابة "لا".

ويظهر من خلال هذا الجدول أنّ هناك تقارب في النسب من خلال نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية الذي يعد عاملا لعدم إتقانها فيما يخص فئة الأكثر من 10 سنوات خبرة فهم الأكثر تأثر بما يتعلق الأمر بنقص هذه الدورات كونهم قد تعودوا على الطريقة اليدوية في تسيير مختلف معاملاتهم الإدارية.

الجدول رقم (27): إرادة الإدارة العليا لبلدية أقي فغران حول إحداث نقلة نوعية نحو الإدارة الإلكترونية.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة		
نعم	11	22 %
لا	09	18 %
نوعا ما	30	60 %
المجموع	50	100 %



الشكل رقم (16): دائرة نسبية توضح إرادة الإدارة العليا لبلدية أفتي فغران حول إحداث نقلة نوعية نحو الإدارة الالكترونية.

تحليل الجدول رقم (27):

نفهم من خلال الجدول رقم (27) بأن 60 % من نسبة المبحوثين قد أجابوا بنوعا ما لإرادة الإدارة العليا لإحداث نقلة نوعية نحو الإدارة الالكترونية ثم تليها مباشرة 22 % للأفراد الذين قالوا نعم يوجد إرادة للإدارة العليا لإحداث نقلة نحو مجال الإدارة الالكترونية وتليها أخيرا نسبة 18 % للمبحوثين الذين لم يعترفوا بوجود إرادة حقيقة للإدارة العليا وأجابوا بلا. ومن النتائج المتحصلة عليها في هذا الجدول نستنتج أن بلدية أفتي فغران أحدثت نقلة نوعية نحو مجال الإدارة الالكترونية وهذا من سنة 2016 حسب ما صرحه الأمين العام السيد محمد أمزيان حاوشين من خلال المقابلة التي أجريناها معه بأن منذ سنة 2016 بلدية أفتي فغران بدأت من إحداث تغييرات وإدخال مجال الإدارة الالكترونية في معاملاتها الإدارية¹.

¹- مقابلة مع السيد محمد أمزيان حاوشين، الأمين العام، بالمكتب الخاص به، بلدية أفتي فغران، يوم 25 أكتوبر 2020، الساعة 13:00 زوالا.

❖ المعوقات البشرية:

الجدول رقم (28): علاقة ثقة العامل بقدراته في عدم انتشار مجال الإدارة الالكترونية في مختلف البلديات حسب متغيرات الدراسة.

الإجابة		نعم		لا		المجموع		متغيرات الدراسة	
النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب		
أقل من 30 سنة	03	75%	01	25%	04	08%	04	السن	
30-35	08	57.14%	06	42.85%	14	28%	14		
35-40	04	26.66%	11	73.33%	15	30%	15		
40-45	02	25%	06	75%	08	16%	08		
45-50	03	33.33%	06	66.66%	09	18%	09		
المجموع	20	40%	30	60%	50	100%	50		
متوسط	02	66.66%	01	33.33%	03	06%	03	المستوى التعليمي	
ثانوي	06	46.15%	07	53.84%	13	26%	13		
جامعي	08	32%	17	68%	25	50%	25		
تكويني	02	22.22%	07	77.77%	09	18%	09		
المجموع	18	36%	32	64%	50	100%	50		
رئيس مصلحة	02	50%	02	50%	04	6.25%	04	المستوى الوظيفي	
مهندس	01	33.33%	02	66.66%	03	4.68%	03		
مكلف بالمصادقة	01	20%	04	80%	05	7.81%	05		
مكلف باستقبال الملفات	05	35.71%	09	64.28%	14	21.87%	14		
مكلف بأخذ البيانات البيومترية	05	45.45%	06	54.54%	11	17.18%	11		
مكلف بتسليم الوثائق البيومترية	02	40%	03	60%	05	7.81%	05		
أخرى	09	40.90%	13	59.09%	22	34.37%	22		
المجموع	25	39.06%	39	60.93%	64	100%	64		
أقل من 05 سنوات	10	47.61%	11	52.38%	21	42%	21	الأقدمية في العمل	
05-10 سنوات	06	30%	14	70%	20	40%	20		
أكثر من 10 سنوات	01	11.11%	08	88.88%	09	18%	09		
المجموع	17	34%	33	66%	50	100%	50		

تحليل الجدول رقم (28):

رغبة منا من معرفة ثقة العامل بقدراته في مجال الإدارة الإلكترونية حسب السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والأقدمية في العمل؛ جاء هذا السؤال على إجابتي "نعم" و"لا" لتبيين ثقة أفراد العينة بقدراتهم وقد حصل متغير السن حسب إجابة "لا" على أكبر نسبة حيث تحتل المرتبة الأولى الفئة العمرية الممتدة ما بين 40 و 45 سنة ثم مباشرة المرتبة الثانية بنسبة 73.33 % للفئة العمرية الممتدة ما بين 35 و 40 سنة تليها المرتبة الثالثة للفئة العمرية ما بين 45 و 50 سنة بنسبة 66.66 % والمرتبة الأخيرة سجلت 25 % لفئة أقل من 30 سنة؛ في حين إجابة "نعم" كانت نسب فئاتها العمرية على النحو التالي: لقد تحصلت فئة أقل من 30 سنة على أعلى مرتبة بنسبة 75 % تليها 57.14 % للفئة العمرية الممتدة ما بين 30 و 35 سنة تتبعها الفئة العمرية الممتدة ما بين 45 و 50 سنة بنسبة 33.33 %، ثم مباشرة فئة 35 و 40 سنة بنسبة تقدر بـ 26.66 % وأخيرا نسبة 25 % للفئة العمرية الممتدة 40 و 45 سنة ويمكن تفسير هذا على أنّ ثقة الأعوان الإداريين بقدراتهم ليس له علاقة في عدم انتشار مجال الإدارة الإلكترونية في مختلف البلديات.

فيما يخص متغير المستوى التعليمي فنجد تقريبا نفس الاتجاه بمعنى لا دخل لثقة العامل بقدراتهم في عدم انتشار مجال الإدارة الإلكترونية في مختلف البلديات حيث كانت النسبة الأعلى من نصيب الطور التكويني بـ 77.77 % ثم مباشرة نسبة 68 % للطور الجامعي يتبعها الطور الثانوي بنسبة تقدر بـ 53.84 % وأخيرا الطور المتوسط، بينما إجابات "نعم" كانت عكس الأولى فقد تحصل الطور المتوسط على أعلى نسبة متمثلة في 66.66 % تليها 46.15 % للطور الثانوي، يتبعها الطور الجامعي بنسبة تقدر بـ 32 % وأخيرا 22.22 % للطور التكويني. ومن هنا يمكن أن نستنتج بأنّ نسب معظم الخيارات المتصدرة لدى الأعوان الإداريين تتمثل في اعتبار أنّ لا ثقة العامل بقدراته سبب في عدم انتشار مجال الإدارة الإلكترونية في مختلف البلديات.

ننتقل إلى متغير الوظيفة الذي يتضح فيه أنّ 60.93 % من أفراد العينة هم الذين لا يعتبرون أنّ الثقة بقدراتهم عامل في عدم انتشار مجال الإدارة الإلكترونية في مختلف البلديات، أما 39.06 % عكس ذلك بمعنى أنّ الثقة بإمكانية الموظفين يعد سببا في عدم

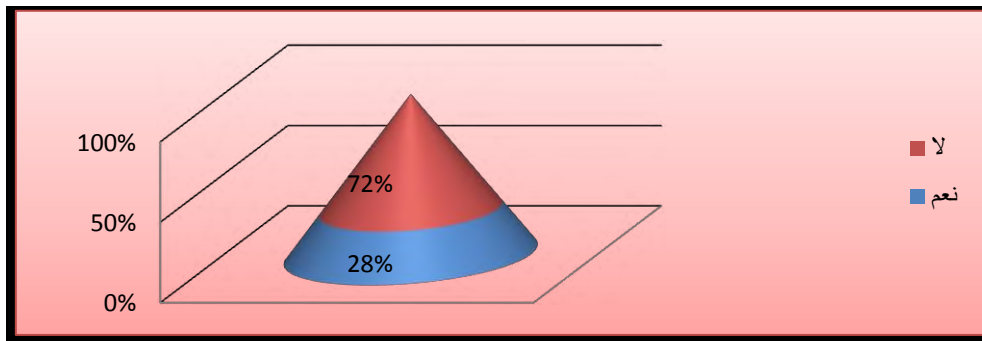
انتشار هذا المجال، فذلك راجع لأسباب عدة نذكر منها التي تعرضنا إليها في الجداول السابقة وهي نقص الدورات التدريبية التي يجب على مختلف البلديات للاهتمام بتوفيرها.

أما متغير الأقدمية فنجد المرتبة الأولى تعود إلى إجابة "لا" حيث تتمثل نسبة 88.88 % للخبرة التي تكون أكثر من 10 سنوات أعلى رتبة، تتبعها 70 % للخبرة التي تكون ما بين 05 إلى 10 سنوات، تليها خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة تقدر 52.38 % في حين المرتبة الثانية كانت من نصيب إجابة "نعم" بحيث أكبر نسبة تقدر بـ 47.61 % تعود لخبرة أقل من 05 سنوات، تتبعها خبرة ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 30 % وأخيرا 11.11 % لأكثر من 10 سنوات.

ويمكن تفسير هذا على أنّ الخبرة في مجال الإدارة الإلكترونية يعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى اكتساب الموظف الثقة بقدراته التي تجعله يتماشى مع مجال الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (29): تخصيص بلدية أفني فغران لدورات تكوينية من أجل الاتسام بمعرفة أكثر حول مجال الإدارة الالكترونية.

الإجابة	التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	28 %	
لا	36	72 %	
المجموع	50	100 %	



الشكل رقم (17): يوضح تخصيص بلدية أفني فغران لدورات تكوينية من أجل الاتسام بمعرفة أكثر حول مجال الإدارة الالكترونية.

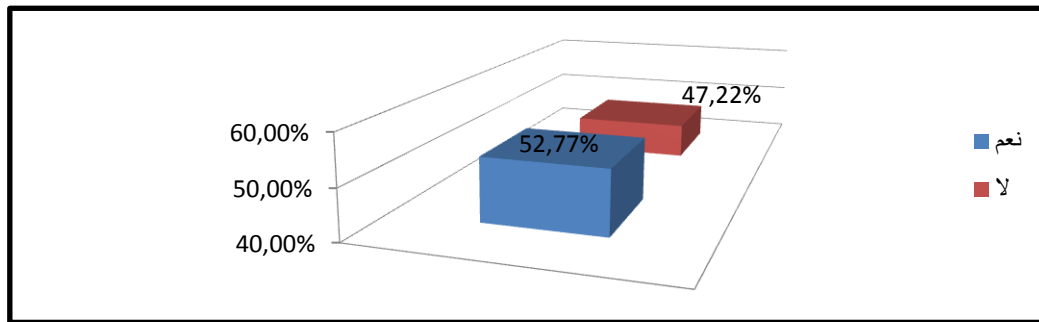
تحليل الجدول رقم (29):

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلب المبحوثين نفوا وجود دورات تكوينية وهذا بنسبة 72 % تليها النسبة التي أكدت وجود دورات تكوينية في بلدية أفني فغران وهذا بنسبة 28 %.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها نستنتج أنّ بلدية أفني فغران لم تعطي أهمية كبيرة لتخصيص دورات تكوينية لموظفيها وهذا راجع إلى وجود بعض الأعوان الإداريين الذين تلقوا تدريباً خلال فترة ظهور مجال الإدارة الالكترونية وهم بدورهم يؤهلون الفئة التي ليس لديها خبرة في هذا المجال.

وبما أنّ أغلب الإجابات "لا" أردنا معرفة مدى تأثير الدورات التكوينية على الأداء المهني للأعوان الإداريين، والجدول الآتي يوضح ذلك.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة		
نعم	19	52.77 %
لا	17	47.22 %
المجموع	36	100 %



الشكل رقم (18): مدى تأثير الدورات التكوينية على أداء الأعوان الإداريين.

تحليل الجدول:

بقراءة بيانات هذا الجدول نلاحظ أنّ المرتبة الأولى تعود للمبحوثين الذين أجابوا بنعم بوجود تأثير على أدائهم المهني بسبب عدم تخصيص بلدية أفني فغران لدورات تكوينية وهذا بنسبة تقدر ب 52.77 % في حين 47.22 % لم يؤثر عليهم ذلك.

نستنتج أنّ بالرّغم من عدم تخصيص بلدية أفني فغران لدورات تكوينية كافية لجميع موظفيها إلّا أنّها أخذت بالتدابير اللازمة لتعليم جميع موظفيها على مجال الإدارة الالكترونية، وهذا ما لاحظناه ميدانيا من خلال مساعدة بعضهم البعض عند وجود موظفين لا يعرفون كيفية استخدام الأجهزة والبرامج الخاصة بمجال الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (30): كيفية تهديد مصالح العمال من التغيير الحاصل على طبيعة الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية حسب متغيرات الدراسة.

الإجابة		نعم		لا		المجموع	
متغيرات الدراسة		النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد
السّن	أقل من 30 سنة	50%	02	50%	02	08%	04
	30-35	42.85%	06	57.14%	08	28%	14
	35-40	13.33%	02	86.66%	13	30%	15
	40-45	25%	02	75%	06	16%	08
	45-50	44.44%	02	55.55%	05	18%	09
	المجموع	32%	16	68%	34	100%	50
المستوى التعليمي	متوسط	33.33%	01	66.66%	02	06%	03
	ثانوي	38.46%	05	61.53%	08	26%	13
	جامعي	28%	07	72%	18	50%	25
	تكويني	44.44%	04	55.55%	05	18%	09
	المجموع	34%	17	66%	33	100%	50
المستوى الوظيفي	رئيس مصلحة	50%	02	50%	02	6.250%	04
	مهندس	00%	00	100%	03	4.680%	03
	مكلف بالمصادقة	40%	02	60%	03	7.81%	05
	مكلف باستقبال الملفات	21.42%	03	78.57%	11	21.87%	14
	مكلف بأخذ البيانات البيومترية	18.18%	02	81.81%	09	17.18%	11
	مكلف بتسليم الوثائق البيومترية	00%	00	100%	05	7.81%	05
	أخرى	27.27%	06	72.72%	16	34.37%	22
	المجموع	23.43%	15	76.56%	49	100%	64
الأقدمية في العمل	أقل من 05 سنوات	33.33%	07	66.66%	14	42%	21
	05-10 سنوات	25%	05	75%	15	40%	20
	أكثر من 10 سنوات	44.44%	04	55.55%	05	18%	09
	المجموع	32%	16	68%	34	100%	50

تحليل الجدول رقم (30):

نلاحظ من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن عند ربطنا لمتغير السن بمدى تهديد مصالح العمال من التغير الحاصل علي طبيعة الإدارة المتقدمة إلى الإدارة الإلكترونية، أن النسبة الأكبر تعود للإجابة "لا" لتهديد مصالح العمال من هذا التغير الحاصل، حيث تحتل المرتبة الأولى الفئة العمرية ما بين 35 و 40 سنة بنسبة تقدر ب 86.66 %، 75 % للفئة العمرية ما بين 40 و 45 سنة ثم مباشرة 57.14 % لفئة 30 و 35 سنة تتبعها الفئة العمرية الممتدة ما بين 45 و 50 سنة بنسبة 55.55 % وأخيرا 50 % لفئة أقل من 30 سنة، في حين إجابة "نعم" تحصلت علي المراتب التالية ففي المرتبة الأولى نجد فئة أقل من 30 سنة بنسبة تقدر ب 50 % تليها المرتبة الثانية بنسبة 44.44 % الفئة العمرية الممتدة ما بين 45 و 50 سنة ثم مباشرة المرتبة الثالثة لفئة 30 و 35 سنة بنسبة 42.83 % وتتبعها المرتبة الرابعة بنسبة 25 % للفئة العمرية ما بين 40 و 45 سنة ثم مباشرة المرتبة الثالثة لفئة 30 و 35 سنة بنسبة 42.83 % وتتبعها المرتبة الرابعة بنسبة 25 % للفئة العمرية ما بين 40 و 45 سنة تليها المرتبة الأخيرة بنسبة 13.33 % للفئة العمرية ما بين 35 و 40 سنة.

ويمكن تفسير هذا علي أن لا يوجد تهديد لمصالح العمال من التغير الحاصل علي طبيعة الإدارة التي انتقلت إلي مجال الإدارة الإلكترونية فبالرغم من التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلا أن بلدية أفتي فغران لم تستغني علي الإدارة التقليدية.

أما فيما يخص مستوى المتغير التعليمي فنجد أن معظم أفراد العينة، أقرروا بأن لا وجود لتمديد مصالح العمال من التغير الحاصل في مجال الإدارة وهذا بنسبة 66 % في حين 34 % من المبحوثين بيّنوا وجود هذا التمديد، ويمكن أن نوضح ذلك بأن رغم التغيرات الحاصلة في مجال الإدارة بصفة عامة ومجال الإدارة الإلكترونية بصفة خاصة ببلدية أفتي فغران إلا أن أغلب الموظفين تأقلموا مع هذه التغيرات المستجدة.

بالنسبة لمتغير الوظيفة نجد أن أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم بنفي وجود تهديد لمصالح العمال في حين 23.43 % أقرروا بأن التغيرات الحاصلة علي طبيعة الإدارة

التقليدية بإدخال مجال الإدارة الإلكترونية عملت بتهديد مصالح العمال وذلك راجع إلى أن ليس كل المعاملات الإدارية تتطلب استخدام برامج وتقنيات مجال الإدارة الإلكترونية، أما متغير الأقدمية في العمل فكانت النتائج المتحصل عليها أغلبها لصالح إجابة "لا" بنسبة 68 % في حين 32% من المبحوثين كانت لصالح وجود تهديد للعمال، ويمكن ربط ذلك بالخبرة والمعلومات التي لدى المبحوثين ذوي الأقدمية في العمل، فكلما كانت خبرتهم كبيرة في مجال استخدام الإدارة الإلكترونية زادت الرغبة في تسخير جميع مهامهم بالإعتماد على مختلف الوسائل المتطورة التي تسهل من عملية إنجاز مختلف أعمالهم الإدارية.

الجدول رقم (31): التغيير المستمر لتكنولوجيا المعلومات سبب في إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة		
نعم	24	48 %
لا	26	52 %
المجموع	50	100 %

تحليل الجدول رقم (31):

نفهم من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52 % من المبحوثين لا يرون أن التغيير المستمر لتكنولوجيا المعلومات سببا في إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بينما 48 % أجابوا عكس ذلك؛ وهذا راجع إلى أن أغلب موظفي بلدية أقي فغران لهم مستوى تعليمي عالي (50 % من الأعوان الإداريين مستواهم جامعي)، بحيث قد تعودوا على التغييرات المستمرة التي تطرأ على مجال تكنولوجيا المعلومات قبل انخراطهم في العمل داخل البلدية.

❖ **المعوقات التقنية:**

الجدول رقم (32): عدم توافق الأنظمة المعمول بها مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

التكرار والنسبة	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة		
نعم	20	40 %
لا	30	60 %
المجموع	50	100 %

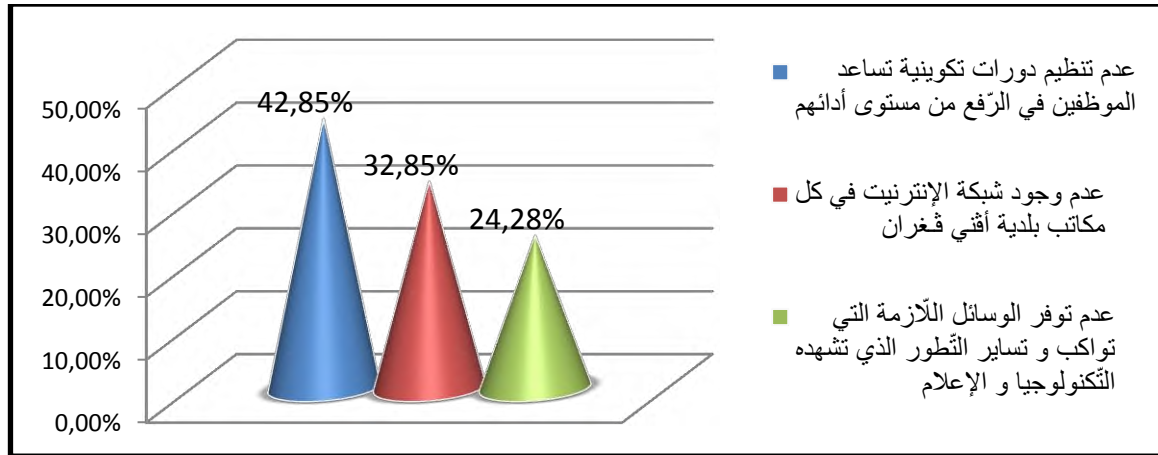
تحليل الجدول رقم (32):

يبدو لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ 60 % من المبحوثين أجابوا أنّ جميع الأنظمة المعمول بها في بلدية أقي فغران لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، لكن هناك فئة معتبرة تقدر بـ 40 % لم يوافقوا على رأيهم بل أثبتوا على وجود توافق بين الأنظمة الموجودة داخل البلدية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية المختلفة.

تبين لنا نتائج هذا الجدول أنّ بلدية أقي فغران وفرت لبعض المكاتب كل الأنظمة المناسبة لتطبيق مجال الإدارة الإلكترونية كون هذه الأنظمة هي أساس تسيير معاملاتها الإدارية كالمصلحة البيومترية مثلا، في حين هناك بعض المكاتب التي لا تحتاج لهذا النوع من الأنظمة بل أغلب مهامها يؤدونها بطريقة تقليدية ومثال على ذلك نجد مصلحة البناء والتعمير.

الجدول رقم (33): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أقي فغران.

النسبة المئوية	التكرار	التكرار والنسبة الإجابة
42.85 %	30	عدم تنظيم دورات تكوينية تساعد الموظفين في الرفع من مستوى أدائهم.
32.85 %	23	عدم وجود شبكة الإنترنت في كل مكاتب بلدية أقي فغران.
24.28 %	17	عدم وجود الوسائل اللازمة التي تواكب وتساير التطور الذي تشهده التكنولوجيا والإعلام.
100 %	70	المجموع



الشكل رقم (19): أهram بيانية توضح معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية أفتي فغران.

تحليل الجدول رقم (33):

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه نلاحظ بأن يوجد معوقات خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، فنجد في المرتبة الأولى إجابة عدم تنظيم دورات تكوينية تساعد الموظفين في الرفع من مستوى أدائهم وهذا بنسبة تقدر ب 42.85 % ثم مباشرة المرتبة الثانية بنسبة 32.85 % لعدم وجود شبكة الإنترنت في كل مكاتب بلدية أفتي فغران؛ تليها المرتبة الأخيرة بنسبة 24.28 % لإجابة عدم توفر الوسائل اللازمة التي تواكب وتسير التطور الذي تشهده التكنولوجيا والإعلام، وهذا راجع إلى عدم توفير بلدية أفتي فغران الإمكانيات المناسبة التي تتماشى مع مجال الإدارة الإلكترونية فقد هيئت لفئة معينة هذه الإمكانيات وأهملت أخرى وهذا ما لاحظناه ميدانيا من خلال عدم وجود جهاز حاسوب في بعض المكاتب مما يستوجب على الموظف الانتقال للمكاتب الأخرى التي لديها كافة التقنيات اللازمة من كمبيوتر وإنترنت وغيرها من أجل إكمال عملهم.

الجدول رقم (34): علاقة الاقتراحات المقدمة من طرف الأعوان الإداريين حول كيفية استخدام الإدارة الإلكترونية لتفعيل كفاءتهم حسب متغيرات الدراسة.

الإجابة		القيام بعمليات دورية للتكوين من أجل المعرفة أكثر حول مجال الإدارة الإلكترونية وتطوير قدرات الموظفين		إدخال شبكة الإنترنت في كل مكاتب بلدية أقي فغران		توفير الوسائل و الأجهزة اللازمة التي تساعد الموظفين في تسهيل أعمالهم الإدارية		المجموع	
متغيرات الدراسة		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
المستوى التعليمي	متوسط	01	20%	03	60%	01	20%	05	8.19%
	ثانوي	08	57.14%	04	28.57%	02	14.28%	14	22.95%
	جامعي	17	53.12%	07	21.87%	08	25%	32	52.45%
	تكويني	05	50%	03	30%	02	20%	10	16.39%
	المجموع	31	50.81%	17	27.86%	13	21.31%	61	100%
المستوى الوظيفي	رئيس مصلحة	02	50%	01	25%	01	25%	04	4.76%
	مهندس	03	60%	00	00%	02	40%	05	5.95%
	مكلف بالمصادقة	04	50%	02	25%	02	25%	08	9.52%
	مكلف باستقبال الملفات	10	58.82%	04	23.52%	03	17.64%	17	20.23%
	مكلف بأخذ البيانات البيومترية	10	71.42%	03	21.42%	01	7.14%	14	16.66%
	مكلف بتسليم الوثائق البيومترية	03	30%	05	50%	02	20%	10	11.90%
	أخرى	11	42.30%	07	26.92%	08	30.76%	26	30.95%
	المجموع	43	51.19%	22	26.19%	19	22.61%	84	100%
الأتمتة في العمل	أقل من 05 سنوات	16	47.05%	10	29.41%	08	23.52%	34	54.83%
	10-05 سنوات	12	60%	03	15%	05	25%	20	32.25%
	أكثر من 10 سنوات	04	50%	03	37.5%	01	12.5%	08	12.90%
	المجموع	32	51.61%	16	25.80%	14	22.58%	62	100%

تحليل الجدول رقم (34):

يتجلى من خلال الجدول أنّ أغلب المبحوثين من المستوى التعليمي قدموا اقتراحات حول كيفية استخدام الإدارة الإلكترونية كفاءتهم حيث نجد في المرتبة الأولى اقتراح [القيام بعمليات الدورية للتكوين من أجل المعرفة أكثر حول مجال الإدارة الإلكترونية وتطوير قدرات الموظفين] بنسبة تقدر بـ 50.81 % ويليهما اقتراح [إدخال شبكة الإنترنت في كل مكاتب بلدية أفني فغران] بنسبة 27.86 % تتبعها 21.31 % لاقتراح [توفير الوسائل والأجهزة اللازمة التي تساعد الموظفين في تسهيل أعمالهم الإدارية]، من الواضح أنّ بلدية أفني فغران تحتاج إلى توفير دورات تكوينية لموظفيها من أجل الانسجام أكثر بمجال الإدارة الإلكترونية ورغم وجود خبرة ومعلومات سابقة لكن تبقى الدورات التكوينية أنسب حل لتفعيل هذا المجال والتّماشي مع مختلف التّطورات التي تطرأ عليه.

وفيما يخص الوظيفة فنجد أنّ أفراد العينة أجابوا بنفس التّرتيب مع المستوى التعليمي لكن الاختلاف يكمن في النّسب المتحصلة عليها، حيث يحتل اقتراح الدورات التكوينية نسبة كبيرة مقارنة بالنّسب الأخرى والتي تقدر بـ 51.19 % وتليها نسبة 26.19 % لاقتراح إدخال شبكة الإنترنت لكل مكاتب بلدية أفني فغران وتتبعها مباشرة اقتراح توفير الوسائل والأجهزة اللازمة التي تساعد الموظف بنسبة تقدر بـ 22.61 %.

من خلال هذه الدراسة الميدانية ومن خلال هذه المعطيات نجد أنّ أغلبية أفراد العينة حسب متغير الوظيفة يرون ضرورة تخصيص بلدية أفني فغران دورات تكوينية لجميع موظفيها من أجل التّأقلم مع المستجدات والتّطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإلكترونية فالبرغم من وجود اختلاف في الوظائف إلا أنّ أغلبها لا تستغني علي هذا المجال.

أما بالنسبة للأقدمية نلاحظ أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين أقرّوا بنفس الرّأي أي ضرورة القيام بدورات تكوينية وهذا بنسبة 51.61 % لتليها نسبة 25.80 % لاقتراح إدخال شبكة الأنترنت في كل مكاتب البلدية، لتذهب النسبة المتبقية من أفراد العينة المتمثلة في 22.58 % لاقتراح توفير الوسائل ومختلف الأجهزة التي تساعد الأعوان الإداريين في تسهيل أعمالهم الإدارية.

ويمكن تحليل هذا الاختلاف كون ما يحتاجه المبحوثين أكثر هو القيام بدورات تكوينية من أجل الإتسام أكثر حول الإدارة الإلكترونية.

(2) النتائج العامة للدراسة:

إنَّ الهدف الأساسي لإجراء هذه الدراسة الميدانية هو التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين لبلدية أفني فغران في ظل التطورات الحاصلة على مجال الإدارة باعتبارها الركيزة التي تنظم المجتمع، وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال توزيع استمارة على موظفي بلدية أفني فغران وإجراء مقابلات مع الإطارات العاملة هناك ومن بين هذه النتائج ما يلي:

- 1- يتضح لنا من الدراسة أنَّ ليس هناك مفهوم واحد للإدارة الإلكترونية لدى موظفي بلدية أفني فغران نسبة كبيرة من إجاباتهم تعود إلى مفهوم الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، وهذا راجع إلى تلبية احتياجات المواطنين في فترة زمنية وجيزة، مما يقلل من عبء الأعمال على عاتق الأعوان الإداريين
- 2- إنَّ أغلب مبحوثين بلدية أفني فغران يتعاملون إلكترونيا ويستغنون عن العمل اليدوي أي الطريقة التقليدية في معاملاتهم الإدارية كونه لا يتطلب الكثير من الجهد والتكلفة وأيضا سهولة استخدام مجال الإدارة الإلكترونية.
- 3- حسب النتائج التي توصلنا إليها نجد أنَّ العديد من متطلبات وتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أفني فغران، فنجد أغلب من أفراد العينة لا يستغنون عن استخدام جهاز الحاسوب في عملهم، وهذا يعود إلى كون أغلب معاملاتهم مرتبطة به.
- 4- نستنتج من خلال النتائج المتحصلة عليها أنَّ من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية تتطلب معرفة التحكم ببرامج الحاسوب خاصة برنامجي WORD و EXCEL وهذا مع دعمه أغلب موظفي بلدية أفني فغران من حيث الإجابات التي تحصلنا عليها.
- 5- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية وجود قواعد معينة من أجل الحفاظ على سرية المعلومات داخل البلدية حتى لا يحدث هناك أي خلل في جهازها الإداري.

- 6- نقص دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخدام الأجهزة والبرامج اللازمة من أجل التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتحكم فيها، ويمكن ربط ذلك بوجود بعض الأعوان الإداريين الذين قد تلقوا تدريباً إما بدائرة وافية أو ولاية تيزي وزو، وهم بدورهم من يعلمون بقية الموظفين.
- 7- يلجأ موظفي بلدية أفني فغران إلى استخدام الهاتف والمراسلات الإدارية أكثر من الوسائل الأخرى أثناء تأدية مهامهم الإدارية وهذا راجع إلى عدم توفر شبكة الإنترنت في كل مكاتب البلدية وضعف بنيتها التحتية.
- 8- أغلب أجهزة الحاسوب المتوفرة في البلدية لديها برامج ومضادات للفيروسات من أجل حماية الملفات والمعلومات الموجودة داخلها من أجل عدم وقوع أي خلل أو تسريب يؤدي بتخريب قاعدة بياناتها.
- 9- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأعوان الإداريين وتطويرهم كون معظمهم ذوي شهادات جامعية ولديهم نظرة حول مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.
- 10- ضعف تخطيط بلدية أفني فغران في عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية مما يسبب في عرقلة معاملاتها الإدارية لكونها لم تضع استراتيجية مناسبة تدعم التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإلكترونية.
- 11- نستنتج أنّ الإدارة العليا لبلدية أفني فغران تسعى منذ سنة 2011 لإحداث نقلة نوعية نحو الإدارة الإلكترونية كونها تعتبر أول بلدية تنتمي لدائرة وافية أدخلت النظام الإلكتروني لجهازها الإداري.
- 12- من خلال المعطيات المتحصلة عليها نجد أنّ نسبة كبيرة من أفراد العينة يقرون بأن التغيير الحاصل على طبيعة الإدارة من التقليدية إلى الإلكترونية لا يهدد مصالح العمال كون هذه الأخيرة تتسم بالآنية والشفافية هذا من جهة، ومن جهة أخرى التخفيف من عبء المسؤوليات التي تكون على عاتقهم.

13- إنّ التّغيير المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يعد سببا في إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية، لأنّ أغلب أعوانها الإداريين يتقنون استخدام التّقنيات الحديثة ويتعايشون معها.

14- وفرت البلدية لبعض المكاتب كل الأنظمة المناسبة لتطبيق مجال الإدارة الإلكترونية كالمصلحة البيومترية، في حين نجد مكاتب أخرى ليس لديها حتى جهاز حاسوب بل مازالت تعتمد على الإدارة التّقليدية في تنفيذ معاملاتها الإدارية أو يلجأ الموظفون إلى المصالح التي لديها جميع الوسائل الإلكترونية لتأدية المهام المكلفين بها.

15- العراقيين التي تواجه البلدية في رأي أعوانها الإداريين هي عدم وجود شبكة الإنترنت في كل المكاتب، عدم تنظيم دورات تدريبية تساعد في الرّفع من مستوى أدائهم.

16- هناك عدّة اقتراحات مقدمة من طرف الأعوان الإداريين من أجل إيجاد حل للمعوقات التي تعرقل من نجاح تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على أكمل وجه، ومن بين هذه الاقتراحات المقدمة نذكر: القيام بعمليات دورية للتّكوين من أجل المعرفة أكثر حول مجال الإدارة الإلكترونية وتطوير قدرات الموظفين، إدخال شبكة الإنترنت في كل مكاتب بلدية أفتي فغران، توفير الوسائل والأجهزة اللازمة التي تساعد الموظفين في تسهيل أعمالهم الإدارية.

إنّ فمن خلال هذه الاستنتاجات العامة نكون قد استطعنا الرّد على إشكالية دراستنا المطروحة وبعض من تساؤلاتها الفرعية التي طرحناها في الإطار المنهجي.

(3) الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها يفرض علينا هذا الواقع ذكر بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في مجال الإدارة الإلكترونية لبلدية أفني فغران إلا أن تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلها تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التطورات وطريقة التكيف معها في جميع المجالات خاصة الإدارية. من بين هذه التحديات نذكر:

- ضعف البنية التحتية الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- ضعف الوعي الثقافي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عند الأفراد والعاملين بالبلدية؛
- مقاومة العاملين لثقافة التغيير.

وعليه من بين الإقتراحات التي نرى ضرورة العمل بها ما يلي:

- ❖ ضرورة إدخال شبكة الإنترنت لكل مكاتب البلدية؛
- ❖ إمكانية الاعتماد على الكفاءة الشابة التي تمتاز بالديناميكية وسرعة البديهة في التأقلم مع التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الحديثة؛
- ❖ إنشاء برامج تدريبية للأعوان الإداريين الذين لا يتقنون استخدام الأجهزة والتقنيات التي لها علاقة بمجال الإدارة الإلكترونية؛
- ❖ ضرورة توفير أجهزة الحاسوب الإلكترونية في جميع مصالح البلدية من أجل استخدامها في العمل الإداري والتخفيف من عبء الضغوطات التي تحل عليهم؛
- ❖ توعية الموظفين بأهمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية والاستعانة في أداء مهامهم الإدارية.

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة استنتجنا أنّ الإدارة الإلكترونية تلعب دورا فعالا في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين وتحسين الخدمات العمومية والنّهوض بجودتها وفق ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال شبكة الإنترنت والفاكس والهواتف وغيرها من الوسائل لضمان وصول الخدمة بما تتماشى مع رغبات وحاجات المواطن. لذلك انطلقت العديد من الدّول كدولة الجزائر إلى إرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات لمواكبة التّطورات الهائلة الحاصلة في هذا المجال، لاسيما في سعيها لكسب رضا مواطنيها، من خلال تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية في ظرف زمني قياسي لأنّ الإدارة الإلكترونية تعبر عن السّرعة والتّفاعل في آن واحد.

في هذه الدراسة حاولنا تسليط الضّوء على الدّور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية وتطوير كفاءة الأعوان الإداريين ببلدية أقيّ فغران، من خلال تقديم جزء نظري وذلك بالإلمام بالمصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة مع تقديم لمحة عن الإدارة وكيفية توجيه الجزائر نحو الإدارة الإلكترونية من خلال طرح مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، وتعرفنا في هذا الجزء أيضا على أهمية الموارد البشرية بالنّسبة لأي مؤسسة فلا نجد أي مؤسسة أو هيئة بدون موارد بشرية كونهم يمثلون الصّورة الدّهنية للمؤسسة التي يعملون فيها.

تلعب الإدارة الإلكترونية دورا مهما في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين الذين يتعاملون مع الخدمات الإلكترونية، من خلال توفير دورات تدريبية للذين لا يتقنون تسيير الأجهزة والتّطبيقات المرتبطة بهذه الإدارة الحديثة، وهذا لكون الجماعات المحلية عامة والبلدية خاصة تسعى باستمرار لتحديد في مواردها البشرية وتطوير الكفاءات من أجل الإستفادة من مؤهلاتهم العلمية والفكرية التي طوروها في الجامعات والدّورات التكوينية للقدرة على مسايرة التّطورات التي تطرأ في مجال التّكنولوجيا الحديثة.

تعتبر عدم توفر شبكة الإنترنت ونقص الأجهزة والوسائل من بين المعوقات التي تعرقل سير الإدارة الإلكترونية في بلدية أقيّ فغران.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها خلال فترة بحثنا نجد أنّ بلدية أفتي قغران بالرغم من كونها أول بلدية في دائرة واضية ولاية تيزي وزو التي قامت بتطبيق الإدارة الإلكترونية لكن بسبب ضعف بنيتها التحتية وعدم توفير الإمكانيات اللازمة لم تتمكن من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإلكترونية.

وفي الأخير تبقى هذه الدراسة خطوة من خطوات البحث العلمي حيث تناولنا فيها موضوع الدراسة من زاوية معينة المتمثلة في الأعوان الإداريين ومدى تطوير كفاءتهم في ظل التغيرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لكننا نأمل أن تكون دراستنا نقطة انطلاق للبحوث القادمة التي لها علاقة بمجال الإدارة الإلكترونية.

قائمة المراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، «الإدارة العامة»، الدّار الجامعية، (د.م.ن)، 1983.
2. إبراهيم لطفي طلعت، «أساليب وأدوات البحث الاجتماعي»، ط 2، دار غريب للطباعة والنّشر والتّوزيع، القاهرة، 2010.
3. أبو الخير كمال حمدي، «أصول الإدارة العلمية»، دار الجيل، مصر، (د.ت).
4. أحمد إبراهيم أحمد، «الإدارة التعليمية بين النّظرية والتّطبيق»، ط 1، (د.ت)، الإسكندرية، 2012.
5. أحمد جابر حسنين علي، «الإدارة الفعالة للموارد البشرية: دليل المدير المحترف»، ط 1، المجموعة العربية للتّدريب والنّشر، القاهرة، 2014.
6. أحمد فهمي جلال، «مبادئ التّنظيم وإدارة الأعمال»، (د.ن)، (د.م.ن)، 2016.
7. أنجريس موريس، «منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية»، ط 2، تر. بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وسعيد سبعون، الإشراف والمراجعة. مصطفى ماضي، دار القصة للنّشر، الجزائر، 2004.
8. بن دليم القحطاني محمد، «إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)»، ط 4، العبيكان للنّشر، الرياض، 2015.
9. بن مرسلّي أحمد، «مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال»، ط 4، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
10. بنت عبد الرحمن آل عمران هند، «الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات»، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية السّلسلة الأولى (32)، الرياض، 2003 م.
11. التّويزري صالح بن حمد، «ويسألونك عن الإدارة»، ط 2، دار مملكة نجد، الرياض، 2013.
12. جودت عزت عطوي، «الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النّظرية و تطبيقاتها العملية»، دار النّقا، عمان، 1991.
13. الحريري محمد سرور، «الإدارة المعاصرة»، ط 1، مؤسسة الوارق، عمان، 2013.
14. الخراشي سليمان بن صالح، «العولمة»، ط 1، دار بلنسية، الرياض، 2017.
15. خضر مصباح اسماعيل طيطي، «إدارة المعرفة: التّحديات والتّقنيات والحلول»، ط 1، دار الحامد، عمان، 2010.

16. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، « نظرية المنظمة »، ط 3، دار المسيرة، عمان، 2007م.
17. دره عمر محمد، « مدخل إلى الإدارة »، (د.ن)، حلب، 2009.
18. ربحي مصطفى عليان، « البحث العلمي وأسس، مناهجه و أساليبه، إجراءاته »، بيت الأفكار الدولية Internationale IDEAS HOME، عمان الأردن، (د.ت).
19. رزق دياب سهيل، « مناهج البحث العلمي »، غزة، د.ن، مارس 2003.
20. السالم مؤيد سعيد، « نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم »، ط 3، دار وائل، عمان، 2008.
21. سلمان المستهداني سعد، « مناهج البحث الإعلامي »، ط 1، دار الكتاب الجامعي، 2017.
22. السلمي علي، « أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال »، ج 1، مكتبة الإدارة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2020.
23. السلمي علي، « السلوك الإنساني في الإدارة »، دار غريب، القاهرة، (د.ت).
24. السلمي علي، « السلوك التنظيمي »، ط 3، دار غريب، القاهرة، 1988.
25. سليم أحمد، أشرف سلطان وآخرون، « مبادئ الإدارة »، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مجمع العلوم الإنسانية والاجتماعية، سوتير الشاطبي، مكتبة الاقتصاد، الفرقة الأولى، الفصل الدراسي الأول، الإسكندرية، 2019.
26. سوادي عطية حامد، « العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية »، (د.ن)، (د.م.ن)، (د.ت).
27. الشاش محمد، « الإدارة والتنظيم: المبادئ والأصول »، ج 1، مطبعة جامعة دمشق، دمشق، 1961م.
28. الشرقاوي أنور محمد، « التعلم: النظريات وتطبيقات »، منتدى سور الأزيكية، مكتبة الأنجلو المصرية، (د.م.ن)، 2012.
29. شفيق محمد، « البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية »، دار الكتب، (د.م.ن)، 2006.
30. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، « الإدارة و الأعمال »، ط 2، دار وائل، عمان، 2008.
31. الصاوي ياسر، « إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات »، ط 1، منتدى سور الأزيكية، دار السحاب، القاهرة، 2007.
32. الصرن رعد حسن، « نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة و ممارستها ووظائفها »، ط 1، دار الرضا، دمشق، 2004.

33. صفوان محمد المبيضين والأكلبي عائض بن شافي، « التخطيط في الموارد البشرية »، دار اليازوري، (د.م.ن)، 2012.
34. الطائي يوسف حجيم والعبادي هاشم فوزي، « إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري »، ط 1، دار صفاء، عمان، 2015.
35. العاني مزهر شعبان، « الأعمال الإلكترونية: منظور إداري-تكنولوجي »، ط 1، دار الإعصار العلمي، عمان، 2015.
36. عبد الحميد أبو ناعم، « الإدارة العامة: بناء منظمات وقادة المستقبل »، جامعة القاهرة، 2015.
37. عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان، « الإدارة والحكم في الإسلام: الفكر والتطبيق »، ط 3، دار العلم، المملكة العربية السعودية، 1991م.
38. عبد الكريم الأشهب نوال، « اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها »، ط 1، دار أمجد، عمان، 2015.
39. عبد اللطيف قطيش، « الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق: دراسة مقارنة »، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، مدونة الكتب الحصرية، بيروت، 2013.
40. عبد الله العسكري عبود، « منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، سلسلة منهجية البحث العلم -1- »، دار النّـمير، دمشق، سوريا، 2004.
41. عبد الله حسن مسلم، « إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات »، ط 1، دار المعتز الأردني، عمان، 2010.
42. عبد المعطي عساف، « مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة »، دار زهران، عمان، 1994.
43. عبد الوهاب محمد رفعت وحسين عثمان محمد عثمان، « أساسيات الإدارة العامة »، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000.
44. عبده فليه فاروق وعبد المجيد محمد، « السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية »، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2005 م.
45. العبود فهد بن ناصر، « الحكومة الإلكترونية بين التخطيط و التنفيذ »، مكتبة الملك فهد الوطنية السلسلة الثّانية، الرياض، 2005م.
46. العجمي محمد حسنين، « الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق »، دار المسيرة، عمان، 2013م.
47. عدلي رضا وعاطف العبد، « إدارة المؤسسات الإعلامية: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية »، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.

48. العديلي ابراهيم عارف، « فن الإدارة الحديثة »، دار زهران، عمان، 2018.
49. عشوش حمد أيمن عبد اللطيف، عبد الرحمن السيد أمل ومحمد باشري نفسية، «أساسيات إدارة الموارد البشرية»، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017.
50. عقيل حسين عقيل، « خطوات البحث العلمي، من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة »، دار ابن كثير، (د.ن)، (د.ت).
51. عقيلي عمر وصفي، « إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعداستراتيجي »، ط 1، دار وائل، عمان، 2005.
52. علي محمد عبد الوهاب، « الإدارة بالأهداف: النظرية والتطبيق »، دار غريب، القاهرة، (د.ت).
53. عمار بوحوش، « دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة »، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مدونة برج بن عزوز، (د.م.ن)، (د.ت).
54. عمر أحمد همشري، « الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات »، ط 1، دار صفاء، عمان، 2001م.
55. عودة الشّمالية ماهر، عزت اللحام محمود وكافي مصطفى يوسف الصّحافة « الإلكترونية (الرقمية) »، ط 1، دار الإعصار العلمي عمان، 1436هـ، 2015.
56. فتحي محمد أبو ناصر، « مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات »، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2008م.
57. فريد الصحن محمد، الشريف علي وسعيد سلطان محمد، « مبادئ الإدارة »، الدار الجامعية، (د.م.ن)، 1999-2000.
58. كافي مصطفى يوسف، « الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان إدارة بلا تنظيمات جامدة »، دار رسلان، دمشق، 2011.
59. كافي مصطفى يوسف، « الإصلاح و التطوير الإداري بين النظرية والتطبيق »، دار مؤسسة رسلان، دمشق، 2018.
60. كامل بربر، « إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي »، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997م.
61. كامل بربر، « الإدارة عملية ونظام »، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996م.
62. الكلاذه طاهر محمود، « تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية »، ط 1، دار عالم الثقافة، عمان، 2008.
63. مجدي عبد الله شراره، « مبادئ الإدارة والتنظيم »، (د.ن)، (د.م.ن)، 2018.

64. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، « السلوك التنظيمي »، ط 1، دار الجنان، عمان، 2016.
65. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، « مبادئ الإدارة »، ط 1، دار الجنان، عمان، 2014.
66. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، « إدارة الموارد البشرية »، مرجع سبق ذكره، (ط 1، دار النشر للجامعات، 2013.
67. محمد المغربي كامل، « أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية »، ط 1، دار الثقافة، عمان، (د.ت).
68. محمد المغربي كامل، « أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية »، ط 5، دار الثقافة، عمان - الأردن، 2017.
69. محمد عبد الغني حسن هلال، « مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل »، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2007-2008.
70. محمد نسيم علي سويلم، « التوأمان: الكفاءة والفعالية »، دار جوانا ودار العلوم، القاهرة، 2016.
71. محمد نعمان محمد علي البعداني، « أساسيات الإدارة والإشراف التربوي »، جامعة الإيمان، كلية الإيمان، قسم التزكية والتربية، 2013م.
72. محمود حامد فداء، « الإدارة الإلكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية »، ط 1، عمان، 2015م.
73. محمود علاونة محمد، « الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية »، ط 1، دار البداية، عمان، 2014م.
74. المرهضي سنان غالب، « نظرية المنظمة »، ط 1، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، (د.م.ن)، 2013م.
75. مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة ومصطفى كافي، « إعادة هندسة العمليات (الهندرة) »، ط 1، دار الحامد، عمان، 2016م.
76. ناجي عبده، « مذكرات في الإدارة العامة »، مطبعة عابدين، (د.م.ن)، 1989 م.
77. نجم عبود نجم، « الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية، الوظائف، المجالات »، ط.ع، دار اليازوري، عمان، 2017.
78. هشام محمد نور جمجوم، « سيكلوجية الإدارة »، دار مكتبة الهلال - بيروت ودار الشروق - جدة، (د.ت).
79. الهواسي محمود حسن والبرزنجي حيدر شاكر، « مبادئ علم الإدارة الحديثة: وظائف الإدارة، العملية الإدارية »، (د.ن)، (د.م.ن)، 2014.

80. وحيد دويدري رجا، « البحث العلمي، أساسياته النظرية وممارسته العملية »، ط 1، دار الفكر، دمشق، سبتمبر، 2000م.
81. الويشي فتحي، « الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير) »، ط 1، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2013.
82. يحي سالم محمود، « تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية »، ط 1، دار الكتب المصرية، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- ثانيا: الأطروحات والمذكرات.
83. بلحمري سمية، « الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجماعات المحلية: دراسة حالة بلدية و ولاية الشلف »، مذكرة منشورة ومقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، تخصص تسيير المالية العامة، مقدمة إلى جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2014.
84. بن جدو محمد الأمين، « دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التّميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعرييج »، مذكرة الماجستير في علوم التّسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف1، سطيف، 2012-2013.
85. بن عثمان شويح، « دور الجماعات المحلية في التّمية المحلية: دراسة حالة البلدية »، مذكرة منشورة ومقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، مقدمة إلى جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
86. بو الريحان فاروق، « متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن وفرنسا »، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2017-2018.
87. بوزكري جيلالي، « الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، واقع وآفاق »، أطروحة دكتوراه في علوم التّسيير، تخصص إدارة أعمال والتّسويق، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015-2016.
88. بوزيد خديجة أسيا ونقودي فطيمة، « واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة حالة مصلحة الوثائق_اليومترية لبلدية العطف وغرداية »، مذكرة الماستر، تخصص تكنولوجيا الإتصال الجديدة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، 2016.
89. دير جمال، « الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر »، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في ميدان العلوم الإنسانية، تخصص علوم الإعلام والاتصال، مقدمة إلى جامعة الجزائر 3، 2016.

90. ديان سامية وزقور ججقة، « أثر الإعلام السياسي في التلفزيون الجزائري من خلال حصة في دائرة الضوء على جمهور الطلبة (دراسة مسحية استطلاعية لعينة طلبة جامعة مولود معمري)»، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص تسيير وإدارة المؤسسات الإعلامية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2014/2015.
91. ديلمي آمال، « دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة أم البوقلي-»، مذكرة منشورة و مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، مقدمة إلى جامعة أم البوقلي، أم البوقلي، 2014/2015.
92. ساري عوض الحسنات، « معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية »، رسالة منشورة ومقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، مقدمة إلى جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، 1432هـ-2011.
93. سعيدان سعد، « صعوبة تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة في الجزائر »، مذكرة منشورة ومقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة والتسيير الرياضي، مقدمة إلى جامعة مسيلة، 2013-2014.
94. شاوي صباح، « أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف »، مذكرة منشورة ومقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقدمة إلى جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009/2010.
95. الشريف ريم بنت عمر، « دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات »، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013م.
96. عايد أسماء وعزيري خولة، « اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمجلس القضائي لولاية أم بواقي »، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015-2016.
97. عبان عبد القادر، « تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكالتوس العاصمة »، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
98. لشهب وسيلة، « دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر: دراسة حالة بلدية الدار البيضاء(2010-2016) »، مذكرة منشورة و مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة

الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص: إدارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر
3، 2016-2017.

99. منوار بسمه و مرزوق وهيبه، « تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، دراسة حالة بلدية مشدالة »، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2017-2018.

ثالثا: المجالات والجرائد.

أ- المجالات:

100. إلهام يحيوي، « الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات »، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد: 12، 2016.

101. بلقاسمي مولود، « تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر: بين الأمية الإلكترونية و إشكالية التطبيق »، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد: 04.

102. بن عبد الحق فوزي، « قراءة سياسية في قانون البلدية 10-11: إصلاح بلدي أم احتواء التحول الديمقراطي »، مجلة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية، العدد: 14.

103. بوزينة نسيمه، بن عبد العزيز فطيمة، « الحكومة الإلكترونية: تجربة الإمارات العربية المتحدة (نموذج بلدية دبي) والدروس المستخلصة لتطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية »، مجلة "دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية"، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، المجلد 08، العدد: 01، 2019.

104. جمال شعبان، « الأرشفة الإداري الرقمي أساس الإدارة الإلكترونية »، اعلم مجلة علمية محكمة، العدد: 16، يناير 2016.

105. خمقاني مباركة، «أساليب و أدوات تجميع البيانات»، مجلة الذاكرة، تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد: 09، جوان 2017.

106. رابحي بوعبد الله، « دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية أنموذجا) »، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 01، 2020.

107. رمزي بهاء الدين فريحة، « الإدارة الإلكترونية واسلوب الإدارة بالأهداف »، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسة، المجلد 56، العدد: 01، السنة 2019.

108. زادي صفية، « تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية »، مجلة تاريخ العلوم، العدد: 08، ج 1، جوان 2017.

109. شليحي الطاه، قرينعي ربيعة، « الإدارة الإلكترونية و مدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات، "عرض لمشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر" »، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد: 03، العدد: 02، 2019.

110. صديق حسين ، « الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض وتقويم »، مجلة دمشق- المجلد 27، العدد: 03- 04، 2011.
111. عبد العالي حاحة وشهرزاد مناصرة، « البلديات الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية المحلية »، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عباس لغرور- خنشلة، العدد: 11، جانفي 2019.
112. عبد الناصر موسى وقريشي محمد، « مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم (دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة -بسكرة- الجزائر) »، مجلة الباحث- عدد: 09، 2011.
113. عزوز سعيدة، مقل نسيم، « عصرنة المرافق العمومية في الجزائر...، الإدارة الإلكترونية نموذجا»، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد: 08، ديسمبر 2018.
114. عيدوني كافي وبن حوجة حميد، « الإدارة الإلكترونية في العالم العربي و سبل تطبيقها (واقع وآفاق)»، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، العدد: 02، ديسمبر 2017.
115. قاشي خالد، لواح منير وجبلي حسيبة، « استراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013": فجوة النظرية والتطبيق »، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث والدراسات، العدد: 04، (د.ت).
116. قريشي وردة، ضيف أحمد، «تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري- دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة-»، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد: 05، عدد: 01، جوان 2019.
117. مصيطفي عبد اللطيف، لزهاري زواويد ونفيسة حجاج، « البلدية الإلكترونية أداة لتجويد الخدمة و رؤية مستقبلية واعدة: تجربة لبلدية دبي و إمكانية الاستفادة منها »، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد: 03، جوان 2018.
118. موفق عبد القادر، « البلدية الإلكترونية كآلية لتعزيز الشفافية الإدارية و المالية في البلديات الجزائرية »، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 40، جوان 2015.
119. يتوجي سامية، « أطر رقمنة الإدارة العمومية في "مشروع الجزائر الإلكترونية 2013" »، مجلة معارف قسم العلوم القانونية، العدد: 18، جوان 2015.
120. يمامة مظهر عزوي السلامي، « معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وجهة نظر مديري وموظفي الإدارات»، مجلة الفنون و الأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد: 11، سبتمبر 2016.
- ب-الجرائد:
- باللغة العربية:
121. الجريدة الرسمية، « إتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات و بلاغات »، العدد: 48، المطبعة الرسمية، الأحد 3 يوليو 2011.

باللغة الأجنبية:

122. Rondall S. Schuler, the internationalisation of human resource management, journal of International management, the Fox school of Business and Management, Timple University, North-Holland, 6 2000.

رابعاً: المداخلات والملاحظات:

123. اقبال العجلوني محمد، « أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري »، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13 - 14 ديسمبر 2011.

خامساً: المطبوعات.

124. عائشة شرفاوي، « مطبوعة مدخل لإدارة الأعمال »، جامعة العقيد أكلي أولجاج، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، السنة الجامعية 2016-2017
سادساً: المحاضرات.

125. Maxime MORENO , cours de gestion des ressources humaines – GRH, sur proposition de Caroline Manville Maître de conférence GRH, IAE–UT 1, janvier 2008.

سابعاً: المصادر.

126. Direction Generale de la Modernisation, de la Documentation et des Archives Projet commune electronique, consulté le 07 septembre 2020 sur DGMDDA, 10 janvier 2018, site web.pdf , <http://www.interieur.gov.dz>

ملحق رقم (01):

قائمة المختصرات باللغة العربية:

قائمة المختصرات	معناها
تر	ترجمة
ط:	طبعة
ط ع	طبعة عربية
ص	صفحة
ج	جزء
هـ	هجري
م	ميلادي
د.م.ن	دون مكان النشر
د.ن	دون ناشر
د.ت	دون تاريخ

Listes des abréviations:

Abréviations	Signification
APC	Assemblée Populaire Communale
IBM	International Business Machines
GRH	Gestion des Ressources Humaine
P	page



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري، تامدة - تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال



ملحق رقم 03

استمارة الإستبيان

في إطار تحضير رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص إتصال تنظيمي

"استمارة مقدمة للموظفين"

بمعنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين في الجزائر
دراسة وصفية تحليلية لعينة من عمال بلدية أفني فغران
من 05 أوت إلى 29 أكتوبر

تحت إشراف:

الدكتور: عبد النور بوصابة

من إعداد:

- تيزيري علاك

- ديهية علاك

سيدي المحترم/ سيدتي المحترمة:

تم إعداد هذا الإستبيان لاستكمال متطلبات بحثنا المرسوم بدور الإدارة الإلكترونية في تطوير كفاءة الأعوان الإداريين في الجزائر، وقد اخترنا بلدية أفني فغران كنموذج، ونأمل من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية عن الأسئلة الموجودة داخل هذا الاستبيان، سواء بوضع علامة (x) أمام كل اختيار أو بالإجابة حسب آرائكم، علما بأن المعلومات المتحصل عليها ستحاط بالسرية التامة، ولن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم مقدما.

السنة الدراسية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية:

يرجى الإجابة بوضع علامة (x) في المربع المناسب:

1- الجنس:

☐ ذكر. ☐ أنثى.

2- السن:

☐ أقل من 30 سنة. ☐ 35-40 سنة.
☐ 40-45 سنة. ☐ 45-50 سنة.

3- المستوى التعليمي:

☐ متوسط. ☐ ثانوي.
☐ جامعي. ☐ تكويني.

4- الوظيفي:

☐ رئيس مصلحة. ☐ مكلف بإستقبال الملفات.
☐ مهندس. ☐ مكلف بأخذ البيانات البيومترية.
☐ مكلف بالمصادقة. ☐ مكلف بتسليم الوثائق البيومترية.

5- الأقدمية في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات. ☐ 5-10 سنوات. ☐ أكثر من 10 سنوات.

المحور الثاني: بلدية أفتي فغان من الإدارة الإدارية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
يرجى الإجابة عن هذه الإشكالية:

6- ماذا تعني لك الإدارة الإلكترونية؟.

* نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة والتّميز والسريّة وأمن المعلومات؛

* توفير الخدمات عن طريق شبكة الأنترنت، وغيرها من الأنشطة والمشاورات الإلكترونية؛

* الانتقال من انجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد؛
* إن كان لديك اقتراح آخر، أذكره:

.....
.....

7- هل تفضل الإدارة التقليدية أم الإدارة الإلكترونية؟.

.....
.....

8- ما هي الأسباب التي تجعلك تتعامل إلكترونيا وتستغني عن العمل اليدوي، إذا كنت تتعامل إلكترونيا فما سبب ذلك؟.

☐ ضيق الوقت .	☐ نظرا لسهولةها.
☐ أقل جهد وتكلفة .	☐ التقليل من إستخدام الورق.

9- ما الفائدة من تطبيق الإدارة الإلكترونية؟.

☐ الرفع من مستوى الأداء.	☐ تبسيط الإجراءات الإدارية.
---	--

☐ توفير الجهد و الوقت في آن واحد. ☐ تقريب الإدارة من المواطنين.

☐ تحسين جودة الخدمات. ☐ الإستغناء عن الورق.

10- هل ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أقني قفران سبب في القضاء على إكتظاظ المواطنين داخلها؟

☐ نعم . ☐ لا.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أقني قفران؟.

11- هل تستخدم جهاز الحاسوب في عملك ؟.

☐ نعم . ☐ لا.

☐ غالبا. ☐ أحيانا.

☐ نادرا.

12- هل تتحكم في برنامج الكمبيوتر كلّها أم بعضها ؟.

.....

إذا كنت تتحكم في بعض برامج الكمبيوتر أذكرها ؟.

.....

13- هل توجد كمية من الأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل عمل موظفي المصلحة

اليومية؟.

☐ نعم . ☐ لا.

14- هل توجد قواعد معينة من أجل حفظ سرية المعلومات داخل البلدية؟.

☐ نعم. ☐ لا.

15- هل تلقيت تدريباً حول كيفية استخدام الأجهزة والبرامج اللازمة من أجل التعامل معها؟.

☐ نعم. ☐ لا.

إذا كانت الإجابة نعم ما هي مدّة التكوين؟

.....

.....

16- ما هي أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في العمل الإداري داخل البلدية؟

☐ الهاتف. ☐ المراسلات الإدارية.

☐ الفاكس. ☐ الإنترنت.

17- من أجل سلامة الملفات الإلكترونية داخل الحاسوب هل يتوفر فيها؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة):

☐ برامج لتخزين وحفظ الملفات.

☐ مضاد للفيروسات للحماية من تلف الملفات.

☐ برامج تحمي من حدوث قرصنة للملفات.

18- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأعوان الإداريين و تطويره ؟

☐ نعم . ☐ لا.

19- ما هو تقييمك لاستخدام الإدارة الإلكترونية في بلديتكم؟

☐ جيد. ☐ جيد جدا.

☐ متوسط . ☐ ضعيف.

المحور الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية أقي قفران:

. المعوقات الإدارية:

20- هل ضعف التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية سبب في عرقلة معاملاتها الإداري ؟.

☐ نعم . ☐ لا .

21- نقص الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية يعد عاملا لعدم إتقانها، ما رأيك في ذلك؟.

☐ نعم. ☐ لا.

22- هل هناك إرادة حقيقية للإدارة العليا لإحداث نقلة نوعية نحو الإدارة الإلكترونية؟.

☐ نعم . ☐ لا .

☐ نوعا ما.

. المعوقات البشرية:

23- هل تعتبر الثقة بقدرات العامل سبب في عدم انتشار مجال الإدارة الإلكترونية في مختلف البلديات؟، يمكنك الإجابة ب: .

☐ نعم. ☐ لا.

24- هل خصصت مؤسستكم دورات تكوينية من أجل الالتسام بمعرفة أكثر حول مجال الإدارة الإلكترونية ؟، يمكنك الإجابة ب:

☐ نعم. ☐ لا.

إذا كانت إجابتك بلا، فهل يؤثر ذلك على أدائك المهني:

☐ نعم. ☐ لا.

25- هل التّغيير الحاصل على طبيعة الإدارة من التّقليدية إلى الإلكترونيّة يهدد مصالح العمال ؟.

☐ نعم . ☐ لا .

. المعوقات التّقنية:

26- هل التّغيير المستمر لتكنولوجيا المعلومات يعد سببا في إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونيّة؟، يمكنك الإجابة ب:

☐ نعم. ☐ لا.

27- هل هناك عدم توافق الأنظمة المعمول بها مع تطبيقات الإدارة الإلكترونيّة؟. أجب بـ:

☐ نعم . ☐ لا.

28- هل ترى أي معوقات أخرى؟، فضلا أذكرها:

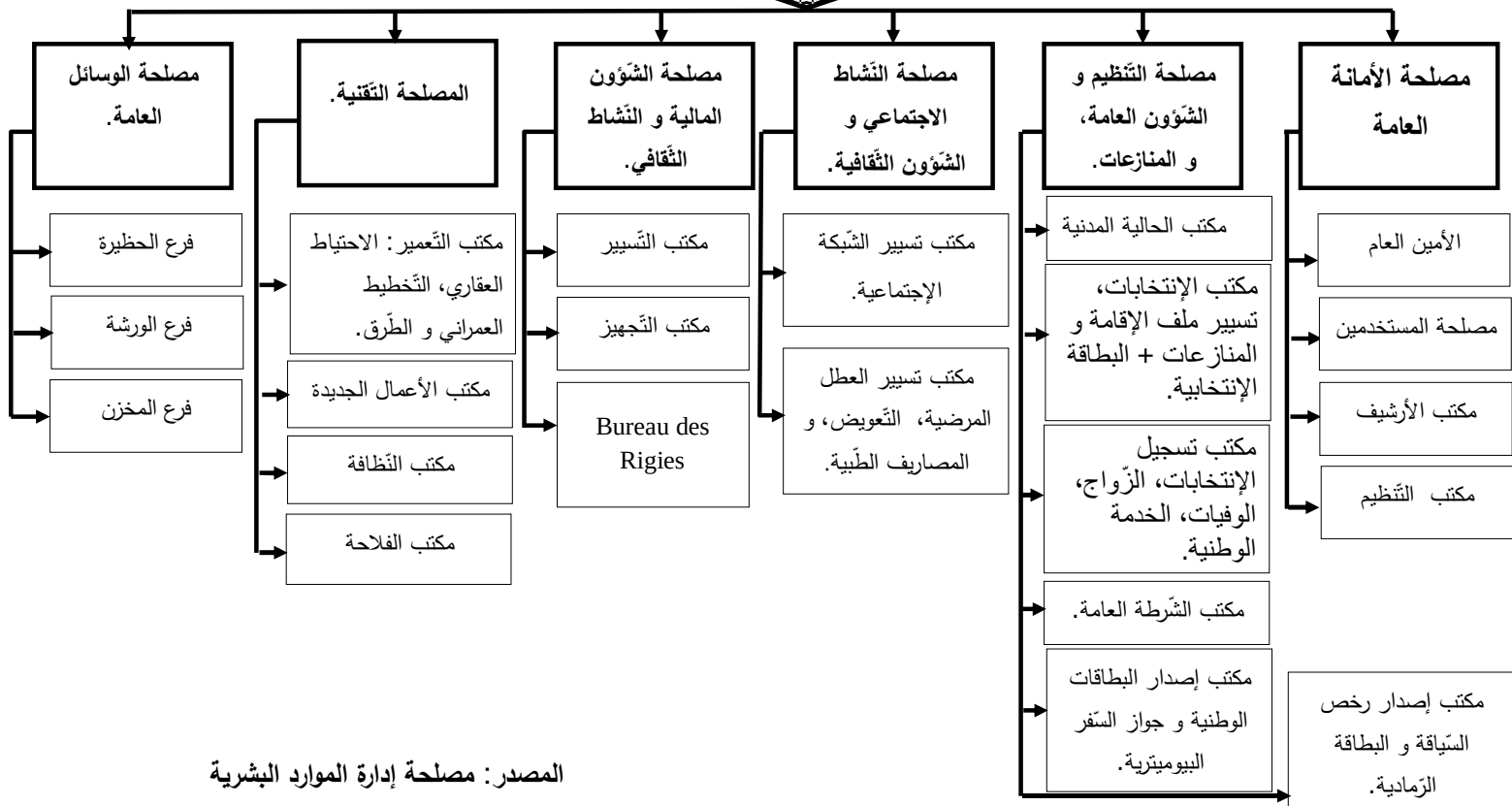
.....
.....

29- هل يمكنك تقديم اقتراحات حول كيفية استخدام الإدارة الإلكترونيّة لتفعيل كفاءة العمال، كونك على دراية بنظام بلديتك ؟. إعطاء رأيك الشّخصي.

.....
.....
.....
.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

ملحق رقم (04)



رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة على متغير النوع	11
2	توزيع عينة الدراسة على متغير السن	12
3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	12
4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	13
5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	14
6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	96
7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	97
8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	98
9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	98
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الأقدمية في العمل	99
11	وجهة نظر الأعوان الإداريين نحو الإدارة الالكترونية	100
12	الإدارة المفضلة للأعوان الإداريين ببلدية أقني قفران	101
13	أسباب التعامل الالكتروني للموظفين و الاستغناء عن العمل اليدوي	102
14	الفائدة من تطبيق الإدارة الالكترونية	104
15	مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في القضاء على اكتظاظ المواطنين داخلها	105
16	نسبة استخدام جهاز الحاسوب في عمل الأعوان الإداريين	106
17	مدى تحكم الموظفين في برامج الكمبيوتر	107-108
18	كمية الأجهزة والبرامج المتوفرة لتسهيل عمل موظفي المصلحة البيومترية.	109
19	توفير القواعد التي تحافظ على سرية المعلومات داخل البلدية	109
20	تدريب الموظفين حول كيفية استخدام الأجهزة والبرامج اللازمة من أجل التعامل معها.	110-111
21	أهم الوسائل المستخدمة في العمل الإداري داخل بلدية أقني قفران	112
22	البرامج المستخدمة من أجل سلامة الملفات الالكترونية داخل الحاسوب.	113
23	كيفية مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الأعوان الإداريين و تطويره حسب متغيرات الدراسة	115

24	تقييم العون الإداري لاستخدام الإدارة الالكترونية في بلدية أفني فغران.	118
25	ضعف التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية سبب في عرقلة المعاملات الإدارية لبلدية أفني فغران.	119
26	علاقة نقص الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الالكترونية حسب متغيرات الدراسة.	120
27	إرادة الإدارة العليا لبلدية أفني فغران حول إحداث نقلة نوعية نحو الإدارة الالكترونية.	123
28	علاقة ثقة العامل بقدراته في عدم انتشار مجال الإدارة الالكترونية في مختلف البلديات حسب متغيرات الدراسة.	125
29	تخصيص بلدية أفني فغران لدورات تكوينية من أجل الاتسام بمعرفة أكثر حول مجال الإدارة الالكترونية.	127- 128
30	كيفية تهديد مصالح العمال من التغيير الحاصل على طبيعة الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية حسب متغيرات الدراسة.	130
31	التغيير المستمر لتكنولوجيا المعلومات سبب في إعاقة تطبيق الإدارة الالكترونية.	132
32	عدم توافق الأنظمة المعمول بها مع تطبيقات الإدارة الالكترونية.	132
33	معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية أفني فغران.	133
34	علاقة الاقتراحات المقدمة من طرف الأعوان الإداريين حول كيفية استخدام الإدارة الإلكترونية لتفعيل كفاءتهم حسب متغيرات الدراسة.	135

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح الحجم النسبي لعينة الدراسة على متغير النوع	11
2	يوضح المدرج التكراري لعينة الأعوان الإداريين وفق متغير السن	12
3	يوضح المدرج التكراري لعينة الاعوان الاداريين حسب متغير المستوى التعليمي	13
4	يوضح الأعمدة البيانية لعينة الاعوان الاداريين حسب متغير المستوى الوظيفي	13
5	يوضح دائرة نسبية لعينة الأعوان الإداريين حسب متغير الاقدمية في العمل	14
6	يوضح الاتجاهات السلوكية الإنسانية	39
7	يوضح دائرة نسبية للإدارة المفضلة للأعوان الإداريين لبلدية أقي قفران	101
8	يوضح أسباب التعامل الالكتروني للموظفين و الاستغناء عن العمل اليدوي	103
9	يوضح الفائدة من تطبيق الإدارة الالكترونية	104
10	يوضح مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية أقي قفران في القضاء على اكتظاظ المواطنين داخلها	105
11	يوضح مدى تحكم الموظفين في برامج الكمبيوتر	108
12	يوضح أهرامات بيانية لأهم الوسائل المستخدمة في العمل الإداري داخل البلدية.	112
13	يوضح البرامج المستخدمة من أجل سلامة الملفات الالكترونية داخل الحاسوب.	113
14	يوضح تقييم العون الإداري لاستخدام الإدارة الالكترونية في بلدية أقي قفران.	118
15	يوضح الأعمدة البيانية لنسبة ضعف التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية سبب في عرقلة المعاملات الإدارية لبلدية أقي قفران.	119
16	يوضح إرادة الإدارة العليا لبلدية أقي قفران حول إحداث نقلة نوعية نحو الإدارة الالكترونية.	124
17	يوضح تخصيص بلدية أقي قفران لدورات تكوينية من أجل الاتسام بمعرفة أكثر حول مجال الإدارة الالكترونية.	127
18	يوضح مدى تأثير الدورات التكوينية على أداء الأعوان الإداريين.	128
19	يوضح معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية أقي قفران.	134

كلمة الشكر

الإهداء

ملخص الدراسة

خطة الدراسة

قائمة المختصرات

مقدمة.....أ، ب، ج، د

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1.....إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

3.....أسباب اختيار الموضوع

3.....أهمية الدراسة

4.....أهداف الدراسة

4.....منهج الدراسة وأدواته

10.....مجتمع البحث وعينة الدراسة

14.....تحديد المفاهيم والمصطلحات

19.....الدراسات السابقة

26.....تحديد مجال الدراسة

الفصل الثاني: مبادئ و نظريات الإدارة

27.....تمهيد

28.....المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة

28.....نشأة الإدارة

29.....مفهوم الإدارة

30.....أهمية الإدارة

30.....المبحث الثاني: مبادئ، مستويات و وظائف الإدارة

30.....مبادئ الإدارة

33.....مستويات الإدارة

وظائف الإدارة.....	33
المبحث الثالث: نظريات الإدارة.....	35
المدرسة الكلاسيكية أوالتقليدية.....	36
المدرسة السلوكية.....	39
المدرسة الحديثة منذ 1960.....	44

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية

تمهيد.....	50
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.....	51
نشأة الإدارة الإلكترونية.....	51
مفهوم الإدارة الإلكترونية.....	52
أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.....	53
المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....	55
مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....	55
متطلبات ودوافع التّحول نحو الإدارة الإلكترونية.....	56
وظائف الإدارة الإلكترونية.....	62
المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....	64
واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر لمفعل التّحول الإلكتروني.....	64
مشروع الجزائر الإلكترونية في الجزائر.....	66
معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	71

الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية

تمهيد.....	75
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية.....	76
مفهوم الموارد البشرية.....	76
أهمية الموارد البشرية.....	77
متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الموارد البشرية.....	78
المبحث الثاني: مدخل لدراسة الموارد البشرية.....	78

78.....	الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية.
79.....	مفهوم إدارة الموارد البشرية.
80.....	أهمية إدارة الموارد البشرية.
82.....	وظائف إدارة الموارد البشرية.
83.....	المبحث الثالث: واقع البلدية الالكترونية في الجزائر.
84.....	مفهوم البلدية الالكترونية.
85.....	مشروع البلدية الالكترونية في الجزائر.
87.....	أهداف مشروع بلدية الالكترونية في الجزائر.
	الفصل الخامس: الإدارة الالكترونية وسبل تطوير كفاءة الأعوان الإداريين
89.....	تمهيد.
90.....	المبحث الأول: لمحة عن "بلدية أفتي فغران".
90.....	تعريف بلدية أفتي فغران.
91.....	هيئات بلدية أفتي فغران.
91.....	المبحث الثاني: سبل عصرنه بلدية أفتي فغران.
91.....	مراحل تطور الحالة المدنية.
94.....	رقمنة الحالة المدنية ل بلدية أفتي فغران.
95.....	إنشاء صفحة الفاييس بوك الخاصة ببلدية أفتي فغران.
96.....	المبحث الثالث: خصائص العينة.
96.....	عرض وتحليل نتائج الدراسة.
137.....	النتائج العامة للدراسة.
140.....	الاقتراحات والتوصيات.
141.....	الخاتمة.
143.....	قائمة المراجع.
153.....	الملاحق.
156.....	قائمة الجداول.
158.....	قائمة الأشكال.