وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

عنوان المذكرة

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية
- دراسة ميدانية في بلدية بسكرة-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و عمل

اسم و لقب الأستاذ	الرتبة	الصفة

إعداد الطالبة:
زروخي سهام

إشراف الأستاذة :
د. عزيز سامية

السنة الجامعية 2020 / 2021

رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

طه 114

شكر و عرفان

بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولا وأخرا بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه، وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم :"من لا يشكر الناس لا يشكر الله "فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة " عزيز سامية"، على إشرافها على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معي، وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذه المذكرة، فلها مني فائق التقدير والاحترام، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا وخاصة

وندين بالشكر أيضا إلى كل عمال بلدية بسكرة ،الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

سهام

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

"وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب أرحمهما كما ربياني صغيرا "سورة الإسراء الآية 24.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما ،

إلى الإخوة والأخوات ، إلى كل الأهل والأقارب ،

إلى جميع الأصدقاء،

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتي الأفاضل،

إلى كل من سقط سموا من قلمي ولم يسقط من قلبي.

سهام

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، و التطلعات المستقبلية لتجاوزها، كما يراها الإداريون في بلدية بسكرة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة مكونة من (31) سؤال موزعة على (04) محاور، هي البيانات الشخصية و المعوقات التنظيمية، المعوقات التقنية، المعوقات البشرية ، وبعد تأكد من صدق الأداء و ثباتها، ثم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة (40) إداريا تم اختياراهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

ظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية كما يراها الإداريون، حيث جاءت محور المعوقات التقنية في المرتبة الأولى، ثم تلاها محور المعوقات البشرية ثم التنظيمية لكل منهم، كما أشارت النتائج إلى التطلعات المستقبلية للتغلب على هذه المعوقات هو تحسين البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، و في ضوء تلك النتائج توصلت الدراسة للعديد من التوصيات أهمها وضع الاستراتيجيات اللازمة لإعادة تكوين و تدريب الموظفين لغرض تطوير مهارتهم و معارفهم في مجال الإدارة الإلكترونية، وا ٍجراء المزيد من الدراسات في مجال مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، المعوقات، الإدارة المحلية.

Study summary in Arabic:

The study aimed to reveal the obstacles to the application of electronic management, and future aspirations to overcome them, as seen by the administrators in the municipality of Biskra, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared consisting of (31) questions distributed on (04) axes, which are personal data and organizational obstacles, obstacles Technology, human obstacles, and after verifying the validity and stability of performance, and then applying them to the study sample of (40) administrators, who were chosen by the simple random method.

The results of the study showed that the obstacles that prevent the application of electronic management as seen by the administrators, where the axis of technical obstacles came in the first place, followed by the axis of human and then organizational obstacles for each of them. Electronic management, and in light of these results, the study reached many recommendations, the most important of which is the development of necessary strategies to reconfigure and train employees for the purpose of developing their skills and knowledge in the field of electronic management, and conducting more studies in the field in the future.

Keywords: electronic administration, obstacles, local administration.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة	أ-ت
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
تمهيد	6
أولا: إشكالية الدراسة	**7**
ثانيا: تساؤلات الدراسة	**9**
ثالثا: فرضيات الدراسة	**9**
رابعا: أسباب اختيار الموضوع	**9**
خامسا: أهمية الدراسة	**10**
سادسا: أهداف الدراسة	**10**
سابعا: تحديد مفاهيم الدراسة	**11**
ثامنا: الدراسات السابقة	**13**
خلاصة الفصل	**28**
الفصل الثاني: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية	
تمهيد	**30**
أولا: ماهية الإدارة الإلكترونية	**31**
ثانيا: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	**38**
ثالثا: ر احل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	**40**
رابعا: أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية	**42**
خامسا: مبادئ و أسس الإدارة الإلكترونية	**44**
سادسا: أنماط الإدارة الإلكترونية	**45**
سابعا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	**46**
ثامنا: معوقات تطبيق إدار ة الإلكترونية	**49**

خلاصة الفصل	**54**
الفصل الثالث: الإدارة المحلية في الجزائر	
تمهيد	**56**
أولا: ماهية الإدارة المحلية	**57**
ثانيا: خصائص الإدارة المحلية	**61**
ثالثا: وظيفة الإدارة الإلكترونية و مهامها	**62**
رابعا: مقومات الإدارة المحلية	**64**
خامسا: مشاكل الإدارة المحلية	**64**
سادسا: كفاءة وفعالية الإدارة المحلية	**65**
سابعا: واقع الإدارة المحلية في الجزائر	**66**
خلاصة الفصل	**68**
الجانب التطبيقي للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	**71**
أولا: فرضيات الدراسة	**72**
ثانيا: منهج الدراسة	**72**
ثالثا: مجالات الدراسة	**74**
رابعا: عينة الدراسة	**77**
خامسا: أدوات جمع البيانات	**81**
سادسا: أساليب التحليل	**84**
خلاصة الفصل	**85**
الفصل الخامس: تفريغ و تحليل البيانات الميدانية	
تمهيد	**87**
أولا: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول	**88**
ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني	**93**
ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث	**101**
خلاصة الفصل	**109**
الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة	
تمهيد	**111**
أولا: مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية	**112**

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الرئيسي	**117**
ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	**118**
رابعا: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة	**122**
خلاصة الفصل	**123**
الاقتراحات و التوصيات	**126**
خاتمة	**128**
قائمة المراجع	**130**
قائمة الملاحق	**136**

قائمة الأشكال

الرقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	تطور المدارس الإدارية	34
02	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت و الإدارة الإلكترونية	35
03	الإدارة الإلكترونية و نطاق المعلومات المتزايد	40
04	دائرة نسبية توضح وظائف الإدارة المحلية	63
05	دائرة نسبية توضح توزيع الأفراد حسب الجنس	78
06	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الموظفين وفق المؤهل العلمي	79
07	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية (الخبرة)	80
08	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير غموض الأهداف ووضوح الرؤية المستقبلية	88
09	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير انعدام التخطيط السليم	88
10	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف المشاركة	89
11	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف الوعي بأهمية و جدوى الإدارة الإلكترونية	90
12	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الإلمام بأهمية الإدارة الإلكترونية	91
13	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير روتينية الإجراءات الإدارية	91
14	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توافق الهياكل التنظيمية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	92
15	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف البنية التحتية	93
16	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سرعة تكنولوجيا المعلومات و صعوبة مسايرتها	94
17	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قلة كفاية و كفاءة أجهزة المتوفرة في البلدية	94
18	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سرعة البرامج الحاسوبية وضعف تحديثها يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية	95
19	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدم توفر البلدية على نظم الإدارة الإلكترونية	96
20	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير انعدام شبكة داخلية لربط أقسام البلدية ببعضها	96

21	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف قوة الوصل بشبكة الانترنت	97
22	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدم التوحيد في المعايير المعتمدة بالبلدية	98
23	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف برامج حماية البيانات و المعلومات	98
24	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير محدودية تدفق شبكة الانترنت في البلدية	99
25	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير خطة البديلة في حالة الطوارئ	100
26	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخوف من التحول الإلكتروني	101
27	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأمية الحاسوبية	102
28	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف اقتناع بعض المدراء و المسئولين	102
29	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف مهارات اللغات الأجنبية	103
30	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية	104
31	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قلة الكوادر المؤهلة و الكفيلة يدفع بعجلة تحول بسرعة	105
32	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة	105
33	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدم توفر الموظفين المتخصصين في تشغيل و صيانة أجهزة الحاسب الآلي	106
34	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قلة خبرة المسئولين	107
35	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية	107

قائمة الجداول

الرقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع الموظفين حسب المديريات المعنية بالدراسة الميدانية	78
02	يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس	78
03	يوضح توزيع عينة الموظفين وفق المؤهل العلمي	79
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية (الخبرة)	80
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير غموض الأهداف ووضوح الرؤية المستقبلية	88
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير انعدام التخطيط السليم	88
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف المشاركة	89
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف الوعي بأهمية و جدوى الإدارة الإلكترونية	90
09	يوضح وز يع أفراد العينة حسب متغير الإلمام بأهمية الإدارة الإلكترونية	90
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير روتينية الإجراءات الإدارية	91
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توافق الهياكل التنظيمية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	92
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف البنية التحتية	93
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سرعة تكنولوجيا المعلومات و صعوبة مسايرتها	93
14	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قلة كفاية و كفاءة أجهزة المتوفرة في البلدية	94
15	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سرعة البرامج الحاسوبية وضعف تحديثها يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية	95
16	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدم توفر البلدية على نظم الإدارة الإلكترونية	96
17	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير انعدام شبكة داخلية لربط أقسام البلدية ببعضها	96
18	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف قوة الوصل بشبكة الانترنت	97
19	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدم التوحيد في المعايير المعتمدة بالبلدية	98
20	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف برامج حماية البيانات و المعلومات	98
21	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير محدودية تدفق شبكة الانترنت في البلدية	99
22	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير خطة البديلة في حالة الطوارئ	100
23	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخوف من التحول الإلكتروني	101
24	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأمية الحاسوبية	102

25	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف اقتناع بعض المدراء و المسئولين	102
26	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف مهارات اللغات الأجنبية	103
27	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية	104
28	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قلة الكوادر المؤهلة و الكفيلة يدفع بعجلة تحول بسرعة	105
29	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة	105
30	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدم توفر الموظفين المتخصصين في تشغيل و صيانة أجهزة الحاسب الآلي	106
31	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قلة خبرة المسئولين	107
32	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية	108

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات و الشبكات الإلكترونية و خاصة بعد ظهور شبكة الانترنت، فأصبحت تكنولوجيا المعلومات و الشبكات الإلكترونية إحدى الركائز المهمة في الإدارة الحديثة، و بالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة و التفاعل الآني و اختصار المسافات.

و في ظل هذه التطورات و ما يسمى بالتقنية الرقمية، كان لابد لدول العالم من الاستفادة منها في كافة المجالات بما في ذلك المجالات الإدارية.

حيث تسعى الدول إلى تطبيق الإدارة التقليدية و تسهيل تقديم الخدمات و تحسين الأداء و الإنتاجية.

و أصبح الاعتماد على الإدارة الإلكترونية خياراً حتمياً، يستلزم على التنظيمات التقليدية ذات التوجيهات الإدارية تطبيق أسسها و مبادئها على مستوى واقعها العلمي، فمتغيرات بيئة العمل و البيئة الإلكترونية، تحتم الاستجابة للتحديات و الفرص التي تفرضها و تمليها الظروف المحلية و العالمية، فلا يمكن تصور مؤسسة أو منظمة تنشط بمعزل عن محيطها، قادرة على تحقيق مردود و فاعلية تنظيمية، و نموا و استمرارية.

إلا أن عملية التحول للممارسات الإدارة الإلكترونية تتطلب توفير المتطلبات الأساسية من موارد بشرية، و عناصر إدارية تنظيمية، و يستدعي الإلمام بشروطه الضرورية المتناسبة مع احتياجات و خصائص التنظيم و المجتمع معاً .

و الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة، و بكل الطرق لإرساء قواعد مجتمع يعتمد على المعلومات، و تكنولوجيا الاتصال من خلال عصرنه قطاعاتها العمومية بالاعتماد على شبكة الإنترنت و التحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية، بسبب مشاكل البيروقراطية و انعدام الشفافية التي كانت و مازالت تعاني منها الإدارة في ظل استخدامها للأسلوب التقليدي، و بغية التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغيرات في المجال الإداري بتحديث هياكلها و الانتقال التدريجي للإدارة الإلكترونية

و عليه فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري سوف تساهم بشكل كبير في إنجاح أهداف الإدارة المحلية، و توفير الجهد و الوقت و التكلفة و البحث دائما على الحلول التي تحد من معوقات التي تواجه التطبيق.

فموضوع هذه الدراسة يهدف إلى البحث عن المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري، و الإطلاع على الحالة القائمة عليها في بلدية بسكرة، و هو الأمر الذي دفعنا للبحث في إشكالية و معوقات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، و من أجل ذلك تم الاعتماد على ستة فصول للإحاطة بحيثيات الموضوع و الإلمام بأبعاده.

إذ تم التناول في الفصل الأول من الجانب النظري و المعنون بموضوع الدراسة لضبط إشكالية الدراسة، بطرح التساؤل الرئيسي، و التساؤلات الفرعية، ثم وضع فرضيات، ثم أسباب و أهمية اختيار موضوع الدراسة، أهداف الدراسة و المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة و تطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني كان بعنوان التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية، فتضمن عدة موضوعات حاولنا من خلاله التعريف بماهية الإدارة الإلكترونية، ثم التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ، ثم مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، و أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية، و مبادئ و أسس المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية و أنماط الإدارة الإلكترونية و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و أخيرا معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما الفصل الثالث فجاء بعنوان الإدارة المخلية في الجزائر، و اشتمل على عدة عناصر منها: ماهية الإدارة المحلية و خصائص الإدارة المحلية،و وظيفة الإدارة المحلية و مهامها و مقوماتها و مشاكل الإدارة المحلية و كفاءة و فعالية الإدارة المحلية و أخيراً واقع الإدارة المحلية في الجزائر.

هذا بالنسبة للجانب النظري أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة، فقد تضمن ثلاثة فصول كانت على النحو التالي: الفصل الرابع: تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، و فيه تم و ضع فرضيات الدراسة، و المنهج المستخدم، وتحديد مجالات الدراسة(المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزماني)، و كيفية اختيار العينة و أهم خصائصها، أدوات جمع البيانات و أخيراً أساليب التحليل.

في حين خصص الفصل الخامس لتفريغ و تحليل البيانات الميدانية للاستمارة حيث تم بيانات المحور الثاني الخاص بالتساؤل الفرعي الأول، و المحور الثاني الخاص بالتساؤل الفرعي الثاني و المحور الرابع الخاص بالتساؤل الفرعي الثالث.و ذلك بناء على البيانات المستخلصة من الاستمارة.

أخيراً الفصل السادس كان بعنوان مناقشة نتائج الدراسة، و تم فيه عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة و مناقشتها، و تحليلها في ضوء التساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، ليخلص الفصل إلى مجموعة من التوصيات بناء على النتائج المتوصل إليها، لتنتهي هذه الدراسة بخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول:موضوع الدراسة

تمهيد:

أولا: إشكالية الدراسة

ثانيا: تساؤلات الدراسة

ثالثا: فرضيات الدراسة

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

خامسا: أهمية الدراسة

سادسا: أهداف الدراسة

سابعا: تحديد مفاهيم الدراسة

ثامنا: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر موضوع الدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث الاجتماعي نظرا للأهمية القصوى التي تتميز بها هذه المرحلة، وقد حاولنا في هذا الفصل تحديد إشكالية الدراسة و فرضيات الدراسة مع تبيان أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة مع تحديد أهداف الدراسة والتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وبعدها تم تلخيص عدد من الدراسات السابقة التي تتقاطع مع موضوع دراستنا التي تمكننا فيما بعد من تحديد الإطار التطبيقي للدراسة ومعرفة علاقتها بالدراسة الحالية.

أولا: إشكالية الدراسة:

لقد أصبح التطور الإداري مهمة شاقة من أجل متابعة و مواكبة التطورات التكنولوجية و توظيفها لتحقيق أهدافها، ولقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات و الشبكات الإلكترونية و خاصة بعد ظهور شبكة الانترنت، فأصبحت تكنولوجيا المعلومات و الشبكات الإلكترونية إحدى الركائز المهمة في الإدارة الحديثة.

و ظهرت موجات متتالية من الأفكار و المفاهيم الهادفة التي تساعد إدارة المنظمات على تطوير و التغيير، فقد انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية و الإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة.

حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية قبل ظهور الانترنت في مرحلة تطور بطيئة، ولكنها سرعان ما قفزت إلى مرحلة نوعية بفضل استخدام تكنولوجيا الانترنت لتمثل أهم ظاهرة تاريخية و تكنولوجية و قد غيرت الانترنت قواعد العمل في عالم الأعمال، لأنها مكنت من استثمار الفرص المتاحة في بيئة تكنولوجيا المعلومات.

وتعد الإدارة الإلكترونية مفهوما حديثا في الإدارة، تقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات، و الشبكات الالكترونية في انجاز وظائف الإدارة: التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني و القيادة الإلكترونية و الرقابة الإلكترونية.

فالإدارة الإلكترونية أداة تغيير في البيئة التنظيمية و تتطلب تغييرا في أساليب الإدارة و هياكل كل التنظيم فهي تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وتعتمد على استخدام شبكة الاتصالات المتقدمة لتزويد و استرجاع المعلومات لدعم و اتخاذ القرارات الفردية و التنظيمية لتخدم العمل الإداري اليومي.

إلا أن التطورات التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات جعل دول العالم تتسابق في استخدام أحدث أنواع التكنولوجية لتمكن المواطن من الحصول على المعلومات بأسرع وقت ممكن و بكفاءة و شفافية، والجزائر تسعى هي كذلك لمسايرة كل هذه التطورات و محاولة الاستفادة منها على أكمل وجه، و ذلك بتطوير النظام الإداري و إرساء مبادئ الإدارة الإلكترونية في مختلف قطاعاتها، من خلال تسهيل و تبسيط الخدمات و تقريب الإدارة من المواطن، وتلبية حاجياته و تحقيق رضاه.

وتعتبر البلدية أحد أهم الإدارات الأقرب إلى المواطن و النواة الرئيسية في المجتمع فهي تشكل من مفهوم خدمة المواطن للمواطن تحت تنظيم إداري، و بالتالي فإن كثرة الإجراءات الإدارية التي تمر من خلال المصالح تعد هاجسا سواء للمواطن أو الموظف الذي يقدم خدمة، وهي كغيرها من الإدارات التي تواكب التطورات التكنولوجية ووسائل الاتصال للارتقاء بمستوى الأداء من حيث التقليل من العمل الورقي اليومي و تسريع العمل من ناحية أخرى و تلبية حاجاتهم و تقديم الخدمات الإدارية التي يطلبونها و تحسين الإنتاجية العاملين و فتح قنوات الاتصال بين المواطن و موظفي الإدارة.

ولذلك تسعى البلديات إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل فإنه لا بد أنه ستظهر معوقات في تطبيقها في بلدية بسكرة و لذلك جاءت دراستنا للتعرف على المعوقات و المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة في ضوء معوقاتها من خلال البحث في معوقات تطبيقها لمعرفة المشاكل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة التي تدعو للكشف على أهم المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري ببلدية بسكرة، و بناء على ما سبق تتخلص مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤال الآتي: **ما هي المعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية عند موظفي بلدية بسكرة؟**

ثانيا: تساؤلات الدراسة:

1. ما المعوقات التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية؟

2. ما المعوقات التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية؟

3. ما المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية:

- المعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية عند موظفي بلدية بسكر ة.

ب- الفرضيات الجزئية:

- المعوقات التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- المعوقات التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع البحث هي أسباب ذاتية و أسباب موضوعية:

1. الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا و الانترنت و الاستفادة منها مستقبلا.
- الرغبة في معرفة العراقيل التي تواجه الإدارة الإلكترونية و تطبيقها في النظم الإدارية.
- الرغبة في النزول إلى الميدان من خلال الدراسة الميدانية و التقرب من عالم الشغل.

- الاهتمام بمعرفة أسباب تخلف الإدارات الجزائرية عن باقي الإدارات العربية و العالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة في مجال البلديات التي تعتبر الإدارة الأقرب إلى المواطن.

2. الأسباب الموضوعية:

- الإقبال الكبير على تكنولوجيا الاتصال و محاولة إسهامها في التنظيمات الإدارية.
- الموضوع قابل للدراسة ميدانيا.
- التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.
- التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.
- محاولة الوصول إلى حلول لمشاكل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.

خامسا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- إثراء المجال المعرفي و العلمي من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.
- معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.
- كشف المظاهر التي تقف عائقا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التيقن ميدانيا من بعض القضايا و المفاهيم المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية.
- الوصول إلى نتائج علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الإلكترونية.

سادسا: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

- الربط بين تحقيق الإدارة المحلية و تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية.
- التعرف على الواقع الحالي للإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية ببلدية بسكرة.
- الخروج بمجموعة من النتائج و التوصيات التي تساهم في تطوير أداء الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية بشكل مناسب.

سابعا: تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من الخطوات الهامة في البحوث العلمية خاصة البحوث السوسيولوجية، وتتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا تتمثل فيما يلي:

- المعوقات.
- الإدارة الإلكترونية.
- الإدارة المحلية.

1. مفهوم المعوقات:

لغة: مشتقة من كلمة عاق، يعوق، عوقا بمعنى منعه و شغله عنه، فهو عائق[1].

وجاء تعريفها في لسان العرب لأبن منظور عاقة الشيء يعوقه، عوقا،صرفه وحسبه، ومن التعويق و الإعتياق، وذلك إذا أراد أمرا فصرفه عنه، و التعويق تثبيط الناس عن الخير، و التعوق والتعويق أي التثبيط.[2]

[1] - مجمع اللغة العربية: **المعجم الوسيط**، الجزء الثاني، مطبعة مصر، القاهرة، 1961، ص643.

[2] - يوسف خياط، **لسان العرب المحيط للعلامة ابن المنظور**، معجم لغوي علمي، المجلد 3، الجزء الأول، دار لسان العرب بيروت، الطبعة 2، ص 930.

اصطلاحا:

تعرف المعوقات بأنها: " جميع العوائق المالية و الإدارية و الفنية و الاجتماعية و الشخصية التي تعوق المسئول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم و تطويرها.[1] "

التعريف الإجرائي:

نستنتج بأن المعوقات: " هي الصعوبات و العراقيل و الحواجز التنظيمية و التقنية والبشرية و الإدارية و المادية التي تواجه الإدارة المحلية و تحول دون تحقيقها لأهدافها المسطرة".

2. الإدارة الإلكترونية:

يقدم نجم عبود نجم تعريفا لها بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت و شبكات الأعمال في تخطيط و توجيه و الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للمؤسسة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة[2].

و يعرف فهد بن ناصر الجديد الإدارة الإلكترونية بأنها كذلك بأنها مصطلح إداري يقصد بها:" مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد و مصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط و تشغيل و متابعة و تطوير.[3] "

[1]- الحسن محمد المغنيدي: **معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون و المشرفات في محافظة الإحساء التعليمية**، رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر،1997، ص 71.

[2]- نجم عبود نجم: **الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات)**، دار لمريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

[3]- الجديد، فهد بن ناصر: لمحات في الإدارة الإلكترونية، [على الخط المباشر]، زيارة يوم : 2021/06/24، متوفر على الموقع: https://www.alriyadh.com/145288.

3. الإدارة المحلية:

عرفها الشيخلي بأنها:" أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات و الواجبات بين الأجهزة المركزية و المحلية، و ذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، و أن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة، و تحقيق أعراضها المشروعة[1]".

ثامنا:الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث لأنها توفر الكثير من المعلومات بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، كما أنها تمنح الباحث فرصة لتكوين تصور منهجي لطريقة بحثه، و تجنبه الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها سابقيه.

حيث يعتقد الكثير من الباحثين أن الدراسات السابقة، هي تلك الدراسات التي تدخل ضمن التراث النظري أو أدبيات الموضوع من أوجه كثيرة.[2]

- **الدراسة الأولى:**

الباحث عبان عبد القادر، بعنوان **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د علم اجتماع إدارة العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

[1]- محمد محمود الطعامنة: **نظم الإدارة المحلية (المفهوم، والفلسفة و الأهداف)**، الملتقى العربي الأول في الوطن العربي، صلالة – سلطنة عمان ، 18-20 أغسطس 2003.

[2]- بالقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني: **منهجية العلوم الاجتماعية**، الكتاب الأول المعرفة ومناهج البحث العلمي، الدار الجزائرية، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة، 2017،ص 96.

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟، و تمحور عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنه الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية و درجة مساهمتها في عصرنه الإدارة التقليدية الجزائر؟

قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقا من التساؤلات المطروحة، حيث قام بحذف صيغة التساؤل و الإبقاء على صيغة الجمل.

أهداف الدراسة: سعت الدراسة لبلوغ مجموعة من الأهداف، تمحورت في:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا و علميا.
- معرفة ما مدى وعي المدراء و العاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي بالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم.
- البحث عن فوائد و أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية و القضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها.
- التنقيب عن الأساليب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
- تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

- التعرف على مدى توفر الإدارات الجزائرية موقعا إلكترونيا تستخدمه في معاملاتها الإدارية.
- تشخيص الأساليب المتبعة في الإدار ات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية.

الأساليب المنهجية للدراسة: اعتمد الباحث في دراسته عن منهجين، المنهج الوصفي، المنهج الإحصائي للقيام بالتحليلات الإحصائية، و استخدم كل من الملاحظة، المقابلة، الاستخبار القياسي لجمع المعلومات و البيانات.

نتائج الدراسة: يمكن تلخيص النتائج التي توصلت لها الدراسة في النقاط الآتية:

النتيجة الأولى: ليس هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر و هذا راجع إلى نقص الإمكانيات البرية و المادية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، فعدم توفر الأجهزة التقنية و نقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الإلكتروني و استخدام الحاسوب، وكذا عدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين و تطوير العمل الإداري الأمر الذي جعل الإدارة في الجزائر لا زالت في غمار الشكل التقليدي، ولم ترتقي إلى مستوى الإدارة الإلكترونية بعد.

النتيجة الثانية: الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنه الإدارة التقليدية في الجزائر، من خلال تحسين خدماتها و ترقية أداء العاملين فيها و تسريع وتيرة العمل فيها، و الدقة في إنجاز الوظائف الإدارية.

النتيجة الثالثة: نظرا لضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية الجزائرية فإنها لم تكن عامل مساهم في عصرنه الإدارة التقليدية في الجزائر، ذلك أن العديد من المعوقات كانت سببا في تعطيل قيام و نشوء إدارة إلكترونية في الجزائر منها معوقات بشرية و مادية و مالية و تقنية و أمنية و تشريعية.

النتيجة العامة: هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنه الإدارة التقليدية، و منها التحديات البشرية، و التي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، و التحديات

لتنظيمية و التي تخص نقص الإجراءات و الإستراتيجيات الإدارية، و التحديات التقنية و التي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، مما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية التي بدورها لم يجعلها تسير وفق متطلبات الحكومة الإلكترونية مثلما هو معمول به في الدول المتقدمة و العربية.

❖ **الدراسة الثانية:**

الباحثة رحماني سناء، بعنوان **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016- 2017.

حاولت الباحثة الوقوف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، بأخذ حالة مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية ببرج بوعريريج، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور؟

وقد تفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى توفير مؤسسة كوندور لعناصر الإدارة الإلكترونية التقنية و البشرية؟
- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسيير المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

وللإجابة على الإشكالية و الأسئلة، تم صياغة أربعة فرضيات تفرعت عن كل فرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: توفر مؤسسة كوندور عناصر الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول.

الفرضية الثانية: تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة الإدار ة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

- التعرف على مستوى توفير مؤسسة كوندور لعناصر الإدارة الإلكترونية سواء التقنية (الحاسوب و ملحقاته، شبكات الاتصال، البرمجيات، قواعد البيانات) أو البشرية.
- التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بعناصرها التقنية و البشرية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور على مستوى التخطيط و التنظيم و القيادة.
- التعرف على الفروق بين و جهات نظر مفردات عينة الدراسة حول مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور وفقا للمتغيرات الشخصية.
- التعرف على الفروق بين و جهات نظر مفردات عينة الدراسة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور وفقا للمتغيرات الشخصية.
- التعرف بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة.

المنهج و أدوات جمع المعلومات: لإثبات فرضيات البحث ميدانيا، اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة و المنهج الوصفي. أما في جمع البيانات تم الاعتماد على كل من استمارة الاستبيان، المقابلة، و الملاحظة.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول، و أن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري، إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى مزيد من التطوير.
- كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير المؤسسة خاصة الوظائف الإدارية فيها، فقد كانت الرقابة من أكثر الوظائف الإدارية التي ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم و القيادة على التوالي، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة.
- درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني.

❖ **الدراسة الثالثة:**

الباحث صبحي المهدي حسين بشير، بعنوان **دور الثقافة التنظيمية في قبول و استخدام الإدارة الإلكترونية في الزاوية- ليبيا**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، 2017.

تمحورت إشكالية الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال التالي: ما دور الثقافة التنظيمية في قبول و استخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية بليبيا؟

كما حاول الباحث في دراسته الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور الثقافة التنظيمية على قبول و استخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية؟

- إلى أي مدى يؤثر الأداء المتوقع على النية السلوكية لاستخدام الإدارة الإلكترونية؟
- ما تأثير الجهد المتوقع على النية السلوكية لاستخدام الإدارة الإلكترونية؟
- ما الدور الذي يؤديه التأثير الاجتماعي في النية السلوكية لاستخدام الإدارة الإلكترونية؟
- ما تأثير الشروط التسييرية على الاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية؟
- ما تأثير النية السلوكية على الاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية؟

أما فرضيات الدراسة فكانت على كما يلي:

H1 : الثقافة التنظيمية لها دور مباشر في قبول و استخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية.

H2: يوجد تأثير مباشر بين الأداء المتوقع و النية السلوكية لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

H3: الجهد المتوقع له تأثير مباشر على النية السلوكية لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

H4 : التأثير الاجتماعي له دور مباشر على النية السلوكية لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

H5: يوجد تأثير مباشر بين الشروط التسييرية والاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية.

H6: النية السلوكية لها تأثير مباشر على الاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية.

أهداف الدراسة: هدف الدراسة إلى الكشف عن دور أبعاد الثقافة التنظيمية على قبول و استخدام الإدارة الإلكترونية باستخدام النموذج الموحد لقبول التكنولوجيا UTAUT في جامعة الزاوية، وهذا من خلال تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها في:

- تحليل و تقييم دور الثقافة التنظيمية على قبول و استخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية.
- تحليل و قياس تأثير الأداء المتوقع على النية السلوكية لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

- دراسة تأثير الجهد المتوقع على النية السلوكية لاستخدام الإدارة الإلكترونية.
- تحليل دور التأثير الاجتماعي في النية السلوكية لاستخدام الإدارة الإلكترونية.
- قياس تأثير الشروط التيسيرية على استخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية.
- تحليل و تقييم النية السلوكية على الاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية.

منهج و أدوات الدراسة: قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، و الاعتماد على أسلوب المسح المكتبي، و ذلك بالاستعانة بالكتب، الدوريات العربية، التقارير، شبكة الانترنت، و الرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع، أما فيما يتعلق بالبيانات و المعلومات الميدانية فقد تم الاعتماد على الإستبانة الموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية.

نتائج الدراسة: توصل الباحث في دراسته إلى جملة من النتائج، يمكن إجمالها في:

- عناصر لثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح في تبني و قبول الجامعة لأسلوب الإدارة الإلكترونية.
- هناك تأثير واضح بين الشروط التسييرية و الاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية.
- ضرورة توفير البنية التحتية، وزيادة المخصصات المالية، ونشر الثقافة التنظيمية التي تشجع على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة دعم و تشجيع الإدارة العليا للعاملين على استخدام الإدارة الإلكترونية.

❖ **الدراسة الرابعة:**

الباحث بوزكري جيلالي، بعنوان **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016.

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، و ما هي التطلعات التي تسعى لتحقيقها؟

وفي مضمون الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- إلى أي مدى بلغ تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- ما هي أساسيات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟
- إلى أي مدى بلغ عصرنه تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات 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 الاستراتيجيات المسطرة لتطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية؟

للوصول إلى النتائج المرجوة تم طرح مجموعة من الفرضيات، و تمثلت فيما يلي:

- يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة إلا أنه لقي رواجا كبيرا.
- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها أغلب المؤسسات و الإدارات الراغبة في التحول إليها.
- لا يعتبر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية عامل محفز لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة.
- المؤسسات الجزائرية ما زالت متأخرة في تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية.
- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكومبيوتر، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، نوع

المؤسسة، نشاط المؤسسة، القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة و حجم المؤسسة (عدد العمال)، على النحو:

- فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية فيها.
- واقع استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها.
- أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة فيها.
- آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية بين واقع و آفاق استخدام أدوات و تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في النقاط الآتية:

- التعرف على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- محاولة معرفة متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على درجة استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في استخدام الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على أهم البرامج و الإمكانيات التي تعتمدها المؤسسات الجزائرية في سبيل تطوير استخدام الإدارة الإلكترونية.

المنهج و أدوات جمع المعلومات: للوقوف على حيثيات الظاهرة المدروسة و تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، أما الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة فقد اعتمدت على الإستبانة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لجملة من النتائج يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، و التحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة و يزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة و المؤسسات المختلفة أثناء تأدية خدماتها.
- الإدارة الإلكترونية هي ليست مجرد تحويل أنظمة العمل و الخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، و إنما هي منظومة متشابكة و معقدة تستدعي دراسات شاملة، كما أنه تفاعل المكونات المقومات الأساسية للتنظيم الإلكتروني هو ما يشكل الإطار العام للإدارة الإلكترونية.
- محددات الخدمة الرشيدة تظهر أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية، و تتجلى معاييرها في القيم الآتية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة و الاستمرارية، الاستجابة، السرعة، السرعة وربح الوقت و الدقة في تحديد المهام.
- تتطلب الإدارة الإلكترونية العمل على تخفيف مقاومة التغيير الذي تفرزه الثقافة التقليدية للإدارات، لأنه من شأنه أن يجعل الإدارة الإلكترونية تسير وفق الثقافة التقليدية للأجهزة البيروقراطية.
- من أبرز العقبات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر الأمية الرقمية، ضعف البنية التحتية للمعلومات و الاتصالات، ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات، إضافة لذلك مشكلة الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية، مع غياب العوامل المشجعة لذلك، كتخفيض السعر.
- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين المعاملات الإلكترونية و حماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية، لذلك على الدولة و المؤسسات أن تولي أهمية قصوى لأمن المعلومات، و هذا يعتبر من أهم التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية.

- تكاليف و معوقات تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية تختلف من مؤسسة / دولة إلى أخرى حسب خصائص كل مؤسسة / دولة، و الإدارة الإلكترونية تتطلب ضرورة متابعة التنفيذ خطوة بخطوة، و تطبيق كل الطرق العلمية لقياس الأداء و التقييم و المتابعة.

❖ **الدراسة الخامسة:**

الباحث ساري عوض الحسنات، بعنوان معوقات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس 2011.

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة؟

وفي مضمون الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟ و ما سماتها و أسسها و متطلبات تطبيقها في الجامعات؟
- ما واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ؟
- ما أهم المعوقات التي تو اجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الفلسطينية؟

للوصول إلى النتائج المرجوة تم طرح مجموعة من الفرضيات، تمثلت فيما يلي:

- إن الإدارات الجامعية الفلسطينية تعاني من مشكلات و قصور في توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، و تطوير التنظيم الإداري و تدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- قلة الكوادر المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل داخل الجامعة و خاصة في النظام الإداري، و عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب و اختياره لقدراته و مؤهلاته العلمية.

- ضعف التشريعات و الأنظمة الإدارية لتتواكب مع التعاملات الإلكترونية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في النقاط الآتية:

- التعرف إلى ماهية الإدارة الإلكترونية و سماتها و خصائصها.
- رصد واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية لمحافظة عزة.
- الكشف عن المعوقات التنظيمية و التقنية و البشرية و المادية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.
- التوصل إلى حلول و توصيات للحد من أو التغلب على هذه العقبات في ضوء نتائج الدراسة.

المنهج و أدوات جمع المعلومات: استخدم الباحث المنهج الوصفي و ذلك للتعرف على الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية و اعتمد على الإستبيانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات و اقتصرت على نسبة عشوائية من أعضاء و موظفي الهيئة الإدارية في الجامعات الفلسطينية عمداء الجامعات و نوابهم الأكاديميين و الإداريين و رؤساء الأقسام الأكاديمية و الإدارية و السكريتاريا العاملين بهذه الأقسام.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لجملة من النتائج يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- وجود معوقات تنظيمية تتمثل في الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- ضعف دعم وزارة التربية و التعليم العالي لسياسات تطبيق الإدارة الإلكترونية و نقص التشريعات اللازمة لتطبيقها.

- وجود معوقات تقنية تتمثل في عدم تكامل القاعات الدراسية و الإدارية بما يتناسب مع تقنيات الإدارة الإلكترونية.
- وجود معوقات بشرية تتمثل في ضعف مهارات اللغة الإنجليزية.
- نقص الوعي بأهمية الإدارية الإلكترونية، و النقص في الدورات التدريبية.
- وجود معوقات مالية تتمثل في ضعف الدعم الحكومي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- ندرة وجود حوافز مالية للتميز في مجال العمل الإلكتروني.
- محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة المالية و العينية.

➢ **قراءة في الدراسات السابقة:**

1. **التعليق على الدراسات الوطنية:** بعد استعراضنا للدراسات الوطنية التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية اتضح أنها لم تتناول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، و على هذا اتفق مع دراستنا من حيث الموضوع، و خصوصا في المتغير التابع وهو الإدارة الالكترونية، مستخدمين بذلك نفس المنهج إضافة إلى مناهج أخرى، و نفس الأداة المستخدمة في جمع البيانات ألا وهي الاستمارة بالإضافة إلى أدوات أخرى.

أما الاختلاف : فيكمن في كون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تحصيل حاصل في الوقت الراهن، أي يدخل ضمن إستراتيجية الدولة، و هو ما أدى إلى تنوع العينة الدراسة، باختلاف البلديات و الولايات الوطن،و هذا راجع إلى تنوع الثقافات و القيم داخل المجتمع الجزائري، حيث تناولت الدراسة الأولى موضوعها في ولاية بسكرة لكن في بلدية الكاليتوس ، أما الدراسة الثانية فتم تطبيقها في برج بوعريريج، و الدراسة الثالثة في ولاية الجزائر، بالإضافة إلى الاختلاف الزماني.

2. **التعليق على الدراسات الأجنبية:** بعد استقرائنا للدراسات الأجنبية متمثلة في الدراسات العربية و التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية .

و بمقارنة هاتين الدراستين نرى أن هناك اتفاق و اختلاف، فهم يتفقوا مع الدراسة باعتمادهم على المنهج الوصفي التحليلي، ويختلفوا بشكل جزئي من حيث تلك الدراسات.

لم تتناول دراسة ليبيا معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بل تناول موضوع الثقافة التنظيمية، لكن دراسة فلسطين تتشابه لحد كبير لموضوع دراستنا.

و على العموم تمت الاستفادة من الدراسات السابقة بشكل كبير في إعداد الجانب التطبيقي أو النظري بالإضافة إلى صياغة أسئلة الاستبيان.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل المعنون بالإطار العام للدراسة تحديد الإشكالية و وضع تساؤلات للدراسة و صياغة الفرضيات و توضيح أسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع منها الذاتية و الموضوعية و إبراز أسباب و أهمية و أهداف هذه الدراسة ثم تحديد أهم المفاهيم الأساسية التي جاءت في عنوان الدراسة و في الأخير لتدعيم دراستنا قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة حول الموضوع و التي ساعدتنا في تحديد الأدوات و المنهج المناسب للدراسة كما زودتنا بأفكار إضافية حول الموضوع.

الفصل الثاني:التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

أولا: ماهية الإدارة الإلكترونية

ثانيا: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

ثالثا: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

رابعا: أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية

خامسا: مبادئ و أسس الإدارة الإلكترونية

سادسا: أنماط الإدارة الإلكترونية

سابعا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

ثامنا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

تمهيد:

في ظل التقدم العلمي و التطور التكنولوجي وانتشار الثقافة الإلكترونية وتطور الحاسوب وتطبيقاته و تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وظهور شبكات الإنترنت سارعت دول العالم إلى إدخال هذه التقنيات و التكنولوجيات الجديدة على الإدارة العامة التي تعتبر العصب الأساسي الذي تقوم عليه الحكومات هادفة بذلك إلى التخلص من الإدارة التقليدية و استبدالها بالإدارة الالكترونية . و يدرس هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية من خلال تحديد المفهوم ونشأة و مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية و تطور الإدارة الإلكترونية وكدا تبيان عناصر ومتطلبات تطبيقها وفي الأخير تحديد وظائف الإدارة الإلكترونية.

أولا: ماهية الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الالكترونية ، و محاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف ، وأهم المبادئ ، والأهداف دون إهمال ما تتسم به الإدارة الالكترونية من خصائص ، مع التطرق إلى أهم مر احل ، ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

1- نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ،كي تحسن من مستوى أعمالها ، و جودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية ، أو إدارة الحكومة الالكترونية ، أو الإدارة الالكترونية. بذلك فإن ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية وانتشار شبكة الانترنت.[1]

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الالكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.[2]

و بالتالي فالإدارة الالكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون،

[1]- ياسين، سعد غالب: **الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة،2005 ،ص 3.
[2]- سعيد بن معلا العمري: **" المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ "**، رسالة ماجستير،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003،ص 14.

ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم.[1]

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة ، في ظل ثورة المعلومات ، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات ، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا ، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها[2] .

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

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

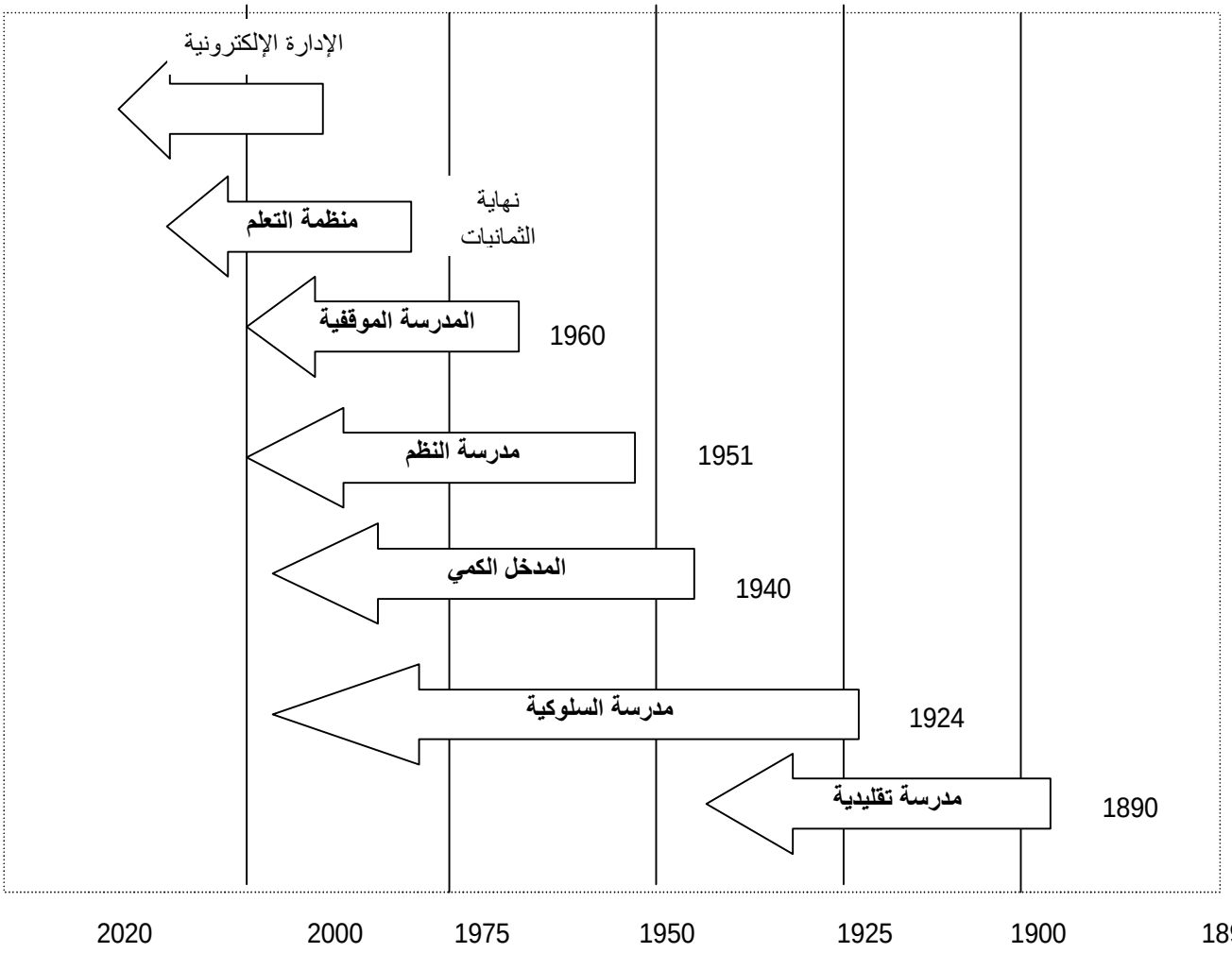
ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية ، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة ، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها ، وتنفيذها على الوجه الأكمل ، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية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

[1]- سعيد بن معلا العمري: **مرجع سابق**، ص 14.
[2]- ياسين سعد غالب: **مرجع سابق**، ص 238-241.

ومن أجل فهم الإدارة الإلكترونية فإنا سنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة و كالآتي:

1.1- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية و تجاوز لها:

إن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعد لتطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن. فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر، و مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في تجارب هاوثون و التي تنامت و توجت في المدرسة السلوكية، و إلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية في الستينيات فمدخل منظمة التعلم في الثمانيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية. **و الشكل رقم (2-1) يوضح هذا التطور**

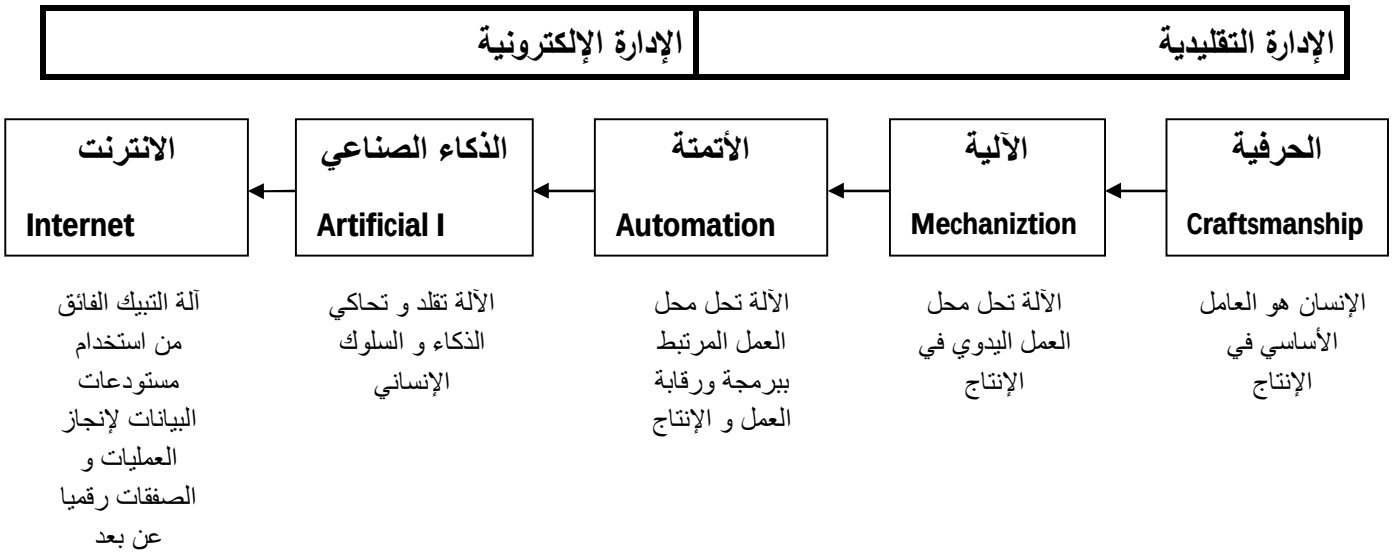


الشكل رقم 01: تطور المدارس الإدارية

المصدر: نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات**، المملكة العربية السعودية، دار المريخ ، 2004ص.129

2.1. الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة: حيث اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط و الرقابة القابلة للبرمجة، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان،

من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة، إلى جعل منها الانترنت و شبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا.



الشكل رقم 02: التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت و الإدارة الإلكترونية

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق،ص.130

3.1. الاتجاه نحو التوسع في مجال الأعمال:

الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكترونية كمجال تخصص ضيق إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة.

4.1. من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي:

الانترنت و شبكات الأعمال تجعل الاتصال ممكنا في كل مكان مهما كانت المسافات، إلا أن مشكلة التفاعل التي ظهرت في الإدارة الإلكترونية هي كثافة التفاعل و تنوع مجالاته و اتساعه، يجعل من غير الممكن التعامل معه إلا من خلال البرمجيات و ما يرتبط بها، و بالتالي يتحول التفاعل الإنساني إلى تفاعل آلي حاسوبي[1].

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الالكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر ، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح ، وأن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الالكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الالكترونية ، والإدارة الالكترونية ، حيث عرفت الإدارة الالكترونية بأنها " استخدام الوسائل ، والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة ، أو التنظيم ، أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان".[2]

وانطلاقا مما تضفيه تطبيقات الإدارة الالكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية ، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للإدارة الالكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة المعقلنة ، إذ يرى الباحث سعيد بن معلا العمري بأن الإدارة الالكترونية " تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة ، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة ، كما يتعدى مفهومها هدف

[1]- نجم عبود نجم: **مرجع سابق**،ص131-132.

[2]- محمد ، محمود الطعا منة ، طارق ، شريف العلوش ، **الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي** ، الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2004، ص 10-11.

التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات ، وتعزيز دوره في المشاركة ، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة".[1]

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبيين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في انجاز المعاملات ، وتقريب المسافات ، فعرفت الإدارة الالكترونية بأنها " انجاز المعاملات الإدارية ، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت ، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لانجاز معاملاتهم ، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات".[2]

أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفا للإدارة الالكترونية ، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها ، مثل الحكومة الالكترونية ، والأعمال الالكترونية ، ويعرف الإدارة الالكترونية باعتبارها منظومة متكاملة ، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة "هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال ، والحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية العامة أو الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين ، أو الموجهة للأعمال ، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة".[3]

كما عرفت الإدارة الالكترونية انطلاقا من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية ، وكيف اثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها ، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف **البنك الدولي** بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين ، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح

[1]- سعيد ، بن معلا العمري : **مرجع سابق** ، ص 15.
[2]- عشور عبد الكريم: **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو م أ و الجزائر**،مذكرة الماجستير، تحت إشراف: بوريش رياض، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق، جامعة منتوري- قسنطينة- 2009-2010،ص 14.
[3]- ياسين، سعد غالب: **مرجع سابق**، ص21.

بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار ، و ربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات ، وزيادة الشفافية ، وتعزيز المجتمع المدني".[1]

ومنه يمكن القول أن الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن ، انطلاقا من التغير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة ، ومضامين الخدمة العامة ، كمحصلة للتحول في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي ، إلى شكل يرتكز أساسا على تقنيات الانترنت ، والانترانت ، والاكسترانت والبرمجيات ، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات.

ثانيا: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، و ذلك تلك المراحل ما يلي: [2]

1. قناعة و دعم الإدارة العليا بالمنشأة:

ينبغي على المسئولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة و الرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل و الإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2. تدريب و تأهيل الموظفين:

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب و تأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، و هذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

---

[1] - عشور عبد الكريم: **مرجع سابق**،ص14.

[2]- محمود القدوة: **الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة**،دار أسامة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ،2010، ص110.

3. **توثيق و تطوير إجراءات العمل:**

من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات و تطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، و يتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل و تنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

4. **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:**

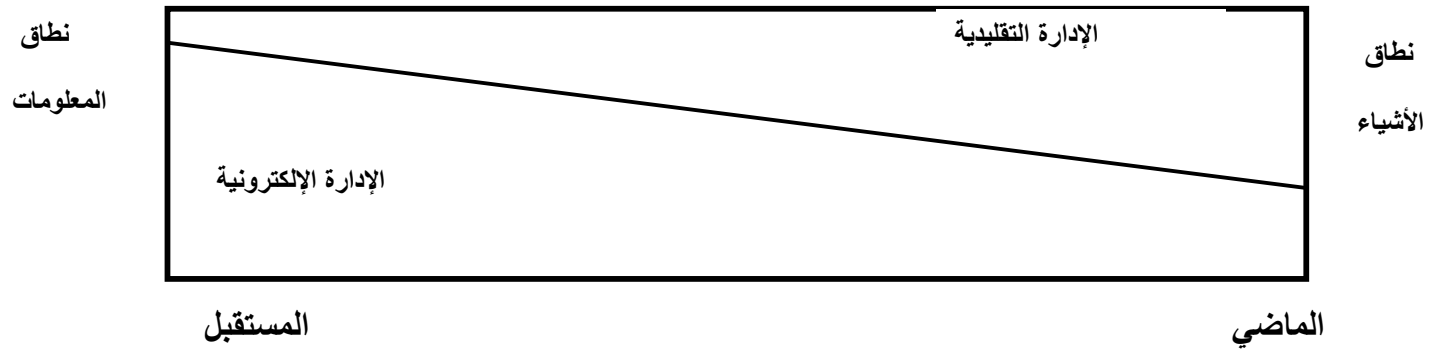
يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة و الأجهزة المرفقة معها، و تأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5. **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا:**

المعاملات الورقية القديمة و المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) و تصنيفها ليسهل الرجوع إليها، على سبيل المثال: إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مستند ورقي، تم تحويل 70% تقريبا إلى مستند إلكتروني.

6. **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:**

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام و برمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق، و على سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء، فمن الأفضل البدء ببرمجته و تطبيقه.[1]



الشكل رقم (03): الإدارة الإلكترونية و نطاق المعلومات المتزايد

المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سابق،ص126.

ثالثا: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية:

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل و تام للنظام الإداري التقليدي، لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية بحيث يتأقلم معها و يتطور بتطورها على

[1] - محمود القدوة: **مرجع سابق**، ص 111.

عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها و قد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه، وعلى العموم فإن هذه المراحل هي[1]:

1.1 مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

و في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية و العمل على تنميتها و تطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا و بشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته و إجراءاته بشكل سهل و بدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات و الإدارات و الوزارات و أحدث البيانات و الإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة و تعبئتها لإنجاز أي معاملة[2].

2.1. مرحلة الفاكس و التلفون الفاعل:

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى و المرحلة التي ستأتي فيما بعد و في هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس و التلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن و المنازل و خدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات و الأوراق و الشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس و سهل ودون أي مشاكل و بحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرساء و استقبال الأوراق أو الاستمارات و غير ذلك و هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار و الإداريين و المتعاملين و القادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط

[1]- ربحي مصطفى عليان:**البيئة الإلكترونية**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة 2، عمان،2015،ص 21.
[2] - ربحي مصطفى عليان: **مرجع نفسه**،ص 22.

كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف و الفاكس لذلك فإن الميسورين و ما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

3.1. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عال (حوالي 25- 30% من عدد الشعب) و توفرت الحواسب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة و رخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية و بالشكل المطلوب بأسرع وقت و أقل جهد و أقل كلفة ممكنة و بأكثر فعالية كمية و نوعية (جودة) و يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية و تقبلها و تفاعل معها و تعلم طرق استخدامها.[1]

رابعا: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية:

تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة.

و أن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت و لذلك بدأت المنظمات تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أهمها ما يلي:

- تبسيط الإجراءات داخل المنظمة و ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.

[1]- ربحي مصطفى عليان: **مرجع سابق**، ص 23.

- اختصار وقت تنفيذ و إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.
- الدقة و الوضو ح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة و كذلك مع المنظمات الأخرى داخل و خارج بلد المنظمة.
- إن استخدام الإدارة بشكل صحيح ستقلل الأوراق بكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المنظمة.
- سهولة حفظ و استرجاع المعلومات و البيانات فضلا عن الحفظ على سريتها.
- تعزيز قدرة المنظمة على مواكبة التطور و الاستجابة للمستجدات بالمرونة[1].

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية:

يعتبر السعي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع كفاية و فاعلية الجهاز الإداري و ليس غاية في حد ذاته، ويرى (أبو مغايض) و (العوالمة) و (رضوان) أن أهداف الإدارة الإلكترونية هي التي تحقق و مكتسبات على المستوى التنظيمي و الإداري، ومنها:

1- تسهيل طريقة الحصول على الخدمات و المعلومات الإدارية في أي وقت و تحسين مستوى أدائها.
2- سهولة انسياب المعلومات الإدارية و التخلص من مركزية المعلومات و التقليل من التعقيدات الإدارية.
3- فرصة لتغيير المحيط الذي تعمل فيه الأجهزة الإدارية و زيادة مبادرات الإبداع و الابتكار وفتح قنوات جديدة غير معتادة لتقديم الخدمات.
4- أن يساهم العمل الإلكتروني في زيادة و تعزيز القدرة التنافسية لإدارات المدارس بمختلف أنواعها، و ما يتبع ذلك من دفع للعملية الإدارية من حيث الكم و النوع.
5- تكامل أجزاء التنظيم و توحيده كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.

[1]- علاء عبد الرزاق و آخرون:**الإدارة الإلكترونية**،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،ص 2009،ص 37.

6- إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

7- توظيفها من أجل دعم و بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

8- التعليم المستمر و بناء المعرفة.[1]

خامسا: مبادئ وأسس الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على مبادئ وأسس يمكن استخلاصها من مجموع التعاريف المقدمة السابقة وغيرها، ويمكن حصرها في المبادئ الآتية[2]:

أولا: تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

تستخدم الإدارة الإلكترونية عدة وعتادا حديثا تسيّر من طرف كفاءات بشرية، بحيث تصل الإدارة في النهاية إلى خدمات ذات جودة عالية وبسرعة بأقل التكاليف، كما تستبعد كل الخدمات المشبوهة الناجمة عن المحسوبية والمحاباة التي تكون في الإدارة التقليدية، لأن الآلة لا تفرق بين الأشخاص في تقديم الخدمة، وتتعامل معهم باعتبارهم مجموعة من البيانات فقط.

ثانيا: التركيز على النتائج:

فالإدارة الإلكترونية تبرمج وفق خطة ترسمها الإدارة وتسيّر بدقة عالية، تراعي فيها العوامل الثلاث في أي خدمة عمومية وهي الديمومة والسرعة وقلة التكلفة، وهذا ما أصبحت تتعامل به الإدارة الإلكترونية الحديثة، فيستطيع كل فرد في المجتمع أن يتعاطى خدمات وفق منظومة برمجية سريعة وفي أي وقت وبأقل جهد وتكلفة.

---

[1]- ماجد بن عبد الله الحسن:**الإدارة الإلكترونية و تجويد العمل الإداري المدرسي**،المكتب الجامعي الحديث،بدون طبعة،مدينة نصر،القاهرة، 2011،ص 57.

[2]- أعمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي**، بيروت، لبنان،2006، ص189.

ثالثا: سهولة الاستعمال:

فالإدارة الإلكترونية يتعامل معها أي فرد في بيته أو في الأماكن العمومية أو في أماكن العمل وغيرها وفق ما تسطره الحكومة من نوعية الخدمات للجمهور، ففي فضاء التعليم أصبح المتعلم يُعطى الدروس وهو في بيته دون الذهاب إلى المدرسة أو الجامعة، ويستطيع كل واحد تسديد الفواتير المختلفة من بيته وفي أي وقت، والمهم في كل ذلك تقريب الخدمة من المواطن.

رابعا: تخفيض التكاليف

فكل مواطن يسعى للحصول على الخدمة مقابل تكاليف يسيرة تتماشى مع نوعية الخدمة المقدمة، وتركز الحكومة على تقديم خدمات عمومية ذي جودة عالية وبتكاليف لا تثقل كاهل المواطن، فعندما يقوم المواطن باقتناء الخدمة من بيته فهو يقلل الوقت والجهد وبالنتيجة التقليل من التكلفة.

سادسا: أنماط الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطا مختلفة و أشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي[1]:

1.الحكومة الإلكترونية: تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارية الإلكترونية، و يقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية، اقتصادية و سياسية و التخلص من الأعمال الروتينية و المركزية بشفافية عالية.

[1]- ساري عوض الحسنات:**معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**،رسالة لنيل درجة الماجستير،تحت إشراف: **عادل عبد الفتاح سلامة،قسم الدراسات التربوية،كلية التربية**،جامعة عين شمس،فلسطين،2011،ص 50.

2. التجارة الإلكترونية: التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات و الخدمات التجار ية عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة و مثال على ذلك البطاقات البنكية و استخداماتها في العمليات التجارية، و تعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق ظهر للإدارة الإلكترونية.

3. الصحة الإلكترونية: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات و الخدمات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية و التحاليل المخبرية و المعلومات و الخدمات عبر الشبكة لمحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت.

4. التعليم الإلكتروني: يمكن من خلال التعليم الإلكتروني إجراء الدراسة و الاختبارات التحريرية و مناقشة الرسائل عبر الشبكة المحلية للمؤسسة أو عبر شبكة الانترنت.

5. النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة و النشرات الاقتصادية و الاجتماعية و الاطلاع على آخر المؤلفات و الاستفادة من محركات البحث و تحقيق سرعة الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية.

سابعا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي برامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئية المناسبة لطبيعة عمل البرنامج كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه و بالتالي يحقق النجاح و التفوق و إلا سيكون مصيره الفشل و سيسبب ذلك خسارة في الوقت و المال و الجهد و نعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر و تتأثر بكافة

عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية لذلك فإن الإدارة الإلكترونية يجب أن تراعي عدة متطلبات منها[1]:

أولا: البنية التحتية: إذ إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية أي الجانب المحسوس من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة و الأجهزة المرفقة معها، و تأمين وسائل الاتصال الحديثة، و البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا بدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام و برمجتها معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

ثانيا: تأمين شبكة حديثة للاتصالات و البيانات و بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المكتبات الإدارية نفسها من جهة، و بين المستفيدين من جهة أخرى.

ثالثا: توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية و التي نستطيع بواسطتها التواصل معها و منها أجهزة الكمبيوتر الشخصية و المحمولة و غيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد و بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

رابعا: توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، و نشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المستفيدين و الإداريين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد و أقصر وقت و أقل كلفة ممكنة.

خامسا: التدريب و بناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الإداريين و العاملين و المستفيدين على طرق استعمال أجهز ة الكومبيوتر و إدارة الشبكات و قواعد المعلومات و البيانات و كافة المعلومات اللازمة للعمل على غدارة و

[1] - ربحي مصطفى عليان: **البيئة الإلكترونية**،دار صفاء للنشر و التوزيع،الطبعة الثانية،دار صفاء، عمان،2011،ص ص 32-33.

توجيه" الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم و يفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة و تابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام " الإدارة الإلكترونية" و طرق ووسائل استخدامها للمستفيدين و الإداريين.

سادسا: توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية و تدريب للكوادر و لإداريين و الحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات و مواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و " الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم.

سابعا: توفر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا الإدارة و تعمل على تهيئة البيئة اللازمة و المناسبة للعمل و تتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

ثامنا: وجود التشريعات و النصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية و تضفي عليها المشروعية و المصداقية و كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

تاسعا: توفير الأمن الإلكتروني و السرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية و الشخصية و نصوص الأرشيف الإلكتروني من أي عبث و التركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية و خطورة على الأمن القومي و الشخصي للمكتبة و للعاملين فيها.

عاشرا: خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية و إبراز محاسنها و ضرورة مشاركة جميع الإداريين فيها و التفاعل معها و يشارك في هذه الجملة جميع و سائل الإعلام الوطنية من إذاعة و تلفزيون وصحف و الحرص على الجانب الدعائي و إقامة الندوات و المؤتمرات و استضافة المسئولين و مدراء

المكتبات الأخرى في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.[1]

ثامنا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية لا تأتي من العدم، بل هي تحويل للممارسات الإدارية الاعتيادية التي تقدم في الواقع إلى شكل إلكتروني[2]،لذلك تتطلب إستراتيجية متكاملة للتحول لكن رغم توفرها، لا يعني أن الطريق ممهد للتطبيق و التنفيذ بسلامة و سلاسة، فالتحول قد تواجه العديد من التحديات و المعيقات المترتبة عن المرحلة الانتقالية و ما تفرزه من مشكلات على مختلف الأصعدة و المستويات، لذلك وجب على القائمين و المسئولين عن تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، الإحاطة بمختلف المتطلبات و المتغيرات البنائية و البيئية، و التمتع بفكر بنظرة إستراتيجية شاملة للإلمام بأكبر قدر ممكن من المشكلات التي قد تواجه تطبيق المشروع، ومن بين المعيقات و التحديات[3]:

1. المعوقات التقنية:

هناك بعض المعوقات التقنية التي تعترض طريق التحول إلى أسلوب الإدار ة الإلكترونية لدى كثير من الإدارات و من أبرزها[4]:

- عجز البنى التحتية لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية.
- صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة و مواصفاتها.

---

[1] - ربحي مصطفى عليان:**مرجع سابق**، ص 34.

[2]- محمد بن أعراب:**تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية و تجويد الخدمة العمومية و إشكالية التخلص من منطق لتسيير التقليدي**،مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، ديسمبر 2014،ص 69.

[3] - سامية منزر:**الإدارة الإلكترونية و معيقات الممارسة في المؤسسة الجزائرية**، رسالة لنيل شهادة : الدكتوراه الطور الثالث LMD، تحت إشراف: زرفة بلقواس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر،بسكرة ، 2021، ص 138.

[4]- حسين محمد الحسن:**الإدارة الإلكترونية،المفاهيم،الخصائص و متطلبات**،الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، السعودية،2009،ص 192.

- ضعف تقنية دعم اللغة العربية، حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية.
- تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني، مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة التي تخلفوا ثقافيا و مهاريا عن اللحاق بها.

2. المعوقات الإدارية:

إن بعض الدول و المنظمات و خاصة في الدول النامية و المتخلفة تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي نموذجا للعمل بها و إدارة أعمالها و معاملاتها[1].

و تتجه بعض الدراسات إلى تحديد و محاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية و ترجعها إلى الأسباب التالية:[2]

- ضعف التخطيط و التنسيق من قبل الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- غياب الرؤية و الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى العاملين في المؤسسة.
- استهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول و مراقبة تطوراته، تحسبا لظهور عارض.
- غياب التنسيق بين القطاع العام و الخاص من خلال الاستفادة من الخبرات في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ندرة الموارد اللازمة للتحول لتطبيق التقنية.
- تعقيد الإجراءات الإدارية.

[1] -أحمد محمد غنيم:**الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر و تطلعات المستقبل**،المكتبة العصرية،مصر، 2004،ص 342.
[2] - عبان عبد القادر:**تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**،دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس،أطروحة دكتوراه ل م د، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016،ص 79.

- انعدام مرونة الهياكل التنظيمية.
- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري.
- عدم اقتناع إدارة المنظمة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.
- عدم تهيئة الأفراد نفسيا و إشعارهم بأهمية دورهم و أنهم جزء من عملية التحول و النجاح.
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي و سلس.

و تحول بعض العوائق دون تعميم تطبيقات التقنية على الإدارات، أو تؤخر تنفيذ هذا المشروع التقني ألمعلوماتي ومن بين تلك العوائق ما يلي[1]:

- ضعف موارد المنظمة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- تقف التكلفة المالية للاشتراك في شبكات الانترنت عائقا أمام الأسر الفقيرة، مما يعوق إمكانية تواصل تلك الأسر مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتها.

3. المعوقات البشرية:

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم و الرقي في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية أصبح أمرا تعاني منه أغلب الدول و بالأخص الدول النامية، حيث أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المنظمات عن ممارستها للتكنولوجيا الحديثة.

كما يعترض طريق التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية في المنظمات عدد من المعوقات البشرية التي

[1] -حسين محمد الحسن: **مرجع سابق**، ص 192.

يمكن لها أن توقف حركة التحول أو على الأقل تؤخر تطبيقها ومن بين تلك المعوقات ما يلي[1]:

- انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين و خاصة أصحاب الحل و العقد في بعض المنظمات.
- خوف بعض الموظفين من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد.
- نقص الدورات التدريبية.
- نقص الحافز المادي و المعنوي يحد من طموح العاملين في متابعة التعليم و التدريب في مجال نظم المعلومات.
- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل الإداري لدى المنظمات الحكومية المقترة في إنفاقها على الجانب التقني.
- محدودية وعي صناع القرار في بعض المنظمات و بخاصة الحكومية، بأهمية التحول إلى التقنية و عوائده.
- ضعف الوعي الاجتماعي بشكل عام بثقافة تقنية المعلومات.
- مقاومة بعض القيادات للتغيير و شعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة.

4. المعوقات الأمنية:

إن الهاجس الأمني أحد الهواجس و العوائق الكبرى التي تواجه الإدارة الإلكترونية، و هو ما يعتري الكثيرين من فقدان الإحساس بالأمان اتجاه كثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية، و التعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، و يضيف أنه في ظل عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المعتمدة تتفق عليها كل الأطراف المعينة، ولا يحدث هذا الاتفاق إلا في ظل توافق البرمجيات و مواصفاتها بين الدول المصنعة المصدرة لها، مما يجعل من الضروري موافقة منظمات التوحيد القياسي و الموردين و المنظمات و

[1] - حسن محمد الحسن:مرجع سابق،ص 190 .

مستخدمي نظم المعلومات على المعايير و التوجيهات الضابطة الحاكمة لقياسات الأمن ذات الطابع الدولي،مما يهيئ المناخ العالمي و البيئات المعلوماتية عالميا لنجاح فرص التعاون الدولي المشترك لتضييق الخناق على محاولات الاختراق، و يجعل بالإمكان التوصل إلى من يمارس هذه الجرائم، و بالتالي يهيئ الأجواء لمزيد من الشعور المفقود بالأمن بين المتعاملين في أوساط تقنية المعلومات[1].

5. المعوقات التشريعية:

تحول بعض المعوقات التشريعية دون تعميم التقنية الحديثة على الدوائر الإدارية و هي معوقات عامة تحتاج تدخل على مستوى الدولة ومن بين هذه العوائق ما يلي[2]:

- قصور التشريعات و القوانين مثل قواعد الإثبات و الحجية و المصداقية.
- عدم صلاحية الأنظمة و اللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة و المعاملات الإلكترونية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني و التعامل مع البريد الإلكتروني و التحقق من شخصية طالب الخدمة.
- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارية الإلكترونية، و تضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم.

[1]- حسين محمد الحسن: مرجع سابق،ص 195.
[2] -حسن محمد الحسن: مرجع سابق ،ص197.

خلاصة الفصل:

من خلال استعراض هذا الفصل تم التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية و التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية و التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، كما تم التطرق إلى مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية و أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية و تبت أن للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في مختلف المجالات الإدارية، ثم تم عرض مبادئ وأسس الإدارة الإلكترونية و أهم أنماط الإدارة الإلكترونية ثم تعرضت الدراسة في هذا الفصل إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و قد تكون هذه المتطلبات متوافرة على أرض الواقع وقد تضعف أو تقل و تحتاج إلى توافر، و تم عرض معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية و التي تم تقسيمها إلى معوقات بشرية و أمنية و تشريعية و تقنية و إدارية.

الفصل الثالث :الإدارة المحلية في الجزائر

تمهيد:

أولا: ماهية الإدارة المحلية

ثانيا: خصائص الإدارة المحلية

ثالثا: وظيفة الإدارة المحلية و مهامها

رابعا: مقومات الإدارة المحلية

خامسا: كفاءة و فعالية الإدارة المحلية

سادسا: مشاكل الإدارة المحلية

سابعا: واقع الإدارة المحلية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الإدارة المحلية في الجزائر الخلية الأولى و الأساسية للجماعات المحلية نظرا للدور الهام الذي تلعبه كموقع احتكاك بين الإدارة و المواطن، لكن ورغم كل المجهودات المبذولة إلا أن لها كثير من المعوقات و المشاكل التي تواجهها، و سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الإدارة المحلية وثم التطرق إلى أهم الخصائص و الوظائف ومقوماتها و المشاكل التي تواجهها و كفاءة فعالية الإدارة المحلية و أخيرا واقعها في الجزائر.

أولا: ماهية الإدارة المحلية:

لمعرفة مفهوم الإدارة المحلية لابد علينا أن نتطرق لمجموعة من العناصر المرتبطة بها والتي تشمل:

1- نشأة و تطور الإدارة المحلية:

عرف نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد إلا أنه لم يتخذ شكله القانوني وأساسه التنظيمي إلا بعد نشوء لدولة الحديثة التي تعددت وظائفها، وزادت أعباؤها حيث أصبح من الضرورة الملحة للتخفيف عنها، فتنازلت لدولة على كثير من سلطاتها، فمهد ذلك الأسباب المرجعية التي قادت السكان المحليين لاكتساب نزعة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال أشكال تنظيمية و أساليب عديدة، شكلت في الأساس البناء التحتي لنظام الإدارة المحلية، الذي عرف عملية تطورية و نشأة مرت بمراحل أساسية هي[1]:

أ. **المرحلة البدائية:** لقد عرف التاريخ الإدارة المحلية خليته الأولى في تجمع أسر بدائية، أين كان هدف الإنسان فيها ينحصر في تأمين الغذاء، فالإنسان لم يعرف حياة العزلة بل عاش مع بني جنسه في جماعات بدائية تمثلت في القبائل التي لم تكن كيانا سياسيا فقط بل كيانا اجتماعيا،و اقتصاديا، و إداريا متكاملا. بل و كانت بمثابة حكومات قبلية يترأسها زعماء القبائل الذين تتشكل منهم مجالس القبائل، و من أقدم هذه الحكومات القبلية نجد حكومات المدن المصرية القديمة الصغيرة التي كانت تنشر على ضفاف نهر النيل، حيث عرفت هذه التجمعات أشكالا بسيطة من المجالس المحلية أهمها "المجالس العشرة العظام" التي كانت تضم عشرة أعضاء بالانتخاب يرأسهم حاكم المدينة، لإدارة شؤون المنطقة المحلية الصغيرة، كما عرفت الهند نظام المجالس المحلية التي تمثل عددا من قبل بداية التاريخ

[1]- قصراوي أمينة:"**إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل**"، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية،2012، ص 02.

الميلادي بفترة طويلة. وفي بلاد الإغريق ساد نظام دولة المدينة التي كانت في وحدة سياسية مستقلة تتمتع بالاكتفاء الذاتي.

يمكن القول مما سبق أن النظام القبلي كان يفتقد لعنصر الاستقرار المجتمعي، نتيجة لكثرة الترحال. فارتباط سلطان القبيلة و مجالسها بعنصر السكان وليس الإقليم الجغرافي، إلى غاية ظهور حق الملكية الذي حقق استقرار القبائل بأقاليمها، و دفع بها إلى الاندماج مكونة مدنا و قرى كبيرة و هذا أقصى حد وصلت إليه الإدارة المحلية كصورة بدائية.

ب. **المرحلة المدينة أو الحضرية:** في هذه المرحلة أدى انتشار القرى و تعددها و احتكاكها إلى اندماجها في مدن كبرى آهلة بالسكان، مشكلة حكومات إقليمية و إمبراطوريات، تميزت بنظام مركزي مفرط نتيجة لظهور الحاجة الشديدة لبسط سلطتها على كامل مساحتها الجغرافية، و مع انفتاح الإمبراطوريات القديمة و الوسيطة على شعوب و مناطق و أجناس، و ثقافات متنوعة، تم تقوية الحكومة المحلية على حساب الإمبراطوريات في مرحلة الشيخوخة مما أدى إلى بروز نظام الإقطاعات و المدن و الأقليم. حيث كان النظام الإقطاعي نظاما محليا قائما على الولاء الإقليمي المحلي يقوم على توزيع السلطة بين أمراء الإقطاع، فظهر في كل إقطاع إقليم مستقل و إدارة مستقلة و قوة عسكرية مستقلة حيث استمرت هذه الكيانات المحلية كشكل سائد لنظام الحكم طوال القرون الوسطى.[1]

من خلال هذه المرحلة يمكن القول أن الإدارة المحلية ظهرت في شكل كيانات و حكومات إقليمية، مشكلة إمبراطوريات واسعة تخضع لرقابتها وسلطتها. وقد ساعد في ظهور هذه الحكومات المحلية اتساع الرقعة الجغرافية، التي كانت تسطر عليها الإمبراطوريات، ومنح الإقطاعات إدارة مستقلة لأقاليمها المتنوعة في الأجناس و الثقافات.

[1] - محمد محمد بردان:**الإدارة المحلية: دراسات في المفاهيم، المبادئ**،دار النهضة العربية، القاهرة، دون سنة، ص،ص،08-10.

ج. المرحلة الحديثة: بدأت هذه المرحلة بظهور الدولة القومية التي ظهرت على أنقاض النظام الإقطاعي حيث اتخذت الإدارة المركزية السياسية و الإدارية طابعا لها بهدف توحيد العناصر الإقليمية، أو البشرية المكونة للدولة. وقد ساعد على قلة الوظائف التي كانت تقدمها الدولة، و التي اقتصرت على الأمن الداخلي، و الدفاع الخارجي و الفصل في النزاعات.

و مع مرور الزمن تشبعت وظائف الدولة، وأصبح تدخلها يشمل المجالات الاقتصادية و الاجتماعية. فبرزت اللامركزية و عدم التركيز كفلسفات سياسية و إدارية. ومن أبرز صور اللامركزية و عدم التركيز التي ظهرت: اللاوزارية، الفدرالية الحكم المحلي. لكن الإدارة المحلية و مفهوم الدولة ككل دخل منعطفا جديدا بعد ظهور الثورة الصناعية خلال القرن الثامن عشر، و ما أعقبها من انتشار للوعي الثقافي و العلمي و التكنولوجي، حيث انتقلت وظيفة الدولة من مفهومها الكلاسيكي (حارسة) إلى دولة الرعاية الاجتماعية.فأصبحت الدولة تضع برامج التخطيط و التنمية و تحقيق الرفاه الأمر الذي أدى إلى عجزها في مواجهة التحديات و الأزمات، وتزايد الأعباء، كل ذلك دفع بالدولة إلى توزيع الوظيفة الإدارية و إعادة تنظيم جميع مصالحها، و تقاسمهما للوظائف و الأعباء مع الهيئات المحلية المستقلة عن الهيئة المركزية، مع إبقائها على الحفاظ على وجدتها السياسية و الإدارية للدولة.[1]

[1] -سناء قاسم محمد حسيبا:"**واقع و استراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية**"،رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، كلية الدراسات العليا،206،ص 18.

2-تعريف الإدارة المحلية:

تعددت التعريفات التي تناولت الإدارة المحلية حسب وجهات نظر الفقهاء و المفكرين، و يرجع ذلك إلى كون كل مفكر كان ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية و القانونية للدولة التي ينتمي إليها المفكر أو الكاتب. لكن على الرغم من ذلك فأغلب المفكرين يتفقون على المبادئ الأساسية المتعلقة بالإدارة المحلية، و يمكن تلخيص ورصد الاتجاهات التي تناولت تعريف الإدارة المحلية في ثلاثة اتجاهات رئيسية:[1]

- **الاتجاه الأول:** يعرف الإدارة الحلية انطلاقا من وظائف هذه الإدارة، لكن هذا التعريف لم يكن جامعا نظرا لتعدد وظائف الإدارة المحلية و اختلافها من دولة إلى أخرى حسب النظام و السياسة التي تنتهجها الحكومة المركزية، و حسب مراحل التطور السياسي و الفكري لكل دولة.
- **الاتجاه الثاني:** يعرف الإدارة المحلية انطلاقا من أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ولكن هذا التعريف لا يؤدي إلى الوصول إلى تعريف مؤسس على الأصول الفنية بالإضافة إلى أن الأهداف المرجوة من الحكم المحلي تختلف من زمن إلى آخر ومن مرحلة إلى تاريخية إلى أخرى.
- **الاتجاه الثالث:** أما الاتجاه الثالث لتعريف الإدارة المحلية، فإن الكثير من المفكرين يجمعون على أنه الاتجاه السليم.حيث ينظر بعين الاعتبار إلى جوهر الحكم المحلي و بناه و هيئته و المقصود بذلك هيكل الجهاز الإداري لهذا النظام الذي تكون من المجالس المحلية، بالإضافة إلى الجهاز التنفيذي للخدمات المحلية.

وضمن هذا الإطار العام يمكننا إدراج التعاريف التالية:

[1]- قصراوي أمينة: **مرجع سابق**،ص 05

ويعرفها **العطار** بأنها:" توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية و هيئات منتخبة أو محلية، تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها"، أهم ما يميز هذا التعريف أنه ركز على الجانب الانتخابي في الإدارة المحلية، وعلى الرقابة و الإشراف الذي تمارسه الحكومة المركزية.[1]

و عرفها **الشيخلي** بأنها:" أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات و الواجبات بين الأجهزة المركزية ة المحلية، و ذلك بغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد"، وما يميز هذا التعريف أنه يبين أهمية الإدارة المحلية و دورها في إدارة و تسيير المرافق العامة المحلية داخل مجتمعها.[2]

ثانيا: خصائص الإدارة المحلية:

تتميز الإدارة المحلية بعدة خصائص تنفرد بها الإدارة المحلية من أهمها:

- قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية.
- تعمل على تنمية المجتمعات المحلية و توفير الفرد مستوى معيشي أفضل.
- اشتراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية الإدارية لكون أولئك الأفراد أقدر على معرفة حاجاتهم و كيفية تلبيها.
- تعمل على تكثيف النظام الإداري ليلاءم الأفراد دون تطويع الأفراد ليتكيفوا مع الإدارة.
- تعتبر مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة و تدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية.

[1] - محمد محمود الطعامنة:**"نظم الإدارة المحلية: المفهوم و الفلسفة و الأهداف"**،الملتقى العربي الأول مداخلة مقدمة حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان، 20/18 أوت 2003، ص 08.

[2]- عبد الرزاق الشيخلي:**الإدارة المحلية: دراسة مقارنة**،دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2001، ص ، ص 18-19.

- إثارة الحماس و التنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على جهودهم الداخلية.[1]

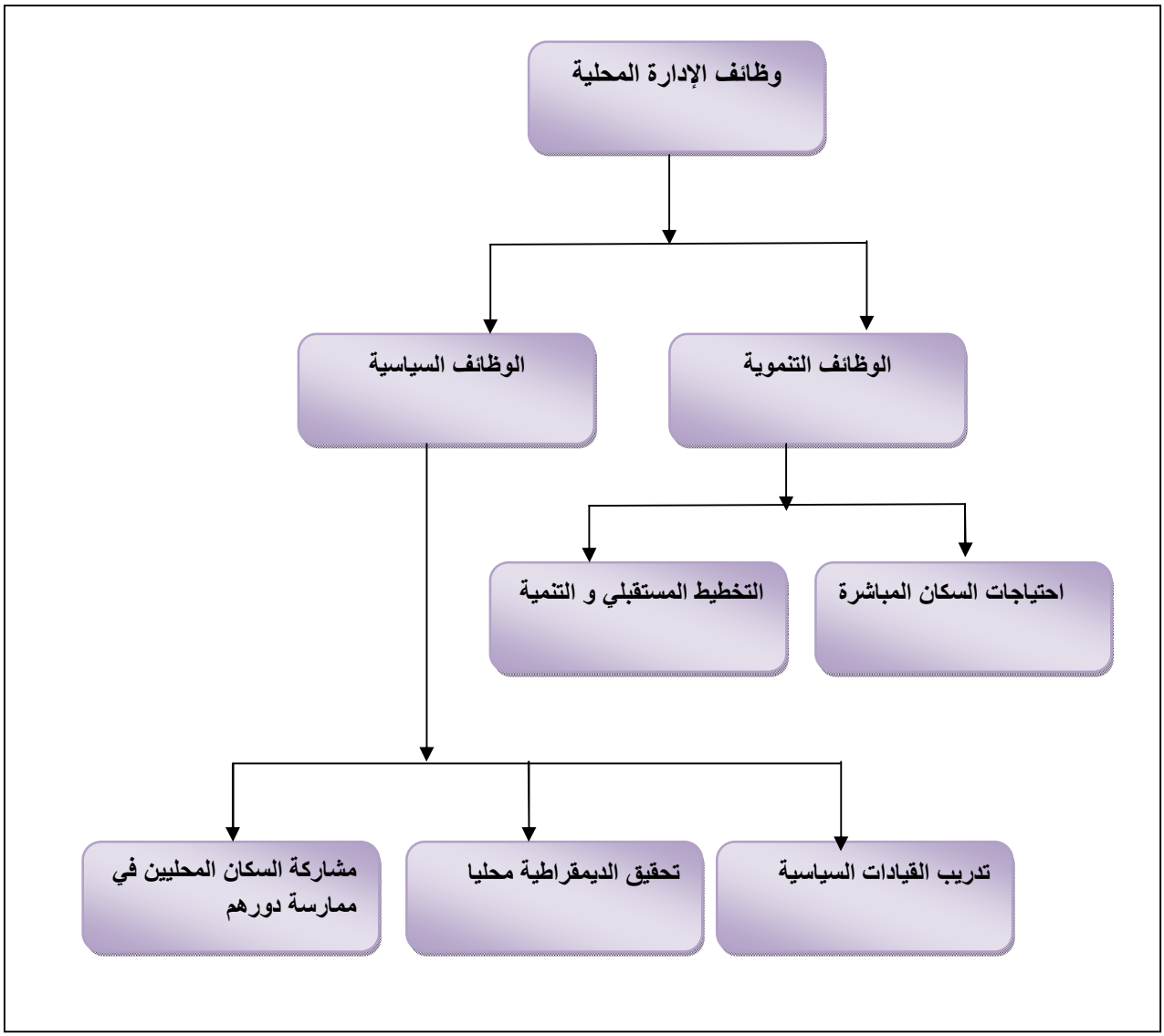
ثالثا: وظيفة الإدارة المحلية و مهامها:

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة من ولاية و بلدية و ما يتبعهما من أقسام، و تتمثل هذه الوظائف في كل من[2]:

- الأمن و النظام العام.
- المصلحة العامة المحلية.
- تخليط الرموز الوطنية (شعارات وطنية، أعياد وطنية...).
- الاتصال بالمحيط و الاستماع إلى الوطن.

ويمكن توضيح التفاصيل بشكل أكثر عن الوظائف التي تؤديها الإدارة المحلية وفق الشكل التالي:

[1] -سليماني محمد،بازيد علي:**أهمية الإدارة المحلية المستدامة**، مجلة الاقتصاد و التنمية، 2015، العدد 03 جوان، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر، ص167.
[2] - سليماني محمد،بازيد علي:**مرجع نفسه**، ص168.



الشكل رقم (04) : يوضح وظائف الإدارة المحلية

رابعا: مقومات الإدارة المحلية:

تقوم الإدارة المحلية على عنصر أساسي و هو الشخصية المعنوية و هو الذي يمنح الإدارة المحلية الاستقلال القانوني عن الحكومة أو الإدارة المركزية مع احتفاظ الحكومة أو السلطة المركزية بحق الرقابة على الإدارة المحلية[1].

و تتكون هيئات الإدارة المحلية من ثلاثة أجهزة أو ثلاث سلطات هي:

- السلطة التقريرية.
- السلطة التنفيذية.
- السلطة الرقابية.

و تتمثل **السلطة التقريرية:** في المجالس الشعبية المحلية و التي تمثل سلطة التشريع على المستوى المحلي.

أما **السلطة التنفيذية:** فهي مجموع الموظفين الإداريين و الفنيين و الماليين العاملين في الإدارة المحلية.

أما **السلطة الرقابية:** فتتمثل في رقابة السلطة المركزية على كل أعمال الأجهزة المحلية.

خامسا: مشاكل الإدارة المحلية:

مازالت هناك فجوة بين الطموح و الواقع لتنشيط الإسهامات التنموية من جانب و حدات الإدارة المحلية لتحيق تنمية شاملة و مستدامة، فنظم الإدارة المحلية تواجه عدة مشاكل هي[2]:

[1] - هشام أمين مختار: **تخطيط و تنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر**،رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000.

[2] - هشام أمين مختار:**مرجع نفسه**

- توجد أجهزة رقابية متعددة لوحدات الإدارة المحلية سواء من قبل السلطات التنفيذية أو مجلس الشعب أو السلطة القضائية على المستويين المركزي و المحلي و هذا التعدد في أجهزة التنظيم و الرقابة يحد من استقلال وحدات الإدارة المحلية في إدارة شئونها و استخدام مواردها في خدمة التنمية.
- نطاق صلاحيات وحدات الإدارة المحلية غير محدد على نحو تام.
- عجز وحدات الإدارة المحلية عن توافر الموارد المالية لتنفيذ خططها و سياساتها.
- أداء الإدارة المحلية يتسم بإجراءات معقدة طويلة و مهام متضاربة و فساد على نطاق واسع و انخفاض كفاءة الموظفين.

سادسا: كفاءة و فعالية الإدارة المحلية:

يتم قياس الكفاءة و الفعالية للإدارة المحلية على أساس القيام بالمهام و الوظائف الموكلة إليها، و لذلك فهي تتوقف على مجموعة من العوامل الآتية:[1]

- مدى توازن السلطات الممنوحة للإدارة المحلية مع مسئوليتها.
- مستوى النضج السياسي الذي يمر به المجتمع و در جة الوعي السائد بين السكان المحليين.
- مدى رغبة الدولة و ميلها نحو تطبيق المركزية أو اللامركزية.

[1] - هشام أمين مختار:**مرجع سابق**

سابعا: واقع الإدارة المحلية الجزائرية:

يتلخص في مجالات الآتي[1]:

- **الجوانب الهيكلية:** تعاني الإدارة المحلية في الجزائر من العديد من المشاكل على مستوى هياكلها من بينها غياب المخطط الهيكلي العام، و عدم وضوح السياسات العامة،مما أنتج ازدواجية و تضاربا بين المسؤوليات أديا إلى تكبيل الجهاز الإداري، و كذلك تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية و انخفاض مستوى أدائها، ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية و يضعف التواصل مع المواطنين، بالإضافة إلى كونه يعد هدرا لموارد الدولة، زد على تجاهل دور المجالس الشعبية المحلية في حل قضايا أساسية مثل البطالة، و تنظيم الأسرة و محو الأمية، و حماية البيئة...
- **الجوانب القانونية:** من بين المشاكل التي تعاني منها الإدارة المحلية على مستوى الجانب القانوني نجد عدم المساواة و تكافؤ الفرص الناتج عن المحسوبية و الوساطة، و عدم وضع المواطن في صلب الإدارة و كذلك بطئ حركة القوانين و التشريعات، و غياب المعايير العلمية مقارنة بالتغيرات و التطورات المجتمعية والعالمية و الإدارية، و انتشار المظاهر السلبية في المؤسسات الإدارية المحلية نتيجة انحسار المد القيمي الأخلاقي و تحلل العاملين فيها من القيم المهنية و الأخلاق الوظيفية التي تواجه سلوكهم و تحكم قراراتهم و ترشد تصرفاتهم الرسمية و غير الرسمية.
- **جوانب التأهيل و التكوين:** من بين الجوانب التأهيلية المسببة لمشكل الأداء في المؤسسات المحلية نجد ضعف التدريب الإداري و عدم انتظامه، وتأسيس موظفي الجهاز الإداري و المحلي، الأمر الذي أدى إلى ضعف اهتمامهم بتنمية قدراتهم و معارفهم الإدارية.

[1] - أسماء سلامي:**دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر**،مجلة الشريعة و الاقتصاد،العدد 10، ص 414.

- **الجوانب المسائلة:** إن غياب الرقابة الفاعلة في الإدارة المحلية أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري، و الرشوة و المحسوبية، و الوصولية و التحاليل على القوانين و الغيابات غير الشرعية، واحتقار العمل كقيمة حضارية، و إخفاء حقيقة الإخفاقات و عدم الاعتراف بالمشكلات أمام الرأي العام، و التهرب من المسؤولية، و انتشار أساليب الاتكال و التهرب من الواجبات لاعتقادهم بأنهم يعملون، و غيرهم يجني الثمار، و هذا ما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة و الابتكار.

ولعل الشيء المؤسف أيضا هو ما نلاحظه في مجتمعنا الحديث حيث أصبح يعاني من ظاهرة تبادل المنافع بين الشخصيات و المنظمات، وظاهرة الجماعات الضاغطة التي تجري المفاوضات السرية ويتفق أعضاؤها فيما بينهم على ما يحلو لهم و يهملون أي شيء اسمه المصلحة العامة أو الموضوعية في معالجة القضايا الاجتماعية، و في العادة تنعكس المفاهمات الشخصية و التنازلات المتبادلة على الإدارة المحلية التي تضعف و تفقد أمانتها الاجتماعية، و في النهاية تزداد الأوضاع رداءة و يفقد الناس ثقتهم في مسؤوليتهم و تتحطم أماني الجميع[1].

[1]- أسماء سلامي:**مرجع سابق**،ص414.

خلاصة الفصل:

كخلاصة لما سبق يمكن القول أن الإدارة المحلية أصبحت تأخذ على عاتقها مهمة الخدمات بطرق ملائمة و حديثة و على هذا الأساس فإن إدخال الإدارة المحلية للتكنولوجيا و المعلومات و الاتصال ومن خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية لترشيد و تقديم خدماتها للمواطن .

وقد كان تطبيقها للإدارة الإلكترونية انعكاسات و آثار كبيرة على مختلف الأنشطة و الإجراءات الإدارة المحلية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولا: فرضيات الدراسة

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا:مجالات الدراسة

رابعا: عينة الدراسة

خامسا: أدوات جمع البيانات

سادسا: أساليب الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدما قمنا في الفصول النظرية من دراستنا هذه بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول في الجانب الميداني ترجمة الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى نتائج واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، وسنحاول في الفصل الموالي من دراستنا الميدانية توضيح الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل الأهداف السالفة والإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة وبناء على هذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة الثلاثة وهي المجال المكاني والمجال البشري والزمني والعينة وكيفية اختيارها، وكذلك منهجية الدراسة من خلال التعرض لمنهج الدراسة.

أولا: فرضيات الدراسة:

يقوم الباحث بعد صياغة مشكلة بحثه بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، و بقصد التوصل إلى دراسة علمية أكثر دقة يحولها إلى مجموعة من الفرضيات، و تكون عبارة عن تخمينات، و أجوبة مؤقتة لمشكلة الدراسة، وعلى هذا الأساس، و انطلاقا من الدراسات السابقة تم صياغة فرضية عامة، و جملة من الفرضيات الفرعية، كإجابات عن الأسئلة المطروحة في الدراسة.

فصياغة الفرضيات البحثية يستند على المنطلقات النظرية و المشكلة البحثية بأبعادها، و تماشيا مع الأهداف ثم صياغة الفرضيات البحث كما يلي:

ت - الفرضية الرئيسية:

- المعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية عند موظفي بلدية بسكرة.

ث - الفرضيات الجزئية:

- المعوقات التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- المعوقات التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

ثانيا: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة ، وفي هذا الصدد يقول"**عمار بوحوش ومحمد الذنيبات":** إنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته

للمشكلة لاكتشاف الحقيقة[1] .

ويعرف أيضا "**موريس أنجرس**" : بأنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف وبشكل عام فإن المنهج يمكن وصفه بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسة الأفكار العديدة إما من أجل الكشف حقيقة حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة علميا للآخرين حين نكن بها عارفين[2] .

وبأننا ندرس "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية" فإن المنهج الأنسب لدراستنا هو المنهج الوصفي نظرا لكونه يعتمد على جمع الحقائق وتفسيرها وتحليلها واستخراج دلالتها بطريقة علمية. وعليه فإن المنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وا إخضاعها للدراسة.[3]

فالمنهج الوصفي يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة وموضوع الدراسة ، كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيرا واقعيا للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة والتي تساعد على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة[4].

وعليه تم تطبيق المنهج الوصفي على الدراسة وذلك من خلال وصف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، حيث تم جمع المعطيات حول الإدارة الإلكترونية وكذا الإدارة المحلية ، بعدها تم تحليل المعطيات بواسطة الاستمارة البحثية التي تم توزيعها على عينة من موظفي بلدية بسكرة ، وصولا إلى النتائج التي سوف تعرض لاحقا .

---

[1] - عمار بوحوش ، محمد محمود الذنيبات : **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط02 ، الجزائر ، 1999 ، ص 99 .

[2] - نادية سعيد عيشور : **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية** ، حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2017 ، ص 211 .

[3] - بلقاسم سلاطنية ، حسان الجيلاني : **مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 142 .

[4] - ربحي مصطفى عليان : **البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه وإجراءاته بين الأفكار الدولية** ، الأردن ، عمان ، 2011 ، ص 90.

ثالثا: مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة إحدى أهم الركائز التي تقوم عليها الدراسة الميدانية حيث أن تحديدها يعتبر عملةٍ ضرورية لإجراء أي بحث علمي، والمقصود بمجالات الدراسة تحديد الإطار الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية والذي يتضمن ثلاث مجالات رئيسية: المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني.

1- المجال الجغرافي: البحوث العلمية تتمحور على حدود جغرافية معينة، ينطلق منها الباحث وفق الأهداف المسطرة، فإن الإطار الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة هو مقر بلدية بسكرة.

1.1. التعريف بالمؤسسة التي أجريت فيها الدراسة:

هي مؤسسة حكومية خدماتية، تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية، تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة، يرجع تاريخ بنائها إلى عام 1892، ودامت مدة بنائها 04 سنوات، في أواخر 1896 بدأت تشتغل، كانت تشمل جميع مصالح المواطنين كمصلحة الحالة المدنية – استخراج الوثائق، تسجيل المواليد، الوفيات ...-، إلا أنها كانت تابعة للإدارة الفرنسية.[1]

وبعد الاستقلال سنة 1963 ثم انتخاب أول رئيس بلدية جزائري.[2] و تتكون البلدية من مجموعة من المكاتب و المصالح موزعة على النحو التالي:

أ. **رئيس المجلس الشعبي البلدي:**يعد أهم هيئة في تسيير البلدية، فو حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي و الولاية،و المسؤول عن التنظيم البلدي و ممثلا للهيئة التنفيذية.

[1] - معلومات مقدمة من طرف موظفي بلدية بسكرة.
[2] -عامر الحاج:**مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2017-2018،ص.ص.145-146.

ب. **الأمانة العامة:** يتولى إدارتها الأمين العام للبلدية، يتفرع عنها مصلحتين مصلحة الديوان و مصلحة التنشيط و المتابعة.

ت. **أقسام الإدارية:** يشرف عليها الأمين العام للبلدية، حيث يرئس كل قسم مدير يسهر على تنظيم و مراقبة المديريات و المصالح و المكاتب التي تقع على عاتقه، و هي:

- **قسم التنظيم و الشؤون العامة:** يشرف هذا القسم على مديرية الشؤون الاجتماعية و القانونية، و مديرية الشؤون العامة.

- **قسم التعمير و البيئة:** يشرف هذا القسم على مديرية البيئة و مديرية التعمير.

- **قسم الإدارة و المالية و الوسائل العامة:** يشرف هذا القسم على مديرية المالية و الممتلكات و مديرية تسيير الموارد البشرية و مديرية الوسائل العامة.

و للتعرف على هذه المصالح و الأقسام بشكل مفصل ارجع **للملاحق رقم (01).**

1.2. أهداف البلدية:

تهدف بلدية بسكرة على غرار بلديات الجزائر إلى تحقيق جملة من الأهداف السياسية و الاجتماعية و الإدارية، ومن جملة هذه الأهداف:[1]

أ. أهداف سياسية:

- تحقيق الديمقراطية و المشاركة.
- دعم الوحدة الوطنية و تحقيق التكامل القومي.
- تقوية البناء السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي.

[1]- محمد محمود الطعامنة:**نظم الإدارة المحلية المفهوم و الفلسفة و الأهداف**،الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان،18-20 أوت 2003،ص.ص.15-16.

ب. أهداف إدارية:

- تقديم الخدمات للمواطنين و الإشراف على صيرورة هذه العملية.
- تحقيق الكفاءة الإدارية بحيث يمكن للبلدية من توفير الكمية المطلوبة من الخدمات.

ت. أهداف اجتماعية:

- ربط الحكومة بالشعب و ضمان فهم احتياجات المجتمع المحلي و تنميته.
- تثبيت الثقة بالمواطن و كسب احترامه و رغباته في المشاركة في إدارة شؤونه المحلية.
- زيادة إحساس المواطنين بانتمائهم الإقليمي.

2- المجال البشري:

شملت الدراسة من موظفي بلدية بسكرة المقدر عددهم بـ 160 موظف، موزعين على مختلف الأقسام و المصالح الإدارية للبلدية. و استهدف منهم موظفي الأقسام و المصالح التي تم تطبيق فيها الإدارة الإلكترونية فترة إجراء الدراسة، و هي قسم تسير الموارد البشرية، قسم المالية و الممتلكات، و قسم الشؤون الاجتماعية و القانونية، و قسم الشؤون العامة، و قسم الوسائل العامة.

3- المجال الزمني :

إن تحديد المجال الزمني لأي دراسة ميدانية من الأمور الأساسية لإجراء أي بحث علمي، ويقصد به الوقت المستغرق لإجراء هذه الدراسة و عليه يمكن تقسيم فترة الدراسة الميدانية إلى:

1. **المرحلة الأولى:** و تتمثل في وضع خطة الدراسة الميدانية و وضع الإجراءات المنهجية و تصميم الاستمارة في صورتها الأولية، و عرضها على الأستاذة المشرفة، حيث قمت بإجراء عدة تعديلات عليها و صياغتها في صورتها النهائية، بعد عرضها على المحكمين و توجيهات الأستاذة المشرفة و كان ذلك في الفترة 2021/05/20 إلى 2021/05/23.

2. **المرحلة الثانية:** تم خلالها الاتصال ببلدية بسكرة لتزودنا بعدد الموظفين في المناصب المختلفة، و كان عددهم 160 و ذلك يوم 2021/05/24.

3. **المرحلة الثالثة:** تم من خلالها القيام بتوزيع (40) استمارة على أفراد العينة و كان يوم 2021/05/25 وتم جمعها بيوم 2021/05/27 و تم استرجاع 38 استمارة.

رابعا:عينة الدراسة:

يستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع دراسة جميع و حدات البحث الكبير حجم المجتمع الكلي، أو بسبب التكلفة الباهظة، و يشترط أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تعرف العينة " بأنها فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.[1]

بما أن المؤسسة التي سوف نجري فيها الدراسة تحتوي على 160 موظف على شكل طبقات و فئات و لهذا لجأنا إلى العينة الطبقية ، والتي تعرف بأنها "عملية اختيار عينة بحيث تحدد تلك العينة المجموعة الفرعية أو جزءا من المجموعة الممثلة في مجتمع الدراسة، على أن تكون هذه العينة ممثلة لنفس النسبة الموجودة في ذلك المجتمع."[2]

وتم تحديد عدد أفراد العينة بنسبة 25% و قمنا بحسابها كالتالي:

[1]- رجاء وحيد دويدري : **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية** ، دار الفكر المعاصر ، دمشق ، سوريا ، 2000 ، ص 305 .

[2] - أ حمد الخطيب: **البحث العلمي والتعليم العالي**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص 43 .

و منه: عدد أفراد العينة هو 40مفر دة، موزعة على الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع الموظفين حسب المديريات المعنية بالدراسة

المديريات	عدد الأعضاء	عدد الاستمارات	النسبة المئوية
مديرية المالية و الممتلكات	39	10	%24.37
مديرية تسيير الموارد البشرية	36	09	%22.5
مديرية الوسائل العامة	34	09	%21.5
مديرية الشؤون العامة	29	07	%18.12
مديرية الشؤون الاجتماعية و القانونية	22	05	%13.75
المجموع	**160**	**40**	**%100**

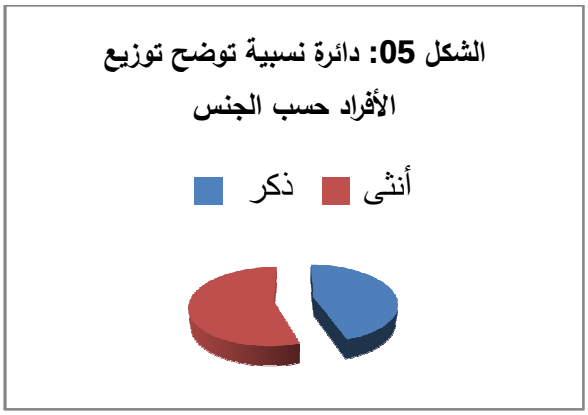
المصدر: إعداد الباحثة انطلاقا من معطيات البلدية.

1- خصائص عينة الدراسة:

الجدول 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	%45
أنثى	22	%55
المجموع	40	%100

الشكل 05: دائرة نسبية توضح توزيع الأفراد حسب الجنس



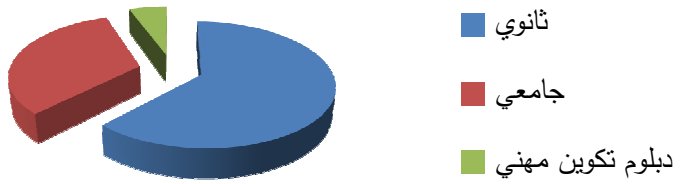
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث من الموظفين كانت أعلى من الذكور وهذا بـ55% أما بالنسبة للذكور بـ45 % وقد يرجع ذلك إلى أن معظم الإدارات الجزائرية تطغى عليها فئة الإناث نظرا لطبيعة العمل الإداري وكذا مشاركة المرأة لأعمال الرجل.

ومنه: نستنتج أن أغلب الموظفين في البلدية هم إناث

الجدول 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

التخصص	التكرار	النسبة
ثانوي	23	%57.5
جامعي	12	%30
دبلوم تكوين مهني	05	%12.5
المجموع	40	%100

الشكل 06: يبين توزيع عينة الموظفين وفق المؤهل العلمي

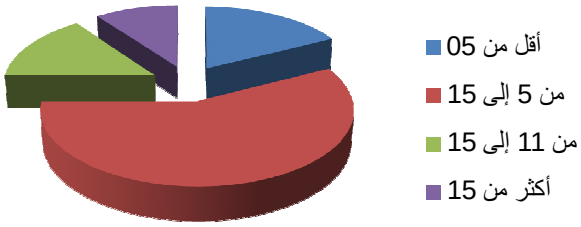


من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الموظفين ذوي المستوى الثانوي يشكلون الجزء الأكبر ولو نسبيا حيث جاءت النسبة 57.5% ويمكن أن نرجع ذلك إلى طبيعة العمل والوظائف فضغط العمل يحتاج إلى الكثير من الأعوان الإداريين الذي يتطلب منهم مستوى ثانوي فقط ، وجاء الموظفين ذوي المستوى الجامعي ثانيا وهذا بنسبة معتبرة بـ 30% وقد يرجع هذا إلى بداية التحول إلى الإدارة الالكترونية الذي يتطلب مستوى عالي من التعليم أما بالنسبة للموظفين ذوي مستوى تكوين مهني فهم يشكلون نسبة اقل بـ 12.5%وهذا راجع إلى محدودية وظائفهم في معظم مصالح البلدية.

الجدول 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة (الأقدمية)

عدد السنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	07	%17.5
من 5 إلى 10 سنوات	23	%57.5
من 11 إلى 15 سنة	06	%15
أكثر من 15 سنة	04	%10
المجموع	40	%100

الشكل 07: يبين توزيع عينة الموظفين وفق متغير الأقدمية (الخبرة)



نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة لديهم خبرة معتبرة تتراوح مابين 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ57.5% ثم تليها فئة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات تقدر بـ 17.5% وغالب ما تمثل هذه الفئة الشباب الذين التحقوا حديثا بالبلدية ثم تليها فئة من 11سنة إلى 15 سنة بنسبة تقدر بـ 15% و فئة الأكثر من 15 سنة و التي تقدر نسبتها بـ 10% والتي تعتبر فئة كبار السن المقبلين على التقاعد الذين لديهم أقدميه في العمل و خبرة وظيفية.

ومنه تدل البيانات الإحصائية على أن البلدية تعتمد بنسبة كبيرة على الموظفين الذين تقل أقديمتهم أو خبرتهم الوظيفية عن 05 إلى 10 سنوات لإدراكها أهمية تجديد الطاقات البشرية ، وذلك من خلال استقطاب حاملي الشهادات و دمج الإطارات الجامعية من الشباب المؤهلين و التوفيق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

خامسا:أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وجدولتها ، ويتوقف اختيار الأداة اللازمة لجمع البيانات على عدة عوامل ، فبعض أدوات البحث تصلح في بعض المواقف والبحوث، بينما تكون مناسبة من غيرها في البحوث الأخرى ، وكما يمكن أن يشمل البحث عدة أدوات تتناسب وأدوات الدراسة وتتفق مع المناهج المستخدمة.[1]

ومن بين الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة :

- **الاستمارة البحثية**: والتي تعرف بأنها " مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين[2]"
- كما تعني مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها بالبعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.[3]

وفي دراستنا هذه تم تطبيق الاستمارة البحثية على 40 موظف في البلدية وقبل أن تصل الاستمارة إلى شكلها تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين **(أنظر الملحق 02)**، أين تم حذف بعض الأسئلة نظرا لعدم مطابقتها للموضوع وتكرارها ، كما تم تعديل بعض الأسئلة .

وقد تضمنت الاستمارة (31) سؤالا **(أنظر الملحق 03)**، كما تم تقسيمها إلى أربعة محاور كما يلي:

[1] - محمود محمد غانم: **مدخل إلى مناهج البحث العلمي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 60.
[2] - ربحي مصطفى عليان : **البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه وإجراءاته بين الأفكار الدولية** ،الأردن ، عمان ، 2001 ، ص 90 .
[3] - محمد سرحان علي المحمودي : **مناهج البحث العلمي** ، دار الكتب ، ط 3 ، صنعاء ، اليمن ، 2015 ، 126 .

المحور الأول: وهو خاص بالبيانات الشخصية وما يسمى بصفات العينة يحتوي على الجنس، المؤهل العلمي،عدد سنوات الخبرة.

المحور الثاني: ويتعلق بالتساؤل الأول الذي ينص على المعوقات التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، وقد احتوى على 07 أسئلة.

المحور الثالث: ويتعلق بالتساؤل الثاني والذي ينص على المعوقات التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، وقد احتوى على 11 أسئلة.

المحور الرابع: ويتعلق بالتساؤل الثالث والذي ينص على المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، وقد احتوى على 10 أسئلة.

- **صدق استمارة الاستبيان:**

يجب اختبار صدق الاستمارة للتأكد من أن أسئلة تقيس بالفعل مؤشرات متغيرات الدراسة وا ٍن تطبيقها يوفر المعلومات الضرورية لذلك، ويتم ذلك عادة من خلال عرضها على محكمين ليقدموا ملاحظاتهم على محاورها وأسئلتها و عباراتها.[1]

بعد الانتهاء من إعداد الاستمارة، وعرضها في صورتها الأولية على الأستاذة المشرفة ، وبعد عرضها على مجموعة من الخبراء للتحكيم وهم من أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة..أين تم توزيع (03) استمارات على الأساتذة.

حيث تم تقييم الأسئلة التي تقيس والتي لا تقيس، وتقديم ملاحظات بخصوص أسئلة الاستمارة، كما تم تعديل بعض الأسئلة.

[1]- فضيل دليو : **مدخل إلى منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية** ، دار هومة ، الجزائر ، 2004 ، ص 222

وعلى هذا تم إجراء التعديلات المقترحة التي أوردها الأساتذة المحكمين.

- **الصدق الظاهري للاستمارة :**

لقد تم إتباع المعادلة الحسابية التالية لقياس صدق البنود كما يلي:

صدق البند = عدد المحكمين الذين أكدوا أن البند يقيس- عدد المحكمين الذين أكدوا أن البند لا يقيس÷ عدد المحكمين.

ولقد حقق الاستبيان صدقه الظاهري حيث كان معامل الصدق يساوي0.86 وهو معامل مقبول أين تم قبول البنود التي تساوى أو تجاوز معامل صدقها 0.5. (أنظر الجدول الخاص بصدق المحكمين الملحق رقم (03)

بتطبيق قانون لوشي: مجموع معاملات الصدق/مجموع البنود

26.96÷31=0.86

وبعد تطبيق المعادلة توصلنا إلى أن قيمة الصدق هو **0.86** وهذا مؤشر على صلاحية الاستبيان.

سادسا:أساليب التحليل

يعد الإحصاء من الوسائل التحليلية للبيانات ومعالجتها بدقة ، وقد اعتمدنا في البحث على التكرارات والنسب المئوية ، وهذا بعد جمعها وتفريغها في جداول تكرارية ، وتحويلها إلى نسب مئوية من خلال النسبة المئوية للتكرار بقسمة هذا التكرار على المجموع الكلي ويضرب به في مائة ويعبر عنه بالقانون التالي:

النسبة المئوية = التكرار (مج) × 100 / مجموع التكرارات

بحيث (مجموع) عبارة عن مجموع التكرارات لجميع إجابات السؤال الواحد في الجدول.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التطرق إلى أهم الخطوات و الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية و التي تعتبر الركيز ة الأساسية لأي بحث و ذلك بدءا بتحديد الفرضيات ، و بتحديد مجالات الدراسة (المجال الجغرافي والزمني و البشري)ا إتباع أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة(عينة طبقية)، و تحديد المنهج الوصفي، كمنهج للدراسة ثم حددنا الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات بعدها حددنا أساليب التحليل المناسبة كمعالجة البيانات.

الفصل الخامس:تفريغ و تحليل البيانات الميدانية

تمهيد:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث

خلاصة الفصل

تمهيد:

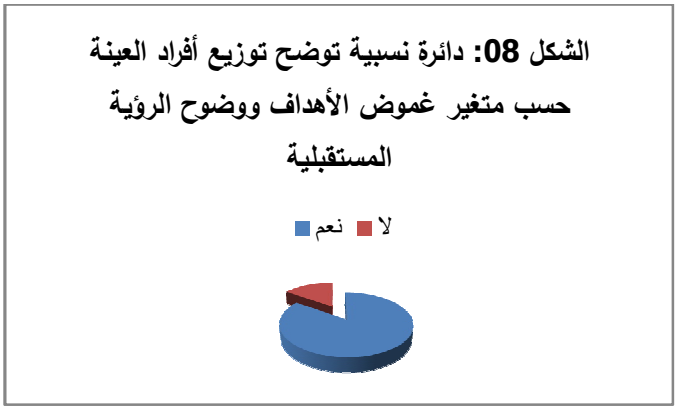
بعد الانتهاء من عرض الإطار التصوري و النظري و كذا المنهجي سنحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات البيانية، بغرض الإجابة عن التساؤلات الفرعية و التساؤل الرئيسي المتضمن في المشكلة البحثية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية، و فيه سيتم الانتقال إلى الدراسة السوسيولوجية لأرقام الجداول و تحليلها و تفسيرها حسب واقع الدراسة، و الإجراءات العلمية المستعملة عادة ومن خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض و تحليل البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك عرض الجداول و قراءتها و القيام بمختلف العمليات الإحصائية.

أولا: تحليل بيانات المتعلقة بالمعوقات التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية

الجدول 05: يوضح توزيع فراد العينة حسب متغير غموض الأهداف ووضوح الرؤية المستقبلية

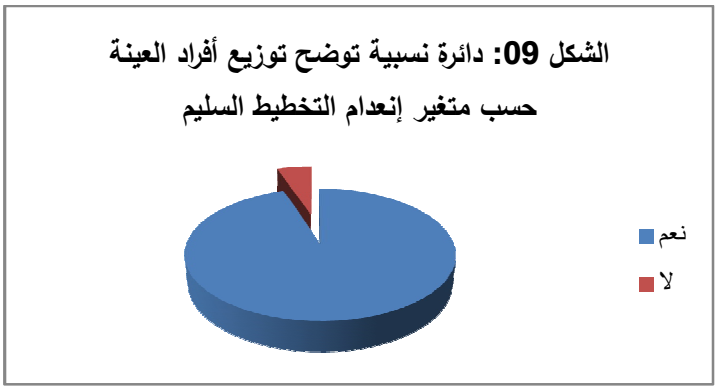
	التكرار	النسبة
نعم	34	%85
لا	06	%15
المجموع	40	%100



من خلال الجدول نلاحظ أن الموظفين يرون غموض الأهداف و عدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث أن الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري وأن الأهداف مازالت تحاط بكثير من الغموض من حيث الأساليب التطبيق و طرق التحول ،ولهذا فإن نسبة 85% يرون فيه عائق حقيقي وما يزيد الطين بلة مع هذا الغموض هو عدم وجود سياسة مكتوبة واضحة أو أدلة توضح مراحل التحول الإلكتروني بطر يقة مهيكلة، بينما 15% يرون غير ذلك.

الجدول 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير انعدام التخطيط السليم

	التكرار	النسبة
نعم	38	%95
لا	02	%05
المجموع	40	%100

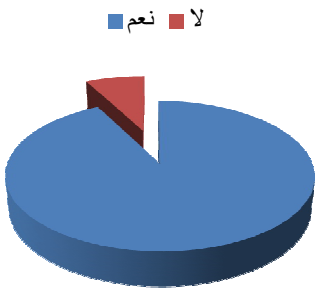


من خلال الجدول يتضح أن معظم العينة و التي مثلت 95% اتفقت على أن الانعدام التخطيط السليم يعرقل عملية الانتقال السلس نحو الإدارة الإلكترونية وقد يرجع هذا لقلة الخبراء المختصين اللذين يشرعون على هذا النوع من الإدارة و التخطيط لها، بينما رأت 05% غير ذلك.

الجدول 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف مشاركة

	التكرار	النسبة	
نعم	37	%92.5	في حالة الإجابة بنعم هل ضعف مشاركة الموظفين يعيق وضع الأهداف
			نعم: التكرار 37، النسبة %92.5
			لا: التكرار 03، النسبة %7.5
لا	03	%7.5	
المجموع	**40**	**%100**	

الشكل10: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف المشاركة

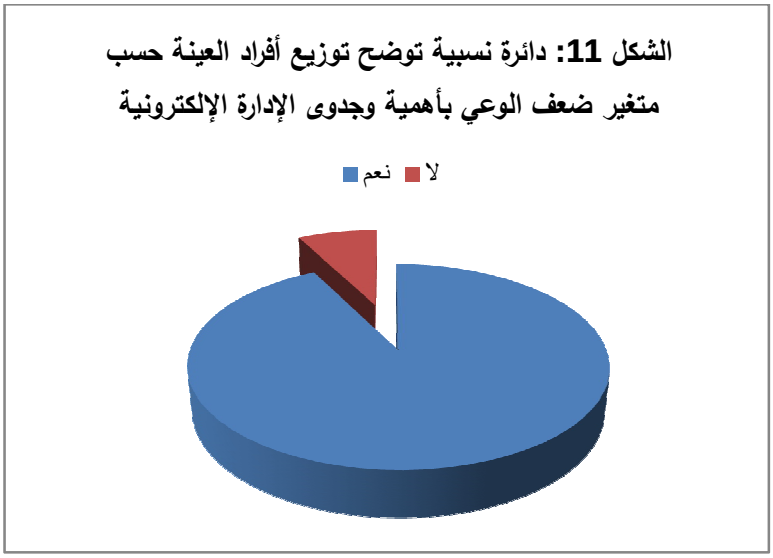


من خلال الجدول يتضح أن معظم العينة والتي مثلت 92% اتفقت على عدم مشاركة الموظف في إبداء رأيه و عدم انسجامه مع الإدارة و البرامج الإلكترونية المستعملة غير مبرمجة بطريقة صحيحة يعيق وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، بينما رأت 7.5 % غير ذلك.

الجدول 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف الوعي بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية

	التكرار	النسبة
نعم	37	%92.5
لا	03	%7.5
المجموع	40	%100

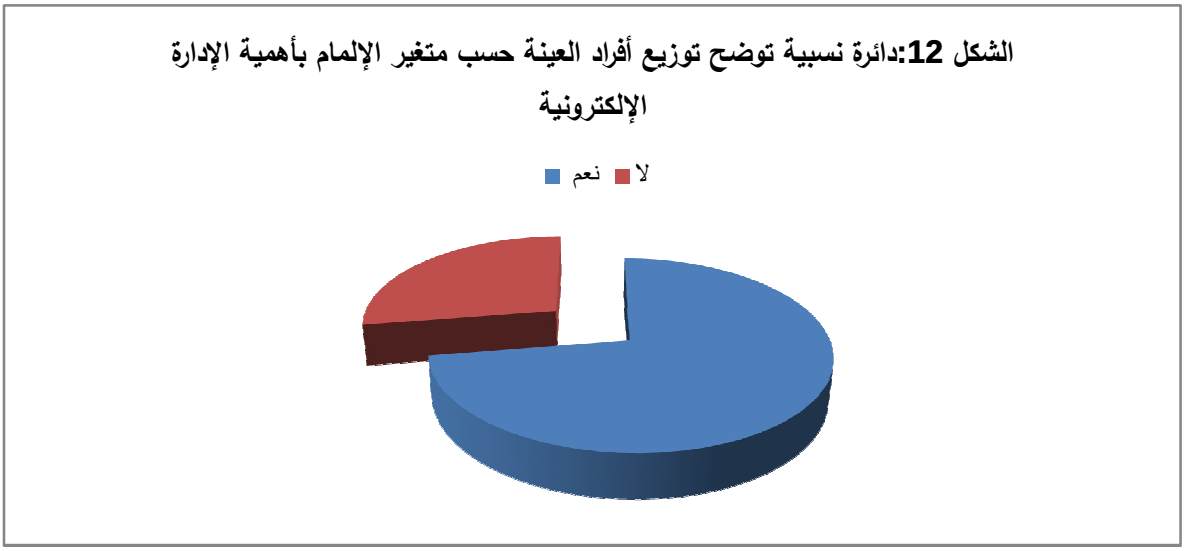
الشكل 11: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف الوعي بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية



من خلال الجدول يتضح أن ضعف الوعي بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية نجد أن أعلى نسبة بـ92.5% غير موافقة على إدراك ووعي لتطبيق الإدارة الإلكترونية فهي لا تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات كما لا تساعد في تسريع عمليات معالجة المقتنيات بشكل ضعيف و عدم ضمان سرعة الإحاطة الجارية و البث الانتقائي للمعلومات ، بينما رأت 7.5% غير ذلك.

الجدول 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الإلمام بأهمية الإدارة الإلكترونية

	التكرار	**النسبة**	
نعم	29	%72.5	في حالة الإجابة بنعم هل عدم الإلمام بأهمية الإدارة الإلكترونية
			نعم 29 %72.5
			لا 11 %27.5
لا	11	%27.5	
المجموع	**40**	**%100**	



من الخلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 72.5% يؤيدون أن عدم الإلمام بأهمية الإدارة الإلكترونية يؤثر بشكل على تطبيق الإدارة الإلكترونية بينما نسبة 27.5 % ترى بأن عدم الإلمام بالأهمية الإدارة الإلكترونية لا تعيق تطبيقها و يرجع لقلة معرفة و ثقافة الموظفين عن هذه الإدارة.

الجدول 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير روتينية الإجراءات الإدارية

	التكرار	النسبة
نعم	25	%62.5
لا	15	%37.5
المجموع	40	%100

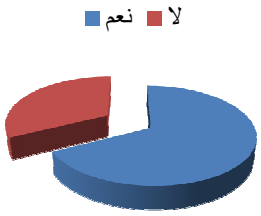
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62.5% من العينة رأت تأثير روتينية الإجراءات الإدارية في تأخير عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، ويمكن إرجاعها إلى طريقة التسيير بعض مديريات غير واضحة فمنها الناجحة و منها التي تكون فيها الإجراءات الإدارية ذات روتيني ولا يسمح بتسريع أي عملية إدارية فيما يرى آخرون

بنسبة 37.5% هي أن روتينية الإجراءات الإدارية لا تؤخر عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

الجدول 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية

	التكرار	النسبة
نعم	27	%67.5
لا	13	%32.5
المجموع	40	%100

الشكل 14: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الادارة الالكترونية



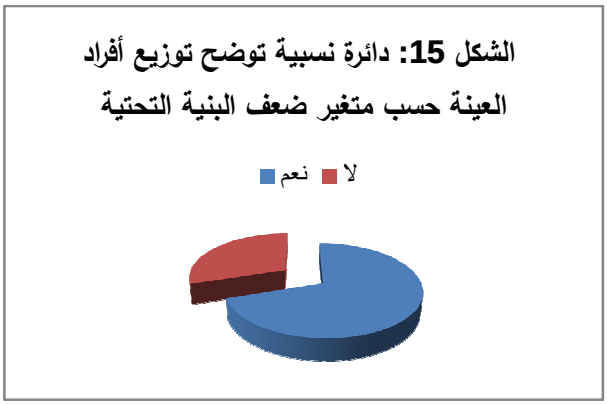
من خلال الجدول نرى أن نسبة 67.5% ترى عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية تعيق تطبيقها داخل البلدية ويعود إلى الطرق التقليدية المتبعة في الوسائل الاتصالية في البلدية وعدم تغيرها منذ سنوات ، أما نسبة 32.5% ترى أنه لا يعيق تطبيقها يعود هذا إلى أنها لديها طرق السائدة ناجحة.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالمعوقات التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية

الجدول 12: : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف البنية التحتية اللازمة يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية

	التكرار	النسبة
نعم	28	%70
لا	12	%30
المجموع	40	%100

الشكل 15: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف البنية التحتية

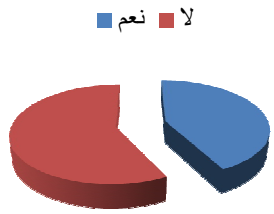


من خلال الجدول نرى أن نسبة 70% ترى أن ضعف البنية التحتية اللازمة تعرقل دون السير الحسن و الكفء لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية، أما نسبة 30% ترى أن ضعف البنية التحتية لا تعرقل الإدارة الإلكترونية و يمكن تسيرها و تطبيقها في البلدية.

الجدول 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سرعة تغيير تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها

	التكرار	النسبة
نعم	17	%42.5
لا	23	%57.5
المجموع	40	%100

الشكل 16: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سرعة تغيير تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها



في البلدية تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الجدول نلاحظ أن الموظفون من خلال إجابتهم أن سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها بنسبة 42.5% قد تساهم بشكل كبير في عدم تطبيق هذه التكنولوجيا وتعيق

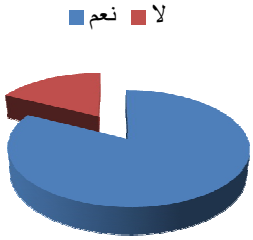
مهامها داخل البلدية، بينما ترى نسبة57.5% أن سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات

لا تؤثر في تطبيق الإدارة الالكترونية داخل البلدية.

الجدول 14: : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قلة كفاية و كفاءة أجهزة المتوفرة

	التكرار	النسبة
نعم	33	%82.5
لا	07	%17.5
المجموع	40	%100

الشكل 17: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قلة كفاية و كفاءة أجهزة المتوفرة في البلدية

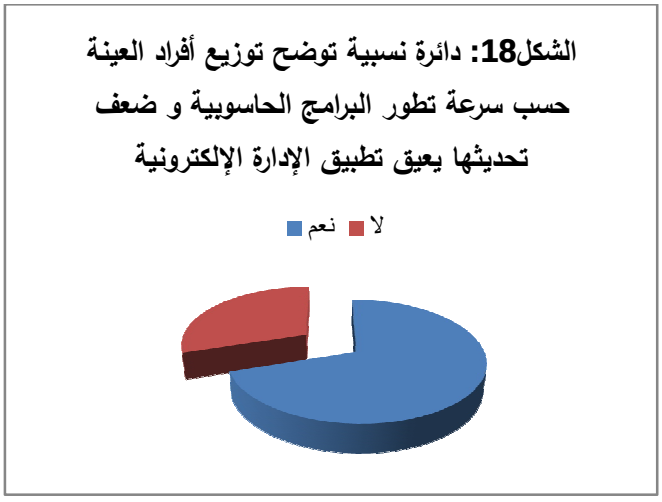


من خلال الجدول نرى أن نسبة 82.5% ترى أن قلة كفاية و كفاءة الأجهزة و المعدات المتوفرة في البلدية و تعطيل أو عدم الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة تعرقل الإدارة البلدية، حيث ترى نسبة 17.5% أن قلة كفاية و كفاءة الأجهزة ليس سبب الذي يعيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول 15: : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سرعة تطور البرامج الحاسوبية و ضعف تحديثها يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية

	التكرار	النسبة
نعم	28	%70
لا	12	%30
المجموع	40	%100

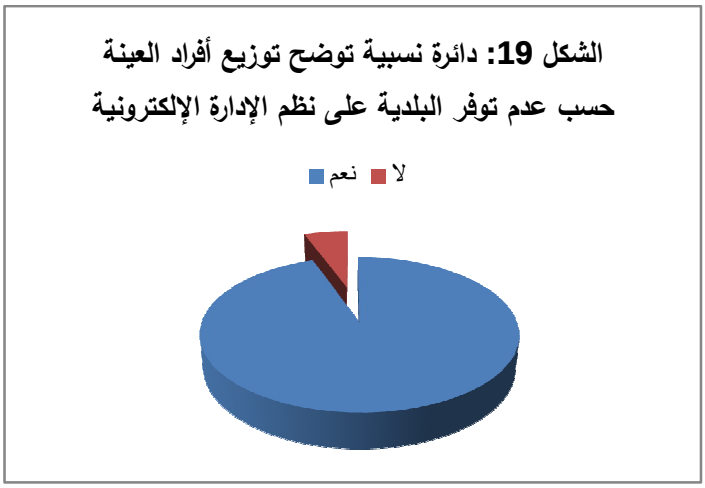
الشكل18: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب سرعة تطور البرامج الحاسوبية و ضعف تحديثها يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية



من خلال الجدول نرى أن نسبة 70% ترى أن رغم سرعة تطور البرامج الحاسوبية و رغم توفر البرمجيات المكتملة في العديد من البلديات إلا أن استخدامه لا يتعدى بعض العمليات البسيطة ، كما أن 30% من العينة تؤكد على أن التسارعات المتواصلة و السريعة للتقنيات لا تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدم توفر البلدية على نظم الإدارة الإلكترونية

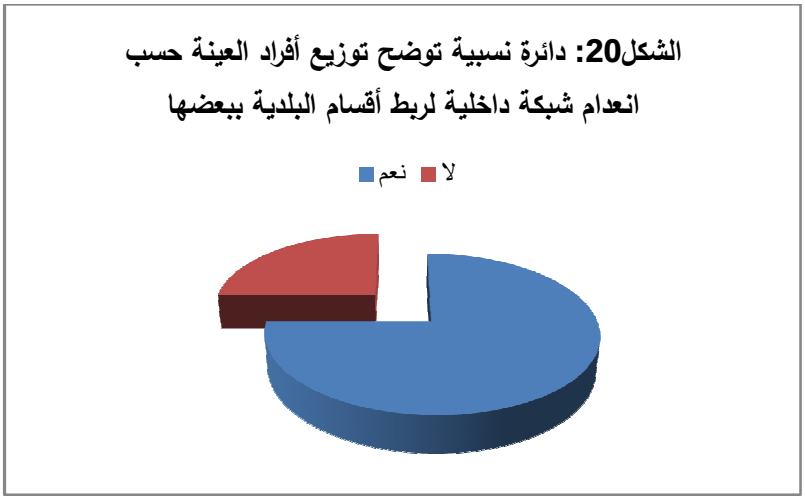
	التكرار	النسبة
نعم	35	%87.5
لا	05	%12.5
المجموع	40	%100



من خلال الجدول نرى أن نسبة 87.5% ترى أن عدم توفر البلدية على نظم الإدارة الإلكترونية يعيق تطبيقها، كما أن 12.5% من العينة تؤكد على أن عدم توفر البلدية على نظم الإدارة لا تعيق تطبيقها.

الجدول 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير انعدام شبكة داخلية لربط أقسام البلدية ببعضها تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

	التكرار	النسبة
نعم	30	%75
لا	10	%25
المجموع	40	%100



من خلال الجدول نرى غالبية الموظفين أكدوا أن انعدام شبكة داخلية لربط أقسام البلدية ببعضها غير متصلة بالحواسيب في الفروع الأخرى التابعة لها بنسبة 75% وهذا في ظل غياب قواعد البيانات المتصلة عبر شبكة الاتصالات ،وهذا الغياب يعرقل عملية أداء المهام الإدارية بالبلدية ، أما نسبة الذين بينوا أنه يوجد شبكة داخلية

لربط أقسام البلدية ببعضها نسبة ضعيفة قدرت بـ 25% وهذه الفئة هي فئة الموظفين الذين يعتمدون على الإدارة التقليدية في أداء مهامهم ويجهلون استخدامات الإدارة الإلكترونية.

الجدول 18: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف قوة بشبكة الانترنت يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية

	التكرار	النسبة
نعم	37	%92.5
لا	03	%7.5
المجموع	40	%100

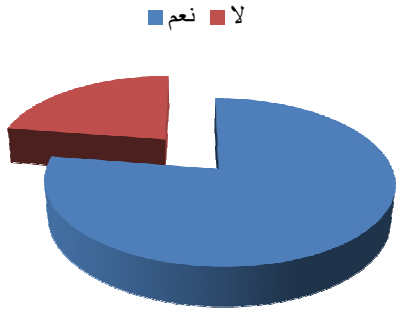
الشكل 21:دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف قوة الوصل بشبكة الانترنت

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن ضعف قوة الوصل بشبكة يعرقل عملية أدائهم لمهامهم الإدارية بنسبة 92.5% وهذا راجع إلى أن أهمية شبكة تسهل تقديم الخدمات الإدارية، فكلما كانت قوة الوصل قوية كلما كان أداء المهام فعال و بدون تكلفة، أما الذين يرون بأن ضعف قوة الوصل بشبكة الانترنت لا يعرقل عملية تأدية مهامهم فقدرت نسبتهم بـ 7.5% وهي فئة الموظفين الذين يستخدمون الإدارة التقليدية في مختلف تعاملاتهم الإدارية ولا يعتمدون على الأجهزة الإلكترونية.

الجدول 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدم التوحيد في المعايير المعتمدة بين كل بلدية يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية

	التكرار	النسبة
نعم	31	%77.5
لا	09	%22.5
المجموع	40	%100

الشكل 22: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدم التوحيد في المعايير المعتمدة بين كل بلدية

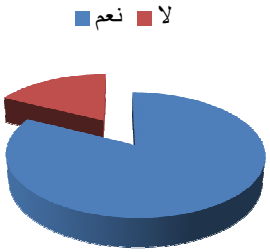


نلاحظ من خلال المعطيات المسجلة أن عدم التوحيد في المعايير المعتمدة بين كل بلدية قدرت بـ77.5% من شأنها تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بين البلديات و يعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه الأخيرة، أما نسبة الأفراد الذين يرون بأن عدم التوحيد في المعايير لا يعرقل قدرت بـ 22.5 %

الجدول 20: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف برامج حماية البيانات و المعلومات داخل الأجهزة من شأنه تعريضها للقرصنة

	التكرار	النسبة
نعم	33	%82.5
لا	07	%17.5
المجموع	40	%100

الشكل 23: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف برامج حماية البيانات و المعلومات

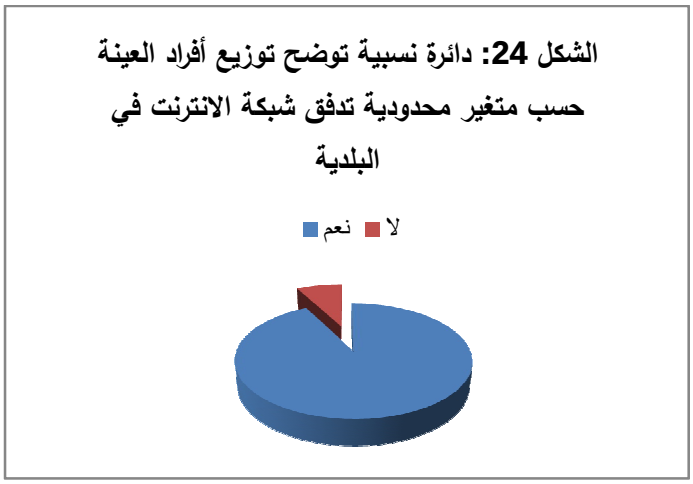


من خلال الجدول نلاحظ أن الموظفين يرون أن ضعف برامج حماية البيانات و المعلومات قد يؤدي إلى فقدان الكثير من البيانات التي قد تتعرض لقرصنة و هذا ما تؤكده النسبة العالية 82.5% وهذا يؤكد تخوف الكثير من الموظفين من مسألة القرصنة التي لا تتوافق مع طبيعة عمل ببلدية بسكرة حيث تحوي على العديد من المعلومات و الملفات التي تخص المؤسسة أو المواطنين مما يشكل معوقا يحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أعطى أفراد العينة بنسبة التي قدرت بـ 17.5% والتي تعتبر غير عائق.

الجدول 21: : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير محدودية تدفق شبكة الانترنت في البلدية من شأنها أن يعيق تطبيقها (جودة و سرعة التحميل ...)

	التكرار	النسبة
نعم	37	%92.5
لا	03	%7.5
المجموع	40	%100

الشكل 24: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير محدودية تدفق شبكة الانترنت في البلدية

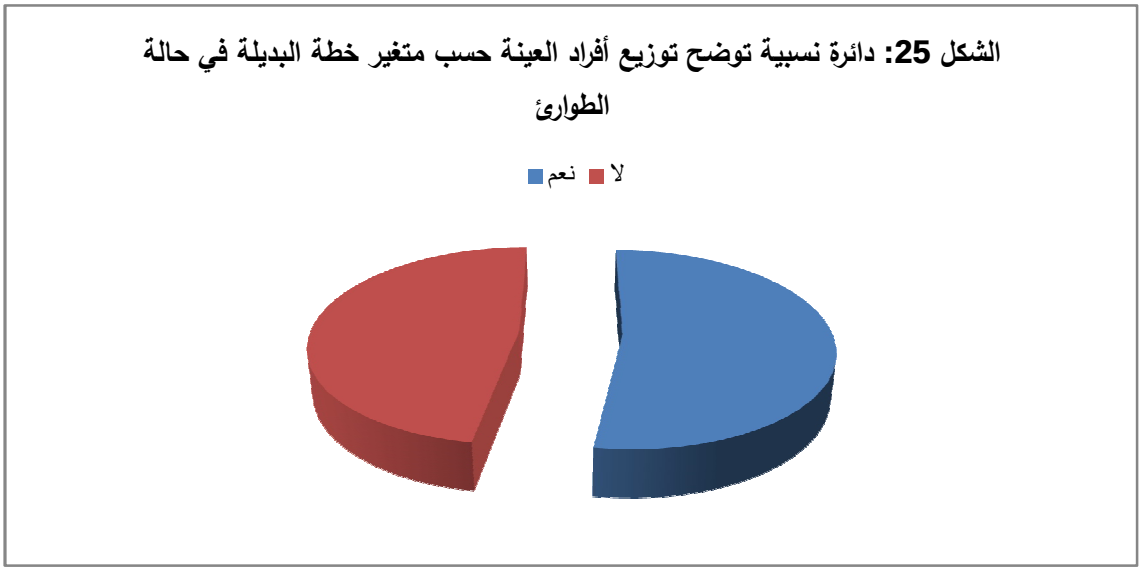


نلاحظ من خلال المعطيات المسجلة نلاحظ محدودية الانترنت من شأنها أن يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 92.5% داخل البلدية و قد يكون من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الأخيرة حيث معظم المصالح التي شهدت التحول لا يمكنها العمل إلا بالانترنت، حيث أن نسبة 7.5% تعتبر أن محدودية الانترانت لا تعيقها.

الجدول 22: : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير خطة بديلة في حالات الطوارئ (انقطاع التيار الكهربائي، انقطاع أو تذبذب في شبكة الانترنت ...)

	التكرار	النسبة	
نعم	21	%52.5	في حالة الإجابة بنعم فماهو البديل؟
لا	19	%47.5	
المجموع	**40**	**%100**	

	التكرار	النسبة
نعم	21	%52.5
لا	19	%47.5



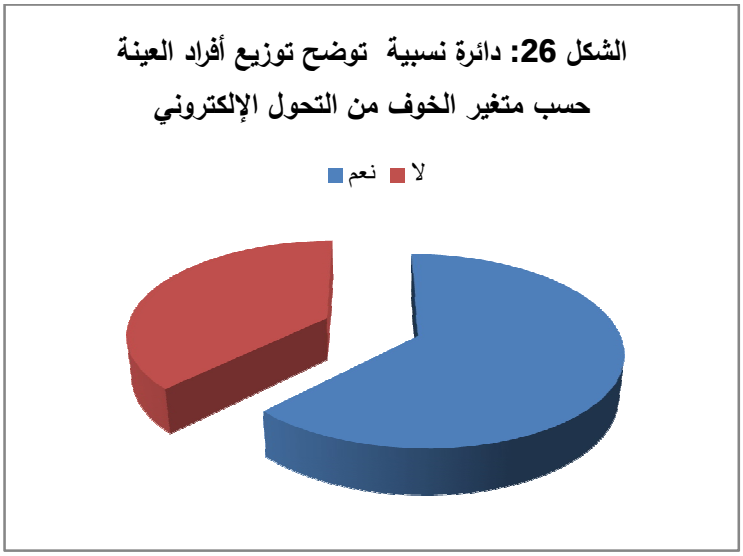
نلاحظ من خلال الجدول أن الموظفين يتفقون على أنه توجد خطة بديلة في حالة حدوث الطوارئ بنسبة قدرت بـ 52.5 % وهو وجود البديل مولد كهربائي، أما بنسبة 47.5% يتفقون أنه لا توجد خطة بديلة في حالة حدوث الطوارئ و هذا ما يعطل استخدام الإدارة الالكترونية داخل البلدية و يعتبر أهم معوق خصوصا إذا حدث انقطاع التيار الكهربائي و هذا الذي تعاني منه المنطقة خصوصا في فصل الصيف.

ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بالمعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية

الجدول 23: : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخوف من التحول الإلكتروني و مقاومة التغيير

	التكرار	النسبة
نعم	25	%62.5
لا	15	%37.5
المجموع	40	%100

الشكل 26: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخوف من التحول الإلكتروني

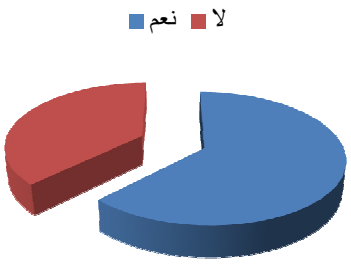


نلاحظ من خلال المعطيات المسجلة أن الأمر الذي ينمي شعور الخوف من التحول الإلكتروني و مقاومة التغيير لدى الموظفين قدر بنسبة 62.5% و ما يزيد الوضع تأزما هو قلة أو انعدام الدورات التكوينية المصاحبة لعملية التحول الإلكتروني، أما نسبة 37.5 % ترى بأن الأمر لا يدعي للخوف من التحول و مقاومة التغيير.

الجدول 24: : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأمية الحاسوبية لدى غالبية العاملين

	التكرار	النسبة
نعم	25	%62.5
لا	15	%37.5
المجموع	40	%100

الشكل 27: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأمية الحاسوبية

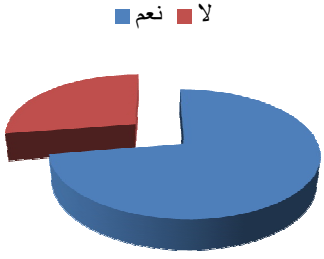


نلاحظ من خلال المعطيات المسجلة أن نسبة 62.5% يعانون من الأمية الحاسوبية و لديهم عدة مشاكل تصاحبهم بالقيام بالعمل المطلوب، أما نسبة 37.5% لا توجد عندهم مشاكل و يعتبرونها هي الوسيلة الأنجح للقيام بأعمالهم في أقصر وقت و بأقل جهد.

الجدول 25: : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف اقتناع بعض المدراء و المسئولين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية

	التكرار	النسبة
نعم	29	%72.5
لا	11	%27.5
المجموع	40	%100

الشكل 28: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف اقتناع بعض المدراء و المسئولين



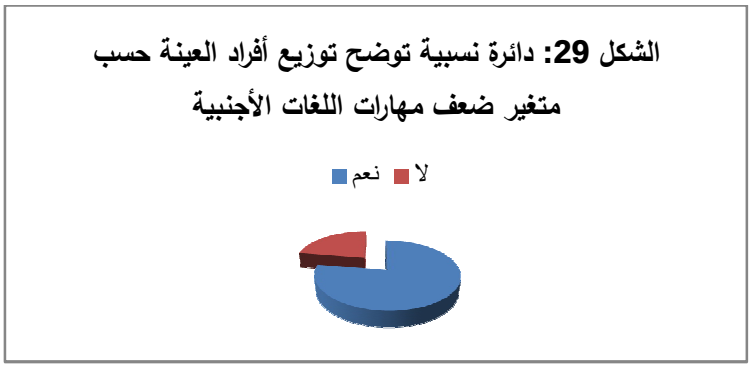
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 72.5% تمثل ضعف اقتناع بعض المدراء و المسئولين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعيق تطبيقها داخل البلدية ، لأنه مع توظيف خبرات جديدة يسهل من عملية التحول فيما

ذهبت نسبة 27.5% تعتبر أنها سبب في تعطيل تطبيقها بسبب تخوف بعض الفئات من آلية عمل هذه الإدارة و مدى فائدتها.

الجدول 26: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف مهارات اللغات الأجنبية و التي تدعمها غالبية الحلول الإلكترونية.

	التكرار	النسبة
نعم	31	%77.5
لا	09	%22.5
مجمو ع	40	%100

الشكل 29: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف مهارات اللغات الأجنبية



من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية الموظفين أكدوا أن ضعف تحكم الموظفين في اللغات الأجنبية يعيق قدرته على التحكم في الوسائل الإلكترونية التي يستخدمها في قيامه بمهامه والتي قدرت بنسبة 77.5% و هذا راجع إلى معظم أجهزة الحواسيب و برامج logiciel باللغة الأجنبية خاصة الفرنسية و الإنجليزية، ولهذا فإن عامل اللغة يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه استخدامات الوسائل الإلكترونية في البلدية أما البقية و التي قدرت نسبتهم بـ 22.5% يعتبرونها ليست عائق.

الجدول 27:يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدم توفر الدور ات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية

	التكرار	النسبة
نعم	37	%92.5
لا	03	%7.5
المجموع	40	%100

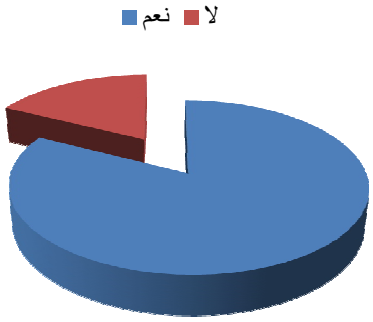
الشكل 30: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية

من خلال الجدول نرى أن نسبة 92.5% من مجموع تكرارات ذهبت إلى أن عدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية يقف حائلا دون تطبيقها في بلدية لأنها تعزز الفهم الجيد لمهامها و تطلع على آخر المستجدات و التحديثات ، فيما ترى نسبة 7.5% إلى أن لا علاقة لدورات التدريس بتطبيقها .

الجدول 28: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قلة الكوادر المؤهلة و الكفيلة بدفع عجلة لتحول بسرعة تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية

	التكرار	النسبة
نعم	33	%82.5
لا	07	%17.5
المجموع	40	%100

الشكل 31: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قلة الكوادر المؤهلة و الكفيلة بدفع عجلة لتحول بسرعة

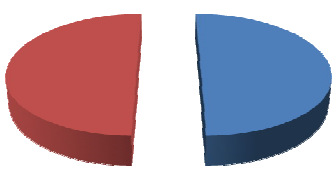


من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يقرون بأن قلة الكوادر المؤهلة و الكفيلة بدفع عجلة لتحول بسرعة تعيق تطبيقها و هذا ما تؤكده نسبة الذين أجابوا بنعم و التي قدرت بـ82.5% و هذا راجع إلى مدى أهمية الدورات الخاصة بتكوين المسئولين و الموظفين، أما فيما يخص الفئة التي أجابت ب لا قدرت نسبتهم بـ 17.5% و التي تعتبر أن قلة الكوادر المؤهلة و الكفيلة ليست بعائق.

الجدول 29: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة (الحاسوب ، الانترنت ...) قد يساهم في عدم تطبيقها

	التكرار	النسبة
نعم	20	%50
لا	20	%50
المجموع	40	%100

الشكل 32: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة

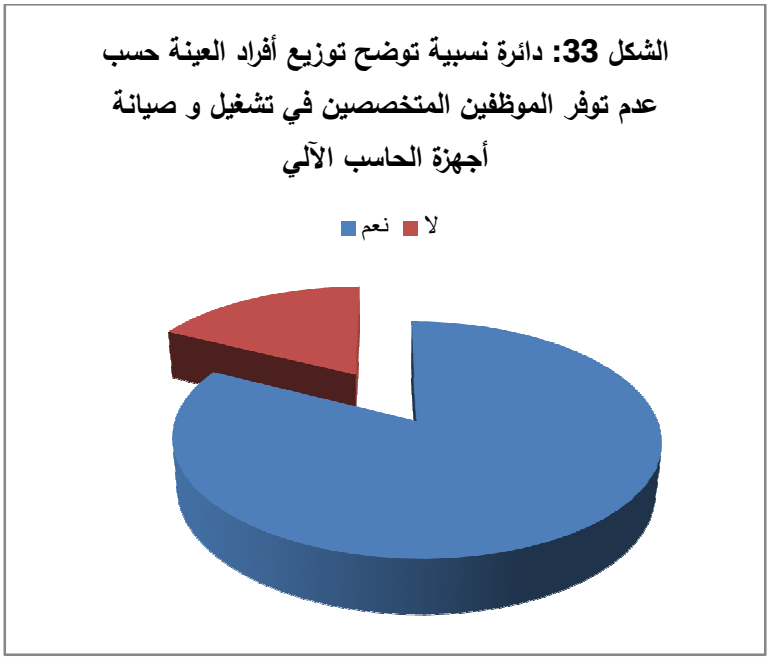


نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متساوية فيما بينها، حيث أن النسبة50% ترى تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة التي تساهم في إعادة تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية ، بينما ذهبت نسبة 50% إلى أن هذا سبب لا يؤثر في عملية تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية .

الجدول 30: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدم توفر الموظفين المتخصصين في تشغيل و صيانة أجهزة الحاسب الآلي قد يعيق تطبيق الإدارة الالكترونية

	التكرار	النسبة
نعم	33	%82.5
لا	07	%17.5
المجموع	40	%100

الشكل 33: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب عدم توفر الموظفين المتخصصين في تشغيل و صيانة أجهزة الحاسب الآلي

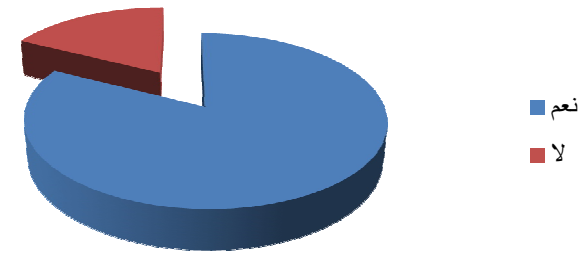


نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة أعطوا نسبة 82.5% لمتغير عدم توفر المختصين تشغيل و صيانة أجهزة الإعلام الآلي ، فعدم توفر هؤلاء المختصين قد يعطل الإجراءات الإدارية في حالة ما تعطلت الأجهزة مما يجعل تطبيقها بشكل عملي متأخر ، بينما نسبة 17.5% عدم توفر المنخفض لا يؤثر كثيرا في تعطيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

الجدول 31: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قلة خبرة المسئولين في مجال الإدارة الإلكترونية

	التكرار	النسبة
نعم	33	%82.5
لا	07	%17.5
المجموع	40	%100

الشكل 34: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قلة خبرة المسئولين

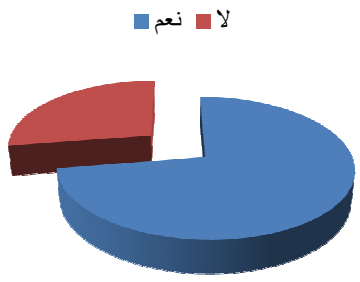


نلاحظ من خلال الجدول أن قلة خبرة المسئولين في مجال الإدارة الإلكترونية يشكل عائقا إداريا في البلدية وهو ما تؤكده نسبة 82.5% وهذا راجع إلى وعي الموظفين بمفهوم الإدارة الإلكترونية ومعرفة استخدامات الوسائل الإلكترونية، أما النسبة الذين أجابوا بـ لا فقدرت بـ 17.5 % وهو يرجع إلى تخوف من المسئول أو جهلة لاستخدامات أو تطبيقات الإدارة الإلكترونية هو في حد ذاته.

الجدول32: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية

	التكرار	النسبة
نعم	29	%72.5
لا	11	%27.5
المجموع	40	%100

الشكل 35: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية



من خلال نرى نسبة 72.5% أنها سبب في تعطيل تطبيقها بسبب خوف بعض الفئات من آلية هذه الإدارة و مدى فائدتها، فيما ترى نسبة 27.5% أن ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية لا يعيق تطبيقها داخل البلدية.

الجدول33: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إجابتهم بنعم

	التكرار	النسبة
خوف الموظف من فقدان منصبه	03	%15
زيادة المهام عليه	07	%35
عدم فهم الموظف للإدارة الالكترونية	10	%50
المجموع	20	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن 50% أن سبب عدم فهم الموظف للإدارة الالكترونية يضعف اقتناع الموظفين من ممارسة هاته الإدارة مما يعيق تطبيقها، و رأى آخر بنسبة 35% يعود إلى زيادة المهام عليهم مما يصعب عليهم إتباع الإجراءات بشكل أسرع ، أما أضعف النسب 15% رأت أن خوف الموظف من فقدان منصبه يضطره إلى عدم ممارسة هذا النوع من الإدارة حتى لا تتخلى عنه البلدية.

خلاصة الفصل:

تعتبر مرحلة عرض و تحليل النتائج من أهم المراحل في البحوث الميدانية لأن الهدف من تفريغ البيانات و المعلومات هو تحويلها من الصيغة النوعية التي كانت عليها في الاستمارة إلى الصيغة الكمية التي يمكن عرضها في الجداول، وهذا ما قمنا به في هذا الفصل حيث أصبحت البيانات جاهزة لحسابها لنصل في الأخير لتحليلها سوسيولوجي، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها فيما بعد.

و تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات الفرعية، محاولة منا التعرف على استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في بلدية بسكرة كنموذج يعكس واقع الإدارة المحلية الجزائرية.

الفصل السادس:مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

أولا: مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية للدراسة

1. طبيعة المجتمع البحث
2. مناقشة نتائج في ضوء التساؤل الفرعي الأول
3. مناقشة نتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثاني
4. مناقشة نتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثالث

ثانيا: **مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي**

ثالثا: **مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة**

رابعا: **مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة**

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن قمنا بعرض الإطار النظري و الميداني للدراسة، و بعد صياغة أسئلة الاستمارة و تحديد عينة لدراسة، و توزيع الاستمارة على أفراد عينة البحث، و استرجاعها، و قيامنا بإعطائها الصفة الكمية، نكون قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من دراستنا هذه، و هي مناقشة نتائج الدراسة من أجل الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية، و السعي إلى تقديم تفسير منطقي و منهجي لجملة النتائج الكمية و الكيفية التي توصلنا إليها في الدراسة الميدانية التي أجريت ببلدية بسكرة، من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة التي طرحت في الإشكالية، و لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون هذه المناقشة منفصلة عما تم تناوله في الفصول النظرية السابقة، بناء على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع لدراسة الحالية، و تحديد جوانب التقاطع بينها، و بين نتائجها و نتائج الدراسات السابقة، ثم استخلاص جملة من الاقتراحات و التوصيات المستمدة من الدراسة ككل بشقيها النظري و الميداني.

أولا: مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية للدراسة:

1- طبيعة مجتمع البحث:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة بأن أغلبية الموظفين إناث بنسبة (55%) و هذا راجع إلى مشاركة المرأة لأعمال الرجل و تقلد مناصب نوعية.
- غالبية الموظفين من الشباب تتراوح أعمارهم مابين (30-40 سنة)،الأمر الذي أعطى فرصة للشباب بتقلد المناصب النوعية.
- غالبية الموظفين ذوي مستوى ثانوي و هذا يرجع إلى طبيعة العمل و الوظائف النوعية بالبلدية.
- غالبية الموظفين لديهم خبرة تتراوح من (من 05 إلى 10 سنوات) لأن البلدية تعتمد بنسبة كبيرة على الموظفين الذين تقل أقديمتهم أو خبرتهم الوظيفية لإدراكها أهمية تجديد الطاقات البشرية.

وبناء على هذه النتائج يمكن أن نحدد الخصائص الهامة لعينة الدراسة، كما يلي:

- غالبية الموظفين في المناصب النوعية إناث.
- غالبية الموظفين من الشباب.
- غالبية الموظفين ذوي مستوى ثانوي.
- غالبية الموظفين لديهم خبرة وظيفية من (5-10 سنوات).

2-مناقشة نتائج في ضوء التساؤل الفرعي الأول:

ينص السؤال الأول على: ما المعوقات التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية؟

جاء هذا السؤال موضحا في بنود المحور الثاني من الاستمارة و قد تبين في ضوء تحليل المعطيات النتائج التالية:

- غالبية أفراد العينة أكدوا أن غموض الأهداف و عدم وضوح الرؤية المستقبلية بنسبة 85% يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أن الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري.
- انعدام التخطيط السليم يعرقل الانتقال السلس حيث رأى معظم أفراد العينة نسبة 95% أنه يعد سببا مهما في عدم القدرة على التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية و قد يرجع هذا إلى عدم وجود خبراء في المجال.
- ضعف مشاركة الموظفين يعيق وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بنسبة 92.5% لذلك لا بد من توفير كل الظروف لتطوير الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- غالبية الموظفين أكدوا أن ضعف الوعي بأهمية و جدوى الإدارة الإلكترونية التي قدرت بنسبة 92.5% أن المسئولين ليس واعين و مدركين بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عدم الإلمام بأهمية الإدارة الإلكترونية ساهم كثيرا في عدم تطبيقها و هذا ما رآه غالب أفراد العينة بنسبة 72.5% و قد يرجع ذلك لثقافة الموظف أو وجود معلومات كافية لدى الموظف داخل البلدية.
- روتينية الإجراءات الإدارية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية حيث يرون أفراد العينة نسبة 62.5% احتمالية ذلك و هذا بسبب كثرة الإجراءات و المتطلبات الإدارية والية العمل في حد ذاتها لا تتوافق مع هذا النوع من الإدارات.
- عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية حيث رأى أفراد العينة نسبة 67.5% ذلك حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية مواصفات معينة فيما يخص الهياكل التنظيمية تتوافق مع متطلباتها و هذا ما يشكل عائق حقيقيا أمام هذا النوع من الإدارات.

3-مناقشة نتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

ينص السؤال الثاني على: ما المعوقات التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية؟

جاء هذا السؤال موضحا في بنود المحور الثالث من الاستمارة و قد تبين في ضوء تحليل المعطيات النتائج التالية:

- تعتبر ضعف البنية التحتية من المعوقات التقنية التي تحول دون السير الحسن و الكفء و التي قدرت بنسبة 70% تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية.
- سرعة تغير تكنولوجيا المعلومات و صعوبة مسايرتها بعد من العوامل الإنسانية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية و هذا ما رآه أفراد العينة حيث جاءت النسبة 57.5% و هذا بسبب التطور الهائل و السريع حيث تبرز كل يوم تطبيقات جديدة و تقنيات عالية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- قلة كفاية و كفاءة الأجهزة و المعدات المتوفرة في البلدية و تعطيل أو عدم الاستخدام الأمثل للإمكانيات بنسبة 82.5% حيث أن الملاحظ و على الرغم من توفر البرمجيات المكتملة في العديد من البلديات.
- سرعة تطور البرامج الحاسوبية و ضعف تحديثها يعيق عملية أداء مهامهم الإدارية بنسبة 70% وهو يعتبر من أهم المعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- غالبية الموظفين أكدوا أن عدم توفر البلدية على نظم إدارية يعرقل سير عملية الأداء بنسبة 87.5% وهو يعتبر من أهم المعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أظهرت الدراسة أن انعدام شبكة الداخلية بشكل عائق كبير أمام تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية حيث أجاب أفراد العينة بنسبة 92.5% و هذا راجع إلى ضعف خدمة الانترنت داخل البلدية.

- ضعف برامج حماية البيانات داخل الأجهزة يعرضها للقرصنة مما يجعل البلدية في خطر فقدان العديد من البيانات و المعلومات و هذا أجاب عنه أفراد العينة بنسبة 82.5% حيث يرون أن عدم وجود برامج حماية البيانات يعرضها إلى القرصنة.
- محدودية تدفق الانترنت في شأنه أن يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما أجاب عنه أفراد العينة بنسبة 92.5% حيث يرون أن جودة الانترنت في حد ذاتها تساهم بشكل كبير إعاقة الإدارة الإلكترونية في حالة ما كانت ذو جودة و تقنيات ضعيفة.
- توجد خطة بديلة في حالة طوارئ كانقطاع التيار الكهربائي أو تذبذب الانترنت و هذا ما أجاب عنه أفراد العينة بنسبة 52.5% حيث يرون أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بشكل كبير على الطاقة.

4-مناقشة نتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثالث:

ينص السؤال الثالث على:ما المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدار ة المحلية الجزائرية؟

جاء هذا السؤال موضحا في بنود المحور الرابع من الاستمارة و قد تبين في ضوء تحليل المعطيات النتائج التالية:

- يرى الموظفين أن الشعور بالخوف من التحول الإلكتروني و مقاومة التغيير لدى الموظفين بنسبة 62.5% و ما يزيد الوضع تأزما هو قلة أو انعدام الدورات التكوينية المصاحبة لعملية التحول الإلكتروني.
- غالبية الموظفين يرو أن الأمية الحاسوبية بنسبة 62.5%من أهم العراقيل التي تعرقل سير الأداء داخل البلدية و تأخر في تسليم العمل في وقته المحدد.

- ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية، يرى أفراد العينة بنسبة 72.5% يرون أن هذا الطرح يعود إلى زيادة المهام عليهم في مجال الإدارة الإلكترونية.
- غالبية الموظفين أكدوا أن ضعف تحكم الموظف في اللغات الأجنبية يعيق قدرته على التحكم في الوسائل الإلكترونية التي يستخدمها في قيامه بمهامه بنسبة 77.5% فإن عامل اللغة يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه استخدامات الوسائل الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- غالبية الموظفين أكدوا أن عدم توفر دورات تكوينية للتعريف بالتقنيات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يعد من أسباب المهمة في تأخر عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- غالبية الموظفين أكدوا أن قلة الكوادر المؤهلة يعد عائق لتطبيق الإدارة الإلكترونية و يؤخر عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية و تخوفهم من الأعطال أو ارتكابهم لأخطاء قد يحاسبون عليها.
- عدم توفر الموظفين المتخصصين في صياغة الأجهزة الحاسب الآلي قد يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية و هذا ما أجاب عنه أفراد العينة بنسبة 82.5% حيث يرون قلة الموظفين المختصين يؤخر عمله التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- قلة خبرة المسئولين في مجال الإدارة الإلكترونية يعد عائق لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلى أن عدم وجود مسئولين يحملون خبرة في مجال الإدارة الإلكترونية يؤخر عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية خاصة أنهم يملكون سلطة القرار.
- ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية يعود إلى زيادة المهام عليهم بنسبة 72.5% وهذا نظرا للمتطلبات و المهام العديدة في مجال الإدارة الإلكترونية.

ثانيا:مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي:

انطلاقا من التساؤل الرئيسي الذي قمنا بصياغته لهذه الدراسة و الذي مفاده، ما هي المعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية؟ وضحت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية المحصل عليها من الاستمارة، والسجلات و الوثائق، تحصلنا على جملة من النتائج العامة وفقا لما تفصيله و عر ضه في ظل الأسئلة الفرعية حيث أضفى ذلك إلى:

1. أظهرت النتائج وجود معوقات تنظيمية تعيق سير الحسن لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة و أما أهم هذه العراقيل على الإطلاق هو غموض المفهوم و عدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وعدم مشاركة الموظفين و انعدام التخطيط السليم لعملية الانتقال السلس نحو الإدارة الإلكترونية.

2. أظهرت النتائج وجود معوقات تقنية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة أهمها ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية و قلة كفاية و كفاءة أجهزة و المعدات ، سرعة تطور البرامج الحاسوبية و ضعف تحديثها .
3. من خلال نتائج الدراسة يتبن وجود العديد من المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة و تأتي مسألة الغموض مفهوم الإدارة الإلكترونية و سبل تبنيها في البلديات لدى العاملين بها من أبرز معوقات و كذا خوف من التحول الإلكتروني و مقاومة التغيير لدى الموظفين إضافة إلى القلة أو انعدام الدورات التكوينية المصاحبة لعملية التحول الإلكتروني.

وعليه نخلص أن من أهم المعوقات التي تواجهها عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية هي: المعوقات التنظيمية، و المعوقات التقنية، و المعوقات البشرية.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تشترك في بعض جوانبها مع الدراسات السابقة، كما أنها تختلف في بعض الجوانب مع هذه الدر اسات و يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1. دراسة عبان عبد القادر:

- **مجالات الدراسة:** أجرى الباحث دراسته في بيئة جزائرية بمؤسسة عمومية (بلدية الكاليتوس)، وهو يتطابق مع دراستنا التي أجريت ببلدية بسكرة من حيث المجال الجغرافي.

أما المجال البشري فقد أجريت هذه الدراسة مع فئة الموظفين و الأشخاص الذين يأتون إلى البلدية محل الدراسة و هذا ما يختلف مع دراستنا التي أجريت مع الموظفين الإداريين فقط.

- **المنهج:** استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وهذا ما يتطابق مع دراستنا الحالية التي استخدمت المنهج الوصفي.
- **أدوات الدراسة:** اعتمد الباحث في دراسته على الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، وهذا ما يختلف مع دراستنا التي اعتمدت على الاستبيان فقط.
- **نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بدرجة كبيرة، مما جعلها تتأخر في تطبيق الإدارة الإلكترونية و تتعدد هذه المعوقات إلى معوقات بشرية، و تقنية و تشريعية، و أمنية.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراستنا من حيث المعوقات البشرية و التقنية و تختلف مع دراستنا في أن الباحث لم يتوصل إلى أن هناك معوقات تنظيمية، أما دراستنا فتوصلت إلى أن هناك معوقات تنظيمية و كذلك في أن الباحث توصل إلى أن هناك معوقات تشريعية و أمنية نحن لم نقم بدراستها، لأن دراستنا اهتمت بدراسة المعوقات التي لها علاقة بالبلدية بسكرة.

2. **دراسة رحماني سناء:**

- **مجالات الدراسة:**أجريت الباحثة دراستها بمؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرومنز لية ببرج بوعريريج، و هذا ما اختلفت مع دراستنا التي أجريت في بلدية بسكرة من حيث المكان الجغرافي.

أما المجال البشري فقد أجريت هذه الدراسة مع فئة الموظفين و هذا ما يتطابق مع دراستنا الحالية التي أجريت مع الموظفين.

- **المنهج:** استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي و منهج الإحصائي، و هذا ما يختلف مع دراستنا التي اعتمد على المنهج الوصفي فقط.
- **أدوات الدراسة:** اعتمدت الباحثة في دراستها على استمارة الاستبيان و المقابلة و الملاحظة و هذا ما يختلف مع دراستنا التي اعتمدت على الاستبيان فقط.
- **نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بدرجة كبيرة، مما جعلها تتأخر في تطبيق الإدارة الإلكترونية و تتعدد هذه المعوقات إلى معوقات تقنية و بشرية و إدارية.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراستنا من حيث المعوقات التقنية و البشرية و تختلف مع دراستنا في أن الباحثة لم تتوصل إلى أن هناك معوقات تنظيمية.

3- **دراسة صبحي المهدي حسين بشير:**

- **مجالات الدراسة:** أجرى الباحث دراسته بجامعة الزاوية بليبيا، و هذا ما اختلف مع دراستنا التي أجريت بالجزائر.

المجال البشري فقد أجريت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس، و دراستنا أجريت مع الموظفين الإداريين.

- **المنهج:** استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، و اعتمد على أسلوب المسح و هذا ما اتفق مع دراستنا التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي و اختلفت في أسلوب المسح و اعتمدت على العينة الطبقية.
- **أدوات الدراسة:** اعتمد الباحث في دراسته على الإستبيانة، وهذا ما تطابق مع دراستنا التي اعتمدت على الاستبيان.
- **نتائج الدراسة:** توصل الباحث في دراسته إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح و تأثير الشروط التسييرية و ضرورة توفير البنية التحتية، و زيادة المخصصات المالية و ضرورة دعم و تشجيع الإدارة العليا للعاملين.

4- دراسة بوزكري جيلالي:

- **مجالات الدراسة:** أجرى الباحث دراسته بالمؤسسات **الجزائرية**، وتتطابق مع دراستنا التي أجريت ببلدية بسكرة من حيث المكان الجغرافي.

أما المجال البشري فقد أجريت هذه الدراسة مع فئة الموظفين و هذا ما تطابق مع دراستنا الحالية التي أجريت على الموظفين.

- **المنهج:** استخدم الباحث في دراسته على المنهج التحليلي الوصفي، و هذا ما تتطابق مع دراستنا التي اعتمدت على المنهج الوصفي.
- **أدوات الدراسة:** اعتمد الباحث في دراسته على الإستبيانة، وهذا ما تطابق مع دراستنا التي اعتمدت على الاستبيان.
- **نتائج الدراسة:** توصل الباحث من خلال دراسته إلى أن هناك عقبات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر الأمية الرقمية، ضعف البنية التحتية للمعلومات و الاتصالات، ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات إضافة لذلك مشكلة الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية، مع غياب العوامل المشجعة لذلك، و قد اختلفت مع دراستنا من حيث نوعية المعوقات التي اعتمدنا عليها.

5. **دراسة ساري عوض الحسنات:**

- **مجالات الدراسة:** اجري الباحث دراسته بمؤسسة عمومية بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي أجريت بمؤسسة عمومية من حيث المجال الجغرافي.

أما المجال البشري للدراسة فقد أجريت هذه الدراسة على أعضاء و موظفي الهيئة الإدارية في الجامعات الفلسطينية حيث تتطابق ذلك مع دراستنا التي أجريت مع فئة موظفي بلدية.

- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وهو ما يتفق مع دراستنا.
- **أدوات الدراسة:** اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، و هذا ما يتفق مع دراستنا التي اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات.
- **نتائج الدراسة:** توصل الباحث من خلال دراسته إلى وجود معوقات تنظيمية و تقنية و بشرية و مالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعات قطاع غزة.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراستنا من حيث المعوقات تنظيمية و البشرية و التقنية و تختلف مع دراستنا في أن الباحث لم يتوصل إلى أن هناك معوقات تنظيمية، أما دراستنا فتوصلت إلى أن هناك معوقات تنظيمية و كذلك في أن الباحث توصل إلى أن هناك معوقات مالية لم نقم بدراستها، لأن دراستنا اهتمت بدراسة المعوقات التي لها علاقة بالبلدية بسكرة.

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الواقع الميداني و التي عرضناها في ضوء مناقشتنا لنتائج الأسئلة الجزئية يمكن القول أن الدراسة حققت أهدافها المتمثلة في:

- التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المخلية الجزائرية.
- رصد واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.
- معرفة ما مدى وعي المدراء و الموظفين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي و بالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم.
- البحث عن فوائد و أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.
- تبيان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.
- الكشف عن المعوقات التنظيمية والتقنية و البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.
- التوصل إلى حلول و توصيات لمواجهة المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

خلاصة الفصل:

جرى في هذا الفصل مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، في ضوء التساؤلات الفرعية و التساؤل الرئيسي للدراسة، ثم في ضوء الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في الجانب النظري، ثم في ضوء أهداف الدراسة، لتنتهي في الأخير إلى استخلاص النتيجة العامة للدر اسة و ذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي للدراسة، مع تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التي رأينا أن من شأنها أن تساهم في التقليل من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.

الاقتراحات و التوصيات

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة و الإجابة على التساؤلات المطروحة يمكننا أن نطرح بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تقليل معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية و التي من بينها:

- حان الوقت للنهوض بالقطاعات و التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة، و أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية .
- ضرورة توفير أجهزة الحاسوب في جميع الإدارات من أجل استخدامها في العمل الإداري و تعويض العمل اليدوي.
- زيادة مهارات اللغة الأجنبية لدى بعض الموظفين و ذلك من خلال الدورات التدريبية .
- وضع برامج تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية تعمل على رفع كفاءة الإداريين.
- زيادة الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وضع إستراتيجية للتعاون و التنسيق بين الإدارة في المؤسسة.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- الاستعانة بمختصين في تشغيل و صيانة أجهزة الحاسب الآلي.
- توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- زيادة الدعم المالي المخصص للدراسات في مجال تقنيات المعلومات.
- زيادة المخصصات المالية لبرامج تدريب الموظفين و تأهيلهم على البرامج الإلكترونية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية و اختصارها بالشكل الذي يمكن من استخدام التعاملات الإلكترونية.

خاتمة

وفي الأخير نستخلص أن الإدارة الإلكترونية تبنتها العديد من الدول إلى أن الدول الأجنبية هي التي كانت السباقة في تبني الإدارة الإلكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية و تطوير الخدمات و تحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن ووفق ما تتطلبه حاجاته التي تتميز بالتغير المستمر، لذا كان لزاما على الإدارات العربية مواكبة تلك التغيرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل و الكيفية التي تتماشى معها و أضحى أمرا لا بد منه كآلية لتنمية و تطوير الخدمة المحلية بأقل التكاليف و بجودة عالية.

كما نلاحظ في الأخير أن عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية مازالت تواجه العديد من المعوقات التنظيمية منها أو التقنية أو غير ذلك من المشكلات التي تؤخر هذه عملية التحول و مازالت تعاني منها العديد من المؤسسات كالبلدية مثلا بالرغم أن هذه الأخيرة قطعت شوطا في مجال الإدارة الإلكترونية باعتمادها على المصلحة البيومترية و وللوصول إلى مستوى متكامل من الإدارة الإلكترونية و جب أن يكون هناك إرادة حقيقية سواء على مستوى الحكومات أو الإدارات لتوفير بنية شاملة لتحقيق الإدارة الإلكترونية.

قائمة المراجع

أولا: المعاجم و القواميس:

1. مجمع اللغة العربية: **المعجم الوسيط**،الجزء الثاني، مطبعة مصر، القاهرة، 1961.

2. يوسف خياط، **لسان العرب المحيط للعلامة ابن المنظور**، معجم لغوي علمي، المجلد 3، الجزء الأول، دار لسان العرب بيروت، الطبعة 2.

ثانيا: الكتب

3. أ حمد الخطيب: **البحث العلمي والتعليم العالي**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003.

4. أحمد محمد غنيم:**الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر و تطلعات المستقبل**،المكتبة العصرية،مصر، .2004

5. أعمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان،.2006

6. بلقاسم سلاطنية ، حسان الجيلاني : **مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بسكرة ، الجزائر ، 2014 .

7. بالقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني: **منهجية العلوم الاجتماعية**، الكتاب الأول المعرفة ومناهج البحث العلمي، الدار الجزائرية، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة، .2017

8. حسين محمد الحسن:**الإدارة الإلكترونية،المفاهيم،الخصائص و متطلبات**،الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، السعودية،2009.

9. ربحي مصطفى عليان:**البيئة الإلكترونية**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة 2، عمان،.2015

10. ربحي مصطفى عليان: **البيئة الإلكترونية**،دار صفاء للنشر و التوزيع،الطبعة الثانية،دار صفاء، عمان،2011.

11. ربحي مصطفى عليان :**البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه وا ٍجراءاته بين الأفكار الدولية** ، الأردن ، عمان ، .2011.

11. ربحي مصطفى عليان :**البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه وا ٍجراءاته بين الأفكار الدولية** ،الأردن ، عمان، .2002

12. رجاء وحيد دويدري : **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية** ، دار الفكر المعاصر ، دمشق ، سوريا ، 2000 .

13. عبد الرزاق الشيخلي:**الإدارة المحلية: دراسة مقارنة**،دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2001

14. علاء عبد الرزاق و آخرون:**الإدارة الإلكترونية**،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،ص 2009.

15. عمار بوحوش ، محمد محمود الذنيبات : **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط02 ، الجزائر ، 1999 .

16. فضيل دليو : **مدخل إلى منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية** ، دار هومة ، الجزائر ، 2004 .

17. محمود محمد غانم: **مدخل إلى مناهج البحث العلمي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.

18. محمد محمد بردان:**الإدارة المحلية: دراسات في المفاهيم، المبادئ**،دار النهضة العربية، القاهرة.

19. محمود القدوة: **الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة**،دار أسامة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ،.2010

20. محمد سرحان علي المحمودي : **مناهج البحث العلمي** ، دار الكتب ، ط 3 ، صنعاء ، اليمن ، 2015 .

21. ماجد بن عبد الله الحسن:**الإدارة الإلكترونية و تجويد العمل الإداري المدرسي**،المكتب الجامعي الحديث،بدون طبعة،مدينة نصر،القاهرة، 2011.

22. نادية سعيد عيشور : **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية** ، حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2017 .

23. نجم عبود نجم: **الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات)**، دار لمريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.

24. ياسين، سعد غالب: **الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**،المملكة العربية السعودية، معهد الإدار ة العامة،2005 .

ثالثا:المجلات و الملتقيات:

أ. المجلات:

25. أسماء سلامي:**دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر**،مجلة الشريعة و الاقتصاد،العدد 10.

26. سليماني محمد،بازيد علي:**أهمية الإدارة المحلية المستدامة**، مجلة الاقتصاد و التنمية، 2015، العدد 03 جوان، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر.

27. محمد بن أعراب:**تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية و تجويد الخدمة العمومية و إشكالية التخلص من منطق لتسيير التقليدي**،مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، ديسمبر 2014.

ب. الملتقيات:

28. محمد محمود الطعامنة:**"نظم الإدارة المحلية: المفهوم و الفلسفة و الأهداف"**،الملتقى العربي الأول مداخلة مقدمة حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان، 20/18 أوت 2003.

29. محمد محمود الطعامنة: **نظم الإدارة المحلية (المفهوم، والفلسفة و الأهداف)**، الملتقى العربي الأول في الوطن العربي، صلالة – سلطنة عمان ، 18-20 أغسطس 2003.

رابعا: الرسائل الجامعية:

30. الحسن محمد المغنيدي: **معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون و المشرفات في محافظة الإحساء التعليمية**، رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر،1997.

31. سامية منزر:**الإدارة الإلكترونية و معيقات الممارسة في المؤسسة الجزائرية**، رسالة لنيل شهادة : الدكتوراه الطور الثالث LMD، تحت إشراف: زرفة بلقواس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر،بسكرة ، 2021.

32. ساري عوض الحسنات:**معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**،رسالة لنيل درجة الماجستير،تحت إشراف: عادل عبد الفتاح سلامة،قسم الدراسات التربوية،كلية التربية،جامعة عين شمس،فلسطين،2011.

33. سعيد بن معلا العمري: **" المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ "**، رسالة ماجستير،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

34. سناء قاسم محمد حسيبا:**"واقع و استراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية"**،رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، كلية الدراسات العليا،2006.

35. عامر الحاج:**مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2017-2018.

36. عبان عبد القادر:**تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**،دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس،أطروحة دكتوراه ل م د، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.4

37. عشور عبد الكريم: **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو م أ و الجزائر**،مذكرة الماجستير، تحت إشراف: بوريش رياض، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق، جامعة منتوري- قسنطينة- 2009-.2010

38. قصراوي أمينة:"**إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل**"، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية،2012.

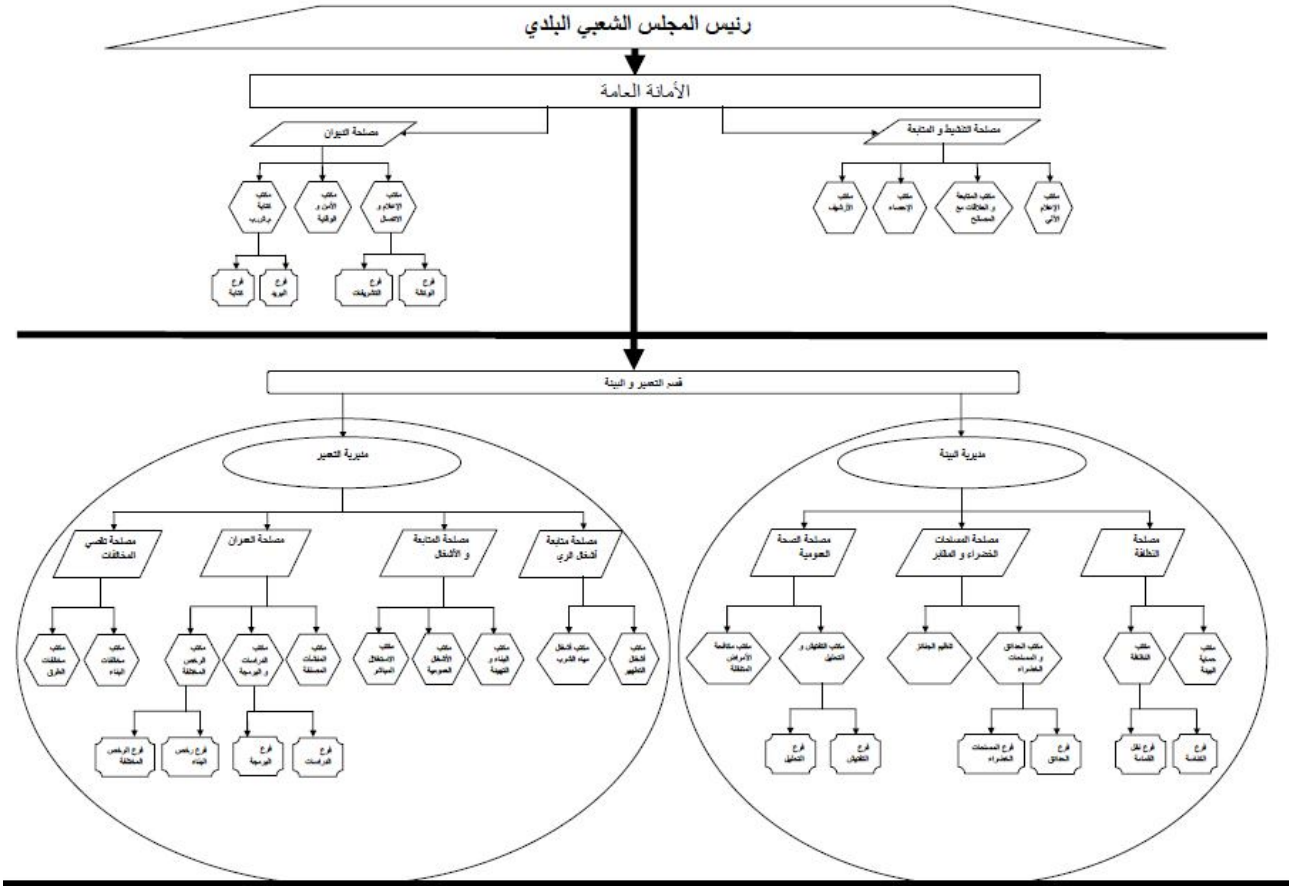
39. هشام أمين مختار: **تخطيط و تنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر**،رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000.

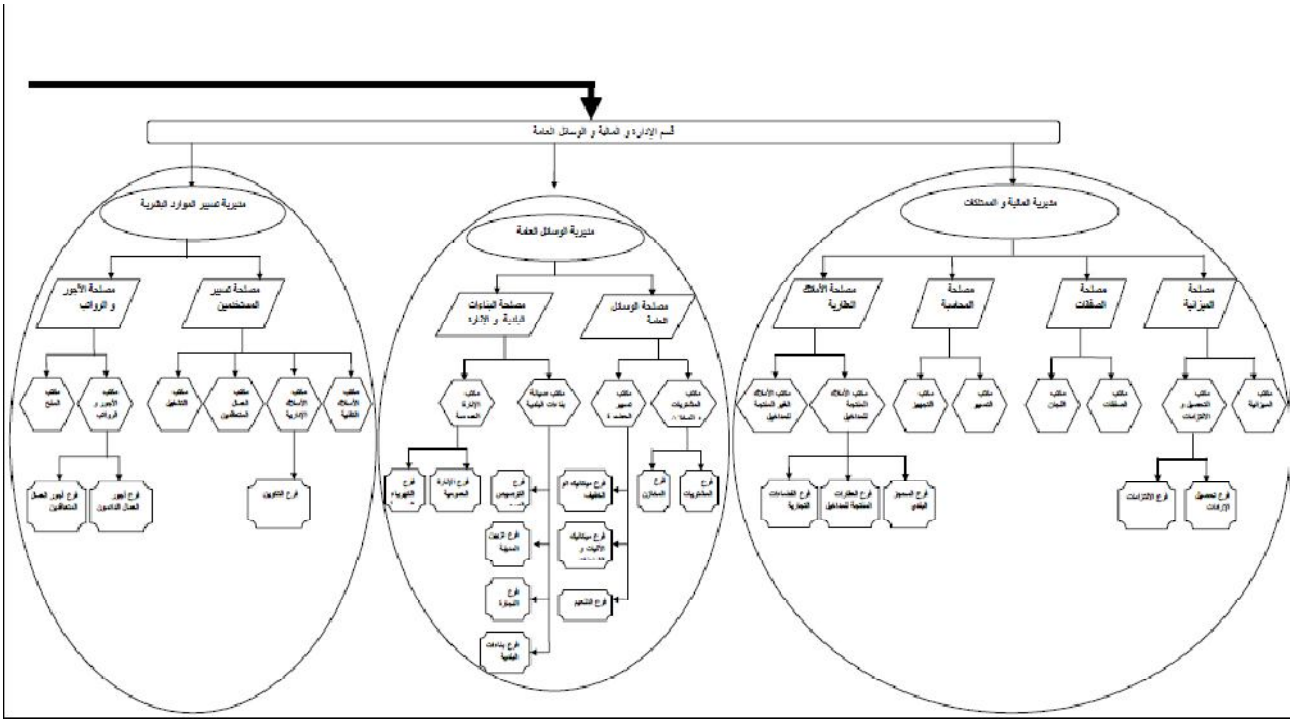
خامسا: المواقع الإلكترونية

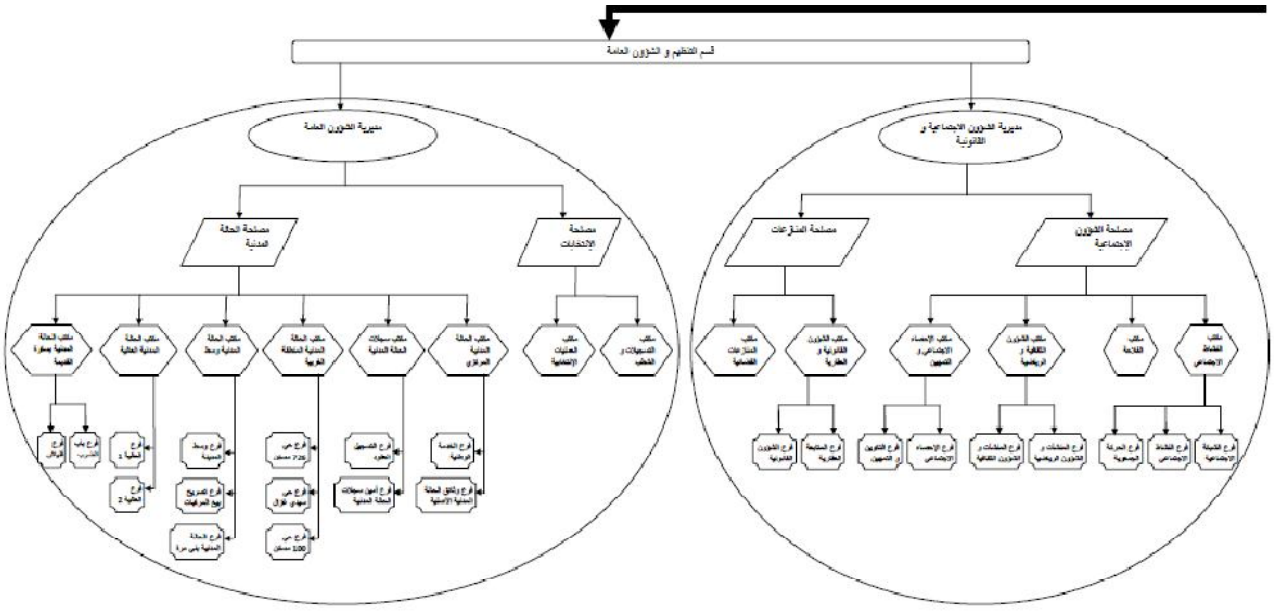
40. الجديد، فهد بن ناصر: لمحات في الإدارة الإلكترونية، [على الخط المباشر]، زيارة يوم : 2021/06/24، متوفر على الموقع: https://www.alriyadh.com/145288.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)




قسم الإدارة و المالية و الوسائل العامة
مديرية تسيير الموارد البشرية
مصلحة الأجور و الرواتب
مصلحة تسيير المستخدمين
مكتب المنازعات
مكتب الأجور و الرواتب
مكتب التكوين
مكتب العمل و التكوين
مكتب الإحصاء و الإدارية
مكتب الإحصاء العامة
فرع أجور العمال المتعاقدين
فرع أجور العمال الدائمين
فرع التكوين
مديرية الوسائل العامة
مصلحة العتاد و الإدارة
مصلحة الوسائل العامة
مكتب الإدارة العامة
مكتب صيانة بناءات الإدارة
مكتب تسيير الوسائل العامة
مكتب المشتريات و المخازن
فرع الإدارة العمومية
فرع مخابيء الذخيرة
فرع سيارات و آليات و
فرع التسيير
فرع المخازن
فرع المشتريات
مديرية العتاد و المنشآت
مصلحة الأملاك العقارية
مصلحة المحاسبة
مصلحة الصفقات
مصلحة الميزانية
مكتب الأملاك ذات الطبيعة الخاصة
مكتب الأملاك التابعة للدولة
مكتب التسيير
مكتب الديوان
مكتب الصفقات
مكتب التحصيل و الالتزامات
مكتب الميزانية
فرع المنازعات التجارية
فرع الحفريات المتعلقة بالعقار
فرع تسيير الحظائر
فرع الالتزامات
فرع تحصيل الإيرادات


قسم التنظيم و الشؤون العامة
مديرية الشؤون العامة
مصلحة الحالة المدنية
مصلحة الانتخابات
مكتب الحالة المدنية بمقر البلدية
مكتب الحالة المدنية الملحقة
مكتب الحالة المدنية المتنقلة
مكتب سجلات الحالة المدنية
مكتب الحالة المدنية العرفي
مكتب العمليات الانتخابية
مكتب التسجيلات و الحذف
فرع مكتب الترقيم
فرع مكتب التشريع
فرع الحالة المدنية بمقر دائرة
فرع مكتب 2000 نسمة
فرع التصحيح
فرع الحالة المدنية
فرع تنقل لمحلة المدنية الأصلية
مديرية الشؤون الاجتماعية و الثقافية
مصلحة المنازعات
مصلحة الشؤون الاجتماعية
مكتب المنازعات القضائية
مكتب الشؤون القانونية و الطرق
مكتب الإحصاء و التحسين
مكتب الشؤون الثقافية و الرياضية
مكتب اللجان
مكتب الفئة الإجتماعية
فرع الشؤون القانونية
فرع المنازعة
فرع الإحصاء الإجتماعي
فرع المنشآت و الشؤون الرياضية
فرع الحركة الجمعوية
فرع الفئة الإجتماعية

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

شتمة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول :

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية

دراسة ميدانية في مجلس الشعبي البلدي لولاية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل.م.د في علم اجتماع تنظيم و عمل

❖ من إعداد الطالبة: تحت إشراف:

- زروخي سهام * د. عزيز سامية

ملاحظة:

هذه الاستمارة موجهة لجمع المعلومات من أجل استعمالها فقط في إنجاز البحث العلمي، أرجو منكم الإطلاع على محاور هذه الاستمارة ووضع علامة (×) في الخانة المناسبة، ونعلمكم بأن معلومات هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وهي سرية.

السنة الجامعية: 2020/ 2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1– الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ معي ☐ د ☐ كوين مهني ☐

3- عدد السنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: ما المعوقات التنظيمية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؟

4- هل غموض المفهوم و عدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل انعدام التخطيط السليم لعملية الانتقال السلس نحو الإدارة الإلكترونية ؟

نعم ☐ لا ☐

6- هل ضعف مشاركة الموظفين يعيق وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الالكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم وضح ذلك .....

7- هل ضعف الوعي بأهمية و جدوى الإدارة الإلكترونية يعرقل تطبيقها ؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل عدم الإلمام بأهمية الإدارة الإلكترونية تعيق تطبيقها ؟

☐

نعم ☐ لا

- في حالة الإجابة بنعم وضح ذلك .....

9- هل ترى أن روتينية الإجراءات الإدارية تعيق عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل عدم تو افق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية يعيق تطبيقها؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: ما المعوقات التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؟

11- هل ضعف البنية التحتية اللازمة يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل سرعة التغيرات في التكنولوجيا و صعوبة مسايرتها تعرقل الإدارة الإلكترونية ؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل قلة كفاية و كفاءة أجهزة المتوفرة في البلدية تعرقل الإدارة الإلكترونية ؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل سرعة تطور البرامج الحاسوبية و ضعف تحديثها يعيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل ضعف الربط الإلكتروني بين البلديات المختلفة يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل عدم توفر البلدية على نظم الإدارة الإلكترونية (نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرار، نظم إدارة قواعد البيانات ؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل ضعف قوة الوصل بشبكة الإنترنت يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل انعدام شبكة داخلية لربط أقسام البلدية ببعضها تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل عدم التوحيد في المعايير المعتمدة بين كل بلدية يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل ضعف برامج حماية البيانات و المعلومات داخل الأجهزة من شأنه تعريضها للقرصنة؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل محدودية تدفق شبكة الانترنت في البلدية من شأنها أن يعيق تطبيقها (جودة وسرعة التحميل...)؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل توجد خطة بديلة في حالات الطوارئ (انقطاع التيار الكهربائي، انقطاع أو تذبذب في شبكة الانترنت ...)؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت إجابتك بنعم فماهو هذا البديل؟

.....

المحور الرابع: ما المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية ؟

23- هل الخوف من التحول الكتروني و مقاومة التغيير يعيقك في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل الأمية الحاسوبية لدى غالبية العاملين ؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل ضعف اقتناع بعض المدراء و المسئولين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

نعم ☐ لا ☐

26- هل ضعف مهارات اللغات الأجنبية و التي تدعمها غالبية الحلول الإلكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

27- هل عدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يعيق تطبيقها؟

نعم ☐ لا ☐

28- هل قلة الكوادر المؤهلة و الكفيلة بدفع عجلة لتحول بسرعة تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

29- هل تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة (الحاسوب، الانترنت ...) قد يساهم في عدم تطبيقها؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل عدم توفر الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي قد يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

نعم ☐ لا ☐

30- هل قلة خبرة المسئولين في مجال الإدارة قد يعد عائقا لتطبيقها؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية قد يعيق تطبيقها؟

☐

نعم ☐ لا

- إذا كانت إجابتك بنعم إلى ما يعود ذلك؟

- خوف الموظف من فقدان منصبه ☐
- زيادة المهام عليه ☐
- عدم فهم الموظف للإدارة الإلكترونية ☐

شكرا على تعاونكم معنا

الملحق رقم (03) قائمة المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	التخصص	المؤسسة
01	بن تركي أسماء	علم الاجتماع التربية	جامعة محمد خيضر
02	لعيدي صونيا	علم الاجتماع التنظيم	جامعة محمد خيضر
03	عزيز سامية	علم الاجتماع التنظيم	جامعة محمد خيضر

الملحق رقم (04) جدول صدق المحتوى (صدق المحكمين)

البند	المحكم 01	المحكم 02	المحكم 03	معامل الصدق	القرار
01	1	1	1	1	مقبول
02	1	1	1	1	مقبول
03	1	1	1	1	مقبول
04	1	1	1	1	مقبول
05	1	0	1	0.66	مقبول
06	1	1	1	1	مقبول
07	1	0	0	0.33	مقبول
08	1	1	1	1	مقبول
09	1	1	1	1	مقبول
10	1	1	1	1	مقبول
11	1	0	1	0.66	مقبول
12	1	1	1	1	مقبول
13	1	1	1	1	مقبول
14	1	1	1	1	مقبول
15	1	1	1	1	مقبول
16	1	1	1	1	مقبول
17	1	1	1	1	مقبول
18	0	1	0	0.33	مقبول
19	1	1	1	1	مقبول
20	0	1	1	0.66	مقبول
21	1	1	1	1	مقبول
22	0	0	1	0.33	مقبول
23	1	1	1	1	مقبول
24	1	1	1	1	مقبول

25	1	1	1	1	مقبول
26	1	1	1	1	مقبول
27	1	1	0	0.66	مقبول
28	1	1	1	1	مقبول
29	1	1	1	1	مقبول
30	0	1	0	0.33	مقبول
31	1	1	1	1	مقبول