



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكره
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

رقم التسلسل: 03/PG/D/LMD/SOC/16

الموضوع

الإدارة الإلكترونية ومعيقات الممارسة في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالإدارة المحلية - بلدية بسكره أنموذجا -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:
زرقة بولقواس

إعداد الطالبة
سامية منزر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د أسماء بن تركي	أستاذ	محمد خيضر بسكره	رئيسا ومناقشا
أ.د زرقة بولقواس	أستاذ	محمد خيضر بسكره	مشرفا ومقررا
أ.د صباح غربي	أستاذ	محمد خيضر بسكره	عضوا مناقشا
أ.د لطفي دميري	أستاذ	محمد بوضياف المسيلة	عضوا مناقشا
د. بلقاسم مزبوة	أستاذ محاضر أ	العربي تبسي تبسة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2020-2021.



شكر وتقدير



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد...

من لم يشكر الناس لم يشكر الله، الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات، والشكر لله الذي ألهمني بالقوة والصبر لإتمام هذا البحث، فله الحمد أولاً وآخراً، أول مشكور هو الله، ثم **والديا الكريمين** على كل مجهوداتهم وتضحياتهم في سبيل بلوغ مناي، وعائلتي التي ساندتني طوال مشواري التعليمي، خاصة "**توفيق، داود، عبد الحميد**".

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، وفي مقدمتهم أستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة "**زرفة بولقواس**" لتكرمها على الإشراف على هذا العمل المتواضع، وعلى التوجيهات والنصائح القيمة التي لم تبخلني بها طوال مشواري البحثي. كما يسرني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم قبول مناقشة هذا العمل.

كل الشكر والتقدير إلى كافة أستاذتي في قسم علم الاجتماع، وأخص بالذكر كل من الأستاذ "**عبد الحميد لحر**"، و"**أ.د رشيد زوزو**"، وزملائي دون استثناء وبالأخص "**سميرة مشري**".

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان لكافة موظفي بلدية بسكرة وفروعها، على تعاونهم معي، ولا أنسى أن أتقدم بأطيب التقدير والعرفان لكل من ساهم في هذا البحث بإمكاني أو ايصاله للمراجع المطلوبة، أو تقديم التسهيلات والتعاون معي.

المحتويات

الصفحة	العنوان
III	شكر وعرفان
IV	المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
12	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
16	تقديم الفصل
17	1. مشكلة الدراسة
21	2. مبررات الدراسة
24	3. تحديد المفاهيم
39	4. الأطر النظرية والنماذج المفسرة للإدارة الإلكترونية
52	5. الدراسات السابقة
64	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية مقارنة نظرية	
65	تقديم الفصل
66	1. نشأة الإدارة الإلكترونية
69	2. محددات الإدارة الإلكترونية
73	3. أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية
78	4. وظائف الإدارة الإلكترونية
104	5. استراتيجية الإدارة الإلكترونية، وأبعادها
117	6. سبلات تطبيق الإدارة الإلكترونية
120	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية والنماذج التطبيقية	
121	تقديم الفصل
122	1. تطبيق الإدارة الإلكترونية
126	2. مميزات التحول للإدارة الإلكترونية
128	3. مراحل التحول للإدارة الإلكترونية
131	4. أنماط الإدارة الإلكترونية
138	5. معايير تطبيق الإدارة الإلكترونية
146	6. تجارب الإدارة الإلكترونية في بعض الدول
164	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية	
165	تقديم الفصل
166	1. تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر
168	2. مشروع/استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013
175	3. خدمات الإدارة الإلكترونية في بعض القطاعات الخدمية
187	4. تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية
200	5. الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي
206	6. تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر
209	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
211	تقديم الفصل
212	1. فرضيات الدراسة
214	2. منهج الدراسة
216	3. مجالات الدراسة
219	4. العينة وكيفية اختيارها
228	5. أدوات جمع المعلومات

239	6. الأساليب الإحصائية
240	خلاصة الفصل
الفصل السادس: تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج	
241	تقديم الفصل
242	1. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين للفرضية الأولى
257	2. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين للفرضية الثانية
268	3. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين للفرضية الثالثة
280	4. اختبار الفرضيات
295	5. استخلاص النتائج
297	6. المقترحات
299	خلاصة الفصل
301	خاتمة
304	قائمة المراجع
319	الملاحق
348	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	84
2.	الفرق بين أسلوب التنظيم الإداري التقليدي والتنظيم الإلكتروني	89
3.	الفرق بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي	100
4.	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	102
5.	الأهداف الكمية للحكومة الإلكترونية القطرية 2020	157
6.	توزيع الموظفين حسب المصالح والمكاتب المعنية بالدراسة	223
7.	حجم العينة في المصالح المعنية بالدراسة	225
8.	درجة التحكم في الإعلام الآلي والخبرة المهنية	226
9.	طبيعة معلومات المبحوثين عن الإدارة الإلكترونية	227
10.	تقسيم محاور الاستبيان	230
11.	توزيع درجات الاستبيان	231
12.	الصدق الظاهري للاستبيان	232
13.	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه	234
14.	معامل ارتباط بيرسون بين درجة البعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه	236
15.	ثبات الاستبيان باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	237
16.	نتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية	238
17.	استجابة المبحوثين تجاه المعوقات التقنية المادية والبرمجية	242
18.	استجابة المبحوثين تجاه صناع المعرفة	247
19.	استجابة المبحوثين حول المعوقات المالية	252
20.	استجابة المبحوثين حول كفاءة المورد البشري	257
21.	استجابة المبحوثين حول الثقافة الإلكترونية	261
22.	استجابة المبحوثين حول الاستجابة للتغيير الإلكتروني	265
23.	استجابة المبحوثين حول الركائز التشريعية والقانونية	269

273	استجابة المبحوثين حول المناخ التنظيمي	24.
277	استجابة المبحوثين حول العمليات التنظيمية	25.
283	ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالتقنيات المادية والبرمجية	26.
283	ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بصناع المعرفة	27.
284	ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالمتطلبات المالية	28.
286	ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالمتطلبات البشرية	29.
286	ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالثقافة الالكترونية	30.
287	ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالاستجابة للتغيير الالكتروني	31.
289	ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالأسس التنظيمية	32.
289	ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالمناخ التنظيمي	33.
290	ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالعمليات التنظيمية	34.

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	منظومة المصطلحات ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية	37
2.	أنماط التنظيمات عند تشارلز بيرو	44
3.	نظرية الفعل المعلل للسلوك الإنساني	48
4.	نموذج قبول التكنولوجيا	50
5.	العوامل المؤثرة على السلوك	51
6.	نموذج استخدام الكمبيوتر	51
7.	تطور المدارس الإدارية	67
8.	التطور التكنولوجي اتجاه الانترنت والإدارة الرقمية	68
9.	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	84
10.	تطور أشكال التنظيم	91
11.	تطور تركيز القيادة	94
12.	الفجوة الزمنية بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	102
13.	استراتيجية منظومة الإدارة الإلكترونية	106
14.	المكونات الآلية للحاسوب وآليات عملها	110
15.	أنواع برمجيات الحاسوب	111
16.	أهداف استراتيجية المغرب الرقمي 2013	148
17.	توجهات استراتيجية المغرب الرقمي	149
18.	خارطة طريق مشروع ليبيا الإلكترونية	153
19.	دوافع التحول للحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة	160
20.	آلية نظام الإدارة المحلية	189
21.	هيكلية فرضيات البحث	214
22.	الخريطة التنظيمية الهيكلية لبلدية بسكرة	218
23.	توزيع الموظفين في المصالح والمكاتب المعنية بالبحث	223
24.	توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية	226

226	درجة تحكم المبحوثين في الإعلام الآلي	25.
227	معلومات المبحوثين عن الإدارة الإلكترونية	26.
282	نمذجة الفرضية الأولى وفق أبعاد المتطلبات التقنية والمالية	27.
285	نمذجة الفرضية وفق أبعاد المتطلبات البشرية	28.
288	نمذجة الفرضية وفق الأسس التنظيمية	29.

مقدمة

يشغل موضوع التكنولوجيا الباحثين والمفكرين في مختلف العلوم التقنية، الاجتماعية والإنسانية، فكل منهم عالجه وفقا لمجاله العلمي، وبالرغم من أن المتتبع لمنطلقاتها ومرتكزاتها، يدرك اندراج هذا الموضوع ضمن العلوم التقنية والفيزيائية، إلا أن هذا لم يمنع السوسيولوجيين من دراسة تأثيراتها وأبعادها الاجتماعية والإنسانية، كونها مجموعة من التقنيات والآلات التي اخترعت لخدمة الإنسان وتسهيل تحكمه في الطبيعة.

ومع الثورة التكنولوجية، شهدت المجتمعات بمكوناتها تطورات وتغيرات، قلبت الموازين على المستويين النظري والعملي، وظهرت أساليب وعمليات حديثة، نابعة من التقدم التكنولوجي الرقمي والانفجار المعرفي؛ فظهرت المجتمعات المعرفية -مجتمع المعلومات- باقتصادها الرقمي، هذه المجتمعات التي تسعى جاهدة إلى الاستثمار الأمثل في عنصرها البشري على اعتباره المورد الحقيقي، الذي يمكن من خلاله تحقيق منفعة حقيقية، فالمعرفة والمعلومات هما القوى القادرة على إنتاج قيمة مضافة على مختلف الأصعدة.

ومن الإفرازات التنظيمية الإدارية للثورة المعلوماتية التكنولوجية الإدارية الإلكترونية، التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة المستمدة من المعطيات المعرفية، والعلاقة التأثيرية للتقنية على البنية التنظيمية والإدارية للمؤسسات والمنظمات، التي يمكن من خلالها تعزيز المكانة الاجتماعية التنموية لتلك التنظيمات بما يتوافق واحتياجات الأطراف الفاعلة، فالنظم الإلكترونية، وأساليب العمل الرقمية لا يقتصر تأثيرهما على مستوى الأداء والنشاط فقط داخل الوحدة التنظيمية، وإنما يمتد التأثير إلى الخارج، محققا بذلك مخرجات وفق تطلعات أفراد المجتمع.

ونتيجة لذلك أضحي اعتماد الإدارة الإلكترونية خيارا حتميا، يستلزم على التنظيمات التقليدية ذات التوجهات الإدارية الكلاسيكية تطبيق أسسها ومبادئها على مستوى واقعها العملي، فمتغيرات بيئة العمل، والبيئة الإلكترونية، تحتم الاستجابة للتحديات والفرص التي تفرضها وتمليها الظروف المحلية والعالمية؛ فلا يمكن تصور مؤسسة أو منظمة تنشط بمعزل عن محيطها، قادرة على تحقيق مردود وفاعلية تنظيمية، ونموا واستمرارية. إلا أن عملية التحول للممارسات الإدارية الإلكترونية تتطلب توفير المتطلبات الأساسية من موارد بشرية، وعناصر إدارية تنظيمية، ويستدعي الإلمام بشروطه الضرورية المتناسبة مع احتياجات وخصائص التنظيم والمجتمع معا.

وعلى غرار المؤسسات المعاصرة، تسعى الإدارة العمومية الجزائرية إلى اللحاق بركب التطورات الحديثة، وعصرنة مرافقها، انطلاقا من تبني استراتيجيات وأساليب عمل تمكنها من تجويد

خدماتها العمومية، وتعزز مكانتها الاجتماعية، بطريقة تدعم مفهوم التنمية المحلية والوطنية، مقربة بذلك الإدارة من المواطن، ومقللة الفجوة بينه وبين الدولة؛ فقطاع الخدمات من القطاعات القاعدية الأساسية لما له من أهمية على صعيد الحياة اليومية لأفراد المجتمع، وأمام تعاظم دوره، وتسارع التطورات، عملت الجهات الوصية منذ الاستقلال على تكثيف جهودها، تلبية للاحتياجات العامة لأفراد المجتمع، وتحقيقاً لرفاهيته الاجتماعية بشكل يتوافق مع المتطلبات الآنية والمستقبلية، فكانت الحاجة إلى تبني اتجاهات إدارية وتوظيف أساليب تسييرية تتلاءم مع توجهات مجتمع المعلومات واقتصاديات المعرفة.

وفي ضوء تلك المتغيرات عمدت الدولة الجزائرية على مجاراتها، بتطبيق استراتيجيات وسن مشاريع ترقية هادفة للتحويل إلى مجتمع معرفي رقمي، فدفعت الإدارات العمومية لتوظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في عملياتها الإدارية، بهدف القضاء على العراقيل والمشكلات التي تعيق أداء مهامها وممارسة وظائفها، وبغية اللحاق بمصف الدول المتطورة، فكانت البداية العمل على إرساء نظام عمل إداري رقمي وتعميمه على مستوى الجماعات الإقليمية وإداراتها العمومية، باستدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تعزيزاً لاستراتيجية الجزائر الإلكترونية.

وكما هو معلوم في الحقل السوسيوتنظيمي، فإن استقصاء القضايا التنظيمية للوحدات الاجتماعية يسمح باستكشاف حقائق علمية يمكن من خلالها فهم الكيان الاجتماعي، وتسليط الضوء على المشكلات التنظيمية التي قد تحد من الدور الذي تؤديه تلك الأبنية التنظيمية في الحياة الاجتماعية، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية الموسومة بالإدارة الإلكترونية ومعوقات الممارسة في المؤسسة الجزائرية، كمحاولة لتشخيص متطلبات تطبيق النظم الرقمية على التنظيم الإداري البلدي، وتأثير نقص اعتمادها على الممارسات والعمليات الإدارية، في الإدارة المحلية لبلدية بسكرة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على ستة فصول، للإحاطة بحديثات الموضوع، والإلمام بأبعاده.

إذ تم تناول في الفصل الأول الموسوم بالإطار العام للدراسة، مشكلة الدراسة، المبررات الدافعة لاختيار الموضوع، تحديد المفاهيم الأساسية للبحث، وكذا الأطر النظرية والنماذج المفسرة للإدارة الإلكترونية، وبعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

بينما تم التطرق في الفصل الثاني الموسوم بالإدارة الإلكترونية مقارنة نظرية، إلى نشأة الإدارة الإلكترونية، محدداتها، أهدافها وأهميتها على الصعيد الفردي، التنظيمي، والمجتمعي، ثم وظائفها

الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة، وبعدها استراتيجية الإدارة الإلكترونية والأبعاد الأساسية المكونة لها، وأخيرا السبلات التي قد تنتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما الفصل الثالث الموسوم بالإدارة الإلكترونية والنماذج التطبيقية، فقد تم تسليط الضوء على المتطلبات الضرورية التي تحقق تحولا سليما دون انحرافات أو مشاكل، وبالتالي السماح بتطبيق أنماط متعددة من الأعمال الإلكترونية في مختلف المجالات، ولأن أي مشروع بضخامة الإدارة الإلكترونية قد تعثر به بعض العراقيل والتحديات، تم تسليط الضوء على بعض منها، بالإضافة لكل ذلك، عُرض في هذا الفصل بعض التجارب الرائدة والتميزة في مجال تطبيق العمل الإداري الإلكتروني سواء على المستوى العربي أو الغربي.

وبغية التعرف على التجربة الجزائرية في التحول للعمل الإلكتروني في التنظيم الإداري، خصص الفصل الرابع الموسوم بالإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية، لسرد واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، واستعراض بعض القطاعات الخدمية التي شرعت في تطبيق العمل الإداري الرقمي، بالتركيز على الإدارة المحلية كإنموذج لممارسة العمليات والإجراءات الإدارية للنظم الإلكترونية في وحداتها التنظيمية.

الفصل الخامس الموسوم بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تعلق بالخطوات المنهجية المنظمة لسيروية الدراسة، حيث تم فيه عرض الفرضيات البحثية، المنهج المتبع، مجالات التقصي، العينة، وأهم الأدوات البحثية المعتمدة لجمع البيانات والحقائق الميدانية، والأساليب الإحصائية المعالجة لتلك المعطيات.

في حين الفصل السادس الموسوم بتحليل وتفسير البيانات، واستخلاص النتائج، فقد خصص لمناقشة البيانات المتعلقة بالتقصي الميداني بعد تبويبها، ومعالجتها إحصائيا وفق محاور الاستبيان، ثم استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات البحثية، واقتراح جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تقديم الفصل

1. مشكلة الدراسة
2. مبررات الدراسة
3. تحديد المفاهيم
4. الأطر النظرية والنماذج المفسرة للإدارة الإلكترونية
5. الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تقديم الفصل

استحوذ الفضول العلمي، واهتمام الباحث بحوثيات الظاهرة أو المشكلة المرصودة، تدفع الباحث السوسيولوجي الخوض في غمار تجربة البحث العلمي؛ فالحس السوسيولوجي يولد لديه رغبة الإلمام بمتغيراتها، والكشف عن أسبابها وعلاقتها الارتباطية والتأثيرية، إلا أنه لا يتحقق ذلك إلا من خلال فكر منظم ومنهج.

وعليه تتطلق البحوث العلمية من فكرة التحديد الدقيق للمشكلة البحثية، وصياغتها صياغة علمية منطقية، تمكنه من بلوغ بناء تصوري لإشكالية تبرز معالم التقصي، وتوجه سبله لبلوغ المراد البحثي من تحليل وتفسير، كما تطرح مجموعة من التساؤلات البحثية التي تستوجب الإجابة عنها ضمن سياق نوعي تخصصي. وترافق هذه الخطوة خطوات لا تقل أهمية عنها، من تحديد لمبررات البحث، الأطر النظرية أو النماذج المفسرة له، إضافة لتحديد المفاهيم الأساسية، وصولاً إلى الوقوف على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والتقصي؛ فهذه الخطوات في مجملها تسمح للباحث من بناء ابستمولوجي منهجي سليم.

1. مشكلة الدراسة:

شهدت السنوات الأخيرة *اهتماما متزايدا بمسألة ترقية الخدمة العمومية، وعصرنة المؤسسات التي تسهر على تقديمها في إطار المفاهيم والتوجهات المعاصرة، بتبني استراتيجيات ونظم إدارية حديثة، تركز أساسا على الانفتاح والتفاعل الفعال مع المتغيرات البيئية. وتعتبر التكنولوجيا الرقمية أهم المتغيرات التي تعرفها المنظمات والمؤسسات، فهي ليست مجرد تقنيات يتم إدراجها في العمليات التنظيمية والإدارية لمكنة العمل، وإنما هي تقنيات استطاعت بفضل تطبيقاتها المتطورة تجاوز الكثير من مفاهيم ووظائف الإدارة الكلاسيكية، وإنتاج واقع تنظيمي وإداري جديد؛ فالיום أصبح الحديث عن بيئة تفاعلية إلكترونية، قيادة إلكترونية، تخطيط إلكتروني، رقابة إلكترونية، خدمات إلكترونية... وغيره من العمليات المندرجة ضمن العمل الإداري الإلكتروني.

فالباحثين في العلوم الاجتماعية والإدارية أنصار التأثير التقني التكنولوجي على السلوك التنظيمي الإداري، يعتبرون أن البعد التكنولوجي عنصر مهم رئيسي لإحداث التغيير في البنية التنظيمية والهيكلية للتنظيمات، فأنصار التوجه السوسيو تقني والمدخل الموقفي يرون أن التنظيمات مجبرة على التوافق والتوازن مع المتغيرات البيئية، وبالأخص التكنولوجيا لما لها من القدرة التأثيرية على السلوك التنظيمي للفاعلين والتنظيم، فالعلاقة التفاعلية بين التنظيم والمتغيرات البيئية وعلى رأسها التكنولوجية، سيسمح للتنظيمات من التعامل مع المقترضات، والمتطلبات البيئية، بشكل يساهم في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية. كما قام بعض المفكرين ببحث قابلية استخدام التكنولوجيا، واعتمادها كأسلوب عمل ضمن النشاط الوظيفي والعملي، أمثال أنصار كل من نموذج قبول التكنولوجيا، ونموذج استخدام الكومبيوتر في الممارسة التنظيمية، الذين حاولوا توضيح العلاقة التأثيرية لمتغير التكنولوجيا على اتجاهات الفاعلين نحو قبول إقحام استخدام التكنولوجيا في الممارسة العملية.

إن التقدم التكنولوجي الذي شهده ومزال يشهده العالم بعد الثورة الرقمية، استطاع أن يحدث انقلابا جذريا في المجتمعات، التي تحولت من مجتمعات تقليدية تركز على الموارد المادية الطبيعية إلى مجتمعات معرفية قوتها في امتلاك المعلومات وإدارة المعرفة، ومع سيطرة التكنولوجيا على

*في ضوء مشروع الجزائر الإلكتروني 2013، شرعت الحكومة الجزائرية بتطبيق العديد من المشاريع التنموية الترقية على مستوى الإدارات الجزائرية تمحورت أساسا في الرقمنة وتوثيق الوثائق الإدارية إلكترونيا، من خلال تطوير بنية هيكلية رقمية ، وقواعد معلوماتية في الإدارات الحكومية، وتنحصر خطة العمل في 13 محورا رئيسيا، وفق مراحل تنفيذية مرتقبة في فترة تمتد ما بين 2009-2013.

مناحي الحياة الإنسانية والاجتماعية، على التنظيمات مجابهة الحتميات المفروضة والتحديات المرافقة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توجيه الفكر المؤسسي نحو الرؤى المنفتحة، وبناء نسق علائقي تفاعلي مع البيئة المحيطة، لتتمكن من أداء مهامها وممارسة أدوارها بكفاءة وفعالية، بعيدا عن المفاهيم والمبادئ الإدارية المتعارف عليها في المنظومة الفكرية للإدارية الكلاسيكية.

وتعد الإدارة الإلكترونية من أبرز نتائج الثورة الرقمية في الفكر الإداري؛ حيث أن ظهورها أحدث نقلة نوعية على المستويين التنظيمي والإداري، كما رافقها مجموعة من الطفرات وتغيير الموازين، باستحداث ميكانزمات عمل لا تتوافق مع الإجراءات الروتينية والهرمية الجامدة المحصورة في بناءات المؤسسات والمنظمات، بفضل خصائصها ومزاياها، حيث غيرت الكثير من الفلسفات والأسس الفكرية للممارسة الإدارية، وتجاوزت المعضلات التي لطالما شهدتها الإدارات خاصة البيروقراطية منها، فهي نظام إلكتروني متكامل، يتكون من أساليب رقمية تمكن من تحقيق الكفاءة الإدارية، والفعالية التنظيمية. وعليه أضحت التغيير والتحول من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني ضرورة حتمية لا مفر منها، للاستمرار والقدرة على المنافسة، ومواجهة رهانات ومعضلات المحيط المحلي والعالمي، خاصة أن مجتمعات هذا العصر لا تؤمن بفكرة الانغلاق والعزلة، وإنما الانفتاح الفكري والاقتصادي العالميين.

إلا أن هذا التحول لا يكفي وحده، وإنما لابد من الإلمام بشروطه ومتطلباته التنظيمية، التقنية والبشرية، فالإدارة الإلكترونية لا تعني أتممة المكاتب، وإنما هي توجه إداري منطلقه تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، في اتخاذ القرارات، تنسيق وتنظيم العمل، إدارة المناخ بمتغيراته، تطوير أساليب العمل والإنتاج، وإدارة وتنمية المورد البشري، بهدف تطوير أساليب العمل، تسهيل الإجراءات الإدارية، وتقليل التعقيدات والنفقات، بالإضافة إلى المرونة والديناميكية والتفاعلية. كما أن هذا التغيير يتطلب تنشيط قنوات اتصالية مع أطراف المؤسسة، وإيجاد أساليب إدارية تتجاوز مفهوم الزمان والمكان.

ويعد القطاع العمومي محور قاعدي في الحياة السوسيويومية، ومن المؤسسات الحيوية فيه الإدارة المحلية لما تقدمه من خدمات تحقق الصالح العام لأفراد المجتمع؛ فهي تنظيم إداري لامركزي يهدف بالدرجة الأولى لتنظيم حياة المواطنين، وتحقيق السياسات العامة للدولة على المستوى المحلي، إضافة إلى تحريك عجلة التنمية الوطنية وترقيتها من خلال إشباع وتلبية الحاجات العمومية للمواطنين في شتى الجوانب، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التربوية، الثقافية، الأمنية... وغيره من

المجالات المتعلقة بالحياة العامة لأفراد المجتمع. كما تعد ركيزة أساسية للدولة، فمن خلالها يمكن ترجمة استراتيجيات وأهداف الدولة محليا، باعتبار أنها حلقة وصل بين السلطة المركزية والشعب، ومرآة لأصحاب القرار التي من خلالها يمكن متابعة انشغالات المواطنين والوقوف على أهم مشاكلهم، ولا يقف دورها هنا فقط بل هي أداة ودعامة لتثبيت الأمن والسلم الاجتماعيين من خلال الحكم الراشد والديمقراطية التشاركية.

ونظرا لأهمية الإدارة المحلية ونخص بالذكر البلدية في الحياة الاجتماعية للمواطنين والدولة على حد سواء، فإنه لا بد من العمل على تطويرها وعصرنتها بما يتوافق مع التغيرات البيئية، والتحديات التي يفرضها محيطها، وإتباع أساليب عمل تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء. وتحقيقا لذلك على المستوى الوطني تم الشروع في مجموعة من الإصلاحات، كخطوة عملية للارتقاء بالخدمات العمومية وتجويدها، وكوسيلة لتحسين الأداء وتنظيم سير العمل الإداري، وتبسيط إجراءاته.

غير أن الإدارة المحلية شهدت الكثير من المشكلات التنظيمية الإدارية التي حالت دون تحقيق أهدافها، على رأسها التعقيدات الإدارية، الجمود والروتين في العمل، انتشار السلوكيات السلبية كالرشوة، المحسوبية، المحاباة، البيروقراطية، التعسف، سوء استخدام السلطة، تبديد المال العام... وغيره من المشكلات، والفساد الذي لم تقف حدوده في مستوى إداري واحد أو أشخاص معينين، بل امتد وانتشر في مختلف المستويات الإدارية، وبين المسؤولين والموظفين. كل هذه السلبيات أثرت على مردود الإدارة المحلية، وأضحت لا تتماشى وتطلعات المواطنين، فتأثرت علاقتهم بها، وجعلت منها عدوا لهم بدل أن تكون خادمة لمصالحهم، ومسؤولة عن تقديم ما يحتاجونه من خدمات عامة. وفي ضوء تزايد الوعي الاجتماعي للمواطن، وأمام حتمية تحقيق الرفاهية الاجتماعية، كان لزاما على الدولة إعادة النظر في بعض السياسات والاستراتيجيات، والقيام بمجموعة من التغييرات والتطويرات، لتحديث الخدمة العمومية بما يتوافق مع التطورات الحاصلة في المجتمع والعالم، فبدأ الشروع في تبني وتطبيق مشاريع ترقوية، بدءا من الاستثمار الفعال والحقيقي في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وصولا لتطبيق الإدارة الإلكترونية. هذه الأخيرة تتطلب مراعاة مجموعة من المتطلبات الضرورية للتحويل، وتهيئة بيئة عمل مساعدة لممارسة العمل الإلكتروني، من خلال تطوير إجراءات العمل، تحسين أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تدريب الكوادر البشرية، إضافة إلى نشر الثقافة الإلكترونية بين العاملين والمستخدمين، وإقناعهم بأهمية العمل الإلكتروني، ودوره في تحقيق المزايا والفوائد في الخدمة العمومية.

إلا أنه رغم الامتيازات التي تحقّقها الإدارة الإلكترونية، اصطدم المشروع ببعض العراقيل والتحديات التي حدثت من نجاعته، وأخرت تطبيق بعض الأهداف الإستراتيجية المسطرة، وحالت دون ترجمتها واقعيًا، على مستوى الإدارات العمومية والإدارة المحلية البلدية على وجه التحديد. فلا تزال بعض بلديات الوطن* تعرف الطوابير التي كان من المفروض التخلص منها في العمل الإلكتروني، مسألة المحاباة، احتكار وعدم إتاحة بعض المعلومات للمستفيدين، البطء في إنجاز المعاملات وتعدّد بعض الإجراءات الإدارية، الملفات الورقية التي لا تزال حاضرة في المعاملات المختلفة، إضافة إلى هذه السلبيات رافق العمل الإداري الإلكتروني وجود بعض المشكلات التقنية، التنظيمية، والبشرية. حيث لا تزال البلدية تتعامل بمبادئ الإدارة التقليدية في جانبها التنظيمي والإداري، المتسمين بالمركزية، الروتين في تنفيذ الأوامر وأداء المهام، بالإضافة لضرورة الرجوع أو استشارة المشرفين والرؤساء، مما أثر على سيرورة العمليات الإدارية، وسرعة إنجازها، خاصة مع جمود اللوائح التنظيمية وعدم وضوح بعض التشريعات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مختلف الأصعدة، بالإضافة للنقص التقني في الأجهزة والمعدات في بعض البلديات أو فروعها، وإن توفرت فإن مشكلة الشبكة والدخول إليها تعتبران حاجسا للعمل الإلكتروني، كذلك الثقافة التنظيمية التي يتصف بها الإداريين في البلديات الجزائرية، بين مؤيد لاستخدام التكنولوجيات الحديثة والانترنت في العمل الإداري وبين متحفظ ورافض لهذه التقنيات والإجراءات التي رافقتها، كل هذا من شأنها لتأثير على عمليات التطوير أو التغييرات المحدثة. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة التي تدعو للبحث وتبسيط الضوء على أهم معوقات ممارسة الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي ببسكرة، وبناء على ما سبق تتلخص مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤال الآتي:

ما المعوقات التي تحد من ممارسة الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية محل الدراسة؟

وينفرع هذا التساؤل إلى جملة من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أوجه المعوقات التقنية والمالية لممارسة الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي؟
2. ما علاقة المورد البشرية بصعوبة ممارسة العمل الإداري الإلكتروني في الإدارة المحلية-البلدية-؟
3. ما تأثير المعوقات التنظيمية على ممارسة المهام الإدارية للإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي؟

* من خلال استقراء واقع بعض بلديات الوطن من خلال اجراء مقابلات إلكترونية مع بعض موظفي المصالح والمكاتب المعنية بممارسة العمل الإداري بالنظم الإلكترونية.

2. مبررات الدراسة:

تخضع البحوث السوسيولوجية لجملة من المبررات العلمية، التي تدفع الباحث لاستكشاف الظاهرة، أو المشكلة، بخصائصها، مكوناتها، وعلاقاتها، بهدف الوصول إلى حقائق تسمح بتفسير الواقع انطلاقاً من المعطيات البحثية وفق لخطوات منهجية، والحصول على نتائج منطقية منظمة، ولا يتحقق ذلك إلا من تحديد منطلقات البحث وأهدافه الرئيسية.

2.1 أسباب اختيار الموضوع:

المسؤولية الاجتماعية للباحث الاجتماعي، في كل التخصصات والفروع، تحتم عليه الخوض في الموضوعات والمشاريع التي لها علاقة بالمصلحة العمومية، للإلمام بها وتشخيصها للوقوف على حيثياتها.

وبما أن الإدارة الإلكترونية من المشاريع أو الاستراتيجيات التحديثية التطويرية، الهادفة إلى عصنة الإدارة العمومية، وترقية خدماتها، تم اختيار هذا الموضوع، كمحاولة للوقوف على الأسباب التي تكبح ممارسة الإدارة الإلكترونية بالكفاءة والجودة المطلوبة، وعلى أهم أسباب تأخر التطبيق الفعلي لها، على المستوى المحلي مقارنة بما هو معلن عنه في الخطاب السياسي.

ومن جملة أسباب اختيار موضوع الإدارة الإلكترونية، والخوض في غمارها:

- الاهتمام بمعرفة أسباب تأخر مشروع الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية -البلدية- مقارنة مع الإدارات العمومية الأخرى، رغم الجهود المبذولة لإنجاح المشروع، خاصة أنه من أهدافه الأساسية القضاء على الممارسات السلبية المؤرقة للمواطن، والاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لدعم التنمية المحلية والوطنية، في ظل تراجع كل من أسعار البترول، وتوجهات الحكومة إلى الاقتصاد البديل والاقتصاد الرقمي على وجه الخصوص، ومواكبة للتطورات المتسارعة في مختلف الميادين والمجالات.

- الإدارة الإلكترونية فلسفة إدارية معاصرة فرضت نفسها في واقع المؤسسات العمومية الجزائرية، التي أضحت ترشد خدماتها ونفقاتها من الأولويات التي تسعى لتجسيدها واقعياً، وهذا ما أثار رغبة الاطلاع على الموضوع، ومحاولة معالجته معالجة سوسيوتنظيمية.

- أهمية الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية لمختلف المرافق العمومية بما فيها البلديات وفروعها الإدارية، التي لا تعتبر مجرد مرفق خدماتي فقط، بل بناء تنظيمي يعمل على تطبيق

المشاريع الحكومية محليا، تحقيقا للتنمية الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، كما أنها تنظيم سياسي يجسد الحكم الراشد والديمقراطية التشاركية.

- موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات التي تفرض نفسها في الساحة العلمية والعملية، والتي لا يزال البحث جاريا فيها، ما يمكن من التوصل إلى نتائج مفيدة على الصعيدين النظري والعملية.
- الباحثة مواطنة كثيرا ما استوقفتها المشاهد السلبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والممارسات المؤثرة على العمل الإداري الرقمي في التنظيمات الإدارية الحكومية.
- موضوعات عصرة الإدارة العمومية، وتطوير توجهات الإدارة المحلية من المواضيع التي تطلب البحث والتقصي، لدعم المشاريع والاستراتيجيات المرتبطة بها.
- التخصص العلمي - علم اجتماع التنظيم والعمل - يفرض الخوض في الموضوعات التي لها علاقة بالتنظيمات والمؤسسات ومشكلات العمل التي قد تحد من فعاليتها، وتقف حائلا أما تجسيد أهدافها.

2.2 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع بحد ذاته، فالشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية بالأخص البلدية بمختلف ملحقاتها الإدارية، بغية تحقيق فكرة الرفاهية الاجتماعية، والحوكمة المحلية، من الأهداف والسياسات التي تسعى الحكومة الجزائرية تجسيدها في الواقع كخطوة أولية للتحويل للمجتمع الإلكتروني، وتبني هذا الأسلوب الإداري المعاصر كان نتيجة عدة اعتبارات وإرهاصات أهمها الحتميات التي فرضها الواقع المتسارع لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، والتطورات التي صاحبته في أساليب التسيير والعمل والإجراءات الإدارية، كذلك نتيجة الاستراتيجيات والتوجهات المعاصرة للحكومة الجزائرية في إطار ترقية الخدمة العمومية من خلال العصرية والإصلاحات الإدارية، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التطرق للمعوقات التي تحد من فعالية وكفاءة ممارسة الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي، ويمكن توضيح أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- تحقيق مساهمة علمية متواضعة في موضوع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المحلية، وموضوع الإصلاحات الإدارية خاصة ما تعلق بإتباع مداخل وفلسفات إدارية جديدة تساهم في تطوير العمل الإداري.

- المساهمة في إثراء البحوث الاجتماعية المتعلقة بتحسين وترقية الخدمة العمومية.

- إثراء أدبيات الإدارة الإلكترونية خاصة ما تعلق بمعوقات الممارسة والتطبيق.

- تسليط الضوء على أهمية ودور العمل الإلكتروني في مجال العمل الإداري، وحدود تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية
- إسهام الدراسة في تحديد أهم المعوقات والمشاكل التي تكبح ممارسة الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية.
- فتح آفاق جديدة للباحثين في مجال العمل الإداري الإلكتروني والخدمات الإلكترونية العمومية، لتناولها من زوايا ونقاط وإرهاصات أخرى.
- ارتباط الدراسة بجهة حكومية ذات أثر بالغ، فالإدارة المحلية أحد أهم الركائز الأساسية للدولة الجزائرية، فهي الوسيلة والأداة التي من خلالها يمكن للحكومة تنفيذ سياساتها التنموية، وتقديم خدمات عمومية للصالح العام، لذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من خلال الإمداد بمعلومات ميدانية تساعد في تكوين معرفة واقعية عن مكانة الإدارة الإلكترونية في البلدية.
- لفت أنظار القارئ بشؤون الإدارة المحلية محل الدراسة إلى ضرورة الوقوف على المشكلات التي تضعف من ممارسة الإدارة الإلكترونية.

3.2 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على أبرز معوقات ممارسة الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية محل الدراسة، من خلال:
- الكشف عن أبرز المعوقات التنظيمية، التقنية، والسلوكيات البشرية، التي تحول دون ممارسة الإدارة الإلكترونية بفعالية في الإدارة المحلية محل الدراسة.
- الوقوف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، ومدى جاهزية هذه الأخيرة لتبني هذا التوجه والأسلوب الإداري المعاصر.
- التعرف على أهم أبعاد ومبادئ ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.
- الوقوف على دور الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية في الإدارة المحلية، ومدى مساهمتها في القضاء على السلوكيات السلبية التي أثرت على سمعتها وعلاقتها بالمواطن.
- التعرف على الخدمات الإلكترونية المتاحة في الإدارة المحلية محل الدراسة.
- إبراز واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف مشروع/ استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 على المستوى المحلي.

3. تحديد المفاهيم

تحديد المفاهيم ومقاربتها بالواقع الاجتماعي بمثابة اللبنة الأساسية في البناء البحثي، فالحاجة إلى التحديد الدقيق خطوة منهجية مهمة في البحث السوسيولوجي، علاوة على ذلك عملية من شأنها توضيح النظري في الوجود المعرفي النوعي. وكما هو معلوم في المعرفة السوسيولوجية تتعدد وجهات النظر، وبالإسقاط على المفهوم، فإن المفاهيم تتعدد بتعدد الجهات وتتميز من حيث البناء والأجزاء والخصائص، وعليه عملية تحديد المفهوم تتضمن ماهيته وتزليل تعقيده، كما تمكن من تجريد المفهوم وتحديد هيكله الاستيمولوجي، مما يمكن من إبراز الخصائص الأساسية للظاهرة قيد الدراسة، ويساعد على العرض البنيوي والعلائقي لها.

لذلك لابد من تحديد المفاهيم تحديدا موضوعيا نوعيا في حدود العلوم الاجتماعية على الأقل؛ فقد أكد "علي غربي" أن أي علم بما فيه علم الاجتماع، يسعى إلى تطوير وسائله وأدواته التحليلية للسيطرة على الميدان الذي يتناوله، أو يختص بدراسته، محققا بذلك ما يعرف بالكفاءة العلمية أو القوة المعرفية، والمفاهيم لها دور مهم في تدعيم هذه القوة المعرفية¹، ويضيف في هذه النقطة نقلا عن محمد علي محمد، أنه كلما تطورت صياغة المفاهيم في العلم واستطاع الباحثون تنمية تصورات جديدة، دل ذلك على تقدم المعرفة العلمية، وقدرتها على حل العديد من المشكلات. كما يؤكد على أنه لابد لعلم الاجتماع أن يطور مفاهيمه، حتى يتسنى له مسايرة باقي أنواع المعرفة العلمية من جهة، ويجعل ما توصل إليه متصلا متمفصلا في سياق معارفه النوعية من جهة أخرى، فالمفاهيم تشير إلى الموجودات فعليا وواقعا، لما يراد دراسته للوصول إلى حقيقته. وهنا دعى أيضا إلى ضرورة عدم الخلط بين المفهوم والظاهرة، فالأول يعبر عن مستويات تجريدية للثانية.

وهذا ما يفرض على الباحث السوسيولوجي ضرورة تحديد الأطر النظرية والمحددات الواقعية لمفاهيمه البحثية، والتعبير عن الظاهرة المدروسة بعيدا عن التصورات الذهنية المجردة -من المجرّد إلى الملموس-. وانطلاقا من هذا سيتم استعراض المفاهيم الجوهرية للدراسة، وتحديدتها بما يتماشى وأهدافها.

¹ علي غربي، أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي بين الأطر النظرية والمحددات الواقعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 11، جامعة منتوري، قسنطينة، 1998، ص. 101.

1.3 تعريف الإدارة

1.1.3 لغة: تعود كلمة "الإدارة" في أصل اشتقاقها للغوي إلى الفعل دَارَ دَوْرَانَا أي تحرك وعاد إلى حيث كان، أو إلى ما كان عليه، ومدَار الأمر هو ما يجري عليه في الغالب، وقولهم أَدَارَ الشيء تعاطاه، ودَار على الأمر. ومنه قولهم مُدَاوِرَة الشُّوْن أي معالجتها. والإدارة هي الاسم والمصدر من أَدَارَ.

فالكلمة في أصل اشتقاقها في اللغة العربية، تعني معالجة الشؤون بالمعنى العام الفصفاً للعبارة مع ما يستلزم ذلك من إحاطة بالشؤون المطروحة للمعالجة، بما عليه وبما فيها من مشكلات، وكيفية استنباط الحلول لها.¹

أما في اللغة اللاتينية فكلمة "Administration" تتكون من مقطعين، "Ad" بمعنى "To" من أجل، و"minister" بمعنى "Serve": يخدم، والكلمة كلها "To serve": لكي يخدم، فالإدارة بذلك تعني مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة هي خدمة الآخرين. ولفظ إدارة دائماً يكون مقروناً بأحد الصفتين "عام" أو "خاص"، فإذا ما قورنت بالصفة الأولى "عام" دلت على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام، وإذا أضيفت الصفة الثانية "خاصة" دلت على إدارة المشروعات الصناعية والتجارية التي تستهدف الربح.²

الإدارة في قاموس المصطلحات الاجتماعية "سامي نياي وآخرون":³ "Administration" من الفعل اللاتيني "Administrare" والذي يعني المؤازرة، المساعدة، الخدمة، ثم قيادة، توجيه، حكم. وقد احتفظ الاسم الفرنسي المشتق من ذلك الفعل بهذا المعاني المتعددة، مع الإلحاح المشدد على وظائف التوجيه، والرقابة. كما أنها تدل في معناها **الهدفى** على الهيئة على الكيان الذي وظيفته النوعية المميزة ضمان تنفيذ العمليات، وحسن سير مؤسسة ما، أو شركة أو مصنع. أما في المحاسبة الوطنية: الإدارة الخاصة، وتكون في الشركات أو المنظمات الخاصة، أما الإدارات العامة، فتتكون من مجموع الأجهزة التي تملكها الدولة على النطاق الوطني، لأجل تنفيذ مختلف السلطات العامة، لتحقيق مهمات ذات أهمية عامة، وتنقسم إلى:

¹ عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013، ص. 11.

² طلق عوض الله السواط، الإدارة العامة. المفاهيم. الوظائف. الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1428 هـ، ص. 6.

³ سامي نياي، وآخرون، قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، رياض الريس للكتب والنشر، لندن، 1990، ص. 31-32.

- إدارة الدولة: تتبع بصورة مباشرة من السلطة المركزية، كالوزارات، المفوضيات، المكاتب، الهيئات الإدارية الكبيرة.
 - الجماعات المحلية الموضوعة تحت وصاية الدولة: وهي التي تضمن خدمة عامة تابعة لإقليمها، كالمحافظات، البلديات، النقابات البلدية.
 - المنشآت الإدارية: هي إدارات عامة أو شبه عامة تابعة إما للدولة، وإما لجماعات محلية، أو لهما معا، كالمكاتب الخيرية، غرف التجارة، البحث العلمي، الجامعات... إلخ، وهذه المنشآت بصفة عامة لها استقلال مالي.
- فالإدارة هي عملية توجيه الأعمال والنشاطات، مع قيادة الفعل ومتابعته، وبإسقاط الأمر على التنظيمات باختلافها، فهي عملية توجيهية، تقوم على جملة من الوظائف التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.
- أما موسوعة علم الاجتماع "جوردن مارشال" "Gordon Marshall" الإدارة يقصد بها: إما عملية الإشراف، والسيطرة وتنسيق الأنشطة الإنتاجية في الصناعة والتنظيمات الرسمية الأخرى، أو الأفراد الذين يؤدون هذه الأنشطة. وعادة تقسم الإدارة كعملية إلى الإدارة التنفيذية أو الإدارة العامة للأهداف الأساسية للمنظمة، أو إلى الهيئة الاستشارية أو الإدارة المتخصصة التي تضطلع بمهمة الأدوار الداعمة، مثل شؤون الأفراد، والشؤون القانونية، والبحث والتطوير.¹
- في حين دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل "ناصر قاسمي"، الإدارة "Administration" تعني: مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية، تسند لها صناعة وتنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة، أو متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجهات المركزية.²
- من خلال التعريفين يتضح أن الإدارة بالإضافة إلى أنها عملية ونشاط داخل التنظيم، هي كيان يتمتع بالشخصية المعنوية، وظيفته صناعة واتخاذ القرار.

2.1.3 اصطلاحا:

تعددت تعاريف الإدارة بتعدد المفكرين والباحثين، واختلاف خلفياتهم العلمية والفكرية، فالبعض منهم عرفها انطلاقا من علمية الإدارة، أما البعض الآخر ركز على الممارسات والعمليات الإدارية، في

¹ جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ت: محمد الجوهري، وآخرون، مج 1، المجلس الأعلى للثقافة، د ب، 2000، ص. 127.

² ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص. 10.

حين عرفها بعضهم انطلاقاً من أهدافها، وأمام هذه الاختلافات يصعب تحديد تعريف شامل للإدارة، ومن تعاريفها يذكر:

الإدارة علم من العلوم الاجتماعية مبنية على مجموعة من النظريات والمبادئ العلمية، التي يمكن من خلالها فهم وتفسير الظواهر الإدارية والسلوك الإنساني داخل الإدارة، كما أنها حقل من حقول الدراسة وفرع من العلوم الاجتماعية، يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة¹، وفي نفس السياق نجد "حسين حريم" يعتبر أن الإدارة كلمة تشير إلى حصيلة معرفية متراكمة من النظريات والمبادئ والأسس والمفاهيم التي يمكن تعلمها، والهدف من دراستها هو فهم تلك النظريات والمبادئ وكيفية تطبيقها في العملية الإدارية².

ركزت هذه التعاريف على علمية الإدارة، فهي تعتبر أن الإدارة ليست مجرد عمليات روتينية، وإنما علم من العلوم الاجتماعية، له مجموعة من المبادئ والأسس والنظريات التي من خلالها يمكن الكشف وتفسير مختلف الظواهر الإدارية، وفهم سلوك الفاعلين في الإدارة، وبالإضافة إلى علمية الإدارة هي عملية تتطلب فنيات التعامل مع العناصر التنظيمية، للتمكن من تحقيق الأهداف، واستغلال للموارد المتاحة، وفي هذا السياق عرفت الإدارة بأنها: فن معرفة ماذا تريد القيام، ثم التأكد من أن يتم ذلك بأفضل الطرق، وأيسرها³.

2.1.3 الفرق بين مصطلحي المانجمنت والإدارة:

اختلفت وجهات نظر الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، خاصة الفكر الإنجليزي حول معنى الكلمتين "Administration"، "Management"، وفي هذا الصدد ظهرت ثلاث وجهات نظر هي: ⁴ وجهة النظر الأولى لا يوجد فرق بين الكلمتين، بمعنى أنهما مترادفتين، وتستخدمان بنفس المعنى، في حين وجهة النظر الثانية ترى أن هناك فرق بين الكلمتين؛ فكلية "Management" تعني مجمل العمليات الإدارية التي تمارس في القطاع الخاص، أما "Administration" تعني مجمل العمليات الإدارية التي تمارس في القطاع العام، أما وجهة النظر الثالثة ترى أن: كلمة "Administration" تعني المهام الإدارية التي تمارس من قبل الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية في المنظمة، بينما "Management" تشير إلى المهام الإدارية الإشرافية.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، محمود أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص. 32.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، عمان، 2006، ص. 18.

³ ج.أ. كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، ت: حسام الدين خضوع، دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2014، ص.ص. 21-22.

⁴ عبد الباري درة، محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص. 50.

على الرغم من تباين وجهات النظر تجاه الفرق بين المصطلحين، إلا أن كلاهما مجموعة من العمليات المنظمة الهادفة إلى تحقيق الغايات العامة والخاصة في المستويات التنظيمية.

2.3 تعريف الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية مفهوم حديث تزامن ظهوره مع الثورة الرقمية والتطورات التي شهدتها وسائل الاتصال والمعلومات، لذا نجد أكثر التعاريف تنطلق من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتأثيرها على العمليات الإدارية، والنتائج المترتبة عن ذلك، ومن تعاريف الإدارة الإلكترونية يذكر:

الإدارة الإلكترونية نظام إلكتروني متكامل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال إدارية تقوم بها التكنولوجيا الرقمية والحديثة، فهي تلك العمليات القائمة على الاستفادة من إمكانيات شبكات الانترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط، التوجيه، القيادة، والمتابعة، من أجل تحقيق الأهداف، فالتكنولوجيا من شأنها تسريع الأداء وانشاء آليات متطورة لتبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمة أو خارجها مع المنظمات الأخرى¹، فهي استراتيجية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات والزبائن أو المتعاملين، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث، من خلال استغلال أمثل للوقت والجهد، وتحقيق المطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة مع دعم مفهوم ادخل على الخط ولا تدخل في الخط².

وقد عرفها **كليكا "M. Kalika"** (2000) بأنها دمج آثار وفرص تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة في جميع عمليات الإدارة، الإنجاز، التنظيم، التنسيق، الرقابة، ولهذا يرى **ليفال "Laval"** (2000) بأنه من الأفضل تعزيز هيكلية المؤسسات بما يتوافق استخدامات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة، والتعايش أو التكيف مع تقنياتها، أما **ميليوت "E. Milliot"** (1999) فيضيف أنه يتعين على المؤسسات أنه من أجل مواكبة التغيرات في البيئة، أن تعدل تنظيمها وفقا لدينامية ثلاثية تستند لمنطق المرونة لإتاحة تبادل المعلومات داخل المؤسسة، المنطق شبكي لإدراج المؤسسة في علاقات مستمرة، ومنطق الانفتاح العالمي باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا تنعكس على البيئة الكلية³.

¹Assad Ahmed Abdelqader Alsakarnah, Shen Chao Hong , The Impact of Electronic Management on Human Resource Development,« **International Journal of Science and Reseaech** », 4(11), November 2015, India,p.186.

²خالد أحمد فرقان المشهداني، رائد عبد الخالد عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام، عمان، 2013، ص. 100.

³Jean Jacques Pluchart , Le changement organisationnel des entreprises de la net-économie, « **La Revue des sciences de gestion** », n° 234, France, novembre_decembre 2008 , p.17.

فالإدارة الإلكترونية هي استثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات والوظائف الإدارية المختلفة، مما يسمح بتقديم خدمات أو سلع تتوافق بدرجة كبيرة مع توقعات المستخدمين، كما أنها إدارة تختلف في مضمونها عن الإدارة التقليدية القائمة على العمل اليدوي، فكرتها الأساسية الدينامية والتكيف مع التغيرات المستمرة الناتجة عن الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والاقتصاد الشبكي.

في حين "علي السلمي" يعرفها بأنها: منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة¹، ويضيف "محمد المكاوي" على هذا التعريف أنها منهجية إدارة عصر العولمة والتغيير المستمر².

أي أن الإدارة الإلكترونية هي نمط ومنهجية إدارية للمنظمات المعاصرة، تقوم على الاستثمار الإيجابي في التكنولوجيا الحديثة، واستخدامها في ممارسة مختلف الوظائف الإدارية في مختلف المستويات، انطلاقاً من مبدأ أساسي يتمثل في الانفتاح والتكيف مع المتغيرات البيئية، ضمن بيئة إلكترونية تفاعلية.

المتتبع لهذه التعريفات يجد أنها تشترك في إبراز الجانب التقني للإدارة الإلكترونية من حيث الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات في العمليات والوظائف الإدارية، القيادة، التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة. وإهمالها لنطاق التطبيق والممارسة للعمل الإلكتروني، وعلاقة المنظمة بالأطراف الفاعلة أو الفاعلين على اختلافهم -منظمات، هيئات حكومية، موردين، زبائن،... إلخ- أما الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية فأغلب التعريفات تنصب في خانة أهمية التقنيات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف القضايا الإدارية، من عمليات وإجراءات واستراتيجيات إدارية، إضافة إلى أهميتها في الجانب الخدماتي وكيفية مساهمتها في تحسين وتقديم الخدمات للمواطنين ومختلف الأطراف المتعاملة مع هذه المؤسسات الإدارية الحكومية، سواء الموظفين أو الشركات، الوكالات... وغيره من الأطراف، في حين نجد بعض التعريفات التي توسعت لتشمل المشاركة، والديمقراطية الإلكترونية في ضوء الحكومة الإلكترونية.

في هذا السياق، تعرف الإدارة الإلكترونية أو ما يصطلح به الحكومة الإلكترونية بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع

1 هبة تقي محمد، تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الإلكترونية، دار العلم والإيمان، الإسكندرية، 2008، ص. 16.

2 محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، المنصورة (مصر)، 2011، ص. 83.

المواطنين بمزيد من الديمقراطية، ويتم ذلك عن طريق شبكة المعلومات العالمية (انترنت) وشبكة المعلومات الداخلية (الانترنت) بقصد تحقيق أهداف معينة أهمها الخدمات الإلكترونية، والتفاعل الآلي¹، فهي إدارة بلا ورق تشمل مجموعة من الأساسيات، حيث يوجد الورق ولكن لا تستخدمه بكثافة ولكن يوجد الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، إدارة بلا مكان، وتعتمد بالأساس على الهاتف المحمول، إدارة بلا زمان، فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم².

فالحكومة الإلكترونية حسب كل من **ايغنر ويان "Evans and yen"** (2006) هي ببساطة تعني التواصل بين الحكومة ومواطنيها عبر أجهزة الكمبيوتر بوجود شبكة الأنترنت، تقدم العديد من المزايا كالاستجابة في وقت قصير وتقليل التكاليف. ويضيف **سبيراكي وآخرون "spiraki, and All"** (2010) بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحول الحكومة، تهدف إلى تحسين إمكانية الوصول والفعالية والمسؤولية، تقوم على نشر المعلومات وتطوير سياساتها، لزيادة مشاركة المواطنين وتنمية أنشطتهم التي تؤثر على آليات الديمقراطية³.

فالإدارة الإلكترونية في القطاع العام استراتيجية وأسلوب إداري إلكتروني، يركز على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيات المعلوماتية بدرجة كبيرة في تقديم الخدمات وترقيتها لصالح المواطنين والأطراف المتعاملة مع المؤسسات الإدارية العمومية، بالطريقة التي تحقق الجودة بأقل تكلفة ممكنة، متجاوزين فكرة الزمان والمكان في تقديم الخدمات، من أجل دعم الأعمال الحكومية في المجال المدني، وتحقيق الدعامة الاجتماعية لأفراد المجتمع من خلال العدالة الاجتماعية، المساواة، الشفافية، التشاركية، الديمقراطية، والأهم المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة.

والإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية بمعناها الواسع تعني: كل استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام، وتغطية مجموعة من القضايا الإدارية، من استراتيجيات رفيعة المستوى إلى تكتيكات مفصلة من الجوانب التقنية لتدفق البيانات ورسم عمليات لسياسات الحكومة⁴.

فهي في هذه المؤسسات الحكومية ما هي إلا عملية إدارية قائمة على الاستفادة من إمكانات الإنترنت، والحاسب الآلي، وشبكات الاتصال المحلية والعالمية في تحقيق أهداف عملية للخدمة العمومية، وتفعيل

1 ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2007، ص. 418.

2 محمد القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان، 2010، ص. 23.

³Bernd, Wirtz, Peter Daiser, **E-Government Strategy Proceesinstuments**, 2nd edition, German University of administration Sciences Speyer chair for information and communication Management, 2017, p.p. 8,10.

Ibid,p. 08.⁴

عناصر منظوماتها الإدارية، كما أنها نشاط إداري تتكون من مجموعة من العمليات والوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه والقيادة، على اعتبارها وظيفة يقوم بها مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم، بغرض تحقيق الأهداف المحددة، من خلال استخدام التقنيات الرقمية الإلكترونية.

التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية:

هي منظومة إدارية متكاملة، تقتضي استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة "NTIC" في إجراءاتها العملية، وممارساتها الإدارية، تمكن من تبسيط الوظائف الإدارية، وتسهيل القيام بالمهام التنظيمية في التنظيم الإداري البلدي، بطرق ترفع كفاءة الأداء وفعاليته، منتجة بذلك مخرجات خدمتية عمومية ذات جودة ونوعية، بأقل جهد ووقت ممكنين.

التعريف الإجرائي لمعوقات ممارسة الإدارة الإلكترونية:

هي تلك الظروف الموجودة في محيط أو بيئة الإدارة المحلية -البلدية-، التي تحد وتقف حاجزا أو تمنع ممارسة الإدارة الإلكترونية بمفهومها العلمي، وتحول دون التطبيق الأمثل لها في الواقع العمل على مستوى البلديات، وترتبط هذه المعوقات بالجوانب التقنية والمالية، الجوانب البشرية، والأسس التنظيمية.

- **المعوقات التقنية والمالية:** هي مجموعة من النقائص التي ترتبط بتقنيات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة والجانب المالي لها، والمستخدم لإنجاز الأعمال والمعاملات الإدارية في الإدارة المحلية البلدية - الأجهزة، البرامج، والمتطلبات المالية-.

- **المثبطات المرتبطة بالمتطلبات البشرية:** مجموعة الظروف والعوامل المرتبطة بالعنصر البشري الذي له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وممارسة أساليبها الإجرائية على مستوى المصالح والمكاتب البلدية التي باشرت في العمل الرقمي، والتي تعرقل يسر ممارسة العمل الإلكتروني في البلدية.

- **المعوقات التنظيمية:** هي تلك العوامل التنظيمية الموجودة على مستوى التنظيم الإداري البلدي، التي تحد من فعالية ممارسة العمل الإداري الإلكتروني، متمثلة في العناصر المندرجة ضمن البناء التنظيمي ومناخه.

3.3 الإدارة الإلكترونية وبعض المفاهيم المقاربة:

يستخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع بعض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأنشطة والأعمال والعمليات الرقمية، وعلى الرغم من وجود بعض الفروقات الجوهرية والمتباينة بينها إلا أنه كثيراً ما تتداخل فيما بينها، ومن بين أهم هذه المفاهيم المقاربة للإدارة الإلكترونية الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية.

1.3.3 الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية:

مصطلح الأعمال الإلكترونية مصطلح حديث، ظهر لأول مرة سنة 1997، استخدمت شركة "IBM" هذا المصطلح في إطار التمييز بين أنشطة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية. وقد عرفت شركة "IBM" الأعمال الإلكترونية بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة باستخدام تكنولوجيا الانترنت، كما أن الأعمال الإلكترونية تعني استخدام تقنيات العمل بالانترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة¹.

الأعمال الإلكترونية تتمحور في علاقة الربط بين نظم المعلومات الجوهرية للأعمال بالانترنت وتكنولوجياتها. والأعمال الإلكترونية تقوم على فكرة رقمنة العمل لسائر الأنشطة الإدارية، الإنتاجية، المالية، والخدماتية، فهي الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية مع الأطراف المستفيدة -العاملين، المديرين، العملاء، الموردين، الشراء... وغيرهم من الأطراف- بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها وتصنف الأعمال الإلكترونية إلى الأعمال الإلكترونية غير التجارية والمتمثلة في استخدام شبكات الاتصال وبالأخص شبكة الانترنت والاكسترنات لأداء الأنشطة المتعلقة بالعلاقات مع الزبائن، إدارة سلسلة التجهيز، تخطيط موارد المشروع، إدارة التحويلات المالية والفورية².

أما التجارة الإلكترونية التي تعني أي نشاط تجاري يتم بفضل إجراءات التكنولوجيا المتقدمة، متعلق بتنفيذ كل ما يتصل بعمليات شراء وبيع البضائع والخدمات والمعلومات، عن طريق بيانات ومعلومات تنساب عبر شبكات الاتصال والشبكات التجارية العالمية، منها شبكة الانترنت التي استطاعت أن تحول

¹ سعد غالب ياسين، بشير العلاق، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 13.

² عادل حرحوش المفرجيو آخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007،

ص.ص. 16-17.

الركائز الورقية المستخدمة في المعاملات التجارية كالفواتير والعقود مقبض الثمن إلى ركائز إلكترونية تتم عبر أجهزة الإعلام الآلي، الذي بواسطته يتمكن كل من البائع والمشتري والمنتج والمستهلك من التفاعل والتواصل لتحقيق المعاملات التجارية¹، وبالتالي التجارة الإلكترونية هي المعالجة الإلكترونية للعمليات التجارية التي يمكن تنفيذها عبر الأنترنت وشبكاتها. وهي جزء من الأعمال الإلكترونية التي تدخل ضمن النطاق التجاري المرتبط بالمعاملات والخدمات التجارية.

فالأعمال الإلكترونية لا تعني مجرد حوسبة الأنشطة والوظائف في منظمات الأعمال، وإنما هي منظومة شبكية تربط عبر الخط المفتوح "online" المنظمات مع زبائنها ومستفيديها، من خلال إيجاد نسيج متكامل من الوظائف والأنشطة المنفذة إلكترونياً. كما أن الأعمال الإلكترونية تنظم مجالات رئيسية مهمة إلى جانب الأعمال التجارية الإلكترونية وتتمثل في إدارة المعرفة والعمليات، ففي الوقت الذي تربط نظم الأعمال الإلكترونية الإدارات والعاملين مع بعضهم داخل المنظمات عن طريق شبكة الانترانات "intranet" تسمح كذلك تلك النظم بتقديم خدمات تفاعلية للزبائن ولقاءات افتراضية معهم.²

ومن هنا يمكن القول أن إدارة الأعمال الإلكترونية بعدد من أبعاد الإدارة الإلكترونية، مجالها منظمات الأعمال بنشاطاتها ومختلف عملياتها الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير، المالية والمحاسبة، التوزيع، التوريد، البيع وخدمات ما بعد البيع والعلاقات العامة، فهي الاستثمار الفعال في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكة الويب بتقنياتها، بالشكل الذي يسمح بتحقيق الكفاءة والفاعلية لمنظمات الأعمال من جهة، وبينها وبين زبائنها ومختلف المتعاملين معها بطريقة افتراضية أكثر تفاعلية في بيئة معلوماتية تكاملية تبادلية، من خلال الربط الإلكتروني الداخلي والخارجي للمنظمات.

إلا أنه هناك بعض خبراء تكنولوجيا المعلومات الذين يرون أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية، وأنها لا تعني شيئاً آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ للأعمال الإلكترونية، وهذا ما يضعها في قالب الأعمال ويفصلها عن الحكومة الإلكترونية التي تُعنى بتقديم الخدمات الحكومية والمنعة العامة للمستفيدين بالوسائل الإلكترونية³، مقصياً بذلك البعد الثاني للإدارة الإلكترونية والمتمثل في الحكومة الإلكترونية المعبرة عن الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والمنظمات الحكومية أو كما تسمى العامة أو مؤسسات المرفق العام.

¹ محمد عبد الفتاح محمود المغربي، التجارة الإلكترونية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص. 13.

² سعد غالب ياسين، بشير العلاق، مرجع سابق، ص. 16.

³ محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، تطبيق الإدارة الإلكترونية: المفهوم، المزايا، المعوقات، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2017، ص. 42.

وباختصار الأعمال الإلكترونية هي التجارة الإلكترونية (البيع والشراء) + الأعمال غير التجارية (إدارة علاقات العميل، إدارة سلسلة التجهيزات، تخطيط موارد المشروع، إدارة التحويلات المالية والفورية). أما الإدارة الإلكترونية هي إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية، على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة.

2.3.3 الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

تعرف الحكومة الإلكترونية بأنها: المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة وخاصة الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت والاكسترنات والانترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعيدة عالية¹.

فالحكومة الإلكترونية هي استخدام قنوات الاتصال الإلكترونية والشبكات العنكبوتية وتقنيات الويب في القطاع العام باختلاف مؤسساته، مما يتيح الوصول للمعلومات ويسهل الحصول على الخدمات العامة بسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل، وتقديمها بشكل يسمح بتعزيز الشفافية والتشاركية والديمقراطية. فتكنولوجيا الاتصال والمعلومات تساهم في إيجاد تفاعل إلكتروني بين المؤسسات والإدارات العامة ومختلف الأطراف الفاعلة معها.

ومن هنا يتضح أن الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية لهما نفس الأهداف المتعلقة بالمصلحة العامة وتقديم الخدمات الحكومية بجودة وكفاءة وفاعلية انطلاقاً من تلبية الاحتياجات العامة للمواطنين من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة. وإن كان مصطلح الإدارة الإلكترونية يناسب جميع أنواع الخدمات المقدمة سواء كانت حكومية أو غير حكومية بشكل عام، فإن مصطلح الحكومة الإلكترونية يناسب أكثر المؤسسات الحكومية التي تقدم خدماتها للمواطنين.

أما الإدارة الإلكترونية في المجال الحكومي هي: أي عمل إلكتروني يؤدي بواسطة المؤسسات الحكومية باعتبار أنها مؤسسات عامة، أو عن طريق شركات ومؤسسات القطاع العمومي². فهي إطار يشمل مختلف الأعمال الحكومية الإلكترونية الموجهة للمواطنين، أو منظمات الأعمال، أو المؤسسات والدوائر الحكومية، وبهذا تكون الحكومة الإلكترونية بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية.

¹ السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014، ص. 163.

² هبة تقي محمد، مرجع سابق، ص. 18، 19.

إلا أنه هناك فريق من الباحثين يعتبرون أن الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية؛ فالإدارة الإلكترونية تعني الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المعاملات داخل الإدارات، بدءاً من المراسلات وانتهاءً بتكامل نظم المعلومات، بحيث تصبح كل المهام والنشاطات تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات، أما الحكومة الإلكترونية فهي جعل جميع الإدارات تتكامل مع بعضها البعض، بحيث تسعى لتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطنين والقطاع الخاص بشكل مباشر وإلكتروني¹. حسب رأي هذا الفريق من الباحثين، الحكومة الإلكترونية مفهوم شامل يضم في جزئياته الإدارة الإلكترونية.

وفي المقابل يرى فريق آخر أن ترجمة المصطلح بحذافيره لم يراعي المعنى، لذلك لابد من ضرورة استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية بدلاً من مصطلح الحكومة الإلكترونية، لأنه قد يرتبط مصطلح الحكومة الإلكترونية في ذهن القارئ بالعمل السياسي، وهذا لا يتفق مع شمولية المصطلح، فمصطلح الحكومة الإلكترونية محدود، يعبر عن تعاملات المؤسسات الحكومية مع مجموعة من هيئات ومؤسسات معلومة، وعلى النقيض مصطلح الإدارة الإلكترونية أعم وأشمل ويعبر عن إطار واسع، يصل بين جميع الأفراد والمستويات². انطلاقاً من هذا فإنه يفضل استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية بدل الحكومة الإلكترونية للأسباب الآتية: ³

- عند ذكر مصطلح " الحكومة " يتبادر إلى ذهن المستمع العمل السياسي على الرغم من أن عمل الحكومة لا يقتصر على العمل السياسي وإنما الإداري أيضاً، ولكن الغالب يبقى السياسي وهذا لا يتوافق مع شمولية المصطلح، لذلك فمن الأفضل والأسلم استخدام مصطلح الإدارة.
- تعبير الحكومة هو تعبير محدود بحد ذاته -سواء بنفسه أو بعلاقاته-، فهو يعبر عن مجموعة من الأشخاص والعلاقة لا تكون مع جميع الناس وإنما مع مؤسسات وهيئات محدودة ومعلومة على عكس مصطلح الإدارة، والذي يعبر عن إطار مفتوح وواسع يطال جميع المستويات في الدولة ويشمل جميع الناس في علاقاته.

¹ عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص. 31.

² رززار العياشي، الإدارة الإلكترونية: نظرة جديدة لإدارة المنظمات، "مجلة الحقيقة"، 14(33)، جامعة أحمد دراية، أدرار، جوان 2015، ص. 152-153.

³ سلامي نادية، الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر (الدور والتحديات)، "المجلة الحقوق والعلوم السياسية"، 2(2)، جامعة خنشلة، جوان 2015، ص. 188.

- الأدق أن يقال " الإدارة الإلكترونية " وذلك للدلالة على المفهوم القانوني للأعمال الإلكترونية، وذلك لأن مهمة الحكومة هي صنع السياسة العامة للدولة وتحديد الأهداف العامة المراد إدراكها، وهي مهمة ذهنية خلاقة لا يقوم بها سوى العقل البشري، أما الكمبيوتر أو العقل الإلكتروني، فإنه يساعد فقط في إعداد بعض البيانات أو المعلومات التي تساعد في رسم هذه السياسة، أما مهمة الإدارة فهي تنفيذ السياسة العامة التي سبق وضعها وإنجاز الأهداف العامة التي تم تحديدها، وتلك هي المهمة التي يمكن أن تتم بالطريقة الرقمية من خلال الكمبيوتر وشبكة المعلومات، بدلا من أن تتم بالطريقة التقليدية.

على الرغم من أن قطاع الأعمال كان سابقا بتبني الإدارة الإلكترونية بأنظمتها في عمليات تدفق المعلومات إلكترونيا لمراكز القرار ومراكز التنفيذ وللبيئة الخارجية للمؤسسة في حدود ما تقتضيه المنافسة، إلا أن الإدارة الإلكترونية لم تعد حكرا على مؤسسات الأعمال بل أضحت من أهم خيارات التسيير الإداري لمختلف الدوائر والمؤسسات الحكومية¹، من خلال تبني ما يعرف الحكومة الإلكترونية لتحسين الأداء الحكومي والتوجه نحو الجودة من خلال الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين والفاعلين في القطاعات الحكومية، لتجسيد مبادئ الإدارة الإلكترونية في تنفيذ مختلف البرامج والسياسات التنموية الحكومية في مختلف القطاعات، مما يسهل عملية وإمكانية الوصول إلى مختلف الخدمات الحكومية، بطريقة تزيد من الشفافية والتشاركية والديمقراطية، مع تحقيق عدالة اجتماعية في تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات .

ومجمل القول، الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة، وهي إطار شامل لكل من الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، وهي فضاء رقمي يمكن من توحيد معايير وإجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوع التنظيم أو المؤسسة وطبيعتها، وهذا ما ترمي إليه الأساليب الإدارية الحديثة التي تتجاوز مختلف المبادئ والفصل التقليديين بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، والدعوة إلى التكامل في الأهداف الاستراتيجية وفي المعايير والإجراءات، وحتى الأسلوب العملي المستخدم على مستوى الأعمال والإدارة².

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية منظومة شاملة ومتكاملة تجمع تحت ظلها مختلف الأعمال والعمليات الإدارية الإلكترونية، وهي من أهم الأساليب التي تتسابق التنظيمات والمؤسسات على

¹ مجذوب وهراني، الصيرفة الإلكترونية كاستراتيجية لتفعيل الحكومة والحكومة الإلكترونية، "مجلة الاستراتيجية والتنمية"، 2(3)، جامعة ابن باديس، مستغانم، جويلية 2012، ص. 121.

² محمد بن هلال بن فراع الكسار العنزي، مرجع سابق، ص. 43.

اختلاف توجهاتها وقطاعاتها بتبنيها، خاصة مع التوجهات الحديثة التي تقوم أساسا على التدفق المعلوماتي وقنوات الاتصال التفاعلية بين مختلف المستويات والأطراف، في بيئة إلكترونية متسارعة التغير.

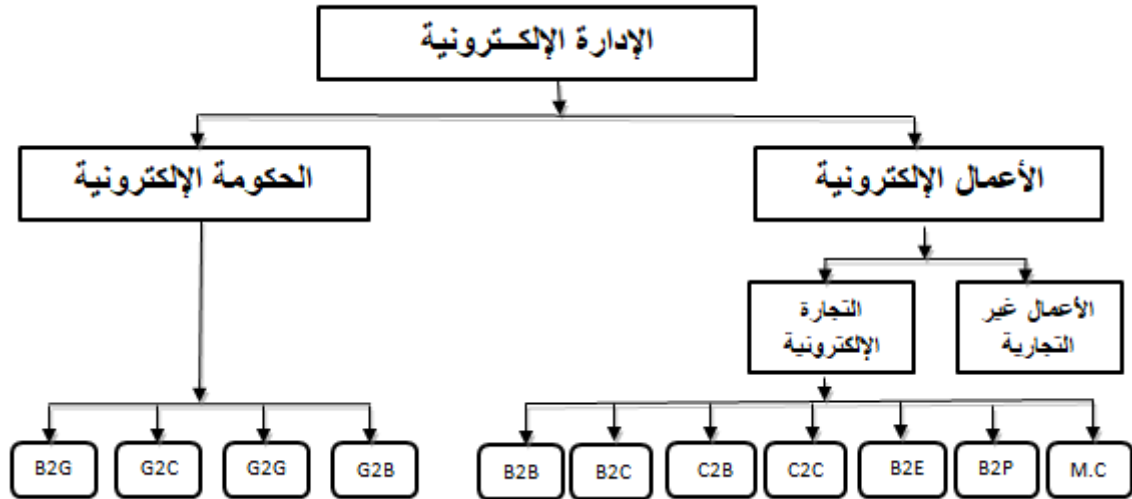
وهي تعني الأعمال الإلكترونية على مستوى المشروعات أو المؤسسات الخاصة، بينما تعني الحكومة الإلكترونية أو كما تسمى أيضا الإدارة العامة الإلكترونية على مستوى الإدارات العامة المعنية بتقديم الخدمات الحكومية إلى المواطنين لتحقيق الصالح العام. وتتحدد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمصطلحات التي تم التطرق إليها في النقاط الآتية:

- مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، وهو ينقسم إلى فئتين هما التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير التجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق.

- الحكومة الإلكترونية تعني بالوظائف العامة أو الخدمات الإلكترونية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية.

- القاسم المشترك بين كل المفاهيم هو استخدامها لتقنية المعلومات والاتصال الحديثة "NTIC".

يمكن توضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمصطلحات السابقة الذكر في الشكل الآتي:



شكل رقم 01: منظومة المصطلحات ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية

المصدر: عادل حرحوش المفرجي وآخرون: مرجع سابق، ص. 16.

من الشكل رقم (01) يتضح بأن الإدارة الإلكترونية منظومة تتكون من بعدين أساسيين هما:

الأعمال الإلكترونية وتصنف إلى فئتين هما الأعمال الإلكترونية غير التجارية والتجارة الإلكترونية. الأعمال الإلكترونية غير التجارية تتمثل في تلك العمليات التي يتم من خلالها إدارة مختلف النشاطات والوظائف المتعلقة بالأعمال التي ليس لها علاقة مباشرة بعمليات البيع والشراء، أما الفئة الثانية فتتمثل في التجارة الإلكترونية المتعلقة بكل أنشطة وعمليات البيع والشراء وما يتصل بالمعاملات التجارية المنفذة إلكترونياً، وتقسم أنشطتها إلى المجالات الآتية:

- منظمات الأعمال إلى المستهلك (Business to Consumer(B2C).
 - منظمات الأعمال إلى منظمات الأعمال (Business to Business(B2B).
 - المستهلك إلى منظمات الأعمال (Consumer to Business(C2B).
 - المستهلك إلى المستهلك (Consumer to Consumer(C2C).
 - منظمات الأعمال إلى الموظفين (Business to Employee(B2E).
 - منظمات الأعمال إلى الشركاء (Business to Partner(B2P).
 - التجارة عبر الهاتف المحمول (Mobile Commerce(M.C).
- أما البعد الثاني للإدارة الإلكترونية فيتمثل في الحكومة الإلكترونية أو كما تسمى الإدارة العامة الإلكترونية، وبدورها تتنوع أنشطتها وفق المجالات الآتية:
- منظمات الأعمال إلى الحكومة (Business to Government(B2G).
 - حكومة إلى مواطنين (Government to Citizens(G2C).
 - حكومة إلى حكومة (Government to Government(G2G).
 - حكومة إلى منظمات الأعمال (Government to Business(G2B).
- وهكذا يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة التي تنطوي تحتها كل من التجارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، فهي منظومة شاملة ومتكاملة لا تركز فقط على حوسبة العمل الإداري، بل على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على بيئة معلوماتية تفاعلية إلكترونية مفتوحة ومرنة على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات أو المؤسسات مهما كانت طبيعة أعمالها. فهي بفعل تقنياتها الرقمية ونظمها وتطبيقاتها الإلكترونية، تجاوزت المفاهيم التقليدية التي تفصل بين الأعمال في المنظمات الخاصة والعامة، هادفة بذلك تحقيق التكامل بينها عن طريق توسيع مجالات العلاقات بين مختلف الفاعلين.

4. الأطر النظرية والنماذج المفسرة للإدارة الإلكترونية

تباينت الرؤى والنماذج الفكرية التي تناول موضوع التكنولوجيا في التنظيمات، بين الاتجاهات التي تنظر إليها على أنها العامل الأساسي المسؤول عن إحداث التغيير، والتأثير على خصائص التنظيم وبنية التنظيمية والإدارية، فهي وفق تلك الاتجاهات المتغير الذي يتحكم في السلوك التنظيمي على الصعيدين المادي واللامادي، وعلى مستوى اتجاهات الفاعلين داخله، وبين التوجهات الفكرية التي تعتبرها عامل موازي للعوامل الأخرى الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، السياسية... وغيره من العوامل الموجودة ضمن محيط التنظيمات، فتلك العوامل متغيرات لها نفس الوزن التأثيري على فاعلية التنظيم وكفاءته، ومخرجات نشاطاته الوظيفية.

إن الظواهر التنظيمية تتأثر بواقع التنظيم في إطار محيطه العام، وبدورها تؤثر على ذلك المحيط، كون التنظيمات وحدات وأبنية اجتماعية مرنة، تتفاعل مع المتغيرات البيئية بتحدياتها وفرصها، تعمل على التكيف المستمر مع سيرورة تلك الارهاصات بتبني نماذج تنظيمية، ومفاهيم إدارية تتوافق مع توجهاتها واستراتيجياتها. وبما أن البيئة التنظيمية للمؤسسات والتنظيمات، تشهد اليوم سيطرة التكنولوجيا ونظمها الرقمية على الممارسات اليومية للفاعلين، يتحتم عليها مجرات تحديات التقنية، واستغلال فوائدها على المستوى العملي، وعليه بغية الكشف عن عوامل الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا ونظمها، تم استعراض بعض المداخل النظرية والنماذج الفكرية التي حاولت تفسير تأثير التكنولوجيا وعلاقتها الارتباطية بالتنظيمات، ونوايا الفاعلين تجاه الاستخدام الفعلي للتقنية، على اعتبار أن الإدارة الإلكترونية تقنية رقمية ضمن إطار الحاسوب ومعداته.

1.4. النظريات المفسرة لاستخدام الإدارة الإلكترونية:

تباينت الرؤى السوسيولوجية المفسرة للظاهرة التكنولوجية، والعوامل المسؤولة على إحداث التغييرات على المستويات الاجتماعية والتنظيمية، بين التوجهات التي تولي أهمية لتأثير القوى التكنولوجية على حساب العوامل الاجتماعية، وبين توجهات النظرة العكسية، في حين برزت توجهات تكاملية توازن بين الاتجاهين، ومن بين هذه التوجهات:

1.1.4 النسق الاجتماعي الفني*

يقف هذا المنظور موقفا وسطا بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية، مؤكدا في ذلك على أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية بنفس الأهمية، وتؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل وكفاءة التنظيمات، مفترضا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار كل من التكنولوجيا والنسق الاجتماعي، والعلاقات المتبادلة بينهما، بهدف إنشاء نموذج للتنظيم يتسم بالكفاءة والفاعلية¹.

وينطلق المدخل من مسلمة أن التنظيم نسق اجتماعي، تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا، البيئة التنظيمية، عواطف الأفراد، والشكل التنظيمي، وطبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد استقرار التنظيم وبقائه، كما ينطلق أصحاب هذا الاتجاه من نقطة أساسية تمثلت في تقديم إجابة واضحة وحاسمة عن سؤالين هامين هما: كيف يضمن النسق استقراره لكي يحقق أهدافه؟، وكيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيطة به؟، وللإجابة على التساؤلين اعتبروا أن الدراسات التنظيمية يجب أن تولي أهمية بالغة للتساؤل بين الأبعاد التكنولوجية، البيئية، عواطف المشاركين، والشكل التنظيمي، فتوصلوا في الأخير أن التنظيمات أنساق اجتماعية فنية، ترتبط فيها التكنولوجيا بعواطف الأفراد ارتباطا منظما، وبدورها يرتبطان بالبيئة ارتباطا وثيقا مباشرا، ويترتب عن ذلك أن التكنولوجيا والتنظيم الرسمي، مسؤولين عن تحديد درجة الإشباع والرضا الإنساني، الذي يتحقق من خلال المشاركة، كما استخلصوا وجود علاقة تبادلية بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التنظيم، وبين البيئة والأبعاد التنظيمية².

وعليه فالنسق الاجتماعي الفني يتخذ من نقطة ارتباط الأبعاد الفنية التكنولوجية وما تضيفه من تطورات، بالبيئة التنظيمية ومتغيراتها الداخلية والخارجية، ودرجة تأثير ذلك الارتباط على السلوك التنظيمي للقوى العاملة، على أن يكون (الارتباط) قابلا لتحقيق الإشباع والرضا الوظيفي؛ فتوافق الأبعاد الفنية والتنظيمية من جهة، والأبعاد التنظيمية الفنية مع الأبعاد الإنسانية من جهة أخرى من شأنه تحقيق الاستقرار التنظيمي، وبلوغ الأهداف.

*تأسس المدخل من طرف مجموعة من الباحثين في معهد تافستوك البريطاني للعلاقات الإنسانية، أواخر الخمسينات، منطلقا من البيانات الإمبريقية المتعلقة بسلوك الأفراد داخل التنظيمات الاقتصادية، وتمكن الفريق من استخلاص عدد من الفرضيات الأساسية، التي تعتبر منطلقات نظرية لهذا المدخل.

¹طعلت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص. 135.

² فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص.ص. 26-27.

2.1.4 افتراضات مدخل النسق الاجتماعي الفني:

- تتمثل أهم الافتراضات الأساسية لمدخل النسق الفني الاجتماعي، في:¹
- الفرد لا يعيش في عالم اجتماعي تقني داخل التنظيم الرسمي فقط بل خارجه أيضا -العالم الاجتماعي-، لذلك يجب الموازنة بين البيئتين بما يحق للفرد الإحساس بالرضا والضبط.
- المهمة الأساسية للتنظيم تمثل في ضرورة مواءمة النمط الفني مع البنية الاجتماعية في شكل اندماجي، دون أفضلية أو أسبقية أحدهما عن الآخر، وبقاء التنظيم واستمراره يعتمد على مدى التوافق المستمر الذي يحققه بين الحاجات الإنسانية والمهمة الأساسية.
- يقوم النسق الفني الاجتماعي على دور الجماعات المستقلة نسبيا في الأداء الكلي للمهمة الأساسية للتنظيم بأقل قدر من التدخل بين أداء أفراد المجموعة الذين يجمعهم حيز مكاني معين.
- التنظيمات تشبه الكائنات العضوية، وتمثلها.

تأسيسا على هذه الفرضيات يمكن القول أن التنظيمات وحدات اجتماعية ضمن نظام اجتماعي معقد، تتفاعل بيئتها السوسيو تنظيمية في إطار علائقي تأثيري، مع المتغيرات التقنية، والحاجات الإنسانية، لأعضاء التنظيم، فالاستقرار والاستمرارية يتحققان من علاقة الارتباط بين الأبعاد الجوهرية المتمثلة في التكنولوجيا، البيئة، الدوافع والحاجات الإنسانية، والشكل التنظيمي؛ وباعتبار أن الإدارة الإلكترونية مفهوم إداري نابع من إدماج التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية وممارسات العمل، فالتنظيمات مطالبة وفق مدخل النسق الفني الاجتماعي بإعادة تصميم عملياتها وبنيتها التنظيمية، بشكل تتماشى مع مقتضيات الاستخدام والممارسة، ويسمح من الاستفادة من الإمكانيات الإبداعية والابتكارية لأفراد التنظيم، دون إغفال حاجاتهم الاجتماعية. ومن بين البحوث البارزة في هذا المدخل:

روبرت بلونر "R.Bloner" والاعتراب الناشئ عن التكنولوجيا (1964)

من أهم المحاولات التي درست تأثير التكنولوجيا على التنظيم البحث الذي قدمه بلونر عام 1964، حول الاعتراب الناشئ عن الأنماط التكنولوجية المختلفة، مستندا في ذلك على الدراسات التي أجرت على نظام خط التجميع، وقد انطلق من قضية أساسية هي أن التكنولوجيا الحديثة تعد السبب الأساسي للاعتراب، فالأنساق الفنية في التنظيم مسؤولة عن إحساس العامل بالضعف والشعور بالاعتراب الذاتي، دون إغفال لدور العوامل الاجتماعية في إحداث ذلك.²

¹ إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص.ص. 117-118.

² فخاروق مداس، مرجع سابق، ص. 27.

2.1.4. مدرسة الظروف والمتغيرات/ النظرية الموقفية "Contingency theory"

ظهرت مدرسة الظروف مطلع السبعينات من القرن 20، بعد تعدد الدراسات والبحوث المؤكدة على أهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، والقيم الاجتماعية، وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع، وعليه تدعوا إلى ضرورة تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي يمر بها التنظيم، بمعنى لا يوجد منهج إداري واحد يصلح لكافة أنواع التنظيمات، أو حتى نفس التنظيم في مراحل تطوره، وإنما عليه أن يختار المنهج والأسلوب الذي يتوافق مع طبيعة المرحلة أو الحالة.

فهذه المدرسة تفند فكرة وجود طريقة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط، التنظيم، والرقابة، وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في إحدى التنظيمات، ليس بالضرورة طريقة ناجحة في تنظيم آخر، فلا يوجد هيكل تنظيمي مثالي لتحقيق الفاعلية التنظيمية، وإنما الفاعلية تتوقف على المحيط وخصائص التنظيم، كالاستراتيجيات، الثقافة، الحجم، والتكنولوجيا.¹

وهذه المدرسة تنطلق من افتراض أن التنظيم نسق عضوي مفتوح، يخضع لمتغيرات المحيط، وبالتالي ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن اعتبارها أفضل الطرق لتحقيق كفاءة التنظيم، ولابد من البحث عن أنجع الأساليب والمناهج الإدارية المتوافقة مع الظروف المحيطة، كما لا يمكن تطبيق قواعد عامة تصدق مع كافة الخصائص التنظيمية للمؤسسات أو المنشآت، لذلك ينبغي تحديد الحالات وفق الموقف وظروفه، وعلى التنظيم أيضا التميز بالمرونة والاستجابة للمتغيرات البيئية وفق المتطلبات الزمانية والمكانية.

أرسى قواعد هذه المدرسة كل من "لورنس" و"لورش" Paul Roger Lawrence & Tay William

"Lorcsch"، اللذان توصلا في أبحاثهما إلى النتيجتين الآتيتين:

- ليس هناك بنية تنظيمية يمكن الجزم بأنها أفضل التنظيمات الموجودة.
- جميع التنظيمات القائمة ليست على قدر متساو من الفاعلية.
- وبالباقيين اعتبروا أن التنظيم يقف بمواجهة البيئة المحيطة به، فتجري تجزئته إلى وحدات وأقسام، لتعالج كل منها ناحية من نواحي الشروط الخارجية، التي تم تقسيمها إلى الأنماط الآتية:
- البيئة العلمية، وما يجري فيها من اكتشافات، وتغيرات في مختلف الميادين التي تنظم علاقته بها.
- البيئة المتعلقة بأحوال السوق، وما يطرأ على حركات العرض والطلب من تغيرات.

¹ عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د س، ص. ص. 158-159.

- البيئة التقنية-الاقتصادية، وما يحدث فيها مما له علاقة بالإنتاجية.

وتبين للباحثين بعد إجراء أبحاثهما على مجموعة من الشركات، أن مرد عدم اليقين بمعرفة كل ما يجري في الأنماط البيئية المحيطة بالتنظيم، يرجع إلى عدم دقة المعلومات المتوافرة، وعدم صحة التفسيرات المعطاة، في نطاق تحديد الصلة بالنتائج، إضافة إلى الفترة الزمنية اللازمة لمعرفة النتائج. وأفضل التنظيمات فعالية على قول "لورنس" و"لورش"، هي التنظيمات التي تراعي هذه المتغيرات في جميع وحداتها وأقسامها، آخذة في الاعتبار جميع المعطيات والظروف، فلا توجد صيغة جاهزة لمواجهة التعقيدات، وإنما تُستخلص الحلول بحسب دراسة كل حالة على حدى.¹

إن التكنولوجيا الرقمية أحدثت تغييرات جذرية في الممارسات الإدارية والتنظيمية، واستحدثت ميكانيزمات عمل لا تتوافق مع الإجراءات الروتينية أو الهرمية الجامدة المحصورة في البنى الضخمة للتنظيمات والمؤسسات البيروقراطية، وبناء على ذلك وجدت التنظيمات نفسها أما حتمية التغيير والتطوير بما يتوافق متطلبات وظروف الواقع التي تمر به أو تفرضه تلك المتغيرات، ومن هذا المنطلق فالمدرسة الموقفية تدعو إلى ضرورة التعامل مع تلك الحتميات ضمن المعطيات والظروف الزمانية والمكانية، مع مراعاة ذلك على مستوى الوحدات والأقسام التنظيمية، وعلى اعتبار الإدارة الإلكترونية حتمية أفرزتها التطورات التقنية في المجال الرقمي، واقعها يختلف من مجتمع لآخر، ومن تنظيم لآخر، فإنه يتعين على المؤسسات تكيف أساليب العمل وإجراءاته بما يتلاءم مع ظروفها في إطار بيئتها الرقمية والتنظيمية، وعليه التحول للعمل الرقمي مسألة تنظيمية ذاتية، متطلباته وشروطه نسبية، تتحدد وفق الظروف والمعطيات التنظيمية والبشرية لتلك المؤسسة، ووفق خصوصيتها الإدارية والبنوية.

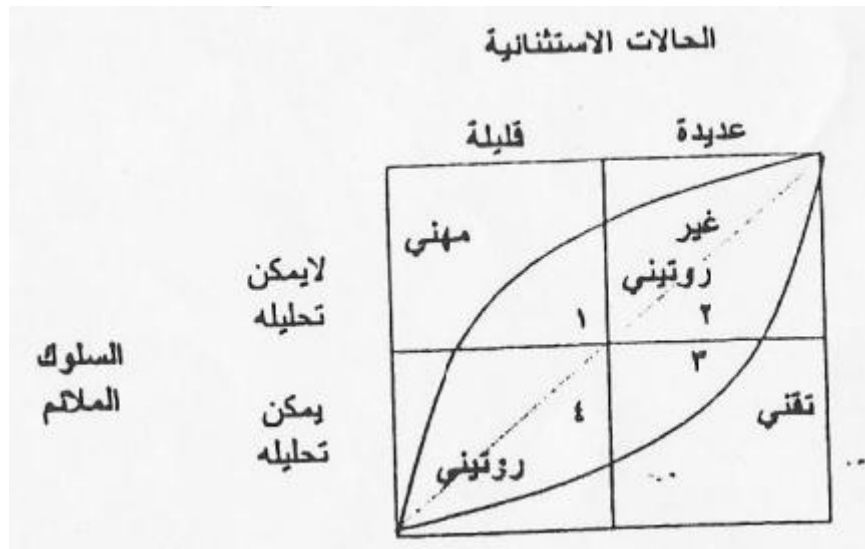
2.1.4 بعض البحوث الامبريقية في المدرسة الموقفية

أ. التنظيم المقارن: "جوان وودوارد" و "تشارلز بيرو" "Joan woodward & Charles Perrow" هدف البحث الذي قامت به "ودوارد" على عينة من 100 شركة صغيرة الحجم نسبياً ، اختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ الإدارة والتنظيم التي وضعتها مدرسة مبادئ الإدارة، و، وبعد عمليات تجميع البيانات عن التنظيم، طرق الإنتاج، السيطرة، التخطيط، مؤهلات المديرين، أصناف العملة، وأداء الشركات، توصلت إلى عدم وجود ارتباط معنوي بين نجاحها ومدى التزامها بمبادئ الإدارة، فوجهت

¹عبد اللطيف قديش، مرجع سابق، ص. 79.

اهتمامها بالعلاقة الارتباطية بين التكنولوجيا والتنظيم¹، وتوصلت أن التكنولوجيا المستخدمة لها دور فاعل ليس في تصميم الهياكل التنظيمية فحسب، وإنما في توزيع السلطات والصلاحيات بين الوحدات والأقسام التنظيمية، وتباين نظم السيطرة والرقابة عليها، وعليه دعت إلى إطار نظري واسع يرتكز على تصنيف النظم التكنولوجية المطبقة، والتمييز بين أنواعها ودرجاتها، واختلافاتها المترتبة عن ذلك.

وعلى غرار "وودوارد" أرسى بيرو نظرة تحليلية للتكنولوجيا والتنظيمات، منطلقاً من فكرة أن التكنولوجيا تميز بعدد الحالات التي تواجهها التنظيمات بالمعرفة والأسلوب المطبق في تسيير الأداء، وليس مجرد مكان ومعدات تقنية، وطبقاً لذلك ميز بين أربعة أنماط من التنظيمات كما هي موضحة في الشكل الموالي:



شكل رقم 02: أنماط التنظيمات عند تشارلز بيرو

المصدر: عامر الكبسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2004، ص. 125.

وطبقاً لتحليل "بيرو" فإن التنظيمات الواقعة في الخلية الرابعة (الروتين) ستحتاج إلى هياكل بيروقراطية مركزية لتحديد من حرية تصرف العاملين بالمستويات الوسطى، والرضا فيها يتحقق يعتمد على مستوى الأجور، والأمن الوظيفي المحقق، تنسجم لمنظمات هنا بالاستقرار، ولها مخرجات كمية محددة، ما التنظيمات غير الروتينية الواقعة في الخلية الثانية، ستظهر فيها هياكل لامركزية، يتمتع فيها الأفراد

¹ حامد سوادى عطية، العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار الغريب، القاهرة، 1999، ص. 41.

بصلاحيات واسعة تمكنهم من الإبداع، مما يسمح يجعلهم مهتمين بهدف التنظيم ورسالته، والأفراد هنا يستمدون نفوذهم ومكانتهم من الرغبة والمتعة في ممارسة العمل، ويبحثون عن النمو والتطور والتقدم المعرفي والوظيفي، في حين أن التنظيمات المهنية والتقنية تشترك في خصائص أخرى، حيث تكون صلاحية الكوادر كبيرة للتعامل مع الحالات الاستثنائية في التنظيمات المهنية، ولكون عملهم مبرمجة وروتينية فإنهم لا يحتاجون للتعامل مع الكوادر الوسطى إلا في الضرورات، وفي المقابل فإن صلاحيات المستويات الدنيا في التنظيمات التقنية محدودة، تتولى فيها المستويات العليا مواجهة الاستثناءات والتعامل معها، وفيما يخص الرضا فيستمد من معرفة العمل وعلاقات الصداقة.¹

وعليه كل من "ووردوارد"، و"بيرو" يؤكدان على أن التنظيمات لا يمكن فهم ميكانزماتها التنظيمية والإدارية، وآليات سلوك الفاعلين فيها إلا من خلال فهم العلاقة الارتباطية بين التكنولوجيا كمتغير رئيسي، والتنظيم بمكوناته المادية، اللامادية، والبشرية، فالتكنولوجيا لا تؤثر على البنية الهيكلية لوحدها، وإنما على الفاعلين من حيث التفاعل، ودرجة الرسمية.

ب. أبحاث برنز وستوكر "Burns & Stalrker"

اهتم العالمين بدراسة تأثير البيئة على سير العمل داخل التنظيمات، ولأجل ذلك اعتمدا على نسبة التغير في التكنولوجيا المستخدمة ضمن الوسط الذي بنشط فيه التنظيم، كمقياس للتعرف على مدى التغير في البيئة. وقد توصلا من خلال أبحاثهما إلى أن البنية التنظيمية تتأثر بجملة العوامل الخارجية بتعقيدها وتقلباتها، ضمن السوق، التكنولوجيا، وكذا التشريعات، واتضح أن الهياكل التنظيمية التي تتلاءم مع البيئة المستقرة، ليست نفس الهياكل التي تتوافق مع البيئة الديناميكية.²

وفي هذا الصدد اقترح كل من "برنر" و"ستوكر" ضرورة التمييز بين نمطين أو نموذجين من التنظيم:³

- **النموذج الميكانيكي:** يتلاءم مع التنظيمات التي تعمل في البيئة المستقرة، تتميز بالاهتمام بالتخصص في العمل، الهرمية، المركزية في اتخاذ القرارات، عدد المستويات الإدارية كبير، إجراءات العمل محدد بصورة واضحة وواجبة التطبيق، الاتصالات رأسية، وأدوار العمل محددة بوضوح.

- **النموذج العضوي:** يتلاءم هذا النموذج مع التنظيمات التي تمارس نشاطها في بيئة تتميز بعدم التأكد، فالتنظيمات عليها التكيف باستمرار مع المتطلبات البيئية المتجددة، لتحقيق الفاعلية في العمل،

¹ المرجع نفسه، ص.ص. 125-126.

² سبساوي فضيلة، محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيل، 2013-2014، ص. 88.

³ عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتبيان أم تنوع وتكامل، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الأول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، يومي 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، ص. 12.

ولذلك لابد أن تتميز بدرجة أقل من الرسمية، واللامركزية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى درجة من التنظيمات الميكانيكية في تحديد المهام وتوزيعها، أنماط التنسيق، الاتصالات، والرقابة.

3.1.4 نظرية انتشار الابتكار "Innovation Diffusion Theory":

نظرية انتشار الابتكار من النظريات الأساسية في عملية اعتماد التكنولوجيا، كونها تحاول تفسير قبول الابتكارات على مستوى المجتمعات، والتنظيمات، والأفراد، وفي شرحها لذلك تنتقل من مرحلة الابتكار إلى مرحلة الاستخدام الفعلي من قبل الفاعلين، التي حدد فيها "Rogers" خمس سمات للابتكار تؤثر على الاعتماد وقبول الاستخدام، شرط أن تكون هذه السمات كل منها يكمل الآخر، لتحقيق الانتشار الواسع والكبير للابتكارات الجديدة، والذي بدوره -معدل انتشار الابتكار- يتأثر بالإضافة لتلك السمات بعوامل خارجية تشمل طبيعة الاتصالات، طبيعة الابتكار، وطبيعة النظام الاجتماعي.¹

وقد حدد "روجرز" خمس سمات للابتكارات تؤثر على التبني والاستخدام الفعلي، تتمثل في:²

- الميزة النسبية: وهي الدرجة التي ينظر فيها إلى الابتكار على أنه أفضل من سابقه.
 - التوافق: درجة توافق الابتكار مع القيم والاحتياجات.
 - التعقيد: درجة صعوبة استخدام الابتكار.
 - قابلية الملاحظة: الدرجة التي يمكن من خلالها نتائج استخدام الابتكار.
 - قابلية التجربة: قابلية اختبار الابتكار دون التزام مدة من الزمن.
- فالابتكار الجديد إذا استطاع أن يتفوق عن سابقه من حيث الأفضلية، التوافق مع الاحتياجات والقيم، سهولة الاستخدام، وإمكانية رصد نتائجه الإيجابية عند التجربة، فإن احتمالات استخدامه فعليا كبيرة جدا.

انطلاقاً من أطروحة روجرز يمكن فهم أسباب انتشار منهج الإدارة الإلكترونية على مستوى التنظيمات، والعناصر التي ساهمت في اعتمادها كأسلوب عمل ضمن الممارسات والنشاطات التنظيمية والإدارية، فهي تقنية جديد برزت في البيئة التنظيمية للتنظيم، استحسنتها المؤسسات والمنظمات باعتبارها نموذج إداري أفضل من سابقه، أثبت نجاعته على مستوى أبنية تنظيمية كثيرة ومتنوعة، له قدرة التوافق مع المتطلبات والاحتياجات الإنسانية والتنظيمية، وأمام هذه الامتيازات والمردود الذي

¹ صبحي المهدي حسين بشير، مرجع سابق، ص.ص. 29-30.

² Gary C. Moore, Izak Benbasat, Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation, « **Information systems research** », 2(3), 1991, P.195

تحققه، فإن التنظيمات والأفراد يقدمون على قبول الاستخدام الفعلي، مساهمين بذلك في انتشار الأفكار والابتكارات داخل النظام الاجتماعي.

2.4 نماذج قبول/استخدام الإدارة الإلكترونية:

ذهب بعض الباحثين أمثال "Thompson, Bagozzi & Warshaw" إلى ابتكار نماذج نظرية يمكن من خلالها فهم قبول الفاعلين لاستخدام التقنيات التكنولوجية على مستوى التنظيمات، محاولة منهم شرح الأسباب والعناصر التي توجه السلوك التنظيمي للفاعلين، انطلاقاً من متغيرات تم استنباطها من جملة النظريات النفسية والاجتماعية. وعلى مستوى الإدارة الإلكترونية فهذه النماذج تمكن من تحليل وتفسير نية الفاعلين تجاه الاستخدام الفعلي لأساليب العمل الرقمي، وتأثير بعض المتغيرات والعوامل على سلوكهم التنظيمي، وقابلية الاعتماد، وفي يلي استعراض لكل من نموذج قبول التكنولوجيا، ونموذج استخدم الكمبيوتر.

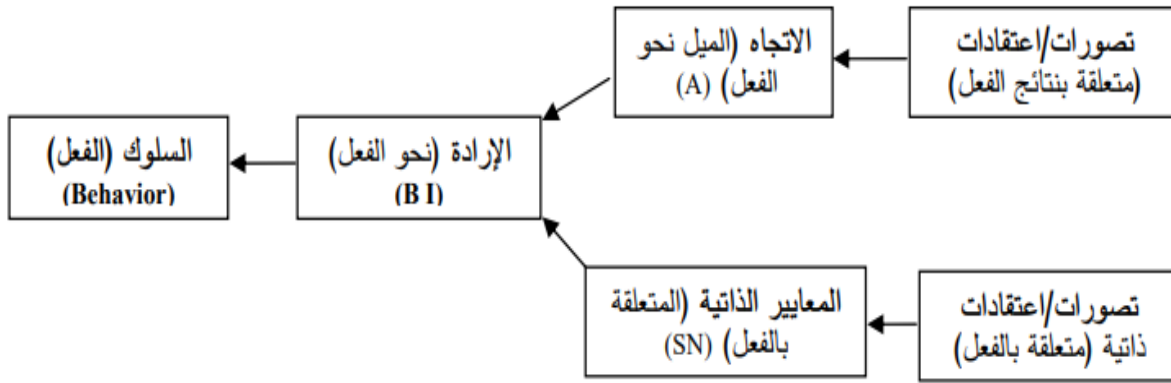
1.2.4. نموذج قبول التكنولوجيا "The Technology Acceptance Model":

نموذج قبول التكنولوجيا نموذج سلوكي تم تطويره من قبل كل من "Warshaw & Bagozzi" و "Davis" (1989)، وهو مستمد من نظرية الأفعال المبررة، ونظرية السلوك المخطط، وفيما يلي استعراض مختصر لهاتين النظريتين:

أ. نظرية الأفعال المبررة "Reasoned Action Theory":¹

تنص النظرية على أن فعل الفاعل يتحدد من إرادته نحو الفعل، وبدورها الإرادة تتحدد من الاتجاه والمعايير الذاتية، وكل من الاتجاه والمعايير الذاتية تتحدد من الاعتقادات عن نتائج الفعل وعن الأفراد المهمين لدى من يقوم بالفعل، وعليه تتلخص النظرية في أن سلوك الفاعل يفسر من خلال معتقداته عن عالمه، والتي تتمثل في المعلومات سواء كانت صحيحة أو خاطئة، وبالتالي فالسلوك يتحدد في النهاية بواسطة تلك المعلومات.

¹ سعيد بن صالح عبد الله القحطاني، نموذج قبول التقنية: نحو دراسة تأصيلية نظرية من منظور إسلامي، "مجلة دراسات العلوم الإدارية"، 37(1)، الجامعة الأردنية، 2010، ص.ص. 133-134.



شكل رقم 03: نظرية الفعل المعلن للسلوك الإنساني

المصدر: سعيد بن صالح عبد الله القحطاني، مرجع سابق، ص. 133.

وطبقاً لهذه النظرية، فإن أداء الفاعل لفعل معين يتحدد وفقاً لإرادته نحو الفعل لتنفيذ الفعل، والإرادة بدورها تتحدد من الاتجاه والمعايير الذاتية، علماً أن الاتجاه -الميل نحو الفعل- ينشأ من التصورات والاعتقادات المتعلقة بنتائج الفعل، أما المعايير الذاتية المتعلقة بالفعل تنشأ من التصورات أو الاعتقادات الذاتية المتعلقة بالفعل، وهي الأخرى تتأثر بدوافع الإذعان للاستجابة لما يراه الأفراد المهمين لدى ذلك الفاعل، وكل تلك التصورات والاعتقادات تتشكل في البيئة والمجتمع من خلفيات دينية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية، وغيرها من الخلفيات.

ب. نظرية السلوك المخطط Planned Behavior Theory

توفر نظرية السلوك المخطط إطاراً مفاهيمياً للتعامل مع التعقيدات والسلوك الاجتماعي للأفراد، من خلال دمج بعض المفاهيم الأساسية في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وتحديدتها بطريقة تسمح بالتنبؤ وفهم الأفعال والسلوكيات في سياق محدد، فوفقاً لهذه النظرية الموقف تجاه السلوك، المعيار الذاتي المتعلق بالسلوك أو الفعل، ودرجة التحكم المتوقعة للسلوك هي محددات التنبؤ بالنوايا السلوكية، وبدورها تلك النوايا مؤثرات التحكم في السلوك المدرك¹.

ويتضمن الموقف تجاه الفعل تقييم الفرد للفعل أو السلوك الذي يرغب القيام به، ويعتمد على النتائج التي يتوقعها من ذلك الفعل، حيث يُحدد من قبل المعتقدات السلوكية التي تربط الفعل بالنتائج، في حين يشير مصطلح المعيار الشخصي إلى الضغط الاجتماعي الذي يمارس على الفاعل من أجل تنفيذ الفعل أو عدم تنفيذه، أما درجة التحكم المدرك بالفعل تشير إلى تصور الفرد مدى قدرته على أداء سلوك

¹Icek Ajzen, The Theory of Planned Behavior, « Organizational Behavior and Human Decision Processes », 50(2), 1991, p.206.

معين، وعليه من المفترض أن يحدد إدراك الفرد لمدى قدرته في السيطرة على فعله أو سلوكه من خلال معتقداته.¹

ونموذج قبول التكنولوجيا يهدف إلى توقع مدى قبول نظام معين، وتحديد التغيرات التي قد تكون مطلوبة في إطار ذلك النظام، حتى يكون أكثر قبولا لدى المستخدمين، وهو نموذج سلوكي تم تطويره من قبل كل من "Warszew & Bagozzi.Davis"، استمد منطلقاته من نظرية الأفعال المبررة ونظرية السلوك المخطط. الفكرة الأساسية للنموذج هي توقع النوايا السلوكية للأفراد، حيث يُعتقد أن قبول المستخدم لتكنولوجيا المعلومات يتم تحديده بالاعتماد على بعدين سلوكيين مرتبطين بالتكنولوجيا، ويتمثلان في المنفعة المتوقعة وسهولة الاستخدام المتوقع، وبدورهما يؤثران على اتجاهات المستخدم تجاه استخدام التكنولوجيا؛ فطبقا لهذا النموذج هناك متغيرات خارجية وسيطة -كالتدريب، التطوير، التنمية...- تتدخل في توقع المنافع، وتوقع سهولة الاستخدام، فكلما كان النظام سهل الاستخدام كانت المنافع أكثر، بالإضافة إلى المتغيرات التنظيمية، والتأثيرات الاجتماعية التي لها دور في ذلك أيضا.²

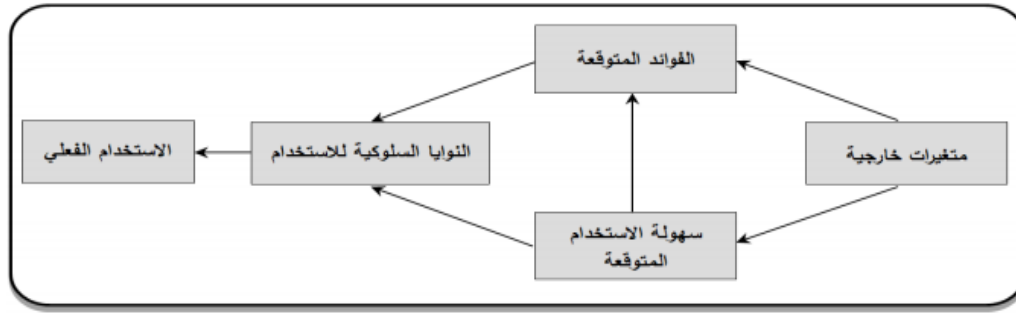
وعليه تتحدد العوامل المرتبطة بقبول التكنولوجيا والتحكم في النوايا السلوكية، بالمنفعة المتوقعة وسهولة الاستخدام المتوقعة أيضا، حيث لا يمكن استخدام التكنولوجيا ما لم تتحقق توقعات المستخدم تجاه تلك التقنية أو النظام.

كما يضيف أصحاب هذا النموذج أن اتجاهات المستخدمين نحو قبول التكنولوجيا، هي تأثير تقييمي للشعور الإيجابي أو السلبي عند الأفراد لأداء سلوك معين، وطبقا لذلك فإن الاستخدام الفعلي للنظام التكنولوجي يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالنوايا السلوكية للمستخدم واتجاهاه، وكذلك الفوائد المتوقعة من النظام، وسهولة الاستخدام المتوقعة، دون إغفال المتغيرات الاجتماعية³، وفق النموذج الآتي:

¹صبحي المهدي حسين البشير، مرجع سابق، ص. 26.

² نصر طه حسن عرفة، مجدي مليحي عيد الكريم مليحي، استخدام نموذج قبول التكنولوجيا لتحليل اتجاهات ونوايا طلبة الجامعات السعودية نحو الاستعانة بالتعليم الإلكتروني لمقرراتهم الدراسية، "المجلة العربية لضمان جودة التعليم الإلكتروني"، 10(30)، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، صنعاء، 2017، ص. 39.

³ المرجع نفسه، ص. 40.



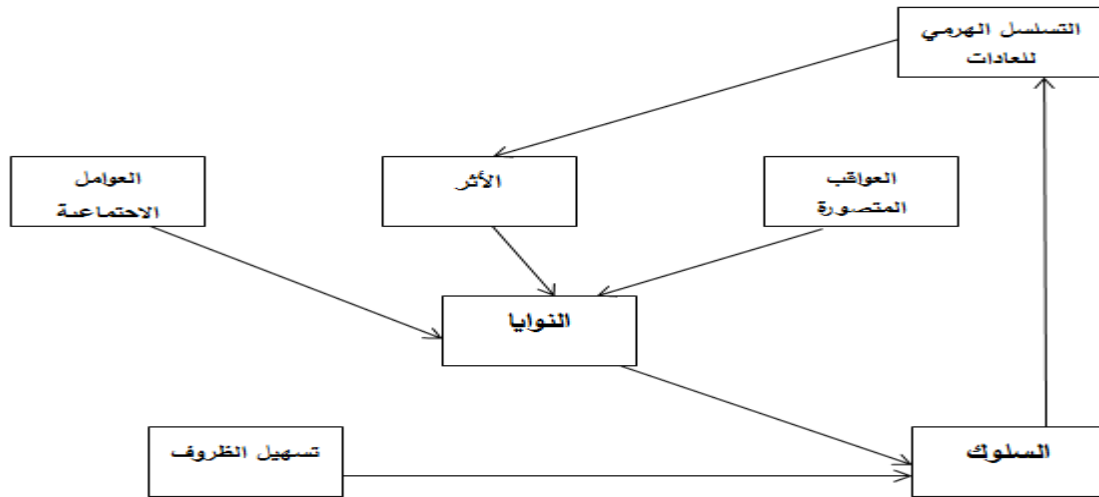
شكل رقم 04: نموذج قبول التكنولوجيا

المصدر: نصر طه حسن عرفة، مجدي مليحي عبد الكريم مليحي، مرجع سابق، ص. 40

2.2.4. نموذج استخدام الكمبيوتر "Model of Utilisation (MPCU) :

ينطلق الأساس النظري لهذا النموذج من أبحاث هاري تريانديس "Triandis" (1971, 1980)، الذي يرى أن السلوك يتحدد بما يود الأفراد فعله (المواقف)، وما يعتقدون أنه يجب عليهم فعله - الأعراف الاجتماعية-، وما يفعلونه عادة (العادات)، والعواقب المتوقعة من السلوك، وعليه اقترح أن المواقف تنطوي على مكونات معرفية، عاطفية، وسلوكية، حيث المكون المعرفي للمواقف يتضمن المعتقدات؛ وفي سياق أجهزة الكمبيوتر قد يعتقد الفرد أن أجهزة الكمبيوتر تجعل العمل أكثر كفاءة، وهنا المكون العاطفي للمواقف يتدخل في كرهه أو حب الاستخدام، وبالتالي فالنوايا السلوكية ببساطة هي ما ينوي الأفراد القيام به، وهنا على سبيل التأكيد يقرر الفرد تعلم نظاما برمجية. وهكذا فالموقف يتضمن ما يعتقد الأفراد معرفي-، وما يشعرون به -عاطفي-، وكيف يرغبون في التصرف -السلوكي- تجاه الموقف. وبعد التعديلات والإضافات التي قام بها "Triandis"، قدم نموذجا أكثر شمولاً للسلوك بين الأفراد، حيث بين تأثير كل من العوامل الاجتماعية، والعواقب المتصورة على النوايا السلوكية، والتي بدورها تؤثر على الأفعال.¹

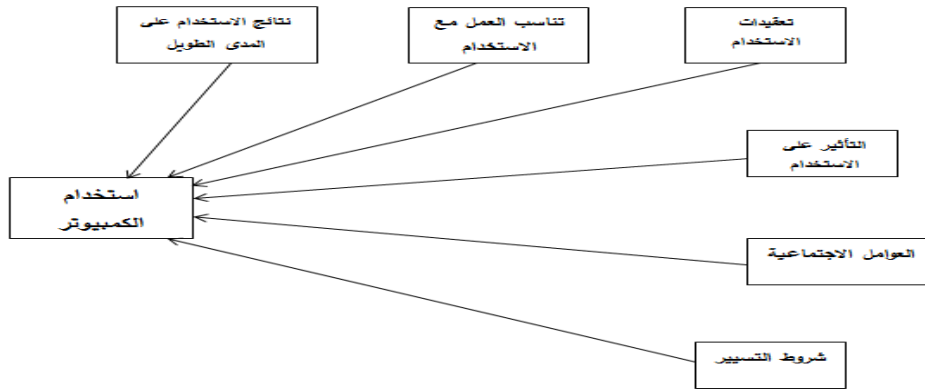
¹Thompson, & all, Personalcomputing:toward a conceptual model of utilization, « MIS quarterly », 15(1), 1991, P. 126.



شكل رقم 05: العوامل المؤثرة على السلوك

Source :Thompson,& all, Op.cit. p.127.

ومنها شق "Thompson" طومسون وزملائه نموذج استخدام الكمبيوتر، الذي تم تأطيره ضمن ستة عناصر أساسية هي: العمل المناسب، التعقيد، النتائج على المدى الطويل، التأثير نحو الاستخدام، العوامل الاجتماعية، والشروط التيسيرية. ويتلخص النموذج في الشكل الموالي:



شكل رقم 06: نموذج استخدام الكمبيوتر

Source : Thompson,& all, Op.cit, p.131.

انطلاقاً من الشكل رقم (06) يتضح أن نموذج استخدام الكمبيوتر يحاول إيجاد العلاقة التأثيرية لبعض المتغيرات والعوامل المنطوية ضمن الأبعاد المعرفية، العاطفية، السلوكية، والاجتماعية، وعليه قابلية استخدام نظم الإدارة الإلكترونية وعملياتها الإدارية الرقمية يعتمد على فهم العوامل المؤثر في الاستخدام وتوافقها مع محددات الموقف المتمثلة في العمل المناسب، التعقيد، النتائج على المدى الطويل، التأثير نحو الاستخدام، العوامل الاجتماعية، والشروط التيسيرية.

5. الدراسات السابقة:

الحقائق العلمية ليست مطلقة، وإنما قابلة للتعديل والتغيير، وكذلك ليست محددة وإنما هي في تطور مستمر وزيادة ونمو، فكل نتيجة هي حقيقة قابلة للبحث والتطبيق، وهكذا يُبنى ويتراكم البناء العلمي¹، فالمعرفة العلمية تراكمية في ديناميكية مستمرة، ترتبط في سياقها الفكري بالمعارف السابقة، سواء دحضاً أو دعماً، ترابطاً أو قطيعة. ومن هنا تبرز مكانة وأهمية الدراسات السابقة في البحوث السوسيولوجية، وعلى الباحث الاستعانة والاطلاع على بحوث من سبقه في تناول موضوع بحثه أو القريبة منه على الأقل، فهي أداة منهجية كفيلة بتوضيح العديد من النقاط المهمة في المسار البحثي، والإلمام بالموضوع، وكذا توجيه الباحث توجيهاً يجنبه الوقوع في بعض الأخطاء، ويكسبه بعض الخبرات؛ فهي وسيلة تُعين على تحديد الغرض من البحث وإجراءاته المنهجية، وكذا اختيار الأدبيات والمنشورات ذات الصلة بالدراسة— كما يتم الاستعانة بها في عمليات التحليل للوصول إلى نتائج أكثر دقة؛ فمدخلات الإنتاج المعرفي السابق تساهم بشكل كبير في ضبط البحث الحالي، وتحقيق الموضوعية البحثية، منتجة بذلك مخرجات علمية مبنية على عمليات منهجية.

1.5 عرض الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع الإدارة الإلكترونية، وتناولته من زوايا مختلفة، وأبعاد متنوعة، ومن جملة الدراسات التي استُفيد منها في البحث الدراسات التي تناولت واقع الإدارة الإلكترونية، أهميته التسييرية والإدارية، بعض مشكلات التطبيق والاستخدام في مختلف المؤسسات، وقد تم استعراضها وفق الطرح الكرونولوجي بدءاً بالأحدث.

الدراسة الأولى: الباحث بن عبيد عبد الباسط، بعنوان **متطلبات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، 2018-2019**.²

للإحاطة بجوانب المشكلة، تمثلت إشكالية الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الآتي: ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر؟ والذي تفرع إلى الأسئلة الجزئية:

- ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية؟ وما أهمية تطبيقها؟
- هل توجد مجالات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؟

¹ نادية حسين العفون، وسن ماهر جليل، التعلم المعرفي واستراتيجيات معالجة المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.113.

² عبيد عبد الباسط، متطلبات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019. (منشورة)

- ما مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؟
- هل تتوفر الإدارة المحلية على الوسائل التقنية الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- هل تساعد الظروف التنظيمية للإدارة المحلية وتتوفر الأطر القانونية اللازمة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية؟
- ما مدى إدراك موظفي الإدارة المحلية لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ومن خلال هذه التساؤلات، اقترح الباحث الفرضيات على النحو الآتي:
- توجد بعض المجالات في نشاطات الإدارة المحلية التي يمكن أن تطبق فيها الإدارة الإلكترونية.
- الموارد البشرية الحالية في الإدارة المحلية لا تمتلك المؤهلات والمهارات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- لا تتوفر الإدارة المحلية على بنية تحتية تقنية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إن الواقع التنظيمي في الإدارة المحلية يعتبر عائقاً أما تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يشكل الفراغ القانوني أحد العوائق الأساسية أما التحول للعمل الإلكتروني في الإدارة المحلية في الجزائر.
- يوجد إدراك بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى موظفي الإدارة المحلية.
- وبغية التأكيد من ذلك ميدانياً اقترح الفرضيات الآتية:
- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الرتبة وسنوات الخبرة).
- لا يوجد إدراك كبير بأهمية الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في الإدارة المحلية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقر العمل (هيئات الإدارة المحلية) لأفراد عينة الدراسة على ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى مكان العمل (الهيئات الإدارية).
- أهداف الدراسة:** هدف الباحث في دراسته إلى التعرف على مختلف متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، وذلك بإبراز ما يجب على الإدارة القيام به من أجل إحداث الحول، وهذا من خلال تحقيق جملة من الأهداف تمثلت في:
- إبراز أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

- الكشف عن مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في نشاط الإدارة المحلية.
- إلقاء الضوء عن وضعية توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في الإدارة المحلية في الجزائر.
- تحديد الإمكانيات البشرية والتنظيمية والتقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر.
- التوصل إلى نتائج تمكن من صياغة مجموعة من التوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة يمكن الأخذ بها في تطوير الإدارة الإلكترونية، والإدارات العمومية في الجزائر.
- منهج وأدوات الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة، والإحاطة بموضوع البحث والإلمام به، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الكمي والكيفي، وفيما يخص البيانات الميدانية اعتمد الباحث الاستبيان كأداة بحثية رئيسية، ووجهت لعينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية أدرار.
- نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لجملة من النتائج يمكن اجمالها في النقاط التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه المتطلبات (التنظيمية، البشرية، التقنية، القانونية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر تعزى لمتغيرات البيانات العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- تتوفر بعض المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية من وجهة نظر أفراد العينة.
- تسجيل درجة متوسطة لتوافر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية من وجهة نظر أفراد العينة.
- تتوفر الإدارة المحلية على أغلب المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد العينة.
- لا توجد قوانين وتشريعات تنظم معاملات الإدارة الإلكترونية.

الدراسة الثانية: الباحث صبحي المهدي حسين بشير، بعنوان دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في الزاوية- ليبيا، 2017.¹

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

كما حاول الباحث في دراسته الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور الثقافة التنظيمية على قبول واستخدام 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 التيسيرية 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 واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية.

H2: يوجد تأثير مباشر بين الأداء المتوقع والنية 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 التيسيرية والاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية.

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

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

- تحليل وتقييم دور الثقافة التنظيمية على قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية.
- تحليل وقياس تأثير الأداء المتوقع على النية السلوكية لاستخدام الإدارة الإلكترونية.
- دراسة تأثير الجهد المتوقع على النية السلوكية لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

¹ صبحي المهدي حسين بشير دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في الزاوية- ليبيا، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، 2017. (منشورة)

- تحليل دور التأثير الاجتماعي في النية السلوكية لاستخدام الإدارة الإلكترونية.
- قياس تأثير الشروط التيسيرية على الاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية.
- تحليل وتقييم النية السلوكية على الاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية.
- منهج وأدوات الدراسة:** قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أسلوب المسح المكتبي، وذلك بالاستعانة بالكتب، الدوريات العربية، التقارير، شبكة الانترنت، والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع، أما فيما يتعلق بالبيانات والمعلومات الميدانية فقد تم الاعتماد على الاستبانة 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 وقبول الجامعة لأسلوب الإدارة الإلكترونية.
- هناك تأثير واضح بين الشروط التيسيرية والاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية.
- ضرورة توفير البنية التحتية، وزيادة المخصصات المالية، ونشر الثقافة التنظيمية التي تشجع على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة دعم وتشجيع الإدارة العليا للعاملين على استخدام الإدارة الإلكترونية.
- الدراسة الثالثة:**

- الباحثة رحمانى سناء، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، 2016-2017.¹
- 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 والبشرية؟
 - 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؟

¹رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017. (منشورة)

- 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 والأسئلة، 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 الإدارة 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 وملحقاته، شبكات الاتصال، البرمجيات، قواعد البيانات) أو البشرية.
- التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بعناصرها التقنية والبشرية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة.
- التعرف على الفروق بين وجهات نظر مفردات عينة الدراسة حول مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور وفقا للمتغيرات الشخصية.
- التعرف على الفروق بين وجهات 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 وأدوات جمع المعلومات:** لإثبات فرضيات البحث ميدانيا، اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي. أما في جمع البيانات تم الاعتماد على كل من استمارة الاستبيان، المقابلة، والملاحظة.
- نتائج الدراسة:** توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول، وأن 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 والقيادة على التوالي، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة.
- درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني.
- الدراسة الرابعة: الباحث بوزكري جيلالي، بعنوان الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، 2015-2016.¹
- تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وما 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 عصرنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الجزائرية؟
- كيف تعاملت المؤسسات الجزائرية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟
- ما هي أهم العقبات التي واجهت المؤسسات الجزائرية فيسعيها لتطوير إدارتها؟
- ما هي الاستراتيجيات المسطرة لتطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية؟
- للوصول إلى النتائج المرجوة تم طرح مجموعة من الفرضيات، وتمثلت فيما يلي:
- يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة إلا أنه لقي رواجاً كبيراً.
- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها أغلب المؤسسات والإدارات 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.

¹بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016. (منشورة)

- المؤسسات الجزائرية مازالت 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 الكمبيوتر، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، نوع المؤسسة، نشاط المؤسسة، القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وحجم المؤسسة (عدد العمال)، على النحو:
- فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية فيها.
- واقع استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها.
- أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة فيها.
- آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية بين واقع وآفاق استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في النقاط الآتية:
- التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- محاولة معرفة متطلبات ومعوقات 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 والإمكانات التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية في سبيل تطوير استخدام الإدارة الإلكترونية.
- المنهج وأدوات جمع المعلومات:** للوقوف على حيثيات الظاهرة المدروسة وتجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، أما الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة فقد اعتمدت على الاستبانة.
- نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لجملة من النتائج يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات المختلفة أثناء أدية خدماتها.

- الإدارة الإلكترونية هي ليست مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة 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، وتتجلى معاييرها في القيم الآتية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة، وربح الوقت والدقة 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 والاتصالات، 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 وحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية، لذلك على الدولة والمؤسسات أن تولي أهمية قصوى لأمن المعلومات، وهذا يعتبر من أهم التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية.
- تكاليف ومعوقات تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية تختلف من مؤسسة/دولة إلى أخرى حسب خصائص كل مؤسسة/دولة، والإدارة الإلكترونية تتطلب ضرورة متابعة التنفيذ خطوة بخطوة، وتطبيق كل الطرق العلمية لقياس الأداء والتقييم والمتابعة.
- الدراسة الخامسة: الباحث عبان عبد القادر، بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، 2014-2015.¹
- تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟، وتمحور عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:
- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

¹عبان عبد القادر، بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، أطروحة دكتوراه ل م د في علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015. (منشورة)

- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقا من التساؤلات المطروحة، حيث قام بحذف صيغة التساؤل والإبقاء 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 وعلميا.
- معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم.
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
- توضيح الدور الذي تلعبه الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء 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 الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية.
- الأساليب المنهجية للدراسة:** اعتمد الباحث في دراسته على منهجين، المنهج الوصفي، المنهج الإحصائي للقيام بالتحليلات الإحصائية، واستخدم كل من الملاحظة، المقابلة، الاستخبار القياسي لجمع المعلومات والبيانات.
- نتائج الدراسة:** يمكن تلخيص النتائج التي توصلت لها الدراسة في النقاط الآتية
- النتيجة الأولى:** ليس هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة

الإلكترونية، فعدم توفر الأجهزة التقنية ونقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الإلكتروني واستخدام الحاسوب، وكذا عدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين وتطوير العمل الإداري الأمر الذي جعل الإدارة في الجزائر لازالت في غمار الشكل التقليدي، ولم ترتقي إلى مستوى الإدارة الإلكترونية بعد.

النتيجة الثانية: الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر، من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل فيها، والدقة في إنجاز الوظائف الإدارية.

النتيجة الثالثة: نظرا لضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية الجزائرية فإنها لم تكن عامل مساهم في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر، ذلك أن العديد من المعوقات كانت سببا في تعطيل قيام ونشوء إدارة إلكترونية في الجزائر منها معوقات بشرية ومادية ومالية وتقنية وأمنية وتشريعية.

النتيجة العامة: هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية، والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، مما جعل الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مختلفات العمل التقليدي، ولازال رهينة الإجراءات التقليدية التي بدورها لم يجعلها تسير وفق متطلبات الحكومة الإلكترونية مثلما هو معمول به في الدول المتقدمة والعربية.

2.5 قراءة في الدراسات السابقة:

تطرقت الدراسات السابقة إلى جملة من العناصر والجوانب المتعلقة بمنظومة الإدارة الإلكترونية، ومتطلباتها على المستويين التسييري والإداري، وانشصرت فترات الزمنية بين 2014-2015 و2018-2019، أما إطارها المكاني فتتووع بين مؤسسات إدارية حكومية، وأخرى تربوية، ومؤسسات اقتصادية صناعية (خاصة وعامة)، مع العلم أن جل الدراسات أجريت في الجزائر باستثناء دراسة الباحث **صبحي المهدي حسين بشير** التي كانت في ليبيا.

مجل الدراسات هدف إلى فهم موضوع الإدارة الإلكترونية، وكيف تؤثر على مخرجات التنظيم، مع الوقوف على واقعها التنظيمي، وتحديات أو عراقيل تطبيقها، باستثناء دراسة الباحث **صبحي المهدي حسين بشير** التي تفردت بدراسة متغير الثقافة التنظيمية بأبعادها، ومدى تأثيرها على

البنية السلوكية للمورد البشري لتقبل الاستخدام الفعلي لنظم الإدارة الإلكترونية، في أداء المهام والقيام بالوظائف انطلاقاً من نموذج قبول استخدام التكنولوجيا UTAUT.

أما العينات فقد تنوعت بتنوع المؤسسات المستهدفة، واختلفت باختلاف الأهداف البحثية، في حين اتفقت الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الكمي والكيفي، للكشف عن خصائص المتغيرات البحثية، وتحديد مكوناتها، وعلاقاتها التأثيرية والارتباطية، إضافة إلى اتفاقها في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للتقصي الميداني، والإلمام بالبيانات والمعطيات الإمبريقية.

تم انتقاء الدراسات السابقة السالفة السرد، المتميزة من حيث الطرح الابستيمولوجي وفق براديجم نوعي تخصصي، بغية الاطلاع على ديناميكية الإدارة الإلكترونية في التنظيم المؤسسي، والإلمام بخصائصها ومتطلباتها التطبيقية، انطلاقاً من تشخيص البيئة التنظيمية للمؤسسات المستهدفة، بإبراز واقع التحول، أهميته العملية، وأهم تحديات وعراقيل استراتيجية الرقمنة على الصعيدين الوطني والمحلي، وانطلاقاً من ذلك تم استنباط معوقات ممارسة العمل الإلكتروني في ضوء رقمنة المرفق العام على المستوى المحلي في الدراسة الحالية، فتميزت عن سابقتها بمحاولة رصد بعض العراقيل التقنية، البشرية، والتنظيمية للممارسة الفعلية للعمل الإلكتروني للأنشطة والعمليات الإدارية، والمؤثرة على سيرورة أداء المهام، وجودة المخرجات، التي تحول دون نجاعة الخدمات الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية، البلدية على وجه الخصوص، باعتبارها من أكثر الإدارات المحلية التي لها علاقة مباشرة بالحياة السوسيويومية لأفراد المجتمع، والمرفق العمومي الأهم في تحقيق التنمية المحلية.

وقد تم الاستفادة من تلك الدراسات في تحديد الملامح العامة للدراسة، فهم أبعاد وحيثيات الموضوع من الناحية النظرية والإمبريقية، كما استفيد منها في عمليتي التوجيه والاسترشاد؛ التوجيه لأهم المراجع المتعلقة بمشكلة البحث، والاسترشاد بالجانب المنهجي والإحصائي، بالإضافة إلى الاستعانة بها لبناء الاستبيان وطرح عبارات القياس، المعالجة التحليلية للمعطيات الميدانية، ومناقشة نتائج الدراسة لاقتراح توصيات واقعية لموضوع البحث، انطلاقاً من المعرفة التراكمية السابقة.

خلاصة الفصل:

عالج هذا الفصل أهم الخطوات البحثية المندرجة ضمن الإطار العام لموضوع البحث، والذي يمكن بفضل رسم الخطوط الرئيسية للإجراءات النظرية والإمبريقية للظاهرة المدروسة. فالباحث في المجال السوسيولوجي يخضع لقواعد ممنهجة تسمح له في الأخير من الإحاطة بالمشكلة البحثية وتشخيصها تشخيصا علميا، يمكنه من الإلمام بخصائصها وجزئياتها. وعليه تمت صياغة إشكالية تدور حول الإدارة الإلكترونية ودوافع تحول الإدارات العمومية الجزائرية لنموذج العمل الإداري الإلكتروني، وأهم العراقيل التي واجهت تطبيقها، وممارسة أساليب الإدارية على مستوى التنظيم الإداري البلدي، وبعد ذلك تم تقديم أهم المبررات البحثية الدافعة لتناول هذه الظاهرة التنظيمية دون سواها، لمعالجتها معالجة سوسيوتنظيمية، مروراً بأهمية الموضوع. كما تم تحديد المفاهيم الأساسية التي انطلقت منها الدراسة، وفي الأخير تم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية، وتطرقنا للمتغيرات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع البحث.

الفصل الثاني:

الإدارة الإلكترونية مقارنة نظرية

تقديم الفصل

1. نشأة الإدارة الإلكترونية
2. محددات الإدارة الإلكترونية
3. أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية
4. وظائف الإدارة الإلكترونية
5. استراتيجية الإدارة الإلكترونية، وأبعادها
6. سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل.

تقديم الفصل:

نتج عن الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واقع رقمي، وبيئة افتراضية، ألزمت التنظيمات على مجاراة التحولات المرافقة لتلك التغييرات، وتطبيق توجهات حديثة تتلاءم مع معطياتها وعناصرها، فالتنظيمات على اختلاف أحجامها وأنواعها أنساق اجتماعية غير مستقرة نسبياً، تخضع لمنطق التغير والتغيير المستمرين، ومن أجل ذلك تسعى جاهدة لمواكبة تلك التطورات والتعامل مع تحدياتها، باستغلال الفرص واقتناصها، تحقيقاً للاستمرارية، والفاعلية التنظيمية، الكفيلتين لبلوغ الأهداف على المدى القريب والبعيد.

وتجسيدا لذلك، وأمام المتطلبات الجديدة، استجابت التنظيمات لموجة الحركات الإصلاحية والتطويرية، بالاستثمار الايجابي في التكنولوجيا الرقمية، وتبني مفاهيم إدارية معاصرة، من بينها الإدارة الإلكترونية، التي تعد أسلوباً إدارياً، وتوجهاً يحظى باهتمام متزايد، لما له من أهمية بالغة في تحسين العمليات الإدارية، وتبسيط إجراءاتها العملية، بأسلوب يدعم العلاقات التنظيمية للتنظيمات الداخلية والخارجية. وأمام هذه الامتيازات وغيرها، تم في هذا الفصل الإلمام بحيثيات منظومة الإدارة الإلكترونية.

1. نشأة الإدارة الإلكترونية

المتتبع لتاريخ الإدارة الإلكترونية، يجد بداية ظهورها كان عقب الاستخدام الواسع للحواسيب في الخمسينات والستينات، عندما أدركت المنظمات أهميتها ودورها في تحقيق الراحة وتوفير الوقت والجهد والمورد، فقد أدى تطور الحواسيب والاتصالات لظهور التبادل الإلكتروني للمعلومات بين المستخدمين، كما من خلال إقامة روابط مباشرة بين المنظمات وفروعها، وبينها وبين المنظمات الأخرى عن طريق شبكات الاتصال¹.

ففي عام 1960 ابتكرت شركة "IBM" مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات وربطها مع الحاسوب، وزادت الأهمية عام 1964 عندما أنتجت جهازا أطلق عليه اسم "MT/ST" (الشريط الممغنط وجهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مرفقة بشريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام الطابعة يتم تخزين المعلومات على الشريط الممغنط، هذه العملية وفرت جهدا كبيرا خاصة عندما يتطلب الأمر إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم².

ومع التطور النوعي الذي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث، تقوم على توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المؤسسات وربطها عبر الآليات التكنولوجية بالمستفيدين والمُردين والوزارات والمؤسسات الأخرى³، وبالتالي يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية وليدة الثورة الرقمية التي شهدتها العام بعد الطفرات الرقمية في عالم المعلوماتية، ويمكن اختصار أبعاد نشأتها في النقاط الآتية:

1.1 الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها:

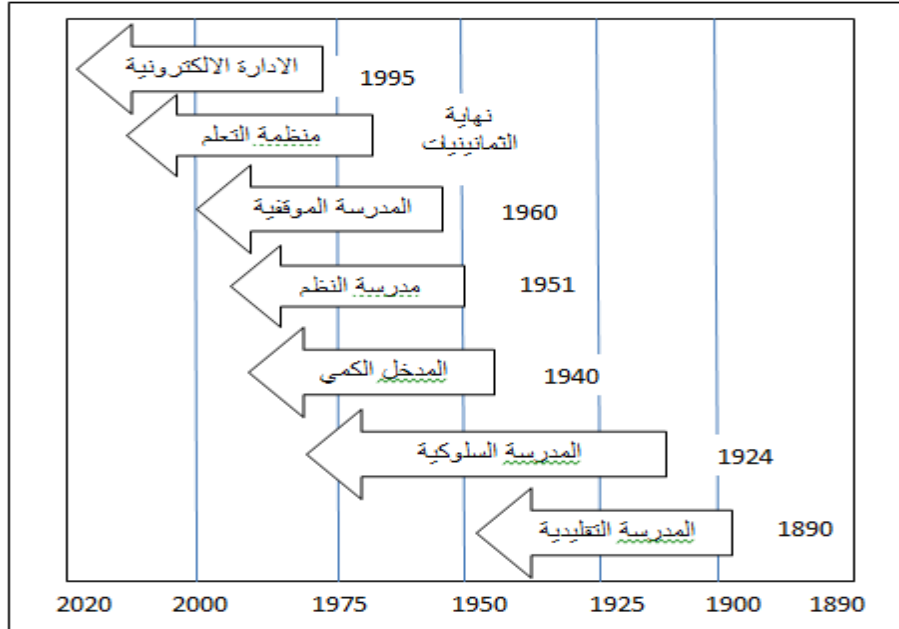
إن المختصين في الإدارة حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة للنموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر، مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول، إلى مدرسة

¹Huthaifa Abdelkarim Ali Ellatif, Sammani Abdulmutalib Ahmed, E-Management : configuration, functions and role in Improving Performance of arab institutions and organization , « **international Journal of computer Applications** » , Volume 80-N°,6,october 2013, p.34

²وسيلة مرزوقي، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري، "مجلة العلوم الإنسانية"، 1(7)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، جوان 2017، ص. 105.

³ودان بوعبد الله، مركان محمد البشير، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، "مجلة المالية والأسواق"، 2(3)، جامعة مستغانم، سبتمبر 2015، ص. 103.

العلاقات الإنسانية (تجارب هاوثورن) التي تنامت وتوجهت إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، فمدخل التعلم في الثمانينات، لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بظهور الإدارة الإلكترونية¹.



الشكل رقم 07: تطور المدارس الإدارية

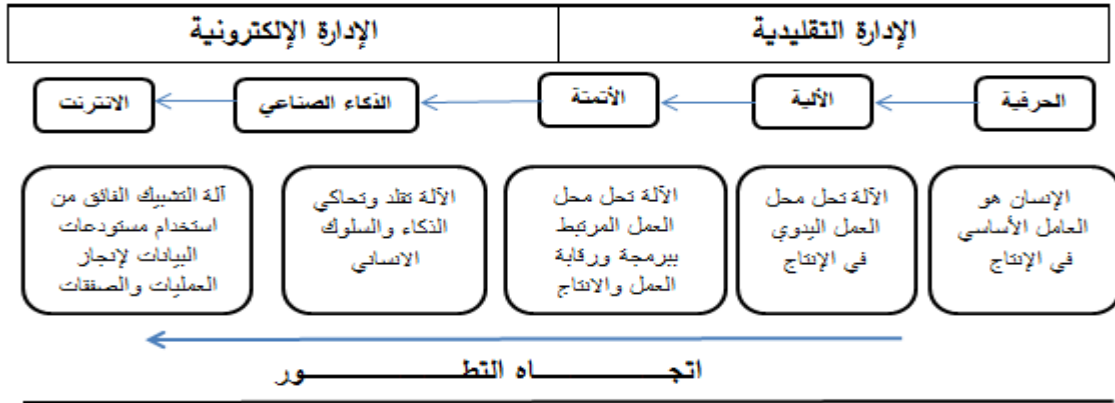
المصدر: عادل حرحوش المبرجي، مرجع سابق، ص. 7

2.1 الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:

حيث اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكاة للإنسان، من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة، إلى جعل منها الانترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا².

¹ زرزار العياشي، مرجع سابق، ص. 155

² المرجع نفسه، 156.



الشكل رقم 08: التطور التكنولوجي اتجاه الانترنت والإدارة الرقمية

المصدر: زرزار العياشي، مرجع سابق، ص. 156

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 وشبكات الأعمال تجعل الاتصال ممكنا في كل مكان مهما كانت المسافات، إلا أن مشكلة التفاعل التي ظهرت في الإدارة الإلكترونية هي كثافة التفاعل وتنوع مجالاته واتساعه، يجعل من غير الممكن التعامل معه إلا من خلال البرمجيات وما يرتبط بها، وبالتالي يتحول التفاعل الإنساني إلى تفاعل آلي حاسوبي.¹

المنتبع لنشأة وتطور الإدارة الإلكترونية، يدرك أنها أسلوب عمل إداري ناتج عن تطور النظم الإدارية، وإجراءات العمل فيها بعد دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المجالات الإدارية، كما يدرك أنها ليست مجرد حوسبة العمليات، وإنما هي فلسفة عمل، ومنظومة متكاملة الأبعاد، تقوم على التفاعل الآلي ضمن بيئة رقمية افتراضية، لتقديم خدمات تتوافق وتطلعات الفاعلين ضمن الزمن الحقيقي.

¹نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.ص. 123 - 125.

2. محددات الإدارة الإلكترونية:

ترتكز الإدارة الإلكترونية على جملة من الخصائص والمبادئ التي تمكن من تحسين العمليات الإدارية، وتطويرها بما يتوافق مع الحتميات البيئية، فهي أسلوب عمل رقمي يستند على الاستجابة للمتطلبات والمتغيرات، بشكل يسمح بإدارة العمليات والنشاطات بطريقة آنية تفاعلية، ضمن واقع رقمي، وهو ما يميزها عن العمل الإداري اليدوي، أو كما يصطلح عليه الإدارة التقليدية.

1.2 خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من سمات والخصائص التي تمكنها من تقديم خدماتها بفعالية مقارنة مع الإدارة التقليدية المرتكزة على العمل اليدوي والورقي فقط، ومن هذه الخصائص نذكر:

- إدارة بلا ورق: حيث يتم الاعتماد على أنظمة الأرشفة الإلكترونية، البريد الإلكتروني، الأدلة الإلكترونية، المفكرات الإلكترونية، الرسائل الصوتية، نظم تطبيقات المتابعة الآلية، والتوقيع الإلكتروني، وهذا من شأنه القضاء على الاستخدام الورقي.

- إدارة بلا مكان وبلا زمان: فهي تعتمد على وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة والعمل عن بعد، كما أنها إدارة تعمل 24 ساعة على مدار السنة، مراعية في ذلك إتاحة العمل وتوفيره في مختلف الأماكن، سواء في مكان العمل أو البيت، أو أي مكان.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة: الإدارة الإلكترونية في أساسها العمل فيها يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية، التي تعتمد على عمال وموظفي المعرفة وعلى صناعاتها.¹

- السرعة الفائقة: المزايا التي تتمتع بها الانترنت في الاتصال عن بعد والمتقلبة، وسرعة التوصيل الكهربائي التي تقترب من سرعة الضوء، تجعل إرسال الرسالة من بلد لآخر أو من قارة لأخرى لا يتجاوز 15 ثانية.

¹صدام الخمايسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013، ص. 79.

- العمل عن بعد وبلا حدود: المؤسسات المعاصرة لا تعطي أهمية للحدود المادية، لذلك سمة العمل الأساسية في الأعمال الإلكترونية هي إمكانية العمل بلا حدود في العالم الافتراضي، وبالتالي يصبح العاملون عن بعد جزء من قوى العمل.¹

- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسط الأساسي للعمل، وبالتالي إمكانية تنفيذ المعاملات إلكترونياً من خلال التفاعل الجمعي أو المتوازي، ما يتيح عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة²، فالمعالجة الإلكترونية للمعاملات المشفرة تحد من التعامل البشري المباشر بين الأطراف الفاعلة، وبالتالي التقليل من المحاباة أو المحسوبية في ذلك، فالتفاعل ضمن بيئة رقمية افتراضية من شأنه تقليل المشاكل المرتبطة بالتفاعل البشري في العمليات الإدارية، معززا بذلك جودة المخرجات وفاعلية التنظيم.

- تعتمد الإدارة الإلكترونية على النظم المتطورة والمؤسسات الشبكية والذكاء التي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.

- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.

- استخدام البريد الصوتي والإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.

- الابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.

- التركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات.³

إضافة لهذه الخصائص تتميز الإدارة الإلكترونية ب:

- الرقابة المباشرة والصادقة: فالإدارة الإلكترونية تتيح إمكانية مراقبة مواقع العمل المختلفة عن طريق الرقابة الإلكترونية.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف المجالات، مرجع سابق، ص.ص. 159-160.

² بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار الراية، عمان، 2009، ص. 148.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص.ص. 20 - 21.

- السرية والخصوصية للمعلومات المهمة: تمتلك الإدارة الإلكترونية برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ لتلك المعلومات¹.

- توفير البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمستمر، للرفي بالعمل الإداري والتنظيمي.

- المساهمة في عمليات اتخاذ القرار، وتطوير العناصر البشرية وتزويدها بالمهارات والمعارف الملائمة في العالم الرقمي.

- تحقيق الربط المشترك بين مختلف المنظمات والمؤسسات، وبالتالي تقديم الخدمات من بوابة واحدة للجمهور².

إن السمات والخصائص التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية سمح لها بتحويل العمليات الإدارية، والانتقال بها من إجراءات عمل معقدة إلى عمليات تتوافق مع المعطيات والظروف الآنية للبيئة التنظيمية، فكما هو معلوم أن التنظيم نسق اجتماعي يؤثر ويتأثر بالمعطيات المحيطة به، فلا يمكن لهذه الأنساق أن تستمر أو تقوم بمهامها ضمن مجال محدود منعزل عن المتغيرات، والتوجهات المتجددة، لذلك يتوجب عليها التكامل والتوافق معها، وهو المنطلق الأساسي للإدارة الإلكترونية.

2.2 أسس ومبادئ الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية تستند في أساسها على الإدارة الواقعية وعملياتها، فهي مصدر للمعلومات والخدمات التي تقدم للعملاء والمتعاملين باختلاف طبيعتهم. وتقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأسس والمبادئ التي تعتبر ركيزة أساسية في فلسفتها، المتمثلة في:³

- مفاهيم وأسس الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح رؤية ورسالة المنظمة والتعامل الإيجابي مع مناخ المحيط الداخلي والخارجي.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات والمخاطر الخارجية.

- تفعيل الموارد والإمكانات وتجميد القيود والمعوقات الداخلية.

¹ حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي-، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1- 4 نوفمبر 2009، ص. 21.

² ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.ص. 173 - 174.

³ محمد محمود المكاوي، مرجع سابق، ص.ص. 84 - 86.

- الحركة والديناميكية والفورية: قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات الآنية، والعمل على التنبؤ بكل تغيير والإعداد له.
- الارتباط الايجابي والمستمر بالسوق، وذلك من خلال المعرفة المستمرة والمتجددة بمتغيرات السوق والقوى الفاعلة فيه، وتوقع التحولات المحتملة في أوضاعه والتعامل الإيجابي مع تحولاته.
- تعديل وتطوير وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم إجراءات العمل وأسس اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في ضوء القراءات الواعية للمتغيرات الخارجية.
- الانفتاح على المناخ والتعامل مع معطياته بفاعلية.
- الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية.
- هذه الأسس في مجملها، تمكن المؤسسات وقياداتها من إدارة عملية التحول الالكتروني بأكبر فعالية ممكنة، فمن خلال معرفة كيفية إدارة مناخ وبيئة المؤسسة، والتعامل مع مختلف المتغيرات التنظيمية، وتوجيه طاقات المورد البشري بما يخدم معطيات التطوير التنظيمي ومتطلباته.
- إضافة لذلك، تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ والأسس التي بفضلها تحقق أهدافها على الصعيدين العام والخاص للمؤسسات والمجتمع: وتتمثل في:
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارات، وإزالة الفجوة التنظيمية بين مختلف المستويات التنظيمية بدءاً من الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف، مع التأكيد على التفاعل الآلي، بعيداً عن التفاعل المباشر.
- استخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.
- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة وعلاقتها مع العملاء والمؤسسات الأخرى.¹

أما "محمد محمود الخالدي" فيؤكد أنه عند الشروع في عملية التحول من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية خاصة الحكومية منها، لابد من الأخذ بعين الاعتبار والحسبان النقاط الآتية:²

- التحول من إدارة المواطنين إلى خدمتهم.
- تقديم خدمات القطاع العام بأسلوب القطاع الخاص.

¹مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2012، ص. 90.

²محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الرقمية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص. 23.

- تقليص التكاليف وزيادة الفعالية.
 - التسهيل بدلا من التسيير.
 - تمكين المواطنين من خدمة أنفسهم بدلا من فرض شكل واحد من الخدمة عليهم.
 - نقل صلاحيات المحاسبة والمراقبة من المديرين إلى المواطنين.
 - إفساح المجال لآليات السوق ومراعاة اعتبارات الربحية.
- فهذه المبادئ والأسس تهدف في مجملها لتحسين أداء الإدارات، من خلال تقليل التعقيدات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين، وذلك بتبني سياسات واستراتيجيات حديثة تؤمن بمبدأ الشفافية والديمقراطية التشاركية، وإشراك قطاع الأعمال، مما يفسح المجال للتفاعل الفعال في بيئة أعمال إلكترونية، تدعم عمليات التطوير والإصلاح وبرامج التنمية الشاملة.
- والمتتبع لهذه المبادئ يدرك أهميتها في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهي تتطلب التخطيط المحكم والدقة في التنفيذ، إضافة للمتابعة والتقييم المستمر، ولفت النظر لمختلف العواقب والمخاطر والتعامل مع المتغيرات البيئية والتنظيمية برشد وعقلانية، وليس هذا فقط فتلك العمليات أيضا تمكن من تحقيق التنسيق بين مختلف المراحل التطبيقية، واتخاذ القرارات السليمة، والتنفيذ في الآجال المحددة بأقل التكاليف.

3. أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية:

أي منظومة أو توجه إداري يرتكز على جملة من الأهداف والغايات التي يسعى لبلوغها انطلاقا من المزايا التي يحققها على المستوى التنظيمي وخارجه، وكما هو الحال فالفلسفة التنظيمية للإدارة الإلكترونية تنطوي على أهداف واستراتيجيات تسعى لتحقيقها من خلال تطوير البنية التنظيمية والسياسات الإدارية.

1.3 أهداف الإدارة الإلكترونية:

يمكن تقسيم أهداف الإدارة الإلكترونية إلى أهداف بعيدة المدى وأخرى قريبة المدى، وتتجسد في:¹

1.1.3 الأهداف قريبة المدى: ويمكن حصرها في الأهداف الآتية:

- تهيئة البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية.
- توفير عدد من خدمات الدائرة الإلكترونية للأفراد والمؤسسات عبر شبكة الانترنت.
- انجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق مع تقليل عدد زيارات المواطنين.

¹ وسيلة مرزوقي، مرجع سابق، ص.ص. 110 - 111.

- تحسين الإجراءات الخاصة بإنجاز المعاملات.
- 2.1.3. الأهداف بعيدة المدى:** والتي من بينها ما يلي:
 - توفير أكبر عدد من الخدمات عبر الأنترنت.
 - توفير الخدمات الإلكترونية عبر قنوات جديدة كالهواتف والأجهزة النقالة.
 - التركيز المستمر على تحسين الإجراءات والنظم الداخلية المساندة للخدمات الإلكترونية.
 - العمل على توعية وتهيئة العملاء والموظفين ودفعهم نحو الاستفادة من الخدمات.
- بالإضافة لذلك فالإدارة الإلكترونية تهدف إلى:¹
 - تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت.
 - إمكانية أداء الأعمال عن بعد سواء للعاملين أو المستفيدين، مما يقلص حاجة التنقل وبالتالي التقليل من الازدحام في المدن.
 - توفير خدمات أفضل مبنية على أساس من الشفافية والمصادقية.
 - توفير نظام معلوماتي يسمح للمستفيد بطلب الخدمة في أي مكان دون تقيد.
 - تحقيق استراتيجيات الإدارة من خلال توفير المعلومات والبيانات الشاملة والدقيقة عن الأعمال وخدمات المؤسسة بكل سهولة ويسر، وبالسرية المطلوبة.
 - توفير البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمستمر، للرقى بالعمل الإداري والتنظيمي.
 - المساهمة في عمليات اتخاذ القرار، وتطوير العناصر البشرية وتزويدها بالمهارات والمعارف الملائمة في العالم الرقمي.
 - تحقيق الربط المشترك بين مختلف المنظمات والمؤسسات.
- ويضيف ألفريد الأهداف الآتية:²
 - استخدام التقنيات الرقمية التي من شأنها تطوير العمل الإداري لرفع كفاءة وإنتاجية الموظفين.
 - القضاء على البيروقراطية وتعقيدات العمل اليومي.
 - توفير المعلومات والبيانات لصانعي القرار بسرعة وفي الوقت المناسب، لرفع مستوى العمليات التنظيمية.

¹ ليلى محمد أبو العلا، مرجع سابق، ص.ص. 173 - 174.

² Assad Ahmed Abdelqader Alsakarne, Shen Chao Hong 'op.cit, p. 187

- توفير التكنولوجيا المتقدمة التي من شأنها تحسين المؤسسات وجذب الاستثمار.
- خفض تكاليف التشغيل عن طريق تقليل كميات الملفات والخزائن لحفظ الأوراق.
- رفع مستوى أداء الإدارات والمؤسسات.
- تطوير العمليات الإدارية عن طريق توفير البيانات والمعلومات، وربطها بمراكز اتخاذ القرار، باستخدام تقنيات المعلومات.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية من خلال تطبيق مصطلح " إدارة بلا أوراق"، ما يقلل الحاجة إلى الحفظ والأرشفة الورقية.

يمكن القول أن أهداف الإدارة الإلكترونية تتطوي في مجلها على تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال تطوير العمليات الإدارية، وتسهيل إجراءاتها عن طريق تحسين الأداء وتعزيز الممارسات العملية، مقدمة بذلك خدمات متميزة تتجاوب مع إمكانيات التكنولوجيا المعلوماتية.

2.3 أهمية الإدارة الإلكترونية:

لا تقل أهمية الإدارة الإلكترونية عن أهمية التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات والمنظمات، فهي قبل كل شيء ما هي إلا مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والأعمال الإلكترونية المرتكزة على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وشبكة الإنترنت، ولهذا يؤكد الكثير من الباحثين في المجال الإداري على دور وأهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال الأعمال الإدارية، ومعالجة البيانات، والاتصالات السلكية واللاسلكية¹، وذلك من خلال:²

- تحسين فعالية الأداء واتخذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات، وتسهيل الحصول عليها أو تبادلها بين مختلف المصالح والمستويات وحتى المؤسسات.
- المرونة في عمل الموظف، فإمكانية الدخول إلى الشبكات الداخلية للمؤسسة تمكن الموظفين من القيام بالعمل من أي مكان وفي أي وقت، وبالتالي تجاوز حدود المكتب.
- تسهيل عمليات وأعمال الإدارة العليا من تخطيط، التنفيذ، التقييم، المتابعة، إدارة العلاء، إدارة الموارد البشرية والمالية والإدارية وغيره من العمليات، والقيام بها بالشكل المتطور والحديث بما يتوافق ومميزات التكنولوجيا الرقمية.

¹Hossein Rahman sersht and all ,E-Management : Barriers and challenges in iran, E-owerkraklad, 2008, p.03.

²صدام الخمايسة، مرجع سابق، ص.ص. 81-82.

- التكامل مع عدد من الأنظمة الفرعية مثل: الحضور والانصراف، إدارة تنمية الموارد البشرية، التراسل الإلكتروني، النظم المالية، النشر الصحفية،... وغيره من النظم الفرعية.
 - الحفظ والتوثيق الإلكتروني لكافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية للمؤسسات أو المنظمات، وبالتالي توفير المساحات المخصصة لحفظ الملفات والنفقات الموجهة للعناية بهذه الملفات، كما أن الحفظ والتخزين الإلكتروني للبيانات والمعلومات يساهم في حمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية التي تساهم في تلفها، وذلك من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة، وهذا ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث "Disaster recovery system" (DRS).
 - سهولة وسرعة الوصول للتعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين، مع المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات.
 - إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات المختلفة.
 - المحافظة على البيئة، حيث أن هناك مجال كبير للتوفير والتقليل من الضرر على البيئة، فيمكن لمختلف المؤسسات والأعمال الحصول على فائدة كبيرة من خلال التقليل من استخدام الطاقة والمياه والموارد الخام التي تدخل في أعمالهم - ورق، أقلام، حبر،... وغيره - في العمل؛ فالفائدة تكون من الناحية المالية من خلال حفظ التكاليف، ومن الناحية البيئية من خلال التقليل من استخدام الموارد الطبيعية.
- حوسبة المهام والإجراءات الإدارية في المؤسسات لم يقتصر تأثيره على العمليات الإدارية بل امتد إلى مخرجاتها، فالأساليب الإدارية الحديثة التي رافقت تطبيقات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في التنظيمات غيرت المضامين والوظائف الإدارية، فلم تعد المفاهيم التقليدية التي روج لها الفكر الإداري الكلاسيكي سارية المفعول، إلى جانب ذلك تغيرت الأبعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية داخل التنظيمات وخارجها. فقد أكد المهتمين في هذا المجال أن المؤسسات في ضوء تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، لم تعد مجرد أنساق اجتماعية مغلقة على ذاتها ومحيطها فقط، بل هي أنساق مفتوحة تخضع للمتغيرات البيئية الداخلية والمحلية والعالمية، جوهرها الارتباط الوثيق والمباشر بالبيئة، والتفاعلية المتبادلة، والديناميكية المستمر، وهذا ما تحقق مع الثورة التكنولوجية، التي رافقتها عصرة وتطوير الأساليب والعمليات الإدارية، وهو ما انعكس إيجاباً على المجتمع والفاعلين - مؤسسات وأفراد - . يمكن تلخيص أهمية الإدارة الإلكترونية على ذلك في النقاط الآتية:

بالنسبة للمنظمة أو المؤسسة:¹

- انخفاض تكلفة الخدمات المقدمة؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تيسر الخدمات المقدمة بغض النظر عن الموقع الجغرافي للمؤسسة أو المنظمة وبأقل التكاليف الممكنة، مع زيادة كفاءة الأداء المنظمة ورفع مستواه من خلال تحسين مستوى أداء العاملين فيها.
- تقنيات الإدارة الإلكترونية تساعد على الاتصال بين وحدات المنظمة أو المؤسسة المتباعدة جغرافيا.
- تلافي مخاطر التعاملات الورقية مع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة أو المؤسسة.
- إيجاد فرص جديد للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.

بالنسبة للمجتمع:²

- تسهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع.
- تسهم في توفير البيانات والمعلومات، وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.
- المساعدة في إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المنظمات.
- فتح قنوات اتصال جديدة بين فئات المجتمع.
- الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة، إذ أنها تسمح بإتاحة مناخ مواتي لدخول شركات جديدة في مجال صناعة التكنولوجيا لمتطورة، وإتاحة فرص لإضافة خدمات جديدة ولاسيما في مجال صيانة الشبكات.

بالنسبة للمواطنين: توفر الإدارة الإلكترونية مزايا كثير للمواطنين وذلك من خلال:³

- تحقيق اتصال أفضل وأسرع، من خلال استخدام بوابة واحدة لتقديم الخدمات، مما يساعد المواطنين على الحصول على خدمات حكومية عالية الجودة وتكلفة أقل.
- تمكن المواطنين من إتاحة المعلومات والحصول على الخدمات من أي مكان دون الحاجة إلى مراجعة الدوائر الحكومية المعنية بتقديمها.

¹ نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في داية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص. 112.

² عادل حرجوش المفرجي، وآخرون، مرجع سابق، ص. 34-35.

³ المرجع نفسه، ص. 36.

- المساهمة في زيادة ولاء الزبائن، نتيجة للاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.

4. وظائف الإدارة الإلكترونية:

تزامن مع الثورة الرقمية ظهور مفاهيم تنظيمية وإدارية تركز على تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، وعلى رأسها الإدارة الإلكترونية، إلا أن هذه الاستراتيجية والأسلوب الإداري رافقه بروز رؤيتين إداريتين معارضتين فيما تعلق بمدى تأثير الرقمنة والأنترنت على العمليات الإدارية، فظهرت مجموعة من الباحثين المنادين بـ "موت ونهاية الإدارة"؛ أصحاب هذه المقولة يعتقدون أن التغيرات التي رافقت الأنترنت كثيرة وعميقة، فهي ابتكار تكنولوجي انقطاعي، و على المستوى الإداري تمثل انقطاعا إداريا لا بد من قبوله كحتمية تكنولوجية وليس تطورا إداريا موازيا لتطور الأنترنت، التي غيرت ميزان القوى بين الإدارة والتكنولوجيا؛ فالإدارة تعتبر الفكرة القبلية التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا كأداة ووسيلة، إلا أنها لم تعد كذلك اليوم، فالموازن انقلبت وأصبحت التكنولوجيا هي الفكرة القبلية، التي تأتي بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شيء بما فيها الإدارة، خاصة مع التشبيك الفائق الذي جاءت به الأنترنت وشبكات الأعمال على المستوى المحلي والعالمين¹، فبحسب أنصار هذه المقولة طبيعة المؤسسات والشركات المعاصرة، التي لم تعد تؤمن بالأفكار الإدارية الكلاسيكية المرتكزة على الهرمية ووحدة الأمر واحتكار المعلومات، وغيره من المبادئ التقليدية المعروفة في الفكر الكلاسيكي، الأنترنت وشبكات الأعمال لم تتح المعلومات والبيانات للجميع فقط، بل سمحت الاستغلال الواسع وبأكبر قدر ممكن، في إطار تفاعل آلي مباشر مع مختلف الأطراف، عملاء كانوا أو موردين أو مستفيدين باختلاف طبيعتهم أفرادا أو مؤسسات.

كما يركز أنصار مقولة "نهاية وموت الإدارة" في تبريراتهم على الرؤية الهندسة للإدارة، باعتبارها نشأت من ثايات الهندسة، فبالرجوع إلى التراث الكلاسيكي لعلم الإدارة نجد أن أغلب المؤسسين الأوائل كانوا يعملون في مجال الهندسة. وفي هذا السياق يورد "تجم عبود"² أن الإدارة ظلت لعقود طويلة تعاني من تأثير الرؤية الهندسية لمؤسسيها باعتبار أن أغلبهم كان مهندسا، حيث نجد تايلور "F.W.Taylor" مهندسا ميكانيكيا، المساهمين في تطوير الإدارة العلمية كانوا مهندسين أيضا، وفايول "H. Fayol" كان مهندس تعدين، حتى أن الأنترنت وتكنولوجياتها وبروتوكولاتها وبرمجياتها

¹ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، PNEG، مصر، 2014، ص. 32.

² نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، مرجع سابق، ص. 190.

تم تطويرها من قبل مهندسين، وما يؤكد استمرارية الرؤية الهندسية هو نقد ايكوجيري نوناكا "I.Nonaka" للشركات، الذي أكد فيه عند تحدّثه عن الشركات الخلاقة للمعرفة في بداية التسعينات، أن الرؤية الهندسية الغربية تنظر للمنظمة على أنها آلة معالجة البيانات الرسمية النظامية التي تقرأ كميًا، مؤكداً في ذلك على التأثير الهندسي في الإدارة الذي ظل قائماً وفعالاً. وهذا ما دفع البعض إلى الدعوة لضرورة إيجاد رؤى جديدة تتوافق مع التحديات التي جاءت بها إدارة المعرفة في المجتمع المعلوماتي.

وفي المقابل هناك من يدافع على دور الإدارة في التنظيمات على اختلافها، مؤكداً أن التراث الفكري في العلوم الإدارية والتنظيمية، والواقع العملي في هذا المجال يثبت أنها كعملية وممارسة، استطاعت أن تتكيف مع التطورات والتحديات الموجودة في محيطها، بما فيها التكنولوجيا وما رافقها من فرص وتغيرات، وبالموازاة ظهرت اتجاهات معاصرة تدعو إلى تطوير الإدارة بما يتوافق والتغيرات المحلية والعالمية.

وقد لخص "جيم عبود نجم" التبريرات التي يستند إليها أنصار هذه الرؤية في النقاط الآتية:¹

- الإدارة خلال تاريخها استطاعت مواجهة ظروف وتحديات التغير والاستجابة للبيئة الخارجية بما فيها البيئة التكنولوجية.

- التحول إلى العمل الرقمي لا يعني إضعاف الوجود المادي للمؤسسات، فبالإضافة إلى المنتجات الرقمية هناك منتجات غير رقمية تتطلب الأنشطة الإدارية التقليدية لإنتاجها وتسويقها وتنظيمها وإدارتها.

- نظرية تكلفة الصفقة تفترض أن الشركات من أجل خفض تكلفتها عليها أن تتحول إلى شركات كبيرة لتحقيق مزايا اقتصادية ضخمة، فهل يعني هذا أن جميع الشركات الناجحة كبيرة وعملقة؟، في الواقع نجد شركات صغيرة قوية تستجيب بفعل مرونتها السريعة لتغيرات السوق وحاجات الزبائن، حتى أنه في بعض الأحيان الاستجابة تكون أكثر من الشركات الكبرى، وبالتالي الاعتقاد أن تكلفة الصفقة هي المبرر الأساسي لظهور الشركات وثم اختفائها، اعتقاد مشكوك فيه.

- صحيح أن الأنترنت جاءت بتغيرات لا بد من مراعاتها، إلا أنه يمكن القول أن القواعد والآليات الفنية التي تقوم عليها يمكن أن تكون عوامل قوة للإدارة التي تستجيب بفاعلية لها.

¹ المرجع نفسه، ص.ص. 199-205.

إضافة لهذه النقاط فأنصار هذه الرؤية يرون أن الإدارة لا تستمد مشروعية وجودها من الموقع الواحد للمؤسسات أو الشركات، والدليل على ذلك أن الشركات متعددة الجنسيات وجدت قبل قرن ونصف من الزمن رغم تعدد مواقعها، وتوزع إدارتها ومراكزها وفروعها، كما أن الأقسام التي تعمل كوحدات مستقلة ووظائف متخصصة متقاطعة هي التي أوجدت وظيفة التنسيق كأحد وظائف الإدارة الأساسية، والإدارة بحد ذاتها طورت مفاهيم وأساليب لمعالجة مختلف المشكلات الناجمة عن تقسيم العمل والتخصص، أما الأنشطة الافتراضية التي يرى البعض أنها جعلت من الغرض هدفا واحدا مشتركا، يمكن اعتبارها من عوامل نجاح الإدارة وليس فشلها أو إلغاء لوجودها، لأن الإدارة في الأخير هي المسؤولة عن صياغة وتحديد الأهداف.¹

على الرغم من الطفرات التي أحدثتها الثورة التكنولوجية الرقمية، من تغيير الموازين و واستحداث ميكانيزمات عمل لا تتوافق والإجراءات الروتينية أو الهرمية الجامدة المحصورة في البنىات الضخمة للشركات أو المؤسسات، لا يمكن نفي دور وأهمية العمل الإداري ومجهود الكثير من المديرين المعاصرين الذين يعملون، ويسهرون على تكييف الإدارة وتطويرها من خلال الوقوف على أهم الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية، المحلية منها والعالمية، كما أن الكثير من التوجهات الحديثة في علم الإدارة تدعوا إلى الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، وتوجيهها لخدمة الأهداف والأغراض الإدارية.

ورغم اختلاف وجهات نظر الباحثين حول قضية تأثير التكنولوجيا على الإدارة والمؤسسات عموما، فإن الواقع حسب "القُدوة محمود" يؤكد أن الإدارة الإلكترونية تحمل التكنولوجيا لتحل محل خيارات الإدارة والبرمجة، والاستجابة الآلية محل العاملين، والتفاعل الآلي محل التفاعل الإنساني، والشبكات بمواصفات قياسية محل إجراءات العمل، كل هذه التحولات تزيد من صعوبات الإدارة في تعميق العمل الجماعي، حيث أن العمل الآلي هو عمل فردي، فالعامل يعمل على الشبكة بشكل منفرد على الرغم من وجود مجال الشبكات مع الآخرين، إلا أن عمله الأساسي يبقى منفردا².

فالملاحظ أن الإدارة الإلكترونية بفضل تطبيقاتها ونظمها استطاعت إحداث جملة من التأثيرات والتغييرات على مستوى العمليات والوظائف الإدارية، وينعكس ذلك في النقاط الآتية:³

¹سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، "المجلة الجزائرية للأمن والتنمية"، 4 (2)، جامعة باتنة، جويلية 2014، ص.ص. 210-211.

²محمود القدوة، مرجع سابق، ص. 53.

³Huthaifa Abdelkarim Ali Ellatif, Op.Cit, p.p. 33-34.

- الانتقال من نظام البيانات المحوسبة المستقل إلى أنظمة الشبكات. أصبحت أنظمة تكنولوجيا المعلومات بمثابة نسيج إلكتروني مرتبط بدقة بمراكز الإنتاج والتسويق والمحاسبة والتمويل والموارد البشرية والبحث والتطوير.
- الانتقال من أنظمة الإدارة التقليدية إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية الذكية حيث يمكن للأخيرة التعامل مع مصادر المعلومات التي تنتج عناصر ذكية* مثل قواعد البيانات والبرامج التي تبحث عن المعلومات.
- الانتقال من المعالجة التدريجية إلى المعالجة الفورية -الأنظمة التحليلية عبر الإنترنت-، حيث تغيرت النوعية مقارنة بنم الإدارة التقليدية، فهي تتناسب مع الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال لإلكترونية التي تتطلب التحديث المستمر للبيانات والإنتاج المستمر للمعلومات.
- العمل من خلال الشبكات، تعمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحديثة من خلال ربط قواعد البيانات عبر تكنولوجيا الإنترنت المصممة لتزويد الموظفين باحتياجاتهم من المعلومات الداخلية، مثلاً تزود الإكسترانت بدلاً من الإنترنت الموظفين والأطراف الأخرى المختارة بالمعلومات التي يحتاجون إليها.
- العمل من خلال عميل / خادم الحوسبة المرتبط من خلال الشبكة، فهناك قواعد للتنسيق والتفاعل بين العميل والخادم، فعند استلام الطلب من العميل مثلاً يتأكد الخادم من صحته وشرعيته، كما أن الخادم قد يقدم خدمة لعدة مستخدمين، كما أن المستخدم بإمكانه طلب الخدمة م عدة خوادم، وفي هذه النقطة عليه بالحذر واستخدام الخوادم الموثوقة بغض النظر عن نوع المعالج.
- التحول من الهياكل المركزية إلى هياكل البيئة المرنة، فمن نتائج تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية هي ظهور تغيير أساسي في بيئات التنظيمات وأعمالها، فتغيرت الوظائف من الوظائف المركزية إلى اللامركزية الوظيفية والهياكل المرنة والعمل الجماعي، إضافة إلى الاستخدام المكثف للتقنيات الحديثة والشبكات، وإنشاء وحدات استراتيجية عالمية.
- الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية المضمونة، التي ظهرت بناء على كفاءات المنظمة مقارنة بقوى المنافسة المعروفة باسم (PORTER) وقوى المنافسة الاستراتيجية في السوق.

* يقصد بالعناصر الذكية القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم والاستنباط.

هذه المتغيرات انعكست على الوظائف الإدارية، محدثة بذلك طرقا جديدة تختلف في سياقها عن الوظائف التقليدية للإدارة التقليدية على النحو الآتي:

1.4 التخطيط الإلكتروني: رغم تعدد تعاريف التخطيط وما قيل فيه، إلا أنها تتفق في النقطة الجوهرية له والمتمثلة حسب "جمال عبد الله محمد" على: ¹ أنه المسار الذي يُحدد مستقبلا من أجل تحقيق أهداف معينة، تلتزم الإدارة به وتعمل بموجبه، والتوسع في تعريف التخطيط يقودنا للقول أنه عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها من خلال فترة زمنية محددة مع حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب ذات كفاءة تقلل التكاليف وتعظم النتائج. فالتخطيط هو إجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا نريد أن نفعل؟ وما هو هدفنا؟

- أين نقف الآن من ذلك الهدف؟

- ما هي العوامل التي تساعدنا على تحقيق الهدف وتلك التي تقف عائقا أمامنا؟

- ما هي البدائل المتاحة التي يمكن الاستعانة به لتحقيق الهدف؟

- ما هو البديل الأفضل من تلك البدائل؟

ومنه عملية التخطيط تعتبر إحدى الوظائف الإدارية المهمة حتى أن البعض يعتبرها أهم وظيفة؛ فمن خلالها يمكن للمؤسسة تحديد جملة أهدافها العامة منها والفرعية، وتسخير الوسائل التي تسمح بتحقيقها بأساليب عمل ذات كفاءة وفعالية بعيدا عن التكاليف والنفقات. أما التخطيط الإلكتروني فمن ناحية الهدف العام لا يختلف كثيرا عن التخطيط التقليدي، إلا أنه لا يشبهه من حيث الآليات والممارسة.

يعرف التخطيط الإلكتروني بأنه: ² عملية الاستجابة لمتطلبات المستقبل من حيث المسار وتبدله للوصول بسرعة إلى الهدف المطلوب، ضمن بيئة رقمية تتسم فيها المعلومات بسرعة التقادم، ما يجعل منه في تجدد مستمر وتغير جذري وعميق، جاعلا من هذه الوظيفة عملية تشاركية بين الإدارة العليا والعاملين، وقوة لا تكمل فقط في المحافظة على القدرات والفرص الحالية للمؤسسة، وإنما القدرة على إحداث قيمة مضافة بالإتيان بما هو جديد من خلال الأفكار والخدمات المقدمة؛ فالتخطيط الإلكتروني كما يذهب إليه عبد الهادي محمد، بفضل قواعده ونظمه وإجراءاته المعتمدة بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية يساعد على:

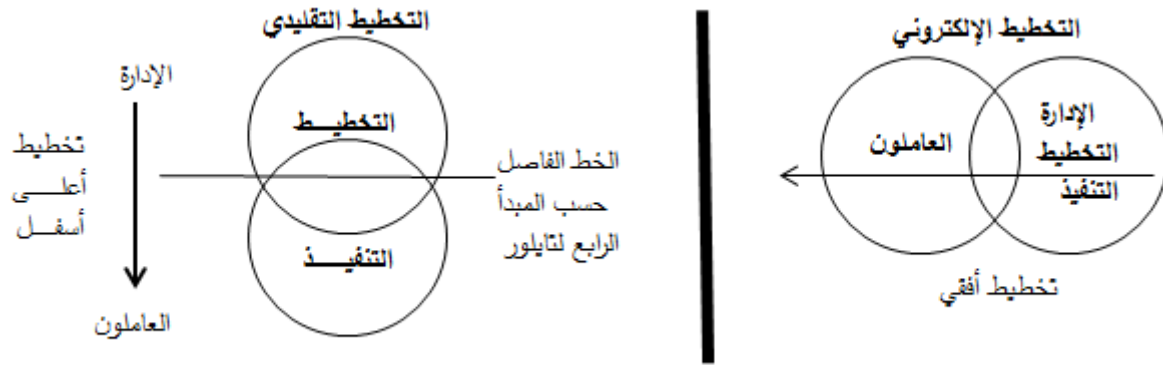
¹ جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص. 44.

² ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2011، ص. 60.

- الحصول على إجابات للاستفسارات بالسرعة المطلوبة لاتخاذ القرارات.
- تمكين الإداريين من تخصيص وقت أكبر لعملية التفكير والإبداع.
- توفير إمكانية فحص أكثر من بديل ومتغير في الوقت نفسه.
- فالتخطيط الإلكتروني يبسط إجراءات ونظم العمل ويسرعها، جاعلا من الأعمال تتم لحضيا مؤديا إلى ترشيد الوقت والتكاليف والجهد، فضلا عن تحقيق عنصر الأمان، مخلفا بذلك وصول التنظيمات أو المؤسسات لتحقيق غاياتها بفاعلية وكفاءة.
- إن الانترنت وشبكات الاتصالات الحديثة، استطاعت تجاوز القواعد التقليدية والمستويات الإدارية التي تعرفها الإدارة الكلاسيكية، ضمن بيئة رقمية تُعرف بتوفر المعلومات وسرعة تغيرها وتطورها المستمرين، فارضة على وظيفة التخطيط المرنة والفورية والآنية، بعيدا عن التقيد بالزمن والمستويات الإدارية أو أشخاص معينين، فهو:¹
- عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية، قصيرة الأمد، قابلية التحديث والتطوير المستمرين.
- المعلومات في التخطيط الإلكتروني رقمية دائمة التدفق، مما يضفي الاستمرارية على التخطيط ويحوله من التخطيط الزمني المنقطع أو المتقطع إلى التخطيط المستمر.
- تجاوز فكرة تقسيم العمل الإداري إلى إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي ينفذون؛ ففي الإدارة الإلكترونية جميع العاملين يعملون في الخط الأمامي عند سطح المكتب، وبإمكانهم كلهم المساهمة في التخطيط بكل فكرة تبرز، وفي كل موقع ووقت.
- التخطيط الإلكتروني يتطلب التغيير المستمر، وبسرعة انتقال الومضات إلى ذاكرة الحاسوب والنقرات على الشبكات العالمية، فهذا التحدي يتطلب المزيد من الفرق المدارة ذاتيا، والعاملين المدارين ذاتيا أو الذين يعملون على أساس إدارة الذات، كل هذا ينعكس على أن الأساس في التخطيط ليس الخطة وإنما التفاعل مع البيئة وخصائصها المتغيرة ومع المستخدمين والزبائن وحاجاتهم الدائمة.

¹ نجم العزاوي، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق، "مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية"، العدد 17، جامعة سطياف، 2017، ص. 249.

انطلاقاً مما سبق يمكن المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من خلال الشكل الآتي:



شكل رقم 09: مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

المصدر: زرار العياشي، مرجع سابق، ص 163.

على الرغم من اتفاق نمط التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني في المبدأ العام والمتمثل في وضع الأهداف وتحديد سبل تحقيقها، إلا أنهما متباينان من حيث منهج البناء، وطرق التنفيذ؛ فالتخطيط الإلكتروني يتجاوز مفهوم التقسيم الإداري من رأس الهرم التنظيمي إلى أسفله (إدارة - عاملين)، إلى فكرة التنسيق العملي بين المستويات الإدارية، بالموازاة مع استمرارية تدفق المعلومات إلى الإدارة، التي تصلهم من العملاء إلى العاملين، ما يوحي أن ميكانيزمات هذا النمط من التخطيط تفاعلية، متغيرة، مستمرة، تخضع مكونات البيئة ومستجاداتها.

انطلاقاً من ذلك ويمكن تلخيص الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني الجدول الآتي:

جدول رقم 01: الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
- يحدد بفترة زمنية معينة مستقبلية.	- الديناميكية المستمرة والتجديد والمرونة.
- الإدارة تخطط والعاملون ينفذون (تخطيط عمودي).	- التدفق الهائل للمعلومات ودقتها.
- خطط قصيرة وأخرى متوسطة وأخرى طويلة	- جميع العاملين يقومون بعملية التخطيط (تخطيط أفقي).
- المخاطر في العمل تكون نتيجة عدم الالتزام وتجاوز الخطط.	- تغيير مستمر للخطط
- الخطة تركز على قدرات المؤسسة.	- المخاطر تكون نتيجة عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
	- الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.

- الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	- الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة (تخطيط موقفي).
- الأهداف واضحة محددة وقابلة للقياس	- الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.
- الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	- الوسائل مفتوحة حسب الموقف.
- معايير الخطة أداة رئيسة في ترشيد الأداء وتعزيزه.	- الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب نجاحه من أجل المؤسسة.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على كل من محمود القدوة، مرجع سابق، ص. 56، وزرزاوي العياشي، مرجع سابق، ص. ص. 164-165.

2.4 التنظيم الإلكتروني:

إدراج التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات فرض عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتغييرات على مختلف الأصعدة والمستويات التنظيمية، فالمؤسسات اليوم باءت تعرف بالانفتاح والمرونة والديناميكية المستمرة، نتيجة للإنترنت والتشبيك الفائق اللذين ساهما بدرجة كبيرة في تطوير المفاهيم الإدارية على اختلافها. فالإدارة الإلكترونية بفضل أبعادها ومكوناتها وخصائصها أحدثت تغييرات عميقة في المؤسسات وذلك كما يلي:¹

- الإنترنت بمكوناته وخصائصه تقدم وفرة المعلومات وغزارة بدلا من الندرة والافتقار لها.
- توفر إمكانات عظيمة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية في كل مكان، بما يجعل المؤسسات في كل مستوياتها التنظيمية تتجاوز نقص الاتصالات وبطئها، ويضمن التفاعل والتشارك مع كل الأطراف ذات العلاقة.
- الإنترنت يعمل بالنقرات التي تُنقل بسرعة انتقال التيار الكهربائي وعبر الأقمار الصناعية فيما يقرب سرعة الضوء، هذه السرعة أضحت سمة الأعمال الإلكترونية ليس فقط في عمل الصفقات وإنما أيضا في العمل التنظيمي كله.
- المنافسة أصبحت ذات بعد عالمي نتيجة الشبكات التي تستخدمها الإدارة الإلكترونية.

¹ عنتر بن مرزوق وآخرون، مرجع سابق، 2018، ص. 110.

الملاحظ أن النظم والتطبيقات الرقمية أعادت هيكلة المؤسسات وهندسة العمليات الإدارية ومهام ومسؤوليات الأفراد في التنظيمات، ففي الإدارة الإلكترونية لا يمكن التكلم عن الهياكل الجامدة والمؤسسات المنغلقة عن البيئة المحيطة، وعن أفراد غير متفاعلين، أما على مستوى الوظائف الإدارية، فإن وظيفة التنظيم التي تعد الوظيفة الثانية بعد التخطيط كون أنه على المسؤولين أو المسيرين للمؤسسات بعد رسم أهداف المؤسسة والخطة اللازمة لتحقيقها، انطلاقاً من تحديد الأساليب وتسخير الوسائل التي تسمح بذلك خلال فترة زمنية محددة، يتوجب عليهم ترجمة تلك الخطط إلى أنشطة ومهام واقعية تتوافق مع طبيعة المؤسسة وأهدافها، فالتنظيم هو العملية الفنية التي يتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وهو يتكون من الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية، السلطة والتفويض¹، فقد عرفه بيتر داركر بأنه عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوظائف والوحدات في هيكل تنظيمي وأخيراً اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف، أما "هودجيتس وكاسيو" فيعرفان التنظيم بأنه العملية التي يتم بموجبها توزيع الواجبات على العاملين والتنسيق بين جهودهم بشكل يضمن أقصى كفاءة ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقاً، في حين يعرفه هنري فايول بأنه القيام بأعمال معينة من أجل إعداد بناء أو هيكل تنظيمي يشتمل على تقسيمات إدارية تشمل الكيان المادي والبشري للمنظمة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال. وقد اختلفت نظرة الباحثين إلى التنظيم فهناك من اعتبره عملية، وفي هذه النقطة عرف بأنه نمط للطرائق التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقات وجهها لوجه مباشرة وتؤدي معاً أعمالاً معقدة بشكل منظم لتحقيق أهداف مشتركة، في حين ينظر فريق آخر للتنظيم على أنه هيكل للعلاقات، ولهذا نجد كل من "جاليك وإيرويك" يعرفانه بأنه تحديد أوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص، كما ذهب بعض الباحثين إلى النظر إلى التنظيم على أنه وظيفة يقوم بها مجموعة من الناس تتخذ أعمال الإدارة مهنة لها، وفي هذه النقطة عرف بأنه الوظيفة التي يقوم بها المديرون لإقامة علاقات السلطة، مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي وأفقي بين مناصب أسندت لها واجبات متخصصة لتحقيق الأهداف، أما الفريق الأخير فينظر للتنظيم كنظام، وتبنى هذا التفسير العديد من الكتاب على غرار كاست ورازينو،

¹ المرجع نفسه، ص. 109 - 110.

الذين يعتبران أن التنظيم يمثل الهيكل والعمليات التي تربط بين الأجزاء المكونة للمنظمة أو المشروع.¹

انطلاقاً من وجهات النظر السابقة يمكن القول أن التنظيم كوظيفة إدارية تعنى بالأنشطة والمهام التي بموجبها يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة تسمح بتنفيذ الخطط والتنسيق بين مختلف المستويات، كما أنه من خلال وظيفة التنظيم يمكن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات داخل المؤسسة بالشكل والأساليب التي من خلالها يتم الحفاظ على الاستقرار والديمومة والمبتغى، فالتنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، لذلك كان لابد أن يظهر التنظيم الإلكتروني كمحصلة للتغير في المكونات التنظيمية، نتيجة إدخال ممارسات إدارية معاصرة، مواكبة للتقنيات المعاصرة، على رأسها نظم الإدارة الإلكترونية؛ والتنظيم الإلكتروني يعتمد على إجراء تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية لمواجهة مشاكل وعيوب التنظيمات الإدارية التقليدية، وذلك من خلال:²

- إجراء تعديلات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي، باعتبار أن الهياكل الرأسية تعدد فيها المستويات الإدارية مخلفة بذلك زيادة التكاليف، وتباعد المسافة بين الإدارة العليا والعاملين، بالإضافة إلى وجود صعوبات في التنسيق وتعدد عمليات الاتصال، عكس الهياكل التنظيمية الأفقية التي تسمح بالتدفق الأفضل للمعلومات ورفع الكفاءة وفعالية مختلف عمليات الاتصال بالمؤسسة.
- إعادة جميع الوظائف وتوزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية واستحداث بعضها الآخر تعمل وفقاً للنظام الإلكتروني.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد التغييرات العميقة التي تترافق مع التنظيم الإلكتروني في النقاط الآتية:

- التنظيم الشبكي مقابل التنظيم التقليدي: يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد، ومع أن الأشكال الأولى للتنظيم الشبكي قد وجدت قبل الإنترنت وشبكات الأعمال، إلا أنه مع الإنترنت أصبح هذا التنظيم هو الشكل الأساسي السائد الذي يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات إلكترونياً، والتنظيم الشبكي يتميز بثلاث أنواع من الشبكات:

¹ رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2012، ص.ص. 42-43.

² ماجد بن عبد الله الحسين، مرجع سابق، ص.ص. 62-63.

- الشبكات الرسمية: وهي التي تتألف من أقسام ومستويات تنظيمية وحتى من مناطق جغرافية (مؤسسات متعددة الفروع) تعمل سويا على مهمة أو مهام محددة.
- الشبكات غير الرسمية: وتتكون من أفراد متعاونين يتصلون مع بعض بشكل غير رسمي ويتقاسمون المعلومات لغرض حل المشكلات على أساس معارفهم وخبراتهم الشخصية، والشبكات غير الرسمية تبرز نموذج جديد للعلاقات غير الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم الشبكي.
- الشبكات الإلكترونية: تقوم على التشبيك من خلال البريد الإلكتروني واستخدام برمجية الحوسبة التشاركية مثل "Lotus Notes" لتساعد المديرين على تبادل الرسائل والمعلومات وفتح العمل الافتراضية "Virtual Teamworks".
- الانترنت تحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية "Intranet" وتؤدي إلى الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة، ولا شك أن هذه الصلات الفائقة القائمة على الانترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدية، حيث الأعلى يحصل على المعلومات الأكثر في حين الأدنى يحصل على اليسير منها؛ فالإنترنت أدت إلى تجاوز هذه الهرمية نحو ما يمكن أن يطلق عليه بالصلات الفائقة "Hyperarcy" كسمة أساسية مترافقة مع استخدام الانترنت والشبكة الداخلية بين العاملين في المؤسسة، والشبكة الخارجية مع أصحاب المصلحة أو المستخدمين، كما أن الويب الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الانترنت هو التمثيل الأفضل لهذه الصلاحية الفائقة، فليس في الويب صفحة أصل "Root Page" حيث يمكن البدء فيه من أي موقع، وأن كل موقع قد يقرر أصحابه أن يكون فيه نظام هرمي من أجل عرضه وتوثيقه، ولكن بين مواقع الويب لا توجد هرمية لأن كل موقع لديه نفس الأسبقية على الويب.¹
- تغير الخريطة التنظيمية من ناحية البناء والتصميم وفق متطلبات الوضع الجديد، الذي يعتمد على التدفق الفعلي والتبادل المعلوماتي الإلكتروني، وعلاقات متبادلة أقل سلطوية.
- التطوير التنظيمي للوحدات الإدارية، وزوال بعضها وظهور وحدات إدارية جديدة أو قد يكون هناك دمج لبعض الوحدات.
- تقلص الحجم التنظيمي في جانب الأعمال ذات الطابع التقليدي الورقي، واتساعه في جانب الوظائف ذات الطابع التقني والمعلوماتي.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، مرجع سابق، ص.ص. 240-242.

- زيادة الحجم الافتراضي للمؤسسة، والذي سيمثل شكل المؤسسة التصوري الذي تدخل فيه عناصر لا ترتبط بالبعد المكاني والزمني، نتيجة لتوفر وسائل أداء الأعمال عن بعد.
- استقلالية الوحدات التنظيمية التسيير الذاتي لوحدات العمل.
- إعادة هندسة نظم المعلومات، والاهتمام بطرق الاتصال بين البيئة الداخلية والخارجية، وإعادة هندسة الصلاحيات والمهام التي تتعلق بمسؤوليات وواجبات الأفراد في التنظيم.¹

1.2.4 الفرق بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي:

يمكن اختصار جملة التغيرات التي طرأت على وظيفة التنظيم الإداري في تحوله للتنظيم الإلكتروني في الجدول الآتي:

جدول رقم 02: الفرق بين أسلوب التنظيم الإداري التقليدي والتنظيم الإلكتروني

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم لوظيفي. - الهيكل قائم على الوحدات الثابتة. - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم عمودي من أعلى إلى أسفل. - مؤسسة ذات هيكل تنظيمي محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم المصفوفي ثم الشبكي. - الهيكل قائم على فرق العمل الجماعية. - تنظيم الوحدات المصغرة. - التنظيم أفقي. - مؤسسات بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. - التقسيم الإداري التقليدي. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم القائم على الفرق حيث يقوم على تكوين الفرق ضمن القسم الواحد، أو من أقسام تنظيمية متعددة ليتجاوز الإطار التنظيمي الرسمي. - التنظيم الخلوي الذي يمكن أن يكون بدون هيكل تنظيمي، حيث المؤسسة تتكون من خلايا تتشكل حسب الظروف من تحالفات داخلية أو خارجية لتأدية المهام المختلفة

¹ حمزة العرابي، وآخرون، الإطار النظري للحكومة الإلكترونية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 2، جامعة البليدة 2، ديسمبر 2013، ص. 203.

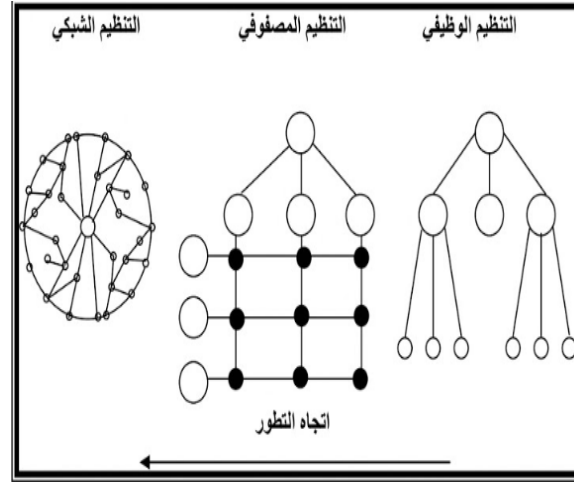
فيها.		
سلطة الأوامر	<ul style="list-style-type: none"> - سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. - التنظيم أحادي الرئيس المباشر. 	<ul style="list-style-type: none"> - الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	<ul style="list-style-type: none"> - اللوائح والسياسات التفصيلية (التعليمات الحرفية). - القواعد والإجراءات المحددة. - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا. 	<ul style="list-style-type: none"> - السياسات المرنة. - الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات. - جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	<ul style="list-style-type: none"> - المركزية: السلطة في القمة. - اللامركزية: السلطة الموزعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعدد مراكز السلطة. - الوحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا.

المصدر: رحمانى سناء، مرجع سابق، ص 137.

انطلاقاً من الجدول رقم (02) نلاحظ أن التنظيم الإداري في الإدارة الإلكترونية حدثت عليه تطورات على مختلف أبعاده التنظيمية ومكوناته الأساسية، بدءاً من الهيكل التنظيمي الذي تحول من تنظيم وظيفي ثابت عمودي محدد، إلى هيكل شبكي مرن أفقي أساسه فرق العمل المدارة ذاتياً، الفرد فيها أكثر تمكين وحرية من القواعد المحددة والإجراءات الحرفية، مما أعطى له مساحة للإبداع وابتكار أساليب عمل تتوافق مع متطلباته التنظيمية والنظم الإلكترونية، في وحدات تنظيمية أكثر استقلالية، متجاوزة فكرة الإطار التنظيم الرسمي القائم على السياسات التفصيلية -تقيد الفرد في التنظيم-، وتتوافق مع المتطلبات البيئية الداخلية والخارجية، وهذا بدوره انعكس على التقسيم الإداري، مستحدثاً بذلك وحدات تنظيمية ذات تنظيم خلوي يتكون من عدة وحدات مترابطة في علاقاتها وتفاعلاتها مع بعضها البعض، وصولاً إلى بعد المركزية واللامركزية؛ فبفضل النظم الإلكترونية للإدارة الإلكترونية أصبحت فكرة تمرکز السلطة وأحادية الرئيس غير معترف بها، خاصة أنه كما تم الإشارة إليه سابقاً جوهر التنظيم الإلكتروني إعادة هيكلة المؤسسات وإعادة هندسة العمليات الإدارية

ومهام صلاحيات أفراد التنظيم بطريقة تتوافق مع الأساليب الإدارية القائمة على التكنولوجيا الرقمية والتفاعل الإلكتروني بعيدا عن السياسات التعقيدية والإجراءات الروتينية الهرمية.

ويمكن توضيح مراحل تطور التنظيم في الشكل الموالي:



شكل رقم 10: تطور أشكال التنظيم

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 241.

2.2.4 تطور التنظيم في ضوء الإدارة الإلكترونية:

التنظيم في ضوء الأنترنت والإدارة الإلكترونية انتقل من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم الشبكي وفق المراحل الآتية:¹

- **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يعتبر الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف، الشكل الشائع استخداما في معظم المؤسسات، وهو يركز على مبدأ التخصص في المهام، بمعنى تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام.

يمتاز هذا النوع من الهياكل بسهولة الإشراف وإمكانية الاستفادة من المهارات الفنية المتخصصة، إلا أنه يعاب عنه البطء في اتخاذ القرارات في ظل المؤسسات الكبيرة الحجم؛ ففي هذا النوع من الهياكل أو التنظيم ينبغي في كل مرة الرجوع إلى المستوى الأعلى، وصعوبة المساءلة والحكم على الأداء، إضافة إلى شعور كل إدارة بالاستقلالية عن الإدارات الأخرى ويصبح من الصعب أن يعمل الأفراد بطريقة موحدة لتحقيق الهدف.

¹ رحمانى سناء، مرجع سابق، ص.ص. 139-140.

- الهيكل التنظيمي المصفوفي: في هذا النوع يتم تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات على أساس الهياكل

الوظيفية أو التقسيمية، وتبرز خصوصية هذا النوع بوجود المشاريع التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة،

أو تخصص لتصنيع منتجات معينة، حيث يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات

والوحدات الفرعية، والصفة المميزة لهذا التنظيم هو أن بعض الأفراد يتلقون التعليمات من مديرين بدل مدير واحد كما هو معتاد في الأسلوب التقليدي في التنظيم، ولذا فإنه توجد سلسلة دائرية من السلطة بدل من السلطة المعتادة، مما ينتج عنه مرونة في التنظيم، وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدراً كبيراً من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات، من عيوب هذا التنظيم هو الإخلال بمبدأ وحدة الأمر أي تلقي التعليمات والأوامر من أكثر من مسؤول، ومحاولة كل واحد اكتساب أكبر قدر ممكن من القوة.

- الهيكل التنظيمي الشبكي: هذا النوع من الهياكل يركز على استخدام تقنية المعلومات لربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، ويتسم التنظيم الشبكي بالصلوات الفائقة بين أفراد التنظيم من جهة، وديناميكية هذه الصلات المتغيرة حسب المهام والحاجة إلى تقاسم المعلومات والمعرفة ذات العلاقة بتلك المهام من جهة أخرى، متجاوزاً بذلك الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع والمستمر بين العاملين والتشكيلات والفرق المدارة ذاتياً.

3.2.4 تطور التفكير الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية

تطور نمط التفكير الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير الشبكي مروراً بنمط التفكير المصفوفي، ومضمون كل نمط فيما يلي:

- نمط التفكير الخطي: عرف هذا النمط من التفكير الإداري في بداية القرن العشرين (مع ظهور الإدارة العلمية)، يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة، وبين الملاحظة الضرورية والطريقة المثلى الواحدة (One Best Way) .

- نمط التفكير المصفوفي: التفكير المصفوفي يتجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر تنوعاً وتداخلاً عمودياً وأفقياً في الوقت نفسه، ورغم ذلك فإنه لم يتجاوز الهرمية العمودية وإنما

يعمل في ظلها؛ فهو بمثابة خطوة في منتصف الطريق أي خطوة نحو الأفقية في الوظائف الفنية والإبقاء على الهرمية في الوظائف الإدارية.

- **نمط التفكير الشبكي:** يعد التنظيم الشبكي أكثر أنماط التنظيم الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، لما يتسم به من سهولة الاتصال بين أفراد التنظيم، والصلات الفائقة بينهم وديناميكيته التي تتغير حسب المهام كسمة أساسية مترادفة مع استخدام الإنترنت والشبكتين الداخلية والخارجية للمنظمة (الإنترنت والإكسترنت)، إضافة أن الوب web الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الإنترنت هو التمثيل الأفضل لهذه الصلات الفائقة.¹

3.4 القيادة الإلكترونية:

من الوظائف الأساسية للعملية الإدارية القيادة، هذه الوظيفة تعد من الركائز الجوهرية في التنظيمات، فبفضلها يمكن للمؤسسة توجيه الأفراد وتعبئتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، وذلك عن طريق التأثير فيهم وتوجيههم والتنسيق بينهم، وكذلك تحقيق التكامل بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة أو المؤسسة.

وقد عُرِفَت القيادة بأنها عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، بحيث يكون الرئيس قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها، والقيادة الإدارية الناجحة هي تلك القيادة القادرة على تنسيق جهود المرؤوسين وحثهم على العمل ودفعهم إليه، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم بشكل متكامل.² إلا أنه مع عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعصر الأنترنت والويب، تغير نمط القيادة من القيادة التقليدية (كما يصطلح عليه باحثي عصر المعلومات) إلى القيادة الإلكترونية ذات الأبعاد الرقمية، المرتكزة على القائد الإلكتروني القادر على التوافق والتفاعل مع بيئة العمل الإلكترونية بمتغيراتها وشروطها.

فالقيادة التقليدية واجهت تحديين أساسيين هما المهام والعاملين، وقد أدى هذان التحديان مع تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين أساسيين هما:

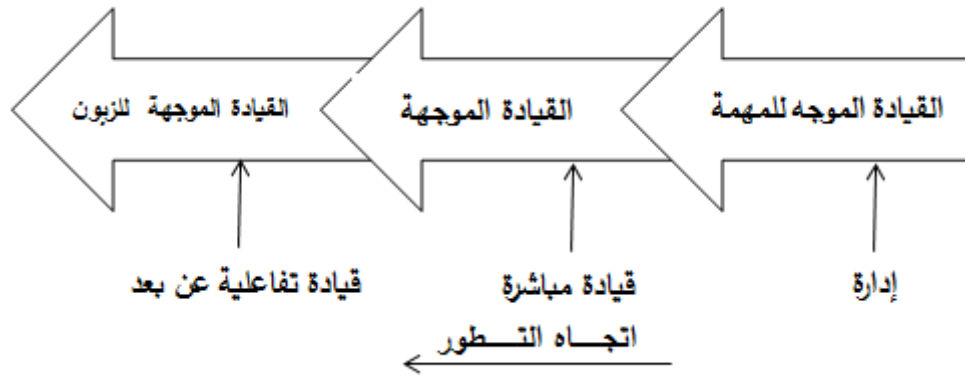
- المدخل المرتكز على المهام: وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري، القوة الشرعية (المرتبطة بالسلطة الرسمية) وقوة المعلومات.

¹ سمير عمري، مرجع سابق، ص. 32.

² عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص. 12.

- المدخل المرتكز على العاملين، وهو المدخل المرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القادة والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيرهم فيهم، وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المؤسسة، وهذا المدخل الموجه إلى الفاعلية أي القيام بالأعمال الصحيحة. وقد أدت التطورات التكنولوجية الكبيرة إلى تطور المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا، وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزاً على الزبون.¹

فالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات بمزاياهم، أثرا على إدارة المؤسسات، فبرزت القيادة الإلكترونية تفاعلية عن بعد، مرتكزة على الزبون ضمن بيئة رقمية تنافسية، ويمكن توضيح تطور تركيز القيادة في الشكل الموالي:



شكل رقم 11: تطور تركيز القيادة

المصدر: زرار العياشي، مرجع سابق، ص. 169.

- أما الإدارة الإلكترونية فقد ساهمت في دعم وتطوير القيادة من خلال النقاط الآتية:²
- توفير كميات هائلة من المعلومات يوميا في كل وقت، لتوجيه جهود العمال وأنشطتهم.
 - توفير اتصال مستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية -الانترانات-
 - توفير اتصال مستمر بين القادة والموردين والشركاء وكل لأطراف خارجية عبر الشبكة الخارجية-الاكسترنات-.
 - زيادة القدرة على الابتكار وجلب الخدمات والمنتجات والأساليب الحديثة.
 - القدرة على زيادة التحفيز والدفع لإنجاز المهام.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية- الوظائف- المجالات، مرجع سابق، ص. 258-259.

² Hassan.N. Rawash, Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions, « Academic Research International », 5(5) September 2014 ,P.220.

- زيادة مبادرة الرغبة في حل المشاكل.

- المرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة.

1.3.4 خصائص القيادة الإلكترونية:

هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تميز القيادة الإلكترونية، ومن بينها نذكر:¹

- قيادة تكنولوجية صلبة تقوم على استخدام تقنيات الحاسبات والمعلومات وشبكات الاتصال في إدارة أعمالها وعلاقاتها.

- عملية أساسها الشبكة العالمية، فهذا يساعد على تبادل المعلومات على المستوى العالمي، ووصول الحقائق والرسائل بين العديد من المستفيدين والجمهور والتقريب بينهم جغرافيا وثقافيا، باستخدام أدوات تكنولوجيا الاتصال.

- عملية تقوم بتحقيق التوازن بين الأدوار وتنفيذها عن طريق تقنيات الاتصال، والتنسيق بين الموارد لتحقيق النتائج العالية.

- عملية تتم داخل سياق بيئة عمل إلكترونية، تتوسطها تقنية المعلومات والاتصال والأنترنت، ويعبر عنها بوجهات جديدة تربط بين القادة والمرؤوسين من خلال قنوات إلكترونية.

- نمط جديد لقيادة الأعمال قائمة على ممارسة الأعمال عبر الأنترنت.

فالقيادة الإلكترونية هي قيادة متميزة تقوم على الاستخدام الواسع للتقنيات الرقمية في أداء مهامها وإدارة علاقاتها الداخلية والخارجية عبر القنوات الإلكترونية، كما أنها قيادة ابتكارية مرنة تهدف إلى تمكين المورد البشري ودعمه وتشجيعه على الإبداع وابتكار أساليب وأفكار جديدة.

وعليه لابد من أن تكون قيادة قادرة على الموازنة بين البعد التكنولوجي والبعد الإنساني للقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2.3.4 أنماط القيادة الإلكترونية:

على الرغم من أن القيادة في الإدارة الإلكترونية ذات بعد إلكتروني إلا أنها أيضا لا تغفل البعد الإنساني والمعرفي، فهي قيادة متكاملة تعمل على تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة لتحقيق الأهداف، ضمن بيئة ديناميكية تفاعلية لها القدرة على التكيف مع المتغيرات، لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه يمكن تحديد أنماط القيادة الإلكترونية وتقسيمها إلى:

¹عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.367.

- أ. القيادة التقنية الصلبة: هي قيادة تقوم على استخدام تقنية الأنترنت من أجل إدارة أعمالها، فاستخدام التقنية تسمح للقادة أينما وجدوا بامتلاك القدر نفسه من المعلومات، وإمكانية التعامل مع الحاسوب نفسه، والاتصال مع كل العاملين أينما كانوا في الوقت نفسه، وتتميز القيادة الصلبة بما يلي:
- قيادة تقنية: تجعل القائد في جانب أساسي وقدرة على متابعة أبعاد التطور التقني، والعمل على توفير مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - قيادة وقت على الأنترنت: تجعل القائد الإلكتروني قائدا زمنيا سريع الحركة والاستجابة والمبادرة (في أي وقت، وفي أي جزء من العالم)؛ فالاتصال الفوري بين الأجزاء المختلفة من العالم يسمح للأفراد في مختلف البقاع التزامن في العمل رغم الفارق الزمني.
 - قيادة الطوارئ: تجعل القائد الإلكتروني يواجه الاضطرابات غير المتوقعة والتغيرات العميقة بشكل سريع، وذلك يتطلب منه الاطلاع على آخر المستجدات والمعلومات ذات العلاقة.¹
 - ب. القيادة البشرية الناعمة (المرنة): هناك وجهة نظر أخرى ترى أن القيادة الإلكترونية ستكون ذات حس إنساني كبير، وذلك لأن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية ومبتكرين وحرفيين نادرين، وهذه التقنيات تتطلب إدارة جديدة بعيدا عن العمل وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات والتفاعلية الشبكية، وهذه القيادة أيضا يجب أن تدرك أن القيمة المضافة تتمثل خلال العمل المعرفي وليس الآلات، كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافيا لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر، وسينتج عن ذلك ما يسمى بالولاء الإلكتروني بين العاملين وبين الزبائن²، والقيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بما يلي:³
 - قائد زبائني/ زبوني: يركز القائد على استخدام تسهيلات الأنترنت من أجل البحث عن السعر الأقل، والمعلومات الأكثر، والجودة الأفضل، الخصوصية الأكثر أمانا والاستجابة الأسرع، وهذا ما يجعل من الزبون الطرف الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة القائمة.
 - قائد عمال ومهني المعرفة: هو الذي يعمل على إيجاد علاقة متميزة بين العاملين سواء العاملين ضمن المؤسسة أو العاملين عن بعد، فالعاملين شأنهم شأن الزبائن يمكن أن ينتقلوا بسهولة بفضل قدراتهم ومعارفهم من المؤسسة.

¹ ماجد بن عبد الله الحسن، مرجع سابق، ص.ص. 65-66.

² مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دار رسلان للطباعة، دمشق، 2009، ص. 97.

³ عنتر بن مرزوق وآخرون، مرجع سابق، ص.ص. 112-113.

- **قائد تنافسي:** تتميز بيئة الأعمال اليوم بالمنافسة الفائقة، بسبب زيادة عدد المنافسين ولأن العمل على الأنترنت وخدماته الإلكترونية متاحة للجميع وأعماله لا تتطلب استثمارات كبيرة، وهكذا تتساوى فرص المنافسة بين المؤسسات كبيرة والمتوسطة والصغيرة.
- **قائد إلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة:** على القائد الإلكتروني الاتسام بالخصائص التي تمكنه من الانسجام مع بيئة الأعمال الإلكترونية.
- ج. القيادة الذاتية:** قيادة الذات من أكثر القيادات بروزا في الإدارة عبر الأنترنت، مما يجعل من القائد الإلكتروني بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة العمل، ولذلك على من يتسم بالقيادة الذاتية الاتصاف بالخصائص الآتية:
 - الاستقامة التي تدعو إلى الولاء للمؤسسة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها.
 - فهم المؤسسة والرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
 - البراعة والمهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
 - الشعور بالمسؤولية تجاه مؤسساتهم.
- وتحتل فرق العمل المدارة ذاتيا مكان الصدارة في الفكر الإداري الحديث، فهي تعمل في ظروف مضطربة غامضة، لذلك من الضروري أن تكون مرنة قادرة على الحركة دون الرجوع إلى قيادات أعلى في ضوء الأهداف المحددة، وعلى أساس ذلك سيتم إدارة المؤسسات المعاصرة من خلال فرق عمل مدارة ذاتيا، لها مهام وأهداف وسياسات واضحة قادرة على الابتكار، واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع المواقف، فكل شخص فيها لديه قدرة على قيادة ذاته¹.
- فالقائد ضمن الإدارة الإلكترونية عليه التوافق مع أبعادها التكنولوجية والبشرية، حيث يكون موقفيا فعالا قادرا على إيجاد بيئة عمل توافقية، مرنة، ديناميكية، لها قدرة التكيف والتفاعل مع مختلف المتغيرات داخليا وخارجيا، وهذا لا يتحقق إلا من خلال توفر مجموعة من المهارات التقنية والفنية والإدارية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:²
- **مهارات المعارف التقنية:** مثل تقنية المعلومات في الكمبيوتر وشبكات الاتصال الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة المعلوماتية والمعرفية كل في مجال تخصصه التطبيقي.

¹ ماجد بن عبد الله الحسن، مرجع سابق، ص. 67.

² عنتر بن مرزوق وآخرون، مرجع سابق، ص. 215-216.

- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء المكتوبة أو الشفوية.
- مهارات إدارية: وتتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمؤسسة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.
- بالإضافة إلى المهارات السابقة لابد للقائد الإلكتروني التحلي بالصفات التي تمكنه من إيجاد وتطوير بيئة عمل ناجحة، ومن بين هذه الصفات نذكر:¹
- **الصدق:** أول سمة مميزة للقائد الإلكتروني الناجح، كون الصدق له تأثير إيجابي على بيئة العمل، لذلك على القائد تعزيز قيمة الثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه، وعليه أن يكون مثالا نموذجيا يحتذى به.
- **الاستجابة:** على القائد الإلكتروني أن يكون مرنا متفتحا على آراء موظفيه، مع منحهم حرية التعبير عن آراءهم وأفكارهم البناءة، بعيد عن الانغلاق على نفسه.
- **اليقظة:** لا ينبغي للقائد الإلكتروني البقاء المكتئب، بل عليه قضاء معظم وقته مع المرؤوسين، وعقد اجتماعات منظمة مع كبار المديرين للحفاظ على سير الأمور بسلاسة، كذلك عليه أن يكون على علم ودراية بكل ما يدور في مؤسسته.
- **التعلم وإعادة التعلم:** القائد الإلكتروني الناجح عليه أن لا يفترض أنه يعرف كل شيء على نحو أفضل، بل عليه التعلم المستمر لمختلف المهارات الجديدة واكتساب المعلومات الجديدة والانفتاح على التجارب الحديثة، للحفاظ على الريادة ومواكبة المعارف المتطورة.
- **المغامرة:** على القائد الإلكتروني أن يكون قادرا على مواكبة التطورات السريعة، والتحلي بالتفكير الخلاق المبتكر، والتحلي بالنباهة للقدرة على اتخاذ القرارات السريعة.
- إضافة إلى الصفات السابقة يحتاج القائد الإلكتروني إلى امتلاك بصيرة إلكترونية تمكنه من استشعار التغيرات البيئية الإلكترونية، ولذا عليه القيام بما يلي:²
- الاهتمام بالدقة وتحليل المعلومات أكثر من الاهتمام بالتعاون، فمثلا قبل رده على البريد الإلكتروني يجب عليه أن يعرف كل الأطراف التي تلقت الرسالة.

¹Hani K. Al-jedaibi, **Determining How Information Technology is Changing The Role Of Leadership in Virtual Organization**, A research paper Submitted to Graduate College, University of Wisconsin-Stout, December 2001, p.p. 18-19.

² رحمانى سناء، مرجع سابق، ص.ص. 143-144.

- تشجيع كل أنماط الاتصال، لأن النظام الإلكتروني مؤهل لاستيعاب الكيف والكم، وعدم اعتبار أي معلومات تافهة.
- نشر المعلومات غير السرية على الشبكة الداخلية، حتى لا يضيع الموظفون الوقت في البحث عنها، وللمحد من السلطات غير الشرعية لبعض المسيرين، الذين يعتمدون إخفاء المعلومات.
- إعادة هيكلة الإدارة بسرعة، وإعادة توزيع الصلاحيات وفتح قنوات تدفق المعلومات، فالإدارة الإلكترونية تقوم على الشفافية والتغيير المستمر، وهي ضد الإدارة الهرمية والاتجاهات الأحادية في الاتصال.
- تشجيع الابتكار، بالسماح للعاملين بارتكاب الأخطاء، فالوقوع في الخطأ أقل خطراً من الخوف منه، فالخطأ يؤدي إلى التعلم والتعلم يؤدي إلى الخبرة.
- التركيز في الثواب والعقاب على الأهداف وحدها، دون العلاقات أو النوايا، ففي الإدارة الإلكترونية ينصرف الاهتمام إلى النتائج والأرقام، لا لمظهر الخارجي والتأثير الكارزمي للشخصية.
- التمتع بمواهب متعددة ومتنوعة لأنه سيحتاج إلى أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، والمهارة الرئيسية للمدير الإلكتروني هي تعدد المهارات والمهام والأفكار.

3.3.4 الفرق بين القيادة الإلكترونية والقيادة التقليدية:

إن الإدارة الإلكترونية بفضل خصائصها تمكنت من تغيير الكثير من العمليات الإدارية داخل التنظيمات، فأضحت الإدارة تتعامل مع مختلف الأنماط التكنولوجية التي من شأنها أن تسهل أداء المهام وتزيد من سرعتها، محدثة بذلك تغييرات جذرية على مختل المستويات التنظيمية والإدارية، فتغيرت نظرة القيادات الإدارية وقناعاتها، ويمكن تلخيص الفرق بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي في الجدول الآتي:

الجدول رقم 03: الفرق بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
خط سير وظيفي ثابت وذو اتجاه واحد	فترات وظيفية متعددة في اتجاهات عديدة
أهدافه طويلة الأجل (معاش التقاعد أهمها)	أهدافه متتالية قصيرة الأجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على علمه وجرأته العملية
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه أولا.	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
يهتم ويغرق في التفاصيل	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يدير بصوته العالي ويجيد الكلام	يدير بأفكاره المبتكرة ويجيد الاتصالات
يتجنب المخاطرة ويسعى إلى هامش الأمان	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغدر قبل أن تفشل
مظهره وملامحه من أهم أدواته الإدارية	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم أدواته الإدارية.
محلي "Localist"	عولمي + محلي "Glocalist"
أحادي المزاج، فهو إما سعيد أو حزين طوال اليوم.	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه.
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين
إما مجامل وإما صدامي -دون وسطية-.	إما محاور وإما مستمع.
غير مضطر للتعلم ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه	مضطر للتعلم ويتعلم بالعمد والاختيار
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل لما يليها	ينجز مهام متعددة في نفس التوقيت
أدواره هي: مسوق وبائع ومدير أفراد	أدواره هي: مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة

المصدر: روبرت هارجروف، الإدارة الافتراضية مهارات القيادة والاتصال والتفاعل عن بعد، خلاصات كتاب المدير ورجل الأعمال، العدد العاشر، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 2002، ص.3.

4.4 الرقابة الإلكترونية:

الرقابة الإدارية هي متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط مسبقا استخدام معايير رقابية، بحيث تحدد الانجازات الايجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها في المستقبل، لتحقيق الأهداف المطلوبة. فالنظام الرقابي يهدف إلى تجنب

الوقوع في المشكلات أو مفاجآت غير متوقعة في المستقبل، وذلك بالاستعداد للاستجابة لأي متغير طارئ في كل وقت.¹ وتتضمن الرقابة الإدارية ثلاث أمور أساسية تتمثل في:²

- التأكد من تحقق الأهداف حسب الخطة الموضوعة.

- التحقق من صحة التصرفات الإدارية أثناء التنفيذ.

- التحقق من احترام الإجراءات المعمول بها، وكذا احترام القوانين والأنظمة الداخلية والخارجية.

وتتميز الرقابة التقليدية بأنها عملية مركزة على الماضي، حيث تأتي بعد عملية التخطيط والتنفيذ، فهي تهتم بمقارنة المعايير المحددة سابقا بالأداء الفعلي من ناحية، ومن ناحية أخرى تحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، إلا أنه مع التطور الرقمي الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات ظهرت الرقابة الإلكترونية، التي ساهمت من تقليل الفجوة الزمنية بين الانحرافات والتصحيح، بفضل التدفق المستمر للمعلومات، والتواصل الدائم بين المديرين والموظفين والموردين والمستهلكين، ما زاد من قدرة عملية التحكم وإمكانية متابعة مختلف العمليات والقرارات وتصحيح الأخطاء.³

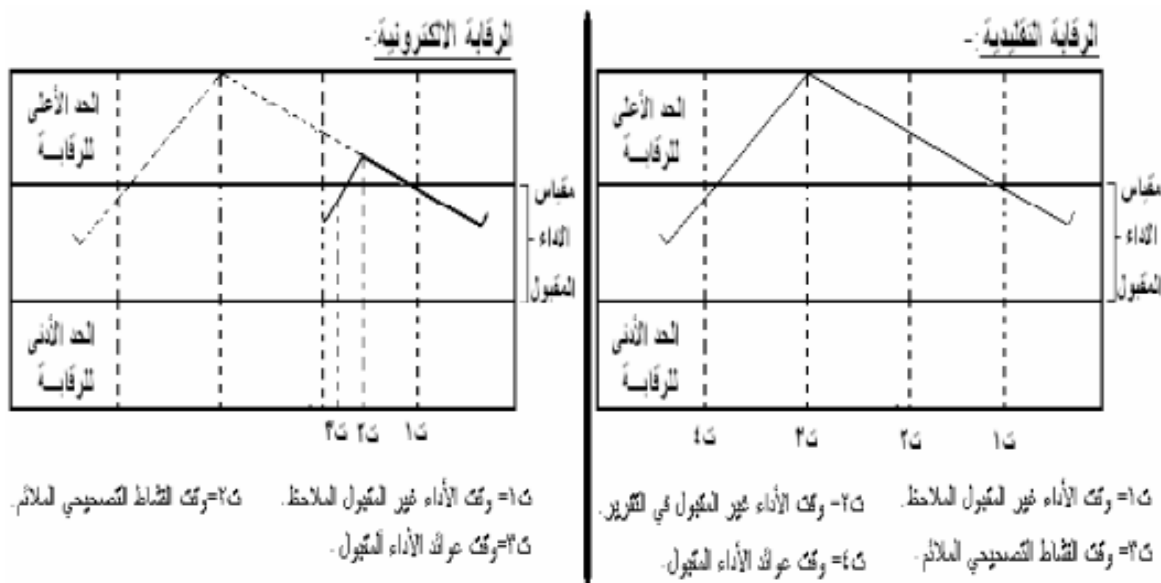
فالرقابة الإدارية بفضل المستجدات التي عرفتتها بفضل نظم المعلومات الرقمية والمعدات الإلكترونية، تسمح برفع مستوى الأداء من خلال التقليل من الأخطاء والانحرافات تزامنا مع حدوثها - في الوقت الحقيقي-، فتدفع معلومات التنفيذ والتسجيل الفوري لها لدى المدير يسمح له بمعرفة كل المتغيرات، والتحكم في مختلف العمليات واتخاذ الإجراءات المناسبة انطلاقا من المعطيات الفورية، ملغية بذلك الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحرافات وإجراءات التصحيح. وهذا ما ذهب إليه "تجم عبود" الذي يعتبر أن الرقابة الإلكترونية قادرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وفي الوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تُسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في الوقت نفسه مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح.⁴

¹ زرار العياشي، مرجع سابق، ص. 170.

² حمزة العرابي، مرجع سابق، ص. 205.

³ Hassan. N. Rawash, op-cit, p. 220.

⁴ ماجد بن عبد الله الحسن، مرجع سابق، ص. 68.



شكل رقم 12: الفجوة الزمنية بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

المصدر: زرزار العياشي، مرجع سابق، ص 172.

أما عن الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية، فيمكن توضيحه في الجدول والشكل الآتين:

جدول رقم 04: الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

صور المقارنة	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
زمن الرقابة	سابقة وأثناء ولاحقة	عملية ديناميكية ومستمرة
الإجراءات	التنفيذ والتقييد بها	التنفيذ والتصحيح والمشاركة في التخطيط
تدفق المعلومات	محدود ومتوقف على جهد المراقب	غزيرة ومتوقفة على خبرة المراقب والتعامل الآني معها
دور القائمون بالرقابة	الرقابة قائمة على الصلاحيات الممنوحة للقائمين عليها	الرقابة قائمة على الثقة في قدرات القائمين عليها
سرعة انتشار النتائج	بحسب الموقع الوظيفي للأفراد	يعلم بها الجميع وفي الوقت الحقيقي
درجة المخاطرة	عالية تتوقف على نوع المعلومات	قلة المفاجآت بسبب تدفق المعلومات ¹
التوافق مع التخطيط	بدرجة محددة	بدرجة متكاملة
الوسائل المستعملة	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	يدوية	رقمية

¹ محمد الجيزاوي، الإدارة الاستراتيجية والعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق، E-Kutub Ltd، لندن، 2018، ص. 216.

درجة التنبؤ	لفترة محددة	لفترة طويلة
البرمجيات	لا توجد	جهازه حسب التصميم
الحاسبات	تستخدم الآلات الكاتبة	تستخدم لحساب الانحراف والاسترجاع
الاتصالات	متقطعة	فورية
مقاييس التركيز	المدى القصير	المدى البعيد

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على كل من محمد الجيزاوي، مرجع سابق، ص. 216. وبوزكري جيلالي، مرجع سابق، ص. 75.

انطلاقاً من الجدول رقم (04) يمكن تحديد مزايا الرقابة الإلكترونية مقارنة مع الرقابة التقليدية في النقاط الآتية:¹

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية بسبب الرقابة المستمرة: بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية، فلا شيء يتفاقم داخل المؤسسة دون معرفته أولا بأول، ما يقلص الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية.
- الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛ فمع القدرة على المتابعة الفورية فإن المدير يكون أقل حاجة لإظهار جهده الرقابي والاحتكاك على أساسه بالعاملين كما هو الحال في الرقبة التقليدية
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن، والعاملين عن بعد.
- الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير، فهي نمط رقابي يمكن وصفه بنمط -الكل يعرف ماذا يحدث- من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية -الوظائف- المجالات، مرجع سابق، ص. 265 - 266.

- وعلى الرغم من المزايا التي تحققها الرقابة الإلكترونية إلا أنها ترافقها بعض الصعوبات ويُأخذ عنها بعض المشكلات، والتي يمكن تحديدها في النقاط الآتية:¹
- إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقد للتفاعل الإنساني، الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المؤسسة سواء كنتطوير للعاملين أو الأنظمة أو المعايير الأخرى.
 - الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقتصر لدى البعض بالمؤسسة بأن الإدارة تراقب نشاطهم أولاً بأول من دون علمهم، خاصة وأن البرمجيات الحديثة أصبحت تسجل عليهم أنشطتهم على الأنترنت سواء لأغراض الاتصالات الشخصية أو ممارسة الألعاب أو الإبحار في مواقع الويب المختلفة.
 - مشكلات الأمن: الرقابة الإلكترونية تجعل المؤسسة ومعلوماتها معرضة عموماً لأنشطة المخترقين "Hackers" وإمكانية العبث في قواعد بياناتها الخاصة المتعلقة بمواردها وزبائنها.
 - إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، هو الآخر يحمل آثاره السلبية في إمكانية التسلل إلى قواعد البيانات، وهذا الأمر يظل ممكناً حتى مع تحديد المجالات التي يمكن الوصول إليها من قبل الأطراف المشتركة في الشبكة الخارجية.
 - الاعتماد الزائد على الأنترنت: البعض يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال المؤسسة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافياً، لكن هذا ليس صحيحاً لأن المضمون الرقابي يظل عملاً إدارياً ذكياً ليس فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة، بل وفي ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهداً رقابياً مكثراً بالنظر لتأثيره على العمل الكلي للرقابة ونتائجها.

5. استراتيجية الإدارة الإلكترونية، وأبعادها

تنفيذ المشاريع يتطلب مجموعة من الخطط، التي تسمح له بالسير المنتظم، بعيداً عن الأخطاء والمشاكل المعرقة لعملية السير وتحقيق الأهداف، لذلك لابد من استراتيجيات عمل منظمة، واضحة، مرنة، مبنية على أسس ومعايير متوافقة وطبيعة المشروع. والإدارة الإلكترونية كمشروع ليست بمنأى عن ذلك، تتطلب هي الأخرى استراتيجيات شاملة، تتوافق مع العوامل التي من شأنها التأثير في تحقيق أهدافها، وبشكل يساهم في الرفاهية الاجتماعية من خلال بناء قاعدة بيانات إلكترونية، منظمة لشبكة العلاقات القائمة بين التنظيمات، والأطراف المتعاملة معها (مواطنين، زبائن، عملاء... إلخ)، انطلاقاً من رؤية مركزة على المعرفة، الابتكار والإبداع، لتقديم مخرجات بأقل مدخلات ممكنة، وبعملات

¹ المرجع نفسه، ص. 266 - 267.

ذات أساليب عمل تضمن جودة وكفاءة تلك المخرجات، لذلك فتنفيذ الإدارة الإلكترونية، يحتاج إلى منهجية عمل ذات رؤية حديثة، واضحة المعالم والأهداف، تقوم على الفكر الإبداعي والقيادة الابتكارية، كما تتطلب الإلمام بأهم الأبعاد الأساسية لها.

1.5 استراتيجية الإدارة الإلكترونية

تعرف استراتيجية الإدارة الإلكترونية بأنها: مسار العمل المنهجي الهادف إلى خلق بيئة إلكترونية للمنظمة، انطلاقاً من وجود رؤية استراتيجية جديدة للإعمال¹، وهذا ما يؤكد على أن تبني نظام الإدارة الإلكترونية، يتطلب قيام المؤسسات والحكومات بمجموعة من الإصلاحات والتطويرات على مختلف المستويات والبيئات، للتوافق مع الرؤية الشمولية للإدارة الإلكترونية.

كما تعرف استراتيجية الإدارة الإلكترونية على أنها: خطة مصممة لتحقيق الأهداف؛ وهذه الخطة تتضمن التعامل مع المعرفة على أنها المورد الأساسي للمشروع، الذي باستطاعته تحقيق الأهداف في أعلى مستوياتها، إضافة إلى الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الحديثة، على اعتبار أنها من الوسائل المساهمة في اتخاذ القرارات الصحيحة، بفضل الخصائص المميزة لتلك الوسائل والتي تسمح بنقل المعلومات وتبادلها بسرعة.²

وبغية تحقيق ذلك، تركز استراتيجية الإدارة الإلكترونية على جملة من المبادئ، حددها فرومان في ثلاث مبادئ أساسية يمكن من خلالها استشراف الرؤية الاستراتيجية، وتتمثل في:³

– أن تكون مرتكزة على العملاء وليس البيروقراطية.

– أن تكون موجهة إلى النتائج.

– أن تكون معتمدة على السوق ومشجعة على الإبداع بشكل فعال.

وهذه المبادئ لا تتحقق إلا أن عملت التنظيمات على تبسيط عملياتها من خلال التفاعل والتكامل بين مدخلاتها المادية رأس المال البشري، باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

فمن خلال العمل الإلكتروني، وانطلاقاً من مبادئ الإدارة الإلكترونية، يمكن للمؤسسات والشركات تحقيق عائد وقيمة مضافة، من خلال خدماتها الإلكترونية وصيغ علاقاتها المرنة والفورية

¹ عادل حرحوش المفرجي، مرجع سابق، ص. 52.

² Iren krebs, Jastyna Patalas-Maliszewska, **An E-administration Strategy for innovation transfer**, 5th International Vilnius Conference EURO Mini Conference “Knowledge-Based Technologies and OR Methodologies for Strategic Decisions of Sustainable Development”, Vilnius, LITHUANIA, September 30–October 3, 2009, p. 382.

³ عادل حرحوش المفرجي، مرجع سابق، ص. 53.

والدائمة مع كل الأطراف المستفيدة والتي لها مصلحة مع تلك التنظيمات، بعيدا عن الحواجز الجغرافية وفي الزمن الحقيقي، ضمن إطار عمل فوري، وفي صورة شبكة مفتوحة للمعلومات.

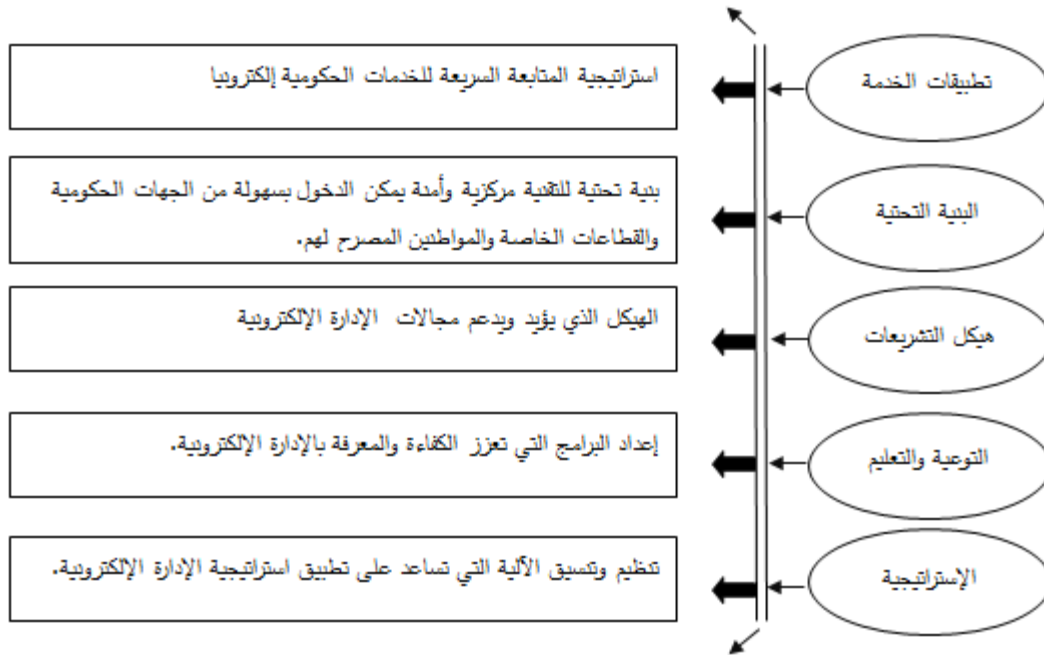
واستراتيجية الإدارة الإلكترونية تتطلب المرونة والاستجابة الدائمة للمتغيرات البيئية، والخبرات والبدائل المركزة على هدف استراتيجي محدد، عام وغير معقد، مع إعطاء الانترنت الأولوية الكبرى، وعلى أساس ذلك يمكن تحديد خيارات استراتيجية الإدارة الإلكترونية، في:

- خيار التحول إلى تنظيم مادي- إلكتروني.

- خيار التحول من تنظيم مادي إلى إلكتروني.

- خيار الموازنة بين المادية والإلكترونية.¹

ولتحقيق ذلك لابد من مراعاة المتطلبات الأساسية التي يمكن من خلال تصميم رؤية استراتيجية، تكون دليلا ممنهجا لبلوغ الأهداف، ويمكن تلخيص أهم مكونات استراتيجية الإدارة الإلكترونية في الشكل الآتي:



شكل رقم 13: استراتيجية منظومة الادارة الالكترونية

المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة، مرجع سابق، ص 81.

¹ المرجع نفسه، ص. 62.

2.5 أبعاد الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية على قول الخبراء الإداريين عائدا إداريا، دوره يتمثل في استيعاب التغيرات المترافقة مع الابتكارات الجذرية، وهي قبل كل شيء إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال، تميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء، وما يرتبط بها على الحد الذي يصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري، هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف، والأكثر كفاءة في استخدام الموارد.¹ وعليه يظهر أن الإدارة الإلكترونية مزيج من شقين، الشق المادي والشق غير المادي -العنصر البشري، المعلومات، العناصر الفنية-. وتأسيسا على ما سبق يمكن تحديد أبعاد الإدارة الإلكترونية على النحو الآتي:

1.2.5 البعد الإداري: القيادة الإدارية العليا لها دور مهم في إنجاح العمليات التنظيمية والإدارية في أي مؤسسة، ففناعة وتفهم المسؤولين، ووضوح الرؤية الاستراتيجية لهم، إضافة إلى استيعاب مفهوم الإدارة الإلكترونية، ودورها التنفيذي والتطويري، ومتطلباتها المادية واللامادية، له أثر كبير في إنجاح الإدارة الإلكترونية، وعامل أساسي في دعم عمليات التحول ومراحل التطبيق. وعليه لا بد للأنماط الإدارية والقيادية أن تتجدد مع مستجدات العصر، فقد أدت التطورات الكبيرة والمتشعبة لتقنيات الاتصالات وبالأخص الإلكترونية منها، إلى تغيير مهم في الإدارة، فقد أتاحت وسهلت الحصول على المعلومات سواء داخل التنظيم أو خارجه، بدقة وسرعة فائقة، كما عززت من القدرات الاستراتيجية لنظم الاتصالات الإدارية، فضلا عن تحقيق عوائد عدة، ولذلك وجب على الإدارة التميز والمرونة، وتطبيق أنماط غير تقليدية، أنماط متفتحة ومتكاملة مع بيئتها الداخلية والخارجية، أنماط قادرة على تقديم حلول إدارية وتنظيمية، وكذلك أنماط قادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات واقتناص الفرص.²

لذلك على القيادات الإدارية إيجاد آليات وميكانيزمات لتحقيق التكامل والتفاعل بين الإدارة والتكنولوجيا، وتوجيه هذه الأخيرة (التكنولوجيا) لتحقيق الأغراض الإدارية، فهي قبل كل شيء وسيلة مساعدة لها، وقد أثبت الواقع العملي أن الإدارة كعملية وممارسة بإمكانها التكيف مع مختلف التطورات والتحديات بما فيها التكنولوجيا.

¹ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق، ص. 40.

² هشام محمد، وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.ص. 71-72.

فالإدارة ما هي إلا مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في أساسها متعلقة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تُمارس فيه وتعكس مميزاته وخصائصه، ومن ثم كل ما يصيب المجتمع من مؤثرات ومتغيرات، وكل ما يحدث فيه من تطورات اقتصادية، سياسية، تنقيية، علمية، واجتماعية، يصيب الإدارة وهي بدورها تتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة¹، وعليه فالتنظيم الإداري الإلكتروني لأي منظمة أو مؤسسة يجب أن يقوم على:²

- الهيكل التنظيمي الإلكتروني، الأفراد والقوى البشرية، إجراءات وسياسات العمل.
- الثقافات التنظيمية للمؤسسة خاصة الإلكترونية منها، والتي يطلق الثقافة الحاسوبية أو المعلوماتية أو الإلكترونية.
- مستوى المؤسسة الإلكترونية وفهم الأبعاد الفنية للتقنية التي يمكن أن تقدم الحلول الإدارية والتنظيمية التي تفرزها البيئة، لتساعد على تأمين القيمة للمؤسسات والمنظمات.
- مستوى وحدات الأعمال الأساسية وإدارة العلاقات فيما بينها، وإدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر المناخ المحيط.

2.2.5 البعد التكنولوجي التقني: ينقسم العتاد التقني للإدارة الإلكترونية إلى الشق المادي والمتمثل في المكونات المادية للحاسوب -النظم، الشبكات، والملحقات-، والشق الذهني المتمثل في البرامج المعنية بالنظم وبرامج التطبيقات.

أ. **أجهزة الحاسوب:** يعد الحاسوب من الركائز الأساسية في النظام الوظيفي للإدارة الإلكترونية، لما يمثله من أداة رئيسية في الأداء الإدارة لمهامها وواجباتها، سواء تعلق الأمر ببرامج النظام، أو في تطبيقاته³، والحاسوب "Computer" مشتقة من الفعل "Computer" بمعنى يحسب، ويعرف الحاسوب بأنه آلة حاسبة إلكترونية ذات سرعة عالية ودقة متناهية في معالجة البيانات وتخزينها، واسترجاعها، وفقا لمجموعة من التعليمات والأوامر للوصول إلى النتائج المطلوبة، فالحاسوب آلة إلكترونية تقوم على ميكانيزمات مترابطة ومتتالية من العمليات والبيانات الداخلية، التي تتناولها بالمعالجة وفقا لمجموعة من التعليمات والأوامر الصادرة إليه، والمتسقة تنسيقا منطقيا حسب خطة موضوعة "Algorithm" مسبقا لحل مسألة معينة، بغرض الحصول على نتائج ومعلومات، تُنفذ في تحقيق أغراض

¹ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، تأثير العولمة على الإدارة، <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60610-impact-of-globalization-on-management.html>، 2018-02-18.

² هشام محمد، وآخرون، مرجع سابق، ص. 72.

³ صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، 2014، ص. 12.

محددة، وتسمى التعليمات والأوامر بالجملة "statement"، ومجموعة الجمل تسمى برنامجاً "Program"¹.

ويتكون الحاسوب من مكونات مادية "Hardware"، ومكونات منطقية "Software".

المكونات المادية: وتقسّم إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

- وحدة التشغيل "Processing Unit": تعد عقل الحاسوب، وتتكون من الذاكرة الرئيسية "Memory main"، وحدة الحساب والمنطق "Arithmetic"، ووحدة التحكم "Control Unit".

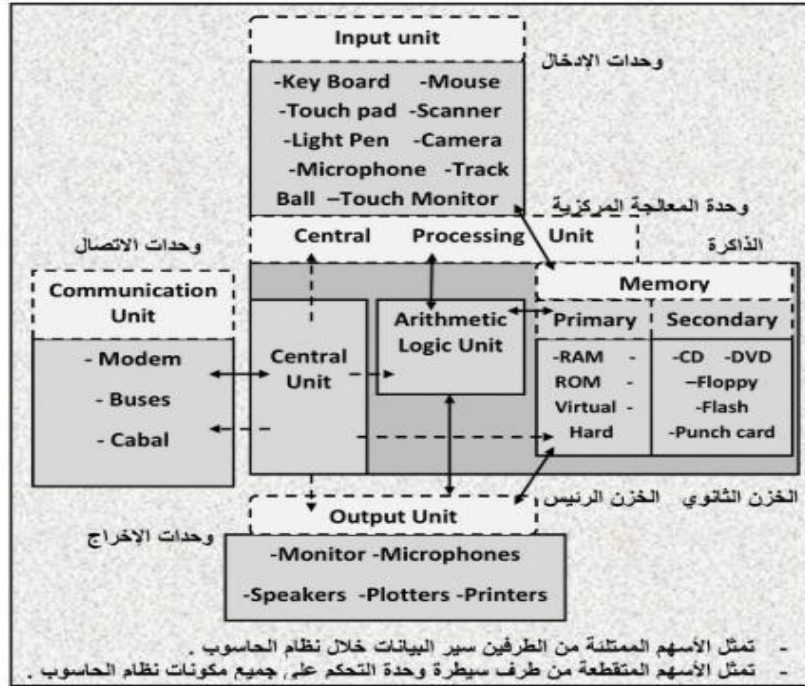
- وحدات الإدخال والإخراج "Input-out put Unit": وتستخدم في إدخال البيانات والمعلومات إلى وحدة التشغيل المركزية، أو إخراجها، أو تخزينها، لاستخدامها بواسطة المستخدم، وذلك بتوجيه من وحدة التحكم.²

- وحدات الاتصال: وتتمثل هذه الوحدات في كل من الأجزاء المتعلقة بمعدات نقل الإشارات والبيانات والمعلومات بين أجزاء الحاسب ووحداته المختلفة من جهة، والسيطرة على تدفق المعلومات بين الحاسب والشبكات، وتساعد مستخدمي الحاسوب على الاتصال بينهم إلكترونياً، فهي تنقل النصوص المكتوبة، الصور، الرسوم، الصوت، والفيديو من خلال الطرقات والبريد.³ ويمكن تلخيص المكونات المادية للحاسوب وآليات عملها في الشكل الآتي:

¹ عقيل محمد عقيل، أساسيات تقنية المعلومات، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014، ص. 11.

² صفاء فتوح جمعة، مرجع سابق، ص. 13.

³ حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهواسي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري - تكنولوجي)، دار الكتب والوثائق، القاهرة، 2014، ص. 121.



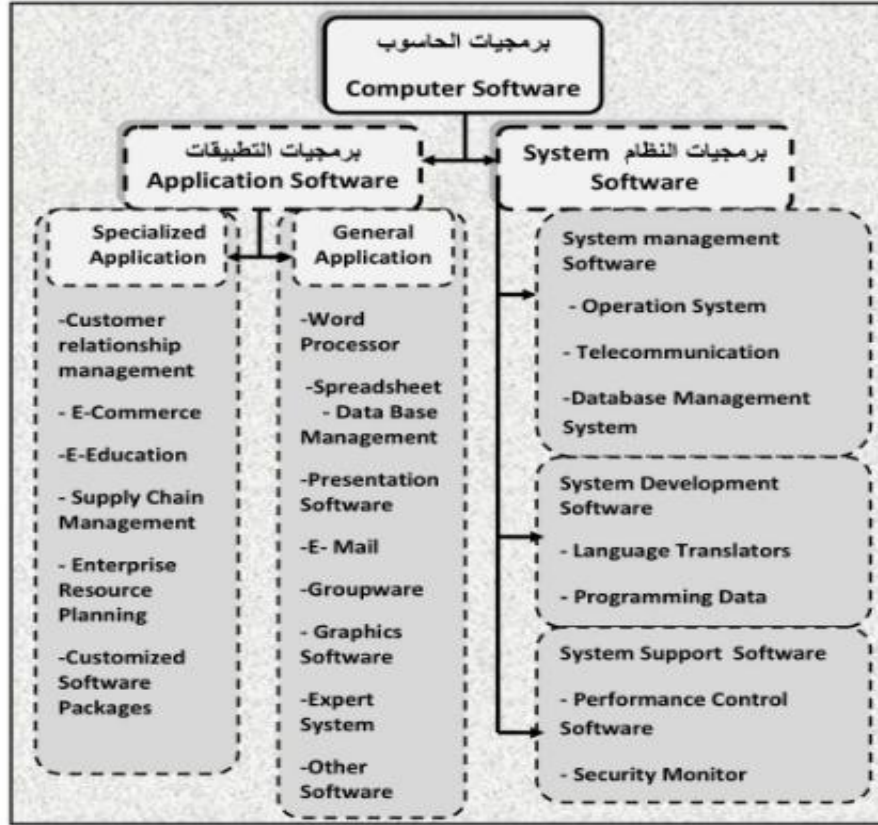
شكل رقم 14: المكونات الآلية للحاسوب وآليات عملها

المصدر: حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهواسي، مرجع سابق، ص121.

المكونات التطبيقية: وهي جميع المكونات غير المادية لجهاز الحاسوب، تتمثل في البرمجيات التي تعد تعليمات مكتوبة بلغة خاصة (لغة الأرقام الثنائية) موجهة للجهاز بطريقة يفهمها الحاسوب لغرض الحصول على نتيجة معينة، وتنقسم البرمجيات إلى برمجيات النظام اللازمة لتشغيل الحاسوب، وبرمجيات التطبيقات¹، التي تنقسم بدورها إلى نوعين برامج التطبيقات العامة والخاصة، برامج التطبيقات العامة تضم مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي "Group ware"، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية "Spread Sheets"، وقواعد البيانات "bases Data"، أما برامج التطبيقات الخاصة فهي متنوعة ومتباينة بحكم طبيعتها منها البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التخطيط، برامج الإدارة... وغيره. وتجدر الإشارة أن برامج إدارة لنظام تعد أكثر تعقيدا مقارنة مع غيرها من البرامج، ومنها على سبيل الذكر نظم التشغيل "operating systems"، نظم إدارة الشبكات، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة.² ويمكن توضيح أنواع البرمجيات وتصنيفها في الشكل الآتي:

¹صفاء فتوح جمعة، مرجع سابق، ص. 14.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق، ص. 14.



شكل رقم 15: أنواع برمجيات الحاسوب

المصدر: حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهواسي، مرجع سابق، ص 137.

ب. شبكات الاتصال:

تعد الشبكة الإلكترونية من العناصر الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، فبالإضافة إلى الشبكات الرئيسية المتعارف عليها في مجال العمل الإلكتروني -الأنترنت، الانترنت، الإكسترنات- فإنه يندرج ضمن البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية الشبكات المحلية "LAM"، الشبكات الإقليمية "MAM"، شبكات النطاق الواسع "WAN"، شبكات المؤسسة، وفيما يلي عرض مبسط لهذه الشبكات، إلا أنه قبل ذلك تعرج الباحثة أولاً على المقصود بالشبكات الإلكترونية.

تعرف الشبكات الإلكترونية بأنها: مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال -سلكية أو لاسلكية- حيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم -رقمية، وصوتية، وصورية-، لغرض تراسل البيانات والمعلومات التي تحتاجها المنظمات لإنجاز أنشطتها وتحقيق أهدافها، آخذين بعين الاعتبار أن كل الأجهزة المتوافقة والتي تقوم بإرسال واستلام

البيانات والمعلومات هي جزء من الشبكة.¹ فالشبكات إذن عبارة عن نظام اتصال بياني، يسمح بنقل وتبادل البيانات والمعلومات على اختلاف طبيعتها -رقمية، صوتية، صورية- إلكترونيا بين المستخدمين، ضمن حيز ومجال اتصالي يتنوع بتنوع طبيعة الشبكة.

شبكات الإدارة الإلكترونية: تركز الإلكترونية على مجموعة من شبكات الاتصال التي تمكنها من نقل وتبادل المعلومات ونقلها ضمن نظام عمل آلي رقمي، وتتمثل في:

- الانترنت: هي اختصار للكلمتين "Interconnecte networks"، وتعني الربط بين عدة شبكات، وهي تشمل على مجموعة من الشبكات لتبادل المعطيات المختلفة الحجم والخصائص، ولهذا فالانترنت ليست شبكة كما هو شائع، وإنما هي ربط بين عدة شبكات (وطنية، جهوية، خاصة،... إلخ)، وهذه الشبكات المتصلة تسمح للأفراد أو المؤسسات بتبادل المعلومات والاتصالات مهما تباعدت المسافة بينهم، متجاوزة بذلك الفارق الزمني والمجال الفيزيقي.

ولهذا تعتبر الانترنت نظاما بريديا ضخما، وموسوعة مفتوحة، ومركزا كبيرا لتجميع المعلومات بشتى أنواعها، ويطلق على الانترنت تسميات أخرى أهمها: "The Web، The Net"، الشبكة العالمية، الشبكة العنكبوتية، الطريق الإلكتروني السريع.²

اختلفت تعريفات الانترنت وتعدد جوانبها لاتساعها، وفي هذا السياق يذكر "R.Smith, J.Mark" "ريتشارد سميث" و"مارك جيبس" بأن تعريف الانترنت يعتمد على عمل الشخص الذي يريد تعريفها، تعريفا يختلف عن ذلك التعريف الذي يقدمه باحث في مجال مهني معين. فخبراء الانترنت ليسوا متفقين فيما بينهم على تعريف جامع لها، إلا أن أغلب الباحثين يتفقون على أنها شبكة عالمية لآلاف مئة الحواسيب المترابطة التي تمرر المعلومات.³

فالانترنت تتميز بأنها ارتباط العديد من الحاسبات الشبكية التي تجمع العديد من المستخدمين عبر العالم، وتتيح لهم نقل البيانات والمعلومات فيما بينهم من خلال بروتوكولات خاصة بهذه العملية.

وقد دخلت خدمة الانترنت في الجزائر أول مرة عام 1993 عن طريق مركز البحث للمعلومات العلمية والتقنية "CERIST"، وفي عام 1998 صدر المرسوم الوزاري رقم 265 الذي بموجبه أنهى احتكار خدمة الانترنت من الدولة، وسمح للشركات الخاصة بتقديم هذه الخدمة، شريطة أن يكونوا

¹ حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهواسي، مرجع سابق، ص. 277.

² باية سيفون، الانترنت والصحافة الإلكترونية، منشورات دار الخلدونية، الجزائر، 2016، ص.ص. 119-120.

³ وائل رفعت علي خليل، إشكاليات الاعلام ومعطيات الواقع، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص. 115.

* مركز للأبحاث تابع للدولة الجزائرية.

جزائريو الجنسية، وبعد تحرير قطاع الاتصالات وارتفع عدد شركات تزويد الزبائن بالانترنت إلى 18 شركة عام 2000، ورغم ذلك بقيت الانترنت ضعيفة مقارنة مع دول الجوار.¹

- **الإنترنت - الشبكة الداخلية**:- هي عبارة عن شبكة مصغرة، تصمم للاستخدام الداخلي للمؤسسة فقط، مهمتها ربط وحدات المؤسسة مع بعضها البعض بغض النظر عن حجمها واتساع رقعتها، وتعرف الإنترنت بأنها الشبكة الداخلية للمؤسسة التي تسمح لموظفي المؤسسة بالحصول على المعلومات والبيانات، وإمكانية تبادلها داخل نطاق المؤسسة باستخدام قنوات اتصال خاصة لهذا الغرض.

وتستخدم شبكة الإنترنت تكنولوجيا الأنترنت، إلا أنها تصمم لتلبية احتياجات العاملين الداخلية، فلا يمكن لأشخاص خارجيين من الدخول إلى مواقع هذه الشبكة دون السماح لهم بذلك، في حالات استثنائية كأن يكونوا موردين.²

- **الاكسترنات- الشبكة الخارجية**:- عبارة عن شبكة مكونة من مجموعة شبكات انترنت ترتبط مع بعضها عن طريق الانترنت. فهي تقوم بربط مجموعة من المؤسسات مع بعضها البعض في نظام معين، أي هي الشبكة التي تربط شبكات الانترنت الخاصة بالمؤسسات والعملاء ومراكز البحث الذين تجمعهم أعمال مشتركة. فهي تؤمن لهم المعلومات والمشاركة فيها والحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية لكل مؤسسة، فالإكسترنات إذن وجدت قصد الاستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي، أي توفير السهولة والسرعة في التعامل مع الأطراف الخارجية عن المؤسسة. وتستخدم في ذلك تطبيقات الانترنت في النقل والتحويل.³ وفي خضم هذه الشبكات توجد الشبكة المحلية "LAN"، التي تعد من الشبكات الأساسية في البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية.

- **شبكة الاتصال المحلي "Local Area network" (LAN)**: يرتبط هذا النوع من الشبكات بالحاسبات التي تعمل معا ضمن نطاق مجموعة عمل أو إدارة وظيفية أو مبنى محدد، ويقصد بشبكة الاتصال المحلية مدى ترتيب مكوناتها في إطار شكلها أو طوبولوجيتها "Topology"، ويقتصر اتصالها على حجم المجال الجغرافي (فصل، قاعة دراسية، دور من أدوار مبنى معين أو كل المبنى، أو مجموعة

¹ ويكيبيديا، الانترنت في الجزائر،

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%B1%D9%86%D8%AA%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1, 2020-04-06, 21:08

² محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، مرجع سابق، ص.ص. 33-34.

³ بوزكري جيلاني، مرجع سابق، ص.ص. 117-118.

من المباني المتجاورة)، ويمتد طول الشبكات المحلية إلى عشرة كيلومترات كأقصى طول من الكابلات¹، وتتيح هذه الشبكة امكانيات متعددة بالنسبة لمستخدميها داخل المؤسسة، ومن أهمها المشاركة في مصادر البيانات والمعلومات على النحو الآتي:²

- مشاركة الملفات "Share Files".

- نقل أو تحويل الملفات "Transfer Files".

- المشاركة في التطبيقات "Share Applications".

- المشاركة في بعض الأجزاء "Share Printers".

- البريد الإلكتروني "Electronic Mail" الخاص بالمؤسسة.

- المشاركة على خط واحد "Internet Connectivity": تتيح الشبكة دخول أكثر من جهاز كمبيوتر على خط واحد من خطوط الإنترنت الخاص بالمؤسسة.

- شبكة الاتصال الإقليمية أو شبكة المنطقة "Metropolitan Area Network" (MAN): هذا النوع من الشبكات يربط بين مجموعة من مباني المؤسسة التي توجد في نطاق أو منطقة جغرافية محددة تمتد حوالي ثمانين كيلومتر، وتستخدم هذه الشبكة بعض أنواع الاتصالات مثل التليفونات وشبكة البيانات العامة "PDN" أو ناقلي تبادل الاتصالات المحلية "Local exchange carriers" (LEC)، أو شركات الكابلات... إلخ، وتعتبر هذه الشبكة أصغر من شبكة المجال العريض ولكنها أكبر من الشبكة المحلية، كما يمكن لهذه الشبكة مساندة تنوع الخدمات كالوصل من شبكة محلية لأخرى وارتباطات تبادل الاتصالات على كافة أنواعها، وترتبط محطات الحاسب مع الحاسبات الكبيرة التي قد تتحكم في هذا النوع من الشبكات، وعادة ما تستخدم نظم الميكروويف وكابلات الألياف الضوئية لربط محاور هذا النوع من الشبكات.³

- شبكة النطاق العريض "Wide Area Network" (WAN): هذا النوع من الشبكات تربط المستخدمين معا وتنتشر على نطاق واسع أو عريض، وغالبا ما تعبر حدود المدن والمحافظات والدول وحتى القارات، تصل شبكة النطاق العريض الحاسبات الآلية في أي مكان في الدول أو العالم معا، وتستخدم هذه الشبكة حامي تبادل الاتصالات المحلية "LECs"، وحامي تبادل الاتصالات الخارجية الطويلة

¹ محمد محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000، ص. 141.

² بوزكري جيلاني، مرجع سابق، ص. 108 - 109.

³ محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص. 143.

عبر الحدود "Long-distane Interchange"، وعلى الرغم من أن شبكة التليفونات العامة والوصلات بين المواقع الثابتة تشكل الدعامة الأساسية لهذا النوع من الشبكات، إلا أنه يمكن للمؤسسات أن تتركب وصلات خاصة بها عن طريق استخدام تسهيلات الميكروويف، أو اتصالات الأقمار الصناعية، بالإضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات الأخرى. ومن أهم أمثلة شبكة النطاق العريض شبكة الأنترنت، حيث تربط آلاف المؤسسات والمنظمات والأفراد في كل أنحاء العالم.¹

- **شبكة المؤسسة "Enterprise Network":** هذا النوع من الشبكات يمثل خطوة متقدمة تتعدى حاسبات مجموعة العمل، حيث تربط كل نظم الكومبيوتر المتواجدة في المؤسسة، بغض النظر عن نظم التشغيل والبروتوكولات والتطبيقات والمواقع الجغرافية، وهذا النوع من الشبكات قد يتضمن كلا من الشبكات المحلية "LAN"، وشبكات المناطق "MAN"، وشبكات المجال العريض "WAN"، التي قد تتربط معا لخدمة المؤسسة، فهي تجعل الشبكات متكاملة مع الأدوات والملحقات الأخرى المرتبطة بها -النهايات الطرفية، الحاسبات، وسائل التخزين، الطابعات،... وغيره من الأدوات أو الملحقات-، بالإضافة إلى الاتصالات الصوتية ونقل الرسومات التي تتواجد في كل مكاتب المؤسسة، فهي بذلك تُعَبِّئ كل موارد الشبكة المتاحة، وتوفرها لكل إدارات ووحدات المؤسسة. وتعتبر هذه المظلة مظلة الشبكات المستخدمة في المؤسسة، لذلك يطلق عليها شبكات الأنترنت، حيث ستخدم تكنولوجيا شبكة الأنترنت للربط الداخلي، والارتباط بخدمات وموارد شبكة الأنترنت، مكملة بذلك كل النظم المتواجدة بها.²

هذه الشبكات تسمح للإدارة الإلكترونية بتكوين نظام اتصال علائقي تفاعلي على المستويين الداخلي والخارجي، فالبرامج الشبكية ونظمها الرقمية، لها دور في توسيع البنية الاتصالية للتنظيم، وتسهيل تعامل الفاعلين مع المؤسسة، ضمن بيئة رقمية مرنة.

3.2.5 بعد صناع/عمال المعرفة: من العناصر الأساسية في منظومة الإدارة الإلكترونية صناع/عمال المعرفة، هذا المفهوم نقلا عن الباحث "أحمد سرمند عبد الله الشمري وآخرين" مصطلح أوجده "بيتر دراكر" P.Druker عام 1959، وهو مصطلح يعبر عن التغيير من الاقتصاد المستند إلى العمل اليدوي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة كمصدر رئيسي، فصناع المعرفة بؤرتهم الأساسية المعرفة نفسها، ونشاطاتهم الرئيسية تتمثل في امتصاص، إيجاد، ونقل المعرفة بشكل جوهري. وقد وصف "بيتر دراكر"

¹ المرجع نفسه، ص. 144.

² المرجع نفسه، ص. 142.

صناع المعرفة بأنهم الأشخاص الذين يفهمون ويستعملون الرموز، المفاهيم، المعرفة، والمعلومات، أما "آرثر اندرسون" A.Anderson" فيصفهم بالمجموعات التي تملك الفكر والإبداع والسلطة، في حين العالم الكندي فرانسيز يرى بأنهم العاملون الذين لهم قدرة تحقيق الثروة بالدماغ بدلا من الأيدي، فهم يضيفون القيمة إلى منتجات التنظيم من خلال إبداعاتهم، تحليلاتهم، أحكامهم، تكاملهم، وتصميمهم.

وقد عرفت مطبعة جامعة اكسفورد 2011 في صفحتها الأولى صناع المعرفة بأنهم العاملين الذين يتضمن عملهم معالجة أو استعمال المعلومات، ويعتبرون سلع ثمينة جدا. وهذا النوع من العاملين بحسب "Bigliardi,etal" نوع معين من العاملين في مجال المعرفة، وهم موظفي البحث والتطوير، العلماء، ومهارات ومواهب المهندسين ولعاملين التقنيين الآخرين المشاركين في الاستشارة لمعتمدة على أبحاث متخصصة، وأعمال وتطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة.¹

فصناع المعرفة هم العنصر البشري الذين يملكون مجموعة من المعارف المتراكمة الناجمة عن الخبرات الممارسة، فهم مورد يملك قدرات ومهارات ابداعية وابتكارية في مجال العمل والتطوير، مما يجعل منهم رأس مال فكري بالغ الأهمية في التنظيم، لما لهم من قدرات متميزة في تحقيق القيمة المضافة للتنظيمات، ومعالجة المشكلات التي تواجهها، وعليه صناع المعرفة في منظومة الإدارة الإلكترونية وهم العنصر الفعال، ورأس المال الفكري الذي يتولى إدارة المعرفة وصنعها، كما أنهم حسب "سعد غالب ياسين"² العنصر الذي يتولى إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

أ. خصائص صناع المعرفة: من مميزات صناع المعرفة يحدد "بيكر" النقاط الآتية:³

- هو العامل الذي يمتلك معرفة مهمة للمنظمة، وغالبا ما يكون الشخص الوحيد الذي يملكها.
- هو العامل الذي يستطيع استخدام المعرفة في عمله.
- المعرفة غير ملموسة نسبيا.
- هو العامل الذي يعمل بشكل فكري في اغلب الأحيان، ولكن ليست قاعدة ثابتة.
- صناع المعرفة ليس عملا بحد ذاته، بل هم رأس مال.

¹ أحمد عبد الله الشمري، وآخرون، دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات، "مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية"، 18(2)، العراق، 2016، ص.ص. 11-12.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص. 32.

³ أحمد عبد الله الشمري، وآخرون، مرجع سابق، ص. 13.

ب. أبعاد صناع المعرفة:

- يمكن تحديد أبعاد المعرفة انطلاقاً مما قدمه سكولز "Scholes" في نموذج، حيث حدد الأبعاد الآتية -
- المهارات التكنولوجية، القدرات التنظيمية، القدرات الاجتماعية، الثقة المتميزة:¹
- المهارات التكنولوجية: هي جميع القدرات والإمكانات التي يتمتع بها صانع المعرفة وتجعله قادراً على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة أثناء إنجازه لمهامه.
- القدرات التنظيمية: تمثل قدرة صانع المعرفة على التعامل مع مختلف النظم الإدارية وإيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بالإجراءات والقواعد الإدارية استناداً على الخبرات والمهارات المعرفية المكتسبة.
- القدرات الاجتماعية: هي مجموعة الإمكانات والمهارات الاجتماعية التي تجعل صانع المعرفة قادراً على بناء علاقات اجتماعية مميزة مع جماعته في العمل ومجتمعه الخارجي.
- الثقة المتميزة: وهي ثقة صانع المعرفة بنفسه وثقة منظمته أو مؤسسته به، ويأتي هذا التميز نتيجة المعارف والمهارات التي يكتسبها صانع المعرفة خلال مسيرته المهنية والتي تجعله متفرداً ومتميزاً في إنجاز بعض الأعمال مما يعزز ثقته.

6. سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

على الرغم من أن الإدارة الإلكترونية فكرة تعبر عن الرفاهية كما يراها البعض، إلا أنها أيضاً حتمية فرضتها التغيرات التي صاحبت الاقتصاد الرقمي أو كما يسمى الاقتصاد الشبكي، هذا الأخير جاء بإجراءات وأساليب إدارية حديثة، عملت على تطوير مبادئ الإدارة المتعارف عليها، تلك الأساليب استطاعت إحداث ثورة ونقل نوعية في مجال الإدارة، ولكن رغم الأهمية التي تحقّقها الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من مزايا لجميع الأطراف، إلا أن التطبيق على أرض الواقع لا يخلو من بعض المصاعب والنقائص، فهي حالها حال أي مشروع سلبياته وإيجابياته تتوقف على طبيعة وحجم ذلك العمل والإمكانيات المسخرة له، ومن سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية نذكر:

البطالة: إن الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة بدلاً من الإنسان يؤثر على سوق العمالة والطلب عليها، لذلك فإن الاعتماد الكلي على المعلوماتية يؤدي إلى البطالة، فمثلاً هناك بعض الشركات التي تخطط للاحتفاظ بـ 20 % فقط من طاقة العمل المتاحة لديها.

¹بوزياني محمد، دولي لخضر، دور صناع المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، "مجلة البشائر الاقتصادية"، 5(2)، جامعة بشار، أوت 2019، ص. 802.

-**التفكك الاجتماعي:** في حال الاعتماد الكامل على المعلوماتية وتقليل فرص الاتصال الجماهيري بين البشر، وبالتالي فقدان جزء كبير من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ غالبا في أماكن التجمع.

-**ضغوط العمل:** إن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر المصدر الرئيسي للإدارة الإلكترونية، يؤدي لزيادة عبء العمل الكمي للوظيفة، والذي ينتج عنه القلق الناتج من الخوف من عدم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية، والخوف من فقدان المكانة والتغيير بسبب عدم القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة، والخوف من الفشل والإحلال الوظيفي.

- **عدم الرضا الوظيفي:** إن تعدد أنظمة المراقبة الإلكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين، وعمليات مراقبة المعلومات أولا بأول، كلها عوامل قد تؤدي إلى أن يصبح الفرد أقل رضا عن عمله.

- **الكلفة العالية لبناء مشروع الإدارة الإلكترونية:** إن العمل على بناء مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج ميزانية ضخمة لتحقيقه، فهي تتطلب بنية تحتية، خدمات مساندة للمشروع كالتدريب، التأهيل... إلخ.¹

-**المشاكل الفنية والتقنية:** ومن بينها انقطاع التيار الكهربائي، توقف البطاريات الاحتياطية المساندة، رداءة البرمجيات المستخدمة وضعف الصيانة البرمجية، عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية.²

إضافة لتلك المشكلات، قد يصاحب تطبيق الإدارة الإلكترونية أيضا:³

- **التجسس الإلكتروني:** تطبيق الإدارة الإلكترونية يرافقه تحول الارشيف الورقي إلى أرشيف إلكتروني، ما قد يعرضه لعملية التجسس الإلكتروني على الوثائق وكشفها أو نقلها أو إتلافها، فمن الناحية الأمنية هذه النقطة تشكل خطرا كبيرا على المعلومات والوثائق الإدارية سواء المتعلقة بالأفراد أو المؤسسات أو الإدارات أو حتى الدول، لذلك يجب تحصين الجانب الأمني أثناء عملية التطبيق لتلافي التابعات المترتبة عن ذلك في حالة إهماله. والتجسس الإلكتروني عادة يأتي من ثلاث فئات هي: -الفئة الأولى: الأفراد العاديون.

- **الفئة الثانية:** هي الهاكرز (القراصنة).

- **الفئة الثالثة:** أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

¹صدام الخمايسة، مرجع سابق، ص. ص. 92-94.

²محمود سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص. 96.

³فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص. ص. 231-234.

فإذا كان الأفراد العاديون وبعض الهاكرز يقتصر خطرهم على إعاقة العمل وإيقافه، فإن أجهزة الاستخبارات العالمية أو بعض الهاكرز ذو الخبرة في هذا المجال يمكنهم الوصول إلى كافة الوثائق الحكومية أو وثائق المؤسسات والأفراد والمتعاملين وما إلى ذلك، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدول.

- **زيادة التبعة للخارج:** بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على التكنولوجيات ومن المعلوم أن الدول العربية ليست رائدة في هذا المجال، يجعل منها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في تبعية متزايدة للدول الغربية الصناعية، وهو انعكاس سلبي على الكثير من المجالات خاصة المجال الأمني للإدارة الإلكترونية. فالاعتماد الكلي على النظم الإلكترونية والتقنيات الرقمية للدول الأجنبية، يعرض أمن المعلومات للخطر كما أشرنا إليه سابقا، إضافة لذلك التجسس الإلكتروني لا يتوقف خطره على الجانب العسكري فقط بل يتعداه إلى القطاع التجاري، حيث تتمكن الشركات الكبرى من خلاله من الحصول على أكبر قدر ممكن من معلومات المنافسين في الأسواق، ونظرا لخطورة هذه النقطة يناهز الكثير من الباحثين ويشددون بضرورة دعم البحث العلمي في المجال التكنولوجي، وتطوير استراتيجيات وحلول أمنية محلية مستقلة بذاتها.

- **شلل الإدارة:** التطبيق غير السوي أو الانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى النمط الإلكتروني، دون مراعاة تسلسل المراحل وتدرجها من شأنه أن يؤدي إلى حدوث شلل للوظائف الإدارية، نتيجة للتخلي عن الأسلوب القديم وعدم تهيئة الظروف للأسلوب الجديد، فتقع الإدارة في مشكلة الشلل والتوقف مؤثرة بذلك على الخدمات التي تقدمها.

لذلك عند الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات لابد من الحذر والتنبه لمختلف المعضلات التي قد يقع فيها المشروع، وهذا ما يجبر أصحاب القرار من التخطيط الجيد وتهيئة الظروف والمتطلبات، فكما طرحنا سابقا تأثير الإدارة الإلكترونية لا يقتصر على طرف دون سواه، فهي تؤثر على المجتمع والمؤسسات والمواطنين، وأي خلل أو مشكلة تصادف التطبيق أو عملية التحول تعود سلبيًا على جودة الخدمات الإلكترونية.

هذا إلى جانب وجود عدد من السلبات المتعلقة ببيئة التطبيق، من بينها:¹

- انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة.

- رداءة البرمجيات المستخدمة، أو ضعف الصيانة البرمجية.

- عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية.

¹ محمود سمير أحمد، مرجع سابق، ص. 96.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى منظومة الإدارة الإلكترونية باعتبارها مدخلا إداريا، نجم عن التكامل والتفاعل بين الإدارة والتكنولوجيا، فهي بالإضافة إلا أنها حتمية مفروضة عليها (الإدارة)، مكسب قلب الموازين والأدوار الإدارية التقليدية، وبذلك تمكنت التنظيمات من تجاوز معضلات الهيكل الهرمية، والسلطة الوظيفية المرافقة لها، فالمنتبع للسياق الإداري من الناحية التاريخية يجد أن الإجراءات الإدارية وعملياتها، لم تبقى حبيسة الفكر الكلاسيكي، وأساليبه التقليدية، وإنما كانت في كل مرة تستجيب للخصوصيات المرحلية، وتتوافق مع معطياتها، وهو ما يمكن إسقاطه على التحول للعمل الإداري الإلكتروني، فالأنساق التنظيمية اليوم لم تبقى أسيرة الانغلاق، وإنما التزمت بسياق المفاهيم المتأصلة في التوجهات الحديثة، مما دفعها إلى تغيير أساليبها بما يتماشى مع سيرورة المتغيرات البيئية.

فعلى المستوى الإداري، الإدارة الإلكترونية سمحت بإحداث الكثير من التطويرات، في العمليات الإدارية ووظائفها ضمن بيئة رقمية، تنطلق من فكرة الاستغلال الأمثل للزمن الحقيقي، لتقديم مخرجات تتوافق مع تطلعات الفاعلين، منتجة بذلك تنظيمات تفاعلية مرنة.

كما تم في هذا الفصل، تسليط الضوء على أهم العناصر الأساسية المندرجة ضمن أبعاد ركائز الإدارة الإلكترونية، فنظام الإدارة الإلكترونية لا يمكن تحقيق فاعليته إلا من خلال تكامل كل من البعد الإداري، البشري، والتكنولوجي، وبالإضافة لهذه الأبعاد تتحقق أهداف الإدارة الإلكترونية بوجود دعائم على المستوى المجتمعي، تتأقلم مع معطيات الرقمنة.

الفصل الثالث:

الإدارة الإلكترونية والنماذج التطبيقية

تقديم الفصل

1. تطبيق الإدارة الإلكترونية
2. مرتكزات التحول للإدارة الإلكترونية
3. مراحل التحول للإدارة الإلكترونية
4. أنماط/ مجالات الإدارة الإلكترونية
5. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
6. تجارب الإدارة الإلكترونية في بعض الدول

خلاصة الفصل

تقديم الفصل

حتمية الخضوع لمتغيرات البيئة التنظيمية، فرض على التنظيمات التوافق مع متطلبات الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية، فكان لزاماً عليها التكيف مع المقتضيات التي تملئها تلك الأبعاد، وانتهاج بنية تنظيمية وهيكلية تتسم عناصرها بالديناميكية والتفاعل المستمر، وتستجيب لتعقيدات المشكلات التي قد تعترضها، للتمكن من ممارسة نشاطاتها وأداء مهامها بشكل مميز، وبلوغ الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وعليه أضحت تبني الإدارة الإلكترونية ضرورة إدارية، تطلب مراعاة شروط التطبيق والتحول.

بغية التعرف على مرتكزات الإدارة الإلكترونية، والاستراتيجيات المتبعة في عمليات التحول للعمل الإداري الإلكتروني، تم توضيح بعض العناصر المندرجة ضمن ذلك، من متطلبات وشروط، مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية، ثم مجالات التطبيق، مع عرض نماذج لبعض التجارب العربية والعالمية، المتميزة بالريادة وتحقيق النجاح في مجال الخدمات الإلكترونية.

1. تطبيق الإدارة الإلكترونية

تغير المفاهيم والتوجهات الإدارية المرافقة للثورة المعلوماتية والرقمية مطلع القرن الماضي، فرض على المؤسسات تغيير سياساتها وأساليب عملها، فقد أصبح لزاما عليها التكيف مع التطورات التي أحدثتها الانترنت بتشبيكها الفائق؛ فاليوم المؤسسات تعاملاتها ضمن بيئة إلكترونية تفاعلية، مما تُحتم عليها اقتناص الفرص ومجابهة التحديات التي رافقت تلك التطورات، المصاحبة لسيطرة صناعة المعرفة، الذكاء الاصطناعي، والرفاهية الاجتماعية، استجابة لمتطلبات الزبائن والمتعاملين.

1.1 دوافع التحول للإدارة الإلكترونية

من تغيرات البيئة التنظيمية التحول للعمل الرقمي، وتطبيق الإدارة الإلكترونية، هذه الأخيرة استراتيجية تحقق أهداف المؤسسات وتطلعات الأطراف المتعاملة معها، بالتركيز على العناصر الأساسية في المؤسسة، المتمثلة في المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن العوامل التي تدفع للتحول للإدارة الإلكترونية نذكر:

- **التطورات السريعة في تقنية الحاسبات:** ثورة الحاسبات انعكست كثيرا على التطبيقات من قبل التعليم، التدريب، تنمية الموارد البشرية وتطبيقات الإدارة، ففي هذه الأخيرة أضحت الآلات تتخذ الكثير من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، كما أدت لتغييرات في شكل التنظيم الداخلي ووظائف الإدارة والعلاقات والتفاعلات بين العاملين في التنظيم والمتعاملين معه، وهذا يتطلب تغييرا كبيرا في مفاهيم ومبادئ ونظريات الإدارة والتنظيم التي تمت صياغتها في منتصف القرن العشرين وفي ممارساتها التي ترسخت منذ ذلك الحين.

- **التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت:** التطورات الحاصلة في تقنيات الاتصال أحدثت تغييرات مهمة في الإدارة، فقد أتاحت لها كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها وعبر دول العالم كافة، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة، وهذا عزز القدرات الاستراتيجية لنظم الاتصالات والإدارة، محققة بذلك مجموعة من الفوائد الملموسة وغير الملموسة؛ فالتقنيات الجديدة للاتصالات أو كما يطلق عليها التقنيات الرقمية **Digital Technologies** تمكن الإدارة من الإبحار في عالم المعلومات، مؤديا بها إلى الإدارة عبر الحاسب الآلي وليس الإدارة الورقية.

- **العولمة:** ساعدت العولمة على دفع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من محاولة الاستفادة أقصى ما يمكن من التقنيات الحديثة لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، والاستثمار فيها من أجل تحسين

الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وهو ما مهد للإدارة الإلكترونية كخطوة لإثبات الذات في السياق العالمي المتسارع.

- انتشار الثقافة الإلكترونية: الأجيال الجديدة تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية، والحديث عنها يُستنبط من المصطلحات التي شاعت بين الشباب والمتعلقة بالإنترنت والثقافة الرقمية، فالأمر لم يعد يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي للتعامل مع التقنيات الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الاعلامية، مقاهي الإنترنت وغيرها من وسائل نقل الثقافة الإلكترونية، لذلك فإن الكثير من المواطنين في الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالميا، وأصبحوا أكثر تطلعا نحو الخدمات أفضل وأسرع وخصوصا مع الانفتاح العالمي الذي سهل معرفة ما يدور في العالم المتقدم بفضل وسائل الاتصال الحديثة.¹

بالإضافة لتلك الدوافع فهناك بعض العوامل والأسباب التي دفعت الإدارات إلى التحول للعمل الإلكتروني وتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن بينها:²

- العوامل السياسية: تعد التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل التي دفعت الكثير من الجهات الإدارية إلى تعميم استعمال تطبيقات التقنية على دوائها، كما ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطلبا لتحقيق الأنظمة لشعوبها لكسب ثقتهم وتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرارات الحكومية، مما جعل من الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق ذلك.

- الحوار والتواصل: الرغبة الجماعية لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء الآخر، وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي، وإنشاء أواصر للصدقة مع شعوب العالم لدى الكثير من الفئات الاجتماعية، شكل عنصر ودافع للجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تعميم تطبيقات التقنيات الحديثة، بوصفها نافذة تمكن المجتمع من التواصل مع العالم إنسانيا، ومعلوماتيا، واقتصاديا، وإداريا، وفي ظل غياب الثقافة التقنية العامة ستبقى القدرة على التواصل محدودة، لذا كان سعي الجهات الإدارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من باب نشر ثقافة التقنية وتعميق الخبرة الاجتماعية، على اعتبار أنها أداة تواصل وأداة إنتاج.

¹ رحمني سناء، مرجع سابق، ص.ص. 39-40.

² بوزكري جيلالي، مرجع سابق، ص.ص. 80-84.

كل هذه الأسباب من شأنها دفع مختلف القطاعات القيام بعملية التغيير والتطوير لمواكبة التحديات المفروضة والاستثمار في التكنولوجيات الحديثة، وذلك بتبني الاستراتيجيات المعاصرة وعلى رأسها الإدارة الإلكترونية التي تسمح للإدارات من تحقيق الكثير من المزايا والفوائد لكل الأطراف المتعاملة معها، لذلك يدعوا المختصون في المجال الإداري أنه عند تطبيق الإدارة الإلكترونية بضرورة مراعاة خطوات علمية وعملية دقيقة، مع توفير المتطلبات اللازمة للتطبيق من أجل إمكانية تحقيق الأهداف بطريقة تحقق التفرد والتميز على مختلف الأصعدة، من خلال القدرة على:¹

- الاستجابة للمتغيرات البيئية بما يعمق نظم الجودة.
- الاستجابة الفورية للمستخدمين بأقل وقت وجهد ممكنين.
- استثمار التكنولوجيا الرقمية في الخدمات ومختلف العمليات، بشكل يحقق الفعالية والكفاءة.
- تطوير نظم فعالة أكثر مرونة لإدارة الموارد البشرية والمالية والمادية، بشكل يتوافق مع المعطيات التقنية العالية.
- تنشيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية والقادرة على تنمية الفعالية وسرعة الأداء واتخاذ القرار، مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات البيئية.

2.1 متطلبات الإدارة الإلكترونية:

أي مشروع مهما كانت طبيعته يتطلب مراعاة جملة من المتطلبات التي تسمح له بتنفيذ خطته بالشكل السليم، بعيدا عن الخسائر والفشل نتيجة الوقوع في الأخطاء. والإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع ضخم، يتطلب التخطيط الجيد، وتوفير المتطلبات اللازمة للتطبيق، تجنباً للمعضلات أو المشكلات التي قد تعرقل سيره في الواقع الفعلي، أو تحد من نجاحته، ومن جملة متطلبات الإدارة الإلكترونية:

- **البنية التحتية:** الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل مستوى عال من البنية التحتية، المتضمنة شبكة حديثة للاتصالات والمعلومات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية، قادرة على تأميل التواصل بين المؤسسات الإدارية نفسها وبينها وبين المؤسسات والمواطنين من جهة أخرى.

¹ عبد العزيز سلمى عشبة، الإدارة الإلكترونية : مدخل لتميز أداء الإدارة العامة، 'مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية'، 11(1)، جامعة الجلفة،

- توفير الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية والتي بواسطتها يمكن التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة، الهاتف الشبكي، وغيره من الأجهزة التي تمكن من الاتصال والولوج إلى الشبكات العالمية أو الداخلية، وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.
- وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عن العمل الإلكتروني وتوابعه.¹
- توافر عدد لا بأس به من موردي الخدمة بالإنترنت وبأسعار معقولة قد الإمكان، لإمكانية فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المستفيدين والإداريين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية، بأقل جهد ووقت ممكنين وأقل تكلفة.
- التدريب وبناء القدرات لكافة الإداريين والعاملين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد ومراكز تدريب مختصة، مع ضرورة نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمستفيدين والإداريين.
- توفير مستوى مناسب من التمويل، فالتمويل يمكن من الصيانة الدورية وتدريب الكوادر والإداريين للحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية في العالم.
- توفر الإرادة السياسية، يجب أن يكون هناك مسؤولين أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذه الإدارة، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل، كما تتولى الإشراف على التطبيق وتقييم مستويات التنفيذ.
- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية: مسألة الأمن تعد من أهم معضلات العمل الإلكتروني، فالمعلومات والوثائق التي جرى حفظها، وتطبيق إجراءات المعالجة عليها إلكترونياً يجب الحفاظ على سريتها وأمنها، وأي ضعف في هذا المجال يعد ضعفاً للثقة، التي تعد من أهم أساسيات نجاح الإدارة الإلكترونية، ولتوفيرها لابد من آليات واستراتيجيات أمنية ضمن الأنظمة الإلكترونية، كنظم المصادقة

¹ محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص.ص. 115 - 116.

والسرية والتكامل، وهذا يقتضي أن تساير القوانين والتشريعات مشروع الإدارة الإلكترونية منذ بدايته كفكرة حتى تطبيقه نهائياً.¹

2. مرتكزات التحول للإدارة الإلكترونية:

يرتكز تطبيق الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تساهم في إنجاح عملية التحول، والانتقال السليم من العمل الإداري المرتكز على الأسلوب اليدوي إلى الأسلوب الرقمي، وفي هذا يشير بعض المختصين في المجال الإداري أنه لتحقيق الأهداف المرجوة من الإدارة الإلكترونية لابد من التعرف واستقاء شروط التطبيق، المتمثلة في:²

- التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرار.
- استمرارية التدريب والتثقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفاء في إدارة البيئة الإلكترونية.
- تأمين نقل المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية.
- السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة نظم ومرافق المؤسسة.
- السعي نحو مكتبة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية.
- ربط المؤسسة ومرافقها بشبكة حواسيب ذات كفاءة وفاعلية، وتفعيل ما يدعى بالإنترنت الداخلي.
- استخدام نظم وأدوات فعالة لضمان الأمن وتحقيق الحماية للبيانات والمعلومات.
- كما تتطلب الإدارة الإلكترونية بالإضافة لتلك الشروط، مراعاة النقاط الآتية:³
- وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنشأة، والاستيعاب الكامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ ونتاج وتشغيل وتطوير، والعمل على توضيح الرؤية والرسالة من خلال الإعلانات.
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة، والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.

- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.

- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.

- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

¹ ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.ص. 33-34.

² مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة، عمان، 2014، ص.ص. 190-191.

³ محمود القدوة، مرجع سابق، ص.ص. 109-110.

- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
- التعاون الايجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة وترك الاعتبار الشخصية.
- أما "مصطفى يوسف كافي" فهو يرى أن الإدارة العامة الإلكترونية تقوم على مجموعة من المرتكزات الأساسية، لتتمكن من تقديم الخدمات بشكل فعال للمستخدمين، وكذلك إمكانية تحقيق الفعالية في نشاطاتها مع مختلف الدوائر والمؤسسات، وتتمثل في: ¹
- تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في موضع واحد، وهو موقع الحكومة الرسمي على شبكة الأنترنت، في نشاط أشبه ما يكون بمجمعات الدوائر الحكومية.
- تحقيق حالة اتصال دائم بالجمهور 24 ساعة على مدار السنة، مع القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمواطن.
- تحقيق سرعة وفعالية الربط والتنسيق والإدارة والإنجاز بين الدوائر الحكومية.
- تحقيق وفرة في الإنفاق في كافة العناصر بما فيها تحقيق عوائد أفضل من الأنشطة الحكومية.
- المتبع لهذه الشروط يدرك أهميتها في أي إدارة تطبق نظم الإدارة الإلكترونية وأساليبها، فالموقع الإلكتروني مثلاً يسمح للمستخدمين باختلافهم من الاطلاع المستمر على المعلومات وكل ما هو جديد ومتاح، سواء من صفقات أو خدمات، مما يساهم في تعزيز الشفافية الإدارية، أما شبكة الأعمال الداخلية بين الدوائر الحكومية تسهل التواصل وتسرع عمليات تبادل البيانات والمعلومات دون الحاجة إلى كثرة الأوراق والملفات، باعتبار أن المعلومات متاحة ويسهل الوصول إليها، في حين خدمة الاستفسار المتوفرة في البوابة الإلكترونية أو في الموزع الصوتي، تمكن بشكل كبير في اقتصاد الوقت والجهد اللذين يضيعان في التنقل بين الإدارات للاستعلام.
- إن أفضل طريقة للتحويل من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية، هو التطبيق السليم للاستراتيجيات الرقمية مع استغلال أمثل للجهد والوقت والمال، وتقسيم خطة العمل إلى مجموعة من المراحل، التي يمكن من خلالها تنفيذ المشروع بسلاسة بعيداً عن التعقيدات، ليتسنى للأطراف الفاعلة مع المشروع التأقلم وتقبل النظم والأساليب الإدارية المحدثّة، ففكرة الإدارة الإلكترونية تعدى مفهوم الحوسبة ومكنة العمل الإداري أي القيام بالمهام والوظائف الإدارية إلكترونياً عن طريق مجموعة من القنوات، إلى مفهوم التكامل والمرونة والاستجابة لمختلف المتغيرات الداخلية والخارجية، بما تقتضيه الممارسات الإدارية ومتطلبات التنظيمات واحتياجات الفاعلين، تحت مظلة التفاعل الآلي غير المباشر.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق، ص. 23-24.

3. مراحل التحول للإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية تركز على مبدأ التواصل وجودة تقديم الخدمات بعيدا عن الطرق التقليدية المتبعة في إنجاز الأعمال والمهام، ولتحقيق ذلك لابد من انتهاج منهج منظم وإتباع خطة عمل مدروسة تسمح بتحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية على مختلف الأصعدة. وفي هذا الشأن يؤكد "أسامة السيد حسن" أن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في الخطة بحيث يتأقلم معها، ويتطور بتطورها، على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة، مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بهذا التحول أو التغيير، وقد يتم رفضه أو مقاومته في حينه¹، فالوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية يتطلب تقسيم الخطة إلى مجموعة من المراحل التي يمكن تحديدها على النحو الآتي:

- **المرحلة الأولى: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة**، في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها، في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة إنجاز معاملاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك الحاسوب، أو عبر الأكشاك، الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات، وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

- **المرحلة الثانية: مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل**، تعتبر هذه المرحلة مرحلة وسيطة بين المرحلة الأولى والمرحلة الموالية، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والهاتف، بحيث يستطيع المواطن العادي لاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل بتكلفة معقولة، ليستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة، أما الفاكس فيستعمل في إرسال واستقبال الأوراق والاستمارات، وغير ذلك، وفي هذه المرحلة يكون عدد كبير من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط كماً، باعتبار أن تكلفة أو تعريفية الإنترنت مقارنة مع الهاتف والفاكس أكثر تكلفة.

- **المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة**، في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عالٍ (حوالي 25-30% من عدد الشعب)، وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك، أو في مناطق

¹ أسامة السيد محمود، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، ktab INC، د ب، دس، ص. 38.

عمومية وبتكلفة معقولة، مما يسمح لجميع الفئات باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة بالشكل المطلوب، وبأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة، وأكثر فعالية وجودة، في هذه المرحلة يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها.¹

التحول نحو الإدارة الإلكترونية يتوجب مجموعة من الخطوات التي يمكن بفضلها تنفيذ المشروع وتحقيق نجاحه بعيدا عن المشكلات والفشل، كما يتطلب مراعاة مراحل التطبيق لبناء نظام إلكتروني متطور متكيف مع تحديات ورهانات الاقتصاد الرقمي، الذي فرض على المؤسسات تبني أساليب إدارية حديثة تتوافق مع مجتمع المعرفة، باعتبار أن المعلومات اليوم هي الرأس المال الحقيقي.

فالنظر للإدارة الإلكترونية كنمط تكنولوجي حديث في المجتمع، ومتغير من المتغيرات التي لها تأثير على الحياة الاجتماعية والممارسة اليومية، يستدعي فهم تأثيرها وأهميتها على مختلف المستويات - المجتمع، الأفراد، المؤسسات-، فهي كما تم الإشارة إليها سابقا ليست مجرد مكننة للعمليات الإدارية بعيدا عن متطلبات واحتياجات المستفيدين، بل نظام شامل وحتمية تكنولوجية، ووسيلة يمكن من خلالها تحقيق كفاءة وفعالية تنظيمية ضمن بيئة تفاعلية إلكترونية، تتجاوز حدود الزمان والمكان.

لذلك على المؤسسات والقيادات في تطبيقها للإدارة الإلكترونية المرور بمجموعة من الخطوات التي بفضلها تتحقق الأهداف المرجوة، ومنها:²

- **قناعة ودعم الإدارة العليا:** ينبغي على المسؤولين أن تكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول للإدارة الإلكترونية، لذلك لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية.

- **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية وإجراءات العمل، فبعضها غير مدون على الورق وبعضها مدون ولم يطرأ عليه أي تطوير منذ سنوات، لذلك لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها ليتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

¹ خالد أحمد فرقان المشهداني، رائد عبد الخالد عبد الله العبيدي، مرجع سابق، ص.ص. 110-112.

² محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص.ص. 72، 73.

- توفير البيئة التحتية للإدارة الإلكترونية: من تأمين لأجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.
- البدء في توثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظات في الملفات الورقية ينبغي حفظها و تخزينها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية وتصنيفها لتسهيل الرجوع إليها.
- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام، وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.
- وللتطبيق السليم أيضاً، يجب أن تتضمن خطة العمل النقاط الآتية:¹
 - إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم مختصين في الإدارة والمعلوماتية، لتحديد واقع الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والتقنية.
 - وضع خطة التنفيذ: عند إقرار الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
 - تحديد المصادر: لا بد من تحديد مختلف المصادر التي تدعم الخطة وبشكل واضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، الأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة؛ بمعنى تحديد البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة.
 - تحديد المسؤولية: عند تحديد الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها، وتمويلها، بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة، والتكلفة المرصودة لها.
 - متابعة التقدم التقني: عند تنفيذ الخطة لابد من مضاعفة الجهود والعمل على مواكبة الابتكارات والتطورات السريعة في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية، خاصة الابتكارات التي لها علاقة بالاتصالات والأجهزة والبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بالسياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها القيادات السياسية والإدارية، فمشروع بضخامة الإدارة الإلكترونية يتطلب تظافر الجهود وتهيئة بيئة ملائمة للتطبيق، ومحفزة على التحول للعمل الرقمي، مقللة بذلك من عملية مقاومة التغيير على المستوى الفردي

¹ عبد الله حسن المسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص.218.

والجماعي في المؤسسات والمجتمع، ولذلك لابد من ضرورة تفعيل آليات عمل، وتوفير رؤى مرتكز على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، فيما تعلق بالمدخلات والعمليات والمخرجات، والتي يمكن ترجمتها في المتطلبات، الاحتياجات، المهام والنشاطات الإدارية، والخدمات. وعلى المؤسسات الراغبة في التحول للرقمنة، إيجاد نسق تنظيمي قائم على المعرفة وشفافية المعلومات، وبيئة عمل مرنة قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية ومتغيرات مجتمع المعرفة، إضافة إلى علاقات تنظيمية تفاعلية منفتحة على البيئة الخارجية المحلية والعالمية.

4. أنماط الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة، تتفق مع طبيعة العمل في المؤسسة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط نذكر:

1.4 الحكومة الإلكترونية: يطلق عليها أيضاً الحكومة الرقمية أو الديمقراطية الإلكترونية، فمصطلح الحكومة "E-Government" شكل من أشكال الأعمال الإلكترونية "E-Business" الذي يشير إلى العمليات والهيكل التي تتفق مع إمداد الخدمات الإلكترونية للمواطنين والمؤسسات على حد سواء، كما يشير مصطلح الديمقراطية الإلكترونية "E-Democracy" للعمليات والهيكل التي تشمل كل نماذج التفاعل بين الحكومة والمواطنين. وتعرف الحكومة الإلكترونية بأنها المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة، خاصة الحاسبات الآلية والشبكات التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة -الانترانات، الاكسترانات، الأنترنت- لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية لكل الأطراف في المجتمع، بشفافية وكفاءة وعدالة اجتماعية.¹

فالحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، تعنى بتقديم الخدمات العمومية والقيام بالعمليات الحكومية بواسطة الوسائل التكنولوجية الرقمية، محققة بذلك التفاعل بين مختلف الأطراف والجهات -المواطنين، الدوائر الحكومية، المؤسسات، الشركات-، والحد من المشكلات البيروقراطية وإتاحة المعلومات وتسهيل الحصول عليها، بهدف تحقيق الصالح العام بشفافية وديمقراطية وعدالة اجتماعية. وتتنوع مجالات الحكومة الإلكترونية بتنوع العلاقة بين الحكومة والأطراف المتعاملة معها، ويمكن حصرها في المجالات الآتية:²

¹ مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، مرجع سابق، ص.ص. 57-58.

² Mohammed Alshehri, Steve Drew, **E-Government Fundamentals**, IADIS International Conference ICT, Society and Human Beings 2010, p.p. 36-37.

- من الحكومة إلى المواطنين "Government-to-Citizen": يتمثل الهدف الأساسي لهذه العلاقة تسهيل تفاعل المواطن مع الحكومة من خلال جعل المعلومات العامة في متناول الجميع باستخدام المواقع الإلكترونية، وتقليل تكلفة المعاملات، بالإضافة إلى إمكانية الوصول الفوري والسهل إلى الخدمات الحكومية من أي مكان وفي أي وقت عن طريق مجموعة من القنوات، لزيادة مشاركة المواطنين.

- من الحكومة إلى الأعمال "Government-to-Business": الوسائل الإلكترونية تسهل تبادل المعلومات والسلع، والاستفادة من خبرات الأعمال التجارية عبر الأنترنت في عدة مجالات، مما يعزز كفاءة وجودة الاتصالات والتعاملات مع الأعمال التجارية، ما يزيد من الشفافية والمساواة في المشاريع الحكومية والمقاولاتية، وهذا يسمح بتحقيق فعالية في مختلف الخدمات المتبادلة بين قطاع الأعمال والحكومة، كما تعمل على تنشيط ودفع النشاط الإلكتروني بين الطرفين (حكومة/أعمال)، خاصة في مجال التسويق الإلكتروني (البيع والشراء)، المناقصات، تبادل المعلومات، تبادل السلع، وغيره.

- من الحكومة إلى الحكومة "Government-to-Government": تشمل هذه العلاقة الاتصالات الرقمية بين المؤسسات الحكومية والإدارات والوكالات، والعلاقة بين الحكومة وموظفيها، والهدف الاستراتيجي لها يتمثل في تعزيز وتحسين العمليات التنظيمات بين المؤسسات والدوائر الحكومية على اختلافها، وذلك بالتنسيق والتعاون فيما بينها، باستخدام التكنولوجيا الرقمية وأتمة العمليات بشكل باختزال الوقت وتوفير التكاليف وتجويد الخدمات.

- من الحكومة إلى الموظفين "Government-to-Employees": يصف بعض الموظفين هذه الفئة من الحكومة الإلكترونية ضمن نوع (G2G)، باعتبار أن الموظف جزء داخلي من القطاع الحكومي، في يتعامل البعض على أنه نوع مفصل عنها، وتشير (G2E) إلى العلاقة بين الحكومة وموظفيها فقط، الغرض منها خدمة الموظفين وتوفير المعلومات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية لهم، وتتيح لهم التعاون والتفاعل فيما بينهم، وبين إداراتهم.

2.4 التجارة الإلكترونية: وتشمل أنشطة إنتاج السلع والخدمات، عمليات توزيعها، تسويقها، وبيعها، أو شرائها، أو تبادل المعلومات والمنتجات من خلال شبكات معلوماتية (كمبيوترية) من خلال القنوات والوسائط الإلكترونية. وتغطي التجارة الإلكترونية مجالات عديدة تشمل أنشطة الترويج والدعاية والإعلان، وتقديم المعلومات عن السلعة أو الخدمة، كما تشمل إبرام عقود السلع والخدمات الإلكترونية، وإعطاء أوامر البيع والشراء والمتابعة الإلكترونية لعمليات التعاقد وتنفيذ الصفقات، كذلك الاستلام

الفوري للسلع والخدمات عبر الشبكات، بالإضافة إلى تسوية المدفوعات والسداد الفوري للالتزامات المالية.¹

وتصنف مجالات الإدارة الإلكترونية من خلال التجارة الإلكترونية وطبيعة معاملاتها إلى:

- الشركة للشركة "Business-to-Business": وهي المعاملات التجارية التي تتم ما بين الشركات، وتشمل بيع أو شراء المنتجات أو الخدمات من الشركات عبر مواقع الويب.
- الشركة للمستهلك "Business-to-Consumer": تشير إلى معاملات البيع بين الشركات والمستهلك، وتتم بعرض السلع والخدمات وتقديم المعلومات للمستهلكين من خلال البيع بالتجزئة.
- المستهلك للشركة "Consumer-to-Business": وهو بيع الخدمات أو المنتجات أو المعلومات من الأفراد إلى الشركات والمؤسسات.
- المستهلك للمستهلك "Consumer-to-Consumer": عبارة عن وسيط إلكتروني يسهل الوصول إليه عبر الأنترنت، والذي يتضمن التعاملات التي تتم بين مستهلك ومستهلك وبشكل مباشر.
- التجارة المتنقلة "M-Commerce": ظهر مفهوم التجارة المتنقلة لأول مرة عام 1997، ويعني بيع وشراء المنتجات والمعلومات والخدمات عبر الأجهزة المحمولة اللاسلكية، مثل الهواتف المحمولة، أجهزة الكمبيوتر المحمولة، المساعدين الرقميين، حيث تتفاعل هذه الأجهزة مع الشبكات الرقمية التي لها القدرة على إجراء العمليات التجارية عبر الأنترنت. والتجارة المتنقلة تتيح للمستخدمين الوصول إلى الأنترنت والتسوق فيه دون الحاجة للعثور على مكان للتوصيل، ومن أمثلتها بيع وشراء المنتجات والخدمات، الخدمات المصرفية، دفع الفواتير، ... وغيره.²
- تجارة إلكترونية غير ربحية "NonbusinessEC": وتدخل ضمن المؤسسات والشركات غير الربحية، كالمؤسسات الدينية والاجتماعية، والتي تستعين بالتجارة الإلكترونية من أجل خفض تكاليف إدارة المؤسسة أو لتحسين إدارة المؤسسة وخدمة الزبون.
- التجارة الإلكترونية ما بين المؤسسات: وتشمل جميع النشاطات الداخلية للمؤسسة، والتي غالبا ما تتم على الشبكة الداخلية للشركة، وتشمل تبادل المنتجات أو الخدمات أو المعلومات، وهذه النشاطات

¹ مصطفى يوسف كافي، التجارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2009، ص.ص. 11-12.

² Yaser Ahangari Nanekaran , An Introduction To Electronic Commerce , « international journal of scientific & Technology reserch », 2(4), APRIL 2013, P. 192.

تمتد من بيع منتجات الشركة إلى الموظفين، إلى النشاطات التي تهدف إلى الحد من كلفة المؤسسة وتدريب العمال باستخدام الشبكات.¹

3.4 التعليم الإلكتروني: يعرف "ألونسو وزملاءه"² "Alonso & all": التعليم الإلكتروني بأنه: استخدام تقنيات الوسائط المتعددة الجديدة والانترنت لتحسين جودة التعليم، من خلال تسهيل الوصول إلى الموارد والخدمات، مما يسمح بالتبادل والتعاون عن بعد. أما "ألدريش" "Aldrich" فيعرفه بأنه مجموعة واسعة من العمليات والمحتويات القائمة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات، بغرض توسيع و، أو تحسين جزء أو أكثر من سلسلة القيمة التعليمية، بما في ذلك الإدارة والتسليم، ويضيف كل من "Jereb & Smittek" بأن التعليم الإلكتروني يشير إلى العمليات التعليمية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأنشطة التعليمية المتزامنة وغير المتزامنة.²

فالتعليم الإلكتروني غرضه الأساسي هو الحصول على درجات علمية ومؤهلات جامعية دون تحقق شرط التواجد في القاعات الدراسية، بمعنى التخلص من ضوابط المكان والزمان. وهو تعليم يركز أساساً على توفر كافة الأدوات والمستلزمات الإلكترونية اللازمة لدى المتعلم من: جهاز كمبيوتر موصول بـ Modem وعتاد، مع اشتراك بشبكة الانترنت، وضرورة امتلاك بريد إلكتروني، والحد الأدنى من المعرفة التقنية في استخدام الكمبيوتر، لإمكانية التواصل والتفاعل بين المعلم والمتعلم، ومتابعة سير الدروس والمحاضرات الافتراضية.

1.3.4 الفرق بين التعليم عن بعد والتعليم الافتراضي:

تجدر الإشارة أن هناك فرق بين التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد والتعليم الافتراضي، فالتعليم عن بعد "Distance learning": هو نظام لتوصيل المعلومات، الموارد، والإمكانيات التعليمية للدارسين في البرامج التعليمية أو التدريبية دون الحاجة إلى مقابلة المدرسين وجها لوجه.³ بمعنى أنه في التعليم عن بعد المعلم والمتعلم منفصلين جغرافياً، يتواصلان فقط عن طريق مجموعة من وسائل الاتصال الحديثة، التي تسمح للدارسين من الحصول على المعرفة والمواد التعليمية دون الحاجة إلى التنقل للفصل الدراسي، وبما يتوافق مع ظروف المتعلم الزمانية والمكانية، دون الحاجة إلى التخلي عن الارتباطات العملية أو الاجتماعية. أما التعليم الافتراضي: شكل من أشكال التعليم الإلكتروني، يجري تقديمه عبر

¹ مصطفى يوسف كافي، التجارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص. 28.

² Sangrà, A., Valachopoulos, D., & Cabrera, D, Building an Inclusive Definition of E-Learning: An Approach to the Conceptual Framework. « *The International Review of Reserch in Open Destance Learning* », 2, 2012, p.p 149-150.

³ ماهر حسن رباح، التعليم الإلكتروني، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص. 17.

مؤسسة أكاديمية جامعية مماثلة في بنيتها التنظيمية للجامعات التقليدية، تدعى بالجامعات الافتراضية، هذه الأخيرة توفر للطلاب إمكانية التعلم في أماكن إقامتهم اعتماداً على شبكة الانترنت، حيث يمكن من خلالها للطلاب متابعة محاضراته عبر حاسوبه المتصل بالانترنت، سواء أثناء إبقاء المدرس للمحاضرة أو بعد إلقتها عبر ملفات الصوت والصورة بعد التسجيل، كما أن التعليم الافتراضي يتيح للمتعلم تقديم امتحاناته في قاعات خاصة مجهزة بحواسيب مرتبطة بالجامعات الافتراضية.¹

رغم هذا لا يمكن اعتبار هذين النمطين تعليمياً مستقلاً عن التعليم الإلكتروني، ففي الأخير التعليم الإلكتروني يندرج ضمنه كلا الأسلوبين، فالفرق الموجود بين هذه المفاهيم فرق بسيط بين الجمهور المستهدف من العملية التعليمية، ولذلك يمكن القول أن التعليم الإلكتروني أشمل وأعم من التعليم الافتراضي الذي يستهدف بالدرجة الأولى الطلاب والجامعات، والتعليم عن بعد الذي يستهدف المتعلمين والمتدربين.

2.3.4 أنماط التعليم الإلكتروني:

للتعليم الإلكتروني عدة أنماط، وتتمثل في:

- التعليم الإلكتروني المتزامن: هو تعليم إلكتروني يكون فيه كل من المعلم والمتعلمين في وقت واحد، يتم بينهم اتصال متزامن بالنص والدرشة chat، والصوت والفيديو.

- التعليم الإلكتروني غير المتزامن: هذا النوع من التعليم يعتمد على وضع المحتوى التعليمي والمراجع والخطوة وكذا التقويم على موقع في شبكة الانترنت، حيث يمكن للطلاب الدخول للموقع في أي وقت، وإتباع الإرشادات والتوجيهات التعليمية دون الحاجة إلى الاتصال المتزامن بين المعلم والمتعلم.

- التعليم المدمج: يمزج هذا النوع من التعليم بين التعليم المتزامن وغير المتزامن، ويشمل مجموعة من الوسائط والبرامج المكملة لبعضها البعض، مثل برمجيات التعليم التعاوني الافتراضي الفوري، الدروس عبر الانترنت، مقررات التعليم الذاتي، إدارة نظم التعلم. التعليم المدمج يمزج بين الوسائل المعتمدة عن النشاط في الفصول التقليدية التي يكون فيه كل من المعلم والمتعلمين في اتصال مباشر وجهاً لوجه، والوسائل والبرامج المستعملة عن بعد.

- التعليم المبرمج: يصنف هذا النمط من التعليم الإلكتروني ضمن أساليب التعليم الذاتي، أو الفردي، وهو نمط يتفاعل فيه المتعلم والبرامج لتحقيق هدف تربوي وتعليمي، يتناسب هذا النمط مع الفئات

¹ مصطفى يوسف كافي، التعليم الإلكتروني والاقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2009، ص. 17.

والأشخاص الذين فاتهم مجال التعليم، أو الراغبين بمواصلة التعلم. ويعتمد التعليم المبرمج أو التعليم البرنامجي على تنظيم المحتوى التعليمي في هيئة والانتقال من خطوة أو من مرحلة لأخرى بعد إتقان الخطوة السابقة.¹

4.4 الصحة الإلكترونية: يستخدم مصطلح الصحة الإلكترونية في وصف الاستخدام المزدوج للاتصالات الإلكترونية وتقنية المعلومات في القطاع الصحي، وتعرف بأنها استخدام البيانات الرقمية المرسلة والمخزنة، والتي يمكن استرجاعها إلكترونياً للاستخدامات الطبية والتعليمية والإدارية، محلياً أو خارجياً، في القطاع العام والخاص. وفي تعريف آخر تعرف بأنها استخدام تقنية المعلومات لإرسال الخدمات الصحية والمعلومات من موقع لآخر. وقد بدأ الاهتمام بالصحة الرقمية بعد الاستخدام الواسع للحاسب الآلي في المجال الصحي، والدور الذي حققه في مجال تسريع المعاملات الطبية والمراجعة، والمساهمة في رفع الكفاءة وخفض المصاريف، وسرعة إنجاز المعاملات الإدارية، كان له وقع في مجال الرعاية الصحية، إضافة إلى السياسات الترشيدية والعقلانية التي تبنتها الدول والتي تقتضي بترشيد النفقات؛ فالملفات الطبية تمثل عبئاً حكومياً لا بد من تخصيص ميزانية ضخمة له، وتطبيق التقنية فيها، والسعي للوصول إلى مستشفيات بدون ورق وسجلات وملفات مسجلة يدوياً، من شأنه إحداث ثورة حقيقية وتغيرات جذرية في العلاقات بين الأطراف. ومن نماذج الأعمال الإلكترونية التي يمكن تطبيقها في المستشفيات: المشتريات، مطالبات السداد، الملفات الطبية للمرضى، واحتياجات المعامل الصيدلانية.²

الصحة الإلكترونية نظام متكامل لتقديم الرعاية الصحية، تركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتواصل بين العاملين في المجال الطبي والمرضى أو بين المهنيين الصحيين. ويشمل العديد من التطبيقات مثل الطب عن بعد والسجلات الطبية الإلكترونية والاستشارات الطبية عن بعد... وما إلى ذلك، فالصحة الإلكترونية تسمح بإرسال المعلومات الطبية وتخزينها والحصول عليها في شكل رقمي فيما بين الأطباء والممرضات، وغيرهم من العاملين في المجال الطبي، وذلك للأغراض الإكلينيكية والتعليمية والإدارية سواء في الموقع المحلي أو عن بعد، وتؤدي الصحة الإلكترونية دوراً هاماً في تقديم الرعاية الصحية خاصة في البلدان النامية التي تعاني من نقص حاد في الأطباء

¹ شريف الأتربي، التعليم الإلكتروني والخدمات المعلوماتية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص.ص. 124-125.

² محمد أحمد بن تركي السديري، مدى استخدام الأعمال الإلكترونية في المستشفيات السعودية، "مجلة جامعة الاقتصاد والإدارة"، (1)28، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2014، ص.ص. 188-189.

والممرضين والمساعدين الطبيين، خاصة أنها تتطلع إلى إشباع الطلب الهائل للخدمات الصحية، وقد استطاعت لكثير من الدول النامية في تنفيذ مشاريع تجريبية في مجال الطب عن بعد، والمضي في وضع استراتيجيات للصحة الإلكترونية تتوافق مع مبادئ منظمة الصحة العالمية، وحسب التقرير فإن الصحة الإلكترونية تهدف إلى الحد من التفاوت بين المناطق الحضرية والريفية فيما يتعلق بالخدمات الصحية.¹

1.4.4 أهمية تطبيقات الصحة الإلكترونية: تكمن أهمية التطبيقات الصحية الإلكترونية في:

- **الأهمية الكمية:** وتتمثل في الفوائد المالية التي يمكن قياسها، والتي تعزى إلى استخدام تكنولوجيا معينة، كاستخدام تكنولوجيا تبادل المعطيات الإلكترونية بغية بث معطيات الترصد في الوقت المحدود دون إبطاء، أو التقديم الإلكتروني لمطلب طبية مما يؤدي إلى توفير الوقت وتكلفة العمل.
- **الأهمية الكيفية:** وهي الفوائد المباشرة غير المباشرة للتكنولوجيا الرقمية، والتي يصعب تقديرها كميًا، إلا أنه يمكن قياس أثرها على أداء النظم وكفاءتها.
- **الأهمية الاستراتيجية:** وتتمثل في الفوائد المتوقعة لمؤسسات الرعاية الصحية بأنواعها، فجمع المعطيات وتحليلها يعود بالفائدة الفورية على المؤسسات، كما أن هذه المعطيات تشكل على المدى البعيد أساساً للبحوث الطبية والصحية، وللتخطيط الاستراتيجي، حيث تجمع السجلات الطبية الإلكترونية بين خدمة الاحتياجات الحالية للرعاية الصحية وبين خدمة الاحتياجات الطويلة الأمد.²
- فبفضل التطبيقات الإلكترونية لتقنيات المعلومات والاتصالات، يمكن لقطاع الرعاية الصحية والمؤسسات الطبية تحسين مختلف عملياتها وأساليب عملها، بشكل يسمح بتسريع المعاملات الطبية، وتحقيق تناسق أفقي وعمودي بينها، مما يعزز من جودة المخرجات، خاصة وأنه من أهداف الصحة الرقمية:³
- تحسين أداء وكفاءة إدارة وتشغيل مرافق القطاع الصحي والنهوض بمستوى خدماته بأقل تكلفة ممكنة.

¹ لجنة الدراسات لقطاع تنمية الاتصالات، المسألة 2/2 المعلومات والاتصالات/ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض الصحة الإلكترونية التقرير النهائي، الاتحاد الدولي للاتصالات، 2014-2017، ص.3.

² اللجنة الإقليمية للشرق الأوسط، ورقة تقنية، المعلومات الصحية والطبية في شرق المتوسط، البند 10 من جدول الأعمال، الدورة 48، منظمة الصحة العالمية المكتب الإقليمي لشرق المتوسط، ص.ص. 3-4.

³ محمد أحمد بن تركي السديري، مرجع سابق، ص.ص. 198-199.

- تحرير القطاع الصحي من بعض الإجراءات البيروقراطية التي عادة ما يعاني منها القطاع العام، خاصة تلك المتعلقة بتأمين احتياجات المستشفيات من المواد والأدوات الطبية اللازمة لتقديم الخدمات الطبية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المطلوب.
- تحقيق قدر كبير من المرونة المرتبطة بتدريب وتأهيل العاملين بالقطاع الصحي ومنحهم الميزات الوظيفية التي تحفزهم على العمل في المجال الصحي.
- مواكبة التطور التقني الذي قد يطرأ على الخدمات الصحية أولاً بأول، عن طريق التحديث المستمر للمعدات والآلات والأجهزة والخبرات الطبية، بحيث يصبح القطاع الصحي قادراً ومؤهلاً على مجاراة المتغيرات التقنية التي تحدث المجال الصحي، ويتمكن من تقديم أفضل الخدمات الصحية المتاحة.
- بالإضافة للأنماط السابقة الذكر، توجد مفاهيم أخرى تتدرج ضمن أنماط الإدارة الإلكترونية، كالسياحة الإلكترونية، والصحافة الإلكترونية، النشر الإلكتروني، وغيره من المفاهيم التي تزامن ظهورها بإدماج نظم العمل الرقمي والإدارة الإلكترونية في أساليب العمل النوعي.

5. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية لا تأتي من العدم، بل هي تحويل للممارسات الإدارية الاعتيادية التي تتم في الواقع إلى شكل إلكتروني¹، لذلك تتطلب استراتيجية متكاملة للتحويل لكن رغم توفرها، لا يعني أن الطريق ممهد للتطبيق والتنفيذ بسلامة وسلاسة، فالتحول قد تواجهه العديد من التحديات والمعوقات المترتبة عن المرحلة الانتقالية وما تفرزه من مشكلات على مختلف الأصعدة والمستويات، لذلك وجب على القائمين والمسؤولين عن تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، الإحاطة بمختلف المتطلبات والمتغيرات البنائية والبيئية، والتمتع بفكر بنظرة استراتيجية شاملة للإلمام بأكبر قدر ممكن من المشكلات التي قد تواجه تطبيق المشروع، ومن بين المعوقات والتحديات:

1.5 المعوقات التنظيمية والإدارية:

فكرة الإدارة الإلكترونية ليست قطيعة للعمليات والأساليب الإدارية المعروفة في التراث النظري والفكري الإداري، بل هي امتداد واستمرارية لتلك المدارس والنظريات، فكما يؤكد نجم عبود نجم أن

¹ محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة العمومية وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، "مجلة العلوم الاجتماعية"، العدد 19، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، ديسمبر 2014، ص. 69.

المختصين الإداريين اعتبروا أن مسيرة التطور الإداري الحاصل في منتصف السبعينات توج ب بروز الإدارة الإلكترونية¹.

لذلك لا يمكن التكلم عن إدارة إلكترونية بوجود بعض المبادئ الإدارية التقليدية خاصة الهرمية منها والمركزية، وفي هذا الصدد يؤكد "tarban and other" 2008 , أن الهياكل الهرمية التقليدية تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة منها في تطوير المنظمات، أما غنيم 2004 فيرى أن بعض الدول خاصة النامية منها تتخذ الأساليب الإدارية التقليدية أنموذجاً للعمل الإداري خاصة الأسلوب البيروقراطي الذي لا يتلاءم ولا يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية².

ويمكن إجمال المعوقات التنظيمية والإدارية إلى النقاط الآتية:

- **غموض المفهوم:** مزال الكثير من القيادات الإدارية تجهل موضوع الإدارة الإلكترونية، لذلك وجب العمل على توضيح المفهوم وتوفير أرضية فكرية له في المؤسسات، فهذا يساعد على تشكل وجهات نظر خاصة بكل مؤسسة اتجاه المشروع، مما يتيح وجود رؤية خاصة بها، إلا أن تعدد الرؤى المختلفة للمنظمات واختلاف وجهات نظرها، يتطلب القيام بمرحلة توحيد تلك الرؤى، من خلال بلورة الاستراتيجيات والسياسات ثم الأهداف والغايات³.

- **مقاومة التغيير:** إن إقامة مشروع ضخم كالإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات كبيرة على صعيد المؤسسات والأقسام وإعادة توزيع الصلاحيات، مما يستلزم تغييرات في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، وتعيين المؤهلين لدراسة ومواكبة آخر المستجدات التكنولوجية⁴.

وهذا قد ينتج عنه مقاومة للتغيير، الذي سيطول جميع أركان التنظيم، وتبعاً لذلك تنشأ المقاومة للتغيير، إلا أنه يمكن التغلب عليها بصورة متدرجة من خلال التغيير التدريجي للنسيج الثقافي للمنظمة وادخال تغييرات جزئية دون الأضرار الكبير في مصالح العاملين، والعمل على إعادة تأهيلهم للإيفاء بمتطلبات الإدارة الإلكترونية⁵.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريح، للنشر، جدة، 2004، ص. 128.

² ميسر أحمد حسن سلطان، وآخرون، تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك وكلياتها، "المجلة الأكاديمية لجامعة نورو"، العدد 6، العراق، ص. 236.

³ القدوة محمود، مرجع سابق، ص. 61.

⁴ مسعود دراوسي، بن مسعود آدم، الحكومة الإلكترونية متطلبات ومعوقات تطبيقها، "مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"، 2(2)، جامعة البليدة 2، 2013، ص. 304.

⁵ القدوة محمود، مرجع سابق، ص. ص. 61-62.

أما "مصطفى عليان" فيضيف المعوقات الآتية:¹

- التمسك بالمركزية.
- قلة البرامج التدريبية والتأهيلية للمديرين والموظفين.
- غياب أقسام إشرافية مؤهلة تتابع وتشرف وتقدم المساعدة التقنية للمديرين والعاملين المعنيين بتطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال العمل.
- قلة خبرة وكفاءة المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أو القدرة على التشغيل أو صيانة الأجهزة.
- إضافة لتلك المعوقات، فالإدارة الإلكترونية فتطبيق الإدارة الإلكترونية قد يصاحبه بعض العضلات التي تضعف سيرورة التحول، وتغرق مساره، ومن بينها:²
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتقييم والمتابعة.
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يملكون قرار إدخال هذه التقنية داخل مؤسساتهم.
- ضعف البرامج التوعوية والاعلامية المصاحبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحد، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل سلس.
- عدم تهيئة الأفراد نفسياً وإشعارهم بأهمية دورهم في عملية التحول ونجاحه.

2.5 التحديات والمعوقات التقنية:

من العناصر القاعدية المهمة في عملية التحول للإدارة الإلكترونية، وتطبيقها على مستوى العمليات الإدارية، توفير البنية التقنية، فلا يمكن ممارسة المهام وأداء الوظائف إلكترونياً إذا لم يتم توفير القدر الكافي من الجوانب التقنية اللازمة لذلك، وأي نقص في هذه العملية، يترتب عنه خلل التحول والتطبيق، ويمكن إجمال المعوقات التقنية التي قد تواجه الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية:³

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص. 43.

² بوزكري جيلالي، مرجع سابق، ص. 127-128.

³ عادل حرحوش المفرجي، وآخرون، مرجع سابق، ص. 37.

- تحدي النقص في البنية التحتية للمعلومات، والبنية التحتية للاتصالات، على مستوى الدولة، مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات والمنظمات.
- ارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات، فضلا عن مشكلات تشغيلها.
- اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها.
- أخطار الفيروسات والتي تتسلل إلى الشبكات من آن لآخر، وصعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها.
- الأجهزة والبرمجيات في تطور متسارع، ومواكبتها بصفة مستمرة عملية صعبة، لأن الأجهزة والبرمجيات الإلكترونية مترابطة ومكملة لبعضها البعض، فلا يمكن التدرج في عمليات الشراء أو التوفير، فهذا يؤثر على سير العمل الإداري ويلحق الضرر بالمؤسسات.
- ومن العوامل التي له تأثير في عملية التحول أو التطبيق، أيضا:¹
 - الإنترنت: سرعة الإنترنت وتسعيرتها من أهم العوامل المهمة لاستخدام معظم تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فإذا كان السعر عاليا وفي متناول القليل من شرائح المجتمع، فلن تكون الإدارة الإلكترونية ذات جدوى كبيرة، خاصة في الدوائر الحكومية أو كما تسمى الحكومة الإلكترونية، لذلك على الدول أن تسعى جاهدة لتوفير خدمة الإنترنت تسعيرات مغرية قد تصل بالمجان في بعض المواقع وبسرعة كبيرة، الأمر الذي يشجع أصحاب الدخل المحدود من على تعلم هذه التقنية واكتشاف كيفية الاستفادة منها شخصيا، واجتماعيا. كذلك المواقع الإلكترونية الحديثة تعتمد كثيرا على تقنيات الوسائط المختلفة كالملفات الصوتية، والمرئية، والصور ذات الجودة العالية، مما يجعل من السرعة العالية للإنترنت أمرا ضروريا لا شكليا.
 - خطوط الهاتف الثابت والمحمول: تعتمد بعض تطبيقات الإدارة الإلكترونية وبالأخص في الدوائر الحكومية، على الهواتف في تنفيذ بعض المعاملات مع مختلف الجهات، فقد يقوم المواطن أو المتعامل بالاستعلام والاستفسار عن معاملة ما، أو طلب معلومات معينة عن خدمة ما كخدمات الرد الصوتي التفاعلي، أو إجراء معاملة كاملة عن طريق الهاتف، لذلك فكفاءة الخطوط، وتسعيرات الهاتف تعد أمرا مهما لتشجيع أو تثبيط المستخدمين.

¹ أسامة السيد محمود، مرجع سابق، ص.ص. 44-45

- **النظم القديمة "legacy Systems" أو صوامع المعلومات "Information Silos":** إدراج وتوظيف تقنيات المعلومات من طرف الجهات الحكومية دون رؤية مشتركة وواضحة، يجعل مختلف الأقسام في المؤسسات الحكومية تتبنى أنظمة تقنية مختلفة، الأمر الذي يصعب عملية الاندماج والتكامل فيما بينها، ناهيك أنها لا تستطيع العمل والاتحاد مع دوائر وجهات حكومية خارجية مختلفة عنها؛ فالجهات الحكومية لن تستطيع بمثل هذه الأنظمة أو الصوامع أن تتشارك بالمصادر والمعلومات فيما بينها.

- **طرق تطوير التطبيقات الإلكترونية:** لكي تستطيع المؤسسات أن تضمن تدفق إلكتروني سلس للمعلومات فيما بينها أو بين أقسامها، يجب أن يتم تطوير معايير وإجراءات محددة لكيفية إرسال واستقبال مختلف البيانات الإلكترونية بمختلف أنواعها وأشكالها، وهذه المعايير يجب أن تتبع من رؤية واحدة وأهداف مشتركة واضحة، وأحيانا قد يتطلب الأمر إحداث تغييرات جذرية لبعض العمليات الإدارية. وعلى صعيد الحكومة الإلكترونية فإن تطوير المواقع الإلكترونية وتطبيقات الخدمات الإلكترونية، قد يؤثر بشكل كبير في نجاح، أو تأخر استخدام التطبيق الإلكتروني، فهناك طرق تدور حول حاجة الجهات الحكومية، وأخرى حول حاجات المستخدمين، وأنواعهم، وهناك طرق تستعرض المعلومات والخدمات الحكومية المختلفة. كل هذه الطرق بإيجابياتها وسلبياتها لابد أن تراعي في جميع الأحوال عوامل الاستخدامية، والوصول، والأمن، والسرية، وغيرها من عوامل بناء التطبيقات الإلكترونية.

3.5 المعوقات التشريعية:

غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات من شأنه أن يؤدي إلى العديد من الإشكاليات المتعلقة بتداول المعلومات ونوعيتها ومحتواها، وكذلك حفظ هذه المعلومات خاصة الشخصية منها، والجهات المخولة لها هذه الصلاحيات، إضافة إلى حالات وأوقات الاطلاع عليها ومكان حفظها. كل هذه الإشكاليات تعرفها الإدارات العمومية أين يتعلق الأمر بمعلومات الأشخاص، فحتى الآن النصوص القانونية التي تعالج المواضيع المرتبطة بحفظ المعلومات عن طريق التكنولوجيا الحديثة وطريقة التعامل معها غائبة¹.

وعلى الحكومات الاجتهاد في سن مجموعة من القوانين التي تنظم الإدارة الإلكترونية، خاصة ما تعلق بالجريمة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني، إلا أن المشكل في بعض الدول يبقى في تفعيل هذه القوانين

¹ عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر، "مجلة الإنسان والمجال"، العدد 02، المركز الجامعي نور البشير، البيض،

أكتوبر 2015، ص. 26

من خلال خلق ثقة لدى المستفيدين من المعاملات الإلكترونية، ومشكلة انعدام الثقة في التعاملات الرقمية حال دون تفعيل ممارسة خدمات الإدارة الإلكترونية المتاحة في الكثير من المؤسسات العمومية، فعلى سبيل المثال مشكلة المعاملات المالية الإلكترونية تعرف الكثير من التأخر والعزوف عليها، رغم الحملات والجهود المبذولة لتفعيلها على مستوى المؤسسات المالية، نتيجة غياب الثقافة الرقمية من جهة وغياب الثقة في التعامل الرقمي من جهة أخرى. ومن هنا يمكن إجمال العقبات المرتبطة بالجانب القانوني في النقاط الآتية:¹

- انعدام الثقة بإجراء المعاملات والسداد عبر الانترنت، وعدم انتشار اعتماد التوقيع الإلكتروني ومصادقية الوثائق التي يتم تبادلها إلكترونياً لصعوبات ترتبط بالأمن والخصوصية.
- غياب الإطار التشريعي الذي ينظم المعاملات الإلكترونية خاصة مع انفتاح الأسواق وانتشار الانترنت.

فالقوانين من شأنها تنظيم مختلف العمليات التنظيمية والإدارية للإدارة الإلكترونية بمختلف مجالاتها العملية سواء التجارية منها أو الخدماتية، كما أن من شأن هذه القوانين توفير الحماية القانونية والأمنية لتلك التعاملات، خاصة مع انتشار ظاهرة القرصنة الإلكترونية، وبرز ظاهرة الإرهاب الإلكتروني الذي أضحى يهدد مصالح المؤسسات والدول، فكثير ما أصبحنا نسمع اليوم عن التهديدات الإلكترونية التي تتعرض لها الدول، حتى المتحكمة في الأنظمة الحاسوبية والمعلوماتية، والخسائر الكبرى التي تتعرض لها نتيجة هذه الظاهرة. وفي هذا الشأن يجمع الكثيرون من الخبراء في الجريمة الإلكترونية، أنها أخذت منعرجاً آخر بتحولها إلى ظاهرة الإرهاب المعلوماتي. فهذه الأخيرة تشهد تطورات سريعة وأصبحت قاعدة تستند عليها الجماعات الإرهابية في القيام بنشاطاتها عن بعد، وبشكل عام أصبح الإرهاب الإلكتروني والمعلوماتي يتجلى في عمل المجموعات على تدمير المحتويات الإلكترونية للشركات والمؤسسات العمومية والاجتماعية والاقتصادية، والاستلاء عليها أو تعطيلها إلى أقصى وقت ممكن من أجل إلحاق الضرر والمساس بسير المصالح العمومية²، ولا يقتصر الوضع على تلك المؤسسات والشركات فقط، فقط استطاعت هذه الظاهرة المساس حتى بالمؤسسات الأمنية والعسكرية التي تعتبر من أكثر المؤسسات حساسية.

¹ المرجع نفسه، ص. 26.

² المرجع نفسه، ص. 27.

4.5 المعوقات الاجتماعية:

التطورات التكنولوجية السريعة تتطلب نوعاً جديداً من منظومات القيم التي تحكم العلاقات بين الأفراد، وعدم تأقلم الأفراد مع تلك المتطلبات الجديدة يحدث نوع من الاضطراب¹، وباعتبار الإدارة الإلكترونية من التطورات التكنولوجية فإنها على غرار الابتكارات المادية بإمكانها إحداث تغيير في الثقافة المادية التي تمتد للثقافة اللامادية، فبحسب أوجبرن فإن الحاجة والقاعدة الثقافية والقدرة العقلية والتراث عناصر أربعة ضرورية لا بد من وجودها ليتمكن الاختراع أن يظهر، إلا أن تأثير الاختراعات يختلف حسب طبيعتها، فالأنماط المختلفة للاختراعات تؤدي إلى تأثيرات اجتماعية متميزة تبعاً لطبيعة الاختراع وحجمه². فتغير الثقافة اللامادية وعدم توافقها مع العناصر الثقافية للمجتمع يرجع لعدة أسباب أهمها:³

- السرعة غير المتكافئة بين العناصر المادية والمعنوية.
- مقاومة أفراد المجتمع للجديد وحرصهم على القديم.
- صعوبة تغيير التصورات العقلية الجمعية لأفراد المجتمع فيما تعودوا عليه، خاصة في حالة ظهور اختراع أو اكتشاف جديد.
- وجود تناقضات اجتماعية بين الجماعات والهيئات داخل المجتمع نتيجة عدم التجانس في التركيب الاجتماعي.

ومن هنا يمكن أن تأثر الإدارة الإلكترونية بمفاهيمها وعملياتها الإدارية على أفراد المجتمع، من خلال تغيير بعض القيم والعلاقات القائمة بين مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد عاملين داخل المؤسسات والتنظيمات، أو أفراد مستفيدين من خدمات تلك المؤسسات والتنظيمات، فالإدارة الإلكترونية بمختلف نظمها ووسائلها الإلكترونية والرقمية قضت على الكثير من السلوكيات الإدارية التقليدية كالتعامل المباشر وجهاً لوجه، أو الهرمية في التنظيمات، إضافة إلى تسهيل الوصول للمعلومات التي يعتبرها الكثير من الإداريين أداة قوة لبسط النفوذ الإداري.

¹ ضامر وليد عبد الرحمن، إشكالية التغير الاجتماعي المعاصر من خلال - مقارنة لنظرية التخلف الثقافي عند وليام أوكبرن -، "المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية"، العدد 11، جانفي 2014، ص. 05.

² المرجع نفسه، ص. 05.

³ محمد عاطف غيث، التغير الاجتماعي والتخطيط، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1985، ص. 112.

5.5 المعايير الأمنية:

يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعضلات والعراقيل التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، لما له من تداعيات على خصوصية وسرية المستخدمين والمتعاملين، لذلك يجب العمل على الحفاظ على سرية المعلومات، وسلامتها من الاختراق والعبث بها. ومن المعايير الأمنية التي قد تجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية، ما يلي:¹

- تخوف المتعاملين مع الإدارات من نجاح عمليات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك بالبيانات الخاصة بهم، سواء بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في عمليات غير شرعية.
- عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات أو المتعمدة، أو القرصنة.
- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر بعضها فني يرتبط بالأنظمة لتقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.

من خلال النقاط السابقة يتجلى دور وأهمية الحفاظ على أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية، لما لها من تداعيات كما أشرنا سابقا على الخصوصية والسرية على الصعيد الشخصي للمتعاملين والمستخدمين، أو على المستوى المؤسسي، لذلك لابد من تأمين الحماية للمعلومات من مختلف المخاطر والتهديدات، من خلال تأمين وإتباع مجموعة من الإجراءات الاحترازية، إضافة إلى سن قوانين صارمة فيما يتعلق بالجريمة الإلكترونية، ويمكن تأمين الحماية للمعلومات من خلال:²

- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.
- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات.
- تركيب جهاز ناري بين المستخدمين ومصادر المعلومات.
- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
- التركيز على قوة كلمة المرور، واختيار كلمة سر قوية تتكون من مجموعة من الأرقام والحروف.
- استخدام البطاقات الذكية الممغنطة أو البصمات.
- سن التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق المستخدمين، والتشديد في تطبيقها.

¹ صدام الخمايسة، مرجع سابق، ص. 97.

² إبراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص. 68.

6. تجارب الإدارة الإلكترونية في بعض الدول:

الاطلاع على التجارب الرائدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، يسمح بتسليط الضوء على النقاط والعوامل التي بفضلها يمكن تسهيل عمليات الرقمنة، وإنجاح التحول، والوقوف على أسباب تميزها، مما يساعد على تطبيقها عمليا بما يتوافق مع مقتضيات المجتمع، وواقع التنظيمات. ولغرض ذلك تم عرض نماذج التطبيق لبعض الدول الإقليمية -شمال إفريقيا- للتشابه في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتقارب السياسي بينها، بالإضافة للتجربتين القطرية والإماراتية باعتبارهما من التجارب الأكثر نجاحا، وتميزا في العالم عموما، والدول العربية على وجه الخصوص، خاصة إمارة دبي التي استطاعت بفضل استراتيجياتها ورؤيتها أن تفتك العديد من جوائز الجودة في الخدمات الإلكترونية المتاحة، كما تما عرض بعض تجارب الدول الغربية كتجربة الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية التي حققت تميزا في مجال الخدمات الإلكترونية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

1.6 نماذج دول شمال إفريقيا

تحقيقا للتنمية المستدامة والنهوض بالحياة الاجتماعية، تسعى الدول العربية بشمال إفريقيا على القيام بمجموعة من الإصلاحات التطويرية في القطاعات الأساسية، من بينها القطاع الإداري، آخذة في ذلك مكانة ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحديات التي تفرضها على الصعيدين الداخلي والخارجي، معتبرة إياها حتمية ضرورية لابد من التعامل مع متطلباتها، وهو ما تجسده حكومات تلك الدول من خلال تبني استراتيجيات واعتماد سياسات تتوافق مع الظروف الآنية والتوقعات المستقبلية، وفي هذا الشأن عمدت للتحول إلى المجتمعات الرقمية من خلال تجسيد فلسفات مجتمع المعرفة والاقتصاد الشبكي، وبطبيق أساليب عمل عصرية وتوجهات إدارية حديثة تدرج ضمن التحول الإلكتروني.

1.1.6 التجربة المغربية: تهدف استراتيجية المغرب الرقمي إلى جعل المغرب مركزا إقليميا في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وهي تتمحور حول مختلف المجالات مثل التحول الاجتماعي، والمرافق العمومية الموجهة نحو المستخدمين (الحكومة الإلكترونية)، وتحسين إنتاجية المقولات الصغرى والمتوسطة/الصناعات الصغرى والمتوسطة، ونشوء صناعة تكنولوجيا المعلومات. بموازاة مع ذلك، تم اعتماد التدابير المواكبة لضمان الحكامة الجيدة للاستراتيجية، والتمويل وتوفير الموارد البشرية اللازمة.

تم وضع استراتيجية "المغرب الرقمي"، من خلال العمل على تحقيق جملة من الأولويات، إلى جانب وضع آليات للمواكبة والتنفيذ.

وتتمثل هذه الأولويات في تمكين المواطنين من الولوج إلى الانترنت ذي التتصيب العالي وتشجيع الولوج إلى التبادل والمعرفة، وتقريب الإدارة من حاجيات روادها، ولاسيما على مستوى الفعالية والجودة والشفافية، انطلاقا من برنامج طموح للحكومة الالكترونية، وتشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة على استخدام الأنظمة المعلوماتية في أفق الرفع من إنتاجيتها، فضلا عن تشجيع تطوير قطاع التكنولوجيات الحديثة للإعلام، محليا من خلال دعم إحداث وتنمية فاعلين محليين وكذا تشجيع قيام أقطاب امتياز موجهة للتصدير.¹

أ. رؤية وأهداف استراتيجية المغرب الرقمي:

بُنيت خطة المغرب الرقمي انطلاقا من رؤية واضحة، تستهدف موقعه بين البلدان الصاعدة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال:²

- جعل قطاع المعلومات موجهة للتنمية البشرية.
 - جعل قطاع تكنولوجيا المعلومات مصدرا للإنتاجية والقيمة المضافة بالنسبة لباقي القطاعات الاقتصادية والإدارة العمومية.
 - جعل قطاع تكنولوجيا المعلومات أحد أركان الاقتصاد.
 - جعل المغرب نقطة استقطاب تكنولوجية جهوية.
- يمكن إجمال أهداف المشروع في الشكل الآتي:

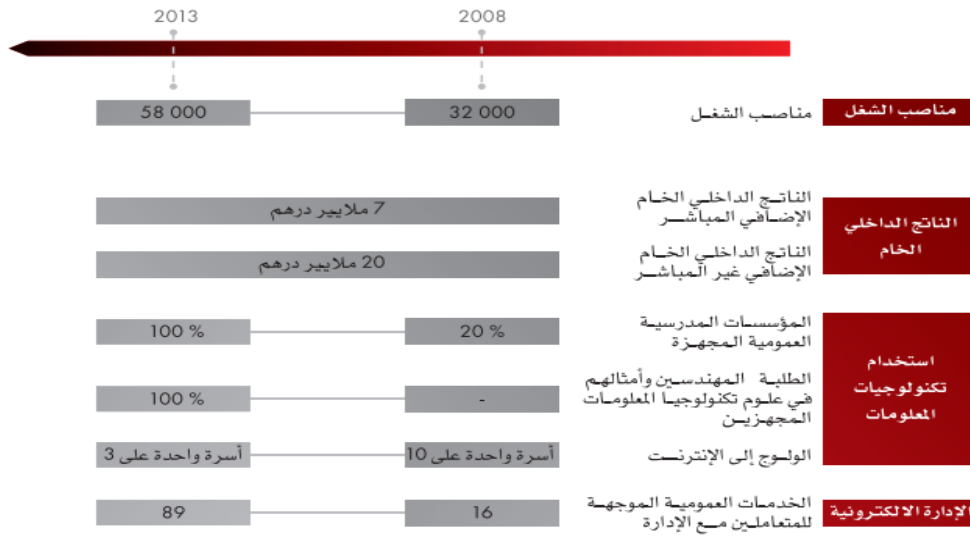
¹وزارة الثقافة والاتصال، استراتيجية المغرب

الرقمي، <http://www.maroc.ma/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9>

26-08-2019، 17:30.

²وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيا الحديثة، المغرب الرقمي 2013 الاستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي، وزارة

الصناعة والتجارة والتكنولوجيا الحديثة، المملكة المغربية، 2009، ص.ص. 18، 21



شكل رقم 16: أهداف استراتيجية المغرب الرقمي 2013

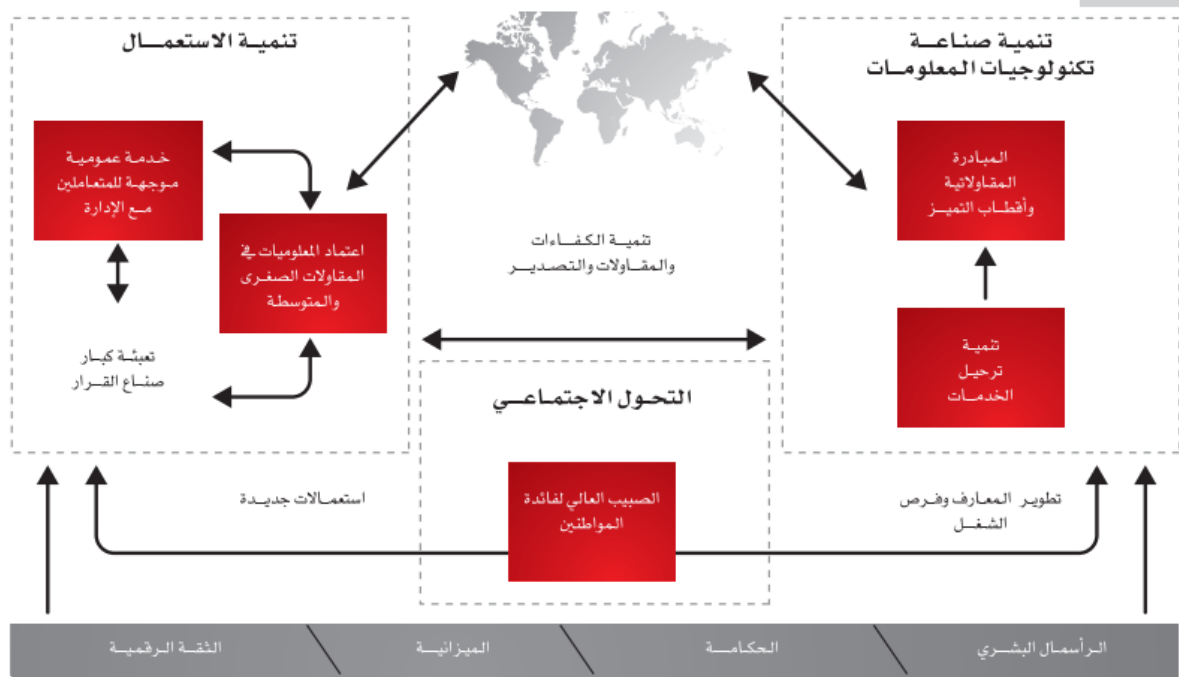
المصدر: وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيا الحديثة، مرجع سابق، ص 19.

ب. توجهات استراتيجية المغرب الرقمي 2013:

استراتيجية المغرب الرقمي تتمحور حول أربع أولويات استراتيجية، تتمثل في النقاط الآتية:¹

- التحول الاجتماعي: تمكين المواطنين من الولوج إلى الانترنت ذي التدفق العالي، وتشجيع الولوج إلى المبادلات والمعرفة.
 - انجاز خدمات عمومية موجهة للمتعاملين مع الإدارة: تقريب الإدارة من حاجيات المتعاملين معها من حيث الفاعلية والجودة والشفافية بواسطة برنامج طموح للإدارة الإلكترونية.
 - اعتماد المعلومات في المقاولات الصغرى والمتوسطة: الحث على اعتماد المعلومات في المقاولات الصغرى والمتوسطة للرفع من إنتاجيتها.
 - تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات: تنمية فرع محلي لتكنولوجيات المعلومات بدعم إنشاء ونمو فاعلين محليين، وتشجيع انبثاق أقطاب تميز قادر على التصدير.
- يمكن اختصار توجهات استراتيجية المغرب الرقمي لصالح المجتمع والاقتصاد في الشكل الآتي:

¹ المرجع نفسه، ص. 21



شكل رقم 17: توجهات استراتيجية المغرب الرقمي

المصدر: وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيا الحديثة، مرجع سابق، ص 23.

2.1.6 الإدارة الإلكترونية في تونس¹

تم وضع الخطة الإستراتيجية الوطنية "تونس الرقمية 2020" بهدف جعل تونس مرجع دولي للتنمية الرقمية باعتبارها وسيلة هامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتزويدها ببنية تحتية تكنولوجية. وقد تم تطوير هذه الإستراتيجية في إطار استشاري واسع يشمل القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني من خلال سلسلة من الفعاليات المشتركة، بهدف:

- ضمان الاندماج الاجتماعي وسد الفجوة الرقمية من خلال تحسين الوصول إلى المعلومات والمعرفة، وإضفاء الطابع الديمقراطي.
- تعزيز الثقافة الرقمية من خلال تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناهج التعليمية ورقمنة المحتوى.
- تطوير خدمات إلكترونية، وتقديمها للمواطن بعدالة وشفافية وفعالية.
- المساهمة في الحد من البطالة وخلق فرص العمل في القطاع الرقمي

¹لجوبة الحكومة التونسية، الإدارة الإلكترونية في تونس، <http://www.tunisie.gov.tn/117> - الإدارة الإلكترونية في تونس، <http://www.tunisie.gov.tn/117> ،

- دعم وإنشاء قيمة مضافة، وضمان استدامة الأعمال والوظائف، من خلال دعم ريادة الأعمال وتحفيز الابتكار.
- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات في جميع القطاعات من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتموقع في الاقتصاد الرقمي.
- ضمان انتقال تونس في المجال الرقمي من خلال إنشاء إطار تنظيمي وحوكمة بيئة أمنية مكيفة.¹
- يعدّ تطوير الإدارة الإلكترونية وتعزيز الحوكمة المفتوحة أحد أهم ركائز برنامج التنمية الإدارية ضمن برنامج شامل لإصلاح وعصرنة الإدارة في تونس، والذي سيمكن من إرساء إدارة ناجعة ومفتوحة تقدم خدمات عمومية عبر إجراءات مبسطة وذات جودة عالية في متناول المواطن والمؤسسة وتساهم مساهمة فاعلة في التنمية. ومن هذا المنطلق، تضمنت أهداف استراتيجية الإدارة الذكية 2020:
- تركيز وهندسة خدمات الإدارة طبقا لحاجيات مستعمليها (المواطن والمؤسسات الاقتصادية).
- دمج وربط أنظمة المعلومات وتقاسم البنى التحتية المعلوماتية بما يمكن من تبادل المعلومات،
- تكريس انفتاح الإدارة من خلال تعزيز الشفافية والتشاركية والمساهمة في خلق القيمة، بتبني استعمال التكنولوجيا الرقمية لتأمين التحول الرقمي، وتعزيز الثقة عند استعمالها في التعاملات الإدارية، ولتنفيذ برنامج استراتيجية الإدارة الرقمية 2020، تم ضبط ثماني توجهات استراتيجية، وتمثلت في:
- تطوير خدمات عمومية كلياً على الخط، وسهولة الوصول إليها عبر القنوات، وتتمحور حول حاجيات المواطن والمؤسسة والإدارة.
- التشجيع على الاستغلال المشترك للوسائل والبنى التحتية المعلوماتية.
- إعادة هندسة الإجراءات الإدارية ورقمنتها اعتماداً على التكنولوجيات الرقمية.
- إرساء إطار لفتح المعطيات لتكريس الشفافية، وإعادة استعمال البيانات العمومية.
- الانتقال نحو إدارة متشابكة تتيح التعامل البيئي والتبادل الإلكتروني، مع ضمان حماية المعطيات الشخصية.
- إرساء إطار للمشاركة العمومية، بشكل يساهم في تكريس الديمقراطية التشاركية، وتعزيز الثقة الرقمية في الخدمات على الخط.

¹Ministère des technologies de la communication et de l'économie numérique, **Plan National Stratégique Tunisie Digitale 2020**, <https://www.mtcen.gov.tn/index.php?id=14&L=1>, 29/08/2019, 18 :32.

- تحديث أنظمة المعلومات الإدارية وتوظيفها في خدمة المواطن.

إضافة لتلك التوجهات، تم اعتماد خطة عمل تتمثل في حوكمة واضحة ومخصصة للبرنامج، مع إيجاد إطار قانوني متطور متلائم مع برنامج الإدارة الإلكترونية والحوكمة المفتوحة، بالإضافة إلى برنامج اتصال وتسويق يساعد على إدارة التغيير ومحفز على استعمال الخدمات على الخط.

3.3.6 تجربة الإدارة الإلكترونية في ليبيا¹

من أجل التغيير للأفضل، بادرت وزارة الاتصالات والمعلوماتية في اقتراح وتنفيذ جملة من المبادرات الوطنية لوضع التكنولوجيا في مركز العمليات الحكومية والقطاع الخاص وتعزيز الخدمات المقدمة إلى جميع المواطنين والمقيمين والمؤسسات التجارية في ليبيا. ليبيا الإلكترونية هي إحدى هذه المبادرات بتكليف من مكتب رئيس الوزراء لتقديم كافة الخدمات الحكومية إلكترونياً إلى الجميع حيثما كانوا وفي جميع الأوقات، وذلك باستخدام شبكات الاتصالات الحديثة ونظم المعلومات. إن نجاح هذه المبادرة الإلكترونية يتطلب وضع استراتيجية شاملة لتقنية المعلومات لتحديد خارطة الطريق لتنفيذ العناصر الرئيسية للمبادرة وهي:

- البنية التحتية لليبيا الإلكترونية بما في ذلك الخدمات الإلكترونية، الشبكات، النظم، البيانات المشتركة، الأمن، وعناصر البنية التحتية الأخرى.

- إعادة تصميم عمليات الخدمات الحكومية وتبسيطها لتقديم أفضل الخدمات للسكان والشركات في ليبيا.

- تنمية الموارد البشرية لدعم التطوير الإلكتروني وتشغيل وصيانة الخدمات الإلكترونية.

- وضع القوانين والأنظمة والسياسات والتوجهات الاستراتيجية، وتدابير مراقبة الأداء، وعناصر أخرى مثل الحوكمة لضمان الشفافية ودعم النظم الإلكترونية.

أما عن مراحل فقد حدد نطاق العمل لمشروع تطوير استراتيجية ليبيا الإلكترونية على النحو الآتي:

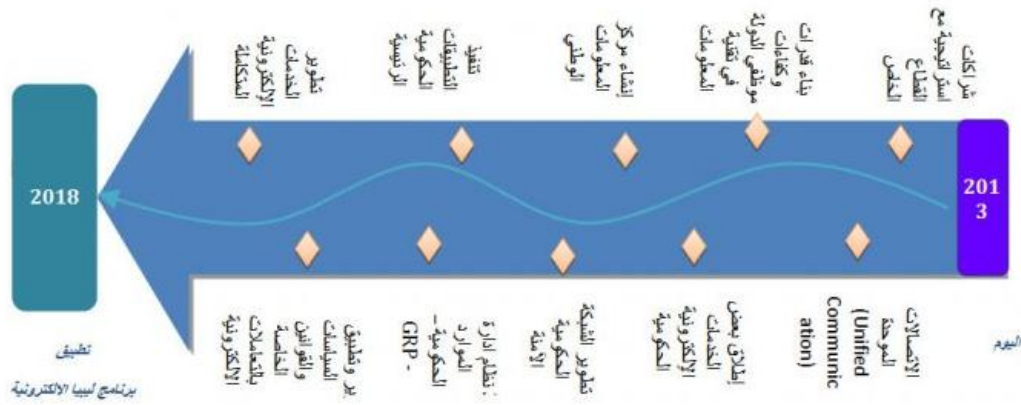
المرحلة الأولى. تقييم الوضع الحالي والاستفادة من تجارب الآخرين، من خلال:

- تحديد أصحاب المصلحة المرتبطين بمشروع تطوير استراتيجية ليبيا الإلكترونية وتطوير ملفات تعريفية لهم.

¹ الهيئة العامة للاتصالات والمعلومات، مبادرة ليبيا الإلكترونية، <http://www.cim.gov.ly/page95.html>، 2019-08-24،

- تحديد مجالات المواءمة والمحاذاة ما بين استراتيجية ليبيا الالكترونية والتوجهات الاستراتيجية الوطنية لدولة ليبيا والتوجهات والأهداف الاستراتيجية لوزارة الاتصالات والمعلوماتية لدولة ليبيا.
- حصر تقييم وتحديد مجالات التحسين للخدمات الحكومية المقدمة حالياً للمواطنين ولقطاع الأعمال (500 خدمة كحد أقصى).
- عمل تقييم مفصل للوضع الحالي وتمثيله باستخدام مصفوفة "SWOT" -نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات والمخاطر-، والذي يشمل البنية التحتية لتقنية المعلومات والتطبيقات والنواحي الأخرى المفصلة في عرض الطرف الثاني.
- القيام بدراسات المقارنة المتعلقة بتقنية المعلومات والاستفادة من تجارب الآخرين والتوجهات الحديثة في مجال تقنية المعلومات.
- تحديد نقاط وخطط التطوير قصيرة الأمد "Quick Wins" الخاصة باستراتيجية ليبيا الالكترونية.
- المرحلة الثانية. الإطار الاستراتيجي الخاص باستراتيجية ليبيا الالكترونية:** تطوير الإطار الاستراتيجي الخاص باستراتيجية ليبيا الالكترونية والذي يتضمن الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية المبادئ والقيم.
- المرحلة الثالثة. التصاميم المرجعية المستقبلية الخاصة باستراتيجية ليبيا الالكترونية، والمتمثلة في:**
 - تطوير التصاميم المرجعية المستقبلية (عدد 100 كحد أقصى) للخدمات الالكترونية الحكومية.
 - تطوير التصاميم المرجعية المستقبلية الخاصة باستراتيجية ليبيا الالكترونية والتي تشمل تصاميم البنية التحتية، التطبيقات الحكومية المشتركة، تطبيقات الخدمات الإلكترونية المشتركة، البيانات والمعلومات المشتركة "Data-Hubs" ومنصة تقديم الخدمات الالكترونية.
- المرحلة الرابعة. خارطة الطريق وبطاقات الأداء المتوازن، وذلك بـ:**
 - تطوير خارطة الطريق لتنفيذ المشاريع والمبادرات الخاصة باستراتيجية ليبيا الالكترونية، وخطط إدارة المخاطر وإدارة الاتصال.
 - صياغة وتصميم بطاقات الأداء المتوازن الخاصة باستراتيجية ليبيا الالكترونية والتي تشمل مقاييس الأداء والمسئولية.
- المرحلة الخامسة. حوكمة برنامج ليبيا الالكترونية، من خلال:**
 - نموذج التشغيل المستقبلي الخاص باستراتيجية ليبيا الالكترونية.
 - معايير وسياسات تقنية المعلومات.

- القوانين والأنظمة الخاصة بالتعاملات الإلكترونية.
- خيارات التمويل والإنفاق لتقنية المعلومات لتنفيذ استراتيجية ليبيا الإلكترونية.
- المرحلة السادسة: كراسات الشروط والمواصفات لمشاريع ومبادرات استراتيجية ليبيا الإلكترونية: تطوير كراسات الشروط والمواصفات لمشاريع ومبادرات إستراتيجية ليبيا الإلكترونية (23 كحد أقصى) والخاصة بالسنتين الأوليتين (السنة الأولى والسنة الثانية).
- المرحلة السابعة: الأطر الاستراتيجية لبرامج التجارة والتعليم والصحة الإلكترونية الحكومية
- المرحلة الثامنة: نقل المعرفة وإدارة المشروع، من خلال: التدريب ونقل المعرفة، إدارة المشروع وضمان الجودة، وإدارة التغيير.



شكل رقم 18: خارطة طريق مشروع ليبيا الإلكترونية

المصدر: الهيئة العامة للاتصالات والمعلومات

- أما فيما يتعلق بالعوامل الرئيسية لنجاح برنامج ليبيا الإلكترونية، فتمثلت في:
- رعاية المشروع من قبل السلطات العليا لضمان مشاركة جميع الجهات الحكومية ضمن البرنامج.
- مشاركة أصحاب المصلحة والجهات المعنية والسعي المستمر في تنفيذ أنشطة إدارة التغيير.
- التطبيق الفعلي للنموذج التشغيلي ونموذج الحوكمة الخاصة ببرنامج ليبيا الإلكترونية.
- الالتزام بتخصيص الموارد المطلوبة لنجاح المشروع (ميزانية، موارد بشرية، الخ)
- بناء وتطوير مركز معلومات مركزي خاص لتقديم الخدمات التقنية المشتركة والاستفادة من التقنيات العالمية الرائدة مثال: الحوسبة السحابي "Cloud Computing".
- بناء قنوات الاتصال وبوابة الخدمات الإلكترونية الخاصة ببرنامج ليبيا الإلكترونية.
- السعي للفوز بجوائز عربية وإقليمية، وجوائز التميز للحكومة الإلكترونية.

- تطوير خطة شاملة لبناء القدرات التقنية لأصحاب المصلحة.
- مشاركة القطاع الخاص والشركات الاستراتيجية مع مقدمي خدمات الاتصالات وشركات تقنية المعلومات في جميع المجالات.

4.3.6 الإدارة الإلكترونية في مصر:

تعتبر دولة مصر من أكثر الدول العربية انفتاحاً على تكنولوجيا المعلومات، فيها أكبر عدد من مستخدمي الأنترنت، في العالم العربي، وتبذل الجهات الوصية فيها جهوداً مكثفة من أجل تقديم المعاملات الحكومية والخدمات المرفقية آلياً عبر الخط "on line"، وذلك ضمن برنامج واستراتيجية تتفق مع الظروف البيئية، خاصة الناحية الاقتصادية، وقد شملت المرحلة الأولى من مراحل الحكومة الإلكترونية إقامة مواقع للجهات الحكومية على شبكة الأنترنت، تتفق من خلالها المعلومات في اتجاه واحد من الإدارة إلى المواطنين، لتمكينهم من الحصول على ما يريدون من معلومات تتعلق الخدمة المطلوبة، وبعدها التوجه إلى الجهة الحكومية المقصودة أو الاتصال بها عبر وسائل الاتصال العادية للحصول على الخدمة، أما المرحلة الثانية فركزت على التفاعل بين الجهة الحكومية ومستخدم الأنترنت، مثل توفير النماذج التي تملأ ويعاد إرسالها من خلال الشبكة، وبذلك يتاح للمستخدم الحصول على الخدمة المطلوبة، في حين أن الخطوة الثالثة، وهي الخطوة المنتظرة فتتمثل في إزالة كافة العوائق الإدارية القائمة لصالح المتعاملين مع الحكومة الإلكترونية، حتى يتمكنوا من الحصول على الخدمات بخطوة واحدة، في أي وقت ومن أي مكان، دون الحاجة إلى التنقل إلى الإدارة.¹

تهدف الحكومة الإلكترونية في جمهورية مصر إلى إتاحة الخدمات للمواطنين ورجال الأعمال والمستثمرين بالشكل والأسلوب المناسب، وبالسريعة والكفاءة المطلوبة، بصرف النظر عن الجهات الحكومية المختلفة المسؤولة عن أداء تلك الخدمات، والحصول عليها بشكل كامل من خلال الشبكة بداية من الاستعلام ومروراً بجميع المراحل الأخرى، استمارات، خطوات، إلخ، وصولاً إلى السداد والحصول على الخدمة بالكامل. ومن إجمال الأهداف الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية المصرية:²

- خدمة المواطنين والشركات والمستثمرين، تحديث نظم العمل بالوزارات والهيئات.

¹ صفوان المبيضين، الحكومة الإلكترونية النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص.ص. 169-170.

² بوابة الحكومة المصرية، <https://www.egypt.gov.eg/english/general/about.aspx> ، 2019/08/30 ، 21:31.

- توصيل الخدمة إلى طالبيها: وذلك بتقديم الخدمات للمواطن مجمعة بصرف النظر عن الجهات الحكومية المختلفة المسؤولة عن أداء تلك الخدمات، دون الحاجة إلى التنقل إلى الدوائر الحكومية.
- سرعة الإنجاز: تقديم خدمات متميزة ومنحها في فترة وجيزة عن طريق تنويع الوسائل وتطوير إجراءات الانجاز وحذف غير الضروري منها، إزالة المعوقات، تقديم الخدمات الحيوية لساعات أطول يوميا وخلال أيام العطلات.
- التميز ورفع كفاءة الأداء: رفع مستوى الكفاءة في تقديم الخدمات وذلك عن طريق إعادة هيكلتها بشكل يتناسب مع توجهات طالب الخدمة.
- توفير مناخ مشجع للمستثمرين وتقليل العقبات: والتي تتمثل بشكل أساسي في ببطء الإجراءات وتعقيدها، مما سينعكس بشكل إيجابي على تشجيع الاستثمار المحلي وجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية.
- تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي: اشتراك مصر في كثير من الاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي يتطلب تحقيق مستوى أداء حكومي معين يتواءم مع النظم الحديثة. والحكومة الإلكترونية من شأنها المساعدة في ذلك عن طريق تدعيم الجهاز الحكومي بأحدث أساليب المكننة ونظم المعلومات.
- ضغط الإنفاق الحكومي وتوفير النفقات: باستحداث آليات جديدة للمشتريات الحكومية وإدارة المخزون ومتابعة تنفيذ الموازنة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- توفير المعلومات الدقيقة والمحدثة: لدعم اتخاذ القرار والمعاونة في التخطيط للمستقبل ومتابعة تنفيذ مشروعات التنمية.

2.6 نماذج من الخليج العربي

من التجارب الرائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية التجربة الخليجية، حيث سعت ولا تزال تسعى دول الخليج العربي من خلال الإدارة الإلكترونية إلى التحول للحكومات الذكية، وذلك بتعميم العمل الرقمي في جميع مجالات الحياة اليومية للأفراد والتنظيمات على اختلافها وتنوعها، بغية بناء مجتمع معلوماتي أساسه العنصر البشري وإمكانياته ومهاراته، لتنمية مستدامة انطلاقا من استثمار معارفه والمعلومات على اعتبارها ركيزة الرقي والتطوير.

1.2.6 تجربة قطر للحكومة الإلكترونية:

شرعت دولة قطر في تطبيق الحكومة الإلكترونية عام 2000، ولإنجاح المشروع تم اختيار جملة من الخدمات الحكومية مصرف المركزي، البريد ليتم تطبيقها إلكترونياً، وذلك في إطار تعاون أربع جهات وزارة الخارجية، بنك قطر الوطني، ونجاح المشروع خلال السنوات الثلاث كان حافزاً للاستمرار، وتحدياً للتطوير، ومن العوامل التي تم اختيار الخدمات الإلكترونية بناءً عليها:

- مدى تأثير هذه الخدمة على المجتمع.
- عدد المعاملات التي يتم تداولها للخدمة إلكترونياً.
- مدى جاهزية الجهة المقدمة للخدمة إلكترونياً.¹
- أ. أهداف استراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر 2020:²

تهدف الحكومة الإلكترونية في دولة قطر إلى توفير حياة أفضل للمجتمع؛ فالتكنولوجيا تقدم للجهات الحكومية فرصاً جديدة للتواصل مع الجمهور وعالم الأعمال لتلبية احتياجاتهم، فضلاً عن توفير الأدوات التي يحتاجها موظفو الحكومة لتقديم خدمة متميزة ذات مستوى عالمي تتسم بالفعالية والابتكار.

وتعمل استراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر 2020 على تطوير التكنولوجيا لتحقيق القيمة الحقيقية للحكومة الإلكترونية وتلبية احتياجات كافة العملاء (الأفراد، الشركات والمؤسسات الخاصة، الجهات الحكومية، المستخدمين، الدولة بشكل عام). ف رؤية الحكومة الإلكترونية 2020 تعكس رغبات العديد من المواطنين ورجال الأعمال وموظفي الحكومة في تبني أنواع جديدة من التكنولوجيا لجعل الوصول إلى الخدمات وتقديمها أمراً أكثر سهولة، حيث يُنظر إليها بتفاؤل نحو مستقبل يمكن فيه الحصول على خدمات وإجراء معاملات إلكترونية بسيطة، سريعة، وآمنة، مع تطلعات الوصول لحكومة أكثر انفتاحاً تسمح بالحصول على فرصة المساهمة بأفكار العملاء في عملية صناعة القرار. وقد تم دعم رؤية الحكومة الإلكترونية 2020 من خلال ثلاثة أهداف استراتيجية مترابطة بالإضافة إلى غايات كمية مستهدفة لتحقيق احتياجات وطموحات جميع المستفيدين:

¹محمد فلاق، رضوان أنساع، الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها) عرض تجارب لبعض الدول العربية، الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب بالبلدية، يومي 13-14 ماي 2013.

² حكومة قطر الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية 2020،

18:55، 2019/08/25، <https://portal.www.gov.qa/wps/portal/homepage?changeLanguage=ar>

- **الهدف الاستراتيجي الأول:** الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية للأفراد والشركات - يركز هذا الهدف على المستفيدين النهائيين بما فيهم الأشخاص الذين يعيشون ويعملون في دولة قطر والشركات التي تدعم النمو الاقتصادي.

- **الهدف الاستراتيجي الثاني:** رفع كفاءة العمليات الإدارية الحكومية - يسعى هذا الهدف إلى تعظيم الاستفادة من الموارد العامة للدولة، كما يعمل بشكل أساسي على إفادة العملاء والمساهمة في تحقيق الهدف الأول.

- **الهدف الاستراتيجي الثالث:** زيادة مستوى الشفافية والمشاركة المجتمعية - يتعلق هذا الهدف بالتعرف على القيمة السياسية والاقتصادية التي يمكن تحقيقها من خلال الانفتاح والتواصل مع جميع الشركاء وتقديم الخدمات التي تلبي احتياجاتهم في أفضل صورة.

جدول رقم 5: الأهداف الكمية للحكومة الإلكترونية القطرية 2020

الأهداف الكمية للحكومة الإلكترونية 2020		
الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية للأفراد والشركات	رفع كفاءة العمليات الإدارية الحكومية	زيادة مستوى الشفافية والمشاركة المجتمعية
إتاحة 100% من الخدمات الحكومية عبر الأنترنت	تبني الخدمات الحكومية المشتركة بنسبة 80%	تحقيق زيادة سنوية بنسبة 20% معدل مشاركة المستخدمين في المنديات التي تديرها الحكومة
إتمام 80% من جميع الخدمات المتاحة "مكتملة" عبر الانترنت	تبني البنية التحتية المشتركة بنسبة 80%	زيادة سنوية قدرها 10% في مدى توفر مجموعات البيانات الحكومية.
إجراء 80% من جميع المعاملات عبر الانترنت.		

المصدر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، استراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر 2020، الملخص التنفيذي، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطر، د س، ص. 4.

ب. الرؤية التنفيذية للحكومة الإلكترونية القطرية:¹

ترتكز الحكومة الإلكترونية 2020 على أربعة محاور تتسق مع الأهداف العامة للرؤية الوطنية لدولة قطر 2030 والاستراتيجية الوطنية للتنمية 2011-2016 والخطة الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا

¹ حكومة قطر الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية 2020، مرجع سابق.

المعلومات 2015، والخطة الوطنية للبرودباند، وخطط الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالقطاعات، ولضمان تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية، تم الاعتماد على العوامل المساعدة المناسبة لدفع تنفيذ المشاريع، والمتمثلة في:

- التأكد من توافق مواصفات مشتريات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية الحكومة الإلكترونية 2020 والسياسات والمبادئ الإرشادية ذات الصلة.
- متابعة تنفيذ الاستراتيجية بواسطة مكتب إدارة الاستراتيجية لرصد عملية التقدم وحل المشكلات والتحديات.
- التقييم الدوري بواسطة وحدة تقييم التحول الرقمي للنتائج المحققة في الجهات مقارنة بالأهداف الموضوع.
- وفيما يخص إنجاح تطبيق وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية 2020 على أرض الواقع، تعمل الدولة القطرية على إيجاد البيئة المناسبة لاستقطاب الكوادر ذات المؤهلات والمهارات المتخصصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مرتكزة في ذلك على:
- تحفيز الكوادر اعتماداً على المهارات والخبرات، وبما يتوافق مع عروض القطاع الخاص.
- تحديد المسارات الوظيفية لكوادر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي، وتمييزها وتأهيلها من خلال فرص التعلم والتطوير والتقييم المستمر.
- استخدام مفهوم إدارة التغيير وتقدير النجاحات.
- استخدام مجموعة مركزية من الموارد البشرية المؤهلة (مركز التميز) مع قيام الحكومة بتزويد الجهات الحكومية بالكوادر للمساعدة في تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية.

2.2.6 تجربة الإدارة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة:

تعد دولة الإمارات العربية من أوائل الدول العربية التي قامت بتطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع الخدماتي الحكومي، كخطوة وعملية للتحويل نحو اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي الحديث، وقد أخذت القيادات على عاتقها توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والقانونية لتحقيق المشروع بنجاح، كما قامت الدولة منذ الإعلان عن المشروع بتهيئة البنى التحتية والقاعدية اللازمة، وبناء شبكة المعلومات الحكومية التي تربط بين مختلف الدوائر الحكومية.

وتمتاز الخدمات الحكومية الإلكترونية لدولة الإمارات العربية بالجودة والرقى، ويعود ذلك لحرص القيادة الإماراتية على تطوير بيئة التشغيل الإلكتروني، وتبني التطورات التكنولوجية العصرية في نظم

المعلومات والاتصالات والعمل على تطبيقها بما يتناسب والمعايير الدولية، كما تسعى القيادات في الدولة إلى وضع السياسات والتشريعات التي من شأنها تبسيط الإجراءات العامة بما يتلاءم مع العصر التكنولوجي، إضافة إلى الحرص على سد الثغرات الرقمية بين الإدارات والمؤسسات والدوائر الحكومية في الدولة.¹

أ. توجهات الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات:

تعد الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية من الاستراتيجيات الرئيسة للدولة وذلك منذ الشروع في تبنيها عام 2001، والتي تم تطبيقها بمرحلتين أساسيتين تتمثلان في:²

المرحلة الأولى: العمل على إعادة هندسة الإجراءات الخاصة بالقطاع الإلكتروني مما يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة وجودة الخدمات، وشملت هذه المرحلة توفير كل الخدمات التي تتولى إدارة البيئة الصناعية وتطويرها.

المرحلة الثانية: عملت الدولة على ربط النظام الخدمي الحكومي الإلكتروني، عبر شبكة المعلومات مع الدوائر الحكومية ذات العلاقة، وإدامة تبادل المعلومات والاتصالات اللازمة والخاصة بالمهام التي تقدمها الحكومة الإلكترونية.

والملاحظ أن عملية التحول الإلكتروني نابعة في أساسها من إدراك الدولة لأهمية التطبيقات الإلكترونية، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، ويتضح من خلال طبيعة الأهداف، وتوجهات استراتيجية التحول الرقمي، ومن أبرزها:

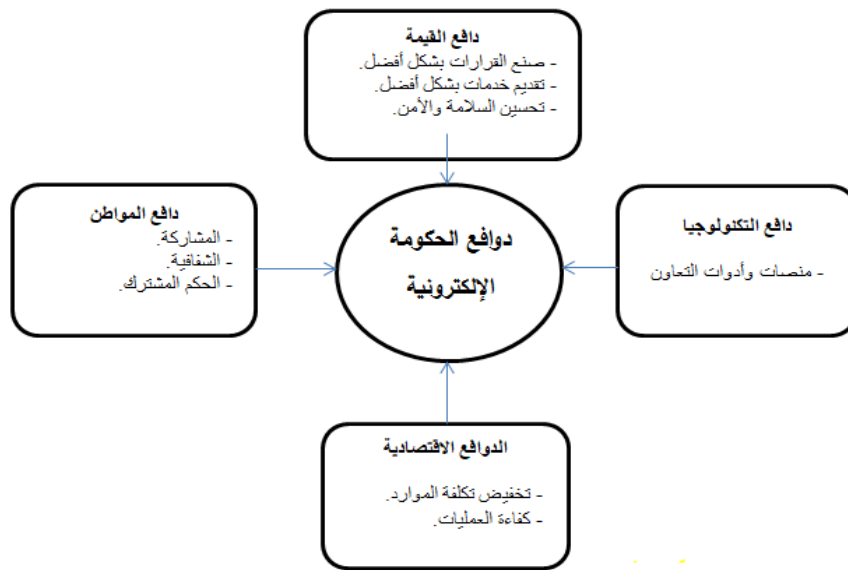
- تطوير وتحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية في الخدمات.
- تقليل التكاليف الخاصة بتوفير وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين وقطاع الأعمال.
- تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية على موظفي الدوائر الحكومية.
- مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الحكومة الإلكترونية.
- تسهيل وتسريع تقديم الخدمات للعملاء والمواطنين بطريقة إلكترونية في أي وقت، مما يوفر عليهم الجهد.

¹حمدي باشا نادية، محاببة نصيرة، عرض تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في ارساء حكومة إلكترونية اتحادية، "مجلة الإدارة والتنمية والدراسات"، (2)، (1)، جامعة البليدة 2، جويلية 2013، ص. 83

² المرجع نفسه، ص.ص. 86-87.

- تقليل التعامل الورقي والنماذج اليدوية باستخدام النماذج الإلكترونية.
 - الربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والدوائر الحكومية في ظل الحكومة الإلكترونية.
 - اعتماد مواصفات قياسية وموحدة لتبادل المعلومات بين الجهات الحكومية.
- ب. دوافع التحول للحكومة الإلكترونية:

يمكن إجمال دوافع التحول للحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة في الشكل الآتي:



شكل رقم 19: دوافع التحول للحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة

Source: El Khouri Ali M, e-government strategies: The Case of the United arab Emirates, "European Journal of epractice", N 17, September 2012, p.127.

3.3 نماذج من أوروبا:

تسعى الدول الأوروبية على غرار الدول إلى تطوير أساليب الحياة اليومية من خلال استغلال قدراتها التكنولوجية، وتعميم استخدامها في التعاملات الحكومية وإدارة الشؤون العامة، مركزة بذلك على تلبية الاحتياجات الخدماتية بتطبيق أساليب رقمية معاصرة، تتوافق مع التوجهات الحديثة القائمة على الديمقراطية والحوكمة الإلكترونية، هادفة بذلك إلى تقديم أجود الخدمات لمواطنيها ومتعاملاتها.

1.3.3 تجربة الإدارة الإلكترونية الألمانية:

تميزت التجربة الألمانية بالعمل بتوفير الخدمات للمواطنين على نطاق واسع، والتي تميزت بسهولة الانجاز والتعامل معها، حيث وفرت الدولة الألمانية العديد من الأدلة الإرشادية والتوعوية للمواطنين عن كيفية الاستخدام والتعامل مع الخدمات الإلكترونية.

وقد نجحت الحكومة الألمانية في إعداد إدارات إلكترونية متميزة ومتكاملة فيما بينها في القطاع الحكومي والخاص، وذلك بفضل كثرة الدراسات التطورية التي قامت بها مختلف الإدارات، والتي اعتمد أساسا على التكنولوجيا الحديثة.¹

2.3.3 تجربة الإدارة الإلكترونية الكندية:

تعد التجربة الكندية في تطبيق الإدارة الإلكترونية من التجارب الناجحة والمتميزة، فقد استطاعت الحكومة حوسبة أغلب النشاطات والمهام التي تخدم وتهم الإدارات الحكومية والقطاع الخاص والموطن، فقد أصبحت العمليات لا تتطلب ولا تحتاج لوقت كبير في الإنجاز والتنفيذ، فالمواطن أصبح ينجز العديد من المعاملات والحصول عليها وهو في مقر عمله أو بيته، ومن الأسباب التي ساهمت في نجاح وريادة التجربة الكندية الإرادة القوية للقيادات العليا في حوسبة نشاطات مختلف القطاعات.²

تتلخص تجربة الإدارة الإلكترونية في كندا في الآتي:³

- 70% من الأسر في كندا تستخدم الحاسب الآلي، ونسبة 60% منهم يستخدم الانترنت.
- اتفاق القطاع العام مبالغ ضخمة على تقنية المعلومات، والمتمثلة في الأجهزة والبرامج ومصاريف التشغيل.
- لكل جهاز من أجهزة الحكومة موقع إلكتروني يمكن استخدامه لتحميل البيانات وإدراج المعلومات فيه.
- استخدام الأكشاك الإلكترونية، مما يمكن المواطن الحصول على مختلف الخدمات الإلكترونية.
- الحكومة هناك لا تتجه نحو خريجي علوم الحاسوب الآلي، وإنما نحو أولئك الذين يجمعون بين المعرفة والخبرة التقنية الأساسية والمهارات الراسخة في مجال الاتصال بالأعمال.

¹ مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، مرجع سابق، ص. 202 - 203.

² صفاء فتوح جمعة، مرجع سابق، ص. 66.

³ ابراهيم سليمان، مرجع سابق، ص. 208.

3.3.3 تجربة الإدارة الإلكترونية الأيرلندية:

استطاعت الحكومة الأيرلندية بفضل استراتيجياتها تحقيق نجاحا متميز في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف الإدارات، وقد انعكس ذلك إيجابا على اقتصادها، ويعود سبب النجاح إلى نظرة ورؤية القيادات الإدارية العليا، التي ارتكزت على بناء بنية تحتية واسعة وممتنة، وتقديم دعم مالي وتقني لجميع الإدارات الحكومية، بالإضافة إلى القيام بحملات توعوية واسعة وشاملة على كيفية استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وليس هذا فقط بل عملت على الاعتماد على الصناعات التكنولوجية المنتجة محليا مع الاستفادة من التكنولوجيا والتجارب العالمية، لتحقيق الريادة والتميز في مجال التحول الإلكتروني والخدمات الرقمية.¹

وتلخص أهم عناصر التجربة الأيرلندية في مجال التحول للإدارة الإلكترونية فيما يلي:²

- نجاح الحكومة الأيرلندية في تنفيذ مشروعات الإدارة الإلكترونية، وبخاصة مشروع الحكومة الإلكترونية، ومشروعات الحوسبة الشبكية للمنظمات، المؤسسات، الوكالات، والهيئات العامة في المجتمع والإدارة الأيرلندية.
- بناء صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تستند إلى المنتجات أكثر منها إلى الخدمات، والاستفادة من صناعة الحاسوب، الاتصالات والإلكترونيات، ومن وجود أكبر الشركات المصممة والمنتجة لأشباه الموصلات، والاتصالات والحاسوب الشخصي وملحقاته.
- استثمار تطبيق نظم وأدوات وتقنيات الإدارة الإلكترونية في التنظيمات والمؤسسات العامة، وفي القطاع الخاص لإنشاء شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكوين نسيج مشترك من سلاسل القيمة والقيمة المضافة بين هذه الشركات، التي تشكل دفعة حقيقية لنمو قطاع تكنولوجيا المعلومات في أيرلندا.
- وجود نظام دعم فوري قوي لشركات تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك الدعم المالي للشركات الجديدة وتحت التأسيس.
- التطوير المبتكر لتقنيات وأدوات الإدارة الإلكترونية في المجالات المختلفة لأنشطة الأعمال الحكومية والخاصة، أدى إلى انبثاق ثقافة تنظيمية قوية فعالة، في الأجهزة والوكالات الحكومية.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص. 374.

² مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، مرجع سابق، ص. ص. 209-210.

- هجرة الايرلانديين إلى أمريكا والدول الأوروبية المتقدمة صناعيا، فر للإدارة الإلكترونية، ولقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خبرات ومهارات متقدمة في العلوم التطبيقية الإلكترونية.

4.3 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تعد تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق الإدارة الإلكترونية من التجارب الرائدة عالميا، حيث تحتل المرتبة الأولى عالميا في تطبيق الحكومة الإلكترونية، لما حقته من مزايا على عدة مستويات وأصعدة محلية ووطنية، وللتطورات التي أحدثتها في مختلف مجالات الحياة اليومية للمواطن والإدارات الحكومية، مساهمة بذلك في بناء مجتمع رقمي تفاعلي. وقد بدأت الولايات المتحدة الأمريكية في حوسبة عملياتها ومهامها الإدارية منذ اختراع الحاسوب، وعلى الرغم أن البدايات كانت مقتصرة على النشاطات البسيطة، إلا أنها تطورت إلى أن وصلت لمرحلة إقامة إدارات إلكترونية متكاملة بحيث سمحت بتوفير خدمات للمواطنين والدوائر الحكومية والمتعاملين الخواص على مدار الساعة وبإتاحتها في شبكات الانترنت والمراكز والأكشاك الخاصة لهذا الغرض، وذلك بهدف تقديم الخدمات المباشرة لمختلف المواطنين والمتعاملين، التبسيط والابتعاد عن الإجراءات المعقدة، اعتماد اللامركزية في انجاز المعاملات، وتقليل تكاليف العمل التقليدي من خلال لعمل الرقمي.¹

فالولايات المتحدة الأمريكية تعد من الدول الرائدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة مع ثورة الاتصالات المتزامنة مع ظهور الأنترنت. فمثلا في المجال التشريعي والقانوني، تملك الولايات المتحدة الأمريكية قاعدة معلومات تشريعية "Lixus" وهي أكبر قاعدة للمعلومات التشريعية المتاحة في شبكة الأنترنت، تتيح جميع المعلومات والقوانين واللوائح الحكومية على شبكة الأنترنت، بصورة تسمح لأي مستفيد من التعرف على الإطار التنظيمي والقانوني لأي قضية من خلال الحوار والتفاعل، كما تتيح النماذج المستخدمة في أداء الخدمة، وما يتبعه من إمكانية الطباعة على طابعات خاصة، ثم ملئها في إطار التعليمات الموضحة. كما أن هناك مبادرة خاصة قامت ها وزارة الدفاع الأمريكية نهاية عام 1999، لإدارة تنظيم مشترياتها من خلال بناء شبكة متكاملة للمعاملات الخاصة بالتوريدات الحكومية، والموردين لمسجلين في هذه التوريدات، وبفضل هذه الشبكة تم إدارة المخزون الحكومي بشكل كامل، وتنفيذ عمليات الشراء إلكترونيا محققين بذلك وفرا هائلا في الإنفاق الحكومي، وهذا يعود إيجابا على ارتفاع مستوى الخدمات الحكومية.²

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص. 370.

² عادل حرحوش وآخرون، مرجع سابق، ص. ص. 135-136.

خلاصة الفصل

يستخلص مما سبق أن الانفجار التكنولوجي الرقمي بمتغيراته المستمرة، دفع الكيانات الكلية - الدول - والجزئية - التنظيمات والأفراد - الاهتمام المتزايد بمستجدات تقنياته، والاستفادة من أساليبها الابتكارية.

فطبيق التكنولوجيا الإلكترونية على الواقع العملي للتنظيمات - المؤسسات والشركات - من شأنه تطوير طبيعة العمل وتميز مخرجاته، وعلى مستوى التنظيم الإداري رقمنة الإجراءات والعمليات الإدارية، بالإضافة لأساليب العمل، نظام سيسمح بتحقيق الفاعلية التنظيمية، ورفع كفاءة الأداء، والممارسات الإدارية، فالتأثير لا يقتصر مداه على الجوانب التنظيمية فقط، وإنما يمتد للجوانب البشرية، والشبكة العلائقية لها.

إلا أن عملية التحول للأعمال الإلكترونية، تتطلب مراعاة العديد من الشروط، وتوفير المتطلبات الضرورية، اللازمة لتحقيق استراتيجية عمل، لها قدرة تجاوز العراقيل، ومجابهة التحديات المفروضة في بيئة العمل المادية، والافتراضية.

ونظرا لمزايا التحول للعمل الرقمي، بالأخص الإدارة الإلكترونية، العديد من الدول تسعى لتعميم نماذجها على مستوى الممارسات السوسيويومية لأفراد المجتمع، لتبوء مكانة عالية في مجال تحقيق الرفاهية الاجتماعية، والديمقراطية التشاركية، من خلال إسقاط مبادئ العقلانية، ومرتكزات الحكم الراشد، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات.

الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية

تقديم الفصل

1. تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر
2. مشروع/استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 .
3. خدمات الإدارة الإلكترونية في بعض القطاعات الخدماتية.
4. تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
5. الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي.
6. تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

خلاصة الفصل

تقديم الفصل:

بعد الاستقلال عملت الدولة الجزائرية على بناء هيكلية قاعدية ذات سيادة وطنية، منطلقها تحقيق تنمية شاملة الأبعاد، فعلى المستوى الإداري تبنت جهازا إداريا ينطلق من فكرة تحقيق العدالة الاجتماعية، وتلبية الاحتياجات المجتمع، منطلقه بذلك من مخلفات موروث الإدارة الفرنسية، بتجاوز السياسات القمعية الممارسة على مستواها آنذاك، إلا أنها اصطدمت بواقع اتسم بالعديد من التعقيدات، والمشاكل على مختلف الأصعدة والمستويات، لذلك عمدت على إجراءات جملة من الإصلاحات المستجيبة للظروف والتحديات الداخلية والخارجية.

وعلى الرغم من تعدد المشاكل والعراقيل التي واجهت ذلك المسعى، نتيجة عدم الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي الذي عرفه المجتمع الجزائري منذ الاستقلال، إلا أن الإدارات الجزائرية أبدت مرونة فيما يخص التعامل مع المتغيرات البيئية، فتميزت بتبني توجهات إدارية تسييرية تتوافق مع الظروف المرحلية، ومع الانفتاح الذي عرفه المجتمع الجزائري في الألفية الثالثة، وفي ضوء التحولات الناجمة عن الثورة المعرفية والتكنولوجية، التزمت تلك الإدارات بتطبيق سياسات واستراتيجيات معاصرة، تتماشى مع مخرجاتها، وعلى رأس تلك الرؤى العمل على التحول لمجتمع رقمي بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبغية التعرف على التجربة الجزائرية في مجل عصرنة وترقية الخدمة العمومية، يتم تسليط الضوء واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية، بالتركيز على الإدارة المحلية.

1. تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر

في إطار التحول إلى الحكومة الإلكترونية، وبغية اللحاق بركب الدول المتطورة ومواكبة التغيرات العالمية، شرعت الدولة الجزائرية بالتنسيق بين أجهزتها ووزاراتها الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، بالمؤسسات والإدارات العمومية، كخطوة لترقية الخدمات، وتقريب الإدارة من المواطن، وبغية تحقيق الرفاهية الاجتماعية التي تنادي بها المجتمعات المعاصرة، التي تنادي بها المجتمعات المعاصرة في ضوء الثورة الرقمية.

وبغية ذلك وحسب ما جاء في موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، أنه في تطبيق الإدارة الإلكترونية قامت الوزارة بالتعاون مع الوزارات الأخرى بالشروع في عدة مشاريع، تمحورت هذه المشاريع أساسا حول:

- البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية (إبرام الصفقات العمومية): يهدف هذا المشروع إلى رقمنة إجراءات إبرام الصفقات العمومية وفقا لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ 16 سبتمبر 2015 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام.

وهذه البوابة ستكون رهن إشارة الجماعات المركزية والمحلية والهيئات العامة، حيث يتعين عليها دمج المراحل المختلفة المتعلقة بعملية إبرام الصفقات العمومية، لاسيما الإعلام، المناقصات، الترشيحات، وإرسال عناصر الملف، وعملية الانتقاء والإرساء.

- تحديث بوابة المواطن: هذا المشروع يخضع لجملة من الشروط، من بينها:

- إدراج التقنيات الجديدة البارزة التي تسمح تحسين الصورة المرئية للبوابة.
- يقتضي ظهور الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية... الخ، وتكييف المحتوى مع هذه المحطات الجديدة.

- تتطلب الاحتياجات المتغيرة إعادة النظر في التصميم من خلال تركيزه على المواطن.

- إن مضاعفة الخدمات التي تقدمها كل الإدارات العمومية عبر الانترنت تقتضي وضع المواطن كبوابة توحيدية لجميع الخدمات الإلكترونية.¹

- تطوير ووضع قواعد حيوية لتسيير المضامين، وتقديم الخدمات عبر الأنترنت لصالح القطاعات الأخرى: ويهدف هذا المشروع للسماح للمواطن بامتلاك واجهة معلومات عن الأنشطة التي تضطلع

¹وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة، الحكومة الإلكترونية والتطبيقات الشاملة، <https://www.mptn.gov.dz/ar/content/الحكومةالإلكترونية>، 23:20، 2019-10-15.

بها الوزارات، والخدمات العمومية، والإجراءات الإدارية المتعلقة بها من جهة، وتشجيع العمل التعاوني، وإدراج الخدمات والإجراءات عن بعد من جهة أخرى.

- تطوير ووضع موقع أنترنت مخصص للإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء مؤسسة في الجزائر: تم إطلاقه عام 2015 بالتعاون مع بعض القطاعات الوزارية، ويهدف إلى تسهيل إجراءات إنشاء مؤسسة في الجزائر وتحسينها وجعلها أكثر ليونة، تفعيلًا لمناخ الأعمال ودعمًا للاقتصاد الوطني؛ هذا المشروع يتمثل أساسًا في وضع بوابة أنترنت تحتوي على مخطط إنشاء مؤسسة خطوة بخطوة، ومرحلة بمرحلة، ويُعد الشباك الوحيد الذي يسمح بمركزية إجراءات إنشاء مؤسسة، وتتمثل خطتها في ملأ استمارة عبر الأنترنت، تستعمل فيما بعد من قبل الأطراف المعنية -الموثقين، المركز الوطني للسجل التجاري، الإدارة الجبائية، صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء-، قصد الحصول على السجل التجاري، ورقم التعريف الضريبي، والانخراط في الضمان الاجتماعي.

- مشروع الطلب عن بعد: يتمثل هذا المشروع في ربط خمسة مراكز استشفائية جامعية، واثنى عشرة مؤسسة عمومية استشفائية، وذلك من أجل التمكين من الوصول إلى خدمات العلاج والتداوي عن بعد بدءًا من تحويل الملفات الطبية، وصولًا إلى الفحص عن بعد، كما سيسمح بتقديم خدمات الإعانة والخبرة، والتكوين عن بعد، مما يجنب المرضى عبئ التنقل من مستشفى لآخر.

- التوقيع والتصديق الإلكترونيين: يعد من أهم المشاريع في إطار التحول للإدارة الإلكترونية ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية؛ فهو مشروع يهدف إلى وضع إطار قانوني قصد التكفل بالمتطلبات القانونية، والتنظيمية، والتقنية، التي تسمح بإرساء الثقة المواتية، لتعميم وتطوير المبادلات الإلكترونية بين كافة المستعملين. ومن أجل ذلك أكدت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أن مشروع التوقيع والتصديق الإلكترونيين، يمثل أساس الثقة لكافة الإدارات الإلكترونية، ويجب أن يسبق كل عمليات إجلاء الوثائق الرسمية أو القيام بالإجراءات عن بعد، ومن أجل ذلك صادق المشرع الجزائري على القانون 04-15 المؤرخ في 1 فيفري 2015، والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتصديق الإلكتروني، والذي خول لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بتنفيذ سلطة التصديق الإلكتروني بالفرع الحكومي، كما يندرج تحت هذا القانون جملة من المواد تحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين.¹

¹ إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017-2018، ص.ص. 110-112. (منشورة)

2. مشروع/استراتيجية الجزائر الإلكترونية*2013:

تهدف هذا المشروع إلى تعزيز أداء الاقتصاد الوطني والشركات والإدارة، وتحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار، وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ورفع جاذبية البلد وتحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع نشر واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:¹

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، وإتاحتها للجميع من خلال تسهيل وتبسيط المراحل الإدارية للمعاملات الإدارية.

- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.

- مكافحة البيروقراطية الإدارية.

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، والمساهمة في تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة على أرض الواقع، وكذلك تحقيق السياسة الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.

- حماية المجتمع والبلاد ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وكذلك ظاهرة الإرهاب، التي تستعمل غالبا تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.

1.2 محاور مشروع/استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013

وتتمحور خطة عمل الاستراتيجية في ثلاثة عشر محورا رئيسيا، كل محور رئيسي له أهداف خاصة لا بد من بلوغها في غضون الخمس سنوات المقبلة، مع ضبط قائمة الإجراءات اللازمة لتنفيذها، وهي على النحو الآتي:²

1.1.2 المحور الرئيسي " أ " تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية:

سيحدث إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها، مما يجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكيف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، لاسيما من خلال وضع خدماتها المختلفة على شبكة الإنترنت.

وهذا المحور يتضمن أهداف خاصة وأخرى مشتركة بين الدوائر الوزارية، وتختص الجوانب التالية:

*مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 عبارة عن إستراتيجية تم اقتراحها عام 2008 وبدأ الشروع فيه عام 2009، كمبادرات لتعميم التكنولوجيا للتحويل إلى مجتمع معلوماتي، وحسب مكان مخطط فإن هذا المخطط لا يتجاوز خمسة سنوات.

¹ بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، إستراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية (مشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية)، "مجلة الاقتصاد والتنمية"، العدد 01، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، جانفي 2013، ص. 22.

² اللجنة الإلكترونية، ملخص الجزائر الإلكترونية، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، الجزائر، 2008، ص. 7-13.

- استكمال البنى الأساسية المعلوماتية.
 - وضع نظام إعلام مندمجة.
 - نشر تطبيقات قطاعية متميزة.
 - تنمية الكفاءات البشرية.
 - تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.
- 2.1.2 المحور الرئيسي " ب " تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات:** يهدف هذا المحور إلى إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي، ودعم امتلاكها في الشركات، وترتب عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الخاصة التالية:
- دعم تملك تكنولوجيا الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات.
 - تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.
- 3.1.2 المحور الرئيسي " ج " تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال:** يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في تعميم النفاذ إلى الإنترنت، ويتفرع عنه ثلاث أهداف خاصة هي:
- إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات التدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفائدة كل فئات المجتمع.
 - الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة، إلخ.
 - توسيع الخدمة العامة لتشمل النفاذ إلى الإنترنت.
- 4.1.2 المحور الرئيسي " د " دفع تطوير الاقتصاد الرقمي:** يتمحور الاقتصاد الرقمي حول ثلاث مكونات أساسية هي: البرمجية، الخدمات، والتجهيز، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطويرا مكثفا، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الخاصة التالية:
- مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات، والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية " الجزائر الإلكترونية ".

- توفير كل الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات، وتوفير الخدمات والتجهيز.

- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون.

- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال نحو التصدير.

5.1.2 المحور الرئيسي " هـ " تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة:

الهدف الرئيسي المقرر في هذا المحور يتمثل في: إنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة، ويتفرع عنه أربعة أهداف خاصة هي:

- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات.

- تأمين الشبكات.

- نوعية خدمات الشبكة.

- التسيير الفعال لاسم نطاق « dz ».

6.1.2 المحور الرئيسي " و " تطوير الكفاءات البشرية: يهدف هذا المحور إلى تعزيز البنى التحتية وتعميم النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الكفاءات البشرية من أجل تعميم استعمالها وضمان تملكها على جميع المستويات، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد هدفين خاصين هما:

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

7.1.2 المحور الرئيسي " ز " تدعيم البحث، التطوير والابتكار: يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، عن طريق تعزيز نشاط البحث - التطوير والابتكار، وتشمل الأهداف الخاصة في هذا الصدد:

- التنظيم والبرمجة وتثمين نتائج البحث، وحشد الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا والمهارات.

8.1.2 المحور الرئيسي " ح " ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: الهدف الرئيسي لهذا المحور يتمثل في تهيئة مناخ من الثقة يشجع على إقامة الحكومة الإلكترونية، وهذا الهدف يستلزم هدفا خاصا يتعلق بتحديد إطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

9.1.2 المحور الرئيسي " ط " الإعلام والاتصال: يتعلق الهدف الرئيسي لهذا المحور بالتحسيس بدور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد، وفي هذا السياق تم تحديد الأهداف الخاصة التالية:

- إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر.
- إقامة نسيج جماعي كامتداد للمجهود الحكومي.

10.1.2 المحور الرئيسي " ي " تثمين التعاون الدولي: يتمثل الهدف الرئيسي للتعاون الدولي في تملك التكنولوجيا والمهارات، وكذا إشعاع صورة البلد، ويتفرع هذا الهدف على هدفين خاصين هما:

- المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية.
- إقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيا والمهارات.

11.1.2 المحور الرئيسي " ك " آليات التقييم والمتابعة: يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في تحديد نظام مؤشرات متابعة وتقييم تسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الإستراتيجي "الجزائر الإلكترونية" من جهة أخرى.

ويتشكل هذا الهدف من هدفين خاصين هما:

- إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية.
- إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.

12.1.2 المحور الرئيسي " ل " إجراءات تنظيمية: يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في وضع تنظيم مؤسساتي متناسق، يتمحور حول ثلاث مستويات: التوجيه والتنسيق بين القطاعات والتنفيذ، وسيضمن هذا التنظيم التنفيذ الفعلي للمخطط الإستراتيجي الطموح " الجزائر الإلكترونية " بفضل تأطير فعال ومتابعة دائمة وتنسيق منسجم بين مختلف الفاعلين المعنيين، وفي هذا الصدد تتمثل الأهداف الخاصة الواجب تحقيقها في:

- تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات.
- تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

13.1.2 المحور " م " الموارد المالية: يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة يستحيل توفيرها من مصدر واحد، وبالتالي لابد من استغلال جميع مصادر التمويل المتاحة استغلالا جيدا، كما أنه يجب أن تكون الإجراءات التشريعية أو التنظيمية أو المادية، مقرونة بتقييم مالي

دقيق إلى أبعد حد ممكن، ويستلزم الأمر أيضا ترتيب الإجراءات حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويتحدد برنامج ميزانية إستراتيجية الجزائر الإلكترونية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

المتتبع لمحاور مشروع/استراتيجية الجزائر الرقمية 2013، يستخلص مسعى الجزائر في مسايرة التطورات العالمية في مجالي الثورة التكنولوجية الرقمية والمعرفية، فهي الأخرى تتسابق لمواكبة ركب التطورات من خلال تعزيز استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال، مع إرساء قواعد صناعية لتلك التكنولوجيات، بهدف ترقية وظائفها لتجسيد مبادئ الحوكمة الرشيدة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لأفراد المجتمع، وبغية تجسيد ذلك تم تحديد 13 محورا أساسيا، يتفرع كل محور لمجموعة من الأهداف المزمع انجازها سنة 2013، من أجل بناء شبكة إلكترونية بين المؤسسات والإدارات العمومية، تسمح بتبادل المعلومات من خلال قاعدة بيانات وطنية، كما تسمح بتسيير مختلف المعاملات رقميا، للقضاء على المشكلات التي شوهت سمعة الإدارة العامة، وحالت دون تحقيق أهدافها.

2.2 انجازات مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

بفضل المجهودات التي بذلتها ولا تزال تبذلها الحكومة الجزائرية فيما يتعلق بعصرنة الإدارة العمومية وترقية خدماتها في إطار التحول للحكومة الإلكترونية، من خلال تبني مداخل وسياسات تنموية عصرية، تم تحقيق الكثير من الخدمات الإلكترونية على أرض الواقع في ضوء الإدارة الإلكترونية، على سبيل الذكر لا الحصر يُذكر:

-تتصيب شبكة حكومية داخلية "Intarnet" واختصارها "RIG"، وهي نظام شامل يتضمن مجموعة من الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية.

-على مستوى الوظيف العمومي وعلى مصلحة الموارد البشرية تم وضع برنامج "IDARA"، أما فيما يخص التسيير التنبئي لعمال الوظيف العمومي، تم تتصيب شبكة عالمية تربط الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالوظيف العمومي.

-اطلاق بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين.

-اعداد نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية، بالإضافة لإنشاء موزعات بنكية "CAB, DAB TPE" وتوزيع بطاقات السحب الالكتروني.

-أتمتة العديد من المعلومات المتعلقة بمختلف الدوائر الحكومية عبر مواقع الويب مثل موقع ادارة الضرائب، وكالة تطوير الاستثمار...إلخ.

-إصدار السجل التجاري الإلكتروني، الذي هو عبارة على شكل شهادة رقمية دائمة على الخط يعوض الصيغة الورقية التي يُعمل على اختفائها بشكل نهائي، فهذا المكسب سيسمح بحل مشاكل عدة أهمها البيروقراطية وتسهيل الحصول على المعلومة، فضلا عن مواجهة ظاهرة الغش والاحتيال في استخدام السجل.

-خدمة بطاقة الشفاء في قطاع الضمان الاجتماعي، وما توفره من مزايا فيما يخص سهولة خدمة المؤمن لهم في شراء الادوية وإمكانية استعمالها في جميع أنحاء الوطن.¹

- رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، بالإضافة إلى ربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية، وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية، وهذا ما مكن المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن، ويمكن أيضا الجالية الجزائرية المقيمة خارج الوطن من تقديم طلب الحصول على عقد الميلاد 12 خ مباشرة عبر الأنترنت، والحصول عليه من الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.²

-تخصيص أرضية إلكترونية مخصصة للترشح للامتحانات الرسمية في مختلف الأطوار التعليمية -إبتدائي، متوسط، ثانوي- والاطلاع على النتائج إلكترونيا،

- تخصيص أرضية إلكترونية للتسجيل الجامعي ليسانس، ماستر، مسابقة الدكتوراه.

-الشروع في تجسيد رخصة السياقة البيومترية وبطاقة ترقيم السيارات الإلكترونية، الأمر الذي يمكن المواطن من الحصول على بطاقة تقيم المركبات بصفة آلية دون الحاجة للتنقل إلى ولاية التسجيل.

- الخدمات التي يقدمها قطاع العدالة كإمكانية استخراج السوابق العدلية والجنسية عبر الانترنت، المحاكم عن بعد التي انطلقت سنة 2015.

هذه الخدمات الإلكترونية وغيرها ما هي إلا بعض مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة، تجسيدا لمشروع الجزائر الإلكترونية الرامي إلى مواكبة ثورة المعلومات واللاحق بمصاف الدول المتقدمة، وتقريب الإدارة من المواطن من خلال تحسين الخدمات العمومية بتبسيط إجراءاتها،

¹نور الدين شنوفي، مولاي خليل، الاتجاه نحو إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: الانجازات والمعوقات، تجربة الضمان الاجتماعي، "مجلة الاستراتيجية والتنمية"، 6(10)، جامعة مستغانم، 2016، ص.ص. 267-268.

²وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، عصرنة المرفق العام، <http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar>، ملفات/242-عصرنة-لمرفق-، 12:51، 2019/12/19.

والعمل على الحد من المشكلات والعراقيل التي تعرفها الإدارات والمرافق العامة، مما يسمح بالمساهمة في ترشيد النفقات العامة، وتحقيق الحوكمة الرقمية.

ومن أجل ذلك ترمي وزارة الداخلية إلى تطبيق مخطط يقوم على جملة من الإجراءات المتمثلة في:

- استحداث مركز البيانات لوزارة الداخلية والجماعات المحلية يسمح بتخزين كافة البيانات والبرمجيات المعلوماتية الخاصة بالخدمات الإلكترونية التي تقدمها المصالح التابعة للقطاع لفائدة المواطنين، أو قطاعات النشاطات الأخرى في إطار التعاملات البنينة.

- مواصلة الأعمال الرامية إلى تجسيد مشروع رخصة السياقة المؤمنة من خلال إنشاء البطاقة الوطنية للحائزين على رخصة السياقة، والتي تمكن المواطنين من استخراج شهادة الكفاءة من أي إدارة عبر كافة التراب الوطني، وإنشاء البطاقة الوطنية للمخالفات المرورية.

- إعداد بطاقة رقمية من أجل متابعة برامج لتنمية المحلية من أجل الوقوف على مدى تقدم تجسيد هذه البرامج، ومعرفة العراقيل والصعوبات التي تعترضها.¹

- تنفيذ نظم معلوماتي خاص بالبلديات للاستفادة من المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية في تبادل المعلومات وتسيير الشؤون المحلية، من خلال استحداث بنية تحتية لشبكات التبادل ونقل المعلومات فيما بين الجماعات المحلية، وبينها وبين الإدارة المركزية.

- تعميم استعمال الرقم التعريفي الوطني من طرف كل القطاعات العمومية، بغرض تسهيل التشغيل البيني لمختلف قواعد البيانات، وكذا العمل على استعمال شبكات داخلية كأرضية للربط بين المواقع المركزية والمالية لمختلف الدوائر الوزارية، وتجسيد هذه العملية سيسمح بتسيير المبادلات والاتصال بين مختلف مستويات الإدارات القطاعية في ظرف زمني جد قصير واقتصاد معتبر في النفقات.

- رقمنة الإدارة المركزية وتعميم مشروع البلدية الإلكترونية، والشباك الإلكتروني الموحد للوثائق البيومترية، الذي سيققل من الإجراءات والوثائق، ويقلص آجال المعالجة ومراقبة البيانات عبر جميع بلديات الوطن.²

¹ بوحنية قوي، عبد المجيد رمضان، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، في الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية والإدارية في الدول المغاربية، ط2، تحرير عبد المجيد رمضان، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص.ص. 91-92.

² الإذاعة الجزائرية، عصرنة الإدارة : وتيرة متصاعدة في تجسيد المشاريع الموكلة لوزارة الداخلية، <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20190505/168905.html>، 2019/12/19، 18:15.

مما سبق تتضح المجهودات التي تقوم بها السلطات الجزائرية من أجل تسريع تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول للعمل الرقمي، بالموازاة مع تجويد الخدمة المقدمة للمستفيد بما يتناسب مع ديناميكية البيئة المحلية والعالمية، الاقتصادية والاجتماعية، في إطار التفاعل والتواصل المستمرين بين كل الاطراف المستفيدة من الخدمات العمومية والمؤسسات والإدارات المسؤولة عن تقديمها، ضمن شبكة علائقية إلكترونية.

وفي سياق اصلاح الخدمة العمومية والارتقاء بها ضمن مسعى عصرنه الإدارة، وتكييف طرق المرفق العمومي مع آخر المستجدات الحاصلة في العالم، بالاستغلال الأنجع لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات في التسيير الإداري، تم تنصيب المرصد الوطني للمرفق العام، الذي يعد هيئة استشارية لتقييم عمل المؤسسات والهيئات الإدارية والمرافق العمومية، بغرض تحديد نقائصها وتحسين أدائها، استجابة لتطلعات المستفيد من الخدمة، وتجسيدها للمبادئ القانونية والمساواة والشفافية، كما يضطلع المرصد بدور هام في مجال البحث للقضاء على مشاكل الإدارية على رأسها البيروقراطية السلبية التي مست بمصادقية ومبادئ الخدمة العمومية، من خلال تعزيز التسيير عن بعد والاستفادة من الإمكانيات المتاحة.¹

3. خدمات الإدارة الإلكترونية في بعض القطاعات الخدماتية

تبذل الحكومة الجزائرية مجهودات كبيرة من أجل تعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الخدمات الحكومية، وتحويل أساليب العمل في المرافق العمومية إلى أساليب إلكترونية، بغية تسهيل الحصول على تلك الخدمات وتسريعها، مع الحرص على النهوض بالقطاع الخدماتي من خلال جملة العمليات الاصلاحات والتطويرية في القطاع، وهذا ما تجسد على مستوى العديد من الإدارات العمومية.

1.3 قطاع العدالة:

قطاع العدالة من القطاعات الأولى التي شرعت في تطبيق الإدارة الإلكترونية، لتقديم خدمات للمستفيدين بفاعلية تتوافق مع المتطلبات، وتستجيب للتحديات الظروف البيئية، وفي إطار ذلك تم استحداث جملة من العمليات والخدمات الإلكترونية، التي من شأنها عصرنه القطاع وترقيته، من بينها:

¹مصطفى بواوي، صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنه المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر-الصعوبات والآفاق-، "مجلة دفاتر السياسة والقانون"، 9(17)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2017، ص. 265.

- انجاز أرضية خدمات الانترنت "isp": في نوفمبر 2003 تم تزويد قطاع العدالة بممول الدخول للإنترنت، يتميز بنوعية رفيعة تحدد الأهداف الخاصة بالإدارة المركزية لوزارة العدل والجهات القضائية وكل المؤسسات التابعة للقطاع، مما يسمح بتسيير ذاتي للاتصالات الإلكترونية، وتعميم الوصول إلى المعلومات لموظفي العدالة، بالإضافة لإنشاء موقع خاص بوزارة العدل لإعلام المواطنين بنشاطات وزارة العدل.

- إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي: بهدف إتاحة الخدمات القانونية عن بعد إذ تم وضع مركز شخصنة الشريحة للإمضاء الإلكتروني في حيز الخدمة ابتداء من تاريخ 13 سبتمبر 2014.

- استحداث النظام الآلي لتسيير الملف القضائي القضائي "sgdj": حيث يسمح هذا النظام بتسيير ومتابعة الملف القضائي من المحامين والمتقاضين، بدءا من تسجيل القضية إلى غاية البث النهائي فيها، بالإضافة إلى الاطلاع على الشباك الإلكتروني للمحكمة العليا، ومجلس الدولة انطلاقا من المجالس القضائية.

- النظام الآلي لتسيير الأوامر بالقبض: هذا النظام به قاعدة معطيات وطنية تسمح بسرعة النشر والتوزيع للأشخاص المبحوث عنهم في إطار القانون، وكذلك يسرع من إجراءات الكف عن البحث ضمانا للحفاظ على الحريات الشخصية عند التوقيف.

- استحداث تقنية المحادثات المرئية عن بعد أثناء سير الإجراءات القضائية وفقا للمادة 14 من قانون عصرنة العدالة.

- إنشاء المركز الوطني للأنظمة المعلوماتية لوزارة العدل: وهو الذي يسهر على إدارة وتسيير مختلف الأنظمة المعلوماتية المستحدثة.¹

إنشاء بوابة القانون: تم إنشاؤها في أواخر نوفمبر 2003 والتي تضع تحت تصرف المتخصصين في القانون كل الوثائق المتعلقة بالتشريع، التنظيم، الاجتهاد القضائي والاتفاقات والمعاهدات الدولية، فهذا الموقع مزود بمحرك حسب الموضوع وإمكانية النسخ على قرص مضغوط، وقد انطلق العمل الفعلي لهذا الموقع بداية من جوان 2006.

¹عشاش حمزة، خضري حمزة، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة بالجزائر، "مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية"، 5(01)، جامعة المسيلة، 2020، ص.ص. 276-277.

- إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية: تم استلامه في 06 فيفري 2004، هذا الموقع يمثل مرجعية حقيقية لتطوير وعصرنة الإدارة هدفه الأساسي أداء خدمة عمومية هامة، إعداد ومنح البطاقة رقم (3) لصحيفة السوابق العدلية في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية، وذلك بهدف تسهيل عملية طلب هذه الوثيقة بالنسبة للمواطن، ومساعدة الجهات القضائية نفسها، بحيث تساعد على المعالجة السريعة والفعالة لملفات المساجين.

- اعتماد السوار الإلكتروني كبديل عن الحبس المؤقت، وذلك في إطار إصلاح قانون الإجراءات الجزائية وكخطوة تدرج ضمن عصرنة قطاع العدالة، وكبديل لتطبيق العقوبات السالبة للحرية كما أنه يستعمل أيضا كإجراء تحفظي لتفادي الحبس المؤقت، وأول استعمال للسوار الإلكتروني في المحكمة الابتدائية لولاية تيبازة بتاريخ 25-12-2016، وهذا السوار من شأنه تعزيز احترام حقوق الإنسان من خلال الحد من إجراءات الحبس الاحتياطي.¹

- استحداث مصلحة مركزية للبصمات الوراثية، يديرها قاض وتساعدته خلية تقنية، تشرف على عملية إنشاء وإدارة قاعدة المعطيات الوطنية للبصمات الوراثية، وفقا لأحكام القانون رقم 16-03، المؤرخ في 19 جوان 2016 المتعلق باستعمال البصمة الوراثية في الإجراءات القضائية والتعرف على الأشخاص، وذلك لضمان الحماية القانونية للمعطيات الوراثية المحفوظة على مستواها.

- استحداث نظام معلوماتي بيومتري، يقوم على استغلال خصائص البصمة البيومترية، وقاعدة معطيات بيومترية وطنية لتشمل جميع بصمات المتابعين قضائيا ونزلاء المؤسسات العقابية، من أجل المساهمة في التعرف على الهوية في وقت قياسي وإضفاء المرونة والسرعة على الإجراءات القضائية وكذا تسهيل عملية تسيير المؤسسات العقابية وتفادي حالات انتحال الشخصية.

- استحداث نظام آلي يرمي إلى محاربة ظاهرة اختطاف الأطفال، يمكن من الإعلان عن إنذار بحالة اختطاف الأطفال عبر مختلف وسائل الإعلام، قصد النشر الواسع للمعلومة بصفة آنية وعن بعد، وكذا المساعدة في إجراءات البحث والتحري من طرف كافة شرائح المجتمع.²

¹المكي دراجي، راشدة موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، "مجلة العلوم القانونية والسياسية"، 9(1)، جامعة الوادي، جانفي 2018، ص.ص. 30-31.

²وزارة العدل، عصرنة العدالة، <https://www.mjustice.dz/ar/modernisation-2-2-2>، 11-12-2020، 17:40.

استطاع قطاع الخدمات بفضل الجهود المبذولة أن يقطع شوطا معتبرا في الخدمات الإلكترونية، بفضل الاستراتيجية المنتهجة في هذا المجال، وبذلك يعتبر من القطاعات الرائدة في مجالي الإصلاح والعصرنة، من خلال تطبيق سياسات تطويرية في ضوء الرقمنة وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2.3 قطاع البنوك:

أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع البنوك إلى استحداث العديد من الخدمات المصرفية الإلكترونية المواكبة لتطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وتفعيل أنظمة مصرفية ساهمت في تطوير أداء البنوك وترقيتها، ومن انعكاسات تطبيقات الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية نذكر:

- **بطاقة السحب:** بهدف تحديث وسائل الدفع للنظام المصرفي الجزائري، تطوير وتيسير التعاملات النقدية بين البنوك، وتحسين خدماتها وزيادة حجم تداول النقود، تم إنشاء بطاقة السحب خاصة ما بين المصارف الآتية البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، بنك البركة الجزائري. وهذه البطاقة تسمح بالقيام بعمليات السحب سواء كانت داخلية أو محولة، بالإضافة إلى سجل متصل بهيئة المقاصة لتصفية الحسابات ما بين المصارف.

- **الشبكة النقدية ما بين المصارف:** بدأ العمل في هذا المشروع سنة 1997 كحل للنقد بين المصارف، وتمثل في إعداد شبكة نقدية بين المصارف في الجزائر، هذه الشبكة لا تغطي إلا الخدمات المتعلقة بإصدار البطاقات المصرفية الخاصة بالسحب من الموزع الآلي محليا وبالتالي يمكن للمصارف الوطنية والأجنبية الخاصة والعامة أن يقدموا إلى كل زبائنهم خدمة سحب الأموال بواسطة الموزع الآلي، وإجراء عمليات المقاصة لصفقات السحب بين المصارف هذا بالإضافة إلى تأمين تبادل التدفقات المالية بين المشاركين والمؤسسة المسؤولة عن المقاصة.¹

- **نظام المقاصة الإلكترونية:** المقاصة الإلكترونية هي نظام يتم بواسطته تحويل بيانات الشيكات الكتابية وفق آلية متفق عليها إلى برنامج معلوماتي مخصص لهذا النظام، بحيث يتم معالجة هذه البيانات ومن ثم تسوية مدفوعات الشيكات إلكترونيا بين البنوك، مختصرا بذلك إجراءات المقاصة التقليدية مسرعا بذلك تحصيل الشيكات بما يتناسب مع التطورات التي تشهدها البيئة؛ فالمقاصة الإلكترونية يتم بفضلها استيفاء قيمة الشيك في نفس يوم التقديم دون عناء التنقل إلى مقر البنك المسحوب منه، ليصبح

¹ آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، الصيرفة الإلكترونية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الخامس بعنوان: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا، عمان (الأردن)، يومي 4-5 يوليو 2007.

الشيك المستوفى عن طريقها أداة دفع فورية ممكنة الاستيفاء أمام أي بنك عضو في غرفة المقاصة، مما ينعكس إيجاباً على كل البنوك ومصالح زبائنها والمنظومة المصرفية ككل. والنظام البنكي الجزائري يحصي صورتين أساسيتين للمقاصة الإلكترونية هما نظام التسوية الإجمالية الفورية "ARTS"، نظام الجزائر للمقاصة المسافية بين البنوك "ATCI".

- نظام التسوية الإجمالية الفورية "ARTS": وفق نص المادة 02 من النظام رقم 05-04 المتعلق بنظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل، تعرف آلية "ARTS" بأنها نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل، الذي وضعه بنك الجزائر، والمسمى بنظام الجزائر للتسوية الفورية "ARTS"، فهو نظام للتسوية بين البنوك لأوامر الدفع عن طريق التحويلات المصرفية أو البريدية للمبالغ الكبيرة أو الدفع المستعجل التي يقوم بها المشاركون في هذا النظام. كما عرف على نظام تسوية المبالغ الضخمة الاستيعالية التي تفوق مليون دينار جزائري، بهدف تقليل التكاليف الإجمالية للمدفوعات، وبناء شبكة علاقات قوية بين البنوك، وتسريع العمليات البنكية.

- نظام الجزائر للمقاصة المسافية بين البنوك "ATCI": ويقصد به المقاصة الإلكترونية لما بين البنوك للصكوك، السندات، التحويلات، الاقتطاعات الأتوماتيكية، السحب والدفع باستعمال البطاقات المصرفية، وهذا النظام يقبل إلا التحويلات التي تقل قيمتها الاسمية عن 1 مليون دينار، ويجب أن تنفذ أوامر التحويل التي تفوق أو تساوي قيمتها الاسمية هذا المبلغ، ضمن نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل. ومن أهداف هذا النظام تحسين منظومة التسيير المحاسبي اليومي وإعطاء نظرة شاملة وحقيقية عن وضعية الخزينة في السوق المالية الوطنية، وتقليص آجال المعالجة، قبول أو رفض العملية في أجل 5 أيام مع العمل على مزيد من التقليص لهذه المدة في المستقبل، وتحسين طرق الدفع، وإضفاء الثقة أكثر في وسائل الدفع، ومكافحة عمليات غسيل الأموال.¹

- الخدمات البنكية عبر الانترنت: معظم بنوك الجزائر تملك موقعا إلكترونيا، يتم فيه طرح مجموعة من الخدمات المصرفية التي يتحها البنك، ويعد موقع البنك الوطني الجزائري أهم هذه المواقع، فهو فضاء رقمي يتيح جملة من الخدمات من أهمها:²

¹أزرواق عائشة، انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على فاعلية القطاع المصرفي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي: حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني "واقع - تحديات - آفاق"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 26-27 نوفمبر 2018.

² البنك الوطني الجزائري، <https://www.bna.dz/ar/>, 2019/12/23، 19: 16.

- خدمات بنكية إلكترونية مع خدمة BNA.net بنك بن يديك، وهي خدمة دائمة وآنية تسمح بالولوج إلى الحساب البنكي من خلال الرابط ebanking.bna.dz، وتسمح هذه الخدمة بالاطلاع على الحساب والتاريخ المفصل عن الرصيد لفترة 23 شهرا، إصدار التحويلات، طلب دفتر الشيكات والبطاقة البنكية الخاصة بالمتعامل، الاعتراض على البطاقة البنكية "CIB"، التسديد الجبائي عبر الأنترنت، إضافة لتوفير خدمة الرسائل الإلكترونية قصد التواصل مع المصرف.

- خدمة الشباك البنكي عن طريق الهاتف النقال: هذه الخدمة متاحة لأصحاب الهاتف النقال موبيليس، وهي خدمة تسمح بالاطلاع على رصيد الحساب البنكي، تحويل الأموال، ودفع فواتير الهاتف النقال "موبيليس" من الهاتف في أي وقت ومن أي مكان، وكذا تسمح هذه الخدمة بالقيام بتحويل الأموال ما بين وكالات البنك دون الحاجة إلى التنقل.

- تحويل الأجور عن طريق خدمة تبادل المعطيات الآلية: هذه الخدمة تسمح لأصحاب المؤسسات بتحويل الأجور للموظفين شهريا بصفة آلية.

3.3 قطاع البريد والمواصلات:

في إطار جهود العصرية وترقية الخدمات لقطاع البريد والمواصلات، قام هذا الأخير بمجموعة من الإصلاحات لتطوير مؤسساته وعصرنتها، عن طريق حوسبة المكاتب والاعتماد على الوسائل الحديثة، بغية تسهيل الإجراءات وتقديم خدمات نوعية ذات كفاءة وجودة تتوافق مع متطلبات المستفيدين، ومن جملة الإصلاحات والعمليات التحديثية التي عرفها القطاع في ضوء العمل الإلكتروني والتحول للإدارة الإلكترونية:¹

- حوسبة مكاتب البريد (2012 - 2017): رغبة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة وفي إطار عصرية المؤسسة، قامت بريد الجزائر بحوسبة كافة مكاتب البريد، مما مكن من بناء نظام معلوماتي شامل يسمح لكل مستفيد صاحب حساب بريدي، بإجراء العمليات التي يريدها في أي نقطة كانت من التراب الوطني.

CIB: البطاقة البنكية الإلكترونية للبنك الوطني الجزائري، وهي عبارة عن بطاقة تسمح بسحب الاموال، بالدفع الجوازي وعن بعد، تحويل وتلقي الأموال، القيام بعمليات الدفع للمشتريات.

¹وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الرقمنة، تطور قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر 1999-2018، <https://www.mptn.gov.dz/ar/content/evolutionsecteurar>، 2019/12/23، 20:15.

- خدمة البريد السريع "EMS" (2011): تم استحداث خدمة البريد السريع EMS* في الجزائر سنة 2011، في شكل فرع اقتصادي عمومي لمؤسسة بريد الجزائر، هذه الخدمة إلي يصطلح على تسميتها "بطل الجزائر" سمحت بتوزيع البريد السريع المؤسساتي المهني والإداري وضمان التوزيع في وسط تنافسي عالميا، نظرا للوجود المسبق لشركات متعددة الجنسيات مثل "Fedex" و "DHL"، وعلى الرغم من أن البريد السريع التحق في مرحلة متأخرة بركب نظرائه دوليا من بلدان أخرى، سمحت له بإحراز أكثر من 70 مرتبة في التصنيف الدولي للاتحاد البريدي العالمي، و هذا وفقا لآخر تصنيف لسنة 2017.

- تطوير الخدمات النقدية الإلكترونية، ورقمنة وسائل الدفع: حيث تم سحب حوالي 7 492 508 بطاقة (بطاقة مغناطيسية)، وأكثر من 5 ملايين بطاقة دفع (البطاقة الذهبية)، بإنتاج متواصل لتغطية كافة زبائن البريد سنة 2019، بالإضافة لـ 1376 شباك آلي للأوراق المالية لتقديم خدمات متعددة، تسمح هذه الشبائيك الآلية بإجراء ما يعادل 386 مليار دينار جزائري في المعاملات النقدية الإلكترونية سنويا، كما أطلق بريد الجزائر بالشراكة مع المؤسسة العمومية الاقتصادية "ENIE" تسويق 50000 مصراف الدفع الإلكتروني صنع وطني.

- إقامة مركز شخصنة البطاقات الإلكترونية: أقام بريد الجزائر مركزا لشخصنة البطاقات المغناطيسية، بغرض ضمان تزويد هياكلها الخاصة، وكذا المتعاملين والإدارات الوطنية التي ترغب بالبطاقات المغناطيسية والإلكترونية المختلفة. وقد أخذت على عاتقها هذه المهمة، بإطلاق مشروع إقامة وحدة إنتاج البطاقات المغناطيسية والإلكترونية من أولها إلى آخرها بكل أشكالها، حيث سيتولى المصنع تصنيعها كاملا، كما تكفل بريد الجزائر بعملية ترقية وتأهيل الموارد البشرية الوطنية، من خلال التكوين والمرافقة، ما سمح بالتكفل بمراحل شخصنة البطاقات في مكاتبها الخاصة بها، ضمانا لسرية المعلومات وسلامة بيانات المستخدمين، مراعاة لرهانات السيادة الوطنية.

- الخدمات على الخط: في إطار عصرنة الخدمات البريدية وبغية تحسين النوعية لفائدة المواطنين، أنشئ نظام لتتبع الإرساليات البريدية، والذي يسمح بتتبع طلبات دفاتر الصكوك البريدية، البطاقات والإرساليات الموصي عليها (في مرحلة نهائية)، ويتم منح الزبائن النفاذ على الخط ما يسمح لهم بمتابعة مسار توصيل إرسالياتهم. إضافة لهذا النظام فبريد الجزائر بأشر بعملية عصرنة نشاطات الحسابات البريدية الجارية، حسابات الحوالات، ومن جملة الخدمات المتاحة على الخط:

*EMS: Express Mail Service

-خدمة بريدي نات: تتضمن الخدمات المقدمة عبر بريدي نات، طلب فتح حسابات البريد الجاري، طلبيات البطاقات الذهبية، الاطلاع على الحساب البريدي الجاري، دفع الفواتير (سونغاز، سيال، الجزائرية للمياه)، تعبئة الرصيد الهاتفي (موبليس، أوريدو)، تعبئة الانترنت "IDOOM ADSL" والهاتف عبر البطاقة الذهبية، والاطلاع على حساب كنان على الخط « e-cnep.poste.dz ».

-الخدمات عبر الهاتف النقال: يتم تقديم عدة خدمات عبر الهاتف النقال كخدمة رصيدي (603)، للاطلاع على الرصيد عن طريق خدمة الرسائل القصيرة، خدمة راسيمو وتتمثل في تعبئة الهاتف النقال موبليس عن طريق خدمة الرسائل القصيرة SMS عبر الحساب الجاري، خدمة الإبلاغ عن طريق الرسائل القصيرة SMS عن توفر البطاقة، دفتر الصكوك البريدي وكل معاملة تتم في الحساب البريدي الجاري، خدمة 15-30 لتقديم الشكاوي، الاطلاع على الحساب البريدي الجاري وطلبات دفاتر الصكوك.

أما في سنة 2018، أطلقت بريد الجزائر التطبيق النقال « BARIDI MOB »يسمح هذا التطبيق الجديد بإجراء كافة الوظائف التي يمكن القيام بها بالبطاقة الذهبية، مثل المعاملات المالية، الاطلاع على الرصيد، تعبئة الرصيد الهاتفي، دفع فواتير الغاز، الكهرباء، الانترنت والهاتف دون التنقل إلى مكاتب البريد، مع إمكانية الحصول على كشف عن كافة العمليات.

4.3 قطاع التربية والتعليم، والتكوين المهني:

من بين القطاعات الرائدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتحول للعمل الرقمي قطاع التربية والتعليم، والتكوين المهني، هذين القطاعين شهدا العديد من الإصلاحات والتطويرات بغرض تحسين جودة النشاطات على المستويين البيداغوجي والإداري.

1.4.3 قطاع التربية والتعليم:

قامت وزارة التربية والتعليم هي الأخرى بعصرنة القطاع وتحسين جودته بالقيام بمجموعة من الإصلاحات والتطورات، برسم استراتيجيات وخطة عمل منذ سنة 2003 تركز على الانتقال إلى التدريس العالمي المعتمد على الوسائل الحديثة والمناهج المتجددة المتطابقة مع الواقع في العملية التعليمية، على المستوى التعليم النظامي والتعليم عن بعد. وفي هذا الشأن باشرت وزارة التربية بالرقمنة وهذا بفتح مواقع إلكترونية خاصة بالمؤسسات التعليمية، وإتاحتها للأولياء والمواطنين لمتابعة حضور وغياب أبنائهم، ونتائجهم الدراسية في الفروض والامتحانات، في إطار رقمنة الحياة اليومية للتلميذ داخل الوسط المدرسي والدراسي، أما على المستوى الإداري فقد أصبح يستعمل البريد

الإلكتروني في كل المراسلات الرسمية بين الوزارة ومديريات التربية في الولايات، وبين المديريات والمؤسسات التعليمية التابعة لها، لضمان وصول التوجيهات، وسرعة التعامل معها، وبالتالي تقليل التكاليف المادية. وكترقية للقطاع وتقليلا لمشاكله، تقوم الإدارة المركزية بالتواصل المباشر على الهواء عن طريق المحاضرات المرئية مع الإدارة المحلية والجماعات التربوية، للتشاور وتبادل الأفكار والآراء المساعدة على تحسين تطوير القطاع وحل مختلف المشكلات فيه.

أما مجال التوثيق التربوي، فقد وضع تحت تصرف التلاميذ وأولياءهم مواقع على مستوى الوزارة ومديريات التربية خاصة بتسجيل كل نشاط تربوي تعليمي، بهدف تحديد موارد المعلومات كإتاحة الكتب المدرسية إلكترونيا والتشجيع على نشرها موازاة مع ما يتم طبعه من كتب خارجية شارحة للكتاب المدرسي، كما يتم في هذه المواقع نشر المواضيع والأسئلة المتعلقة بالامتحانات الرسمية للسنوات السابقة ومرافقتها بالحلول.¹

إضافة لما سبق، تم توفير الخدمات الإلكترونية للتلاميذ الذين يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد "ONEFD"؛ إذ يتيح هذا الموقع خدمات تتعلق بإمكانية التسجيل الإلكتروني، توفير الدروس المقررة وفق المنهاج التربوي، وإرسال الفروض وتصحيحها بعد تحميلها أليا من الموقع.²

2.4.3 قطاع التكوين المهني:

نتج عن برامج إصلاحية شاملة مست قطاع التكوين المهني، رؤية جديدة ترمي إلى جعل القطاع يساير برامج التكوين ذات الجودة العالية، خاصة مع تطور التكنولوجي النوعي، وضرورة الاستفادة من الثورة التكنولوجية؛ فتوجه التكوين المهني نحو تطبيق الخدمة الإلكترونية، يهدف أساسا للرفع من مردودية هذا القطاع، والارتقاء بنموذج جيد للتسيير داخله.

وتستفيد مؤسسات التكوين المهني من شبكة انترنت، تؤدي وظيفة الربط بين مختلف المصالح الإدارية ومراكز التكوين المهني، ومن ثم فقد استطاعت هذه المؤسسة التوصل إلى بث دروس افتراضية عبر الشبكة المحلية، ويهدف الربط الشبكي بين مؤسسات القطاع في برنامج واحد إلى بناء قاعدة معطيات لها شقين.

¹ ربيع رحمان، الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمة العمومية في الجزائر (مرفق التربية الوطنية نموذجاً)، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي: حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني "واقع - تحديات - آفاق"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 26-27 نوفمبر 2018، ص.ص. 7-8.

² بوحنية قوي، عبد المجيد رمضان، مرجع سابق، ص. 83.

- المعلومات المتعلقة بالجانب الإداري، التجهيزات والموارد البشرية والمال.
- المعلومات المتعلقة بالجانب البيداغوجي: مثل تسيير وهندسة التكوين وهو ما تؤديه ضمن عدد من الفروع والاختصاصات، وكذلك رزنامة التكوين والمتربصين وقاعات الدروس والمحاضرات إضافة إلى مشاريع أخرى خاصة بمؤسسات التكوين المهني، مثل نظام المعلومات، والذي يقدم مؤسسات التكوين المهني في خريطة جغرافية رقمية، كما سعت مؤسسات التكوين إلى تدعيم ذلك بكتالوج حول مختلف التجهيزات بالقطاع وخصائصها التقنية، وبجزء من التحاليل للإحصائيات وفقا للمعطيات الرقمية.¹

5.3 قطاع التعليم العلي والبحث العلمي

على غرار القطاعات الخدماتية العمومية شرع قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في القيام بمجموعة من الإصلاحات تماشيا مع التطورات العالمية والمحلية والتوجهات الحديثة المرتكزة على الكفايات الكيفية والكمية، مقدما موردا بشريا أو رأس مال بشري يمتلك خصائص ومهارات تمكنه من توجيه طاقاته البشرية الفكرية والإبداعية والمعرفية، في تحقيق عائد تعليمي له دور كبير في الرقي بالمجتمع وتنميته ضمن بيئة متغيرة، وباعتبار أن المجتمعات اليوم تهدف إلى الدخول في عصر المعلومات، فعليها أن تنتهج سياسات إصلاحية واستراتيجيات ترقية معاصرة تتوافق مع الثورة المعرفية والتكنولوجيا التي تعرفها، وتحقيقا لذلك قام قطاع التعليم العالي والبحث العلمي هو الآخر بالاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وتبني الرقمنة في أنشطته الإدارية والخدماتية، بغية التجسيد الفعلي لمشروع الإدارة الإلكترونية، في سبيل ترشيد الخدمة العمومية و تجويدها، للارتقاء بالجامعات إلى مصاف الجامعات العالمية. ولذلك عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، لتحقيق الربط المشترك بينها، وتوفير نظام معلوماتي يتيح مجموعة من الخدمات الإلكترونية التي تخفف المشكلات في العمل الإداري والتنظيمي، وتوفر الجهد والوقت والتكاليف.

وقد ترجم توجه الإدارة الإلكترونية في المنظومة الجامعية في المجهودات التي تقوم بها الجهة الوصية؛ وفي هذا قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتخصيص أرضية رقمية لفائدة حاملي شهادة البكالوريا الجدد، أتاحت من خلالها إمكانية التسجيل الإلكتروني عن طريق ملأ بطاقة الرغبات، وإيداعها عبر الخط، والاطلاع على نتائج التوجيه وتأكيدها أو القيام بعملية الطعن. كما تتيح الأرضية

¹ عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص.ص. 102-103.

بوابة خاصة لمعالجة ملفات الخدمات الجامعية المتعلقة بالإيواء، المنحة، والنقل ضمن البرنامج المعلوماتي المدمج الموصوم بـ "PROGRES"، الذي دخل حيز التنفيذ سنة 2016، بالشروع في عمليات التسجيل الخاصة بحاملي شهادة البكالوريا ليتوسع استعماله بعدها إلى الترشح في الماستر والدكتوراه.

ومن دواعي استعمال هذا النظام حسب ما جاء به السيد "جمال بوقراطة" مدير التكوين العالي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، عند استضافته في حصة جامعة التكوين المتواصل " العالم الرقمي أصبح معبر لا مفر منه، ولا بد من الاستفادة من كل الامتيازات التي توفرها تكنولوجيا الاتصال، فعصرنة الإدارة الجامعية والانتقال بها إلى الإدارة الإلكترونية أصبح يشكل قصدا من مقاصد الأداء الذي يستهدفه قطاع التعليم العالي. وهذا البرنامج صمم للتكيف والانسجام مع هيكلية النظام الوطني للتعليم العالي، الذي أصبح اليوم يشكل أولوية بالغة للانتقال به إلى مصف الأنظمة الرقمية، مما يسح له في المستقبل القريب العمل ضمن محيط رقمي بامتياز، تحقيقا لأهداف الاستراتيجية العليا التي تبنتها الدولة الجزائرية، لا سيما المتعلقة منها بتبسيط إجراءات الولوج إلى المرفق العمومي ورقمته...".¹

فنظام "PROGRES" هي نظام مدمج متكامل** يندرج ضمن مساعي عصرنة الجامعة الجزائرية، والارتقاء بها إلى مصف الجامعات العالمية، إلى جانب تقريبها من المستفيدين وتسهيل الاتصال بها، مع ضمان الشفافية والمقروئية لنشاطات القطاع ضمن الإدارة الإلكترونية.

6.3 قطاع الضمان الاجتماعي:

شهد قطاع الضمان الاجتماعي هو الآخر مواكبة للكثير من تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، وإدراجها في عمليات التطوير والعصرنة، بشكل يمكن المستخدمين من الاستفادة من خدمات التأمين الاجتماعي، وتعويضاته بأسرع وقت، وقد شمل برنامج العصرنة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع الضمان الاجتماعي عدة محاور من بينها:²

*PROGRES : PROgiciel de Gestion pour la Recherche et l'Enseignement Supérieur

¹نظامPROGRES في صلب التحول الرقمي لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، <https://www.youtube.com/watch?v=T-8bMNxg9MM>، 2019-03-22، 13:06.

**مدمج يعني يتكفل بتسيير جميع النشاطات القابلة لإدخال النظام المعلوماتي الآلي عليها (قابلة للتألية).

² نور الدين شنوفي، مولاي خليل، مرجع سابق، ص.ص. 278 - 279.

- تثمين الموارد البشرية لهيئات الضمان الاجتماعي من خلال التكوين وتحسين المعارف، إضافة إلى تكوين إصدارات في تخصصات دقيقة وتطوير الدراسات الاستشرافية في مجال الضمان الاجتماعي.
- عصرنة المنشآت القاعدية، مع تهيئة أكثر من 1000 هيكل لهيئة الضمان الاجتماعي.
- تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وإنشاء شبكات التواصل الداخلي "intranet"، مما سمح بتوسيع حظيرة الإعلام الآلي لهيئة الضمان الاجتماعي، وارتفاع الهياكل التي تم ربطها بشبكات التواصل الداخلي.
- إدخال نظام بطاقة الشفاء للمؤمن اجتماعيا، ويعد من أهم انجاز في مجال عصرنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وتُحول بطاقة الشفاء الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير بالنسبة للأدوية.
- عصرنة أرشيف هيئات الضمان الاجتماعي من خلال تكوين أعوان الأرشيف وفق معايير معقدة لدى المركز الوطني للأرشيف، وتطوير برمجيات في مجال تسيير أرشيف هيئات الضمان الاجتماعي. ويتيح الضمان الاجتماعي جملة من الخدمات الإلكترونية في إطار تطبيقه للإدارة الإلكترونية، من بينها:
- نظام الشفاء: يعتبر مشروع نظام الشفاء الطموح الذي يعتمد على استعمال التكنولوجيات الدقيقة، والذي ينتج بطاقة ذات شريحة تسمى الشفاء ويأتي هذا النظام في إطار العصرنة الشاملة لقطاع الضمان الاجتماعي، إذ تعتبر الجزائر السبّاقة في العمل به قارياً وعربياً. فهو نظام معقد سواء من الناحية التقنية أو العملية أو الوظيفية، متعدد الأبعاد ذو انعكاسات هيكلية على سير الصندوق وبيئته. ويهدف المشروع إلى
- تحسين نوعية الأداءات المقدمة عن طريق تبسيط الإجراءات المنتهجة في الحصول على الأداءات التعويضات المنتظمة والسريعة.
- تحسين العلاقات فيما بين مقدمي الخدمات الصحية الصيادلة، الأطباء، الهياكل الصحية.
- التحكم في التسيير عن طريق القوة الإنتاجية، الدقة في المراقبة، مكافحة كل أشكال الغش والتجاوزات.¹

¹ موقع الضمان الاجتماعي، الشفاء، <http://www.cnas.dz/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D8%A1/>، 24-2019-07، 21:52.

- نظام المحاضرات المرئية عن بعد: بغرض تعميم نظام الشفاء وتسهيل تطبيقه تم اللجوء إلى تكوين العنصر البشري من خلال استغلال الوسائط الإلكترونية، التي تعتبر في حد ذاتها أحد تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وذلك باستغلال وسائل تكنولوجيا المعلومات بإقامة محاضرات وملتقيات تكوينية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري، وهذا النظام (نظام المحاضرات المرئية عن بعد) أطلق على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الأجراء عن طريق إدراج نقل الصورة والفيديو عبر الشبكة، لتكوين المستعملين وإعلام المؤمن لهم اجتماعي بمراكز الدفع، وكذا مراقبة مواقع الصندوق عن بعد.

- نظام التصريح عن بعد باشتراكات الضمان الاجتماعي: في إطار استراتيجية العصرية المنتهجة من قبل صندوق الضمان الاجتماعي وكذا التحسين المتواصل للخدمة العمومية ولا سيما في مجال تسهيل إجراءات التصريح باشتراكات الضمان الاجتماعي، قام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بإطلاق إجراءات جديدة لفائدة أرباب العمل على مستوى كافة التراب الوطني، ويتعلق الأمر بنظام التصريح عن بعد باشتراكات الضمان الاجتماعي عن طريق الأنترنت، حيث يسمح هذا النظام لأصحاب العمل بالتصريح باشتراكات الضمان الاجتماعي عن بعد عبر الموقع الإلكتروني www.cnrss.dz، هذه الخدمة المؤمنة بدرجة عالية متوفرة على مدار 24 ساعة/ 24 ساعة، 7 أيام/ 7 أيام. كما يسمح أيضا بتحميل وتحليل التصريح لسنوي للأجور بواسطة إجراء عملية معالجة واحدة، وهكذا أصبح بمقدور أرباب العمل الدخول إلى حساباتهم لخاصة عبر الموقع الإلكتروني بعد أن منحهم مصالح الضمان الاجتماعي كلمة السر الخاصة بهم قصد القيام بالتصريح المباشر باشتراكات الضمان الاجتماعي الشهرية أو الفصلية للعمال.¹

4. تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية:

تجسيدا لمحاول مشروع الجزائر الرقمية، وتوجهات الحكومة الجزائرية لبناء مجتمع معلوماتي وفق استراتيجيات تهدف إلى الاستفادة من مخرجات التقنيات التكنولوجية، التي أضحت الأسلوب الأساسي في التعاملات اليومية للأفراد والمنظمات، هذه الضرورة اقتضت تطوير المرافق الخدماتية بما يتوافق والمقتضيات البيئية؛ فالكفاءة التنظيمية والفاعلية تترجم مدى قدرة المؤسسات والتنظيمات على التفاعل مع المستجدات البيئية من جهة، والاستخدام العقلاني الرشيد للوسائل والأساليب الحديثة من جهة أخرى، ومن أجل ذلك تم تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، لضمان ترقية

¹ نور الدين شنوفي، مولاي خليل، مرجع سابق، ص. ص. 283- 284.

الخدمات وتحسين مخرجاتها، بشكل يقلل ويحد من المشاكل التنظيمية والإدارية التي تعرفها تلك الإدارات.

1.4 الإدارة المحلية والمشاكل التي تعاني منها:

تعد الإدارة المحلية من أهم الإدارات الحكومية على المستوى المحلي، لما لها من أهمية بالغة في تحقيق التنمية وإشباع الحاجات العمومية لأفراد المجتمع على المستوى المحلي، فهي الوحدة التنظيمية الوسيطة بين السلطة المركزية والمواطنين، تمكن الحكومة من القيام بواجباتها اتجاه أفرادها.

1.1.4 تعريف الإدارة المحلية

تتعدد تعاريف الإدارة المحلية بتعدد أهداف وخلفيات الدارسين لها وفقهاء القانون، إلا أنهم يجمعون أن هذه الهيئة المحلية ما هي إلا تجسيد عملي لأركان اللامركزية الإدارية، والديمقراطية المحلية، ومن تعاريف الإدارة المحلية: تعريف الفقه الإنجليزي، حيث تعرف الإدارة المحلية أو كما يطلق عليها الحكم المحلي بأنها: قيام الحكومة بنقل صلاحياتها في شؤون التخطيط وإدارة الموارد البشرية وتخصيصها إلى الوحدات المحلية في الميدان. وفي تعريف آخر تعرف على أنها: ذلك الجزء من حكومة الأمة أو الدولة، والذي يختص أساسا بالمشاكل التي تهم سكان منطقة معينة أو مكان معين، إلى جانب المسائل التي يرى البرلمان ملائمة إدارتها بواسطة سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية. أما في الفقه الفرنسي نجد الفقيه "أندريه دي لوبادير" فيرى الإدارة المحلية بأنها عبارة عن هيئة محلية لامركزية تمارس اختصاصات إدارية وتتمتع باستقلال ذاتي، أما "فالين" يرى بنها تتضمن سحب الاختصاصات من السلطة المركزية، التي تعهد بها لهيئة مستقلة ذات اختصاص محدد، وفي تعريف آخر عُرِفَت الإدارة المحلية بأنها نظام يتمثل في السماح بجماعة إنسانية بالإدارة الذاتية تحت رقابة الدولة، مع منحهم الشخصية القانونية وسلطات وموارد خاصة بهم.¹

وفي معجم العلوم الاجتماعية عُرِفَت الإدارة المحلية بأنها: السماح للهيئات السياسية المحلية، بإدارة شؤونها المحلية، من دون العودة إلى المركز لاتخاذ القرار، إضافة لهذا فقد عُرِفَت بأنها (الإدارة المحلية) هيئات منتخبة من أهل الوحدة المحلية. وهي هيئات تعهد إليها الإدارة المركزية، الاضطلاع بإدارة كل أو بعض المرافق والشؤون المحلية. ومن جهة أخرى الإدارة المحلية هي نظام من نظم

¹سلي الحمداني، الإدارة المحلية وتطبيقها والرقابة عليها، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2014، ص.ص. 86-87.

الإدارة العامة، ينطوي على نقل بعض الاختصاصات والصلاحيات، من الحكومة المركزية إلى المحليات، لمباشرة الوظائف بين المستويين المركزي والمحلي.¹

فالإدارة المحلية هي شكل من أشكال التنظيم الإداري على المستوى المحلي، وهيئة منتخبة لامركزية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تؤدي مجموعة من مهام ووظائف الإدارة المركزية على المستوى المحلي والإقليمي، بإشراف ورقابة السلطة المركزية. وتسمية الإدارة المحلية تختلف من دولة لأخرى، فهناك من يصطلح عليها بالجماعات المحلية كما هو الحال في الجزائر، حيث تطلق هذه التسمية على الولاية والبلدية.

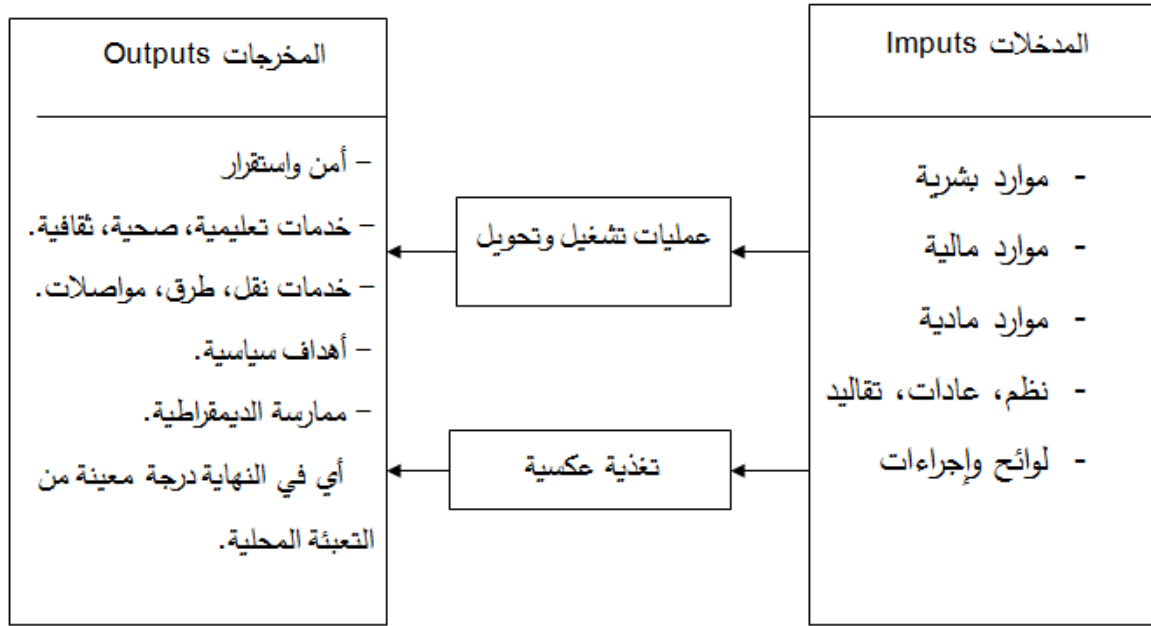
وقد ظهرت عبارة الجماعات المحلية لأول مرة في الجزائر عام 1947، بموجب المادة 54 من قانون 1947/09/20، التي تنص على أن: الجماعات المحلية في الجزائر هي البلديات والولايات، وبعد الاستقلال تم إنشاء جماعات محلية جديدة، فنشأت البلدية بموجب الأمر 24/67 الصادر في 18 جانفي 1967، والولاية بموجب الأمر 38/69 الصادر في 23 ماي 1969، وأصبحت الجماعات المحلية هي المسؤولة على تسيير المرافق والممتلكات التابعة لها.²

وعليه يمكن القول أن الإدارة المحلية صيغة تنظيمية، وهيئة إدارية لا مركزية تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية بموجب القانون، تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، اللذين يخولانها بالقيام بمجموعة من الوظائف الإدارية (على المستوى المحلي والإقليمي)، ذات الطابع الاجتماعي، الثقافي، الاقتصادي، والسياسي.

¹ أمال بن شمس، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص.ص. 152-153.

² مطالي ليلي، زغول آمنة، الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، "مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد"، العدد 04، جامعة المسيلة، 2018، ص. 381.

يمكن توضيح آلية نظام الإدارة المحلية في الشكل الآتي:



شكل رقم 20: آلية نظام الإدارة المحلية

المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص. 42.

من خلال الشكل رقم (20) يتضح أن الإدارة المحلية وحدة تنظيمية، تتكون من المدخلات المتكونة من العناصر الأساسية التي تسمح لها بممارسة العمليات التشغيلية والتحويلية، لإنتاج مخرجات نوعية، تحقق من خلالها التعبئة المحلية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال المعلومات المرتدة من البيئة، ضمن التغذية العكسية.

2.1.4 أسباب الاعتماد على نظام الإدارة المحلية:

إن تطبيق نظم الإدارة المحلية يعد ضرورة في تسيير وإدارة خدمات الدولة على المستوى المحلي، ومن المبررات التي تقتضي وجوب اعتماد نظام الإدارة المحلية نذكر:¹

- تزايد مهام الدولة: تحول الدول من دول حامية تحافظ على الاستقرار الأمني من خلال الحفاظ على الأمن والعدالة والدفاع عن التراب والوحدة الوطنية، إلى دول تعمل على تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق الرفاهية لهم، بالاهتمام بالمسائل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية... وغيره من المسائل، فرض عليها تطوير توجهاتها وسياساتها والتحول إلى العمل الإداري اللامركزي، فتشكلت

¹بسمه عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، "مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا"، 3(4)، جامعة الشلف، جوان 2006، ص. 258-259.

الإدارات المحلية أو كما تسمى الجماعات المحلية، ترجمة لسياسات الدولة وأهدافها على المستوى المحلي، فيتسنى للدولة الوقوف على متطلبات الأفراد محليا وإشباع أهم احتياجاتهم، من مؤسسات ومرافق عامة تتولى على عاتقها تلك المهمة.

- **التفاوت بين أجزاء إقليم الدولة:** تختلف الأقاليم في الدولة من الناحية الجغرافية، فهناك مناطق ساحلية وأخرى قريبة من العاصمة، وأخرى بعيدة، ومن حيث الكثافة السكانية، بين مدن أو أقاليم مكتظة، وأخرى قليلة السكان، مناطق تعرف إمكانيات سياحية ومناطق لا تتوفر على تلك الإمكانيات... وهكذا. هذا الاختلاف الجغرافي والتفاوت السكاني وحتى المالي، يفرض بالضرورة الاستعانة بالإدارات المحلية لتسيير تلك الأقاليم، فلا يمكن لنا أن نتصور تسيير كل تلك المناطق باختلاف موقعها وإمكانياتها وعواملها بجهاز واحد مركزي مقره عاصمة البلاد، فكلما كان مقر التسيير قريبا من مشاكل الإقليم ومواكب لمتطلبات التنمية الإقليمية كلما كان التسيير أحسن.

- **تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي:** الإدارة المحلية تعبير عن التسيير الذاتي، وهي وسيلة ناجعة لإشراك الشعب في ممارسة السلطة عن طريق المنتخبين المحليين؛ فهي صورة من صور الديمقراطية في نظام الحكم، وتجسيدا لها على المستوى المحلي.

ومنه فالإدارة المحلية لا تخلو من الأهمية كونها من أكثر النظم الإدارية فعالية وديناميكية، فهي تجسيد للإدارة المركزية وتقريب لها إلى المجتمع المحلي، بأسلوب تسيير وقواعد عمل تحقق ذلك، ويعد أسلوب اللامركزية الإدارية أحسن الأساليب في تسيير نظام الإدارة المحلية.

3.1.4 المشاكل التي تعاني منها الإدارة المحلية الجزائرية:

تبذل الحكومة الجزائرية جهودا كبيرة لترقية الخدمة العمومية لمختلف الإدارات المعنية بتقديمها، إلا أنه رغم تلك المجهودات والإصلاحات التي تشهدها خاصة في السنوات الأخيرة، لا تزال الإدارات العمومية الجزائرية عامة والإدارات المحلية خاصة، تعرف وتواجه بعض المشكلات التي أثرت على سمعتها ومستوى خدماتها، وحسب بعض الباحثين في المجال الإداري فإن أهم مشكل يؤرق هذه الإدارات البيروقراطية بمفهومها اللاعلمي أو كما تسمى البيروقراطية السلبية المرتبطة أساسا بالتعقيدات الإدارية، والروتين والجمود الإداري، وغيره من المشكلات التي يمكن اختصارها في النقاط الآتية:¹

¹ زوامبية عبد النور، الإدارة العمومية الجزائرية، الواقع وحتمية التغيير، "مجلة البحوث السياسية والإدارية"، 1(2)، جامعة الجلفة، 2013، ص.ص. 122-124.

- **بيروقراطية متصلبة:** وتعني تمسك القادة الإداريين بالحرفية الشديدة في تطبيق أوامر القيادات العليا، مما وسع الفجوة بينهم وبين المرؤوسين من جهة وبين المواطنين من جهة أخرى. ونتج عن عائق الاتصال بين القاعدة والقمة، بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها لتعدد المستويات التنظيمية الإدارية، وهذا يؤدي في معظم الأحيان إلى الشلل الإداري والجمود وتعدد الإجراءات.
- **المركزية الشديدة:** يميل الكثير من القادة الإداريين في الإدارات العمومية الجزائرية، بما فيها الإدارات المحلية إلى الابتعاد عن تفويض السلطة والمسؤولية لمن هم دونهم، ويميلون نحو المركزية للتمكن من السيطرة على زمام الأمور بأنفسهم، إلا أن هذا الأمر خلف الكثير من المشكلات على المستوى التنفيذي، فمتخذو القرارات عادة لا يحصلون على المعلومات الكافية عند وضع قراراتهم، مما يجعل المنفذين للسياسات المتخذة في صعوبة التوفيق بين الالتزام بالإجراءات المسطرة والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية كونهم الأقرب من المواطنين.
- **التهرب من المسؤولية:** غياب الضمير المهني الذي يشعر الأفراد بضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية المهنية نتج عنه غياب الالتزام والوعي بالمسؤولية لدى الكثير من الإداريين في الإدارات الحكومية الجزائرية. ومن جهة أخرى برزت مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين، وهذا ما يتذرع به غالبية المسؤولين حتى يتهربوا من المسؤولية الكاملة عن أعمالهم. وتزداد هذه المشكلة تعقيدا في الإدارات المحلية، خاصة مع عدم وضوح القوانين المحددة لخطوط السلطة للقادة المحليين، مما يجعلهم يبتعدون عن الإبداع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويكتفون بتنفيذ القرارات التي يتلقونها من السلطات والقيادات العليا، إضافة لهذا يمكن أن يتجه المسؤولين إلى هذه الظاهرة نتيجة لنقص الكفاءة والتخوف من العقاب.
- **استغلال النفوذ:** القاعدة العامة تقوم على أن المسؤولية تكليف لا تشريف، لكن واقع الإدارة الجزائرية يعكس هذه القاعدة، حيث لا يخفى على أحد أن القادة الإداريين يسعون لبلوغ المناصب العليا لتحقيق المصالح الشخصية والأهداف الذاتية، وبسط النفوذ من خلال موقعهم وسلطتهم، وهذا ما انعكس على الأتباع، وجعل الظاهرة منتشرة في أوساط المسيرين والأعوان العموميين.
- **الولاء للرئيس وليس للوظيفة:** تنتشر هذه الظاهرة كثيرا في الدول النامية، وترتب عنها التبعية التامة للرؤساء، من خلال محاولة تقرب المرؤوسين من رؤسائهم بالتودد والتغاضي عن أخطائهم وعيوبهم للحصول على دعمهم.

- هجرة الكفاءات من القطاع العام: تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من ظاهرة هجرة الإطارات والقادة الأكفاء إلى القطاع الخاص أو خارج الوطن، أين يتم رد الاعتبار لهم ماديا ومعنويا -رواتب أعلى، مناخ مشجع على العمل...-، وهذا ما يفقد تلك الإدارات العناصر الحيوية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والقادرة على الرقي بقطاع الخدمات.
- الروتين الإداري: رغم أن الروتين الإداري من شأنه تجنب العمل الفوضوي وتسهيل الأداء الإداري وفق قواعد عامة موحدة، إلا أن تعقيد الإجراءات أصبحت معيقة للعمل، وأصبح الروتين الإداري حالة مرضية خطيرة تغلغت بشكل كبير في الإدارة الجزائرية.
- ضعف وخلل الإدارة: يبدو العجز واضحا بالإدارة المحلية، في تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويترجم ذلك من خلال نفور المواطنين وتذمرهم منها.
- انتشار ظاهرة التسبب واللامبالاة: والتي تظهر في مختلف المستويات الإدارية، خاصة المستويات الدنيا التي تتعامل مباشرة مع جمهور المواطنين. كما تشهد الإدارات التراخي في العمل والتماطل في تقديم الخدمات، والأخطاء الكثيرة المرتكبة خاصة عند ملئ الوثائق الإدارية.
- الفساد الإداري: كثيرا ما نسمع في الإدارات المحلية تردد عبارات " الأقربون أولى بالمعروف، أنا وأبن عمي على الغريب، أنا وأخي على ابن عمي... إلخ، إضافة لانتشار الرشاوي التي تطلب عند انجاز بعض المعاملات الإدارية، ويبلغ الفساد أشده عند تحالف الفساد الإداري بالفساد السياسي، لتصبح بذلك الدولة محلا للنصب والنهب والسرقة، وحسب الخطابات السياسية فإن الإدارة الجزائرية تعرف كل هذه الأنواع من الفساد.
- ويمكن تلخيص مختلف المشكلات التي تعرفها الإدارات العمومية في الجزائر بما فيها الإدارات المحلية في خطاب رئيس الجمهورية الأسبق عبد العزيز بوتفليقة الموجه للأمة، والذي يؤكد فيه على الفساد الإداري المنتشر في الإدارات العمومية الجزائرية بصفة عامة: "...إن الدولة مريضة معتلة، إنها مريضة في إدارتها، مريضة بممارسة المحاباة، مريضة بالمحسوبية، والتعسف والنفوذ والسلطة، وعدم دوى الطعون والتظلمات، مريضة بالامتيازات التي لا رقيب ولا حسيب، مريضة بتبذير الموارد العامة، ونهبها بلا ناه ولا رادع، كلها أعراض أضعفت الروح المدنية لدى الأفراد والجماعات،

وأبعدت القدرات... وهجرت الكفاءات، ونفرت أصحاب الضمانات الحية، والاستقامة وحالت بينهم وبين الإسهام في تدبير الشؤون العامة، وشوهت مفهوم الدولة، وغاية الخدمة العمومية ما بعده تشويه...¹. وعليه فإن معظم الإدارات العمومية في الدول العربية رغم محاولات تحسينها وإصلاحها، تعرف الكثير من العراقيل والتحديات التي أخرت تحقق أهداف تلك المحاولات، مما ساهم في تدنى مستوى خدماتها وانتشار الكثير من المشكلات على المستوى التنظيمي والإداري، وما زاد من حدة تلك المشكلات غياب التخطيط الهيكلي والاستراتيجي الممنهج والقائم على قواعد علمية وعملية، تنطلق من واقع البيئة المجتمعية للكثير من السياسات والإصلاحات، ما أوصلها إلى واقع يتسم باعتباطية التطبيق، وانتشار المعضلات الإدارية كالفساد، المحسوبية، البيروقراطية بمفهومها السلبي، وغيره من السلبيات. ومن الأسباب والمشاكل التي أدت إلى هذه النتائج السلبية في الإدارة، يذكر "المشهداني وزملائه" ما يلي:²

- طبيعة النظام السياسي: الإدارة ليست إلا أداة لتطبيق السياسات التي يصنعها النظام السياسي، هذا الأخير في معظم الدول العربية نظام مشلول ما أدى إلى شلل الإدارة وتقسيمها على أساس حصصي، مما ساهم في انتشار المحسوبية، وإهمال مبدأ الكفاءة في التعيين.
- عدم كفاءة الموظفين: هذا العنصر متصل بالسبب السابق، حيث أن الكثير من الموظفين غير متخصصين، يختارون على أساس حزبي أو عشائري أو طائفي، مما يؤدي على التنفيذ الاعتباطي للمعاملات وعدم التقيد بالقوانين، وازدراء المواطنين.
- البيروقراطية الشديدة: البيروقراطية في معظم الدول العربية يتم تطبيقها بالمعنى السلبي، حيث تشهد الأجهزة البيروقراطية غياب القانون في كثير من الأحيان، واعتماد الارتجال في المعاملات لدرجة أنه نجد مثلا معاملتين لها نفس الموضوع والخصائص إلا أن تنفيذها يتم بطريقتين مختلفتين.
- تدني مستوى الدخل: يؤثر هذا العامل على بعض الموظفين، حيث يدفعهم لقبول الرشاوي مقابل تسيير المعاملات وتسهيلها، مما يؤدي إلى تدني مستوى الإدارة العامة.
- المركزية الإدارية الشديدة: تشكو هيكلية الإدارة العامة في معظم الدول العربية من المركزية الشديدة، وعدم الترابط الفعال بين إداراتها على المستوى المركزي والمحلي.

¹طائشة بومدين، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، http://www.univ-chlef.dz/uhbc/semnaries_2008/dicember_2008/com_dic_2008_29.pdf، 23-2018-10-14:47.

² خالد أحمد فرقان المشهداني، رائد عبد الخالد عبد الله العبيدي، مرجع سابق، ص. 108-109.

هذه الأسباب في عموميتها لا تختلف عن الأسباب والمشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر، ما أثر على مستوى ونوعية خدماتها، وأوجد نوعا من الحذر بينها وبين المواطن. إلا أنه أمام هذا الواقع ومع التطورات الحاصلة في مفهوم الخدمة العمومية، في ضوء تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، كان لا بد من العمل على تحسين وتطوير المؤسسات العمومية، من خلال مجموعة من المشاريع الترقية، بدءا من الإصلاح الإداري الذي شهدته ولا تزال تشهده الإدارات العمومية، وصولا لعصرنة الإدارة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية كخطوة لتفعيل التشاركية الديمقراطية الإلكترونية، التي من شأنها تدعم فكرة الحكومة الإلكترونية التي تسعى الدولة الجزائرية للوصول إليها من خلال ترقية خدماتها العمومية لتقريب المواطن من الإدارة، وإعادة الثقة في المؤسسات الحكومية.

2.4 عصرنة الإدارة المحلية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يقصد بعصرنة الإدارة عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات، لمجاراة التطورات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحقيق رضا الموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمة والمنتج¹، خاصة بعد الفجوة والهوة التي عرفت الجزائر وإدارتها العمومية في نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات نتيجة الفوضى أو الأزمة الاجتماعية والأمنية التي مرت بها البلاد. فهذا الوضع الأمني فرض على الحكومة الانشغال بحل مشكلة الأمن على حساب المشاكل الأخرى، مما أثر سلبا على الإدارات العمومية، إضافة إلى الاستراتيجية الاقتصادية الاشتراكية المنتهجة في ذلك الوقت، التي ركزت على الصناعات التقليدية بالدرجة الأولى، والتي شهدت فيما بعد إخفاقا وفشلا، خاصة بعد تدهور البترول ونشوب أزمة اقتصادية ومالية، أدخلت الجزائر في دوامة المديونية. هذا الوضع أدى إلى اتخاذ إجراءات عاجلة أهمها: خفض ميزانية الإدارات العمومية، واستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية وإعلان إفلاس الكثير منها، ونتيجة لهذه الأسباب اتجه الاهتمام بالمشكلة الاقتصادية بالدرجة الأولى باعتبار أن ذات تأثير على الحياة الاجتماعية، دون الاهتمام بالإدارات العمومية والإصلاحات التي أقرتها الدولة².

¹فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، "مجلة الاقتصاد الجديد"، (17)، جامعة خميس مليانة، 2016، ص. 313.

² المرجع نفسه، ص. 312.

إلا أنه في الألفية الثالثة عرفت الجزائر استقرار سياسيا واجتماعيا وبداية انفراج اقتصادي، فانتهجت على إثر ذلك سياسات جديدة تركز أساسا على الانفتاح العالمي، بالموازاة مع تحقيق التنمية المستدامة في مختلف المجالات.

أما على المستوى الإداري ففي هذه المرحلة عرفت الإدارة المحلية حركة واسعة في الإصلاح والتطوير الإداري من خلال تطبيق مجموعة من المشاريع الاستراتيجية، على رأسها الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، بهدف رقمنة الخدمة العمومية وتحويل العمل الإداري إلى عمل إلكتروني.

ولغرض ذلك رسمت الحكومة الجزائرية عدة استراتيجيات ذات رؤية مستقبلية، تمحورت في بناء قطاع خدماتي إلكتروني، يقدم خدماته بالطريقة الإلكترونية، وأهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية الإدارة الإلكترونية.

4.2.1 المبادئ العامة للإدارة المحلية وعلاقتها بنظام الإدارة الإلكترونية

الإدارة المحلية من الإدارات العمومية والمرافق العامة ذات التأثير الواسع في الحياة الاجتماعية للأفراد، لذلك نجدها في حرص دائم على تحسين أدوارها ومهامها من خلال التركيز على مجمل عملياتها، للتمكن من تجويد المخرجات المتمثلة في تقديم خدمات تتوافق تطلعات المستفيدين والمتعاملين مع هذه الإدارات.

وعليه فإن الإدارة المحلية تتطلع في أهدافها إلى تحقيق النفع والمصلحة العامة، وهذا ما يفرض عليها الاستمرارية والتكيف مع الاحتياجات والمتطلبات، والتغيرات المحيطية. ولتحقيق ذلك تخضع لجملة من المبادئ العامة اللازمة لإنجاز مهامها وتحقيق تطلعاتها.

ومن جملة المتغيرات البيئية التي استطاعت المواءمة، وتحقيق التوازن والتكامل مع المبادئ العامة للمرفق العام، وأثرت على حسن سيره واستمراريته وتطويره الإدارة الإلكترونية، وعليه سنحاول أن نبين علاقة نظام الإدارة الإلكترونية بمبادئ الإدارة العامة المحلية:

- مبدأ دوام سير الإدارة المحلية: ويعني استمرار سير الإدارة المحلية بانتظام حتى لا يدب الخل والاضطراب في حياة المستفيدين في حالة تعطلها، وذلك كما في حالة انقطاع الكهرباء، أو توقف وسائل المواصلات.

ويترتب عن هذا المبدأ نتائج متعددة أهمها تحريم تنظيم الإضراب، ولا شك أن تقديم الخدمات العامة بنظام الإدارة الإلكترونية يؤكد على هذا المبدأ؛ فمن خلال هذا النظام يستطيع الفرد الحصول على

الخدمة العمومية أو المعلومات الرسمية في أي وقت يشاء، على مدار اليوم، فيستطيع ولو في منتصف الليل أن يدخل على شبكة المعلومات ليطلع على قانون أو لائحة تنظم أمرا من الأمور التي تهمه، كما يمكنه الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة الهاتف المبرمج الذي يعمل تلقائيا للرد على استفسارات العملاء في أي وقت، كما يستطيع الموظف حتى في بيته وخارج نطاق أوقات العمل الرسمية الرد على استفسارات المواطنين التي يرسلونها من خلال البريد الإلكتروني إلى الإدارة التي يعمل بها.

- **مبدأ المساواة:** ويعني أن المواطنين متساوين أما الإدارة العامة المحلية ما توافرت فيهم الشروط المطلوبة، وحتى لا تكون هذه المساواة نظرية بعد إدخال نظام الإدارة الإلكترونية ينبغي مساواة الذين لا يستطيعون استخدام الكمبيوتر أو الدخول إلى شبكة المعلومات، حتى يتمكنوا من الاستفادة من الخدمات العامة التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، ولا يحرمون منها بسبب ظروفهم الاجتماعية أو الاقتصادية.¹

- **مبدأ قابلية نظام الخدمة العامة للتغيير:** ويعني أنه من حق الإدارة أن تتدخل في أي وقت لتعديل أو تغيير القواعد التي تحكم الخدمة العامة حتى تتفق وتحقيق المصلحة العامة على أفضل وجه، ذلك لأن الإدارة العامة تعمل للوصول إلى التشغيل بأكبر كفاءة ممكنة في ظل الظروف القائمة، فإذا تغيرت الظروف أو ظهرت طريقة أفضل لزيادة كفاءة الخدمة العمومية -ابتغاء تحقيق المصلحة العامة- تجري تعديل في تنظيمها، دون أن يكون هناك اعتراض سواء من المنتفعين أو العاملين، وهذا الحق ثابت دون حاجة إلى نص. وتطبيق هذا المبدأ يسمح للإدارة بتغيير إدارة الخدمة العمومية من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني، وفي حالة تطبيقه لا بد من الحفاظ على حقوق المستفيدين من الخدمة العمومية (المقصود الذين لا يجيدون استخدام الحاسوب، أو يقل لديهم الوعي بنظام الإدارة الإلكترونية)، لذلك لا بد من السلطات المعنية إلزامها بمواجهة وحل هذه المشكلة لإقامة المساواة بين الناس في الانتفاع بالخدمات العمومية.

- **مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للإدارة العامة المحلية:** الأصل في هذا المبدأ أنه يجب على الإدارة العامة إقامة مؤسسات عمومية، وعدم حرمان الأفراد من الاستفادة من خدماتها القائمة، غير أن هذا المبدأ لا يعني مجرد إقامة مؤسسات عمومية أو عدم حرمان الأفراد من التمتع بخدماتها فحسب، وإنما

¹ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص. ص. 435، 436.

يعني التجاوب مع مقتضيات الإدارة الحديثة المتطورة لتحقيق الصالح العام، ومنها نظام الإدارة الإلكترونية الذي يضمن للإدارة مزيدا من الكفاءة في الانجاز والاقتصاد في النفقات.¹ إن هذه المبادئ تنطبق على أغلب الإدارات العمومية في مختلف الدول العربية بما فيها الجزائر؛ فالإدارة العمومية الجزائرية في شروعا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض الخدمات العمومية ما هو إلا تأكيد على هذه المبادئ، وسعي منها على ترجمتها في أرض الواقع، من خلال التجاوب مع التقنيات الحديثة في مجال الإدارة.

فمثلا في مجال الإدارة المحلية نجد أنه بإمكان المواطن الحصول على استفسارات عن طريق خدمة الهاتف -الاتصال بالرقم الأخضر 1100- وطرح انشغالات أو تقديم استفسارات، للتزويد بالمعلومات التي يطلبها. هذا الرد الآلي يشغل على مدار 24 ساعة، والاتصال بهذا الرقم يكون انطلاقا من جهاز الهاتف الثابت أو الجوال، ليتم استقبال الاتصال المباشر على مستوى الجهاز المخصص لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، ثم يتم تحويل الاتصال إلى الولاية المعنية بعد تشكيل رقم الولاية المعنية من طرف صاحب النداء، كما يحق للمواطن تقديم اقتراحات من شأنها أن تساهم في تئمين المجهودات المبذولة، وتسهل دراسات الأشغال المطروحة على المسؤولين المحليين ومعالجتها.² فهذه الخطوة تعبر مرحلة مهمة من مراحل الانتقال للإدارة الإلكترونية بطريقة سليمة بالإضافة إلى العمل على توفير المتطلبات القاعدية والأساسية لذلك.

2.2.4 أهداف الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية:

تسعى الدولة الجزائرية إلى تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية من خلال الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز استعمالها على مستواها، وقد نجم عن تطبيق هذا المحور تغيير هام لأنماط التنظيم وعمل الإدارة العمومية المحلية، وحملها على تبسيط نمط سيرها، وخدمة المواطنين بالطريقة الأكثر ملائمة، خاصة من خلال إدراج مختلف خدماتها عبر الانترنت، وتهدف الحكومة الجزائرية من خلال استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:³

¹ المرجع نفسه، ص. 440

² لموشي حمزة، تقنية جديدة لتحسين الخدمة العمومية وتجسيد الديمقراطية التشاركية، www.ech-tem/23355، 28-02-2019، 11:52، echaab.com/ar/

³ النهار الجديد، تطوير الإدارة الإلكترونية محور أساسي لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، <https://www.ennaharonline.com/>، 22-03-2020، 22:04.

- عصرنة الإدارة.
- تعزيز فعالية نشاطات الإدارة المحلية والمركزية.
- استعمال وسائل الدفع الإلكتروني.
- إدراج التجارة الإلكترونية لتعزيز شفافية الصفقات التجارية والمساهمة في تقليص السوق الموازية.
- منح خدمات أكثر سرعة وأقل دقة وأكثر فعالية.
- تسهيل وتسريع الاستغلال الأمثل لقواعد المعلومات.
- تمكين المواطنين من القيام بعدة خدمات عبر شبكة الانترنت كالتسجيل في مسابقة أو جامعة، الاطلاع على حالة تقديم ملف، التعبير عن شكوى وغيره من الخدمات.
- إمكانية الاطلاع والمشاركة في الصفقات العمومية.

وفي هذا الصدد قامت الحكومة الجزائرية بالقيام بعدد من المشاريع على مستوى الإدارات الجزائرية تمحورت أساسا في الرقمنة وتوثيق الوثائق الإدارية، وتنصيب أنظمة إعلامية مدمجة، وكذا إدراج بعض الخدمات لصالح المواطن. إلا أن الإدارة الجزائرية اصطدمت بواقع عدم تحقيق أغلب هذه الأهداف وعدم جودة ما تقدمه، وضعف أدائها لعدم تطبيق آليات حديثة من تكنولوجيا المعلومات، فالحصول على الوثائق الإدارية والتراخيص ودفع المستحقات المالية للدولة ليس معقدا عبر أنظمة إلكترونية كما يظنه البعض، بل المكلف للدولة والمواطن هو بقاء الإدارة تعمل بالطريقة التقليدية الكلاسيكية. فالإدارة تفضل طريقة المكتب والوثائق والتراخيص، والمرور عبر المكاتب للتوصل إلى الوثيقة النهائية، لأنها متعود منذ عقود على نفس الطريقة ومطبوعة على نفس المنطق، وهذا أثر على الكثير من المبادرات الإصلاحية سواء الإدارية منها أو الاقتصادية.¹

3.2.4 أهمية الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية: للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في تجسيد:

- تحسين مستوى الخدمات: يهدف نظام الإدارة الإلكترونية إلى تقديم الخدمات إلى الجمهور والعملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجود الإدارة الإلكترونية ذاتها، وبالتالي تفادي الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عند تأدية الخدمة بالطرق التقليدية، كما أن إنجاز المعاملات بشكل إلكتروني لا يستغرق سوى دقائق معدودة، الأمر الذي يوفر الوقت الضائع في الانتقال إلى مقر الإدارة والبحث عن الموظف المختص وانتظار الدور، وقيام الموظف بإنجاز المعاملة، والسبب في ذلك أن الحاسب الآلي وقاعدة

¹ دزاير ويك أند، الإدارة الجزائرية لا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، <http://www.dzairnews.com>، 20-07-2019، 23:30.

البيانات الإلكترونية تعطي نتائج يقينية مما يختصر الإجراءات الكثيرة والمراحل الطويلة التي تستغرقها المعاملة.

- **توفير الجهد والوقت والنفقات:** إن إجراء معاملة إدارية بالطريقة التقليدية يستغرق وقتا، لاسيما وأن إنجاز المعاملات لا يتم في مصلحة واحدة، وإنما في عدة مصالح، وأحيانا داخل مدن مختلفة مما يتطلب على صاحب المعاملة إهدار وقت ونفقات مختلفة، خاصة وإن كان المواطن يجهل التعامل مع الجهات المذكورة، لكن في ظل نظام الإدارة الإلكترونية فإنه يتم توفير الوقت والجهد والمال، الأمر الذي يساعد على سرعة أداء الخدمة العامة بأسهل الطرق، ويمكن إنهاء الخدمة مع الإدارة في ثوان أو دقائق معدودة.

- **القضاء على بيروقراطية العمل الإداري:** تهدف الإدارة الإلكترونية في مجال العمل الحكومي إلى التخلص من البيروقراطية، والقضاء على التعقيدات الإدارية التي تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال.

فالإدارة الإلكترونية تمكن من القضاء على كمية النماذج الورقية والمستندات والتوقعات المطلوب استيفائها في هذه النماذج، وطلبها مرة أخرى في معاملات جديدة.

كما أن الموظف في نظام الإدارة الإلكترونية يخضع لنظام رقابي أسهل وأدق، لعدم وجود مستويات إدارية أو تعدد في الرئاسيات، الأمر الذي يساعد على سرعة صنع واتخاذ القرار، وتقديم الخدمة العامة آليا في أسرع وقت ممكن.

- **الشفافية والوضوح الإداري:** يمكن لأي متعامل في نظام الإدارة الإلكترونية أن يعلم كافة الأمور التي تتعلق بمعاملته، وأين تقع، والمرحلة التي قطعتها، وذلك من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الحكومية لكافة المؤسسات والمواطنين.

ومن الأمور التي تحقق الشفافية والوضوح الإداري في نظام الإدارة الإلكترونية:

- تحقيق الاتصال بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة.

- سهولة الوصول للخدمة من خلال شبكات الاتصال في أي وقت وأي مكان.

- وفرت البيانات والمعلومات، وبأعلى كفاءة.

- العدالة في تقديم الخدمة بذات الدقة والتكلفة والجودة والوقت، إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام.¹

¹ عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص.ص. 164-171.

بالإضافة إلى هذه المزايا فالإدارة الإلكترونية بفضل تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في رفع كفاءة الموظفين، وتحسين مستوى أدائهم، بالاستثمار في مهاراتهم الوظيفية، مساهمة بذلك في زيادة إنتاجيتهم، كما عامل مهم في تقليص الإجراءات الإدارية وتعقيدها المصاحبة لها، بفضل تدفق البيانات وإتاحة المعلومات إلكترونياً ويسهل الوصول إليها.

5. الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي:

لتخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن شُرع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية فعليا منذ حوالي سنة 2010، فكانت البداية برقمنة جميع وثائق الحالة المدنية، بدءا من عقد الميلاد رقم 12 الذي أصبح بالإمكان استخراجها في شتى أنحاء الوطن إلكترونيا ومن أي بلدية من البلديات، وتخفيفا للإجراءات الإدارية أيضا حرصت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على تقليص عدد الوثائق في مختلف الملفات الإدارية، واستحداث وثائق مشتركة بين المصالح، عملا بالمرسوم التنفيذي المؤرخ في 17 فبراير 2014 الذي يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية، والمرسوم التنفيذي رقم 10-211 المؤرخ في 16 سبتمبر 2010. وفي المسعى نفسه تم إنشاء سجل وطني رقمي للحالة المدنية يربط بين البلديات وملحقاتها الإدارية، والبعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية، وبعض المؤسسات العمومية الأخرى لاسيما المصالح المركزية لوزارة العدل، وتبسيطا للإجراءات الإدارية أيضا تم تعديل القانون المتعلق بوثائق السفر والحصول على جواز سفر بيومتري، والذي تم تمديد صلاحيته من 05 سنوات إلى 10 سنوات.¹

1.5 الإجراءات والخدمات الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي:

كما تم الإشارة إليه، فإن البلديات شهدت بعد الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية تخفيفا للإجراءات الإدارية، وتحسينا للخدمات المقدمة، فتحويل العمل الإداري من اليدوي إلى الإلكتروني لم يكن مجرد خيار استراتيجي بحث، بل حتمية فرضتها التغيرات البيئية التي رافقت تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه أفراد المجتمع، وهذا ما ألزم البلديات على اعتبار أنها إدارة عامة مسؤولة على إشباع الاحتياجات الاجتماعية للمواطنين وفقا للمتغيرات والظروف البيئية، مع مراعاة شروط الاستخدام والتحول، وبالإسقاط على الإدارة الإلكترونية، فإنها تكون بذلك تتخذ سلوكا تنظيميا يتوافق مع المتطلبات البيئية والظروف المحيطة.

¹ تخفيف الإجراءات الإدارية، <http://www.wilaya-sidibelabbes.dz/transportation/ProcedureAdministratif.html>، 28-12-2019.

ويمكن إجمال الإجراءات المتخذة لتحقيق الأهداف السالفة الذكر، من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية:¹

1.1.5 الحالة المدنية. من مجمل الخدمات والإجراءات الرقمية:

- تأسيس السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، والذي يضم عقود الحالة المدنية الرقمية للمواليد والوفيات والزواج لكل بلديات الوطن، ويهدف السجل الوطني الآلي للحالة المدنية إلى تكوين قاعدة بيانات مركزية شاملة، تستغل عبر كافة بلديات الوطن، مجنبا بذلك المواطن عناء التنقل إلى البلدية التي سجلت بها عقود.
- أصبح سن الشهود الواجب ذكرهم في شهادات الحالة المدنية 19 سنة عوض 21 سنة.
- تمديد أجال التصريح بالولادات والوفيات في ولايات الجنوب 20 يوما بدلا من 10 أيام.
- تمديد صلاحية عقد الميلاد ب 10 سنوات، وأجل صلاحية عقد الوفاة غير محدد.
- تنصيب المنظومة الوطنية المعلوماتية الخاصة بإصدار شهادة الميلاد 12خ.
- رقمته وتقليص عدد وثائق الحالة المدنية من 28 وثيقة إلى 14 وثيقة.
- إعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، والمطلوبة في الملفات الإدارية التي تدرسها السلطات الإدارية والإدارات العمومية والجماعات المحلية، والتي يمكن الاطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل.
- إلغاء إجراء التصديق على الوثائق التي تصدرها الإدارات العمومية للدولة.
- إصدار وثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية عن طريق خدمة الأنترنت.
- معالجة إغفال قيد البيانات الهامشية على عقود الحالة المدنية، حيث تكفلت مصالح وزارة الداخلية بوضع تطبيقية إعلامية تحت تصرف البلديات مخصصة لتنسيق عملية قيد البيانات الهامشية على عقود الحالة المدنية المغفلة فيما بين كل بلديات الوطن.
- فتح مكاتب على مستوى شبابيك الحالة المدنية للبلديات تختص بتلبية طلبات المواطنين المولودين بالخارج والمقيمين بالوطن لغرض الحصول على وثائق الحالة المدنية التي تخصهم، من وزارة الشؤون الخارجي.

¹المرجع نفسه.

2.1.5 وثائق الهوية والسفر (بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترين):

- تمديد صلاحية جواز السفر البيومترى 10 سنوات بالنسبة للأشخاص البالغين سن 19 سنة وما فوق، مع أحقية المواطن المغترب الموجود بصفة مؤقتة بالوطن الحصول على جواز سفر بيومترى استعجالي من مصالح وزارة الشؤون الخارجية، وكذا يحق للمواطن المقيم الذي يرغب في السفر للخارج لأسباب استعجالية طارئة الحصول على جواز السفر الاستعجالي من طرف الوالي.

- متابعة إصدار جواز السفر البيومترى عبر بوابة الأنترنت لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، كما تم تزويد الدوائر والبلديات بتطبيقات إعلامية على مستوى المصالح البيومترية لمتابعة المراحل وتبليغ المواطنين.

- عدم اشتراط الإقامة لإيداع ملف طلب جواز سفر بيومترى داخل إقليم الولاية، حيث يحق لأي مواطن اختيار المصلحة البيومترية عبر كل البلديات والدوائر داخل إقليم الولاية لإيداع ملفه لطلب جواز سفر بيومترى.

3.1.5 وثائق المركبات (بطاقة ترقيم المركبات، بطاقة مراقبة المركبات، رخص السياقة): تم توسيع

عملية إصدار بطاقات تسجيل المركبات على مستوى بلديات الوطن في إطار تقريب الإدارة من المواطن لتخفيف الملفات والإجراءات الإدارية بدءا من ديسمبر 2015، كما تم ربط جميع البلديات بالتطبيق الوطنية لتسجيل المركبات الخاصة بتأكيد المواصفات التقنية للمركبات، وبذلك يتم تسليم بطاقة تسجيل المركبات وبطاقة المراقبة للمواطنين في الحين، بعد توسيع التفويض بالإمضاء للسادة الأمناء العامين للبلديات و لمكلفين بتسيير فروع مكاتب بطاقة تسجيل المركبات تطبيقا للتعليمات الوزارية رقم 2787 المؤرخة في 14/09/2016، وفي نفس السياق وفي إطار إجراءات إصلاح الخدمة العمومية وتخفيف الملفات الإدارية، حذفت فاتورة شراء المركبة من وثائق المكونة لملفات بيع المركبات عن طريق الامتياز والمركبات المستوردة، وكذا إلغاء التصديق على استمارة المعلومات الخاصة بالمركبة.

4.1.5 تنصيب خلية استماع وتنسيق لطرح شكاوي وتظلمات المواطنين عبر الهاتف (1100).

هذه الإجراءات ساهمت في تقليل الكثير من العقبات التي أرقت المواطن وعرفت الإدارة بنمطها التقليدي البيروقراطي، الذي جعل منها عدوا له بدلا من أنها تنظيم ومرفق عمومي يلبي احتياجات الفاعل الاجتماعي وفق متطلباته الإدارية الاجتماعية؛ فمحاربة البيروقراطية والتقليل من الملفات الورقية، والمماطلات الإدارية كان له وقع على مخرجات الجماعات المحلية (البلدية على وجه

(الخصوص)، كما أن عمليات استغلال الإنتاجية التقنية والعلمية السائدة اليوم، سمح للقطاع بمحاكاة التوجهات الحديثة في ترشيد الخدمات العمومية وتحسينها في إطار الترقية والتجويد والعصرنة ضمن نظام استراتيجي وتنسيق متوافق مع التنمية الشاملة، وفق منطق تحقيق الرفاهية الاجتماعية، انطلاقاً من مواجهة التحديات الخارجية وتجاوز الرهانات الداخلية، في ضوء اقتصاد معرفي ومجتمع معلوماتي؛ فالنسق التقني التكنولوجي فرض مقتضياته على مختلف الأصعدة الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية، وحتى الحياة السوسيويومية للأفراد والجماعات، وكنيجة لسيرورة التطورات وتسارع التغييرات لآبد للسلطات والحكومات أن تتبنى رؤى وخطط تمكنها من اللحاق بمصف الدول المتطورة وعصرنة قطاعاتها.

وتحقيقاً لذلك شرعت الجزائر في تجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية في العديد من القطاعات، وفيما يخص التنظيم الإداري البلدي فقد تجسد في جملة من الإصلاحات ضمن مشروع الإدارة الإلكترونية، تجسيدا للبلدية الإلكترونية، التي أضحت الخيار التنظيمي الأنجع لترشيد الخدمات، وتحقيق التنمية على المستوى المحلي، كما أن هذا المشروع سيسمح بتقديم خدمات نوعية عن بعد للمواطنين، ملبياً متطلباتهم انطلاقاً من توقعاتهم.

2.5 مشروع البلدية الإلكترونية:¹

مشروع البلدية الإلكترونية يسعى إلى الدولة للوقوف على احتياجات المواطنين، وتحقيق التنمية على المستوى المحلي بترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية، وسيسمح بتحسين نظام تسيير البلديات وطرق تعاملها مع محيطها، وحسب ما كان مقرر فإن المشروع سيتجسد خلال الثلاثي الأول من سنة 2018، ومن جملة الأهداف التي يسعى مشروع البلدية الإلكترونية تجسيدها على المستوى المحلي:

- تحسين ظروف الحياة للمواطنين، ونوعية ومردودية خدمات البلدية.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدية، وتنمين تسيير الموارد البشرية.
- بناء قاعدة متينة للإدارة والحكومة الإلكترونية بشك عام.
- تقليص المسافات والوقت في العلاقة بين المواطن والإدارة، من خلال توفير الخدمات الإلكترونية.
- المساعدة على التنمية وتخفيض النفقات العمومية.

¹ شليحي الطاهر، قرينعي ربحية، الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات، "مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد"، 3(2)، 2019، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص.ص. 197-199.

ومن أجل ذلك، تم تحديد مجموعة من المراحل الاستراتيجية، التي ستسمح ببناء قاعدة تطويرية تسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية في هيئات البلدية، من خلال الاهتمام بتلك الهيئات وخدماتها الداخلية المقدمة، والشبكات الموحدة كمرحلة أولى، أما في المرحلة الثانية سيضم المشروع كل من الدائرة، الولاية، والمصالح المركزية للوزارة كل حسب اختصاصه، وكمرحلة ثالثة يتم إدراج الشبكات الافتراضي للخدمات عن طريق الأنترنت -بوابة إلكترونية وتطبيقات بالهاتف-، وإدماج الخدمات الخارجية. وتجدر الإشارة أن هذا المشروع لا يزال قيد التنفيذ، وتعد بلدية الجزائر وسط أول تجربة في البلدية الإلكترونية.

ولتجسيد المخطط (مشروع البلدية الإلكترونية) عملت المديرية العامة للعصرنة على اتخاذ عدة إجراءات تسمح ببناء البلدية الإلكترونية، من خلال تشييد البنية التحتية للشبكة الداخلية وفق المعايير الدولية، ومركز بيانات متطور على المستوى المركزي، وتكييف المناصب مع الوظائف بدراسة المستخدمين في البلديات المعنية بإعادة التنظيم الجديد نتيجة إدماج التكنولوجيا الحديثة، وتكوينهم وفق برامج تكوينية تسمح بتحسين وإتقان خدماتهم، بالإضافة لاقتراح خطة اتصال تتوافق مع الخدمات الجديدة للبلدية الإلكترونية، فالبلدية الإلكترونية ستتيح مجموعة من المزايا، من بينها:

- إدارة إلكترونية لكل النشاطات وسير الأعمال في الوقت الحقيقي.
- إشراك وربط كل الفاعلين المعنيين بتسيير وإدارة البلدية.
- تجنب إضفاء الطابع المادي على جميع الإجراءات والنماذج والملفات المتعلقة بالمواطنين.
- تسيير فعال وناجع وشفاف للميزانية المحلية.
- لوحات معلومات ومؤشرات تسمح بتخطيط المشاريع وتطوير التنمية المحلية.
- قواعد بيانات مركزية قوية وأمنة لقيام الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات الإلكترونية.
- فتح أنظمة المعلومات للمؤسسات الحكومية الأخرى بطريقة آمنة، في إطار الحكومة الإلكترونية.
- مساحات تفاعلية تسمح للمواطن بالمشاركة في إدارة البلدية.

3.5 معوقات البلدية الإلكترونية

يقتضي مشروع البلدية الإلكترونية بالإضافة لتوفير المتطلبات التقنية والفنية، توفير وسائط تكنولوجية في عملية التواصل بين الإدارة والمواطن، الذي لا يزال يتردد على مقر البلدية للاستفسار والقيام ببعض العمليات الإلكترونية المتاحة على شبكة الانترنت، وحسب ما جاء به كل من "البروفيسور بوحنية قوي"، و"الدكتور عبد المجيد رمضان" في مقالهما الموصوم بالإدارة الإلكترونية

كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، المنشور في الكتاب الجماعي الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية والإدارية في الدول المغاربية، أنه يبدو أن تجسيد البلدية الإلكترونية وتحسين خدمات الإدارة العمومية ببعض بلديات ومقرات الإدارة بالجزائر، يواجهه عدة عقبات تحول دون إنجازها، نظرا لغياب الكفاءة المهنية لبعض الموظفين، وافتقار بعض الجماعات المحلية إلى الربط بشبكة الأنترنت أو انقطاعها بشكل متكرر، ما يحول دون تحقيق أهداف المشروع ومسعى السلطات في الآجال القريبة، كما تشير الأرقام أن 70% من بلديات العاصمة - واجهة البلاد - لا تملك موقعا إلكترونيا، الذي من شأنه المساهمة في تحسين عملية التواصل والاتصال بين المواطن ومنتخبه. كما أن التقديرات تشير إلى أن 80% من بلديات الوطن تفتقد إلى هذه البوابة المعلوماتية، أما البلديات التي تملكها فأغلبها غير مفعلة ومحيتة، ولا تهتم بطرح الأخبار وأنشطة البلدية التي تهتم المواطن من إعلانات ومستجدات تتعلق بمجالات التنمية والأحوال العامة، ما جعل المواطن حبيب الأساليب التقليدية للاتصال، التي تجبره على التعامل المباشر والشخصي، والتقل إلى مقر هذه الهيئات لمعرفة الجديد من إعلانات ومحاضر مداوالات مجالس البلدية، أو في حالة رغبته في طرح انشغالاته على رئيس البلدية أو أحد نوابه، وقد لا يحظى بالاستقبال خاصة إذا لم تكن الزيارة أيام الاستقبال.¹

6. تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

يقول "straussman Jeffry": "إن خرافة هذا العصر هي اعتبار أن التكنولوجيا هي حل لكل المشكلات، لأنه من السهل اقتناء الأجهزة، لكن تحويل المعطيات إلى شيء مفيد يتطلب قدرا كبيرا من الذكاء والتركيز للمورد البشري".² انطلاقا من هذه العبارة يمكن القول أن تطبيق مشروع الإدارة قد يواجه مجموعة من التحديات، ومن التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ما يلي:³

- مشكلة الدخول للشبكة: فلا زال تعميم شبكة الانترنت يواجه تحديات ضعف البنية التحتية، فليست كل العائلات الجزائرية موصولة بشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهذا المشكل لا يقتصر على المناطق النائية فقط بل يتعداه ليشمل المدن الكبرى التي يصعب فيها حتى الحصول على خط هاتفي، وهذا المشكل يتطلب توسيع قاعدة المستفيدين من هذه التقنية بسهولة وبالكلفة المعقولة، وذلك من

¹بوحنية قوي، عبد المجيد رمضان، مرجع سابق، ص.ص. 86-87.

²محمد بن أعراب، مرجع سابق، ص. 69.

³المرجع نفسه، ص.ص. 69-71.

بتخفيف أو إلغاء الضرائب الجمركية على القيمة المضافة على العداد المعلوماتي، وكذلك إعادة النظر في التعريف الهاتفي التي تجعل الارتباط بشبكة الانترنت صعب المنال.

- كيفية استخدام الآلة: لا يزال استخدام الشبكة مقتصرًا على بعض الفئات من المجتمع، فالأمية الإلكترونية تنتشر بكثرة بين فئات المجتمع.

- صعوبة المضمون: ليس كل من يستطيع الدخول للشبكة قادرا على فهم المضمون، فبما أن التعامل الورقي يعرف عدة تحديات، فالمشكلة ستكون أعقد عند الحديث عن القراءة التفاعلية والوثائق الإلكترونية.

- الإدارة الجزائرية تسعى إلى التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات والنهوض بالمجتمع الجزائري، لكن على ضوء المعلومات المتوفرة حتى الآن مازال الاستثمار الفعلي للإدارة في مجال تنمية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال محدودا للغاية، بالرغم من الحماس الكبير المعبر عنه من طرف الجميع في الارتقاء بهذا المجال، وصرف أموال طائلة في اقتناء المعدات المعلوماتية والبرمجيات.

أما على المستوى المحلي فمن تحديات الإدارة الإلكترونية: ارتباط الإدارة الإلكترونية بالقرار السياسي المركزي، إذ أن وحدات الإدارة المحلية لا تملك اتخاذ قرار تحويل أعمالها إلى أسلوب إلكتروني لأن دورها تنفيذي فقط، أما الإستراتيجيات فتوضع من خلال السلطة المركزية؛ كما أن قصور ونقص المعلومات من الإدارة المركزية يعيق نجاح الإدارة الإلكترونية المحلية ويعرقلها.

- تركيز جهود التنمية في المناطق المحلية على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين واستبعاد إدخال التطور التكنولوجي ضمن أولويات المواطن المحلي الذي يعاني أغلبه من البطالة وانخفاض مستوى المعيشة ونقص الإمكانيات، مما قد لا يساعده على الاندماج في مجتمع المعلومات، حيث ينظر الكثير من المواطنين للإدارة الإلكترونية على أنها نوع من الرفاهية.

- نقص أو قلة المواد المحلية وتركيز جهود التنمية في المدن الرئيسية باعتبارها واجهة الدولة، دون النزول إلى مستوى المراكز والقرى العميقة التابعة للمحليات، وهذا من شأنه الإضرار بفاعلية الإدارة الإلكترونية.

- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية مشاركة بين كل فئات المجتمع المحلي لتحقيق التكامل بين الأطراف المشاركة في تقديم الخدمة الإلكترونية، وقصور التوجه التسويقي للإدارات والمنظمات الحكومية، وعدم تركيزها على احتياجات المواطنين ورغباتهم، قد يؤدي إلى حدوث فجوة بين توجهات

المخططين لبرامج الإدارة الإلكترونية وبين اتجاهات المواطنين، فضلا عن نقص الوعي السياسي في المناطق المحلية الذي يقف عائقا أما تلك المشاركة.

- عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وفلسفة الإدارة الإلكترونية، وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية المعتاد عليه، لأن حركتهم في مجال الإدارة العامة مقيدة نظرا لمسؤولياتهم عن قراراتهم أمام السلطات الوصية والرأي العام، بالإضافة إلى اعتبار بعض المسؤولين أن المعلومات أداة فعالة للسلطة، وبالتالي أي تفريط فيها بإتاحتها عن طريق التقنيات الإلكترونية، هو تفريط في أهم أدوات نفوذهم ومكانتهم داخل الهيكل الإداري الذي يشتغلون فيه.

- هاجس الأمن الإلكتروني والخوف من عدم القدرة على تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد الأجهزة خاصة المتعلقة بالاختراق والقرصنة.

بالإضافة للمعوقات السابقة، فالإدارة الإلكترونية في الجزائر تواجه أيضا:

- **ضعف تدفق الانترنت:** حسب تقرير المؤشر العالمي لسرعة الانترنت نسخة يونيو 2018 -تقرير عالمي يقيس سرعة الانترنت في بعض دول العالم بناء على متوسط سرعة التحميل في الثانية الواحدة-، فإن الجزائر احتلت المركز 133 عالميا من بين 133 دولة، بمتوسط سرعة تحميل بلغت 3,68 ميجابايت في الثانية، متراجعة بذلك عن العام 2017 الذي احتلت فيه المركز 130 عالميا بمتوسط سرعة تحميل 4,54 ميجابايت في الثانية، أما سرعة الأنترنت على الهاتف النقال، فقد تضمن التقرير ترتيب 124 دولة، وقد تصدرت قطر الترتيب بمتوسط سرعة تحميل بلغت 62,63 ميجابايت في الثانية، في حين احتلت الجزائر المركز 120، بمتوسط سرعة تحميل بلغت 7,08 ميجابايت في الثانية، متراجعة عن مركزها في عام 2017، الذي احتلت فيه المركز 117 بمتوسط سرعة تحميل بلغت 7,19 ميجابايت في الثانية.¹

إلا أنه رغم هذه التحديات التي يواجهها مشروع الإدارة الإلكترونية، الحكومة الجزائرية تسعى لتجاوزها والعمل على تعميم الإدارة الإلكترونية في كل الإدارات خاصة العمومية منها، ومن المبادرات التي أطلقتها الحكومة الجزائرية لتجاوز بعض النقائص، الشروع في تكوين الإطارات والموظفين عن كيفية العمل واستغلال الإدارة الإلكترونية، استصدار مجموعة من المراسيم المتعلقة بعصرنة الإدارة العمومية والمحلية.

¹Speedtest, Speedtest Global Index, <http://www.speedtest.net/global-index>, 23/08/2018, 15 :29

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تجربة الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، باعتبارها نموذج إداري يتماشى مع مقتضيات المرحلة الراهنة، وخيارا يسمح لها بفضل آلياتها، وفلسفة عملها من تقليل المشاكل التنظيمية التي تنعكس سلبا على سير عملياتها الإدارية، ونظام علاقاتها التنظيمية على الصعيدين الداخلي والخارجي.

وباعتبار الإدارات العمومية انساقا اجتماعية مفتوحة، فإنها تخضع لمنطق ديناميكية البيئية التنظيمية، والتفاعل مع سيرورة متغيراتها، الأمر الذي يدفعها للاستجابة للأنماط الإدارية الحديثة، وتوجهات اقتصاديات المعرفة، فأضحى التحول للعمل الإداري الرقمي ضرورة لا بد منها، لتحقيق التميز الإداري والمؤسسي، والوصول إلى مخرجات ذات كفاءة وفاعلية، لها القدرة على دفع عجلة التنمية، وتعزيزها على المستويين المحلي والوطني.

وعلى الرغم من المجهودات المبذولة لإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في المرافق العمومية ومزاياه المتعددة، إلا أنه اصطدم بالعديد من العراقيل والتحديات أثناء التطبيق والممارسة، الأمر الذي أخر التجسيد الواقعي للأهداف المسطرة، كما أخر تعميم المبادرة على جميع خدمات مرافق تلك الإدارة، وهو ما حصل على مستوى الإدارات المحلية، التي عرفت هي الأخرى تأخر تعميم العمل الإداري الإلكتروني في مصالح ومكاتب مديرياتها، مما دفع الحكومة الجزائرية للسعي جاهدة للوقوف على تلك المشاكل وتجاوزها، من خلال تعزيز استعمال تكنولوجيات الاتصال والمعلومات الحديثة، لتقريب الإدارة من المواطن، وتفعيل شبكة علاقاتها التنظيمية الداخلية والخارجية مع أطرافها الفاعلة.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تقديم الفصل

1. فرضيات الدراسة
2. منهج الدراسة
3. مجالات الدراسة
4. العينة وكيفية اختيارها
5. أدوات جمع المعلومات
6. الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تقديم الفصل

بعد الإلمام بالتراث النظري لمتغيرات الدراسة والوقوف على أبعاد المشكلة المدروسة، تأتي مرحلة التحقيق الميداني للإجابة عن فرضيات البحث، وفي هذه المرحلة على الباحث السوسيولوجي التحلي بالموضوعية والحرص على الدقة أثناء جمع البيانات والمعلومات، كما عليه أيضا إتباع أساليب منطقية تسمح له بالتوصل إلى نتائج وحقائق علمية واقعية.

وبغية تحقيق ذلك على الباحث التقيد وإتباع بجملة من الإجراءات والأساليب المنهجية الكيفية والكمية المتوافقة مع طبيعة الموضوع أو الظاهرة محل البحث، ومتطلبات الأهداف البحثية، لذلك ينتهج الباحث مجموعة من الطرائق والقواعد المنهجية التي تمكنه من تحقيق تلك الغاية. وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية.

1. فرضيات الدراسة:

لتحديد الموضوع البحثي، وترجمة أهدافه يقوم الباحث بعد صياغة مشكلته البحثية بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، وبقصد التوصل إلى دراسة علمية أكثر دقة يحولها إلى مجموعة من الفرضيات، تكون بمثابة تخمينات، وأجوبة مؤقتة لمشكلة دراسته، وعلى هذا الأساس، وانطلاقاً من الدراسات السابقة تم صياغة فرضية عامة، وجملة من الفرضيات الفرعية، كإجابات عن الأسئلة المطروحة في الدراسة.

فالفرضية ما هي إلا عبارة عن تخمين أو استنتاج يتوصل إليه الباحث ويأخذ به بشكل مؤقت، فهي أشبه برأي مبدئي للباحث في حل المشكلة¹، تصاغ للإجابة عن التساؤلات البحثية، شرط:

- أن تعكس علاقة واضحة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- أن تمثل ظواهر واقعية.

- أن تكون خالية من التناقض.

- أن تصاغ بطريقة منطقية.

- أن تكون قابلة للاختبار.

فصياغة الفرضيات البحثية يستند على المنطلقات النظرية والمشكلة البحثية بأبعادها، وتماشياً مع الأهداف تم صياغة فرضيات البحث كما يلي:

1.1 الفرضية الرئيسية:

معوقات واقع المؤسسة الجزائرية، تحد من ممارسة الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي.

2.1 الفرضيات الفرعية:

تفرع عن الفرضية العامة ثلاثة فرضيات فرعية، كانت على النحو الآتي:

1.2.1 الفرضية الفرعية الأولى:

"نقص المتطلبات التقنية والمالية للإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، يعيق ممارسة الإدارة الإلكترونية".

تركز هذه الفرضية على إبراز المتطلبات التقنية والمالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتأثير نقص هذه المتطلبات على فاعلية ممارسة العمل الإداري الإلكتروني في واقع التنظيم الإداري

¹ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر، دمشق، 2000، ص. 109

البلدي، من خلال الأبعاد الآتية: التقنيات المادية والبرامج، صناع المعرفة، الجانب المالي اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2.2.1 الفرضية الفرعية الثانية:

"عسر ممارسة العمل الإلكتروني في الإدارة المحلية-البلدية- له علاقة بالمتطلبات البشرية".

تصبوا هذه الفرضية إلى توضيح تأثير نقص المتطلبات البشرية الضرورية في العمل الإداري الإلكتروني على أداء المهام والعمليات الإدارية في ضوء الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال تحديد تأثير كل من كفاءة المورد البشري، الثقافة الإلكترونية، والاستجابة للتغيير الإلكتروني على ذلك.

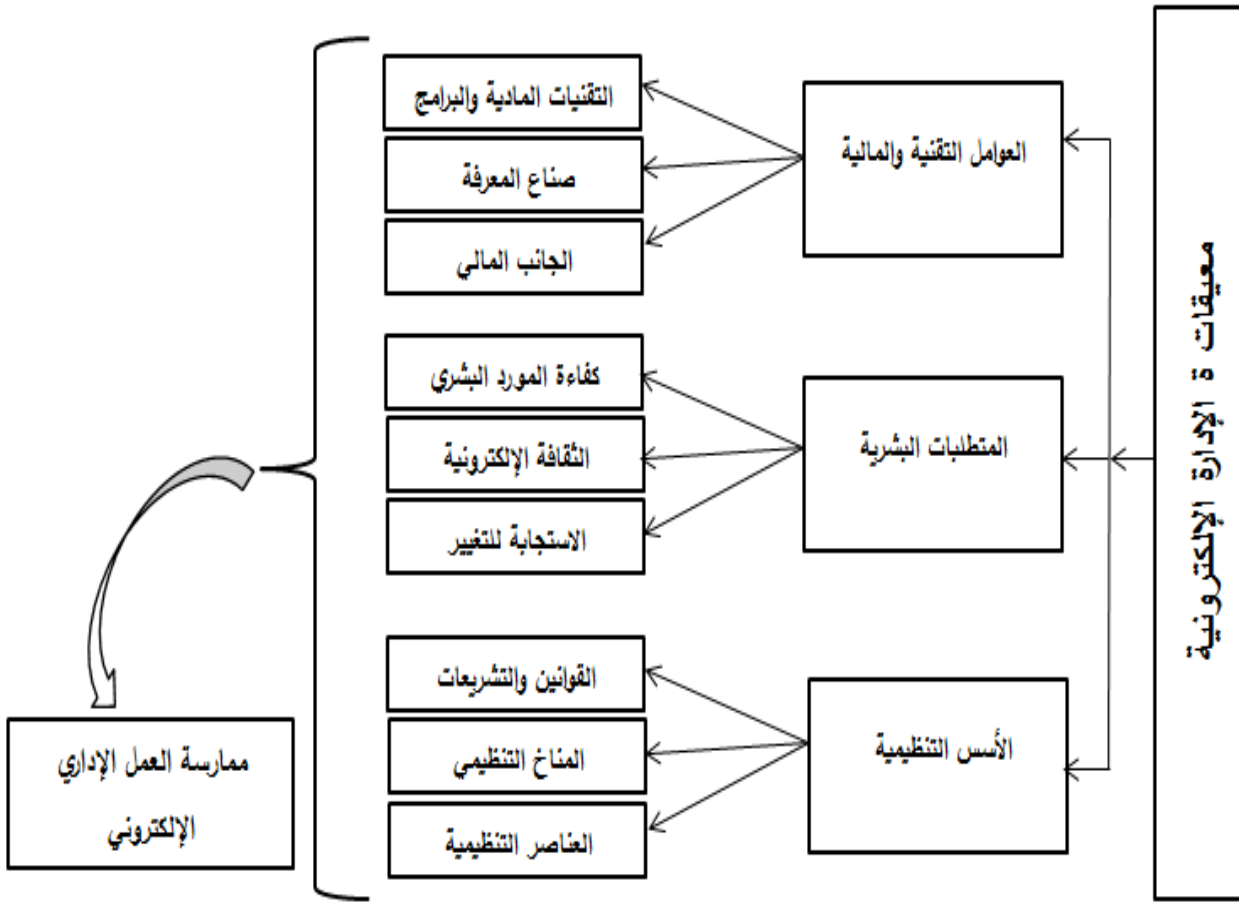
3.2.1 الفرضية الفرعية الثالثة:

"ضعف الأسس التنظيمية في الإدارة المحلية-البلدية- يحد من ممارسة المهام الإدارية للإدارة

الإلكترونية"

من خلال هذه الفرضية تحاول الباحثة الكشف عن علاقة الأسس التنظيمية اللازمة في العمل الإداري الإلكتروني في واقع التنظيم الإداري البلدي، وتأثيرها على أداء الأنشطة الإدارية ضمن منظومة الإدارة الإلكترونية، وذلك بتوضيح العلاقة التأثيرية لكل من القوانين والتشريعات، المناخ التنظيمي، والعناصر التنظيمية.

يمكن توضيح هيكلية فرضيات البحث من خلال المخطط التوضيحي الآتي:



شكل رقم 21: هيكلية فرضيات البحث

المصدر: إعداد الباحثة

2. منهج الدراسة.

البحوث العلمية بما فيها البحوث السوسيولوجية لا تخلو من المبادئ العقلية والأسس المنطقية المنظمة لعمليات التفكير العلمي، ولهذا الغرض يهتدي الباحث السوسيولوجي بأساليب ومناهج علمية لتحليل وتفسير القضايا المدروسة، وفهم الواقع الاجتماعي ودراسته دراسة موضوعية، للتوصل إلى الحقائق والقوانين التي تحكمه، وبالتالي بناء معرفة سوسيو علمية وإطار نظري مرجعي يستدل به في فهم الفعل الاجتماعي، والتفاعلات الاجتماعية الناتجة عن مجموع العلاقات والنظم والأنساق الاجتماعية.

فالمنهج العلمي وسيلة لتوجيه الباحث أثناء عملية التقصي لجمع الحقائق، وبناء القوانين والأطر النظرية للظواهر المدروسة، فقد جاء في تعريفه على أنه تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول ظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في

مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، كما أنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل الظواهر¹. وعليه المنهج العلمي ما هو إلا أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة².

وعليه على الباحث اختيار المنهج الذي يمكن من خلاله عكس جوهر الدراسة، والإحاطة بحيثياته، للتوصل إلى نتائج عميقة ومتسقة، منهج يتفق مع مقتضياته البحثية وأهدافه، وبما أن المشكلة المراد كشفها في الدراسة تتمثل في الإدارة الإلكترونية ومعيقات ممارستها في المؤسسة الجزائرية من منطق وصفي تحليلي، انطلاقاً من رصد واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية خصيصاً البلدية، ومدى تطبيقها، وأهم المعوقات التي تحد من الممارسة الفعلية للعمل الإلكتروني، وتعرقل عملية التحول الرقمي، اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لفهم الظاهرة واستخلاص سماتها، بعد توصيفها كما هي في الواقع وتفسير متغيراتها، وتحديد علاقاتها.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معلومة، من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة؛ فهو وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل عدة مراحل³.

وعليه المنهج الوصفي لا يقتصر على مجرد توصيف الظاهرة وجمع معطياتها، بل يتعدى إلى تصنيفها وتنظيمها ثم التعبير عنها كيفياً بتوضيح خصائصها وأسبابها من جهة، وكمياً بتحديد حجمها ومدى ارتباط متغيراتها، وهو ما تسعى الدراسة لتحقيقه. وقد تم تطبيق هذا المنهج بإتباع الخطوات الآتية:

¹ رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، 2000، ص. 147.

² طاهر حسونة الزباني، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2011، ص. 55.

³ رجاء وحيد دويدي، مرجع سابق، ص. 184.

- تحديد الظاهرة تحديداً كيفياً من خلال صياغة الإشكالية، والإشكال الذي تفرع منه مجموعة من التساؤلات الفرعية، ثم التشخيص الموضوعي للظاهرة موضع البحث، بالإلمام بالتراث النظري الذي استنبطت منه خصائص المتغيرات، الأبعاد، والعلاقات.
- تحديد الإطار المنهجي للدراسة وذلك باختيار أدوات جمع البيانات، جمع المعلومات بطريقة منتظمة، وتصنيفها وتبويبها.
- التعبير عن الظاهرة تعبيراً كمياً، وفي هذا الشأن تم الاستعانة بالجدول الإحصائية، النسب المئوية، بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت، ومعاملات الارتباط.

3 مجالات الدراسة:

يخضع التقصي الميداني في البحوث السوسولوجية لجملة من الإجراءات المنهجية المنظمة والخطوات المنطقية، التي تمكن الباحث من الوصول إلى الحقائق العلمية والنتائج البحثية بطرق موضوعية، ومن بين هذه الإجراءات تحديد حدود البحث ومجالاته. وعلى اعتبار أن الظاهرة السوسولوجية تتميز بالثبات النسبي والديناميكية، فهي تتغير بتغير الزمان والمكان، وبما أنها فعل اجتماعي يرتبط بالحياة السوسيو يومية، فهي تعبير لسلوك الفاعل الاجتماعي، لذلك يعد تحديد مجالات الدراسة في البحوث التطبيقية للعلوم الاجتماعية أمراً ضرورياً لا بد منه، ووسيلة لتحديد الحدود الموضوعية للبحث؛ فللموضوعات الاجتماعية مجالات زمانية، وأخرى مكانية، وبشرية. هذه المجالات الثلاثة الأساسية تساعد الباحث في تحديد موضوع بحثه بدقة، والإحاطة ببحثاته، مما يمكنه من الوصول إلى نتائج واقعية ذات أهمية.

1.3 المجال المكاني: البحوث التطبيقية في البحوث العلمية تتمحور على حدود جغرافية معينة، ينطلق منها الباحث انطلاقاً من الأهداف والحدود المسطرة، وبما أن الدراسة عُنيّت بالتنظيم الإداري البلدي، فإن الإطار المكاني الذي أجريت فيه الدراسة هو مقر بلدية بسكرة والأقسام الإدارية التابعة لها.

التعريف بدار البلدية محل الدراسة:

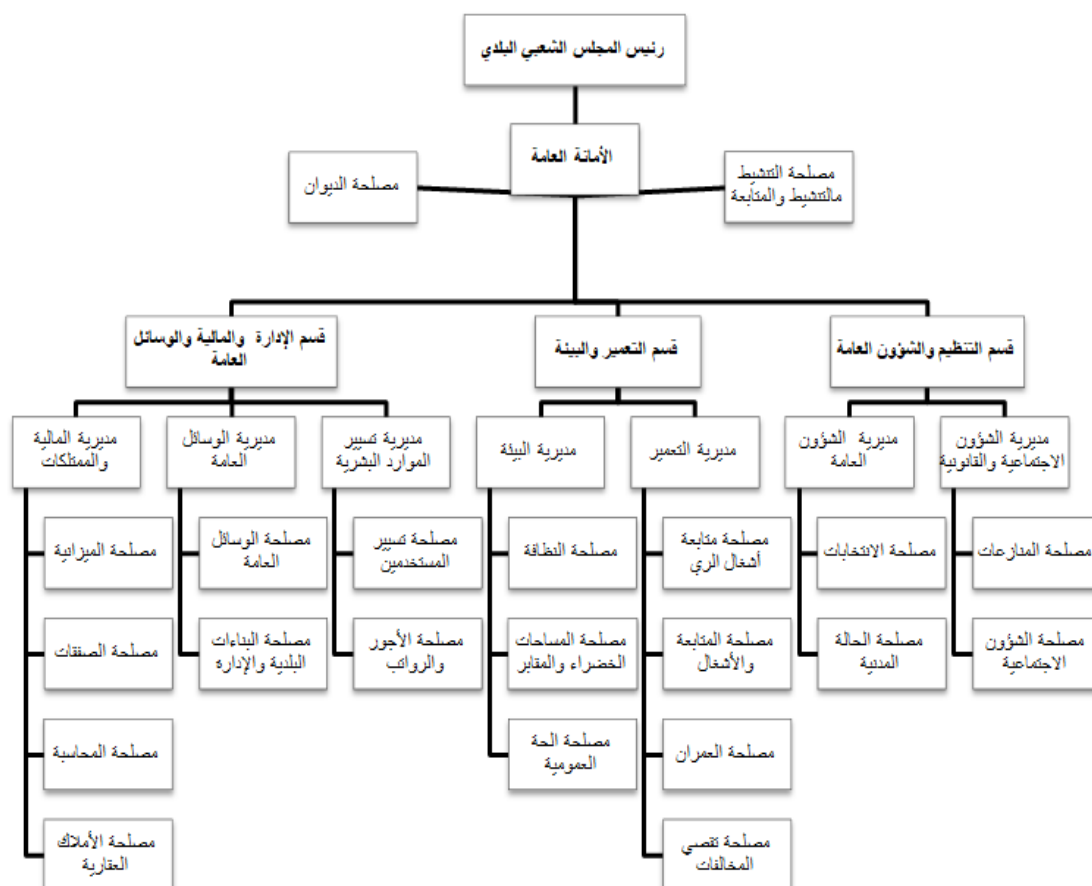
هي مؤسسة حكومية خدمائية، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية، تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة، يرجع تاريخ بنائها إلى عام 1892، ودامت مدة بنائها 04 سنوات، في أواخر 1896 بدأت تشتغل، كانت تشمل جميع مصالح المواطنين كمصلحة الحالة المدنية - استخراج الوثائق، تسجيل المواليد، الوفيات....-،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

- وبعد الاستقلال سنة 1963 تم انتخاب أول رئيس بلدية جزائري¹، وتتكون البلدية من مجموعة من المكاتب والمصالح موزعة على النحو التالي:²
- أ. رئيس المجلس الشعبي البلدي: يعد أهم هيئة في تسيير البلدية، فهو حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية، والمسؤول عن التنظيم البلدي وممثلاً للهيئة التنفيذية.
- ب. الأمانة العامة: يتولى إدارتها الأمين العام للبلدية، يتفرع عنها مصلحتين مصلحة الديوان ومصلحة التنشيط والمتابعة.
- ج. الأقسام الإدارية: يشرف عليها الأمين العام للبلدية، حيث يرأس كل قسم مدير يسهر على تنظيم ومراقبة المديرية والمصالح والمكاتب التي تقع على عاتقه، وهي:
- قسم التنظيم والشؤون العامة: يشرف هذا القسم على مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية، ومديرية الشؤون العامة.
 - قسم التعمير والبيئة: يشرف هذا القسم على مديرية البيئة ومديرية التعمير.
 - قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة: يشرف هذا القسم على مديرية المالية والممتلكات ومديرية تسيير الموارد البشرية ومديرية الوسائل العامة.
 - مصلحة البيومترية: تضم هذه المصلحة كل من مكتب بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين، مكتب البطاقة الرمادية. (لم يتم هيكلها بعد في الهيكل التنظيمي للبلديات)
- وللتعرف على هذه المصالح والأقسام بشكل مفصل ارجع للملاحق رقم (01)

¹معلومات مقدمة من طرف بلدية بسكرة.

²عامر 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.

يمكن توضيح هيكله بلدية بسكرة من خلال الشكل الآتي:



شكل رقم 22: الخريطة التنظيمية الهيكلية لبلدية بسكرة

2.3 المجال البشري:

يساعد المجال البشري للبحث الميداني الباحث على معرفة المتغيرات بدقة، وتحديد أداة جمع البيانات المناسبة، ومن ثم حسن اختيار العينة بما يتوافق طبيعة البحث ومتطلبات الدراسة، ويقابل المجال البشري إحصائيا المجتمع الإحصائي، الذي يمثل جميع الوحدات أو المفردات البحثية التي نرغب بمعرفة خصائصها، واستقصاء حقائق عنها.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بلدية بسكرة المقدر عددهم بـ 1268 موظف، موزعين على مختلف الأقسام والمصالح الإدارية للبلدية. واستهدف منهم موظفي المكاتب والمصالح التي شرعت في تطبيق الإدارة الإلكترونية فترة إجراء الدراسة الميدانية، وهي مكتب جواز السفر البيومتري، مكتب بطاقة التعريف البيومترية، ومكتبة رخصة السياقة البيومترية، مصلحة الحالة المدنية، مكتب الحج، ومكتب الانتخابات.

3.3 المجال الزمني: من سمات الظواهر الاجتماعية عدم الثبات وديناميكية التغيير، ومن أجل الضبط والتحليل العلمي، يتعين على الباحث ضبط متغيرات الظاهرة، ومجالاتها الميدانية، وعليه توزع المجال الزمني وفق المراحل الآتية:

- **المرحلة الأولى:** مارس 2019 دراسة استطلاعية لمقر البلدية وبعض مصالح ومكاتب مديرية التنظيم والشؤون العامة، باعتبارها المديرية التي باشرت عمليات الرقمنة على المستويين العملياتي والخدمي، والنقضي الميداني بغية الإلمام ببعض المعلومات المتعلقة بمشكلة البحث.

- **المرحلة الثانية:** 08 أبريل 2019 عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في مختلف التخصصات للتحكيم.

- **المرحلة الثالثة:** 24 جوان 2019 زيارة مقر بلدية بسكرة لطلب الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، والحصول على إذن إجراء التحقق الميداني، والاستفادة من البيانات المتوفرة في المرفق.

- **المرحلة الرابعة:** 06 جويلية 2019 - 10 أوت 2019، بسبب الظرف السياسي الذي مرت به البلاد -الانتخابات والحراك-، ولاعتبارات موضوعية تعلقت بمجتمع البحث، تم إرسال الاستبيان إلكترونياً لتجريبه.

- **المرحلة الخامسة:** 27 أكتوبر 2019 - 04 نوفمبر 2019 توزيع الاستمارات على أفراد عينة البحث واسترجاعها، مع إجراء مقابلات حرة مع بعض الموظفين (إداري، تقني، ومهندس معلومات)، ضمنها تم رصد بعض المظاهر والسلوكيات المرتبطة بموضوع الدراسة. علماً أن هذه العملية رافقها تحفظ كبير من طرف المبحوثين بسبب التحضير للانتخابات الرئاسية الثانية والأوضاع السياسية التي صاحبها.

4. العينة وكيفية اختيارها:

من الشائع في العلوم الاجتماعية استقراء الواقع الاجتماعي من الأجزاء، لتعميم النتائج على الكل؛ فالباحث قد لا يستطيع الوصول لجميع الوحدات والمفردات البحثية، لاعتبارات موضوعية متعلقة بطبيعة البحث وموضوع الدراسة، أو ذاتية ترتبط بالباحث، فيتم اللجوء لأسلوب المعاينة كتقنية عملية، ووسيلة علمية للوصول إلى حقائق ميدانية تسمح للباحث من اختبار فروضه، والتحقق منها، إضافة إلى جمع البيانات والمعطيات اللازمة لتفسير وتحليل مشكلة البحث، وفي هذه النقطة يشير "عبد الغني

عماد¹ أن البحث والتحقيق الاجتماعي من خلال العينة أصبح من أهم التقنيات المستعملة في معرفة الواقع الاجتماعي. واستعمالها شائع في علم الاجتماع وعلم السكان، وهي تهدف إلى الحصول على معلومات ومعطيات عن طريق تمثيل الكل بالجزء، وهي تؤدي في أغلب الأحيان إلى إظهار معطيات يمكن استغلالها وتكميمها مباشرة.

العينة هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث التي تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة²، ما يعني الباحث من تناول كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، فهي تسهل جمع المعطيات والمعلومات من مجموعة جزئية معبرة عن المجتمع المدروس، وتُمكن الباحث من الوصول على قول كل من شافا فرانكفورت، وناشيمياز دافيد ناشيمياز³ إلى استدلالات دقيقة عن جميع الوحدات - المجموعات - بناء على عدد صغير من الوحدات نسبيا - مجموعة فرعية - عندما تمثل هذه المجموعات الخصائص ذات الصلة للمجموعات ككل بشكل دقيق.

1.4 طبيعة عينة الدراسة:

للإلمام بالبيانات الدقيقة من العينة، على الباحث توخي الحرص والدقة أثناء عملية المعاينة، بتحديد العينة تحديدا علميا دقيقا، واختيار مفرداتها اختيارا موضوعيا بما يتوافق خصوصية المجال المكاني، وطبيعة الظاهرة المدروسة. وبما أن موضوع البحث يتمثل في الإدارة الإلكترونية ومعوقات ممارستها في الإدارة المحلية ضمن مقر دار البلدية لمدينة بسكرة، تم استهداف المصالح والمكاتب التي شرعت في ممارسة الرقمنة والعمل الإلكتروني ضمن خدماتها، وعلى الرغم من أن المجتمع البحثي معلوما عدديا، وحجمه يسمح بإجراء عملية المسح الشامل عليه، تم اللجوء لأسلوب العينة لاعتبارات موضوعية تتعلق بالمؤسسة البحثية، وعناصر البحث (التخوف، والتحفظ)، وعليه كانت العينة على النحو الآتي:

فيما يخص المصالح والمكاتب، استُهدفت المصالح والمكاتب التي شرعت في تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستواها في فترة إجراء الدراسة، وتمثلت في مصلحة الحالة المدنية بفروعها،

¹ عبد الغني عماد، البحث الاجتماعي منهجيته، مراحله، تقنياته، منشورات جزوس رس، طرابلس (لبنان)، 2002، ص. 80.

² عصام حسن الدليمي، عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص. 74.

³ شافا فرانكفورت، وناشيمياز دافيد ناشيمياز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ت: ليلي الطويل، بيترا للنشر والتوزيع، دمشق، 2004، ص.ص. 185 - 186.

مصلحة البيومتري- (بطاقة التعريف الوطني البيومتري، جواز السفر البيومتري، رخصة السياقة البيومتري)، ومصلحة الانتخابات، مكتب الحج، وتوزع على النحو الآتي:¹

مصلحة الانتخابات: وهي مصلحة تتكفل ببطاقات الانتخابات من حيث المسك، التحيين، التسجيل، الشطب، متابعة العمليات الانتخابية والمنازعات الانتخابية، وتنقسم إلى مكتبين:

- مكتب التسجيلات والشطب: يهتم بعمليات التسجيل والشطب.

- مكتب العمليات الانتخابية: متابعة العمليات الانتخابية.

مصلحة الحالة المدنية: مصلحة مسؤولة عن مسك سجلات الحالة المدنية وتحيينها عن طريق تسجيل عقود الزواج والطلاق، تسجيل الولادات والوفيات، تحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية بكل أنواعها، المصادقة على التوقيعات والوثائق لمطابقة للأصل، مسك بطاقة الخدمة لوطنية، تلقي التصريحات بالبيع لمختلف المركبات، وتنقسم المصلحة إلى ستة مكاتب:

مكتب الحالة المدنية المركزي: يختص بتسليم وثائق الحالة المدنية الأصلية ومسك بطاقة الخدمة العمومية، ينقسم إلى فرعين هما:

- فرع الخدمة الوطنية.

- فرع وثائق الحالة المدنية الأصلية.

مكتب سجلات الحالة المدنية: تسجيل العقود (الزواج، الطلاق، ميلاد، وفاة...)، مسك سجلات الحالة المدنية، وينقسم هذا المكتب إلى فرعين:

- فرع تسجيل العقود.

- فرع أمين سجلات الحالة المدنية.

مكتب الحالة المدنية العالية: يقوم بمهام الحالة المدنية، باستثناء مسك كل من سجلات الحالة، وبطاقة الخدمة الوطنية، وينقسم إلى فرعين:

- فرع العالية 1.

- فرع العالية 2.

مكتب الحالة المدنية بسكرة القديمة: نفس مهام المكتب السابق، يقسم إلى فرعين هما:

- فرع باب الضرب.

- فرع فلياش.

¹ عامر الحنج، ص. ص. 166-167.

مكتب الحالة المدنية المنطقة الغربية: نفس مهام المكتب السابق، يقسم إلى ثلاثة فروع:

- فرع حي 726 مسكن.

- فرع سيدي غزال.

- فرع 1000 مسكن.

مكتب الحالة المدنية وسط: نفس مهام المكتب السابق، يقسم إلى ثلاث فروع:

- فرع تصريح بيع المكتبات

- فرع وسط المدينة.

- فرع الحالة المدنية بني مرة.

مصلحة التنظيم: أنشئت هذه المصلحة نتيجة إلحاق كل من بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين،

شهادة السياقة وبطاقة ترقيم المركبات بالبلدية، بعدما كانت من مهام وصلاحيات الدائرة والولاية،

وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب هي:

- مكتب الوثائق البيومترية: يضم ثلاث فروع هي

- فرع بطاقة التعريف الوطنية.

- فرع جواز السفر.

- فرع أخذ البيانات.

- مكتب رخص السياقة: يضم فرعين

- فرع شهادة الكفاءة.

- فرع رخصة السياقة.

- مكتب ترقيم المركبات: يضم فرعين

- فرع المراقبة.

- فرع التأكيد.

- مكتب الحج: مهمته تنظيم وإجراء قرعة الحج من كل سنة.

أما فيما يخص العنصر البشري، فقد استهدف الموظفين الإداريين بغض النظر عن الرتب

والأصناف، وباعتبار أن المفردات غير متجانسة من الناحية النوعية - نوعية المهام-، إحصائيا

المجتمع مكون من طبقات، هذه الطبقات متميزة تتسم كل منها بمجموعة من الصفات النوعية. ومن

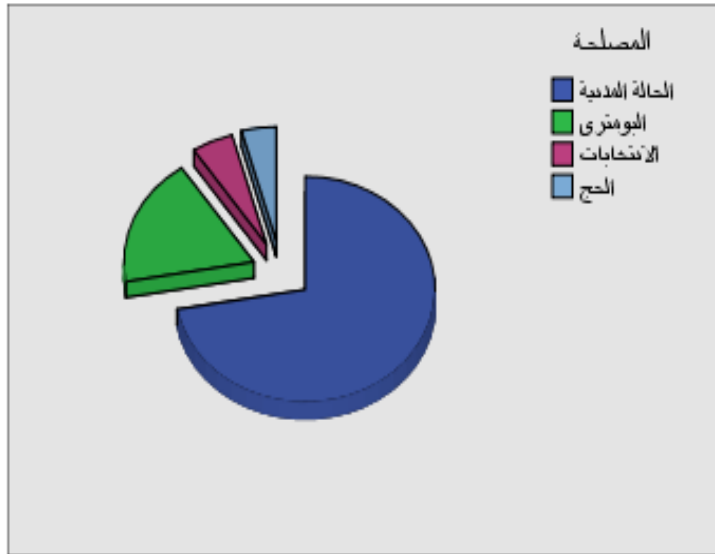
أجل الاختيار العشوائي ضمن كل فئة، تم تطبيق العينة العشوائية الطبقيّة المتناسبة في اختيار الوحدات

البحثية لضمان تمثيل كل مفردات المجتمع الإحصائي، والحصول على معطيات أكثر دقة وتمثيلاً للمجتمع الأصلي. 2.4 إطار العينة: يتشكل إطار العينة من الموظفين الإداريين المشتغلين في المكاتب السالفة الذكر، والذين يتوزعون على النحو الآتي:

جدول رقم 06: توزيع الموظفين حسب المصالح والمكاتب المعنية بالدراسة

النسبة المئوية	عدد الموظفين	المصالح والمكاتب
72.2	169	مصلحة الحالة المدنية بفروعها
18.4	43	مصلحة البيومتری
5.1	12	مصلحة الانتخابات
4.3	10	مكتب الحج
%100	234	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة انطلاقاً من معطيات البلدية



شكل رقم 23: توزيع الموظفين في المصالح والمكاتب المعنية بالبحث
المصدر: مخرجات برنامج SPSS V19.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أكثر الموظفين يتوزعون في مصلحة الحالة المدنية بنسبة 72.2%، ويمكن إرجاع ذلك كون المصلحة تتكون من مكتب الحالة المدنية المركزي، إضافة إلى ستة (06) مكاتب موزعة عبر تراب بلدية بسكرة - المكاتب التي تم الإشارة إليها سابقاً، مقسمة إلى مجموعة من الفروع؛ فمصلحة الحالة المدنية تعد من المصالح المهمة في البلدية، نظراً للمهام التي

تقوم بها، والمرتبطة أساسا بالحياة اليومية للمواطنين، منذ الولادة إلى غاية الوفاة، فهي المصلحة المسؤولة عن إصدار وثائق الهوية، والتنظيم القانوني للأفراد، هذا ما يستلزم توفر عدد كبير من الإداريين للسهر على تقديم الخدمات للمواطنين بالشكل والعدد المطلوبين. تليها مصلحة البوكمترية بنسبة تقدر بـ 18.4%، في حين تقدر نسبة مكتب الانتخابات والحج على الترتيب بـ 5.1%، و 4.3%، وهذا راجع لطبيعة مهام هذه المصالح، فمكتب الحج يعرف نشاطا خلال موسم الحج، أما مكتب الانتخابات عموما ينشط في فترات الانتخابات، وبالتالي تقتصر خدماته في الأيام العادية على عمليات التسجيل والشطب.

4.3 حجم العينة: يتحكم في حجم العينة مجموعة من العوامل الموضوعية والشخصية المتعلقة بالبحث والباحث، ونظرا لذلك فإنه لا نجد اتفاقا عاما في النظرية الإحصائية عن الحجم الأمثل للعينة. وفي هذا هناك من يرى أن الباحث يقوم بتحديد انطلاقا من الخبرات السابقة في هذا المجال، بينما الاتجاه الثاني يعتمد أساسا على تحديد المتغيرات المحددة لحجم العينة واعتبارها مؤشرات أساسية¹، وعليه تم اعتماد نسبة تتوافق مع إمكانياتنا البحثية.

وبما أن المفردات البحثية تتوزع على مجموعة من المصالح والمكاتب المتباينة المهام والاختصاصات، فقد تم حساب العينة كما يلي:

حجم العينة الكلي:

$$\begin{array}{l} 234 \rightarrow 100\% \\ x \rightarrow 75\% \end{array}$$

$$x = (234 \times 75) / 100 \approx 175$$

عدد أفراد الطبقة * عدد أفراد العينة الكلية

عدد أفراد المجتمع

حجم العينة في كل طبقة:

طريقة اختيار العينة: كما أُشير فيما سبق، فإن المجتمع المستهدف هم موظفي المصالح والمكاتب التي شرعت في تطبيق الإدارة الإلكترونية في أعمالها الإدارية، ونظرا لأن هذه المصالح متباينة من حيث المهام فقد اعتمد على المعاينة الاحتمالية، باستخدام طريقة العينة الطبقية، بحيث تم أخذ نسبة 75% من العدد الإجمالي لمجتمع البحث المقدر بـ 234 مفردة بحثية، متحصلين بذلك على عينة تتكون من 175 محو، أما بنسبة طريقة اختيار مفردات كل طبقة فقد تم اعتماد المعاينة العشوائية البسيطة، حيث تم ترقيم القائمة الاسمية لأفراد المجتمع بشكل تسلسلي من 1 إلى 243، ثم سحب المفردات عن طريق

¹سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص.ص. 142، 143.

القرعة، بحيث أنه في حالة امتناع المبحوث الدخول في العينة، يتم تجديد عملية السحب بمفردة أخرى، وعليه تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم 07.

جدول رقم 07: حجم العينة في المصالح المعنية بالدراسة

المصالح والمكاتب	عدد الموظفين	النسبة المأخوذة	عدد أفراد الطبقة	حجم العينة في كل طبقة
مصلحة الحالة المدنية بفروعها	169	%75	127	%72.6
مصلحة اليوممري	43	%75	32	%18.2
مكتب الحج	12	%75	09	%05.2
مكتب الانتخابات	10	%75	07	%04
المجموع	234	%75	175	%100

المصدر: إعداد الباحثة

تم توزيع 175 استبيان، إلا أنه رغم محاولتنا تغطية كل مفردات العينة استرجعنا 166 استبيان، وبالتالي نزلت النسبة إلى 70.94 %، ومع ذلك كان معدل الاستجابة عاليا ما يسمح بتعميم نتائج الدراسة بدرجة مقبولة وفق المعادلة الآتية¹:

$$R = 1 - \frac{(n-r)}{n}$$

$$R = 1 - \frac{(175-166)}{175} = 1 - 0.051 = 0.949 \times 100 = 94.9\%$$

$$\text{نسبة لا استجابة} = 1 - 0.949 = 0.051 \times 100 = 5.1\%$$

4.3 وحدة العينة: كل موظف إداري يشتغل في المصالح والمكاتب المعنية بالدراسة.

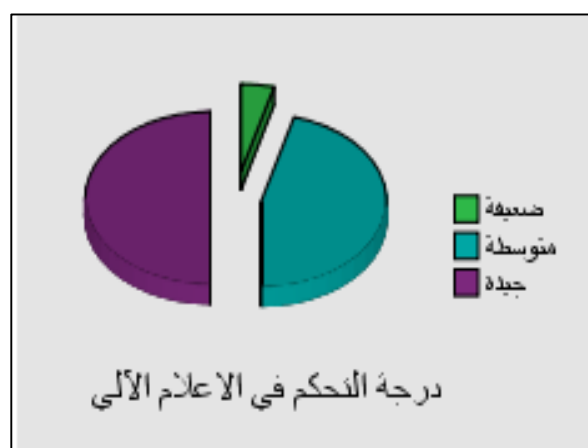
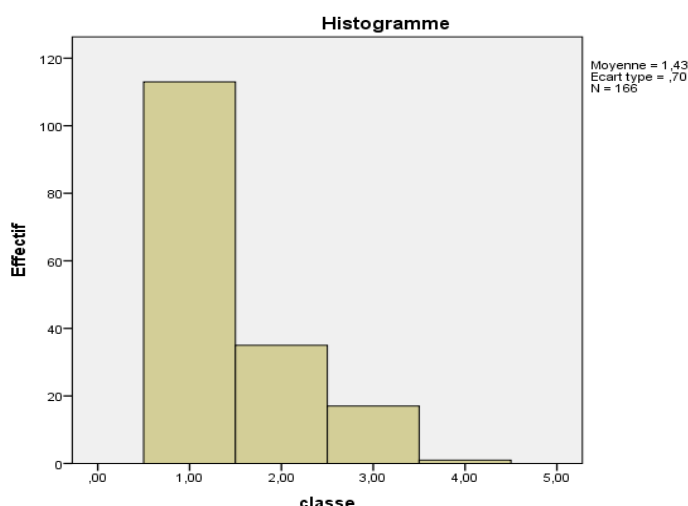
5.3 الخصائص الديمغرافية للعينة:

إن الخصائص الديمغرافية للعينة البحثية تسمح للباحث من تحديد سمات المبحوثين، التي يحتاجها في عمليتي تحليل وتفسير المعطيات البحثية، ولغرض ذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على البيانات المتعلقة بالخبرة المهنية، درجة التحكم في الإعلام الآلي، والمعرفة بالإدارة الإلكترونية.

¹شاقا فرانكفورت، وناشيماز دافيد ناشيماز، مرجع سابق ، ص.206.

جدول رقم 08: درجة التحكم في الإعلام الآلي والخبرة المهنية

المجموع		جيدة		متوسط		ضعيفة		د. التحكم الخبرة
%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	
68.1	113	44.6	74	21.1	35	02.4	04	[11 - 2]
21.1	35	01.8	03	19.3	32	00	00	[20 - 11]
10.2	17	03.6	06	04.8	08	01.8	03	[31 - 20]
00.6	01	00	00	00.6	01	00	00	[39 - 31]
100	166	50	83	45.8	76	04.2	07	المجموع



شكل رقم 24: توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية

شكل رقم 25: درجة تحكم المبحوثين في الإعلام الآلي

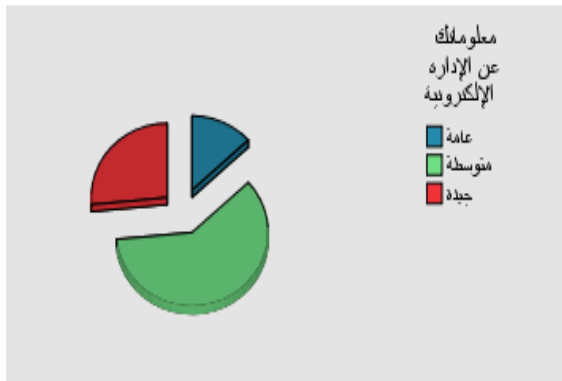
المصدر: مخرجات برنامج spssv19

يتضح من معطيات الجدول (08) والشكل (24) أن 68.1% تتراوح خبرتهم المهنية ما بين [2 - 11] سنة، ما يعني أن المصالح والمكاتب مجال الدراسة لبلدية بسكرة يطغى عليها فئة الشباب، القدرة على التعامل مع تقنيات الإعلام الآلي بدرجة تحكم متوسطة على الأقل، وهو ما تؤكد نسبة 44.6% منهم التي كانت درجة تحكمهم جيدة، ونسبة 21.1% درجة التحكم لديهم متوسطة؛ فباعتبار أن المسار الدراسي في الجزائر يتضمن إجبارية تدريس مادة تكنولوجيا الإعلام الآلي خلال المراحل التعليمية، بدءاً من المرحلة المتوسطة إلى الجامعة، هذا ما يكسب خريجي هذه المراحل مهارات تسمح لهم

بالتعامل مع تقنيات وتطبيقات الإعلام الآلي في الحدود المقبولة، إضافة إلى أن فئة الشباب أكثر الفئات العمرية تعاملًا بالتكنولوجيا الرقمية في حياتهم اليومية، بما فيها الحاسوب والانترنت، كما يمكن إرجاع هذه النسب إلى حرص الشباب على التكوين في معاهد أو مراكز التكوين، وأحيانًا المدارس الخاصة، في مجالات الإعلام الآلي باعتبارها من أكثر المهارات المطلوبة في العمل الإداري.

ونجد أيضا أن غالبية المبحوثين في الفئات الثلاثة الأخرى [11-20]، [20-31]، [31-39] لديهم درجة تحكم متوسطة بنسب تقدر بـ 19.3%، 4.8%، 0.6% على التوالي، في حين 5.4% مجمل هذه الفئات يملكون درجة تحكم جيدة، أما 4.2% من مبحوثي العينة درجة تحكمهم ضعيفة. وبالتالي فأغلب المبحوثين يتحكمون بدرجة متوسطة إلى جيدة في تقنيات الإعلام الآلي، ما يعني أنهم يملكون مهارات تسمح لهم بالتعامل مع نظم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة بكفاءة وفعالية.

جدول رقم 09: طبيعة معلومات المبحوثين عن الإدارة الإلكترونية



ال تكرارات الحالة	fi	%
عامة	22	13.3
متوسطة	100	60.2
معمقة	44	26.5
المجموع	166	100

شكل رقم 26: معلومات المبحوثين عن الإدارة الإلكترونية

المصدر: إعداد الباحثة انطلاقًا من مخرجات spss v19

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 60.2% من المبحوثين يمتلكون معلومات متوسطة عن الإدارة الإلكترونية، تليها نسبة 26.5% معلوماتهم معمقة، في حين كانت نسبة 13.3% من مجموع المبحوثين معلوماتهم سطحية عامة، ما يعني أن أغلب المبحوثين لهم خلفية عن الرقمنة وعصرنة الخدمة العمومية من خلال التحول للعمل الرقمي الإلكتروني، مما يساهم في فهم آليات

وإجراءات هذا النوع من العمل، وممارسة المهام وفق أطر ونظم الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

5. أدوات جمع البيانات:

يستعين الباحث السوسيولوجي بأدوات بحثية من شأنها إعانتة في الإجابة على تساؤلات الدراسة وفحص الفرضيات المصاغة، للوصول إلى نتائج موضوعية تتسم بالدقة والوضوح. وتحقيقاً لهذا الغرض تم الاستعانة في هذه الدراسة بالاستبيان كأداة رئيسة، باعتبار أنها من الأدوات المنهجية التي من خلالها يمكن جمع أكبر قدر من البيانات من عينات البحث المتسمة بكبر الحجم نوعاً ما، وكذلك يعتبر الاستبيان من الأدوات المتوافقة مع المنهج الوصفي، وبالإضافة إلى الاستبيان تم لاستعانة بكل من المقابلة والملاحظة.

1.5 الملاحظة: يشير "بيكون" بأن الملاحظة هو أسلوب وآلية فكرية لتجميع الموارد والاستقراء والقياس من أجل استخلاص النتائج. وحتى تكون الملاحظة علمية، قابلة لجمع البيانات ومتابعة الظاهرة المدروسة، لا بد للباحث الانضباط والتنظيم بالاعتماد على خطوات منهجية لضبط مجرياتها، والموضوعية للوصول إلى اليقين والحقيقة بعيداً عن الانسياق وراء الأفكار القبلية، وعليه أيضاً تحري الدقة والمنطقية والانسجام.¹

وقد تم الاعتماد على الملاحظة المنتظمة باستخدام دليل الملاحظة (الملحق رقم 03) بهدف الكشف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية، ورصد بعض المظاهر التي تحد أو تعرقل سير العمل الإلكتروني في المصالح التي شرعت في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى رصد مدى توفر الإمكانيات التقنية في المكاتب، والمتطلبات المادية والبشرية.

2.5 المقابلة: هي قيام الباحث بزيارة المبحوثين في بيوتهم أو مكان عملهم من أجل الحصول منهم على معلومات يعتقد الباحث أن المبحوثين يتوفرون عليها.²

تم اللجوء إلى أسلوب المقابلة كأداة لجمع المعطيات المتعلقة بمعوقات ممارسة الإدارة الإلكترونية رغم عملية التطبيق الفعلي لهذه الآلية لبعض عمليات وخدمات الجماعات المحلية في بعض المصالح والمكاتب، من الموظفين والمسؤولين في بعض مصالح ومكاتب بلدية بسكرة، بهدف الإلمام بحيثيات الموضوع، والوقوف على أهم المشكلات التنظيمية والإدارية التي يعرفها الموظفون في عملهم

¹ إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص. 262.

² المرجع نفسه، ص. 265.

الإلكتروني، وقد تم الاستعانة بتلك المعلومات لإعداد الاستبيان وبنائه، التعمق في الموضوع، والكشف عن بعض المعطيات المتعلقة بمشكلة الدراسة. وقد تم استخدام المقابلة باعتبار أنها أداة تسمح بالإلمام بموضوع البحث، وكشف بعض النقاط التي يغفل عنها الباحث.

3.5 الاستبيان- كأداة رئيسية لجمع البيانات-:

يعتبر الاستبيان من بين الأدوات البحثية المهمة لرصد الأحداث الاجتماعية، والحصول على الحقائق عن طريق تجميع المعلومات ومعالجتها معالجة كمية، تسمح بالتحقق من الفرضيات البحثية، هذه العملية تفرض على الباحث الدقة وتوخي الحذر في عملية هيكلتها وبنائها بما يتلاءم طبيعة الموضوع المدروس، بمنطقية علمية وبناء منهجي سليم يحقق الغرض العلمي لهذه الأداة.

فأسئلة الاستبيان تسمح للباحث السوسيولوجي بالحصول على بيانات كمية من المبحوثين، متعلقة بأحداث أو مسائل اجتماعية، بهدف تسليط الضوء عنها، أو الوقوف على حيثياتها العلانية والارتباطية.

وقد تم اللجوء إلى استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة ومعالجتها كمياً، لاكتشاف الارتباطات والعلاقات السببية التي من خلالها يمكن الوقوف على واقع الإدارة الإلكترونية في البلدية، وتسلط الضوء على معوقات ممارسة العمل الإداري الإلكتروني فيها، ثم تحليل البيانات تحليلًا كميًا للوصول إلى نتائج وحقائق حول مشكلة البحث.

فالاستبيان كما أشار "سبعون سعيد" في الدليل المنهجي، بأنها: تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كمياً فيما بعد وتقرن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات". ويضيف في هذا الشأن أن التحقيق بالاستمارة يركز على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين. تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية، وبارائهم، وبموقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين¹.

وعليه تم تصميم الاستبيان وفقاً لمتغيرات الفرضيات ومؤشرات الميدانية، انطلاقاً من المعلومات التي أبدى بها الموظفون في المصالح التي شرعت في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والعمل

¹ سبعون سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المنكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص.ص.

الإلكتروني خلال الاستطلاع الميداني، بعد مراجعة استبيانات الدراسات السابقة، بالاستعانة بمقياس "ليكرت" الرباعي في وضع بدائل الإجابة المتمثلة في: أبداً، نادراً، غالباً، دائماً؛ فمقياس "ليكرت" أسلوب لقياس ردود واتجاهات مجموعة من الأفراد، يشتركون في بعض الصفات والخصائص الشخصية، أو المهنية، على بعض المسائل ذات الاهتمام المشترك في مجال معين¹.

وعليه الاستبيان في شكله النهائي تكوّن من قسمين (أنظر الملحق رقم 02)، القسم الأول ضمّ البيانات الشخصية المتعلقة بسنوات الخبرة، المكتب أو المصلحة، درجة التحكم في تقنيات الإعلام الآلي، امتلاك معلومات عن الإدارة الإلكترونية، أما القسم الثاني فيتعلق بالبيانات الموضوعية، وضم بدوره ثلاث محاور كل محور تفرع إلى ثلاث أبعاد، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم 10

جدول رقم 10: تقسيم محاور الاستبيان

المحور	الأبعاد	العبارات	مجموع العبارات
المعوقات التقنية	التقنيات المادية واللامادية	08-1	24
	صناع المعرفة	16-09	
	البعد المالي	24-17	
المعوقات البشرية	كفاءة المورد البشري	32-25	24
	الاستجابة للتغيير	40-33	
	الثقافة الإلكترونية	48-41	
المعوقات التنظيمية	الركائز التشريعية والقانونية	56-49	24
	المناخ التنظيمي	64-57	
	العمليات التنظيمية	72-65	

المصدر: إعداد الباحثة

¹طلال ناظم الزهيري، مقياس ليكرت: الأخطاء الشائعة في استخدامه، <http://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/12/v-behaviorurldefaultvmlo.html>، 2020/02/22، 21:35.

1.3.5 درجات الاستبيان: شمل الاستبيان على أربعة بدائل كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم 11: توزيع درجات الاستبيان

البدايل	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
الدرجات	01	02	03	04

تم ترجمة درجات هذا المقياس كما يلي:

- حساب المدى بين أعلى قيمة وأقل قيمة للمجال [1-4]، وهو مجال بين درجات بدائل الإجابة للمبحوثين حسب مقياس "ليكرت" الرباعي، وجاء على ذلك طول المدى هو 03.

- حساب طول الفئة يساوي $3/3=1$ ، وبالتالي التقيئة تكون كالآتي:

[1-2] تجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة.

[2-3] تجاه المبحوثين مقبول نحو العبارة.

[3-4] تجاه المبحوثين قوي نحو العبارة.

2.3.5 الخصائص السيكمترية للاستبيان:

نسبية المتغيرات في العلوم الاجتماعية يُصعب عمليات القياس، ورغبة في تحقيق الموضوعية والوصول إلى الأهداف، قام الباحثين بتصميم مجموعة من الاختبارات والقياسات التي يمكن من خلالها قياس مدى صلاحية الأدوات البحثية المصممة في عملية البحث في تحقيق ما أعدت لأجله بعيدا عن الأخطاء المحتمل الوقوع فيها، ومن هذه المقاييس الصدق.

يقول كل من شاقا فرانكفورت، وناشميز دافيد ناشيمياز: يتعلق الصدق بالسؤال التالي "هل أنا أقيس ما نويت قياسه؟"، والسؤال نابع من عدم الثقة الكاملة للباحث أن الأدوات التي صممها تقيس متغيرات البحث، فيتوجب عليه تقديم دليل على أنها ما صممت لأجله¹. وعليه معامل الصدق يسمح للباحث من تقليل الأخطاء المحتمل الوقوع فيها، والتي تنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على بيانات مفردات العينة، ويمكنه من معرفة إمكانية تحقيق الأداة للغرض الذي صممت لأجله.

ومن أجل التأكد من أن أداة البحث المتمثلة في الاستبيان، تقيس ما أعدت لأجله، وأنها تغطي العناصر التي من خلالها يمكن جمع بيانات صحيحة، تم عرضها على مجموعة أساتذة من تخصصات علم الاجتماع، (أنظر للملحق رقم 04)، لإبداء آراءهم ومقترحاتهم بشأن الفقرات، إن كانت تقيس أو لا

¹شاقا فرانكفورت، وناشميز دافيد ناشيمياز، مرجع سابق، ص.ص. 172-173.

تقيس، والحكم على درجة مواعمة الفقرات للأبعاد، ومدى قدرتها على تغطية المحاور التي تدرج ضمنها تلك الأبعاد، بالإضافة إلى السلامة اللغوية والبنائية.

انطلاقاً من ملاحظات المحكمين، وتوجيهات الأستاذة المشرفة، تم تعديل الاستبيان بإعادة صياغة، ترتيب، وحذف بعض العبارات، ليخرج في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (02). وبعدها تم حساب الصدق الظاهري والثبات.

أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبيان):

الصدق: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

الثبات: يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

ويحسب كل من الصدق والثبات بطرق عدة أهمها طريقة ألفا كرونباخ:

إن معامل ألفا كرونباخ هو رقم أو مقياس واحد يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان. يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات، فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح.

تعتبر قيمة ألفا كرونباخ التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان. كلما زادت قيمة معامل ألفا كلما زادت درجة الثبات والصدق لأسئلة الاستبيان.

أ. صدق أداة الدراسة: يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ويعرف بصدق المحك. وكانت نتائجه على النحو الآتي:

جدول رقم 12: الصدق الظاهري للاستبيان

محور المتطلبات التقنية والمالية		
الأبعاد	معامل الصدق للاستبيان ألفا كرونباخ	معامل الصدق الكلي
التقنيات المادية واللامادية	0.727	0.848
عمال المعرفة	0.749	

	0.648	البعد المالي
محور المتطلبات البشرية		
الأبعاد	الصدق الظاهري للبعد	معامل الصدق الكلي
كفاءة المورد البشري	0.802	0.885
الاستجابة للتغيير	0.792	
الثقافة الالكترونية	0.744	
محور الأسس التنظيمية		
الأبعاد	الصدق الظاهري للبعد	معامل الصدق الكلي
الركائز التشريعية والقانونية	0.799	0.870
المناخ التنظيمي	0.783	
العمليات التنظيمية	0.746	
0.944		الثبات العام للاستبيان

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الصدق الكلي لكل محور من محاور الاستبيان عالية، حيث قدرت في المحور الأول بـ 0.84، أما المحور الثاني فقدرت بـ 0.88، في حين قدرت النسبة للحوار الثالث بـ 0.87، وبالتالي تحقق صدق الاستبيان.

ب. صدق الاتساق الداخلي: ثبات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان يعبر عن مدى اتساق فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، بمعنى هل العبارات تقيس لما أعدت لقياسه أو لا تقيس، وعليه تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation"، بين درجات كل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج spss v19، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 13: معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه

محور المتطلبات التقنية والمالية								
البعد المالي			بعد صناع المعرفة			بعد التقنيات المادية والبرمجية		
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارة
0.024	0.559*	-17	0.16	0.592*	-9	0.017	0.587*	.1
0.008	0.635**	-18	0.004	0.681**	-10	0.008	0.637**	.2
0.006	0.654**	-19	0.000	0.810**	-11	0.004	0.679**	.3
0.008	0.639**	-20	0.001	0.751**	-12	0.021	0.571*	.4
0.001	0.761**	-21	0.002	0.720**	-13	0.002	0.721**	.5
0.006	0.654**	-22	0.004	0.674**	-14	0.000	0.886**	.6
0.001	0.736**	-23	0.000	0.799**	-15	0.006	0.651**	.7
0.021	0.570*	-24	0.014	0.600*	-16	0.020	0.575*	.8
محور المتطلبات البشرية								
بعد الثقافة الإلكترونية			بعد الاستجابة للتغيير الإلكتروني			بعد كفاءة المورد البشري		
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارة
0.031	0.540*	.41	0.010	0.622*	.33	0.029	0.544*	.25
0.015	0.594*	.42	0.000	0.827**	.34	0.020	0.575*	.26
0.002	0.716**	.43	0.026	0.553*	.35	0.003	0.697**	.27
0.000	0.885**	.44	0.019	0.578*	.36	0.002	0.702**	.28
0.044	0.510*	.45	0.017	0.587*	.37	0.000	0.838**	.29
0.018	0.584*	.46	0.009	0.629**	.38	0.001	0.741**	.30
0.019	0.578*	.47	0.010	0.621*	.39	0.000	0.842**	.31
0.002	0.722**	.48	0.000	0.827**	.40	0.001	0.761**	.32
محور الأسس التنظيمية								
البعد التنظيمي			بعد المناخ التنظيمي			البعد التشريعي والقانوني		

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبرة
0.021	0.572*	.65	0.003	0.697**	.57	0.043	0.511*	.49
0.000	0.851**	.66	0.001	0.734**	.58	0.003	0.691**	.50
0.000	0.791**	.67	0.001	0.731**	.59	0.000	0.805**	.51
0.000	0.819**	.68	0.000	0.853**	.60	0.000	0.769**	.52
0.000	0.774**	.69	0.006	0.655**	.61	0.000	0.813**	.53
0.007	0.642**	.70	0.000	0.778**	.62	0.000	0.809**	.54
0.010	0.625**	.71	0.022	0.566*	.63	0.000	0.774**	.55
0.003	0.701**	.72	0.000	0.847**	.64	0.009	0.630**	.56

** :correlation issignificant at the 0.01 level

* :correlation issignificant at the 0.5 level

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v19.

من نتائج الجدول يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأبعاد في كل محور والدرجة الكلية للبعد الكلي في المحاور الثلاثة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01، و0.5)، في معامل ارتباطها مع بعدها الكلي، وقد انحصرت معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها الكلي بالنسبة لمحور المتطلبات التقنية بين 0.559* كحد أدنى، و0.886** كحد أعلى، أما محور المتطلبات البشرية فقد تراوحت بين (0.592*، 0.810**)، في حين محور الأسس التنظيمية تراوحت بين (0.510*، 0.885**)، وهي قيم مرتفعة مما يشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالبعد الذي تنتمي إليه، ومن خلال ارتباط البنود بالدرجة الكلية لكل بعد يتضح لنا صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عند مستوى المعنوية (0.01، و0.5).

ج. صدق الاتساق البنائي: لقياس مدى تحقق أهداف الاستبيان من خلال صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة، تم حساب ارتباط كل بعد من أبعاد الأداة بالدرجة الكلية للمحور الذي يندرج ضمنه، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 14: معامل ارتباط بيرسون بين درجة البعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

محور المتطلبات التقنية والمالية	
الأبعاد	قيمة معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
التقنيات المادية والبرمجية	0.888**
عمال المعرفة	0.849**
البعد المالي	0.867**
محور المتطلبات البشرية	
الأبعاد	قيمة معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
كفاءة المورد البشري	0.948**
مقاومة التغيير	0.889**
البعد الثقافي	0.815**
محور الأسس التنظيمية	
الأبعاد	قيمة معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
البعد التشريعي والقانوني	0.805**
المناخ التنظيمي	0.823**
العناصر التنظيمية	0.850**

** :correlation issignificant at the 0.01 level

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v19.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد محور المتطلبات التقنية محصورة بين (0.849**، 0.888**)، أما أبعاد محور المتطلبات البشرية فتراوحت قيم معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور بين (0.815**، 0.948**)، في حين انحصرت قيم أبعاد محور الأسس التنظيمية بين (0.805**، 0.850**)، وفي مجملها هي قيم مرتفعة، مما يدل على وجود علاقة قوية بين المحاور وأبعادها التي تنتمي إليها عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه فأبعاد الاستبيان متسقة بنائياً مع محاورها، مما يعبر على صدق ما وضعت لقياسه.

د. ثبات الاستبيان:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة -الاستبيان- تم استخدام كل من معادلة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V19، على عينة استطلاعية مكونة من 16 مفردة، التي استبعدت من العينة الكلية فيما بعد، فكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم 15: ثبات الاستبيان باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

المحاور والأبعاد	عدد العبارات	ثبات المحاور
محور المتطلبات التقنية والمالية		
بعد التقنيات المادية والبرمجية	08	0.853
بعد صناع المعرفة	08	0.866
البعد المالي	08	0.802
ثبات المحور ككل	24	0.921
محور المتطلبات البشرية		
بعد كفاءة المورد البشري	08	0.896
بعد مقاومة التغيير	08	0.891
البعد الثقافي	08	0.863
ثبات المحور ككل	24	0.941
محور الأسس التنظيمية		
البعد التشريعي والقانوني	08	0.894
بعد المناخ التنظيمي	08	0.885
البعد التنظيمي	08	0.864
ثبات المحور ككل	24	0.933
الثبات العام للاستبيان	72	0.972

المصدر: إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات spss v19.

يتضح من الجدول رقم (15) أن معامل الثبات العام للاستبيان الدراسة مرتفع حيث بلغت قيمته حوالي 0.97%، وقد بلغ ثبات محور المتطلبات التقنية 0.92%، ويليها ثبات محور المتطلبات البشرية 0.94%، في حين بلغت قيمة الثبات لمحور الأسس التنظيمية 0.93%. فيما انحصرت ثبات الأبعاد ما بين 0.80% كحد أدنى، وبين 0.89% كحد أعلى، وهذا يدل أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات

ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة حسب مقياس نانلي، والذي يعتمد على 70% كحد أدنى للثبات.

جدول رقم 16: نتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية

المحاور	الأبعاد	م. سبيرمان براون	م. ألفا كرونباخ	معامل الثبات الكلي للمحور	
				م. سبيرمان براون	م. ألفا كرونباخ
التقنية والمالية المتطلبات	التقنيات المادية والبرمجية	0.854	0.746	0.831	0.712
	عمال المعرفة	0.846	0.733		
	الجانب المالي	0.793	0.657		
البشرية المتطلبات	كفاءة المورد البشري	0.888	0.798	0.903	0.823
	مقاومة التغيير	0.912	0.839		
	الجانب الثقافي	0.909	0.833		
الأسس التنظيمية	البعد التشريعي والقانوني	0.943	0.892	0.887	0.796
	المناخ التنظيمي	0.834	0.716		
	العناصر التنظيمية	0.877	0.781		

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V 19

يتضح من مخرجات الجدول أن مجموع قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد محور المتطلبات التقنية 0.71، في قدرت قيمته أبعاد محور المتطلبات البشرية 0.82، أما أبعاد محور الأسس التنظيمية فمجموع قيم المعامل السابق الذكر قدرت بـ 0.79، على التوالي، وبتصحيحها بمعامل سبيرمان براون أصبحت النتائج تساوي 0.83، 0.90، 0.88، على الترتيب، وهي قيم تعبر عن ثبات عالي، أي أنه في حالة إعادة تطبيق الاستبيان في الظروف المماثلة يتم الحصول على نفس النتائج، كما تدل النتائج أن الأداة قابلة لقياس المقصود.

6. الأساليب الإحصائية:

- لمعالجة بيانات الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يمكن أن تتوافق مع طبيعة الدراسة ومعطياتها، وتمثلت في:
- الجداول الإحصائية البسيطة والمركبة.
 - معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي والاتساق البنائي للاستبيان.
 - معامل ألفا كرومباخ، ومعامل سبيرمان براون لحساب ثبات الاستبيان.
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة، وتحديد نسبة استجاباتهم.
 - المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه تمركز الإجابات.
 - الانحراف المعياري للتعرف على درجة التشتت بين إجابات المبحوثين.
 - كاي سكوير لاختبار الفرضيات البحثية.
 - برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 19.

خلاصة الفصل

عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في البحث من الخطوات الأساسية في البحوث الميدانية، وعليه تم في هذا الفصل التطرق لمجموعة من العناصر المنهجية التي من خلالها يتم الإلمام بالحقائق الميدانية، انطلاقاً من تحديد حدود الدراسة ومجالاتها-المكاني، الزمني، البشري-، لضرورة تعريف أطر البحث بحكم ديناميكية الظواهر الاجتماعية تبعا لمتغيراتها، ثم المنهج المتبع وأسلوب تطبيقه في الشقين النظري والميداني، وبعدها أدوات جمع البيانات والمعلومات، إضافة للخصائص السيكمترية لأداة الاستبيان، للتأكد من صلاحيتها لقياس ما أعدت له، وتغطي الأبعاد التي تمكن من جمع البيانات، أما العينة فقد تم التطرق إلى كيفية اختيارها، وأسلوب المعاينة المتبع لتحديد، مع ذكر بعض الخصائص الديمغرافية للمفردات البحثية، وفي الأخير استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات كهدف الاستعانة بها في التحليل والمعالجة الكيفية. هذه الإجراءات في مجملها خطوة تمهيدية، تمهد الطريق للباحث لتحليل وتفسير، ومناقشة النتائج التي توصل إليها، وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل السادس:

تحليل وتفسير البيانات، واستخلاص النتائج

تقديم الفصل

1. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين للفرضية الأولى.
2. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين للفرضية الثانية.
3. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين للفرضية الثالثة.
4. اختبار الفرضيات
5. استخلاص النتائج
6. المقترحات

خلاصة الفصل

تقديم الفصل.

معالجة البيانات البحثية بعد استقراء الإطارين النظري والميداني يسمح للباحث التوصل إلى نتائج علمية، وحقائق معرفية يمكن اعتمادها وتعميمها، ولا يتحقق هذا إلا باتباع مجموعة من العمليات والإجراءات التي تسمح بطرح مخرجات نوعية، مستنبطة من التحليل المنهجي الكمي والكيفي للبيانات بما يتوافق مع أهداف الدراسة وحدودها.

فتحليل البيانات وتفسيرها مرحلة بحثية منظمة، تنطلق من عمليات تفريغ وتبويب معطيات المجتمع البحثي، وإتباع أسلوب تحليلي منطقي يُمكن الباحث من تفسير متغيرات الظاهرة المدروسة، كما يمكن للباحث دعم وتعزيز ذلك التحليل والتفسير باختبار الفرضيات، لتسهيل مناقشة نتائجه، بغية الخروج بحوصلة من النتائج المعبرة عن مشكلة البحث، تسمح باستنباط جملة من الإضافات، كحلول وأفكار عملية للظاهرة موضوع الدراسة والتقصي.

1. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين للفرضية الأولى:

اهتم المحور الثاني من الاستبيان بالمعوقات المتعلقة بالجانب التقني والمالي للإدارة الإلكترونية، التي تم حصرها ضمن ثلاث أبعاد تدرج أو لها علاقة بهذا الجانب، وتمثلت في التقنيات المادية واللامادية -الأجهزة والبرمجيات-، صناع المعرفة مركزين بذلك على المهندسين والتقنيين، أما البعد الأخير فتمثل في الجانب المالي المتعلق بكل من التجهيزات والعنصر البشري. ولذلك تم اعتماد مجموعة من العبارات لمعرفة وقياس تقديرات المبحوثين نحو تلك الأبعاد، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم 17: استجابة المبحوثين تجاه المعوقات التقنية المادية والبرمجية

العبـارات	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
1. تسابير بلدية بسكرة سرعة تطورات التكنولوجيا الحديثة	29	44	81	12	166	2.46	0.86	4
	fi	%	17.5	26.5	48.8			
2. بلدية بسكرة مسيطرة للتحديثات الحاصلة في البرامج الرقمية	22	44	60	40	166	2.71	0.97	3
	fi	%	13.3	26.5	36.1			
3. تملك بلدية بسكرة برامج فعالة للحماية من الفيروسات	49	56	46	15	166	2.16	0.95	5
	fi	%	29.5	33.7	27.7			
4. تتعامل بلدية بسكرة بشبكة اكسترنات تربط بينها وبين المؤسسات أو الإدارات ذات الصلة بها مثل المحكمة، صندوق الضمان الاجتماعي...الخ.	92	36	23	15	166	1.77	1.00	8
	fi	%	55.4	21.7	13.9			
5. تتعامل بلدية بسكرة بشبكة أنترانات واسعة تربط بين مختلف المصالح والأقسام	82	35	29	20	166	1.92	1.07	6
	fi	%	49.4	21.1	17.5			
6. تتوفر تكنولوجيا المعلومات بكميات كافية في مصلحتك	71	56	36	03	166	1.83	0.88	7
	fi	%	42.8	33.7	21.7			
7. تحدث انقطاعات متكررة لشبكة الأنترنت في مصلحتك	13	46	68	39	166	2.80	0.88	2
	fi	%	07.8	27.7	41.0			
8. التطبيقات المستخدمة في مصلحتك تضمن سرية المعلومات	22	31	63	50	166	2.85	1.00	1
	fi	%	13.3	18.7	38.0			
المجموع					166	2.29	0.54	//
					100			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v19

يتبين من الجدول رقم (17) الموضح أعلاه، والذي يمثل استجابة المبحوثين تجاه المعوقات المادية واللامادية لممارسة الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل البحث، بعد حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة التي تضمنت في مجملها مدى توفر البنية التحتية اللازمة لنظم الإدارة الإلكترونية والمتمثلة بالأجهزة، البرامج، الشبكات، وبعض النظم الداعمة، أن العبارة رقم 08 والتي تنص على أن "التطبيقات المستخدمة في مكتبك تضمن سرية المعلومات"، وردت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.85 ما يعني أن التطبيقات المستخدمة تضمن بدرجة مقبولة سرية المعلومات في المكاتب، وانحراف معياري يقدر بـ 1.00، معبرا بذلك عن تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين، حيث أجابت نسبة 38.0% من مجموع المبحوثين بغالبا، لتتقارب مع نسبة المبحوثين الذين أجابوا بدائما والمقدرة بـ 30.1%.

يقصد بالتطبيقات المستخدمة تلك التطبيقات الإلكترونية الخاصة بإنجاز المعاملات الإدارية، التي تزيد من فاعلية الأداء وتسهل القيام بالأعمال أو متابعتها، وباعتبار أنها رقمية تبقى مسألة حماية المعلومات والحفاظ على أمنها وسريتها أمر نسبي، يرتبط بالتحديات والمخاطر المحيطة بها على المستويين الافتراضي والواقعي، والإجراءات المتخذة لتوفير الحماية القصوى لتلك المعلومات والبيانات في الشبكات الإلكترونية، مما يحول دون وصولها للأشخاص غير المخول لهم بها، وباعتبار أن هذه التطبيقات مستخدمة في مكاتب تابعة لمؤسسة حكومية خدمية تعنى بالوثائق الإدارية المتعلقة بالأفراد، فإن الهيئات والمؤسسات الحكومية تحرص على توفير برامج وتطبيقات موثوقة، تجنباً لأي اختراق أو عبث لتلك المعلومات والبيانات، إلا أن بعض المبحوثين أشاروا إلى عدم ثقتهم على أن تلك التطبيقات قادرة على ضمان سرية وأمن المعلومات، فدائماً يبقى هناك هامش للاختراق أو التخريب بالقرصنة، أو التجسس خاصة أن البرامج والتطبيقات ليست محلية البرمجة، وفي هذه النقطة أشار فداء محمود حامد¹ أن الدول العربية غير رائدة في المجال التكنولوجي، وهذا يعكس سلبيات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة في المجال الأمني، كما أن الاعتماد الكلي على النظم الإلكترونية والتقنيات الرقمية للدول الأجنبية، يعرض أمن المعلومات للخطر.

العبارة رقم 07 "تحدث انقطاعات متكررة لشبكة الأنترنت في مصلحتك" وردت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.80 ما يعني أن الشبكة المستخدمة في مكاتب المصالح تعرف تذبذبا محسوسا، وهو ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ 0.88، مشيراً بذلك إلى تشتت بسيط بين إجابات

¹فداء محمود حامد، مرجع سابق، ص. 233.

المبحوثين، حيث أجابت نسبة 41.0% من مجموع المبحوثين بغالبا، تليها نسبة 23.5% من المبحوثين أجابوا بدائما، في حين أكدت نسبة 27.7% من المبحوثين أن تلك الانقطاعات تحدث نادرا. ويمكن تفسير ذلك أن الانقطاع ناتج عن مشكلات شبكة الانترنت، أهمها تلف الوصلات وضعف التدفق؛ فوفق تقرير المؤشر العالمي لسرعة الانترنت speed test لعام 2019-2020، الجزائر تحتل المراكز الأخير من حيث الترتيب في سرعة النطاق العريض للثابت والمحمول، حيث تركزت في المرتبة 171 من أصل 174 لنطاق الهاتف الثابت بتحميل قدره 3.02 ميغابيت في الثانية، ورفع يُقدر بـ 0.92 ميغابيت في الثانية، أما الهاتف المحمول فاحتلت المرتبة 135 من أصل 139، بتحميل قدره 8.25 ميغابيت في الثانية، ورفع يُقدر بـ 6.65 ميغابيت في الثانية¹، فالانقطاعات المتكررة أو تذبذب تدفق شبكة الانترنت على مستوى المكاتب والمصالح الإدارية من شأنه التأثير على سير العمل الإلكتروني وتأخير مصالح المواطنين فيما يخص الوثائق الإدارية.

أما فيما يخص مدى مسايرة وتوظيف البلدية محل الدراسة للتقنيات الحديثة من أجهزة وبرامج، فقد تراوحت أغلب النتائج بين تحقق ذلك بمستوى ضعيف ومقبول، وهو ما أفادت به إجابات المبحوثين بهذا الخصوص؛ فقد وردت كل من العبارات (2، 1، 3، 6) على التوالي في الرتبة الثالثة، الرابعة، الخامسة، السابعة، فالبعبارة رقم 2 "بلدية بسكرة مسايرة للتحديثات الحاصلة في البرامج الرقمية"، جاءت في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يساوي 2.71، وبتشتت بسيط قدره 0.97، ما يعني أن البرامج الرقمية والمترجمة في التطبيقات المستخدمة لأداء المهام، وتسير العمل الإداري، تُستحدث بدرجة مقبولة، الأمر الذي تؤكد النسبة 36.1% من مجموع المبحوثين الذين يؤكدون بغالبا، مؤكدين بذلك نتائج العبارة رقم 1 التي تنص على أن "البلدية محل البحث تسير سرعة تطورات التكنولوجيات الحديثة"، علما أن هذه العبارة وردت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.46، وانحراف معياري يقدر بـ 0.86، ما يعني أن درجة مسايرة البلدية لسرعة تطور التكنولوجيا الحديثة مقبولة، بتشتت ضعيف بين إجابات المبحوثين.

تدل إجابات المبحوثين أن استحداث الأجهزة والبرامج الرقمية يتم بوتيرة مقبولة، ويمكن إرجاع ذلك للمعيقات المالية التي تعرقل عمليات المواكبة والحداثة، خاصة أن هذه النوع من التقنيات يشهد تطورات سريعة يصعب اللحاق بركبها، بالموازاة مع ارتفاع أثمانها، الأمر الذي يجعل من المسؤولين

¹Speedtest Global Index, Algeria April 2020, <https://www.speedtest.net/global-index/algeria>, 14-05-2020, 12.28

حسب ما أكده الباحث عبان عبد القادر في دراسته تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر لا يفكرون في اقتنائها، أو اقتناؤها بدرجة قليلة حتى لا تؤثر على ميزانية البلدية¹.

أما بخصوص توظيف برامج الحماية، فقد دلت نتائج العبارة رقم 3 "تملك بلدية بسكرة برامج فعالة للحماية من الفيروسات" على توفرها بدرجة مقبولة، ويتضح ذلك من مقدار المتوسط الحسابي 2.16، بانحراف معياري 0.95، فقد أكد المبحوثين ندرتها بنسبة 33.7%، وغيابها بنسبة 29.5%. ويمكن إرجاع ذلك إلى ارتفاع ثمن برامج الحماية القصوى، واكتفاء المسؤولين باقتناء البرامج الأقل ثمنًا؛ وهذا ما أكده أحد المهندسين في البلدية محل البحث حيث قال أن البلدية محل البحث تستخدم برامج الحماية العادية نظرا لتكلفتها القليلة مقارنة ببرامج الحماية القصوى التي يتجاوز ثمنها 70.000 دج، في حين برامج مكافحة الفيروسات العادية كـ "kaspersky, Avast" لا يتعدى ثمنها 2000 دج.

على الرغم أن برامج الحماية القصوى باهظة الثمن، إلا أنها أكثر فاعلية في اكتشاف البرامج التي تلحق الضرر بالحاسوب، وتحمي البيانات من التخريب، السرقة، وحتى التجسس، الأمر الذي يفرض على المسؤولين ضرورة توفيرها، تجنباً لحدوث أي عمليات اختراق، وانتقال البرامج الضارة لقواعد البيانات، وأحياناً التأثير في ملفات نظام التشغيل الأساسية للحواسيب.

العبارة رقم 6 "تتوفر تكنولوجيا المعلومات بكميات كافية في مصلحتك" والتي تقيس تقدير المبحوثين لمدى كفاية تكنولوجيا المعلومات في مصالحهم ومكاتبهم التي يمارسون فيها مهامهم، وردت في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.83، وانحراف معياري يقدر بـ 0.83، ما يعني أن درجة كفاية التقنيات التكنولوجية اللازمة لممارسة الوظائف والمهام ضعيفة، حيث أقرت نسبة 42.8% من المبحوثين أن التقنيات لا تكفي أبداً، في حين نسبة 33.7% تقرر بندرة الكفاية، وهو ما تؤكد الملاحظات أثناء الدراسة الاستطلاعية، وتوزيع الاستبيان على المبحوثين، فقد تم رصد قلة المعدات مقارنة بعدد المواطنين الوافدين على المكاتب لاستخراج الوثائق، وتعطل بعض الأجهزة، الأمر الذي يسبب عرقلة سير العمل.

وبخصوص ربط مصالح البلدية وأقسامها بشبكات داخلية وخارجية واسعة النطاق الأنترانات والاكسترنات لتبادل البيانات والمعلومات الإدارية، فتقديرات المبحوثين تراوحت بين مقبول وضعيف، الأمر الذي تؤكد نتائجه العبارتين 5 و4، "تتعامل بلدية بسكرة بشبكة أنترانات تربط بين مختلف المصالح والأقسام"، "تتعامل بلدية بسكرة بشبكة اكسترنات تربط بينها وبين المؤسسات أو الإدارات

¹ عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص. 145.

ذات الصلة بها مثل المحكمة، صندوق الضمان الاجتماعي...الخ." الواردتين في الرتبتين السادسة والثامنة على التوالي، بمتوسطين حسابيين 2.01، 1.77، وانحرافين معياريين قدرا بـ1.01، 1.00 على الترتيب، ما يعني أن هناك محدودية في توظيف الشبكات الرقمية النوعية الداخلية والخارجية لأداء المهام وتسيير العمليات الإدارية، سواء بين المكاتب والمصالح على المستوى الداخلي، أو بين المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات أو الإدارات العمومية ذات الصلة بها، وهو ما تؤكد النتائج، حيث أكدت نسبة 44.6%، مجموع المبحوثين أن البلدية لا تتعامل أبدا بشبكة أنترانات واسعة النطاق بين مختلف المصالح والمكاتب التابعة لها، أما نسبة 55.4% من المبحوثين نفوا كليا تعاملها بالاكسترنات، ويمكن تفسير هذه النتائج أن الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية مشروع لا يزال قيد الانجاز والتففيذ، وبالتالي إجراءات التحول الكلي للعمل الرقمي لم تكتمل بعد على مستواها، فهي محصورة على بعض المصالح والمكاتب فقط. إلا أنه تجدر الإشارة أن الإدارة الإلكترونية تعتمد كثيرا على نظام الاتصال التفاعلي الداخلي والخارجي، لتسهيل العمليات الإدارية، وتقليل التعقيدات الإجرائية التنظيمية، من خلال تدعيم تدفق المعلومات وتسهيل الوصول إليها للأفراد، فضعف توظيف شبكاتها الإلكترونية، أو محدودية التعامل بها على مستوى بعض المصالح أو الأقسام، من شأنه تقليل عمليات التواصل الإداري الإلكتروني، والإبقاء على نموذج التعامل الورقي في الإدارة. يُستخلص من نتائج تحليل مخرجات الجدول أن المتطلبات التقنية المادية والبرمجية المتمثلة في الأجهزة التقنية -الحاسوب، الطابعة، الماسح الضوئي، الكاميرا،...الخ-، البرامج الرقمية -التطبيقات الإلكترونية، برامج الحماية-، الشبكات النوعية للإدارة الإلكترونية -الأنترنت، الأنترانات، الاكسترنات-، والمتطلبات المالية، تتوفر في المؤسسة محل البحث بدرجة مقبولة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.29، بانحراف معياري قدر بـ 0.54، ما يدل على تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين حول العبارات، التي تراوحت متوسطاتها بين 1.77، و2.85، بانحرافات معيارية انحصرت بين 0.86، و1.07، أي أن التقديرات جاءت ضعيفة إلى مقبولة، في حين أن تشتت إجابات المبحوثين بسيط. يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية نمط إداري حديث، يتطلب تهيئة الركائز الأساسية للتطبيق، وتوفير متطلبات البنية التحتية الأساسية للتحول نحول العمل الرقمي، والمتمثلة في تكنولوجيات الاتصال الحديثة من أجهزة، برامج، شبكات، نظم،... وغيره من الوسائل الضرورية، بمستوى عال وكمية مقبولة على الأقل، فالنقص أو محدودية التواجد أمر يؤثر على سير العمليات الإدارية، ويعرقل العمل الإلكتروني، وهذا من شأنه التأثير في ممارسة الوظائف والمهام الإدارية في أي مؤسسة.

جدول رقم 18: استجابة المبحوثين تجاه صناع المعرفة

العبارة	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
09. تعمل بلدية بسكرة على توظيف مهندسين وتقنيي مختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الإعلام الآلي)	55	52	33	26	166	2.18	1.06	7
	33.1	31.3	19.9	15.7	100			
10. يتواجد ببلدية بسكرة عدد كاف من المختصين (المهندسين والتقنيين) في المعلوماتية	34	74	38	20	166	2.27	0.92	4
	20.5	44.6	22.9	12.0	100			
11. مهندسي وتقنيي المعلوماتية في بلدية بسكرة يقفون على انشغالاتكم واستفساراتكم حول التطبيقات الإلكترونية	52	34	59	21	166	2.30	1.04	3
	31.3	20.5	35.5	12.7	100			
12. يقوم المختصون (المهندسون، التقنيون) بزيارات تفقدية لمختلف المصالح والأقسام من أجل المراقبة والمتابعة	52	65	30	19	166	2.10	0.97	8
	31.3	39.2	18.1	11.4	100			
13. يتم تحيين "Mise à jour" قاعدة البيانات بصفة دورية على مستوى بلدية بسكرة	39	38	50	39	166	2.54	1.09	1
	23.5	22.9	30.1	23.5	100			
14. يقف مختصي المعلوماتية على مشاكل واعطاب الأجهزة المستخدمة في مصلحتك	27	58	52	29	166	2.50	0.96	2
	16.3	34.9	31.3	17.5	100			
15. تتلقون مساعدة من مهندسي أو تقنيي المعلوماتية عن كيفية استعمال الأجهزة الإلكترونية	59	38	39	30	166	2.24	1.12	5
	35.5	22.9	23.5	18.1	100			
16. تُؤخذ اقتراحاتكم وانشغالاتكم بعين الاعتبار من طرف مهندسين وتقنيي المعلوماتية	54	46	47	19	166	2.19	1.01	6
	32.5	27.7	28.3	11.4	100			
المجموع					166	2.22	0.71	//
					100			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v19

انطلاقا من مخرجات الجدول أعلاه لاستجابات عينة الدراسة حول بعد صناع المعرفة، والذي تمحور حول أهمية مختصي الإعلام الآلي من مهندسين وتقنيين باعتبارهم لهم علاقة مباشرة بالتقنيات

الرقمية للإدارة الإلكترونية، ولهم دور مهم في تفعيل العمل الرقمي وتعزيزه، إضافة إلى الوقوف على عمليات تحيين، مراقبة، ومتابعة التطبيقات الإلكترونية، والنظم الرقمية الأساسية في الإدارة الإلكترونية في مصالح ومكاتب المؤسسة محل الدراسة، وكما هو موضح بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن إجابات المبحوثين كانت بدرجة مقبولة على العبارة رقم 13 "يتم تحيين" "Mise à jour" قاعدة البيانات بصفة دورية على مستوى بلدية بسكرة"، التي وردت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.54، وانحراف معياري قدر بـ 1.09، معبرا بذلك عن تشتت بسيط نسبيا بين إجابات المبحوثين. على الرغم من القيام بعمليات التحيين بدرجة مقبولة الأمر الذي تؤكد نسبة 30.1% من مجموع المبحوثين المقررة بأن العملية غالبا ما تتم، إضافة إلى نسبة 23.5% التي تؤكد على ديمومة العملية، إلا أنه لا بد من الحرص الدائم والمستمر عليها (عمليات التحديث) لمطابقة البيانات مع الواقع؛ فقاعدة البيانات عبارة عن حاوية أو مستودع رقمي، يُمكن القائمين على الخدمات في المصالح والمكاتب المدروسة من تسريع تقديم الوثائق الإدارية، أو معالجتها، وباعتبار البيانات تُعنى بالمعطيات الشخصية للأفراد، فهي غير ثابتة، قابلة للتغير الدائم، وعليه لا بد من عمليات الاستحداث الدوري والمستمر، تسهيلا للأعمال الإدارية، وتسريعها بما يتوافق مع طبيعة العمل الإلكتروني.

تشير القيم الإحصائية للعبارة رقم 14 "يقف مختصي المعلوماتية على مشاكل وأعطاب الأجهزة المستخدمة في مصلحتك" الواردة في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 2.50، وانحراف معياري يقدر بـ 0.90، إلى أن المبحوثين يؤكدون بتقدير مقبول، وتباين بسيط نسبيا بين إجاباتهم، محدودية عملية سهر أو وقوف مختصي تقنيات التكنولوجيا من مهندسين أو تقنيين على أعطاب ومشاكل المعدات والأجهزة في المصالح والمكاتب، فقد أجابت نسبته 34.9% من المبحوثين بنادرا، ونسبة 31.3% بغالبا.

صيانة الأجهزة الإلكترونية نشاط فني تقني يتطلب عمال لهم كفاءة ومهارات عملية في المجال، وهي عملية ممنهجة تتطلب المداومة والتدخل المستمر، وبالتالي تحتاج لقسم أو مصلحة خاصة بها لتمكن القائمين عليها من القيام بها بالشكل السليم وإتباع الطرق العلمية والصحيحة في متابعة ومراقبة الأجهزة، ويمكن تفسير عدم تدخل مختصي الإعلام الآلي في أعطاب الأجهزة أن هذا الأمر ليس من صلاحياتهم، فحسب المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، مهندسي الإعلام الآلي، وتقنيي الإعلام الآلي، ومعاونيهم، أن مهامهم

محصورة في المعالجة الإعلامية، وتصميم البرامج المعلوماتية، تحليلها، تطويرها، وتدوين المعطيات ضمن المنظومة المعلوماتية، كل حسب رتبته والسلك الذي ينتمي إليه، وعليه الصيانة وإصلاح الأعطال الميكانيكية ووظيفة خارج نطاق مهامهم، وأي عملية في هذه النقطة تدرج ضمن تقديم المساعدات أو التطوع.

وبغية معرفة دور مختصي المعلوماتية مهندسي وتقنيي الإعلام الآلي في تقديم المساعدات للموظفين الإداريين في كيفية استعمال التقنيات الرقمية من أجهزة وتطبيقات، وسبل التعامل معها، تم قياس مدى تلقي الموظفين ذلك من خلال العبارتين 11، و15، حيث وردت إجابات المبحوثين بتقدير مقبول، وفي الاتجاه السالب، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.30، وانحراف معياري 1.04، للعبارة رقم 11 "مهندسي وتقنيي المعلوماتية في بلدية بسكرة يقفون على انشغالاتكم واستفساراتكم حول التطبيقات الإلكترونية"، حيث أقرت نسبة 35.5% من أفراد العينة بأن هذا الأمر يتم غالباً، في حين أن نسبة 31.3%، و20.5%، على الترتيب أكدوا بالنفي والندرة، أما العبارة رقم 15 "تتلقون مساعدة من مهندسي أو تقنيي المعلوماتية على كيفية استعمال الأجهزة الإلكترونية" فقدّر متوسطها الحسابي 2.24، بانحراف معياري 1.12، حيث تؤكد النسبتين 35.5%، و22.9%، على محدودية (أبداً، نادراً) تلقي المساعدات من المختصين في كيفية استعمال الأجهزة الإلكترونية، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى نقص عدد المختصين، حيث يرى المبحوثين أن عددهم غير كاف في المؤسسة، وهذا ما أشارت إليه نتائج العبارة رقم 10 "يتواجد ببلدية بسكرة عدد كاف من المختصين (المهندسين والتقنيين) في المعلوماتية" ذات المتوسط الحسابي 2.27 بدرجة تقدير مقبول، وانحراف معياري 1.06. ابتشتت بسيط نسبياً بين إجابات المبحوثين، حيث أشارت كل من النسبة 44.6%، بالإضافة إلى نسبة 20.5%، بالندرة والنفي على الترتيب، في مقابل أن نسبة 22.9%، ونسبة 12.0% أشارتا بالغالبية والديمومة على الترتيب. ويمكن إرجاع ذلك للنقص الحاد في عمليات استقطاب وتوظيف العنصر البشري الذي يتوفر على مهارات وخبرات فنية وتقنية في الإعلام الآلي، وهو ما أفادته العبارة رقم 09 "تعمل بلدية بسكرة على توظيف مهندسين وتقنيين مختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الإعلام الآلي)"، ذات المتوسط الحسابي 2.18، والانحراف المعياري 1.06، ما يعني أن تقدير إجابات المبحوثين تجاه العبارة كان بدرجة مقبولة، وتشتت بسيط نسبياً، الأمر الذي تؤكد كل من النسب الموزونة 33.1%، والنسبة 31.3%، المعبرتان عن البديلين أبداً ونادراً على الترتيب، يمكن

إرجاع نقص عملية الاستقطاب إلى غياب هيكله المصلحة التقنية بصفة رسمية في الهيكل التنظيمي للبلدية، والاكتفاء بتوزيع هذه الفئة من المورد البشري على مجموعة من المصالح والمكاتب. يعتبر خبراء ومختصي المعلوماتية ركيزة قاعدية في منظومة العمل الإلكتروني، الذي يُبنى أساساً على شبكة من التقنيات الإلكترونية المتمثلة في الأجهزة، البرامج، التطبيقات، الشبكات، النظم، ... الخ، فهم العنصر المسؤول عن دعم النظم الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال المهارات التكنولوجية، القدرات الابتكارية والإبداعية التي يتمتعون بها، هذه الإمكانيات تجعل منهم مورداً فعالاً متميزاً إدارياً وتنظيمياً، ورأس مال فكري باستطاعته تحقيق الميزة الوظيفية، وهو ما تركز عليه الإدارة الإلكترونية، وعليه ضعف أو محدودية تدخل هذا العنصر الحيوي قد يؤثر على فعالية الممارسات الإدارية في المؤسسات، كما أن نقص عددهم، حتى وإن كان الموجود منهم يبذل مجهوداً في تقديم المساعدات أو الوقوف على انشغالات الموظفين، يبقى أمراً غير كافٍ.

وردت العبارة رقم 16 "تؤخذ اقتراحاتكم وانشغالاتكم بعين الاعتبار من طرف مهندسين وتقني المعلوماتية" في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.19، وانحراف معياري 1.01، الأمر الذي يعني أن درجة أخذ مختصي المعلوماتية لاقتراحات الموظفين وانشغالاتهم مقبولة، وفي الاتجاه السالب، بتشتت بسيط نسبياً، وهذا ما يؤكد تركز إجابات أفراد العينة، حيث أكدت نسبة 32.5% من أفراد العينة بعدم أخذ مختصي المعلوماتية انشغالاتهم واقتراحاتهم المتعلقة بالعمل الإلكتروني أبداً، في حين أن نسبة 27.7% أقرّوا بندرة ذلك، وفي المقابل أكدت نسبة 28.3% أن ذلك يتم غالباً، أما نسبة 11.4% أكدت على ديمومة العملية، يمكن إرجاع ذلك أن نظم تسيير المصالح والمكاتب محل الدراسة عبارة عن تطبيقات رقمية نظامية ثابتة تابعة للوزارة، وبالتالي إحداث تغيير أو تعديل فيها أمر غير مسموح، ومستحيل، في حالة مواجهة بعض المشكلات البسيطة في العمليات الإدارية كمشكلة البيانات الهامشية، وفي هذه النقطة أعرب أحد التقنيين أنه بالرغم من وجود تطبيق خاصة في الشباك الموحد "Guichet unique mansion inverse" معنية بهذه المعضلة، إلا أنها لم تفي بالغرض، ما يضطرهم بالاجتهاد الشخصي في حدود النصوص القانونية، إلا أن بعض الموظفين يتمتعون عن ذلك بحجة التخوف من الوقوع في المشاكل، هذا الأمر قد ينجر عنه رفض طلب المواطن.

وعليه عملية أخذ مقترحات وآراء الموظفين بشأن التطبيقات الإلكترونية والعمل الرقمي، أمر يعزز العمل الإداري ويساهم في تحسين الخدمات، فعلى الرغم من أن ثبات التطبيقات الإلكترونية المعمول

بها في الجماعات المحلية، عملية ضرورية لضمان توحيد العمليات الإدارية، إلا أنه لابد من الوقوف على المعضلات العملية التي تعرقل أداء المهام الإدارية، وتؤخر تقديم الخدمة للمستفيد.

وردت العبارة رقم 12 "يقوم المختصون (المهندسون، التقنيون) بزيارات تفقدية لمختلف المصالح والأقسام من أجل المراقبة والمتابعة" في الرتبة الأخيرة، بتقدير مقبول، بمتوسط حسابي 2.10، وانحراف معياري 0.97، حيث تركزت أغلب إجابات المبحوثين في البديلين نادرا وأبدا على التوالي بنسبتين قدرتا بـ 39.2%، و 31.3%، على الترتيب، مما يعني أن الزيارات التفقدية التي يقوم بها المهندسين أو التقنيين من أجل متابعة سير العمل الرقمي، أو مراقبة تقنيات الإعلام الآلي جد محدودة، وتكاد تكون غائبة في عموميتها، هذا الأمر من شأنه التأثير على المهام الإدارية للموظفين والإداريين على مستوى المصالح والمكاتب المعنية بعملية الرقمنة؛ فالمراقبة والمتابعة تضمن السير الحسن للعمليات الإدارية، وبالتالي تحقيق كفاءة الأداء الإداري، من خلال الوقوف على الاستفسارات المتعلقة بآليات ونظم الإدارة الإلكترونية على مستوى تلك المصالح والمكاتب.

نستخلص من نتائج تحليل هذا البعد أن المكاتب والمصالح المعنية بالدراسة، تشهد محدودية تدخل عمال المعرفة من مهندسي وتقنيي المعلوماتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 2.22، بانحراف معياري 0.71، ما يعني أن درجة التدخل مقبولة، بتشتت ضعيف نسبيا بين المبحوثين حول العبارات، التي تراوحت متوسطاتها بين 2.10، 2.54، بانحرافات معيارية محصورة بين 0.92، 1.12؛ فالتقديرات جاءت في غالبيتها مقبولة.

إن صناع المعرفة من أهم أبعاد الإدارة الإلكترونية، فهم العنصر الذي بفضلها يمكن تحقيق التكامل والترابط بين العناصر المادية واللامادية في منظومة الإدارة الإلكترونية لأية مؤسسة مهما كانت طبيعتها، وفي هذا يؤكد سعد غالب ياسين، بأن صناع المعرفة العنصر الذي يتولى إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى¹، مبينا بذلك أهمية ودور الرأس المال الفكري المعرفي المتخصص، فالكفاءات والمهارات الإبداعية والتكنولوجية التي يتمتع بها تساهم في تطوير العمل الإداري، وتحسين سير العمليات الإدارية الرقمية، عن طريق الوقوف على أهم العراقيل والتحديات الرقمية التي تعيق العمل الإلكتروني، وتؤثر على المهام الممارسة ضمن هذا الإطار، وعليه محدودية، أو ضعف، أو تقصير عمال المعرفة في عمليات التدخل والمتابعة، سينعكس بالضرورة على كفاءة العمل الإداري

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص. 31.

للمؤسسة، ويؤثر على جودة مخرجاتها، وأي خلل في عمليات المعالجة يترتب عليه تأخير مصالح المواطنين.

جدول رقم 19: استجابة المبحوثين حول المعوقات المالية

العبارة	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
17. تخصص بلدية بسكرة موارد مالية توجه لاقتناء الحاسبات الآلية، ولو احقها.	59	53	38	16	166	2.07	0.98	1
	35.5	31.9	22.9	09.6	100			
18. تخصص بلدية بسكرة موارد مالية لصيانة الأجهزة والمعدات الإلكترونية	63	62	24	17	166	1.97	0.96	4
	38.0	37.3	14.5	10.2	100			
19. تخصص بلدية بسكرة ميزانية خاصة لشراء أنظمة الحماية والوقاية من الفيروسات	69	44	41	12	166	1.98	0.97	3
	41.6	26.5	24.7	07.2	100			
20. يستفيد الإداريون في مصلحتك من دورات تدريبية عن الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية	102	35	23	06	166	1.60	0.86	6
	61.4	21.1	13.9	03.6	100			
21. تخصص بلدية بسكرة ميزانية لتأهيل مهندسو وتقنيو المعلوماتية في البلدية	95	38	15	18	166	1.73	1.01	5
	57.2	22.9	09.0	10.8	100			
22. الأجهزة والمعدات المستعملة في مصلحتك ذات جودة	63	49	37	17	166	2.05	1.00	2
	38.0	29.5	22.3	10.2	100			
23. تقدم إدارتكم حوافز مادية للموظفين المتميزين في العمل الإلكتروني	141	12	04	09	166	1.28	0.76	8
	84.9	07.2	02.4	05.4	100			
24. تقوم بلدية بسكرة بحملات توعوية حول الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين	113	29	09	15	166	1.55	0.95	7
	68.1	17.5	05.4	09.0	100			
المجموع					166	1.77	0.93	//
					100			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v19

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) الذي يبين مدى توفر الدعم المالي لمتطلبات البعد التقني لمنظومة الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل البحث، سواء المتطلبات المالية المتعلقة بالتقنيات المادية واللامادية -أجهزة، برامج، أنظمة، تطبيقات... وغيره من المعدات-، أو الاعتمادات المالية المخصصة للمورد البشري المسؤول عن تسيير تلك التقنيات، بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة، أن العبارة رقم 17 "تخصص بلدية بسكرة موارد مالية توجه لاقتناء

الحاسبات الآلية" وردت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.07، وانحراف معياري 0.98، بتقدير مقبول في الاتجاه السالب، وتشنت بسيط نسبيا بين المبحوثين، حيث تركزت الإجابات نحو "أبدا" بنسبة قدرت بـ 35.5%، متقاربة مع البديل "نادرا" الذي قدرت نسبته بـ 31.9%، وهذا ما يدل على أن البلدية محل الدراسة لا تخصص موارد مالية لاقتناء الحاسبات الآلية، ولواحقها بالقدر الكافي، حسب تقديرات المبحوثين، وقد تم رصد نقص المعدات الآلية أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية والملاحظة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، مقارنة بعدد طالبي الخدمة الوافدين على البلدية، وهو ما أدى إلى وجود الاكتظاظ، وضغط على مقدم الخدمة، خاصة في مصلحة الحالة المدنية، واليوم مري؛ فرقمنة العمل الإداري بالإضافة إلى توفير الأجهزة والمعدات بالعدد الكافي، يتطلب ضرورة مواءمة تلك الأجهزة مع منظومة العمل الإلكتروني، بحيث تكون ذات نوعية وجودة تقتضي تسهيل العمليات والمهام الإدارية، مختزلة بذلك الكثير من المراحل والإجراءات، انطلاقا من سماتها كدقة المعالجة، سعة التخزين، سرعة الأداء، والقدرة على التحمل، وبخصوص ذلك وردت العبارة رقم 22 "الأجهزة والمعدات المستعملة في مصلحتك ذات جودة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.05، وانحراف معياري 1.00، ما يعني أن تقديرات المبحوثين جاءت بدرجة مقبول، بتشنت بسيط نسبيا، في الاتجاه السالب، وهو ما يؤكد تركز الإجابات، حيث أجابت نسبة 38.0% بأبدا، تليها نسبة 29.5% من المبحوثين الذين أجابوا بنادرا، الأمر الذي يدل أن نوعية الأجهزة والمعدات المستعملة في المصالح والمكاتب المعنية بالبحث ليست بالجودة المطلوبة.

أما أنظمة الوقاية والحماية من الفيروسات، فقد وردت العبارة رقم 19 "تخصص بلدية بسكرة ميزانية خاصة لشراء أنظمة الحماية والوقاية من الفيروسات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.98، وانحراف معياري 0.97، ما يفيد بضعف الموارد المالية المخصصة لاقتناء تلك البرامج، وهوما تؤكد نتائج العبارة رقم 4، بحيث أن برامج الحماية من الفيروسات المستعملة في المكاتب والمصالح المعنية بالبحث ضعيفة المستوى، ذات نوعية بسيطة، وتكلفة قليلة، وقد تم الإشارة أيضا في تلك العبارة أن المسؤولين لا يفكرون في اقتناء الأجود منها لتكلفتها الباهظة، بحسب تأكيد أحد المهندسين في البلدية، كما يمكن إرجاع ذلك إلى المخصصات المالية للبلديات، فالواقع يؤكد على أنها تشهد الكثير من النقائص المالية مقابل نفقات التنمية والمشاريع المحلية، ما دفع الوزارة للتفكير في تغيير نمط التمويل من المركزي إلى اللامركزي، بفتح مجال المقاولاتية المحلية، وفي هذا يقول المفتش العام بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية "عبد الرحمان سيدني"، في لقائه

الإذاعي "إن الوقت قد حان اليوم لتغيير نمط تمويل البلديات بتحرير المبادرات الاقتصادية لخلق الثروة"¹، معبرا بذلك على أن البلديات وحدات محلية اقتصادية قادرة على إيجاد ميكانزمات وآليات تسمح بإنتاج ثروتها بنفسها. وعلى حد تعبيره هذه الثروة ستسمح بتخفيف الضغط على الخزينة العمومية².

وبنفس تقدير العبارة 19 جاءت العبارة رقم 18 "تخصص بلدية بسكرة موارد مالية لصيانة الأجهزة والمعدات الإلكترونية" التي وردت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.97، وانحراف معياري 0.98، حيث أكدت نسبة 38.0% بالغياب الكلي لتلك المخصصات، في حين نسبة 37.3% من المبحوثين يقرون بندرتها، وهذا يشير إلى أن المخصصات المالية لعمليات صيانة التقنيات والمعدات في المصالح والمكاتب قليلة، رغم أهمية تلك العملية على مستوى الأداء، والقيام بالمهام في العمل الإلكتروني.

أما فيما يخص تأهيل وتدريب المورد البشري المعني بالعمل الإلكتروني، فقد جاءت العبارات الدالة على ذلك بتقدير ضعيف، حيث وردت العبارتين رقم 21، و 20، "تخصص بلدية بسكرة ميزانية لتأهيل مهندسو وتقنيو المعلوماتية في البلدية"، "يستفيد الإداريون في مصلحتك من دورات تدريبية عن الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية"، في الرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي، بمتوسطين حسابيين 1.73، و 1.60 على الترتيب، وانحرافين معياريين 1.01، و 0.86، حيث أقرت نسبة 57.2% من المبحوثين بالغياب التام لمخصصات تأهيل مهندسي وتقنيي المعلوماتية، بالمقابل أقرت نسبة 61.4% بالغياب التام من الاستفادة من دورات تدريبية عن الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية. تخصيص موارد مالية لعمليتي التأهيل والتدريب، من شأنه زيادة فرص تمكين المورد البشري في العمل الإلكتروني، ورفع مستواه مما يمكنه من أداء مهامه، والقيام بأعماله بالشكل المطلوب؛ فتأهيل عمال المعرفة في المجال المعلوماتي يسمح لهم بالاطلاع على كل جديد في مجال الرقميات من أجهزة، برامج، تطبيقات، أنظمة... وغيره، كما يمكنهم من تبادل الخبرات فيما بينهم، والاستفادة من المختصين في هذا المجال، أما تدريب الموظفين الإداريين فسينتج عنه زيادة كفاءتهم الإلكترونية، وتحسين أداء مهامهم، محققين

¹البلاد. نت، نحو تغيير نمط تمويل البلديات في الجزائر، <https://www.elbilad.net/article/detail?id=78801>، 2020-07-10،

بذلك تميزا في الأداء الإداري، لذلك على المسؤولين في المؤسسات الإدارية، خاصة الجماعات المحلية، الاهتمام بهذه النقطة لضمان تمكين وتمكن المورد البشري في منظومة الإدارة الإلكترونية.

ومن الأمور الداعمة للتحويل الرقمي، والممارسة الإلكترونية للعمل الإداري الحملات التوعوية بالخدمات الإلكترونية المتاحة على البوابة الإلكترونية للبلدية، أو الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، وعلى الرغم من المتطلبات المالية التي تتطلبها هذه الحملات، إلا أنها تساهم في رفع الوعي العام للمواطنين بالرقمنة، وتعزز عمليات ممارسة الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، عن طريق رفع المستوى التوعوي للمواطنين، وتعريفهم بمختلف العمليات والأنشطة الإدارية الإلكترونية، مما يساهم في تقليل بعض المشكلات التي يعرفها الموظفون في البلدية كالمشاحنات، الخلافات، الضغوطات، الطوابير... وغيره، وعليه لابد من المصالح المعنية اختيار القنوات المناسبة، وإطلاق حملات تعريفية بالعصرنة والرقمنة في هذا القطاع، وفي هذا الشأن وردت العبارة رقم 24 "تقوم بلدية بسكرة بحملات توعوية حول الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين" في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.55، وانحراف معياري 0.95، ما يعني ضعف القيام بحملات التوعية رغم أهميتها في تفعيل وتعزيز الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي تؤكد إجابات المبحوثين، حيث أجابت نسبة 68.1% بالغياب التام لهذه العملية في حين نسبة 17.5% تقرر بندرتها.

وردت العبارة رقم 23 "تقدم إدارتكم حوافز مادية للموظفين المتميزين في العمل الإلكتروني" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.28، ما يشير إلى ضعف تقديم الحوافز المادية للموظف المتميز في أداء مهامه الإدارية في العمل الإلكتروني، وهو ما يعبر عنه الانحراف المعياري المقدر بـ 0.76، الذي يؤكد على تشتت ضعيف بين المبحوثين، فقد تركزت أغلب الإجابات في النسبة 84.9% المعبرة عن البديل "أبدا". غياب عنصر التحفيز قد يؤثر على القيام بالمهام والعمليات الإدارية، مما ينعكس سلبا على الأداء الوظيفي ودافعية الموظف الإداري. كذلك قد يمتد التأثير على محاولات التطوير والإصلاح الإداري الذي تتدرج ضمنه عملية الرقمنة والعمل الإلكتروني.

نفيد نتائج تحليل هذا البعد أن توفير الإمكانيات المادية، ودعم المتطلبات المالية لنظام العمل الآلي الإلكتروني في البلدية محل الدراسة محدود نوعا ما، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 1.77، بانحراف معياري 0.93، ما يعني أن درجة التوفير والدعم ضعيفة، بتشتت ضعيف نسبيا بين المبحوثين حول العبارات، التي تراوحت متوسطاتها بين 1.28، 2.07، بانحرافات معيارية محصورة بين 0.76، 1.01؛ فالتقديرات جاءت أغلبها ضعيفة باستثناء العبارة التي 17 جاءت بتقدير مقبول،

بتشتت ضعيف إلى بسيط بين المبحوثين. البيئة التنظيمية لمنظومة الإدارة الإلكترونية تستلزم توفير مخصصات مالية، قادرة على دعم وتعزيز الممارسة الوظيفية الإلكترونية لمختلف العمليات الإدارية وفقا لمقتضيات العمل الإلكتروني، فهي (الإدارة الإلكترونية) كمشروع تتطلب تهيئة بيئة تتناسب مع طبيعة الرقمنة، للتمكن من تجسيد الأهداف الإستراتيجية واقعا، وعليه لابد من مراعاة متطلبات البنية التحتية، وتوفير المستلزمات الإلكترونية اللازمة، مع ضرورة دعم العنصر البشري المسؤول عن القيام بالأداء وممارسة المهام، إضافة للعمل على تغطية النقائص وتوفير التكاليف المالية للمستعملات التكنولوجية، ضمانا للسير الحسن لعمليات التغيير والتطوير التنظيمي في ضوء التحول الرقمي، وتجنباً للوقوع في المشكلات الإدارية والتنظيمية المعرّقة لذلك.

2. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين للفرضية الثانية:

اهتم المحور الثاني من الاستبيان بالمعوقات المرتبطة بعنصر المورد البشري، وقد تم حصرها في ثلاثة أبعاد ترتبط به، وتمثلت في كفاءة المورد البشري، ثقافته ضمن نظام العمل الإلكتروني، والاستجابة للتغيير ضمن إصلاحات التطوير والعصرنة، ومن أجل ذلك تم اعتماد على مجموعة من العبارات لمعرفة وقياس تقديرات المبحوثين نحو تلك الأبعاد، وجاءت النتائج كالاتي:

جدول رقم 20: استجابة المبحوثين حول كفاءة المورد البشري

العبـارات	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
25. تقوم بلدية بسكرة بتأهيل ورسلكة الموظفين على التكنولوجيات الحديثة المتعلقة بالخدمة الإلكترونية	91	34	28	13	166	1.78	0.99	7
	54.8	20.5	16.9	07.8	100			
26. تتيح لكم بلدية بسكرة دورات تطبيقية عن كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة	102	22	25	17	166	1.74	1.05	8
	61.4	13.3	15.1	10.2	100			
27. يتحكم الموظفون في بلدية بسكرة بتكنولوجيا الإعلام الآلي	30	57	51	28	166	2.46	0.97	3
	18.1	34.3	30.7	16.9	100			
28. تسند الوظائف المرتكزة على العمل الإلكتروني للموظف ذو الكفاءة الإلكترونية	47	49	48	22	166	2.27	1.01	4
	28.3	29.5	28.9	13.3	100			
29. تتعلم أساسيات التحكم في التقنيات الإلكترونية ذاتيا	34	23	57	52	166	2.77	1.10	1
	20.5	13.9	34.3	31.3	100			
30. تفهم آليات عمل التطبيقات الإلكترونية التي يتطلبها عملك الإداري	34	40	42	50	166	2.68	1.11	2
	20.5	24.1	25.3	30.1	100			
31. استفدت من حضور الملتقيات التكوينية التي برمجتها وزارة الداخلية لصالح عمال البلدية	90	15	40	21	166	1.95	1.13	6
	54.2	09.0	24.1	12.7	100			
32. تواجهك صعوبة كي تصبح ماهرا في التعامل مع البرامج والتطبيقات الإلكترونية المستخدمة في عملك	56	44	34	32	166	2.25	1.12	5
	33.7	26.5	20.5	19.3	100			
المجموع					166	2.23	1.06	//
					100			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v19

من العناصر الضرورية للقيام بالمهام وأداء الأنشطة الإدارية بفاعلية في التنظيمات والمؤسسات الساعية للتطوير والعصرنة ضمن التحولات الرقمية تمتع الموارد البشرية بالكفاءات

النوعية، وعليه يتضح من الجدول رقم (20) مستوى كفاءة المورد البشري في البلدية محل الدراسة في حدود الوظيفة الممارسة، ومدى حرص تلك البلدية على تنمية الكفاءات، وتعزيزها وفق متطلبات العمل الإداري الإلكتروني، وبعد حساب المتوسطات الحسابية للعبارات وردت العبارة رقم 29 "تتعلم أساسيات التحكم في التقنيات الإلكترونية ذاتيا" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.77، بانحراف معياري 1.05، ما يفيد حرص الموظفين على التعليم الذاتي وتنمية قدراتهم الفردية في المجال التقني الإلكتروني بدرجة مقبولة، وهو ما تؤكد النسب المئوية لإجابات المبحوثين، حيث أكدت نسبة 34.3%، و31.3% على التوالي بغالبية وديمومة ذلك، فعملية التنمية الذاتية وتطوير الكفاءات العملية النوعية تساهم في تحسين الأداء وتسهيل القيام بالأنشطة الوظيفية بشكل أقل تعقيدا بالنسبة للموظف، مما ينعكس إيجابا على مردوده، ومهامه الإدارية، محققا بذلك فهم الآليات، وتحكما في التقنيات والأجهزة المستخدمة في ممارسة العمل، وهو ما تؤكد نتائج العبارة رقم 30 "فهم آليات عمل التطبيقات الإلكترونية التي يتطلبها عملك الإداري"، فقد أكدت نسبة 30.1% بالفهم التام، في حين نسبة 25.3% تقر بفهم أغلب آليات التطبيقات الإلكترونية المستخدمة في العمل الإداري الممارس، وقد وردت العبارة في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.68، وانحراف معياري 1.11، ما يعني أن درجة الفهم مقبولة، بتباين بسيط نسبيا بين المبحوثين. ففهم آليات عمل التطبيقات والبرامج الإلكترونية يزيد في مستوى المهارات الإلكترونية للموظف، ويقلل من صعوبات الأداء، التي تعرقل مهامه، وتؤثر في كفاءته الوظيفية، وفي هذا وردت العبارة رقم 32 "تواجهك صعوبة كي تصبح ماهرا في التعامل مع البرامج والتطبيقات الإلكترونية المستخدمة في عملك" لقياس مدى مهارة الموظفين في التعامل مع البرامج والتطبيقات الإلكترونية المستخدمة في عملهم، في الرتبة الخامسة بتقدير مقبول، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.25، وانحراف معياري يساوي 1.12، حيث أكدت نسبة 33.7% من المبحوثين أنهم لا تواجههم أية صعوبات في تحقيق مهارة التحكم، في حين نسبة 26.5% تؤكد ندرة مواجهة تلك الصعوبات.

أما فيما يتعلق بدرجة تحكم الموظفين في البلدية محل الدراسة بتكنولوجيا الإعلام الآلي، فقد كانت نتائج العبارة رقم 27 "يتحكم الموظفون في بلدية بسكرة بتكنولوجيا الإعلام الآلي" الواردة في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.46، وانحراف معياري 0.97، حيث أكد المبحوثين أن قدرة وكفاءة زملائهم في التعامل والتحكم في تكنولوجيا الإعلام الآلي مقبولة، وقد توزعت إجاباتهم بين نادرا بنسبة 34.3%، وغالبا بنسبة تقدر 30.7%. يمكن القول أن مهارات تحكم وقدرة تعامل المورد البشري مع

وسائل انجاز مهامه وأنشطته الإدارية، من الأمور التي تزد وتزد من كفاءة وفاعلية الأداء، وتسهل القيام بالأدوار الوظيفية بعيدا عن المعضلات والعراقيل.

وردت العبارة رقم 28 "تسند الوظائف المرتكزة على العمل الإلكتروني للموظف ذو الكفاءة الإلكترونية" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.27، وانحراف معياري 1.01، ما يعني أن المسؤولين لا يقومون بإسناد وظائف العمل الإلكتروني للموظفين المؤهلين ذوي الكفاءات الإلكترونية بدرجة كبيرة، الأمر الذي يؤكد أنه أكثر من نصف أفراد العينة، حيث قدرت نسبة الندرة والغياب التام معا بـ 57.6%، على الرغم أن نسبة 50% من المبحوثين حسب مخرجات الجدول رقم 08، أكدوا أن درجة تحكمهم في الإعلام الآلي جيدة، و نسبة 45.8% منهم أقرروا أنها مقبولة، ما يعني أن المبحوثين يعتبرون أن التحكم في تقنيات الإعلام الآلي أمر غير كاف لإثبات تمتع الموظف بالكفاءة الإلكترونية في العمل الرقمي، وعليه لابد من الساهرين على ترقية القطاع الخدماتي من خلال استراتيجيات التطوير، الإصلاح، والعصرنة ضمن مشروع الرقمنة تكثيف الجهود من أجل تنمية مهارات وقدرات المورد البشري وتأهيله، وهو الأمر الذي يوجبه مشروع الجزائر الإلكترونية على الإدارات العمومية، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة، تخص مجموعة من الجوانب من بينها تطوير المورد البشري والعمل على رفع كفاءته من خلال تنمية قدراته*، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال اهتمام الإدارات العمومية باستراتيجيات تنمية المورد البشري، كالتكوين، التأهيل، التدريب، التعليم، وغيره من الأساليب المحققة لذلك، وبغرض معرفة مدى حرص البلدية محل الدراسة على عملية تنمية المؤهلات والقدرات الإلكترونية للموظفين، تم قياس درجة قيام البلدية بتأهيل وتدريب الموظفين من خلال الدورات التكوينية التطبيقية والنظرية، من خلال العبارات رقم 31، 25، 26، "استفدت من حضور الملتقيات التكوينية التي برمجتها وزارة الداخلية لصالح عمال البلدية"، "تقوم بلدية بسكرة بتأهيل ورسلكة الموظفين على التكنولوجيات الحديثة المتعلقة بالخدمة الإلكترونية"، "تتيح لكم بلدية بسكرة دورات تطبيقية عن كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة" الواردة في الرتبة السادسة، السابعة، والثامنة على التوالي، بمتوسطات حسابية قدرت بـ 1.95، 1.74، 1.78، وانحرافات معيارية تساوي 1.13، 0.99، 1.05، على الترتيب، ما يفيد وجود نوع من النقص في تعزيز قدرات ومؤهلات الموظفين، وندره العمليات المحققة لذلك، حيث أشار المبحوثين بنسبة 61.4% إلى الغياب التام للدورات التطبيقية الخاصة باستخدام التكنولوجيات المعتمدة في

*المحور الأساسي "أ" من مشروع الجزائر الإلكترونية.

الإدارة، وبنسبة 54.2% إلى غياب الاستفادة من حضور الندوات أو الملتقيات التكوينية التي تبرمجها الوزارة بغرض تطوير الكفاءات البشرية وتحسين أدائهم في مجال الخدمات الإلكترونية، أما نسبة 54.8% من المبحوثين ينفون كليا توفير البلدية تكوينا وتدريباً للموظفين في الوسائط الرقمية المستخدمة في الخدمة الإلكترونية. غياب عمليات تنمية المورد البشري وتعزيز قدراته ومؤهلاته في المجال الرقمي، من الأمور المؤثرة على نجاعة وفاعلية مخرجات العمل الإلكتروني، من تحسين للخدمة وتسريعها، فغموض بعض آليات العمل، وعدم التحكم في وسائله من أجهزة وتطبيقات، يترتب عنه ضعف المردود، وعدم سرعة ودقة انجاز المهام الإدارية، وبالتالي عدم الاستفادة من مزايا الموظف في تحقيق قيمة إضافية للأهداف التنظيمية والإدارية للقطاع الخدماتي بصفة عامة.

تفيد نتائج تحليل العبارات إلى أن درجة حرص البلدية محل الدراسة على تنمية وتحسين أداء المورد البشري في الحدود المطلوبة للعمل الإداري الإلكتروني، ومستوى كفاءة الموظفين في هذا الشأن مقبولة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي 2.23، بانحراف معياري 1.06، وقد انحصرت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 1.74، 2.77، بانحرافات معيارية تراوحت بين 0.97، 1.13؛ فالتقديرات جاءت من ضعيفة إلى مقبولة، بتشتت بسيط نسبيا بين المبحوثين.

إن تمتع المورد البشري أو كما يعرف في اقتصاد المعرفة رأس المال البشري بمستوى تأهيل عالي، وتنمية مستمرة، يضمن الحفاظ على الكفاءات ورفع أدائها، محققا بذلك تميزا للمؤسسة ومخرجاتها؛ فالمورد البشري ذو المهارات والكفاءات عامل أساسي لتحريك العملية الإنتاجية، وعنصر فعال لتحقيق الميزة التنظيمية، إضافة إلى أنه ضرورة حتمية تفرضها تحديات البيئة المتسارعة، ومتطلبات التوجهات التنظيمية والإدارة الحديثة، كما أن نجاح المؤسسات أو تميزها يرتبط بما تملكه من قوة معرفية بشرية، قادرة على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، وهو ما يستدعي ضرورة الاهتمام بالرأس المال البشري، والعمل على تنمية قدراته ومؤهلاته باستمرار بما تقتضيه الظروف والتحديات، لتقديم مخرجات تتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

وعليه فإن نقص الاهتمام بهذا البعد أو العنصر التنظيمي في المؤسسات السائرة نحو التطوير والعصرنة، أمر يستدعي الوقوف عليه، وبذل مجهودات لاستدراكه، تجنباً للمشكلات التنظيمية والإدارية المترتبة عن ذلك، والتي يمكن أن تنعكس على طبيعة الخدمات الإلكترونية، وتحول دون تحقيق الغاية من الرقمنة، فلا يمكن تقديم منتج فعال، متقن، وسريع، إذا لم يتم مراعاة الشروط اللازمة للتأهيل والتنمية.

جدول رقم 21: استجابة المبحوثين حول الثقافة الإلكترونية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	دائما	غالبا	نادرا	أبدا	العبارات
8	0.91	1.87	166	09	33	52	72	fi 33. تقوم القيادات الإدارية في بلدية بسكرة بنشر الثقافة الإلكترونية بين الموظفين
			100	05.4	19.9	31.3	43.4	%
3	1.02	2.79	166	50	53	41	22	fi 34. يدرك الموظفون أهمية وجدوى العمل الإلكتروني في بلدية بسكرة
			100	30.1	31.9	24.7	13.3	%
1	0.84	3.34	166	85	63	07	11	fi 35. الانتقال إلى العمل الإلكتروني على مستوى بلدية بسكرة يعتبر ضروريا لك
			100	51.2	38.0	04.2	06.6	%
4	1.01	2.66	166	35	71	29	31	fi 36. تتحكم في اللغة الأجنبية المستخدمة في التطبيقات الإلكترونية في مصلحتك
			100	21.1	42.8	17.5	18.7	%
2	1.10	2.83	166	64	33	45	24	fi 37. في ضوء الخدمات الإلكترونية لا تزال تعرف بلدية بسكرة الوساطة (المعرفة) لإنجاز المعاملات
			100	38.6	19.9	27.1	14.5	%
7	0.94	2.09	166	16	33	67	50	fi 38. يتفاعل مستخدمي بلدية بسكرة (المواطنين) مع الخدمات الإلكترونية المتاحة في الأنترنت
			100	09.6	19.9	40.4	30.1	%
6	0.91	2.21	166	17	39	72	38	fi 39. يمتلك مستخدمي بلدية بسكرة (المواطنين) وعي ثقافي بالخدمات الإلكترونية المتاحة في الأنترنت
			100	10.2	23.5	43.4	22.9	%
5	1.13	2.25	166	36	24	51	55	fi 40. يتوافد المواطنون شخصيا على البلدية للاستفسار على الخدمات الإلكترونية
			100	21.7	14.5	30.7	33.1	%
//	0.98	2.50	166	المجموع				
			100					

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v19

من العوامل الأساسية للتحويل للعمل الرقمي ثقافة الإدارة الإلكترونية، والوعي التنظيمي والاجتماعي بأهميتها، ومتطلباتها، فمجموع القيم والمعارف المشكلة تجاه النظم الرقمية، والخدمات الإلكترونية، عنصر مهم لتهيئة الظروف الملائمة للتطبيق والممارسة، وعليه تم قياس وعي الأطراف الفاعلية في منظومة الإدارة الإلكترونية بالخدمات الإلكترونية، لمعرفة التأثير على فاعلية ممارسة العمل الإلكتروني، من خلال الجدول رقم (21)، وبعد الإجراءات الحسابية وردت العبارة رقم 35 "الانتقال إلى العمل الإلكتروني على مستوى بلدية بسكرة يعتبر ضروريا لك" في الرتبة الأولى

بمتوسط حسابي 3.34، وانحراف معياري 0.84، ما يعني أن درجة تجاه المبحوثين نحو العبارة قوية، بتشتت ضعيف بين الإجابات، الأمر الذي يؤكد على إدراكهم لأهمية الرقمنة، والأساليب الإدارية الإلكترونية في أداء المهام، ورفع كفاءته من جهة، ترشيد الخدمة العمومية، وتحسين مخرجاتها من جهة أخرى، وهو ما تؤكد كل من النسبتين 51.2%، و38.0%، على التوالي، المرادفتين لكل من البديلين "دائماً، وغالباً" على الترتيب، وتؤكد العبارة رقم 34 "يدرك الموظفون أهمية وجدوى العمل الإلكتروني في بلدية بسكرة" بدرجة مقبولة، ومتوسط حسابي 2.79، وانحراف معياري 0.91، على إدراك أهمية العمل الإلكتروني في البلدية، إلا أن التطبيق الجزئي للإدارة الإلكترونية في بعض المصالح والمكاتب أو على مستوى بعض الخدمات عرقل دورها في الحد من بعض المشكلات الإدارية، الناتجة عن العلاقات الشخصية، حيث أقرت نسبة 38.6% من مجموع المبحوثين وجود مفاضلة في تقديم الخدمات، وانجاز المعاملات الإدارية، وبخصوص ذلك وردت العبارة رقم 37 "في ضوء الخدمات الإلكترونية لا تزال تعرف بلدية بسكرة الوساطة (المعرفة) لإنجاز المعاملات" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.83، وانحراف معياري 1.10، ما يعني أن الخدمات الإلكترونية قللت بدرجة مقبولة المحاباة والوساطة في انجاز المعاملات وإنهاءها، ويمكن إرجاع هذه الظاهرة (الوساطة) إلى ثقافة المحسوبية، والقيم المترتبة عنها التي تفرض الامتثال لمقتضياتها حتى وإن لم يرغب الموظف ممارسة ذلك الفعل، ما يفرض عنه ضغوطات تؤثر عليه، وعلى مخرجات الرقمنة في الخدمة العمومية. وفي مسألة الامتثال أقر أحد الموظفين أن الصداقة، الجيرة، أو القرابة تستوجب على الموظف التوسط وتسويق الخدمة، وقد رُصد في هذا الشأن أثناء توزيع الاستمارات قيام بعض الموظفين بتسويق ملفات معارفهم على الملفات الأخرى، ويمكن إرجاع ذلك إلى التطبيق الجزئي للرقمنة، فمعالجة الملف إلكترونياً بعيداً عن التفاعل المباشر، يقلل الاتصال المباشر بين طرفي المعاملة، وبالتالي تقليل تأثير العلاقات الشخصية.

وردت العبارة رقم 36 "تتحكم في اللغة الأجنبية المستخدمة في التطبيقات الإلكترونية في مصلحتك" في الرتبة الرابعة بدرجة مقبولة، بمتوسط حسابي 2.66، وانحراف معياري 1.01، حيث أكدت نسبة 42.8% من أفراد العينة بغالبية التحكم، ما يعني إمكانية التعامل مع تلك التطبيقات، وانجاز المهام في الحدود المطلوبة.

وبخصوص التفاعل والوعي الإلكترونيين للمواطنين، وردت العبارة رقم 40 "يتوافد المواطنون شخصياً على البلدية للاستفسار على الخدمات الإلكترونية" في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.25،

ما يعني أن درجة التردد على البلدية من أجل الاستفسار والتوضيح أيضا مقبولة، وقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة 1.13، ما يعبر عن تشتت بسيط نسبيا بين إجابات المبحوثين، حيث أعرب أفراد العينة بعدم توافد المواطنين للاستفسار عن الخدمات الإلكترونية المتاحة رقميا بنسبة 33.1%، في حين نسبة 30.7%، أعربت عن التوافد أحيانا فقط، ويمكن إرجاع ذلك إلى توفر كل المعلومات المتعلقة بالمعاملات والوثائق في الموقع والبوابة الإلكترونية لوزارة الجماعات المحلية، وبلدية بسكرة، ما يسمح للمواطن الاستعلام والاطلاع على مختلف الشروط، ومتطلبات الوثائق الإدارية، وحتى الخدمات العمومية للممارسات اليومية التي تدخل ضمن صلاحيات القطاع أو البلدية، إضافة إلى إمكانية متابعة سير بعض المعاملات إلكترونيا كالوثائق البيومترية، دون الحاجة إلى التردد والاستفسار شخصيا.

إلا أنه رغم هذه الامتيازات والمزايا لا تزال البلديات تعرف توافد بعض المواطنين بغرض الاستعلام، مما ينتج نوعا من الضغط على الطرفين سواء الموظف أو المواطن، وأحيانا تصل إلى حد المشاحنات، وهو ما تم رصده أثناء توزيع الاستبيان.

أما العبارة رقم 39 "يمتلك مستخدمى بلدية بسكرة (المواطنين) وعي ثقافي بالخدمات الإلكترونية المتاحة في الأنترنت" فوردت في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.09، وانحراف معياري 0.94، بتقدير مقبول، بمعنى أنه رغم الانفتاح التكنولوجي، واستغلال الأنترنت في العديد من الممارسات السوسيويومية للمواطنين، إلا أن الاستخدام في المجال الإداري يبقى محدودا لعدة اعتبارات، قد ترجع للجهل بالخدمات الإلكترونية المتاحة، أو عدم الثقة فيها وتقبلها نتيجة الأمية الرقمية، أو نتيجة لسيطرة ثقافة التفاعل المباشر، مما يجعل بعض المواطنين حبيسي التردد المستمر على مقر البلدية للاستفسار والمتابعة معرقلين بذلك مهام وأداء الموظف، وهو ما تم رصده في بعض المصالح والمكاتب المعنية بالبحث، فغياب الوعي الثقافي بالخدمات الإلكترونية المتاحة من شأنه تقليل التفاعل مع الخدمات الإلكترونية، ويؤكد ذلك ورود العبارة رقم 38 "يتفاعل مستخدمى بلدية بسكرة (المواطنين) مع الخدمات الإلكترونية المتاحة في الأنترنت" في الرتبة السابعة بمتوسط 2.09، وانحراف معياري 0.94، ما يعني أن درجة تفاعل المواطنين مع الخدمات الإلكترونية مقبولة، بتشتت ضعيف نسبيا بين المبحوثين، حيث أكدت نسبة 40.4% من أفراد العينة أن المواطنين نادرا ما يلجؤون إلى الخدمات الإلكترونية رغم الإتاحة، إضافة لنسبة 30.1% المؤكدة عدم ذلك إطلاقا، وهو ما لا يتلاءم مع طبيعة العمل الرقمي، مؤثرا بذلك على الممارسة التطبيقية للإدارة الإلكترونية، فتوفر المورد البشري بالكفاءة

المطلوبة، مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الضرورية، لا يعني تحقيق التكامل بين الإدارة والمواطن، فالفاعل الرئيسي في معادلة الخدمة العمومية، وإستراتيجية العصرية يبقى المواطن بالدرجة الأولى، الأمر الذي يقتضي العمل على توعيته وتعريفه بأهمية الخدمات الإلكترونية على مختلف الأصعدة؛ وعلى مستوى البلدية المدروسة فقد أكدت نتائج العبارة 24 من المحور الأول بنسبة 68.1% غياب الحملات التوعوية والتعريفية بالخدمات الإلكترونية على مستوى البلدية.

في الرتبة الأخيرة وردت العبارة رقم 33 "تقوم القيادات الإدارية في بلدية بسكرة على نشر الثقافة الإلكترونية بين الموظفين" بمتوسط حسابي 1.87، وانحراف معياري 0.91، ما يعني أن درجة دعم القيادات الإدارية للثقافة الرقمية ضعيفة، وعلى المسؤولين متابعة هذه النقطة والعمل على دعم مختلف العمليات المساهمة لنشر الوعي الإلكتروني، لتعزيز العمل الرقمي ضمن استراتيجية الإدارة الإلكترونية.

بعد تحليل العبارات وإجراء العمليات الحسابية، خلُص أن درجة الوعي والثقافة الرقمية في البلدية محل الدراسة مقبولة، بتشتت بسيط نسبيا بين المبحوثين، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي 2.50، بانحراف معياري 0.98، علما أن المتوسطات الحسابية للعبارات انحصرت بين 1.87، 3.34، بانحرافات معيارية تراوحت بين 0.84، 1.13، فالتقديرات جاءت ضعيفة إلى جيدة، بتشتت ضعيف نسبيا بين المبحوثين.

تعد الثقافة الإلكترونية والوعي بالخدمات الرقمية من العناصر الأساسية في أداء أعمال الإدارة الإلكترونية، فلا يمكن تحقيق النتائج المرغوبة بعيد عن البعد البشري على الصعيدين التنظيمي والمجتمعي، فتكامل أطراف الإدارة الإلكترونية موظفين قيادة تنظيمية من جهة، ومواطنين من جهة أخرى، من شأنه تعزيز ممارسة الأعمال الإدارية الرقمية، وإعادة تشكيل ثقافة الثقة في الخدمات الحكومية الرقمية، لذلك لابد من المؤسسات العمومية المعنية بتلك الخدمات القيام بمبادرات تعريفية بها، لدعم تقبل استخدام التكنولوجيا في الممارسات والوثائق الإدارية، وعليه يمكن لقول أن البعد الثقافي أحد العوامل الرئيسة التي من شأنها دعم أو عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية.

جدول رقم 22: استجابة المبحوثين حول الاستجابة للتغيير الإلكتروني

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	دائما	غالبا	نادرا	أبدا	العبـارات	
7	1.13	2.01	166	28	24	36	78	fi	41. تسهر القيادات في بلدية بسكرة على توضيح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموظفين
			100	16.9	14.5	21.7	47.0	%	
4	0.98	2.47	166	25	62	45	34	fi	42. يدرك الإداريين مفهوم الخدمة الإلكترونية على مستوى بلدية بسكرة
			100	15.1	37.3	27.1	20.5	%	
2	1.10	2.85	166	63	42	34	27	fi	43. تُدعم إجراءات التغيير الإداري الإلكتروني في بلدية بسكرة
			100	38.0	25.3	20.5	16.3	%	
1	0.88	3.44	166	104	44	05	13	fi	44. تُرغب في التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية والتحول للعمل الإلكتروني
			100	62.7	26.5	03.0	07.8	%	
3	1.11	2.63	166	48	45	37	36	fi	45. تفضل التعامل مع المستخدمين وجها لوجه بدلا من التعامل معهم آليا (عن طريق الأنترنت)
			100	28.9	27.1	22.3	21.7	%	
8	0.90	1.63	166	05	33	24	104	fi	46. تتخوف من فقدان صلاحياتك الإدارية عند التحول الكامل للعمل الإلكتروني
			100	03.0	19.9	14.5	62.7	%	
5	1.09	2.42	166	36	40	47	43	fi	47. يتمسك الموظفون بالأساليب الإدارية التقليدية على مستوى بلدية بسكرة
			100	21.7	24.1	28.3	25.9	%	
6	1.66	2.27	166	36	32	38	60	fi	48. يبدي موظفي بلدية بسكرة مقاومة للتحول للعمل الإلكتروني
			100	21.7	19.3	22.9	36.1	%	
//	1.10	2.46	166	المجموع					
			100						

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v19

بناء على مخرجات الجدول رقم(22) الذي يوضح درجة استجابة الموظفين في البلدية محل الدراسة نحو التحول للعمل الإلكتروني في مجال الأنشطة الإدارية الخاصة بهم، يتضح بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على العبارات، أن العبارة رقم 44 "تُرغب في التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية والتحول للعمل الإلكتروني"وردت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.44، وانحراف معياري 0.88، بتقدير قوي، وتشتت ضعيف بين المبحوثين، ما يعني أن أغلب المبحوثين متحمسين لأساليب العمل الإدارية الرقمية، وممارسة المهام إلكترونيا بعيدا عن الأساليب القديمة، حيث أجابت نسبة 62.7% من مجموعهم على الرغبة الدائمة في ذلك، و نسبة 26.5% برغبتهم اغلب

الوقت في التخلي عن تلك الإجراءات التقليدية، ويمكن تفسير ذلك أن العمل الرقمي بفضل النظم والتطبيقات الإلكترونية يختصر إجراءات ومراحل المعاملات الإدارية، ويتخلص من الخطوات الروتينية غير الضرورية، التي تعقد الأداء، من خلال تجميع تلك النشاطات الإدارية في خطوات عملية سهلة وبسيطة، مسهلا بذلك ممارسة المهام. هذه الرغبة يمكن استغلالها في تحفيز الموظفين لدعم إجراءات التغيير الإداري الإلكتروني، خاصة بوجود مورد بشري مستعد أو لديه الرغبة في تحقيق ذلك، وفي هذه النقطة تم طرح العبارة رقم 43 "تُدعم إجراءات التغيير الإداري الإلكتروني في بلدية بسكرة"، التي وردت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.85، وانحراف معياري 1.10، ما يعني أن درجة دعم المبحوثين للتغيير الإداري الإلكتروني في البلدية محل الدراسة مقبولة، حيث أكدت نسبة 38.0% على الرغبة الدائمة، أما نسبة 25.5% بغالبية الأمر.

مسألة التغيير الإداري في المؤسسات الخدماتية أضحت ضرورية، لمواجهة تحديات وتأثيرات تطورات البعد التكنولوجي المعلوماتي والبعد الإداري؛ فالمفاهيم الإدارية الحديثة لا تتوافق مع الاستراتيجيات التنظيمية والسياسات الإدارية التقليدية، التي لم يعد لها سلطة ومكانة في منظومة الإدارة الحديثة، هذه الأخيرة تتطلب مرونة وتفاعل ديناميكي مستمرة، في مناخ عملي ملائم للعمليات الإدارية انطلاقاً من تلك التطورات، وعليه لا بد من تكييف النشاطات والممارسات بما يساهم في تطوير الأداء، ويعد المورد البشري من العناصر المهمة في دعم هذه العملية، فتبلور فكرة تمكنه من دفع وتحريك الإصلاح والتطوير الإداري في المؤسسة، يشكل دعماً تنظيمياً لتقليل المشاكل المزمنة لهذه العملية، كما أن الأساليب الإدارية الحديثة تركز على إنتاج مخرجات بمستوى أداء جيد، ممارسته العملية تتوافق مع مبادئ توظيف تكنولوجيا المعلومات من سرعة الانجاز وخفض التكاليف، وعليه لا بد للمؤسسات الخدماتية الحكومية من بينها البلدية، العمل على تحفيز الموظفين والعاملين فيها لدعم إجراءات التغيير الإداري الإلكتروني، ضماناً لتقديم خدمات حكومية تستجيب لتطلعات المواطنين والموظفين، مرنة تتفاعل مع ديناميكية التغيرات البيئية والاضطرابات المصاحبة لها.

فعلى المستوى التفاعلي الوظيفي نجد بعض العمال يبدون رغبة في انتهاز أساليب التفاعل الإلكتروني، ولمعرفة ذلك تم طرح العبارة رقم 45 "تفضل التعامل مع المستخدمين وجها لوجه بدلاً من التعامل معهم آلياً (عن طريق الأنترنت)"، التي وردت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.63، وانحراف معياري 1.11، ما يعني أن درجة تفضيل التفاعل الشخصي مقبولة، بتباين نسبي، حيث أكدت نسبة 28.9% بالتفضيل الدائم للتفاعل الشخصي مع المواطنين، في حين تأكد نسبة 27.1%

تفضيلها لهذا النوع أغلب الوقت، أي أن نسبة 56% من المبحوثين لديهم ميول للتفاعل شخصيا مع المواطنين بدل التفاعل معهم آليا، رغم الامتيازات التي يحققها التفاعل الإلكتروني والمشكلات التنظيمية والإدارية التي يتجاوزها.

من بين الخصائص الأساسية للإدارة الإلكترونية التعامل الإلكتروني، أي اتصال غير مباشر بين طالب الخدمة ومقدمها، فهذه الخاصية لها دور في تقليل المشكلات المترتبة عن الاتصال المباشر، المتصلة بالوقت، الجهد، والتكاليف، والسلوكيات السلبية المتعلقة بالعلاقات الشخصية كالمحاباة، الوساطة، التي أصبحت ثقافة مجتمعية، تفرض ضغوطاتها على الموظف حتى وإن لم يرغب في التوسط في تقديم الخدمة، ويمكن إرجاع تفضيل التفاعل الشخصي في انجاز المعاملات إلى المكانة الاجتماعية التي يكسبها مقدم الخدمة نظير الوساطة، أو نتيجة عدم استئثار الموظفين لاهتمامات القيادات الإدارية في البلدية محل الدراسة باستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية وفلسفة العمل الإداري الإلكتروني، حيث أكد المبحوثين بنسبة 47.0% الغياب التام لاهتمام القيادات الإدارية في البلدية على توضيح رؤى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموظفين، أما نسبة 21.7% تُقر بندرة ذلك، وهو ما جاءت به نتائج العبارة رقم 41 التي تنص على "تسهر القيادات في بلدية بسكرة على توضيح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموظفين" الواردة بمتوسط حسابي 2.01، وانحراف معياري 1.13، ما يعني أن درجة سهر القيادات الإدارية في البلدية على توضيح سياسات واستراتيجيات رؤى مشروع الإدارة الإلكترونية في الخدمة العمومية مقبولة، بتشتت بسيط بين المبحوثين، رغم الإدراك النسبي لمفهوم الخدمة الإلكترونية لدى الموظفين، ويؤكد ذلك نتائج العبارة رقم 42 "يدرك الإداريين مفهوم الخدمة الإلكترونية على مستوى بلدية بسكرة" الواردة في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.47، وانحراف معياري 0.98، بدرجة تقدير مقبولة، وتشتت ضعيف نسبيا بين أفراد العينة.

أما بخصوص مقاومة عملية التغيير في ضوء الإدارة الإلكترونية، فقد وردت العبارة رقم 40 "يبدى موظفي بلدية بسكرة مقاومة الموظفين للتحويل للعمل الإلكتروني" في الرتبة السادسة بتقدير مقبول أيضا، بمتوسط حسابي 2.27، وانحراف معياري 1.66، حيث بلغت نسبة المقرين بذلك سواء بالغياب التام أو الندرة 59.0%، ويفيد ذلك وجود نوع من الرضا وقبول التكنولوجيا في الواقع العملي، وإدراك الحاجة إلى التطوير والتحسين المستمرين لأساليب العمل ونظمه، بما تقتضيه المتغيرات البيئية، والحتميات التكنولوجية، فرفض الأساليب التنظيمية والإجراءات الإدارية الجديدة، التخوف

منها، ومقاومتها، سلوك طبيعي في بداية أي تطوير أو تغيير، يخف ويقل تدريجياً، إلى أن يصل مرحلة القبول والتأييد بعد إزالة اللبس والغموض عنه، والتعرف على أهدافه وأهميته.

على الرغم من وجود نسبة معتبرة من أفراد العينة الذين أقروا بوجود نوع من مقاومة التحول للعمل الرقمي بين الموظفين، إلا أنهم أكدوا بنسبة 62.7% بعدم تخوفهم من فقدان صلاحياتهم الإدارية في حالة التحول التام إلى العمل الإلكتروني، وفي هذه النقطة وردت العبارة رقم 46 "تتخوف من فقدان صلاحياتك الإدارية عند التحول الكامل للعمل الإلكتروني" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.63، وانحراف معياري 0.90، ما يفيد أن درجة التخوف من فقدان الصلاحيات الإدارية ضعيف، بتشتت ضعيف بين مفردات العينة، ويمكن اعتبار هذه النقطة من الأمور المدعمة لعمليات التحول الإداري للعمل الإلكتروني، فالتخوف من فقدان الامتيازات المالية أو المعنوية، السلطة والمصالح المرتبطة بالوضع السابق يعد من المعوقات المعرقة للجهود المبذولة في عمليات الإصلاح والتطوير، وينعكس على سير المشاريع الترقية لأي قطاع.

خُصّص مما سبق إلى أن درجة الاستجابة للتغيير والتحول للعمل الإلكتروني في البلدية محل الدراسة مقبولة، بتشتت بسيط نسبياً بين المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 2.46، بانحراف معياري 1.10، وقد انحصرت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 1.63، و3.44، بانحرافات معيارية تراوحت بين 0.88، و1.66، بتقديرات تدرجت من ضعيف إلى جيد، بتشتت ضعيف إلى بسيط نسبياً بين المبحوثين.

مقاومة المورد البشري لعمليات التغيير الموازية لعمليات الإصلاح والتطوير الرقمي في المؤسسات، من العوامل التي تحد من نجاعة المشاريع الترقية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنظيمات، لذلك لا بد من مراعاة وعدم إغفال الأسباب المؤدية لهذا الفعل والسلوك داخل التنظيم، للتمكن من التخلص من الأساليب القديمة وتطويرها بما يتناسب مع مقتضيات المتغيرات التكنولوجية، وتحدياتها البيئية الداخلية والخارجية، مدعمين بذلك توجهات الإدارة الإلكترونية وفلسفتها في الخدمات الحكومية العمومية.

3. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين للفرضية الثالثة:

تم تقسيم المحور الثالث من الاستبيان إلى ثلاثة أبعاد تدرج ضمن الظروف التنظيمية المنظمة للعمل الرقمي، وتمثلت في البعد التشريعي والقانوني على اعتبار أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب سن أو تفعيل مجموعة من القوانين التشريعية والتنظيمية التي تنظم الممارسات الرقمية، وتضمن حسن

سير العمليات الإلكترونية، أما البعد الثاني فتمثل في المناخ التنظيمي، فأى تطوير أو تغيير تنظيمي لا يمكن تحقيق نتائجه إذا لم يتم توفير مناخ تنظيمي يساعد على أداء المهام بكفاءة وفاعلية، في حين تمثل البعد الثالث في العمليات التنظيمية المدعمة والمنظمة لعملية التحول الرقمي، ومن أجل ذلك تم اعتماد مجموعة من العبارات التي تقيس تقديرات المبحوثين اتجاه تلك الأبعاد، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم 23: استجابة المبحوثين حول الركائز التشريعية والقانونية

العبارة	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
49. التشريعات والقوانين المتاحة كفيلة لتنظيم الخدمات الإلكترونية على مستوى البلديات	30	67	50	19	166	2.35	0.90	2
	18.1	40.4	30.1	11.4	100			
50. تتماشى النصوص القانونية مع متطلبات المعاملات الإلكترونية المتاحة على مستوى البلديات	29	68	39	30	166	2.42	0.98	1
	17.5	41.0	23.5	18.1	100			
51. توجد قوانين منظمة للتوقيع الإلكتروني للوثائق المتاحة على مستوى البلديات	65	47	20	34	166	2.14	1.14	5
	39.2	28.3	12.0	20.5	100			
52. تقوم السلطات المعنية بتحيين القوانين المعمول بها على مستوى البلديات لتتوافق مع متطلبات الخدمات الإلكترونية	43	68	35	20	166	2.19	0.95	4
	25.9	41.0	21.1	12.0	100			
53. تعمل السلطات المعنية على تفعيل آلية التوقيع الإلكتروني في الخدمة العمومية المتاحة على مستوى البلديات	63	58	31	14	166	1.98	0.95	8
	38.0	34.9	18.7	08.4	100			
54. تعمل بلدية بسكرة على سن نصوص تنظيمية تتوافق مع متطلبات العمل الإداري الإلكتروني	68	45	29	24	166	2.05	1.08	7
	41.0	27.1	17.5	14.5	100			
55. القوانين التنظيمية في بلدية بسكرة تدعم الإبداع في العمل الإلكتروني	52	45	40	29	166	2.28	1.08	3
	31.3	27.1	24.1	17.5	100			
56. يسمح للموظفين بإضافة بيانات هامشية لبعض الوثائق الإلكترونية	70	28	47	21	166	2.11	1.09	6
	42.2	16.9	28.3	12.7	100			
المجموع					166	2.19	1.02	//
					100			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v19

من المبادئ التي تحكم العلاقات التنظيمية وتنظم العمليات والمهام في التنظيم، القوانين، هذه الأخيرة مجموعة من القواعد والآليات التي تسمح بتحقيق أهداف واحتياجات الأطراف الفاعلة ضمن بيئة تفاعلية، ومن أجل معرفة فاعلية القوانين التشريعية والتنظيمية في عملية رقمنة الخدمات الحكومية ضمن استراتيجية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية، تم القياس من خلال الجدول رقم (23)، وبعد الإجراءات الحسابية وردت العبارة 50 "تتماشى النصوص القانونية مع متطلبات المعاملات الإلكترونية المتاحة على مستوى البلديات" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.42، وانحراف معياري 0.98، ما يعني أن درجة تماشي النصوص القانونية مع إجراءات الخدمات الإلكترونية في البلديات مقبولة. الخدمات الإلكترونية تحتاج إلى قوانين خاصة لتنظيم الأعمال والخدمات الإلكترونية، إلا أن وجود بعض القوانين لا يعني كفايتها، فالرقمنة عبارة عن تعاملات ومعاملات تتطلب آليات قانونية وإجراءات تنظيمية تحكم سيرورتها، وتتماشى مع متطلباتها ومبادئها، وفي هذا وردت العبارة رقم 49 "القوانين والتشريعات المتاحة كفيلة لتنظيم الخدمات الإلكترونية على مستوى البلديات" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.35، وانحراف معياري 0.90، ما يعني أن اتجاه المبحوثين نحو العبارة مقبول، بنسبة ضعيف نسبياً، حيث أكدت نسبة 40.4% من أفراد العينة ندرة كفاية التشريعات والقوانين المنظمة للخدمات الإلكترونية، إضافة لنسبة 18.1% التي تنفي كفايتها مطلقاً، وبخصوص النصوص التنظيمية المنظمة للعمل الإلكتروني في البلدية محل الدراسة، وردت العبارة رقم 54 "تعمل بلدية بسكرة على سن نصوص تنظيمية تتوافق مع متطلبات العمل الإداري الإلكتروني" بمتوسط حسابي 2.05، وانحراف معياري 1.08، بتقدير مقبول، حيث أكدت نسبة 41.0% الغياب التام لها، في حين النسبة 27.1% أكدت ندرتها. النصوص التنظيمية أوامر وقواعد تسيير الأعمال الإدارية، وتسهيل تطبيق النصوص القانونية الصادرة عن الجهات الوصية، فندرتها أو غيابها يمكن أن يكون سبباً في الحد أو عرقلة تنظيم لمجالات وصلاحيات الموظفين فيما يتعلق بمتطلبات العمل الرقمي، من حرية ومرونة تنظيمية في بعدي الابتكار والإبداع الإداريين، ويؤكد ذلك ورود العبارة رقم 55 "القوانين التنظيمية في بلدية بسكرة تدعم الإبداع في العمل الإلكتروني" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.11، وانحراف معياري 1.08، بتقدير مقبول وتباين بسيط بين إجابات المبحوثين، حيث أكدت نسبة 31.3% الانعدام التام للقوانين التنظيمية المدعمة للإبداع في العمل الإلكتروني، في حين نسبة 45% أكدت ندرة تلك العملية، ويمكن إرجاع ذلك إلى خضوع العمل الإلكتروني للقوانين العامة المنظمة لعملية رقمنة الخدمات الحكومية، بغرض تنظيم سير العمليات وتوحيد آليات العمل بين

الإدارات العمومية، وعليه على السلطات المعنية العمل على تحيين تلك القوانين بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإدارية العمومية، وتتوافق مع ضروريات الاندماج في نظم الأعمال الإلكترونية، إلا أن أفراد العينة أكدوا بنسبة 41.0% ندرة عمليات تحيين القوانين، وندرة ذلك بنسبة 25.9%، حيث وردت العبارة رقم 52 "تقوم السلطات المعنية بتحيين القوانين المعمول بها على مستوى البلديات لتتوافق مع متطلبات الخدمات الإلكترونية" في الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 2.19، وانحراف معياري 0.95.

بخصوص التوقيع الإلكتروني وردت العبارة رقم 51 "توجد قوانين منظمة للتوقيع الإلكتروني للوثائق المتاحة على مستوى البلديات" في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.14، وانحراف معياري 0.14، ما يعني أن درجة فعالية القوانين المنظمة لعملية التوقيع الإلكتروني مقبولة أيضاً، فقد أكد المبحوثين بنسبة 39.2% الغياب التام لتلك القوانين، في حين تؤكد نسبة 28.3% ندرتها على مستوى البلديات، هذا الأمر يقلل من فعالية العمل الإلكتروني، ويحد من نجاعة الخدمات الإلكترونية، مما يبقئها في بوتقة أو دائرة التحول الجزئي، مؤخراً مشروع المعاملات الإدارية الإلكترونية، كما يعتبر أفراد العينة أن السلطات لا تسعى لتفعيل القوانين التي سنتها في هذا المجال، رغم إقرار المشرع به منذ سنة 2015، والذي عرفه في المادة 2 من القانون 04-15 المتعلق بالقواعد العامة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين "بيانات في شكل إلكتروني، مرفقة أو مرتبطة منطقياً ببيانات إلكترونية أخرى، تستعمل كوسيلة توثيق".¹، حيث أجابت نسبة 38.0%، ونسبة 34.9% على الترتيب بالغياب التام وندرة تفعيل آليات التوقيع الإلكتروني على مستوى البلديات، وفي هذا الخصوص وردت العبارة 53 "تعمل السلطات المعنية على تفعيل آلية التوقيع الإلكتروني في الخدمة العمومية المتاحة على مستوى البلديات" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.98، وانحراف معياري 0.95، بتقدير ضعيف، وتشنتت ضعيف أيضاً بين المبحوثين.

وردت العبارة رقم 56 "يسمح للموظفين بإضافة بيانات هامشية لبعض الوثائق الإلكترونية" في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.11، وانحراف معياري 1.09، ما يعني أن إضافة البيانات الهامشية في الوثائق الإلكترونية غير متاح بشكل كبير، فالتطبيقات الخاصة بتلك الوثائق ثابتة مبرمجة على قاعدة بيانات خاصة، وبالتالي يصعب إضافة خانات أو حجر بيانات لا تنطبق مع ما هو مبرمج في

¹ القانون رقم 04-15 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق أول فبراير سنة 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الجريدة الرسمية، العدد 06 بتاريخ 10 فبراير سنة 2015.

التطبيقات، خاصة في حالة العبارات الهامشية، فمثلاً عند حيز البيانات المتعلقة بعقود الميلاد في حالة تغيير اللقب بقرار جمهوري غير متاح، في حالة التصحيح حتى يطبع بشكل صحيح لابد من ترك المضمون خاطئ، وهو على حد تعبير أحد المهندسين غير عملي إطلاقاً، كما أضاف في هذا الموضوع أنه في حالة عقد فيه خطأ في اللقب مثلاً، حتى يستخرج شهادة صحيحة تصحح الخانة، إلا أنه في حالة أراد المعني ذكر العبارة على هامش العقد، فإن العبارة تخرج خاطئة في التطبيق، وبالتالي ضرورة ترك الخانة فارغة، وعلى الرغم من وجود تطبيق خاصة لهذا الغرض في الشباك الموحد، لكنها لم تفي بالغرض، ما يضطرهم أحياناً بالاجتهاد الشخصي في حدود النصوص القانونية، وكتابة العبارات ببرنامج الـword، خدمة لمصلحة المواطن.

تفيد نتائج تحليل الجدول أن البعد القانوني التشريعي والتنظيمي للإدارة الإلكترونية في البلدية محل البحث والدراسة، يحتاج لعمليات التحيين والتفعيل، وسن بعض النصوص المدعمة للإجراءات والعمليات الإدارية، لتنظيم المعاملات الرقمية، والفاعلين وفق أطر إجرائية تنظيمية، تتوافق مع التعاملات والمعاملات الإلكترونية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 2.19، بانحراف معياري 1.02، ما يعبر عن درجة مقبولة، بثشتت واضح نسبياً بين إجابات المبحوثين حول العبارات، التي انحصرت متوسطاتها بين 1.98، 2.42، وانحرافات معيارية تراوحت بين 0.90، 1.14، بتقديرات ضعيفة إلى مقبولة وتباينات بسيطة نسبياً.

يعتبر الجانب القانوني من المتطلبات الأساسية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول إلى العمل الإداري الآلي، فالقوانين التشريعية والنصوص التنظيمية تتولى تنظيم سير العمليات والإجراءات بين الفاعلين وفق مبادئ وأحكام تضمن تحقيق الأهداف والاحتياجات، فهي تسهل وتعزز الأعمال الإلكترونية، وتضفي عليها مصداقية ومشروعية التطبيق والأداء، مما يسهل ممارسة المهام وينظم العلاقات التنظيمية.

جدول رقم 24: استجابة المبحوثين حول المناخ التنظيمي

العبارة	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
57. بيئة العمل الداخلية في بلدية بسكرة ملائمة لمختلف الأعمال والمهام التي تتطلبها الخدمات الإلكترونية	79	41	40	06	166	1.84	0.91	4
	47.6	24.7	24.1	03.6	100			
58. في بلدية بسكرة ينظر للموظف على أنه مصدر مهم في عملية التحول للعمل الإلكتروني	56	37	47	26	166	2.26	1.09	1
	33.7	22.3	28.3	15.7	100			
59. القيادات الإدارية في بلدية بسكرة تشجعكم على التحول للعمل الإلكتروني	57	56	41	12	166	2.05	0.93	2
	34.3	33.7	24.7	07.2	100			
60. تستثمر الإدارة في بلدية بسكرة في مهارات الموظفين الإلكترونية	95	28	31	12	166	1.76	0.99	5
	57.2	16.9	18.7	07.2	100			
61. تراعي الإدارة في بلدية بسكرة العدالة في تقديم الدورات التدريبية على التقنيات الإلكترونية	118	26	16	06	166	1.46	0.81	7
	71.1	15.7	09.6	03.6	100			
62. تسهر إدارتكم على تهيئة الأفراد نفسيا لعملية التحول للعمل الرقمي	109	33	18	06	166	1.52	0.82	6
	65.7	19.9	10.8	03.6	100			
63. تقوم الإدارة في بلدية بسكرة بتقديم حوافز مالية للموظفين في إطار التحول للعمل الإلكتروني	138	12	13	03	166	1.28	0.68	8
	83.1	07.2	07.8	01.8	100			
64. يشجعكم الرؤساء على التعلم الذاتي على تقنيات المعلومات الحديثة	87	33	29	17	166	1.86	1.04	3
	52.4	19.9	17.5	10.2	100			
المجموع					166	1.75	0.90	//
					100			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v19

يتضح من الجدول رقم (24)، الذي يمثل تأثير المناخ التنظيمي داخل المؤسسة على التحول للعمل الإلكتروني ودعم منظومة الإدارة الإلكترونية، ومن مخرجات المعطيات الرقمية أن العبارة رقم 58 "في بلدية بسكرة ينظر للموظف على أنه مصدر مهم في عملية التحول للعمل الإلكتروني" وردت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.26، وانحراف معياري 1.09، ما يعني أن الموظف الإداري لا يحتل مكانة مهمة بدرجة كبيرة في نظام التحول الرقمي، ولا يعتبر العامل والبعد الأساسي في العملية

التحويلية والإصلاحية، على الرغم أن الإمكانيات المعرفية والقدرات الفنية والإبداعية له، تعبر إحدى الركائز الأساسية والمهمة التي يمكن الرهان عليها لدعم استراتيجيات الإصلاح والتطوير بشكل عام، حيث أشارت كل من النسبة 33.7%، والنسبة 22.3% على التوالي أن الموظف لا يعد مصدرا مهما في التحول الرقمي، وهذا قد ينتج عنه سلوك مضاد، أو مقاومة للتغييرات المصاحبة لاستراتيجيات الرقمنة، كما أنه من الأمور التي تؤدي لذلك غياب تشجيع وتحفيز القيادات الإدارية للمرؤوسين على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث أفادت إجابات أفراد العينة ورود العبارة رقم 59 "القيادات الإدارية في بلدية بسكرة تشجعكم على التحول للعمل الإلكتروني" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.05، وانحراف معياري 0.93، بتقدير مقبول، تليها العبارة رقم 64 "يشجعكم الرؤساء على التعلم الذاتي على تقنيات المعلومات الحديثة" بمتوسط حسابي 1.86، وانحراف معياري 1.04، بدرجة ضعيفة، ويفيد ذلك أن المرؤوسين يفتقدون للمبادرات التشجيعية على النمو والتطوير والتنمية الذاتية في المجال المعلوماتي الإلكتروني، التي يمكن أن تزيد من دافعيتهم نحو الانجاز بكفاءة وفاعلية، والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي التأثير إيجابا على سيرورة البيئة الرقمية للأعمال الإدارية في المرافق العمومية.

إن الاستثمار في المورد البشري أضحى ضرورة ملحة لتنظيمات اقتصاد المعرفة، التي تشهد تحديات عديدة على المستويين الداخلي والخارجي، والرأس المال البشري بقدراته ومهاراته المكتسبة تعزز أدائه التنظيمي، وتجعل منه قوة تنافسية مستدامة، وقوة إنتاجية توجّه لتحقيق أهداف التنظيم، فلاهتمام ودعم الموارد البشرية مسألة ضرورية في ضوء البيئة الإلكترونية ومتغيراتها المعرفية والتكنولوجية لدعم منظومة الأعمال، وإضفاء قيمة عليها، وعليه لابد من العمل على تبني أنماط إدارية وتنظيمية تسلط الضوء على مكانة المورد البشري، وأهميته في تحقيق الأهداف.

وكما أُشير في العبارتين السابقتين فإن الاستثمار في قدرات ومهارات الموظف من الأمور الداعمة للإنتاجية والأداء، إلا أن أغلب أفراد العينة صرحوا بمحدودية هذه العملية في ضوء استراتيجيات الرقمنة، حيث أقرت نسبة 57.2% بغياب الاستثمار في القدرات والمهارات الإلكترونية للموظفين، وفي هذا وردت العبارة رقم 60 "تستثمر الإدارة في بلدية بسكرة في مهارات الموظفين الإلكترونية" بمتوسط حسابي 1.76، وانحراف معياري 0.99، بدرجة ضعيفة، ما يعني قلقتها في ضوء التحديات والرهانات التي تعرفها مرافق الخدمات العمومية، التي تسعى للعصرنة والرقمنة بمخرجاتها.

وردت العبارة رقم 57 "بيئة العمل الداخلية في بلدية بسكرة ملائمة لمختلف الأعمال والمهام التي تتطلبها الخدمات الإلكترونية" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.84، وانحراف معياري 0.91، بمعنى أن بيئة العمل التنظيمية تتلاءم مع متطلبات الخدمات الإلكترونية بدرجة ضعيفة أيضاً، ما يفيد عدم مواءمة بعض العناصر الإدارية والمادية لمهام وإجراءات العمل الآلي لمنظومة الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل البحث، حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين أقرّوا بغياب ذلك 47.6%، إضافة لنسبة 24.7% التي تقرّوا بالنُدرة، وقد تم رصد ضعف البيئة الفيزيائية للكثير من مكاتب المصالح محل الدراسة، وفي هذا أقر أحد الموظفين كيف له أن يقدم مستوى أداء عالي في ظروف عمل غير مساعدة على الإنتاج- الخدمة-، بيئة عمل غير آمنة وصحية (اهتراء المكاتب وتجهيزاتها، غياب النظافة، غياب التهوية)، ومناخ عمل متحيز، تغيب فيه التحفيز والتشجيع نحو التميز، وفي هذه النقطة -التميز- يوضح "علي السلمي" بأنه حالة من حالات الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات عالية من الأداء وتنفيذ العمليات التنظيمية من إنتاج وتسويق ومالية... وغيره، منتجا بذلك انجازات تتفوق على المنافسين، وترضي العملاء، وأصحاب المصلحة في المنظمة¹. وعليه فإنه يمكن القول أن بيئة العمل ومواءمتها للنشاط الممارس من المحددات الأساسية في رفع الإنتاجية، وتحقيق الاستقرار الوظيفي والمهني، فعناصرها التنظيمية عامل جذب أو طرد لأداء المهام والوظائف، ولابد من القيادات الإدارية الاهتمام بها وتوجيهها بما يخدم الفاعلين، ويعزز فاعليتهم التنظيمية في العمل.

وبخصوص التحفيز المادي والمعنوي المصاحب لعملية الرقمنة، أفادت النتائج بأن درجة استجابة المبحوثين تجاه العبارات التي تعزى لذلك ضعيفة، حيث وردت العبارة رقم 62 "تسهر إدارتكم على تهيئة الأفراد نفسياً لعملية التحول للعمل الرقمي" في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.52، وانحراف معياري 0.82، ما يعني أن درجة استجابة المبحوثين تجاه العبارة كانت ضعيفة، بتشتت ضعيف، وبنفس التقدير وردت عبارتي "تراعي الإدارة في بلدية بسكرة العدالة في تقديم الدورات التدريبية على التقنيات الإلكترونية"، "تراعي الإدارة في بلدية بسكرة العدالة في تقديم الدورات التدريبية على التقنيات الإلكترونية" بمتوسطين حسابيين قدرا على الترتيب بـ 1.46، 1.28، وانحرافين معياريين 0.81، 0.68، على التوالي. حيث أجمع أغلب أفراد العينة بالغياب التام لكل من التهيئة النفسية للتغيير من النظام الإداري التقليدي إلى منظومة الإدارة الإلكترونية بنسبة 65.7%،

¹ مروان صباح حسن، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، "مجلة الدنانير"، العدد 14، العراق، 2018، ص. 326

وغياب عدالة الدورات التدريبية الخاصة بالتقنيات الإلكترونية المستحدثة في العمل بنسبة 71.1%، أما فيما يخص الحوافز المالية فقدرت نسبة المبحوثين الذين أقروا غيابها بـ 83.1%، هذه النتائج تعبر عن مناخ تنظيمي محدود العوامل المستثيرة لدافعية الموظفين، التي تشجعهم على رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين مردودية الممارسات الإدارية ضمن النظم الرقمية لمنظومة الخدمات الإلكترونية.

تفيد نتائج تحليل الجدول أن درجة ملائمة العوامل التنظيمية السائدة في البيئة الداخلية للتنظيم الإداري لبلدية بسكرة، ضعيفة، وهو ما تشير إليه النتائج التحليلية للعبارات، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ 1.75، بانحراف معياري 0.90، معبرا بذلك عن تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين حول العبارات، التي انحصرت متوسطاتها بين 1.28، و2.26، بانحرافات معيارية تراوحت بين 0.68، و1.09؛ بتقديرات متأرجحة بين الضعيفة والمقبولة، وتباينات ضعيفة نسبيا.

عملية التحول للعمل الإداري الرقمي تتطلب بشكل أو بآخر بالإضافة إلى توفير المتطلبات المادية، متطلبات لامادية، وتهيئة مناخ تنظيمي يسمح بمشاركة الفاعلين وتفاعلهم مع نشاطاتهم الوظيفية بأريحية، مساهما بذلك في تقليل ضغوطات العمل، وتحسين أداء المهام، مؤديا إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين النوعية التنظيمية لمخرجات المؤسسة، وعليه وجود مناخ عمل ايجابي في التنظيم الإداري سيزيد من كفاءة وفاعلية العنصر البشري في ممارسة النشاطات الإدارية الإلكترونية.

جدول رقم 25: استجابة المبحوثين حول العمليات التنظيمية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	دائما	غالبا	نادرا	أبدا	العمليات	
3	1.02	2.16	166	16	53	38	59	fi	65. في ضوء التحول الرقمي تنتهج بلدية بسكرة استراتيجيات عمل أكثر مرونة بعيدا عن الجمود والروتين
			100	09.6	31.9	22.9	35.5	%	
7	0.87	1.80	166	06	32	51	77	fi	66. تتبنى القيادات الإدارية في بلديكم سياسات إلكترونية في مجال التخطيط والرقابة والتنظيم
			100	03.6	19.3	30.7	46.4	%	
2	1.09	2.17	166	24	44	35	63	fi	67. العمل الإلكتروني يقلل من مركزية السلطة في بلدية بسكرة
			100	14.5	26.5	21.1	38.0	%	
6	1.04	1.87	166	21	18	45	82	fi	68. الاتصال بين المصالح والأقسام في البلدية يتم عن طريق النظم الإلكترونية
			100	12.7	10.8	27.1	49.4	%	
3	0.96	2.16	166	18	39	61	48	fi	69. المعلومات متاحة 'إلكترونيا على مستوى بلدية بسكرة
			100	10.8	23.5	36.7	28.9	%	
1	1.00	2.25	166	20	49	50	47	fi	70. تدعم إدارتكم قسم الرقمنة والإعلام الآلي
			100	12.0	29.5	30.1	28.3	%	
7	0.92	1.80	166	09	30	45	82	fi	71. يتم التنسيق بين مختلف المديريات في بلدية بسكرة إلكترونيا
			100	05.4	18.1	27.1	49.4	%	
5	1.07	1.97	166	24	20	49	73	fi	72. يقوم المسؤولون في قطاع الخدمة العمومية بتقييم ومتابعة التحول للعمل الإلكتروني
			100	14.5	12.0	29.5	44.0	%	
//	0.99	2.02	166	المجموع					
			100						

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v19

تعد العمليات الوظيفية من العناصر المهمة في توجيه الأداء، وتحقيق الفاعلية التنظيمية والكفاءة المهنية، وأي خلل فيها يترتب عنه مشاكل وعراقيل تحد من مهام التنظيم ووظائفه، وتتبعكس على جودة مخرجاته، وعليه جاء الجدول رقم (25) لقياس تأثير بعض العناصر المندرجة ضمن العمليات التنظيمية، التي قد تؤثر على نشاطات العمل الرقمي، وجودة الخدمات الإلكترونية، واتضح بعد العمليات الحسابية ورود العبارة رقم 70 "تدعم إدارتكم قسم الرقمنة والإعلام الآلي" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.25، وانحرف معياري 1.00، بتقدير مقبول، ويفيد ذلك بأن قسم الرقمنة

والإعلام الآلي لا يحظى بالدعم بشكل واسع رغم أنه جزء يتكون من مجموعة من الكوادر البشرية مختصة ومؤهلة لتسيير ومراقبة عمليات الإعلام الآلي، ومتابعة النظم الإلكترونية، وتقديم الدعم الفني والتقني لها، حيث أعرب أفراد العينة بنسبة 30.1%، 28.3%، على التوالي بندرة وغياب هذه العملية.

أما في الرتبة الثانية فقد وردت العبارة رقم 67 "العمل إلكتروني يقلل من مركزية السلطة في بلدية بسكرة" بمتوسط حسابي 2.17، وانحراف معياري 1.09، بمستوى تقدير مقبول أيضا، ويفيد ذلك أن النظم الرقمية، والعمليات الإلكترونية لم تقضي على تمركز السلطة في المستويات التنظيمية العليا، على الرغم من أن الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية تهدف إلى الحد وتقليل مركزية العمليات الإدارية، ويمكن إرجاع ذلك لطبيعة الهيكل التنظيمي للإدارات العمومية، المتميز بالتدرج الهرمي للمستويات التنظيمية والإدارية، حيث أفادت نسبة 38.0% من المبحوثين أن العمل الإلكتروني لم يقضي على مركزية السلطة في المؤسسة محل البحث، ورافق ذلك نقص تداول المعلومات إلكترونيا، وفي هذا أقر أفراد العينة بنسبة 36.7%، ونسبة 28.9% على التوالي بندرتها وغيابها، كما أن التحول للعمل الإلكتروني لم يترتب عنه إتباع استراتيجيات إدارية تسمح للموظفين بالعمل بطريقة مرنة بعيدا عن الجمود والروتين، وعليه جاءت كل من العبارتين رقم 69، و65 على التوالي "المعلومات متاحة إلكترونيا على مستوى بلدية بسكرة"، "في ضوء التحول الرقمي تنتهج بلدية بسكرة استراتيجيات عمل أكثر مرونة بعيدا عن الجمود والروتين" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.16، بانحراف معياري قدرا بـ 0.96، 1.02 على الرتيب، بتقدير مقبول، وتباين بسيط بين إجابات المبحوثين، ويفيد ذلك أن بعض أفراد العينة يرون أن الرقمنة لم تضي تغييرات كبيرة على استراتيجيات العمل الإداري في مقر البلدية، كما أنها لم تغير بشكل كبير النظم المتعارف عليها في الإدارة التقليدية، على غرار إتاحة المعلومات وتداولها إلكترونيا، لتحقيق الشفافية الإدارية وعلانية الإجراءات العملية اللازمة بعيدا عن التعقيم والغموض، إلا أنه رغم ذلك لا يمكن نفي أن الإدارة الإلكترونية خففت من محدودية البيانات اللازمة في ممارسة الأنشطة الإدارية للكثير من المعاملات، وخففت بفضل قاعدة البيانات الرقمية من الإجراءات التعقيدية، إلا أنه يبقى إتاحة المعلومات اللازمة للفاعلين، عملية ضرورية في الأعمال الإلكترونية في ضوء الإدارة الإلكترونية للخدمات الحكومية العامة.

من العمليات التنظيمية المهمة في التحول للعمل الإلكتروني أيضا التقييم والمتابعة، فهما عمليتين ممنهجتين، تهدفان للوقوف على النقائص والانحرافات، بغية تصويب العمليات للوصول لمخرجات

تحقق الأهداف المنشودة، لذلك على القائمين والمسؤولين على مشروع عصرنة الخدمة العمومية وترقيتها متابعة وتقييم الإجراءات، النشاطات، والمهام التنفيذية للأعمال الإلكترونية، وبخصوص متابعة وتقييم الجهات الوصية لسير مشروع التحول الرقمي في قطاع الخدمة العمومية فقد أعرب أفراد العينة بنسبة 44.0% بغياب المتابعة والرقابة الميدانية لمسؤولي قطاع الخدمة العمومية لعمليات وإجراءات العمل الإلكتروني ضمن استراتيجيات التحول الرقمي، وبخصوص هذا الشأن وردت العبارة رقم 72 "يقوم المسؤولون في قطاع الخدمة العمومية بتقييم ومتابعة التحول للعمل الإلكتروني" في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.97، وانحراف معياري 1.07، بمستوى ضعيف، وتشتت ضعيف نسبيا بين المبحوثين.

وردت العبارة رقم 68 "الاتصال بين المصالح والأقسام في البلدية يتم عن طريق النظم الإلكترونية" في الرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 1.87، وانحراف المعياري 1.04، بتقدير ضعيف أيضا، ما يعني أن الاتصال الإلكتروني غير مُفعّل بدرجة قوية في المؤسسة، وبالتالي تقليل ديناميكية التواصل الرقمي بين الأجزاء التنظيمية، والتأثير على نشاطاته الإدارية في المعاملات والتعاملات الإدارية؛ فالاتصال الإلكتروني ميكانيزم ضروري في الحياة السوسيوتنظيمية للمؤسسات المعاصرة، المنتهجة للأنماط الإدارية الحديثة المستجيبة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية، وعلى الصعيد للبلدية، فالاتصال باستخدام النظم الإلكترونية يسمح بتبادل المعلومات، وتوفيرها بشكل مستمر، مسهلا بذلك مهام مختلف المصالح والمكاتب، وعلى الرغم من أهميته يتضح من إجابات المبحوثين بنسبة 49.4%، ونسبة 27.1% على التوالي غياب وندرة الاتصال الإلكتروني بين مصالح ومكاتب المؤسسة محل البحث، وفي هذه النقطة أعرب أحد تقنيي الإعلام الآلي أن السبب يرجع بالأساس لطبيعة بعض مسؤولي البلدية، الذين يفضلون الوسائل القديمة كالفاكس والمراسلات الورقية على الوسائل الحديثة (البريد الإلكتروني)، ويضيف أن ذلك يسمح لهم باحتكار المعلومات وبالتالي الحفاظ على مصالحهم وسلطتهم المركزية.

وردت العبارة 66 "تتبنى القيادات الإدارية في بلديكم سياسات إلكترونية في مجال التخطيط والرقابة والتنظيم" في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.80، وانحراف معياري 0.87، وفي الرتبة نفسها، وبمتوسط مساوي وردت العبارة 71 "يتم التنسيق بين مختلف المديريات في بلدية بسكرة إلكترونيا" بانحراف معياري يقدر بـ 0.92، وكلا العبارتين جاءتا بمستوى تقدير ضعيف حيث أن نسبة 46.4% من المبحوثين يؤكدون غياب انتهاج القيادات الإدارية للسياسات الإلكترونية في العمليات

الإدارية المندرجة ضمن التخطيط، التنظيم، والرقابة. يمكن إرجاع ذلك لطبيعة هيكلية التنظيم الإداري البلدي، فلا يمكن التكلم عن تنظيم إلكتروني مصفوفي أساسه الوحدات الصغيرة، ضمن تنظيم بيروقراطي هرمي، وتخطيط إلكتروني ديناميكي مستمر في مؤسسة يغيب فيها تعزيز المعلومات الإلكترونية، وتوفيرها بشكل واسع في الحدود المسموح به، أما الرقابة الإلكترونية فلا تختلف عن سابقتها -التخطيط والتنظيم-، فهي الأخرى تركز على مسلمات التنظيم البيروقراطي. وفيما يخص التنسيق الإلكتروني بين مديريات البلدية أعربت نسبة 49.4% غيابه على المستوى العملي، ويمكن إرجاع ذلك لمحدودية الاتصال الإلكتروني في التنظيم الإداري، واقتصار الرقمنة على بعض المصالح والمكاتب فقط، لعدم التحول الكلي للإدارة الإلكترونية.

وكنتيجة لتحليل متغير العمليات التنظيمية الإلكترونية خلُص أن الوظائف الإلكترونية -التنسيق، التخطيط، التنظيم، والرقابة-، اللامركزية، الاتصال، التقييم والمتابعة، بالإضافة لدعم قسم الرقمنة والإعلام الآلي في المؤسسة محل البحث، قدرت بدرجة متساوية بين الضعيفة والمقبولة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 2.02، بانحراف معياري 0.99، المعبر عن تشتت ضعيف نسبيا بين إجابات المبحوثين حول العبارات، التي انحصرت متوسطاتها بين 1.80، و2.25، بانحرافات معيارية تراوحت بين 0.87، و1.09، بتقديرات متأرجحة بين الضعيفة و المقبولة وتباينات ضعيفة نسبيا. يمكن القول أن محدودية مجال العمليات التنظيمية الإلكترونية السالفة سينعكس سلبا على مسعى الإصلاح الإداري للخدمة العمومية، وأهدافه ضمن منظومة الإدارة الإلكترونية، مسببا بذلك عرقلة للنشاطات والعمليات الإلكترونية، وعائقا تنظيما لأداء الموظفين، وممارسة مهامهم، وبالتالي إمكانية التأثير على سير مخطط ترقية وعصرنة الخدمة العمومية، والنهوض بالمرافق الإدارية الحكومية بشكل يقرب الإدارة من المواطن، ويعزز مكانتها الاجتماعية.

4. اختبار الفرضيات

يتضمن هذا العنصر معالجة البيانات الميدانية، بطرق الإحصاء الاستدلالي التي تتوافق وعنوان الدراسة " الإدارة الإلكترونية ومعيقات الممارسة في المؤسسة الجزائرية"، بمعنى مدى ارتباط ممارسة الإدارة الإلكترونية بالمعيقات المختلفة: تنظيمية، بشرية، قانونية.... - وذلك عن طريق اختبار الفرضيات للتوصل إلى قرار معين بشأنها، وهذا بعد مناقشة معطياتها كميا.

فاختبار الفرضيات من العمليات الإحصائية الأساسية للدراسات الميدانية في العلوم الاجتماعية، فهو يعتبر من الأساليب الهادفة للوصول لنتائج عامة عن مجتمع البحث بعد استقراء المعطيات الجزئية للعينة التي تمثلها، من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات الاستدلالية المنظمة على متغيرات البحث لتعزيز مصداقية الاستنتاجات، وعليه على الباحث إتباع خطوات علمية للتحقق من مصداقية فرضياته البحثية، والتي أشار فيها كل من "شاقا فرانكفورت، ناشمياز دافيد ناشمياز" أنه لا يمكن تقييم الفرضيات إذا لم تتوفر الطرائق الملائمة لاختبارها، والتقدم العلمي منوط بتطوير طرائق بحثية جديدة، طرائق للملاحظة، ولجمع البيانات وتحليلها، وإتاحتها للباحثين قدر الإمكان، ويضيف الباحثين أن علماء الاجتماع لا يولون أهمية كبيرة لهذه الطرائق خوفا من سيطرتها، خاصة أن الباحث من الممكن أن يقع في ذلك إذا وُظفت بشكل دوغماتي دون الانتباه للمشكلة البحثية، أو في حالة التعامل معها على أنها غاية وليست وسيلة

إن اختبار وفحص الفرضيات هو عملية إجرائية إحصائية منظمة، تهدف إلى التحقق من إمكانية قبولها أو رفضها، فالفرضيات تعتبر مرفوضة، إذا لم يستطيع الباحث أن يجد دليلا واقعا وملموسا يتفق مع جميع ما ترتب عليها، وإذا تمكن الباحث من إيجاد عدد من الأدلة التي تؤيد الفرضية، فالفرضية تعتبر مقبولة. فالفرضيات لا تثبت على أنها حقائق، ولكن وجود الأدلة يشير إلى أن لها درجة عالية من الاحتمال وتزداد درجة الاحتمال كلما زادت درجات الإثبات عبر الدراسات المختلفة.

وفي النظام الإحصائي فرضيتان للاختبار، الفرضية الصفرية والفرضية البديلة أو فرضية البحث.

- الفرضية البديلة: وهي عبارة تصف ما يتصوره الباحث حول الموضوع قيد البحث، فقد يعتقد أن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة، أو بشكل عام هناك شيء ما يحدث.

- الفرضية الصفرية: هي عبارة تصف عكس ما يتصوره الباحث تماما. يقوم الباحث باختيار الفرضية الصفرية، فإذا كانت النتائج دالة إحصائيا يتم رفض الفرضية الصفرية وبالتالي قبول فرضية البحث، ويتم الاختبار الإحصائي على مستوى دلالة محدد. ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام والقبول في الدراسات الاجتماعية هو **0.05**، كما تختلف قراءة الدلالة باختلاف نوع الاختبار والطريقة المعتمدة-يدوية أو برمجية-وبما أن الدراسة تتمحور حول العملية الارتباطية بين أشكال ممارسة الإدارة الالكترونية- أي مدى ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع، أو بالأحرى هل المتغيرين أو أبعادهما

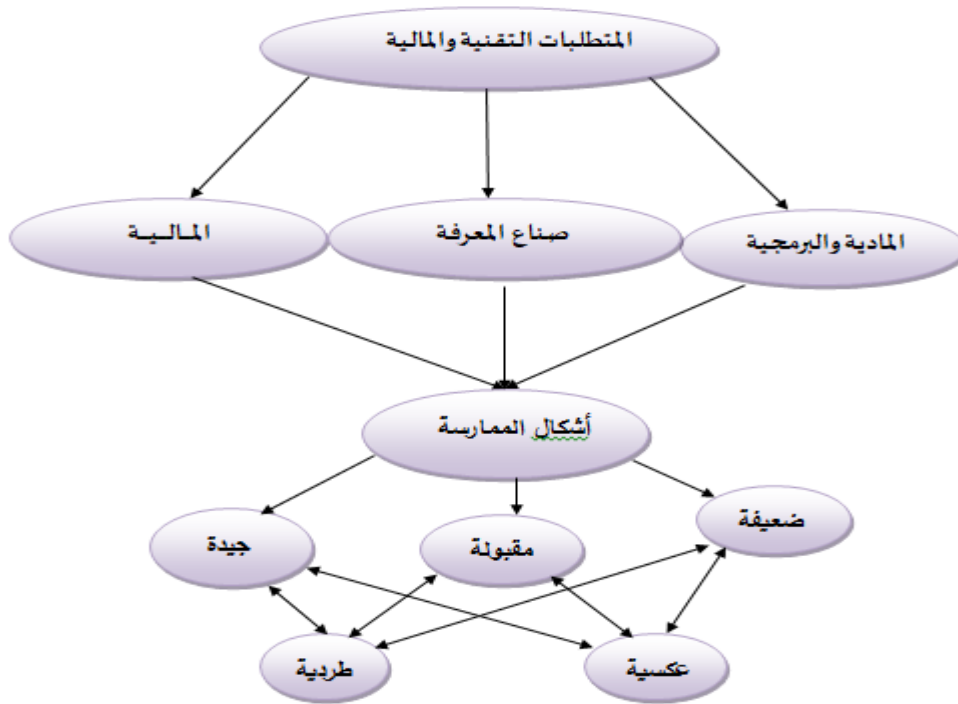
مستقلين والعملية عكسية، ولذا فإن أفضل اختبار هو كاي سكوير. علماً بأن قيمة الدلالة عندما تكون أكبر من 0.05 فإنه يتم قبول الفرض الصفري.

1.4 اختبار الفرضيات الجزئية

1.1.4 الفرضية الجزئية الأولى:

نقص المتطلبات التقنية والمالية للإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية، يعيق من فعالية ممارسة الإدارة الالكترونية.

يلاحظ من بناء الفرضية أن اختبارها لا يتم إلا بعد تفكيكها إلى فرضيات فرعية من الدرجة الثانية، - لأنها هي ذاتها فرضية جزئية - بمعنى تفكيك الفرضية الفرعية وفق أبعادها، كما في النمذجة التالية:



شكل رقم 27: نمذجة الفرضية الأولى وفق أبعاد المتطلبات التقنية والمالية

المصدر: إعداد الباحثة

-اختبار أبعاد الفرضية الجزئية الأولى:

- الاختبار وفق البعد الأول: التقنيات المادية والبرمجية

H0: إن نقص التقنيات المادية والبرمجية لا يؤدي إلى صعوبة ممارسة الإدارة الالكترونية.

H1: إن نقص التقنيات المادية والبرمجية يؤدي إلى صعوبة ممارسة الإدارة الالكترونية.

لقد تم استخدام اختبار كاي سكوير لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج الآتية:
جدول رقم 26: ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالتقنيات المادية والبرمجية

نتيجة H0	قيمة الدلالة	درجات الحرية	القيم المتحصل عليها	
رفض	,000	21	288,866 ^a	قيم كاي سكوير لثنائية نقص
	,000	21	298,892	التقنيات المادية والبرمجية
	,025	1	4,999	وصعوبة ممارسة الإدارة
	/	/	1328	الالكترونية
				عدد المشاهدات

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي رفض الفرض الصفري القائل إن نقص التقنيات المادية والبرمجية لا يؤدي إلى صعوبة ممارسة الإدارة الالكترونية، وقبول الفرض البديل القائل إن نقص التقنيات المادية والبرمجية يؤدي إلى صعوبة ممارسة الإدارة الالكترونية، لكن هاته الصعوبة حددت وصفاً بنسبة تقدر بـ 37.5%، في حين كانت الممارسة مقبولة وإيجابية قدرت بنسبة 62.5%، وهذا ما يفسر أن الارتباط ليس سببياً.

- الاختبار وفق البعد الثاني: صناع المعرفة.

H0: لا يوجد ارتباط بين متابعة صناع المعرفة لمهامهم وضعف ممارسة الإدارة الالكترونية.

H1: يوجد ارتباط بين متابعة صناع المعرفة لمهامهم وضعف ممارسة الإدارة الالكترونية.

لقد تم استخدام اختبار كاي سكوير لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول رقم 27: ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بصناع المعرفة

نتيجة H0	قيمة الدلالة	درجات الحرية	القيم المتحصل عليها	
رفض	,000	21	78,447 ^a	قيم كاي سكوير متابعة
	,000	21	78,882	صناع المعرفة لمهامهم
	,349	1	,878	وضعف ممارسة الإدارة
				الالكترونية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي رفض الفرض الصفري القائل لا يوجد ارتباط بين متابعة صناع المعرفة لمهامهم وضعف ممارسة الإدارة الالكترونية، وقبول الفرض البديل القائل يوجد ارتباط بين متابعة صناع المعرفة لمهامهم وضعف ممارسة الإدارة، غير أن هذا الارتباط توضحه المعطيات الوصفية بأنه ارتباط متوسط القيمة، إذ تتراوح قيمته بين 2.10 و2.54، بمعنى المهام تنجز في الحدود المطلوب دون الحاجة إلى صناع المعرفة.

-الاختبار وفق البعد الثالث: المتطلبات المالية.

H0: لا يوجد ارتباط بين المتطلبات المالية و ممارسة الإدارة الالكترونية.

H1: يوجد ارتباط بين المتطلبات المالية وممارسة الإدارة الالكترونية.

لقد تم استخدام اختبار كاي سكوير لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول رقم 28: ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالمتطلبات المالية

نتيجة H0	قيمة الدلالة	درجات الحرية	القيم المتحصل عليها	
رفض	,000	21	177,960 ^a	قيم كاي سكوير لثنائية
	,000	21	190,348	المتطلبات المالية
	,000	1	45,798	والبرمجية وممارسة الإدارة الالكترونية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي رفض الفرض الصفري القائل لا يوجد ارتباط بين المتطلبات المالية وممارسة الإدارة الالكترونية، وقبول الفرض البديل القائل يوجد ارتباط بين المتطلبات المالية وممارسة الإدارة الالكترونية، وبالتالي نقص المتطلبات المالية يعيق بطريقة ما ممارسة الإدارة الالكترونية حسب اتجاهات عينة الدراسة.

من خلال ما سبق يُستنتج أن: الفرضية الأولى

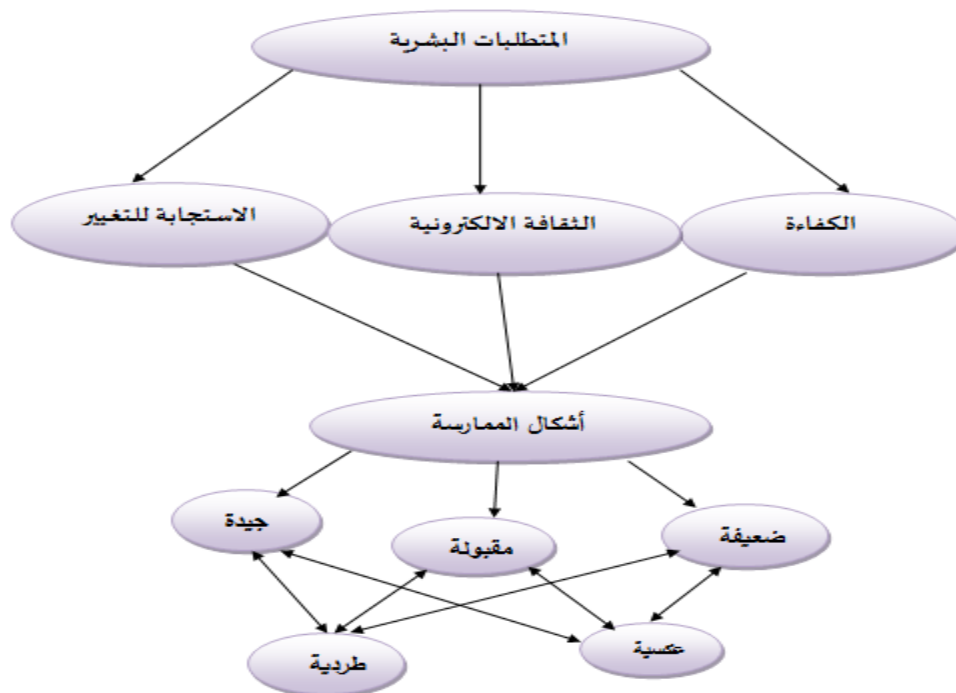
نقص المتطلبات التقنية والمالية للإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية، يعيق من ممارسة

الإدارة الالكترونية محققة بنسبة 42 %. وهذا ما يفسر خصوصية الواقع الجزائري.

2.1.4 الفرضية الجزئية الثانية:

"عسر ممارسة العمل الإلكتروني في الإدارة المحلية-البلدية-، يعيق من ممارسة الإدارة الإلكترونية."

يلاحظ من بناء الفرضية أن اختبارها لا يتم إلا بعد تفكيكها إلى فرضيات فرعية من الدرجة الثانية،- لأنها هي ذاتها فرضية جزئية- بمعنى تفكيك الفرضية الفرعية وفق أبعادها، كما في النمذجة الآتية:



شكل رقم 28: نمذجة الفرضية وفق أبعاد المتطلبات البشرية

المصدر: إعداد الباحثة

-اختبار أبعاد الفرضية الثانية:

- الاختبار وفق البعد الأول: الكفاءة

H0: لا يوجد ارتباط بين كفاءة المورد البشري وممارسة الإدارة الإلكترونية.

H1: يوجد ارتباط بين كفاءة المورد البشري وممارسة الإدارة الإلكترونية

لقد تم استخدام اختبار كاي سكوير لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول رقم 29: ممارسة الإدارة الإلكترونية وارتباطها بالمتطلبات البشرية

نتيجة H0	قيمة الدلالة	درجات الحرية	القيم المتحصل عليها	
رفض	,000	21	214,808 ^a	قيم كاي سكوير لثنائية
	,000	21	214,614	المتطلبات البشرية ويسر
	,000	1	23,148	ممارسة الإدارة
	/	/	1328	الالكترونية
				عدد المشاهدات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي رفض الفرض الصفري القائل لا يوجد ارتباط بين كفاءة المورد البشري وممارسة الإدارة الإلكترونية، وقبول الفرض البديل القائل يوجد ارتباط بين كفاءة المورد البشري وممارسة الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أوضحته النتائج الوصفية، إذ قدرت نسبة الارتباط بـ 62.5%.

- اختبار البعد الثاني: الثقافة الالكترونية.

H0: لا يوجد ارتباط بين الثقافة الالكترونية للمورد البشري ويسر ممارسة الإدارة الإلكترونية.

H1: يوجد ارتباط بين الثقافة الالكترونية للمورد البشري ويسر ممارسة الإدارة الإلكترونية.

لقد تم استخدام اختبار كاي سكوير لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم 30: ممارسة الإدارة الإلكترونية وارتباطها بالثقافة الالكترونية

نتيجة H0	قيمة الدلالة	درجات الحرية	القيم المتحصل عليها	
رفض	,000	21	330,167 ^a	قيم كاي سكوير لثنائية
	,000	21	336,902	الثقافة الالكترونية
	,012	1	6,337	ويسر ممارسة الإدارة
	/	/	1328	الالكترونية
				عدد المشاهدات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي رفض الفرض الصفري القائل لا يوجد ارتباط بين الثقافة الالكترونية للمورد البشري ويسر ممارسة الإدارة الإلكترونية، وقبول

الفرض البديل القائل يوجد ارتباط بين الثقافة الالكترونية للمورد البشري ويسر ممارسة الإدارة الالكترونية، وبالتالي الثقافة الالكترونية للمورد البشري وفق ما تتطلبه المهام لا تعيق ممارسة الإدارة الالكترونية في بلدية بسكرة وتراوح شكل الممارسة بين الجيد والمقبول نسبة 88% .

-اختبار البعد الثالث: الاستجابة للتغيير الالكتروني.

H0: لا توجد علاقة بين استجابة المورد البشري للتغيير الالكتروني وسهولة ممارسة الإدارة الالكترونية.

H1: توجد علاقة بين استجابة المورد البشري للتغيير الالكتروني وسهولة ممارسة الإدارة الالكترونية.

لقد تم استخدام اختبار كاي سكوير لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول رقم 31: ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالاستجابة للتغيير الالكتروني

نتيجة H0	قيمة الدلالة	درجات الحرية	القيم المتحصل عليها	
رفض	,000	21	308,580 ^a	قيم كاي سكوير لثنائية
	,000	21	325,373	الاستجابة للتغيير
	,000	1	12,478	الالكتروني وممارسة
	/	/	1328	الإدارة الالكترونية
				عدد المشاهدات

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي رفض الفرض الصفري القائل لا توجد علاقة بين استجابة المورد البشري للتغيير الالكتروني وسهولة ممارسة الإدارة الالكترونية، وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة بين استجابة المورد البشري للتغيير الالكتروني وسهولة ممارسة الإدارة الالكترونية، وبالتالي توجد علاقة بين الاستجابة للتغيير الالكتروني وممارسة الإدارة الالكترونية في بلدية بسكرة وهذا ما يتوافق والنتائج الوصفية وحتى النظرية.

من خلال ما سبق يُستنتج أن: الفرضية الآتية

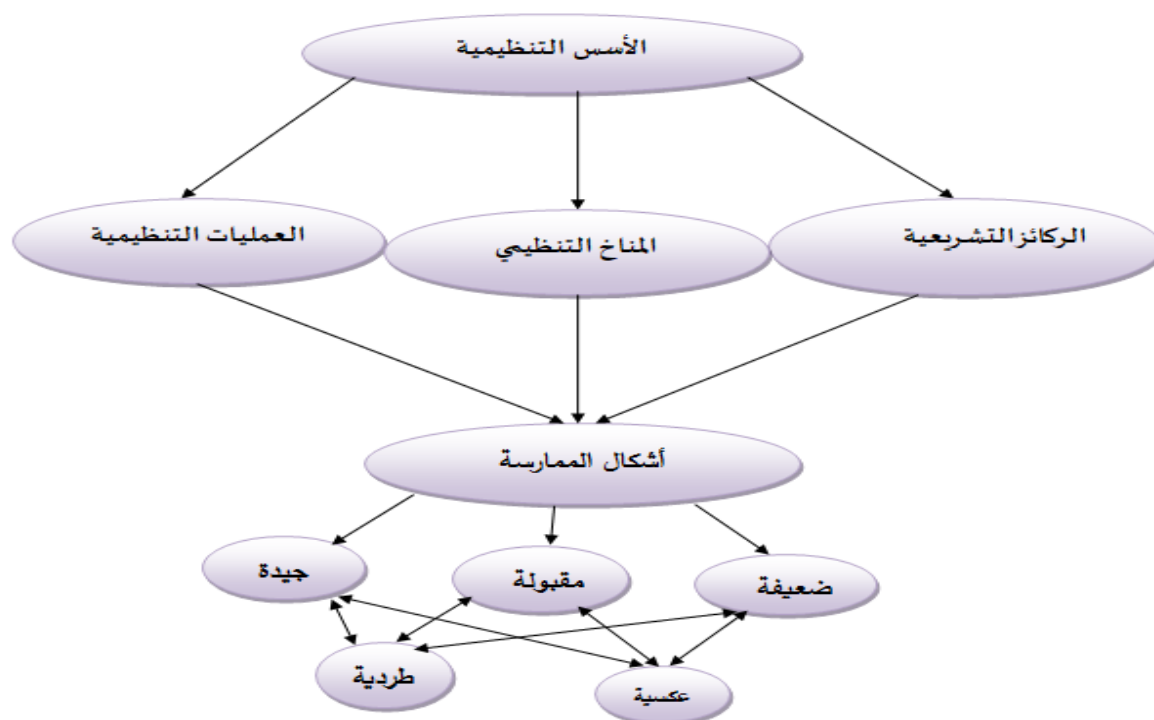
عسر ممارسة العمل الإلكتروني في الإدارة المحلية -البلدية- له علاقة بالمتطلبات البشرية -

الكفاءة، الثقافة الالكترونية، الاستجابة للتغيير الالكتروني-، محققة بنسبة 83%

3.1.4 اختبار الفرضية الثالثة:

"ضعف الأسس التنظيمية في الإدارة المحلية - البلدية - يحد من ممارسة المهام الإدارية للإدارة الإلكترونية.

يلاحظ من بناء الفرضية أن اختبارها لا يتم إلا بعد تفكيكها إلى فرضيات فرعية من الدرجة الثانية، - لأنها هي ذاتها فرضية جزئية - بمعنى تفكيك الفرضية الفرعية وفق أبعادها، كما في النمذجة الآتية:



شكل رقم 29: نمذجة الفرضية وفق الأسس التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة

- اختبار أبعاد الفرضية الثالثة

- اختبار البعد الأول: الركائز التشريعية والقانونية.

H0: إن ضعف الركائز التشريعية والقانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لا يحد من نجاعة ممارستها الفعلية.

H1: إن ضعف الركائز التشريعية والقانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية يحد من نجاعة ممارستها الفعلية.

لقد تم استخدام اختبار كاي سكوير لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول رقم 32: ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالأسس التنظيمية

نتيجة H0	قيمة الدلالة	درجات الحرية	القيم المتحصل عليها	
رفض	,000	21	96,272 ^a	قيم كاي سكوير لثنائية
	,000	21	101,630	الأسس التنظيمية
	,007	1	7,398	وممارسة الإدارة
	/	/	1328	الالكترونية
				عدد المشاهدات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي رفض الفرض الصفري القائل إن ضعف الركائز التشريعية والقانونية لتطبيق الإدارة الالكترونية لا يحد من نجاعة ممارستها الفعلية، وقبول الفرض البديل القائل إن ضعف الركائز التشريعية والقانونية لتطبيق الإدارة الالكترونية يحد من نجاعة ممارستها الفعلية، وبالتالي يوجد ارتباط بين الأسس التشريعية والقانونية وممارسة الإدارة الالكترونية.

- اختبار البعد الثاني: المناخ التنظيمي.

H0: إن تهيئة المناخ التنظيمي لا يسهم في الممارسة الجادة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

H1: إن تهيئة المناخ التنظيمي يسهم في الممارسة الجادة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

لقد تم استخدام اختبار كاي سكوير لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج التالية

جدول رقم 33: ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالمناخ التنظيمي

نتيجة H0	قيمة الدلالة	درجات الحرية	القيم المتحصل عليها	
رفض	,000	21	171,901 ^a	قيم كاي سكوير لثنائية
	,000	21	173,967	المناخ التنظيمي
	,000	1	46,246	وممارسة الإدارة
	/	/	1328	الالكترونية
				عدد المشاهدات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي رفض الفرض الصفري القائل إن تهيئة المناخ التنظيمي لا يسهم في الممارسة الجادة لتطبيق الإدارة الالكترونية، وقبول الفرض البديل القائل إن تهيئة المناخ التنظيمي يسهم في الممارسة الجادة لتطبيق الإدارة الالكترونية، وبالتالي يوجد ارتباط بين المناخ التنظيمي وممارسة الإدارة الالكترونية، غير أن هذا الارتباط ضعيف وتقدر نسبته بـ 25%.

- اختبار البعد الثالث: العمليات التنظيمية.

H0: لا تساعد العمليات التنظيمية على الممارسة الناجعة للإدارة الالكترونية.

H1: تساعد العمليات التنظيمية على الممارسة الناجعة للإدارة الالكترونية.

لقد تم استخدام اختبار كاي سكوير لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج التالية

جدول رقم 34: ممارسة الإدارة الالكترونية وارتباطها بالعمليات التنظيمية

نتيجة H0	قيمة الدلالة	درجات الحرية	القيم المتحصل عليها	
رفض	,000	21	81,794 ^a	قيم كاي سكوير لثنائية العمليات التنظيمية وممارسة الإدارة الالكترونية
	,000	21	86,607	
	,429	1	,625	
	/	/	1328	عدد المشاهدات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي رفض الفرض الصفري القائل لا تساعد العمليات التنظيمية على الممارسة الناجعة للإدارة الالكترونية، وقبول الفرض البديل القائل تساعد العمليات التنظيمية على الممارسة الناجعة للإدارة الالكترونية، وبالتالي يوجد ارتباط بين العمليات التنظيمية وممارسة الإدارة الالكترونية، وقدرت نسبته بالبيانات الوصفية بـ 50%

من خلال ما سبق يستنتج أن: الفرضية الثالثة

ضعف الأسس التنظيمية في الإدارة المحلية - البلدية - يحد من ممارسة المهام الإدارية للإدارة

الإلكترونية، محققة بنسبة 55%.

انطلاقاً من نتائج الفرضيات الثلاثة، فإن الفرضية العامة: إن معوقات واقع المؤسسة الجزائرية، تحد من نجاعة ممارسة الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي، محققة بنسبة 66%.

2.4 تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات:

بعد اختبار فرضيات الدراسة، يتم التطرق في هذا العنصر لمناقشة نتائجها الأساسية.

1.2.4 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال نتائج الفرضية الأولى التي تنص على أن: نقص المتطلبات التقنية والمالية للإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، يعيق من ممارسة الإدارة الإلكترونية؛ من خلال الأبعاد الآتية: التقنيات المادية والبرمجية، صناع المعرفة، الجانب المالي، يمكن القول أن المتطلبات التقنية والمالية للإدارة الإلكترونية في حالة نقصها تسبب بنسبة مقبولة تقدر بـ 42 %، بإعاقة فاعلية ممارسة العمل الإداري الإلكتروني للتنظيم الإداري البلدي، انطلاقاً من التقنيات المادية والبرمجية، صناع المعرفة، الموارد المالية.

- على مستوى التقنيات المادية والبرمجية: فإنها تعد من العناصر والمتطلبات الأساسية في عملية التحول للإدارة الإلكترونية، حيث لا يمكن التطبيق الفعلي أو استخدام النظم الإدارية الإلكترونية في حالة غيابها؛ فأجهزة الحاسب الآلي، ببرامج التسيير والحماية، وشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية، تعتبر الجانب الحسي المادي للإدارة الإلكترونية، وهو ما يجعل توفيرها بالقدر المناسب، وإن تطلب الأمر بالقدر العالي أمر حتمياً وضرورياً لضمان السير الحسن للعمليات الإدارية، وتحقيق غايات التحول من أساليب العمل التقليدية إلى الأساليب الرقمية، والاستفادة من الخدمات التي توفرها الإدارة الإلكترونية بقدر كبير.

- على مستوى صناع المعرفة: يمثل الخبراء والمختصين من مهندسي وتقنيي المعلوماتية، جزءاً رئيسياً من البنية البشرية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإدارية، فهم المسؤولون عن الوقوف على انشغالات واستفسارات الموظفين بشأن التطبيقات الإلكترونية، وبالتالي إزالة اللبس عن العمليات والإجراءات الإدارية المصاحبة لتلك التطبيقات، فهذه العملية -متابعة المختصين- تساهم في تحسين استغلال تكنولوجيات العمل الإداري بما يخدم الأهداف، ويلبي الاحتياجات للمورد البشري والمؤسسة على حد سواء، مساهمين بذلك في تحسين إنتاجية، ورفع الأداء الوظيفي للعاملين، ورفع جودة مخرجات المؤسسات الإدارية بما يتوافق مع توجهاتها واستراتيجياتها الآتية والمستقبلية.

- على مستوى الجانب المالي: توفر الاحتياجات المالية للمؤسسة، وإنفاقها بطريقة عقلانية ورشيدة على الآلات والتجهيزات اللازمة للعمل، يسمح بتغطية المتطلبات الوظيفية والأدائية لمختلف العمليات الإدارية، مما يدفع المورد البشري لممارسة مهامه بالشكل المطلوب ضمن بيئة فيزيقية سليمة؛ وعلى مستوى العمل الإداري الإلكتروني فإن تخصيص جوانب مالية، وميزانية لتسيير وتنظيم العملية الإلكترونية، يمكن من تقديم خدمات إدارية نوعية بطريقة تتوافق مع استراتيجيات الرقمنة؛ فتوفير متطلبات العمل الإداري للموظفين أو العاملين يولد قابلية للعمل لديهم، ويدفعهم للإنجاز أكثر، مما يعزز انتاجيتهم وينعكس ايجابا على فاعلية الوحدات التنظيمية للمؤسسة.

2.2.4 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال نتائج الفرضية الثانية التي تنص على أن عسر ممارسة العمل الإلكتروني في الإدارة المحلية-البلدية- له علاقة بالمتطلبات البشرية؛ من خلال الكفاءة، الثقافة الإلكترونية، الاستجابة للتغيير الإلكتروني، يمكن القول أن للعوامل البشرية علاقة تأثيرية على الأداء الوظيفي في العمل الإداري الإلكتروني بدرجة قوية والمقدرة بـ 83%.

- على مستوى الكفاءة: كفاءة المورد البشري من الميزات المساهمة في تحقيق التميز الأدائي للعمل الإداري والتنظيمي، وبالتالي الارتقاء، الاستمرارية، وتحقيق الميزة التنافسية، هذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال تنمية مهارات وقدرات المورد البشري، لذلك نجد المؤسسات المعاصرة تجتهد في ابتكار أساليب حديثة لتطوير الكفاءات البشرية خاصة مع المتغيرات التي تعرفها التنظيمات في ضوء التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما رافقها من تطوير لأساليب العمل، من بينها الإدارة الإلكترونية، فهي لا تقوم على توفير متطلبات البنية التحتية والتنظيمية فقط وإنما تتطلب وجود عنصر بشري على قدر من المهارات والقدرات التي تمكنه من استعمال إمكانياته المعرفية في ممارسة مهامه الإدارية في حدوده الوظيفية، وعليه محدودية الكفاءات والمهارات التقنية للعنصر البشري من شأنه التأثير على سيرورة العمليات الإدارية والتنظيمية للمؤسسات، ولذلك يتعين عليها رفع كفاءته، وتعزيز فاعليته في مختلف العمليات والإجراءات في واقعها العملي للتمكن من تجسيد استراتيجياتها الترفقية.

- على مستوى الثقافة الإلكترونية: حتمية استخدام التقنيات الحاسوبية في العمليات الإدارية تفرض على العنصر البشري تكيف سلوكه التنظيمي واتجاهاته وفق متطلبات أساليب العمل المرافقة للتقنيات، وفي هذا السياق منظومة الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية تتطلب مورد بشري على قدر من الوعي والإلمام بآليات العمل الرقمي والقدرة على استخدام أدواته وأساليبه.

فمنظومة التصرفات الناتجة عن المعرفة بالعمل الإلكتروني، واستخدامات الحوسبة، تمكن الفاعلين من القدرة على ربط مبادئ الإدارة الإلكترونية بالأفعال السلوكية التنظيمية، مدعين بذلك أساليب التفكير وطرق انجاز المهام، وعليه محدودية الثقافة الإلكترونية للعنصر البشري تؤثر بشكل أو بآخر على الممارسات الإدارية الرقمية، وبدوره سينعكس على كفاءة الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، ونشاطاتها المتنوعة.

فللعامل الثقافي دور كبير في ديناميكية التغيير من العمل الإداري اليدوي إلى العمل الإداري الإلكتروني، فهو عامل يمكن من تحقيق التوازن بين النظم الإدارية الإلكترونية، وإجراءات الممارسات الوظيفية على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة، معززا بذلك الأهداف الاستراتيجية للإصلاحات التطويرية، والتقليل من التعقيدات البيروقراطية من خلال تفعيل شبكة علاقاتها التنظيمية ضمن بيئة تفاعلية إلكترونية.

- على مستوى الاستجابة للتغيير الإلكتروني: على اعتبار أن التنظيمات أنساق اجتماعية مفتوحة على بيئتها المحيطة، فإنها تسعى جاهدة إلى تكييف، وتطوير نظمها وآليات عملها وفق متطلبات البيئة، ومن العمليات المساعدة على تحقيق ذلك، التغيير التنظيمي فهو عملية تطويرية يظم جملة من التعديلات والتحسينات التي تمكن التنظيم من تحقيق أهدافه انطلاقا من الظروف والأوضاع الآنية والمستقبلية، داخلية كانت أو خارجية، وعليه على الإدارة العمل على تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة على الاستجابة لذلك التغيير. وبالإسقاط على التغيير للعمل الإلكتروني في ضوء الإدارة الإلكترونية، فإن المؤسسات العمومية التي تطبق المنهج الإلكتروني مطالبة بتشجيع موردها البشري للاستجابة لذلك، من أجل تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء من جهة، وتحسين مستوى المخرجات من جهة أخرى، وبالتالي تحسين سمعة المرافق الإدارية، ورفع مكانتها الاجتماعية، وعليه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار قضية إدارة التغيير والتحول للعمل الإلكتروني، على أنها عامل هام له علاقة تأثيرية على سيرورة العمليات الإدارية، وهو ما يتطلب منها تهيئة ظروف عمل ملائمة، وتعريف القوى العاملة بأهمية وأهداف استراتيجيات العمل أو التطويرات الجديدة، تقليلا للسلوك المضاد لهم، ومقاومتهم أو اتخاذهم مواقف سلبية من تلك التغييرات، متجنبين بذلك الفشل، العرقلة، والصراعات التنظيمية.

3.2.4 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال نتائج الفرضية الثالثة التي تنص على أن ضعف الأسس التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية -البلدية- يحد من نجاعة ممارستها الفعلية، من خلال الركائز التشريعية، المناخ التنظيمي، العمليات التنظيمية، يمكن القول أن الأسس التنظيمية ترتبط علائقيا بالجوانب التنظيمية لممارسة نظم العمل الإداري الإلكتروني بنسبة متوسطة تقدر بـ 55%.

- بالنسبة للركائز التشريعية: إن الأحكام والمبادئ التنظيمية تمثل السلطة القاعدية لتنظيم العلاقات التنظيمية بين الفاعلين في المؤسسات، فهي قواعد موضوعية ملزمة تهدف إلى تحقيق أهداف وتلبية احتياجات الأطراف التنظيمية، لذلك فهي آلية هامة لتنظيم الأعمال، توجيهها، وإزالة اللبس والتضارب في العمليات والمهام الوظيفية، وعليه تطوير التشريعات واللوائح التنظيمية للعمل الإلكتروني في منظومة الإدارة الإلكترونية للإدارات العمومية، وتبسيطها وفق مقتضيات العمل، يتطلب تفعيل النصوص القانونية وتحيينها بما يتماشى ومتطلبات الإدارة الإلكترونية، وتقنين العمليات الضرورية لممارسة المهام الرقمية، وبالتالي فإن غياب أو عدم وضوح التشريعات والقوانين التنظيمية يترتب عنه غموض التطبيق والأداء.

- بالنسبة للمناخ التنظيمي: إن التغييرات التنظيمية التي تقوم بها الإدارة العمومية في ضوء استراتيجية الإدارية الإلكترونية، تتطلب توفير مناخ عمل يضمن تحقيق جودة مخرجاتها وتحسين نوعية خدماتها المقدمة، وهذا يستدعي توافر ظروف تنظيمية سليمة في بيئة العمل، وعلى اعتبار المورد البشري من المقومات الأساسية في عملية الانتقال والتحول السليم للعمل الإداري الإلكتروني، لابد من القيادات الإدارية أن تولي أهمية خاصة بهذا العنصر التنظيمي، خاصة في الضوء التعقيدات التي تشهدها بيئة العمل مع انتشار استخدام تكنولوجيات الحاسوب؛ فظروف العمل التحفيزية تؤدي إلى زيادة دافعية العمال وتشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي، وفي المقابل فإن وجود مناخ تنظيمي غير سليم، ينعكس سلبا على دافعية الأداء، ويؤثر على الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، منتجا بذلك جملة من المشاكل التنظيمية على مستوى الأفراد وحتى التنظيم ككل، مما ينعكس بشكل أو بآخر على سيرورة المهام الإدارية، وحسن الخدمات.

- بالنسبة للعمليات التنظيمية: تقوم التنظيمات على جملة من العمليات التنظيمية التي بفاعلها يتم تشكل بنيتها التنظيمية ومجالها الوظيفي، فالتكامل بين المدخلات والمخرجات التنظيمية يتحقق من خلال تعاضدية العمليات التنظيمية، فهي الأساس الذي من خلاله يمكن للإدارات من دمج مختلف نشاطات

الوظيفية ضمن سياق فلسفتها التنظيمية، وعليه تعتبر عملية إعادة تصميم العمليات التنظيمية وفق أسلوب العمل ضرورة لا بد منها؛ فالتحول للإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية ينطوي على إلزامية تكيف تلك العمليات لتنماشى مع متطلبات العمل الرقمي، حيث لا يمكن ممارسة العمل الرقمي بأساليب يدوية، كما أن محدودية التعميم التنظيمي والوظيفي من شأنه عرقلة سيرورة المهام وأداء العمل، وبالتالي التأثير على إجراءات الخدمات الإدارية.

5. استخلاص النتائج:

من الخطوات الأساسية في البنية البحثية استخلاص النتائج، هذه المرحلة تأتي كنتيجة نهائية لعمليات المعالجة والتحليل الكمي والكيفي، فهي في الأخيرة إجابة عن مجموعة الفرضيات البحثية التي انطلق منها الباحث.

وفيما يتعلق بموضوع البحث، فقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي، وتسلط الضوء على بعض المعوقات التي تعرقل سيرورة ممارسة المهام والعمليات الإدارية في ضوء التحول للعمل الإداري الرقمي، انطلاقاً من الفرضية الرئيسية الآتية:

معوقات واقع المؤسسة الجزائرية تحد من نجاعة ممارسة الإدارة الإلكترونية، وبغية التحقق من صدقها تم تحليلها إلى ثلاثة فرضيات جزئية اختبرت ميدانياً، فكانت النتائج على النحو الآتي:

5.1. نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى للدراسة على أن: نقص المتطلبات التقنية والمالية للإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، يعيق من ممارسة الإدارة الإلكترونية. من خلال التقنيات المادية والبرمجية، صناع المعرفة، الجانب المالي، وانطلاقاً من مخرجات الجداول الإحصائية (17-18-19) لأراء المبحوثين، فقد تحققت الفرضية بنسبة 42%، ما يعني أن درجة تأثير نقص المتطلبات التقنية والمالية لا يعرقل بالضرورة أداء المهام، وانجاز العمليات الإدارية بدرجة قوية في التنظيم الإداري البلدي، وإنما بشكل مقبول، وبالتالي توفير الأجهزة المعلوماتية ومعدات، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المالية اللازمة لتلك المعدات من قبل التنظيم يدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويساهم في تفعيل الممارسات الإدارية الإلكترونية، أما نقصها أو محدوديتها يعيق بنسبة ملحوظة فاعلية تلك الممارسات، وبالتالي التأثير على مسعى التحول للعمل الإلكتروني في المرافق العمومية المحلية عموماً، بما فيها التنظيم البلدي.

2.5 نتيجة الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية للبحث على أن: عسر ممارسة العمل الإلكتروني في الإدارة المحلية-البلدية- له علاقة بالمتطلبات البشرية، وبناء على بيانات الجداول الإحصائية (20-21-22) لاتجاهات المبحوثين، فقد تحققت الفرضية بنسبة 83%، ما يعني أن كفاءة المورد البشرية، وإدراكه المعرفي لمبادئ التحول الرقمي في المجال الإداري الخدماتي على مستوى التنظيم البلدي، يؤثر على سيرورة ممارسة المهام الوظيفية، كما له تأثير على أداء المهام بالشكل المطلوب، إضافة إلى عنصر الاستجابة للتغيير الإلكتروني، الذي يسمح بتأدية العمل بعيدا عن الضغوطات واللاستقرار الناجمين عن مقاومة التغيير والسلوكيات التنظيمية المصاحبة له. فالمورد البشري المتميز بالقدرات والمهارات، والمتمتع بقدر من الوعي الثقافي اللازم لإدراك أساسيات العمل الإلكتروني، وفلسفته الإدارية، من شأنه دعم عملية تقبل الاستخدام الفعلي لمختلف النظم والأساليب الحديثة، مستجيبين بذلك للفلسفات التنظيمية المطبقة في حالة الاستجابة للمواقف الظرفية.

3.5 نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة للمشكلة البحثية على أن: ضعف الأسس التنظيمية في الإدارة المحلية -البلدية- يحد من ممارسة المهام الإدارية للإدارة الإلكترونية ، من خلال الركائز التشريعية، المناخ التنظيمي، العمليات التنظيمية، ووفق البيانات التي تضمنتها الجداول (23-24-25)، وبحسب آراء واتجاهات أفراد العينة فإن الفرضية تحققت بنسبة 55%، ما يؤكد على درجة ارتباط مقبولة بين الأسس التنظيمية والممارسات العملية للنظم الإلكترونية للعمل الإداري في التنظيم الإداري البلدي، فالقواعد القانونية التنظيمية، مناخ العمل الصحي، والعمليات التنظيمية الإلكترونية، عوامل مساعدة في أداء المهام، ورفع إنتاجية العنصر البشري ضمن استراتيجيات العمل المنتهجة، مقللا المشاكل والمعضلات التنظيمية التي تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة المحلية، حيث لا يمكن للموارد البشرية الإبداع في ممارسة أنشطتها، والتمكن من إنجاز مهامها بفاعلية وكفاءة في ضوء غياب أسس تنظيمية تتوافق مع الشروط الموقفية للسياسات الإصلاحية الترقية.

4.5 النتيجة العامة

بعد اختبار الفرضيات الجزئية للبحث واستخلاص النتائج منها، تم الوصول لمجموعة من النقاط التي تمثل حوصلة لنتائج الفرضية العامة للدراسة في شقيها النظري والميداني، والتي تبين من خلالها أن نقص المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية له علاقة تأثيرية على الممارسات العملية

للنظم الإدارية الإلكترونية، وهذه المتطلبات متباينة التأثير من حيث الدرجة، فالمتغيرات التقنية والمالية تعد البنية الأساسية للتطبيق الواقعي، أما الأسس التنظيمية فهي الجانب المنظم لسيرورة العمليات التنظيمية والإدارية في ضوء الأعمال الإلكترونية، في حين يعتبر المورد البشري العنصر المترجم للممارسة العملية في التنظيم الإداري البلدي، فتكامل العنصرين السابقين -المتطلبات التقنية والمالية، والأسس التنظيمية- مع المورد البشري سيسمح بتسريع وتيرة التحول من العمل اليدوي إلى الأعمال الإلكترونية، وعليه يمكن تلخيص النقاط التي تم الوصول إليها في هذه الدراسة البحثية على النحو الآتي:

- تواجه الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية العديد من الإرهاصات والعراقيل على المستويين الداخلي والخارجي، مما يعيق سيرورة عملية التحول للعمل الرقمي.
- الرقمنة في التنظيم الإداري البلدي رغم التقدم التي عرفته، إلا أنها لا تزال تعرف تأخر التجسيد الكلي على مستوى كل العمليات الإدارية في مختلف المصالح والمكاتب.
- أساليب العمل في الإدارة المحلية مزيج بين العمل الإداري اليدوي والعمل الإداري الإلكتروني.
- العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية علاقة تأثيرية تكاملية، بحيث تعتبر المتطلبات المادية ضرورية لإرساء البنية التحتية والقاعدية للأعمال الإلكترونية، في حين المتطلبات الإدارية، التنظيمية، والتشريعية ضرورية لتنظيم سير العمل وتوجيه عملية التحول والتغيير بشكل سليم وسلس، أما المورد البشري فيعد جوهر العملية التحويلية، حيث يترجم الممارسة الفعلية لعمليات الرقمنة.
- نقص أو محدودية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر بشكل أو بآخر على ممارسة أساليب العمل في ضوء النظم الرقمية.

6. الاقتراحات:

يتوصل الباحث بعد عملية اختبار الفرضيات والتحقق منها إلى استنباط مجموعة من النتائج، التي تمثل إجابة عن تساؤلات الإشكالية البحثية، إلا أن ملامح البحث تتضح أكثر بفضل جملة الاقتراحات التي يصوغها انطلاقاً من نتائجه البحثية، والتي يراها على أنها أفكار علمية يمكن أن تمثل حلولاً واقعية لتلك المشكلة، وعليه في هذه الدراسة تم طرح جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تدعم عملية الرقمنة، وإجراءات العمل الإداري الإلكتروني في التنظيم الإداري البلدي، وتساهم في تحسين نوعية الخدمة العمومية لها، انطلاقاً من ممارسة العمليات الإدارية باستخدام أساليب عمل تتوافق مع متطلبات الأعمال الرقمية:

- توسيع نطاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف مصالح ومكاتب الإدارة المحلية على مستوى البلديات.
- تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية النظرية منها والعملية، لرفع كفاءة المورد البشري، وتعزيز قدراته ومهاراته، وإمكانية التعرف على جديد الخدمة العمومية الإلكترونية.
- الاهتمام ببيئة العمل لما لها من أثر على مردودية وإنتاجية المورد البشري، وبالتالي دعم جودة المخرجات الإدارية للبلدية.
- إنشاء مصلحة أو قسم للإعلام الآلي والرقمنة على مستوى البلديات، وإدماجها ضمن الهيكل التنظيمي.
- استحداث نظام شبكي يربط بين البلديات فيما بينها، وبينها وبين الإدارات والمؤسسات بمختلف نشاطاتها، تحقيقاً للتنسيق والتكامل الإلكترونيين.
- ضرورة الربط بين المصالح والمكاتب البلدية إلكترونياً.
- نشر الثقافة والوعي الإلكترونيين لدى المورد البشري على كافة مستوياته الوظيفية، والمتعاملين مع خدمات البلدية.
- توفير الإمكانيات التنظيمية، التقنية والمالية، ودعم العنصر البشري لمنظومة الإدارة الإلكترونية، لتسريع عملية التحول، وتحقيق أهداف الرقمنة والإصلاح الإداري على المستوى المحلي.
- زيادة تدفق الانترنت، مع تخفيض تسعيرتها بشكل يسمح بتعميم استخدامها، وجعلها في متناول الجميع.
- تكييف البنية التنظيمية والهيكلية للتنظيم الإداري البلدي بما يتماشى والمتغيرات البيئية والتكنولوجية.
- تفعيل التواصل الإلكتروني بين البلدية والأطراف الفاعلة معها، من خلال إنشاء قنوات تواصل إلكتروني لطرح الانشغالات أو الاستعلام.
- عقد أيام إعلامية تحسيسية للتعريف بالإدارة الإلكترونية، وجديدها على مستوى الإدارة المحلية.
- تفعيل النصوص القانونية والتشريعية، وتحيينها بما يتوافق مع متطلبات منظومة الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة تفعيل التوقيع الإلكتروني على مستوى التعاملات الإدارية.

خلاصة الفصل

من المحطات المهمة في بنية البحث العلمي معالجة المعطيات والبيانات البحثية، وتحليلها بطريقة تمكن الباحث من استخلاص النتائج البحثية عن المشكلة أو الظاهرة المدروسة، من خلال مجموعة من الخطوات الممنهجة التي تحقق ذلك المبتغى والهدف، وتحقيقاً لذلك تم في هذا الفصل عرض العمليات التحليلية الوصفية للمتغيرات البحثية انطلاقاً من استجابات أفراد العينة اتجاه مضمون أداة القياس، وبعدها اختبار الفرضيات بعد معالجتها معالجة إحصائية من خلال مجموعة من الإجراءات الاستدلالية بهدف تعزيز مصداقية الاستنتاجات، وانطلاقاً من ذلك خلُص إلى أن الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي رغم ما حققته من انجازات على صعيد الخدمة العمومية، وتحسين جودتها مقارنة بما كانت عليه قبلاً في ظل نظام العمل اليدوي، حيث ساهمت في تسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية التي كانت تتطلب الكثير من الجهد والمال والوقت، إلا أنها لا تزال تعرف بعض العراقيل والتحديات التي أثرت على سيروية عملية التطبيق وتعميم الاستخدام، مما انعكس على سيروية الممارسة العملية للنظم الرقمية على مستوى البلدية.

خاتمة

ديناميكية الواقع التكنولوجي دفع بالمؤسسات الجزائرية إلى تطوير أساليب عملها، وحتم عليها تبني مناهج إدارية معاصرة تتوافق مع مقتضيات المرحلة الآنية والتطلعات المستقبلية؛ فالمجتمع الجزائري اليوم يشهدا تطورات كثيرة على مختلف الأصعدة، تزامنت مع تطور توجهات الحياة الاجتماعية، خاصة مع الانتشار الواسع لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، التي أضحت استعمالها في الحياة اليومية أمرا مفروضا.

وأمام هذا الواقع، ومع ظهور التوجهات الإدارية الحديثة التي صاحبت ذلك، كان لزاما على المؤسسات الجزائرية التفاعل مع الحتميات البيئية، ومسايرة التغيرات التي تشهدها، على رأسها الولوج إلى عالم الرقمنة، ضمن مبادئ المجتمع المعلوماتي، وركائز الاقتصاد الرقمي، وهو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إليه الإدارات العمومية بمختلف مرافقها، ومن أهمها التنظيم الإداري البلدي.

وعلى اعتبار أن البلديات مؤسسات إدارية عمومية، وأنساق اجتماعية تفاعلية مع محيطها، يتحتم عليها السهر على تقديم الخدمات المندرجة ضمن صلاحياتها، بما يتوافق تطلعات الأطراف الفاعلية، ويحقق إشباعا لاحتياجاتهم الاجتماعية بشكل يتماشى مع طبيعة التغيرات والتطورات الحاصلة على المستويين العالمي والوطني، وهو الأمر الذي جعلها أمام ضرورة تبني مشاريع إصلاحية ترقية، من أهمها الإدارة الإلكترونية.

ينطوي مشروع الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية على مجموعة من الأهداف التطويرية على المستوى المحلي، أهمها تقريب الإدارة من المواطن من خلال القضاء على المشكلات التنظيمية البيروقراطية التي أثرت على سمعتها المحلية، وتعزيز مكانتها الاجتماعية بشكل يمكنها من تحقيق التنمية المستدامة، مع تعزيز مبادئ الديمقراطية التشاركية وأسس الحوكمة المحلية ضمن قواعد الحكم الراشد العقلاني. فقد كان له دور ملحوظ في رفع كفاءة الأداء وفاعليته، من خلال تسهيل إجراءات العمل والعمليات الإدارية، مساهمة بذلك في تحسين نوعية الخدمات العمومية وتجويدها وفق مقتضيات المتغيرات البيئية، فالإدارة الإلكترونية استطاعت بفضل منظومة مفاهيمها ونظمها الإلكترونية من تجاوزت الكثير من المعضلات والإرهاصات التي عرفها الواقع العملي في البلديات، مترجمة بذلك أهداف مشروع العصرية والرقمنة المحلية، إلا أنه رغم النتائج الإيجابية المحققة والامتيازات الإدارية والتنظيمية لأساليب العمل الإلكترونية، ظروف تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية عموما بما فيها المرافق البلدية لم تسر وفق المخططات المسطرة، وواجه العديد من العراقيل والتحديات التي

أخرت سيرورة تعميم العمل الإداري الرقمي في واقع تلك المؤسسات، معرقلا بذلك تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

فالفاعلية التنظيمية للمؤسسة ترتبط ارتباطا تكاملا مع مكوناتها وأبعادها على الصعيدين الداخلي والخارجي؛ فمحدودية أو نقص الموارد والإمكانات المادية أو اللامادية يحول دون بلوغ الأهداف، وليس هذا فقط، بل يجب التوافق والتكامل بين تلك المتطلبات والوسائل، سواء تعلق ذلك بالجوانب التنظيمية، المادية، التقنية، وحتى البشرية، هذه الأخير -العنصر البشري- يعتبر القوة المحركة للتنظيم، والموجه لنوعية المخرجات من حيث الكفاءة والجودة، فهو محرك كافة العناصر، والممارس للعمليات التنظيمية والإدارية، لذلك لا تكفي كفاءة الجوانب المادية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، والتميز المؤسسي إذا لم تتوفر كفاءة المورد البشري بالموازاة معها.

وعليه فالتوازن والتكامل بين المتطلبات البشرية والمادية سيسمح للتنظيمات الإدارية البلدية السائرة في طريق التحول للعمل الإلكتروني من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتوافق مع المقتضيات الراهنة للعصر بعيدا عن التعقيدات التي تحول دون تعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى كافة العمليات الإدارية - ورقمنة جل الخدمات العمومية لهذه المرافق، لذلك لابد من الوقوف على تقييم الوضع تقيما موضوعيا بشكل دقيق ومعقد، للوقوف على المفارقات بين الواقع والمأمون، من خلال القيام بدراسات نوعية معمقة ودقيقة.

قائمة المراجع

المعاجم والقواميس

1. سامي ذياب، وآخرون، قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، رياض الرئيس للكتب والنشر، لندن، 1990.
2. جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ت: محمد الجوهري، وآخرون، مج 1، المجلس الأعلى للثقافة، د ب، 2000.
3. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

الكتب

4. ابراش ابراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. ابراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
6. أبو العلا ليلي محمد، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
7. أبو هاشم الشريف عمر أحمد وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
8. الأتربي شريف، التعليم الإلكتروني والخدمات المعلوماتية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
9. أسامة السيد محمود، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، ktab INC، د ب، دس.
10. البرزنجي حيدر شاكر، الهواسي محمود حسن، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري-تكنولوجي)، دار الكتب والوثائق، القاهرة، 2014.
11. بن شمسة أمال، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
12. بن عبد الله الحسن ماجد، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2011.

13. بن مرزوق عنتره وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
14. بوحفص عبد الكريم، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س.
15. بوحنية قوي، عبد المجيد رمضان، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، في الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية والإدارية في الدول المغاربية، ط2، تحرير عبد المجيد رمضان، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
16. ج.أ. كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، ت: حسام الدين خضوع، دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2014.
17. الجيزاوي محمد، الإدارة الاستراتيجية والعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق، E- Kutub Ltd، لندن، 2018.
18. حجازي عبد الفتاح بيومي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
19. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، عمان، 2006.
20. الحلو ماجد راغب، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2007.
21. الحمداني سلمى، الإدارة المحلية وتطبيقها والرقابة عليها، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2014.
22. الخالدي محمد محمود، التكنولوجيا الرقمية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
23. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، PNEG، مصر، 2014.
24. خليل نبيل سعد، إدارة المؤسسات التربوية في داية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
25. الخميسة صدام، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013.
26. درة عبد الباري إبراهيم، جودة محمود أحمد، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2011.

27. الدليمي عصام حسن، عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
28. دويدري رجاء وحيد، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر، دمشق، 2000.
29. رباح ماهر حسن، التعليم الإلكتروني، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
30. رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2012.
31. رضوان محمود عبد الفتاح، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
32. رفعت علي خليل وائل، إشكاليات الإعلام ومعطيات الواقع، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
33. سبعون سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012.
34. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014.
35. سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
36. سوادي عطية حامد، العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار الغريب، القاهرة، 1999.
37. سيفون باية، الانترنت والصحافة الالكترونية، منشورات دار الخلدونية، الجزائر، 2016.
38. شاقا فرانكفورت، وناشميز دافيد ناشميز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ت: ليلي الطويل، بيترا للنشر والتوزيع، دمشق، 2004.
39. طلق عوض الله السواط، الإدارة العامة. المفاهيم. الوظائف. الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1428 هـ.
40. العاني مزهر شعبان، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة، عمان، 2014.
41. عبد الغني عماد، البحث الاجتماعي منهجيته، مراحلته، تقنياته، منشورات جزوس رس، طرابلس (لبنان)، 2002.

42. العفون نادية حسين، وسن ماهر جليل، التعلم المعرفي واستراتيجيات معالجة المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
43. عقيل محمد عقيل، أساسيات تقنية المعلومات، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014.
44. علام إسماعيل محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
45. عليان ربحي مصطفى، البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
46. العنزي محمد بن هلال بن فزاع الكسار، تطبيق الإدارة الإلكترونية: المفهوم، المزايا، المعوقات، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2017.
47. غالب ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، 2010.
48. _____، العلاق بشير، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
49. غيث محمد عاطف، التغير الاجتماعي والتخطيط، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1985.
50. فتوح جمعة صفاء، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، 2014.
51. القدوة محمد، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان، 2010.
52. قطيش عبد اللطيف، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013.
53. كافي مصطفى يوسف وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2012.
54. كافي مصطفى يوسف، التجارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2009.
55. _____، التعليم الإلكتروني والاقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2009.
56. _____، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دار رسلان للطباعة، دمشق، 2009.
57. الكبسي عامر، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2004.
58. لطفي طعلت ابراهيم، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

59. المبيضين صفوان، الحكومة الإلكترونية النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
60. محمد تقى هبة، تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الإلكترونية، دار العلم والإيمان، الإسكندرية، 2008.
61. محمد عبد الله جمال، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
62. محمود حامد فداء، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
63. محمود سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، 2009.
64. مداس فاروق، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002.
65. المسلم عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
66. المشهداني خالد أحمد فرقان، العبيدي رائد عبد الخالد عبد الله، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام، عمان، 2013.
67. المغربي محمد عبد الفتاح محمود، التجارة الإلكترونية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
68. المفرجي عادل حرحوش وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
69. المكاوي عاطف عبد الله، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
70. المكاوي محمد محمود، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، المنصورة (مصر)، 2011.
71. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، للنشر، جدة، 2004.
72. _____، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
73. الهادي محمد محمد، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000.

74. هارجروف روبيرت، الإدارة الافتراضية مهارات القيادة والاتصال والتفاعل عن بعد، خلاصات كتاب المدير ورجل الأعمال، العدد العاشر، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 2002.

75. هشام محمد، وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

76. الوليد بشار، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار الراية، عمان، 2009.

المجلات والدوريات

77. بن أعراب محمد، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة العمومية وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، "مجلة العلوم الاجتماعية"، العدد 19، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، ديسمبر 2014.

78. بن حسين سليمة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، "المجلة الجزائرية للأمن والتنمية"، 4 (2)، جامعة باتنة، جويلية 2014.

79. بوادي مصطفى، صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر-الصعوبات والآفاق-، "مجلة دفاتر السياسة والقانون"، 9(17)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2017.

80. بوزياني محمد، دولي لخضر، دور صناع المعرفة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، "مجلة البشائر الاقتصادية"، 5(2)، جامعة بشار، أوت 2019.

81. بوعبد الله ودان، مركان محمد البشير، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، "مجلة المالية والأسواق"، 2(3)، جامعة مستغانم، سبتمبر 2015.

82. بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، إستراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية (مشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية)، "مجلة الاقتصاد والتنمية"، العدد 01، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، جانفي 2013.

83. دراوسي مسعود، بن مسعود آدم، الحكومة الإلكترونية متطلبات ومعوقات تطبيقها، "مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"، 2(2)، جامعة البليدة 2، 2013.

84. زرزاز العياشي، الإدارة الإلكترونية: نظرة جديدة لإدارة المنظمات، "مجلة الحقيقة"، 14(33)، جامعة أحمد دراية، أدرار، جوان 2015.

85. زوامبية عبد النور، الإدارة العمومية الجزائرية: الواقع وحتمية التغيير، "مجلة البحوث السياسية والإدارية"، 1(2)، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة الجلفة، 2013.
86. سلامي نادية، الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر (الدور والتحديات)، "مجلة الحقوق والعلوم السياسية"، 2(2)، جامعة خنشلة، جوان 2015.
87. سلطان ميسر أحمد حسن، وآخرون، تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة هلوك وكلياتها، "المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز"، العدد 6، العراق.
88. شليحي الطاهر، قرينعي ربحية، الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات، "مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد"، 3(2)، 2019، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
89. الشمري أحمد عبد الله، وآخرون، دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، "مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية"، 18(2)، العراق، 2016.
90. شنوفي نور الدين، مولاي خليل، الاتجاه نحو إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: الانجازات والمعوقات، تجربة الضمان الاجتماعي، "مجلة الاستراتيجية والتنمية"، 6(10)، جامعة مستغانم، 2016.
91. ضامر وليد عبد الرحمن، إشكالية التغير الاجتماعي المعاصر من خلال - مقارنة لنظرية التخلف الثقافي عند وليام أوكبرن-، "المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية"، العدد 11، جانفي 2014.
92. عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر، "مجلة الإنسان والمجال"، العدد 02، المركز الجامعي نور البشير، البيض، أكتوبر 2015.
93. عرفة نصر طه حسن، مجدي مليحي عبد الكريم مليحي، استخدام نموذج قبول التكنولوجيا لتحليل اتجاهات ونوايا طلبة الجامعات السعودية نحو الاستعانة بالتعليم الإلكتروني لمقرراتهم الدراسية، "المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي"، 10(30)، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، صنعاء، 2017.
94. العزاوي نجم، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق، "مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية"، العدد 17، جامعة سطيف 1، 2017.

95. عشاش حمزة، خضري حمزة، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة بالجزائر، "مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية"، 5(01)، جامعة المسيلة، 2020.
96. عشبة عبد العزيز سلمى، الإدارة الإلكترونية: مدخل لتمييز أداء الإدارة العامة، "مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، 11(1)، جامعة الجلفة، 2018.
97. عولمي بسمة، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، "مجلة اقتصاديات شمال افريقيا"، 3(4)، جامعة الشلف، جوان 2006.
98. فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، "مجلة الاقتصاد الجديد"، 7(1)، جامعة خميس مليانة، 2016.
99. القحطاني سعيد بن صالح عبد الله، "نموذج قبول التقنية: نحو دراسة تأصيلية نظرية من منظور إسلامي"، "مجلة دراسات العلوم الإدارية"، 37(1)، الجامعة الأردنية، 2010.
100. مرزوقي وسيلة، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري، "مجلة العلوم الإنسانية"، 1(7)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، جوان 2017.
101. مروان صباح حسن، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، "مجلة الدنانير"، العدد 14، العراق، 2018.
102. مطالي ليلي، زغلول آمنة، الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، "مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد"، العدد 04، جامعة المسيلة، 2018.
103. المكي دراجي، راشدة موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، "مجلة العلوم القانونية والسياسية"، 9(1)، جامعة الوادي، جانفي 2018.
104. وهراني مجذوب، الصيرفة الإلكترونية كاستراتيجية لتفعيل الحكومة والحوكمة الإلكترونية، "مجلة الاستراتيجية والتنمية"، 2(3)، جامعة ابن باديس، مستغانم، جويلية 2012.

الأطروحات

105. آيت مهدي إيمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017-2018. (منشورة)
106. بن عبيد عبد الباسط، بعنوان متطلبات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019. (منشورة)

107. بوزكري جيلالي، بعنوان الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016. (منشورة)
108. الحاج عامر، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018. (منشورة)
109. رحمانى سناء، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017. (منشورة)
110. صبحي المهدي حسين بشير، بعنوان دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في الزاوية- ليبيا، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، 2017. (منشورة)
111. عبان عبد القادر، بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، أطروحة دكتوراه ل م د في علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015. (منشورة)

المحاضرات

112. سيساوي فضيلة، محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2013-2014.

المؤتمرات والملتقيات

113. آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، الصيرفة الإلكترونية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الخامس بعنوان: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا، عمان (الأردن)، يومي 4-5 يوليو 2007.
114. بن محمد الحسن حسين، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي-، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
115. بوخمخ عبد الفتاح، نظريات الفكر الإداري تطور وتبيان أم تنوع وتكامل، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الأول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، يومي 15-17 ديسمبر 2012.

116. رحمانى ربيع، الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمة العمومية في الجزائر (مرفق التربية الوطنية نموذجاً)، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي: حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني "واقع - تحديات - آفاق"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 26-27 نوفمبر 2018.

117. زرواق عائشة، انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على فاعلية القطاع المصرفي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي: حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني "واقع - تحديات - آفاق"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 26-27 نوفمبر 2018.

118. الطعامنة محمد محمود، نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، 18-20 أوت 2003.

119. فلاق محمد، رضوان أنساعد، الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها) عرض تجارب لبعض الدول العربية، الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب بالبليدة، يومي 13-14 ماي 2013.

التقارير

120. اللجنة الإقليمية للشرق الأوسط، ورقة تقنية، المعلومات الصحية والطبية في شرق المتوسط، البند 10 من جدول الأعمال، الدورة 48، منظمة الصحة العالمية المكتب الإقليمي للشرق المتوسط.

121. اللجنة الإلكترونية، ملخص الجزائر الإلكترونية، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، الجزائر، 2008.

122. لجنة الدراسات لقطاع تنمية الاتصالات، المسألة 2/2 المعلومات والاتصالات/ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض الصحة الإلكترونية التقرير النهائي، الاتحاد الدولي للاتصالات، 2014-2017.

123. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، استراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر 2020، الملخص التنفيذي، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطر، د.س.

124. وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيا الحديثة، المغرب الرقمي 2013 الاستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي، وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيا الحديثة، المملكة المغربية، 2009.

القوانين والمراسيم التنفيذية

125. القانون رقم 15-04 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق أول فبراير سنة 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الجريدة الرسمية، العدد 06 بتاريخ 10 فبراير سنة 2015.

المواقع الإلكترونية

126. الإذاعة الجزائرية، عصنة الإدارة : وتيرة متصاعدة في تجسيد المشاريع الموكلة لوزارة الداخلية، <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20190505/168905.html>

127. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، تأثير العولمة على الإدارة، <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60610-impact-of-globalization-on-management.html>

128. البنك الوطني الجزائري، <https://www.bna.dz/ar/>

129. بوابة الحكومة التونسية، الإدارة الإلكترونية في تونس، <http://www.tunisie.gov.tn/117> -<http://www.tunisie.gov.tn/117> الإدارة الإلكترونية في تونس. <http://www.tunisie.gov.tn/117>

130. بوابة الحكومة المصرية، <https://www.egypt.gov.eg/english/general/about.aspx>

131. تخفيف الإجراءات الإدارية، <http://www.wilaya-sidibelabbes.dz/transportation/ProcedureAdministratif.html>

132. حكومة قطر الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية 2020، <https://portal.www.gov.qa/wps/portal/homepage?changeLanguage=ar>

133. دزاير ويك أند، الإدارة الجزائرية لا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، <http://www.dzairnews.com>

134. طائشة بومدين، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، http://www.univ-chlef.dz/uahbc/semnaries_2008/dicember_2008/com_dic_2008_29.pdf

135. طلال ناظم الزهيري، مقياس ليكرت: الأخطاء الشائعة في استخدامه، <http://drtazuhairi.blogspot.com/2016/12/v-behaviorurldefaultvmlo.html>

المراجع باللغة الأجنبية

الكتب

147. Hossein Rahman sersht and all ,**E-Management : Barriers and challenges in iran**, E-owerkraklad, 2008.
148. Bernd, Wirtz, Peter Daiser, **E-Government Strategy Proceesinstuments**, 2nd edition, German University of administration Sciences Speyer chair for information and communication Management, 2017.

المجلات والدوريات

149. Yaser Ahangari Nanehkaran , An Introduction To Electronic Commerce, « international journal of scientific & Technologoyreserch », 2(4), APRIL 2013.
150. Mohammed Alshehri, Steve Drew, **E-Government Fundamentals**, IADIS International Conference ICT, Society and Human Beings 2010.
151. Assad Ahmed Abdelqader Alsakarneh, Shen Chao Hong ,**The Impact of Electronic Management on Human Resource Development**, International Journal of Science and Reseaech (IJSR), 4(11), November 2015, India.
152. Jean Jacques Pluchart ,Le changement organizationnel des entreprises de la net-économie , « **La Revue des sciences de gestion** », n° 234, France, novembre_decembre 2008.
153. Gary C. Moore, Izak Benbasat, Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation, « **Information systems research** », 2(3), 1991
154. Thompson, & all, Personal computing:toward a conceptual model of utilization, « **MIS quarterly** », 15(1), 1991, P 126.
155. Huthaifa Abdelkarim Ali Ellatif, Sammani Abdulmutalib Ahmed, E-Management : configuration, functions and role in Improving Performance of arab institutions and organization , « **international Journal of computer Applications** » , Volume 80-N°,6,october 2013.
156. Hassan.N. Rawash, Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions, « **Academic Research International** », 5(5) September 2014.
157. Sangrà, A., Valachopoulos, D., & Cabrera, D ,Building an Inclusive Definition of E-Learning: An Approach to the Conceptual Framework. « **The International Review of Reserch in Open Distance Learning** », 2, 2012.

المؤتمرات:

158. Hani K. Al-jedaibi, **Determining How Information Technology is Changing The Role OfLeadership in Virtual Organization**, A research paper Submitted to Graduate College, Universityof Wisconsin-Stout, December 2001.

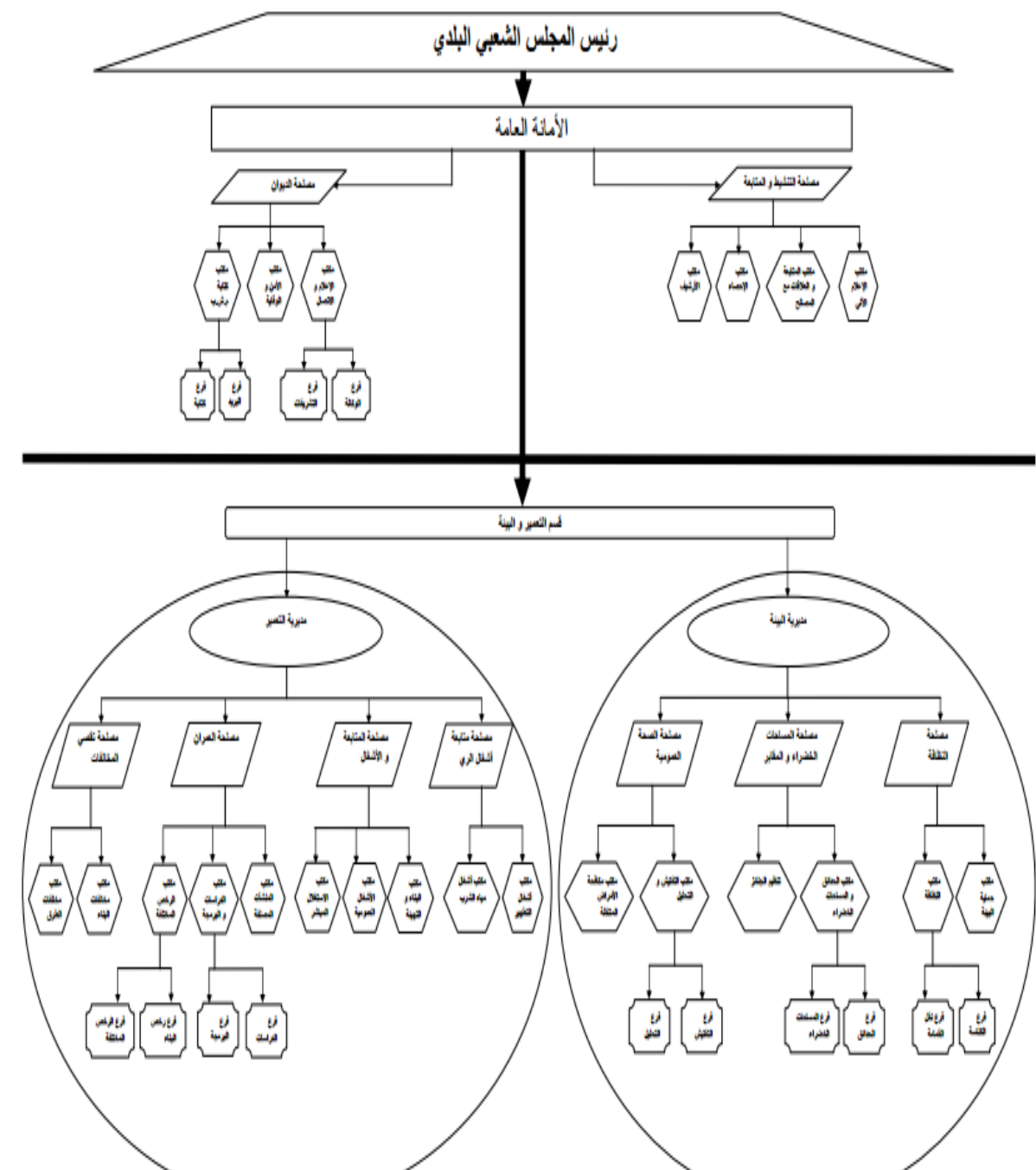
159. Iren krebs, JastynaPatalas-Maliszewska, **An E-administration Strategy for innovatiom transfer**, 5th International Vilnius Conference EURO Mini Conference “Knowledge-Based Technologies and OR Methodologies for Strategic Decisions of Sustainable Development”, Vilnius, LITHUANIA, September 30–October 3, 2009.

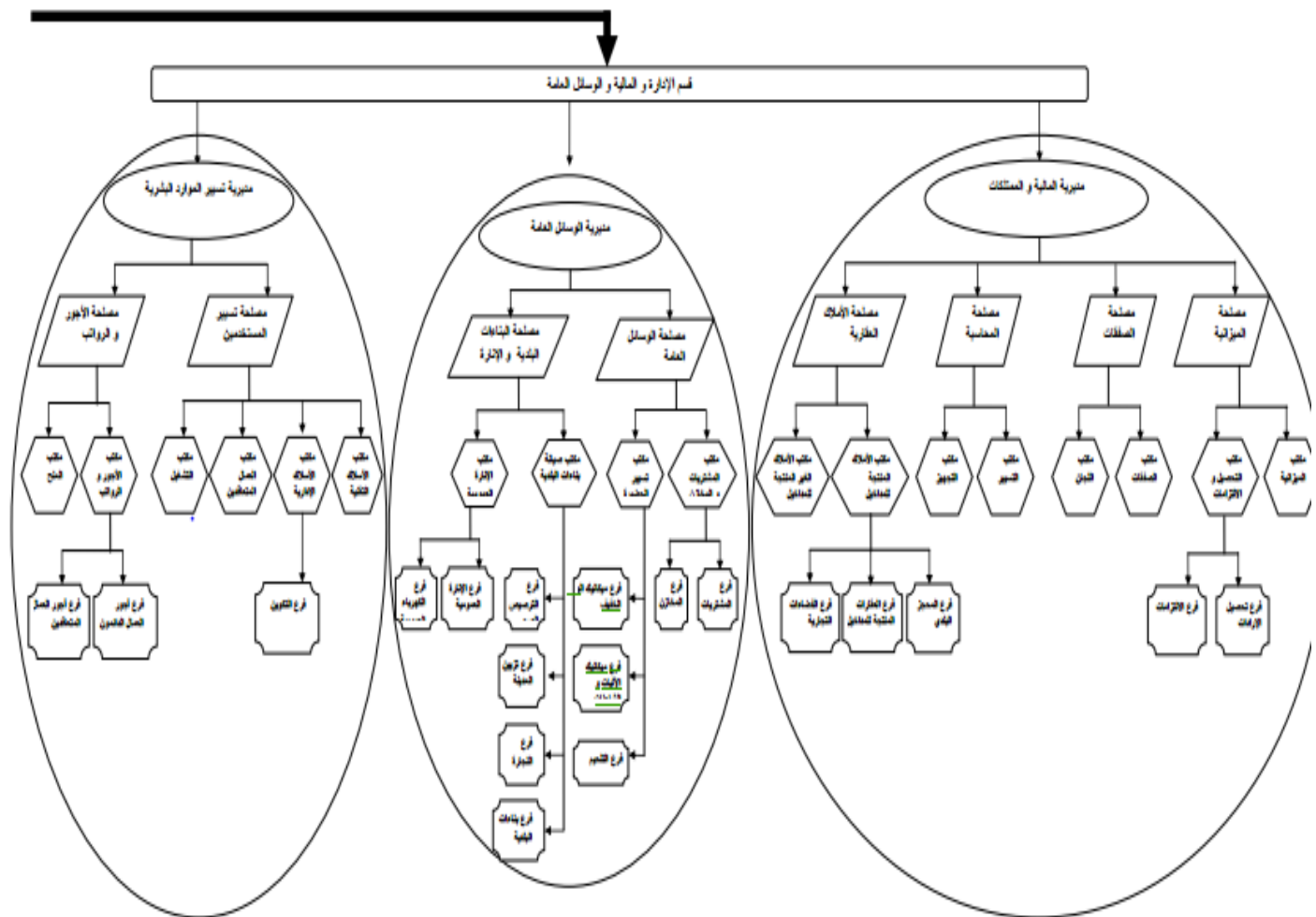
المواقع الإلكترونية

160. Ministère des technologies de la communication et de l'économie numérique, **Plan National Stratégique Tunisie Digitale 2020**, <https://www.mtcen.gov.tn/index.php?id=14&L=1>.
161. Speedtest, **Speedtest Global Index**, <http://www.speedtest.net/global-index>.
162. Speedtest**Global Index**, **Algeria April 2020**, <https://www.speedtest.net/global-index/algeria>.

الملاحق

ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة





ملحق رقم 02: استبيان الدراسة



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



استمارة استبيان:

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علم الاجتماع تخصص
علم اجتماع التنظيم والعمل
المعنونة ب:

الإدارة الإلكترونية ومعيقات الممارسة في المؤسسة
الجزائرية
دراسة ميدانية بالإدارة المحلية - بلدية بسكرة أنموذجا-

نرجو من سيادتكم التكرم والإجابة على أسئلة الاستمارة بكل صدق وصراحة، من أجل
مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار
الذي ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة، ونحيطكم علماً أن المعلومات سرية،
وستستخدم لأغراض علمية فقط.

السنة الجامعية 2020-2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. سنوات الخبرة:
2. القسم/ المصلحة:
3. درجة التحكم في تقنيات الإعلام الآلي ☐ ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة
4. معلوماتك عن الإدارة الإلكترونية ☐ عامة ☐ متوسطة ☐ معمقة

المحور الثاني: المعايير التقنية

الرقم	العبارات	أبدا	نادر	غالبا	دائما
بعد التقنيات المادية والبرمجية	1. تساير بلدية بكرة سرعة تطورات التكنولوجيات الحديثة				
	2. بلدية بكرة مسايرة للتحديثات الحاصلة في البرامج الرقمية				
	3. تملك بلدية بكرة برامج فعالة للحماية من الفيروسات				
	4. تتعامل بلدية بكرة بشبكة اكسترنات تربط بينها وبين المؤسسات أو الإدارات ذات الصلة بها مثل المحكمة، صندوق الضمان الاجتماعي...إلخ.				
	5. تتعامل بلدية بكرة بشبكة أنترنات واسعة تربط بين مختلف المصالح والأقسام				
	6. تتوفر تكنولوجيا المعلومات بكميات كافية في مصلحتك				
	7. تحدث انقطاعات متكررة لشبكة الأنترنت في مصلحتك				
	8. التطبيقات المستخدمة في مصلحتك تضمن سرية المعلومات				
بعد صناع المعرفة	9. تعمل بلدية بكرة على توظيف مهندسين وتقنيي مختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الإعلام الآلي)				
	10. يتواجد ببلدية بكرة عدد كاف من المختصين (المهندسين والتقنيين) في المعلوماتية				
	11. مهندسي وتقنيي المعلوماتية في بلدية بكرة يقفون على انشغالاتكم واستفساراتكم حول التطبيقات الإلكترونية				
	12. يقوم المختصون (المهندسون، التقنيون) بزيارات تفقدية لمختلف المصالح والأقسام من أجل المراقبة والمتابعة				
	13. يتم تحيين (Mise à jour) قاعدة البيانات بصفة دورية على مستوى بلدية بكرة				
	14. يقف المهندسون والتقنيون على مشاكل واعطاب الأجهزة المستخدمة في مصلحتك				
	15. تتلقون مساعدة من مهندسي أو تقنيي المعلوماتية على كيفية استعمال التقنيات الإلكترونية				
	16. تؤخذ اقتراحاتكم وانشغالاتكم بعين الاعتبار من طرف مهندسين وتقنيي المعلوماتية				
	17. تخصص بلدية بكرة موارد مالية توجه لاقتناء الحاسبات الآلية، ولواحقها.				

				18. تخصص بلدية بسكرة موارد مالية لصيانة الأجهزة والمعدات الإلكترونية	
				19. تخصص بلدية بسكرة ميزانية خاصة لشراء أنظمة الحماية والوقاية من الفيروسات	
				20. يستفيد الإداريون في مصلحتك من دورات تدريبية عن الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية	
				21. تخصص بلدية بسكرة ميزانية لتأهيل مهندسو وتقنيو المعلوماتية في البلدية	
				22. الأجهزة والمعدات المستعملة في مصلحتك ذات جودة	
				23. تقدم إدارتك حوافز مادية للموظفين المتميزين في العمل الإلكتروني	
				24. تقوم بلدية بسكرة بحملات تحسيسية حول الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين	
المحور الثالث: المعوقات البشرية					
				25. تقوم بلدية بسكرة بتأهيل ورسلكة الموظفين على التكنولوجيات الحديثة المتعلقة بالخدمة الإلكترونية	بعد كفاءة المورد البشري
				26. تتيح لكم بلدية بسكرة دورات تطبيقية عن كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة	
				27. يتحكم الموظفون في بلدية بسكرة بتكنولوجيا الإعلام الآلي	
				28. تسند الوظائف المرتكزة على العمل الإلكتروني للموظف ذو الكفاءة الإلكترونية	
				29. تتعلم أساسيات التحكم في التقنيات الإلكترونية ذاتيا	
				30. تفهم آليات عمل التطبيقات الإلكترونية التي يتطلبها عملك الإداري	
				31. استفدت من حضور الملتقيات التكوينية التي برمجتها وزارة الداخلية لصالح عمال البلدية	
				32. تواجهك صعوبة كي تصبح ماهرا في التعامل مع البرامج والتطبيقات الإلكترونية المستخدمة في عملك	بعد الثقافة الإلكترونية
				33. تقوم القيادات الإدارية في بلدية بسكرة على نشر الثقافة الإلكترونية بين الموظفين	
				34. يدرك الموظفون أهمية وجدوى العمل الإلكتروني في بلدية بسكرة	
				35. الانتقال إلى العمل الإلكتروني على مستوى بلدية بسكرة يعتبر ضروريا لك	
				36. تتحكم في اللغة الأجنبية المستخدمة في التطبيقات الإلكترونية في مصلحتك	
				37. في ضوء الخدمات الإلكترونية لا تزال تعرف بلدية بسكرة الوساطة (المعرفة) لإنجاز المعاملات	
				38. يتفاعل مستخدمي بلدية بسكرة (المواطنين) مع الخدمات الإلكترونية المتاحة في الأنترنت	
				39. يمتلك مستخدمي بلدية بسكرة (المواطنين) وعي تقافي بالخدمات الإلكترونية المتاحة في الأنترنت	
				40. يتوافد المواطنون شخصا على البلدية للاستفسار على الخدمات الإلكترونية	
				41. تسهر القيادات في بلدية بسكرة على توضيح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة	

				الإلكترونية للموظفين	
				42. يدرك الموظفون مفهوم الخدمة الإلكترونية على مستوى بلدية بسكرة	
				43. تدعم إجراءات التغيير الإداري الإلكتروني في بلدية بسكرة	
				44. ترغب في التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية والتحول للعمل الإلكتروني	
				45. تفضل التعامل مع المستخدمين وجها لوجه بدلا من التعامل معهم آليا (عن طريق الأنترنت)	
				46. تتخوف من فقدان صلاحياتك الإدارية عند التحول الكامل للعمل الإلكتروني	
				47. يتمسك الموظفون بالأساليب الإدارية التقليدية على مستوى بلدية بسكرة	
				48. يبدي موظفي بلدية بسكرة مقاومة للتحويل نحو العمل الإلكتروني	
المحور الرابع: المعايير التنظيمية					
				49. القوانين والتشريعات المتاحة كفيلة لتنظيم الخدمات الإلكترونية على مستوى البلديات	بعد التشريعي والقانوني
				50. تتماشى النصوص القانونية مع متطلبات المعاملات الإلكترونية المتاحة على مستوى البلديات	
				51. توجد قوانين منظمة للتوقيع الإلكتروني للوثائق المتاحة على مستوى البلديات	
				52. تقوم السلطات المعنية بتعيين القوانين المعمول بها على مستوى البلديات لتتوافق مع متطلبات الخدمات الإلكترونية	
				53. تعمل السلطات المعنية على تفعيل آلية التوقيع الإلكتروني في الخدمة العمومية المتاحة على مستوى البلديات	
				54. تعمل بلدية بسكرة على سن نصوص تنظيمية تتوافق مع متطلبات العمل الإداري الإلكتروني	
				55. القوانين التنظيمية في بلدية بسكرة تحد من مرونتك في الإبداع في العمل الإلكتروني	
				56. يسمح للموظفين بإضافة بيانات هامشية لبعض الوثائق الإلكترونية	
				57. بيئة العمل في بلدية بسكرة ملائمة لمختلف الأعمال والمهام التي تتطلبها الخدمات الإلكترونية	المناخ التنظيمي
				58. في بلدية بسكرة ينظر للموظف على أنه مصدر مهم في عملية التحول للعمل الإلكتروني	
				59. القيادات الإدارية في بلدية بسكرة تشجعكم على التحول للعمل الإلكتروني	
				60. تستثمر إدارة بلدية بسكرة في مهارات الموظفين الإلكترونية	
				61. تراعي الإدارة في بلدية بسكرة العدالة في تقديم الدورات التدريبية على التقنيات الإلكترونية	
				62. تسهر إدارة بلدية بسكرة على تهيئة الأفراد نفسيا لعملية التحول للعمل الرقمي	
				63. تقوم الإدارة في بلدية بسكرة بتقديم حوافز مالية للموظفين في إطار التحول للعمل	

				الإلكتروني		
				64. يشجعكم الرؤساء على التعلم الذاتي على تقنيات المعلومات الحديثة		
				65. في ضوء التحول الرقمي تنتهج بلدية بسكرة استراتيجيات عمل أكثر مرونة بعيدا عن الجمود والروتين		
				66. تتبنى القيادات الإدارية في بلديكم سياسات إلكترونية في مجال التخطيط والرقابة والتنظيم		
				67. العمل للإلكتروني يقلل من مركزية السلطة والقرارات في بلدية بسكرة		
				68. الاتصال بين المصالح والأقسام في البلدية يتم عن طريق النظم الإلكترونية		
				69. المعلومات متاحة إلكترونيا على مستوى بلدية بسكرة		
				70. تدعم إدارتكم قسم الرقمنة والإعلام الآلي		
				71. يتم التنسيق بين مختلف المديريات في بلدية بسكرة إلكترونيا		
				72. يقوم المسؤولون في قطاع الخدمة العمومية بتقييم ومتابعة التحول للعمل الإلكتروني		

العناصر التنظيمية

ملحق رقم 03: دليل الملاحظة

درجة الملاحظة			عنصر الملاحظة
جيدة	مقبولة	ضعيفة	
			1. توفر الحواسيب
			2. توفر المساحات الضوئية وأجهزة التصوير الرقمية
			3. توفر الطابعات
			4. انقطاع الانترنت
			5. سلامة الأجهزة الرقمية
			6. تبادل البيانات بين المكاتب إلكترونياً
			7. التقليل من المحابة في معالجة الملفات
			8. التوافد للمكاتب والمصالح للاستفسار عن إجراءات المعاملات
			9. بيئة عمل صحية
			10. القضاء على الطابور في الشباك

ملحق رقم 04: قائمة المحكمين

الرقم	المحكم	التخصص	المؤسسة
1.	أ.د/ أسماء بن تركي	علم اجتماع التربية	جامعة بسكرة
2.	أ.د/ محمود قرزیز	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة برج بوعريريج
3.	د/ اسمهان بلوم	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة مسيلة
4.	د/ نوال زغينة	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة باتنة 1
5.	د/ بلقاسم مزيوة	علم اجتماع تنمية الموارد البشرية	جامعة تبسة
6.	د/ صونية حداد	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة باتنة 1
7.	د/ مريم شباح	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة مسيلة

ملحق رقم 05: مخرجات Spss

➤ ثبات الاستبيان بمعامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

الثبات العام للاستبيان

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,972	72

المحور الأول: المعوقات التقنية والمالية

البعد الأول: التقنيات المادية والبرمجية

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,853	8

البعد الثاني: عمال المعرفة

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,866	8

البعد الثالث: الجانب المالي

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,802	8

ثبات المحور ككل:

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,921	24

المحور الثالث: المعوقات البشرية

البعد الأول: كفاءة المورد البشري

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,896	8

البعد الثاني: مقاومة التغيير

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,891	8

البعد الثالث: الجانب الثقافي

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,863	8

ثبات المحور ككل

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,941	24

المحور الثالث: المعوقات التنظيمية

البعد الأول: البعد التشريعي والقانوني

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,894	8

البعد الثاني: المناخ التنظيمي

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,885	8

البعد الثالث: العناصر التنظيمية

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,864	8

تبات المحور ككل

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,933	24

➤ التجزئة النصفية

محور المعوقات التقنية والمالية

البعد الأول: بعد التقنيات المادية والبرمجية

ReliabilityStatistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,669
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	,802
		N of Items	4 ^b
		Total N of Items	8
		CorrelationBetween Forms	,746
Spearman-Brown Coefficient	EqualLength	,854	
	UnequalLength	,854	
	Guttman Split-Half Coefficient	,840	

a. The items are: q1, q2, q3, q4.

b. The items are: q5, q6, q7, q8.

البعد الثاني: صناع المعرفة

ReliabilityStatistics				
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,799	
		N of Items	4 ^a	
	Part 2	Value	,747	
		N of Items	4 ^b	
		Total N of Items		8
		CorrelationBetween Forms		,733
Spearman-Brown Coefficient	EqualLength		,846	
	UnequalLength		,846	
	Guttman Split-Half Coefficient		,841	

a. The items are: q9, q10, q11, q12.

b. The items are: q13, q14, q15, q16.

البعد الثالث: الجانب المالي

ReliabilityStatistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,619
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	,722
		N of Items	4 ^b
		Total N of Items	8
		CorrelationBetween Forms	,657
Spearman-Brown Coefficient	EqualLength	,793	
	UnequalLength	,793	
	Guttman Split-Half Coefficient	,792	

a. The items are: q17, q18, q19, q20.

b. The items are: q21, q22, q23, q24.

محور المعوقات البشرية

البعد الأول: كفاءة المورد البشري

ReliabilityStatistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,705
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	,891
		N of Items	4 ^b
		Total N of Items	8
		CorrelationBetween Forms	,798
Spearman-Brown Coefficient	EqualLength	,888	
	UnequalLength	,888	
	Guttman Split-Half Coefficient	,858	

a. The items are: q25, q26, q27, q28.

b. The items are: q29, q30, q31, q32.

البعد الثاني: الثقافة الإلكترونية

ReliabilityStatistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,794
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	,671
		N of Items	4 ^b
		Total N of Items	8
		CorrelationBetween Forms	,833
Spearman-Brown Coefficient	EqualLength	,909	
	UnequalLength	,909	
	Guttman Split-Half Coefficient	,909	

a. The items are: q41, q42, q43, q44.

b. The items are: q45, q46, q47, q48.

البعد الثالث: الاستجابة للتغيير الإلكتروني

ReliabilityStatistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,747
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	,833
		N of Items	4 ^b
		Total N of Items	8
		CorrelationBetween Forms	,839
Spearman-Brown Coefficient	EqualLength	,912	
	UnequalLength	,912	
	Guttman Split-Half Coefficient	,907	

a. The items are: q33, q34, q35, q36.

b. The items are: q37, q38, q39, q40.

محور المعينات التنظيمية

البعد الأول: البعد التشريعي والقانوني

ReliabilityStatistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,785
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	,788
		N of Items	4 ^b
		Total N of Items	8
		CorrelationBetween Forms	,892
Spearman-Brown Coefficient	EqualLength	,943	
	UnequalLength	,943	
	Guttman Split-Half Coefficient	,939	

a. The items are: q49, q50, q51, q52.

b. The items are: q53, q54, q55, q56.

البعد الثاني: المناخ التنظيمي

ReliabilityStatistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,855
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	,774
		N of Items	4 ^b
		Total N of Items	8
		CorrelationBetween Forms	,716
Spearman-Brown Coefficient	EqualLength	,834	
	UnequalLength	,834	
	Guttman Split-Half Coefficient	,834	

a. The items are: q57, q58, q59, q60.

b. The items are: q61, q62, q63, q64.

البعد الثالث: العناصر التنظيمية

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,798
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	,705
		N of Items	4 ^b
		Total N of Items	8
		Correlation Between Forms	,781
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	,877
		Unequal Length	,877
		Guttman Split-Half Coefficient	,875

a. The items are: q65, q66, q67, q68.

b. The items are: q69, q70, q71, q72.

➤ الاتساق الداخلي للاستبيان

محور المعوقات التقنية

البعد الأول: التقنيات المادية والبرمجية

Correlations									
	المادية	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8
المادية	Pearson Correlation	1	,587*	,637**	,679**	,571*	,721**	,886**	,651**
	Sig. (2-tailed)		,017	,008	,004	,021	,002	,000	,006
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
q1	Pearson Correlation	,587*	1	,419	,488	,151	,410	,567*	-,077
	Sig. (2-tailed)	,017		,106	,055	,576	,114	,022	,119
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
q2	Pearson Correlation	,637**	,419	1	,593*	,545*	,416	,608*	,107
	Sig. (2-tailed)	,008	,106		,015	,029	,109	,012	,204
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
q3	Pearson Correlation	,679**	,488	,593*	1	,246	,249	,624**	,299
	Sig. (2-tailed)	,004	,055	,015		,359	,352	,010	,236
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
q4	Pearson Correlation	,571*	,151	,545*	,246	1	,766**	,558*	,695**
	Sig. (2-tailed)	,021	,576	,029	,359		,001	,025	,003
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
q5	Pearson Correlation	,721**	,410	,416	,249	,766**	1	,547*	,812**
	Sig. (2-tailed)	,002	,114	,109	,352	,001		,028	,000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16

q6	Pearson Correlation	,886**	,567*	,608*	,624**	,558*	,547*	1	,537*	,541*
	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,012	,010	,025	,028		,032	,031
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q7	Pearson Correlation	,651**	,406	,336	,314	,695**	,812**	,537*	1	,339
	Sig. (2-tailed)	,006	,119	,204	,236	,003	,000	,032		,199
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q8	Pearson Correlation	,575*	-,077	,107	,299	,194	,237	,541*	,339	1
	Sig. (2-tailed)	,020	,776	,694	,260	,473	,376	,031	,199	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد الثاني:صناع المعرفة

Correlations

		Correlations								
		المعرفة	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16
المعرفة	Pearson Correlation	1	,592*	,681**	,810**	,751**	,720**	,674**	,799**	,600*
	Sig. (2-tailed)		,016	,004	,000	,001	,002	,004	,000	,014
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q9	Pearson Correlation	,592*	1	,402	,550*	,149	,288	,188	,431	-,026
	Sig. (2-tailed)	,016		,123	,027	,581	,279	,487	,096	,923
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q10	Pearson Correlation	,681**	,402	1	,652**	,558*	,538*	,340	,554*	,326
	Sig. (2-tailed)	,004	,123		,006	,025	,032	,198	,026	,218
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q11	Pearson Correlation	,810**	,550*	,652**	1	,688**	,312	,346	,869**	,532*
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,006		,003	,240	,189	,000	,034
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q12	Pearson Correlation	,751**	,149	,558*	,688**	1	,593*	,290	,579*	,688**
	Sig. (2-tailed)	,001	,581	,025	,003		,015	,277	,019	,003
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q13	Pearson Correlation	,720**	,288	,538*	,312	,593*	1	,609*	,248	,234
	Sig. (2-tailed)	,002	,279	,032	,240	,015		,012	,354	,383
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q14	Pearson Correlation	,674**	,188	,340	,346	,290	,609*	1	,492	,374
	Sig. (2-tailed)	,004	,487	,198	,189	,277	,012		,053	,154
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q15	Pearson Correlation	,799**	,431	,554*	,869**	,579*	,248	,492	1	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000	,096	,026	,000	,019	,354	,053		,002
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

q16	Pearson Correlation	,600*	-,026	,326	,532*	,688**	,234	,374	,711**	1
	Sig. (2-tailed)	,014	,923	,218	,034	,003	,383	,154	,002	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد الثالث: الجانب المالي

Correlations

		Correlations								
		المالي	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24
المالي	Pearson Correlation	1	,559*	,635**	,654**	,639**	,761**	,654**	,736**	,570*
	Sig. (2-tailed)		,024	,008	,006	,008	,001	,006	,001	,021
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q17	Pearson Correlation	,559*	1	,363	,061	,112	,498*	,508*	,395	,445
	Sig. (2-tailed)	,024		,167	,822	,681	,050	,045	,130	,084
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q18	Pearson Correlation	,635**	,363	1	,451	,227	,216	,572*	,252	,177
	Sig. (2-tailed)	,008	,167		,080	,397	,421	,021	,346	,512
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q19	Pearson Correlation	,654**	,061	,451	1	,466	,328	,289	,316	,587*
	Sig. (2-tailed)	,006	,822	,080		,069	,214	,277	,233	,017
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q20	Pearson Correlation	,639**	,112	,227	,466	1	,453	,376	,253	,324
	Sig. (2-tailed)	,008	,681	,397	,069		,078	,151	,345	,221
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q21	Pearson Correlation	,761**	,498*	,216	,328	,453	1	,206	,748**	,532*
	Sig. (2-tailed)	,001	,050	,421	,214	,078		,443	,001	,034
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q22	Pearson Correlation	,654**	,508*	,572*	,289	,376	,206	1	,345	,206
	Sig. (2-tailed)	,006	,045	,021	,277	,151	,443		,190	,443
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q23	Pearson Correlation	,736**	,395	,252	,316	,253	,748**	,345	1	,439
	Sig. (2-tailed)	,001	,130	,346	,233	,345	,001	,190		,089
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q24	Pearson Correlation	,570*	,445	,177	,587*	,324	,532*	,206	,439	1
	Sig. (2-tailed)	,021	,084	,512	,017	,221	,034	,443	,089	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

محور المعوقات البشرية

البعد الأول: كفاءة المورد البشري

Correlations

		الكفاءة	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32
الكفاءة	Pearson Correlation	1	,544*	,575*	,697**	,702**	,838**	,741**	,842**	,761**
	Sig. (2-tailed)		,029	,020	,003	,002	,000	,001	,000	,001
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q25	Pearson Correlation	,544*	1	,256	,350	,474	,623**	,518*	,396	,534*
	Sig. (2-tailed)	,029		,339	,184	,064	,010	,040	,129	,033
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q26	Pearson Correlation	,575*	,256	1	,362	,332	,369	,397	,700**	,278
	Sig. (2-tailed)	,020	,339		,168	,209	,159	,128	,003	,296
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q27	Pearson Correlation	,697**	,350	,362	1	,556*	,669**	,339	,485	,660**
	Sig. (2-tailed)	,003	,184	,168		,025	,005	,199	,057	,005
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q28	Pearson Correlation	,702**	,474	,332	,556*	1	,761**	,300	,358	,749**
	Sig. (2-tailed)	,002	,064	,209	,025		,001	,259	,174	,001
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q29	Pearson Correlation	,838**	,623**	,369	,669**	,761**	1	,524*	,614*	,966**
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,159	,005	,001		,037	,011	,000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q30	Pearson Correlation	,741**	,518*	,397	,339	,300	,524*	1	,738**	,403
	Sig. (2-tailed)	,001	,040	,128	,199	,259	,037		,001	,122
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q31	Pearson Correlation	,842**	,396	,700**	,485	,358	,614*	,738**	1	,475
	Sig. (2-tailed)	,000	,129	,003	,057	,174	,011	,001		,063
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q32	Pearson Correlation	,761**	,534*	,278	,660**	,749**	,966**	,403	,475	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,033	,296	,005	,001	,000	,122	,063	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد الثامن: الثقافة الإلكترونية

Correlations

		الثقافي	q41	q42	q43	q44	q45	q46	q47	q48
الثقافي	Pearson Correlation	1	,540*	,594*	,716**	,885**	,510*	,584*	,578*	,722**
	Sig. (2-tailed)		,031	,015	,002	,000	,044	,018	,019	,002
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q41	Pearson Correlation	,540*	1	,430	,218	,542*	,369	,154	,271	,680**
	Sig. (2-tailed)	,031		,096	,417	,030	,160	,568	,311	,004
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q42	Pearson Correlation	,594*	,430	1	,385	,556*	,747**	,367	,648**	,419
	Sig. (2-tailed)	,015	,096		,141	,025	,001	,163	,007	,106
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q43	Pearson Correlation	,716**	,218	,385	1	,802**	,450	,426	,242	,608*
	Sig. (2-tailed)	,002	,417	,141		,000	,081	,100	,367	,012
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q44	Pearson Correlation	,885**	,542*	,556*	,802**	1	,537*	,411	,487	,808**
	Sig. (2-tailed)	,000	,030	,025	,000		,032	,114	,056	,000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q45	Pearson Correlation	,510*	,369	,747**	,450	,537*	1	,314	,419	,504*
	Sig. (2-tailed)	,044	,160	,001	,081	,032		,236	,106	,047
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q46	Pearson Correlation	,584*	,154	,367	,426	,411	,314	1	,482	,076
	Sig. (2-tailed)	,018	,568	,163	,100	,114	,236		,059	,781
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q47	Pearson Correlation	,578*	,271	,648**	,242	,487	,419	,482	1	,277
	Sig. (2-tailed)	,019	,311	,007	,367	,056	,106	,059		,298
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q48	Pearson Correlation	,722**	,680**	,419	,608*	,808**	,504*	,076	,277	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,106	,012	,000	,047	,781	,298	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد الثاني: الاستجابة للتغيير الإلكتروني

Correlations

		المقاومة	q33	q34	q35	q36	q37	q38	q39	q40
المقاومة	Pearson Correlation	1	,622*	,827**	,553*	,578*	,587*	,629**	,621*	,827**
	Sig. (2-tailed)		,010	,000	,026	,019	,017	,009	,010	,000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q33	Pearson Correlation	,622*	1	,540*	,622*	,320	,438	,620*	,350	,540*
	Sig. (2-tailed)	,010		,031	,010	,228	,090	,010	,183	,031
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q34	Pearson Correlation	,827**	,540*	1	,500*	,343	,635**	,838**	,529*	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,000	,031		,049	,193	,008	,000	,035	,000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q35	Pearson Correlation	,553*	,622*	,500*	1	,264	,487	,471	,335	,500*
	Sig. (2-tailed)	,026	,010	,049		,324	,056	,066	,204	,049
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q36	Pearson Correlation	,578*	,320	,343	,264	1	,399	,324	,248	,343
	Sig. (2-tailed)	,019	,228	,193	,324		,126	,220	,354	,193
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q37	Pearson Correlation	,587*	,438	,635**	,487	,399	1	,744**	,270	,635**
	Sig. (2-tailed)	,017	,090	,008	,056	,126		,001	,313	,008
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q38	Pearson Correlation	,629**	,620*	,838**	,471	,324	,744**	1	,264	,838**
	Sig. (2-tailed)	,009	,010	,000	,066	,220	,001		,324	,000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q39	Pearson Correlation	,621*	,350	,529*	,335	,248	,270	,264	1	,529*
	Sig. (2-tailed)	,010	,183	,035	,204	,354	,313	,324		,035
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q40	Pearson Correlation	,827**	,540*	1,000**	,500*	,343	,635**	,838**	,529*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,031	,000	,049	,193	,008	,000	,035	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

محور المعينات التنظيمية

البعد الأول: الجانب التشريعي والقانوني

Correlations

		التشريعي	q49	q50	q51	q52	q53	q54	q55	q56
التشريعي	Pearson Correlation	1	,511*	,691**	,805**	,769**	,813**	,809**	,774**	,630**
	Sig. (2-tailed)		,043	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,009
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q49	Pearson Correlation	,511*	1	,418	,295	,641**	,219	,605*	,335	,559*
	Sig. (2-tailed)	,043		,107	,268	,007	,415	,013	,205	,024
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q50	Pearson Correlation	,691**	,418	1	,444	,475	,555*	,590*	,820**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,003	,107		,085	,063	,026	,016	,000	,004
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q51	Pearson Correlation	,805**	,295	,444	1	,680**	,696**	,733**	,532*	,415
	Sig. (2-tailed)	,000	,268	,085		,004	,003	,001	,034	,110
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q52	Pearson Correlation	,769**	,641**	,475	,680**	1	,673**	,589*	,476	,565*
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,063	,004		,004	,016	,062	,023
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q53	Pearson Correlation	,813**	,219	,555*	,696**	,673**	1	,461	,515*	,468
	Sig. (2-tailed)	,000	,415	,026	,003	,004		,072	,041	,067
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q54	Pearson Correlation	,809**	,605*	,590*	,733**	,589*	,461	1	,626**	,490
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,016	,001	,016	,072		,009	,054
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q55	Pearson Correlation	,774**	,335	,820**	,532*	,476	,515*	,626**	1	,495
	Sig. (2-tailed)	,000	,205	,000	,034	,062	,041	,009		,051
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q56	Pearson Correlation	,630**	,559*	,676**	,415	,565*	,468	,490	,495	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,024	,004	,110	,023	,067	,054	,051	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد الثاني: المناخ التنظيمي

Correlations

		المناخ	q57	q58	q59	q60	q61	q62	q63	q64
المناخ	Pearson Correlation	1	,697**	,734**	,731**	,853**	,655**	,778**	,566*	,847**
	Sig. (2-tailed)		,003	,001	,001	,000	,006	,000	,022	,000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q57	Pearson Correlation	,697**	1	,478	,624**	,550*	,293	,365	,603*	,562*
	Sig. (2-tailed)	,003		,061	,010	,027	,271	,164	,013	,024
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q58	Pearson Correlation	,734**	,478	1	,519*	,766**	,305	,405	,627**	,630**
	Sig. (2-tailed)	,001	,061		,039	,001	,251	,120	,009	,009
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q59	Pearson Correlation	,731**	,624**	,519*	1	,658**	,246	,343	,507*	,519*
	Sig. (2-tailed)	,001	,010	,039		,006	,358	,194	,045	,039
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q60	Pearson Correlation	,853**	,550*	,766**	,658**	1	,300	,605*	,447	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,001	,006		,259	,013	,083	,008
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q61	Pearson Correlation	,655**	,293	,305	,246	,300	1	,744**	,072	,537*
	Sig. (2-tailed)	,006	,271	,251	,358	,259		,001	,790	,032
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q62	Pearson Correlation	,778**	,365	,405	,343	,605*	,744**	1	,297	,605*
	Sig. (2-tailed)	,000	,164	,120	,194	,013	,001		,264	,013
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q63	Pearson Correlation	,566*	,603*	,627**	,507*	,447	,072	,297	1	,537*
	Sig. (2-tailed)	,022	,013	,009	,045	,083	,790	,264		,032
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q64	Pearson Correlation	,847**	,562*	,630**	,519*	,639**	,537*	,605*	,537*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,024	,009	,039	,008	,032	,013	,032	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

البعد الثالث: العناصر التنظيمية

Correlations

		التنظيم	q65	q66	q67	q68	q69	q70	q71	q72
التنظيم	Pearson Correlation	1	,572*	,851**	,791**	,819**	,774**	,642**	,625**	,701**
	Sig. (2-tailed)		,021	,000	,000	,000	,000	,007	,010	,003
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q65	Pearson Correlation	,572*	1	,584*	,348	,267	,214	,188	,238	,327
	Sig. (2-tailed)	,021		,018	,187	,317	,426	,487	,375	,216
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q66	Pearson Correlation	,851**	,584*	1	,582*	,686**	,637**	,278	,420	,619*
	Sig. (2-tailed)	,000	,018		,018	,003	,008	,296	,105	,011
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q67	Pearson Correlation	,791**	,348	,582*	1	,541*	,593*	,683**	,414	,497
	Sig. (2-tailed)	,000	,187	,018		,030	,016	,004	,111	,050
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q68	Pearson Correlation	,819**	,267	,686**	,541*	1	,737**	,611*	,550*	,415
	Sig. (2-tailed)	,000	,317	,003	,030		,001	,012	,027	,110
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q69	Pearson Correlation	,774**	,214	,637**	,593*	,737**	1	,439	,260	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000	,426	,008	,016	,001		,089	,332	,010
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q70	Pearson Correlation	,642**	,188	,278	,683**	,611*	,439	1	,496	,218
	Sig. (2-tailed)	,007	,487	,296	,004	,012	,089		,051	,417
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q71	Pearson Correlation	,625**	,238	,420	,414	,550*	,260	,496	1	,253
	Sig. (2-tailed)	,010	,375	,105	,111	,027	,332	,051		,345
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
q72	Pearson Correlation	,701**	,327	,619*	,497	,415	,625**	,218	,253	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,216	,011	,050	,110	,010	,417	,345	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

➤ الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

محور المعوقات التقنية

Correlations				
		التقنية	المادية	المعرفة
التقنية	Pearson Correlation	1	,888**	,849**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	16	16	16
المادية	Pearson Correlation	,888**	1	,624**
	Sig. (2-tailed)	,000		,010
	N	16	16	16
المعرفة	Pearson Correlation	,849**	,624**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	
	N	16	16	16
المالي	Pearson Correlation	,867**	,721**	,548*
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,028
	N	16	16	16

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

محور المعوقات البشرية

Correlations				
		البشرية	الكفاءة	المقاومة
البشرية	Pearson Correlation	1	,948**	,889**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	16	16	16
الكفاءة	Pearson Correlation	,948**	1	,821**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	16	16	16
المقاومة	Pearson Correlation	,889**	,821**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	16	16	16
الثقافي	Pearson Correlation	,815**	,677**	,519*
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,040
	N	16	16	16

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

محور المعينات التنظيمية

Correlations					
		التنظيمية	التشريعي	المناخ	التنظيم
التنظيمية	Pearson Correlation	1	,805**	,823**	,850**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	16	16	16	16
التشريعي	Pearson Correlation	,805**	1	,493	,561*
	Sig. (2-tailed)	,000		,052	,024
	N	16	16	16	16
المناخ	Pearson Correlation	,823**	,493	1	,520*
	Sig. (2-tailed)	,000	,052		,039
	N	16	16	16	16
التنظيم	Pearson Correlation	,850**	,561*	,520*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,024	,039	
	N	16	16	16	16

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملخص الدراسة

يهدف مشروع الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية إلى تقريب الإدارة من المواطن والقضاء على المشكلات التنظيمية الإدارية المؤثرة على جودة مخرجات مرافق تلك الإدارات، وذلك من خلال جملة من الإصلاحات والتطويرات على رأسها رقمنة العمليات الإدارية وإجراءات العمل من أجل ترقية الخدمات العمومية وعصرنتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية للتنظيمات الإدارية، وتماشيا مع مقتضيات الراهنة. فاستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في المجال الإداري وتطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية لم يكن مجرد خيار استراتيجي، وإنما حتمية فرضتها التحديات العالمية، وعلى الإدارات العمومية التوافق معها، والتكامل مع متطلبات اعتمادها، وعليه سعت هذه الدراسة المعنونة **بالإدارة الإلكترونية ومعيقات الممارسة في المؤسسة الجزائرية**، إلى تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية، والوقوف على المعوقات التي تحد أو تقلل من فاعلية ممارسة العمل الإداري الإلكتروني على أداء المهام الوظيفية، انطلاقا من رصد تلك المعوقات على مستوى التنظيم الإداري البلدي -بلدية بسكرة- أنموذجا-. وتجسيدا لمشكلة البحث تم الاعتماد على جملة من الفصول النظرية والتطبيقية، للإجابة على إشكالية الدراسة المنطلقة من التساؤل الرئيسي الآتي:

ما المعوقات التي تحد من ممارسة الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية محل الدراسة؟

ويتفرع هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أوجه المعوقات التقنية والمالية لممارسة الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي؟
2. ما علاقة المورد البشري بصعوبة ممارسة العمل الإداري الإلكتروني في الإدارة المحلية -البلدية-؟
3. ما تأثير المعوقات التنظيمية على ممارسة المهام الإدارية للإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي؟

وقصد تحديد الموضوع أكثر، ومن أجل دراسة علمية دقيقة تم صياغة فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية، بمثابة إجابات أولية ومؤقتة حول مشكلة الدراسة، فكانت على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: معوقات واقع المؤسسة الجزائرية، تحد من نجاعة ممارسة الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي.

الفرضية الفرعية الأولى: نقص المتطلبات التقنية والمالية للإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، يعيق من ممارسة الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الفرعية الثانية: عسر ممارسة العمل الإلكتروني في الإدارة المحلية -البلدية- له علاقة بالمتطلبات البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: ضعف الأسس التنظيمية في الإدارة المحلية -البلدية- يحد من ممارسة المهام الإدارية للإدارة الإلكترونية.

وتحقيقاً للغايات البحثية للدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، إضافة لكل من الملاحظة والمقابلة كأدوات مكملة في عملية رصد بعض الظواهر المساعدة في عملية التحليل. وقصد الإلمام بمعطيات أكثر دقة تم تطبيق العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، لاختيار مفردات البحث باعتماد المعاينة العشوائية البسيطة في سحب المفردات من كل طبقة، وبذلك تحدد حجم عينة الدراسة ب 175 مفردة يتوزعون على المصالح والمكاتب المعنية بتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية بسكرة، وذلك بنسبة 75% من العدد الإجمالي لمجتمع البحث المقدر ب 234 مفردة. أما فيما يتعلق بمعالجة المعطيات والبيانات الإمبريقية فقد تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية في شقيه الوصفي والاستدلالي.

وتوصلت الدراسة بعد اختبار الفرضيات البحثية إلى النتائج الآتية:

النتيجة الجزئية الأولى: درجة تأثير نقص المتطلبات التقنية والمالية لا يعرقل بالضرورة أداء المهام، وانجاز العمليات الإدارية بدرجة قوية في التنظيم الإداري البلدي، وإنما بشكل متوسط، وبالتالي توفير الأجهزة المعلوماتية ومعداتنا، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المالية اللازمة لتلك المعدات من قبل التنظيم يدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويساهم في تفعيل الممارسات الإدارية الإلكترونية، أما نقصها أو محدوديتها يعيق بنسبة ملحوظة فاعلية تلك الممارسات، وبالتالي التأثير على مسعى التحول للعمل الإلكتروني في المرافق العمومية المحلية عموماً، بما فيها التنظيم البلدي.

النتيجة الجزئية الثانية: كفاءة المورد البشري، وإدراكه المعرفي لمبادئ التحول الرقمي في المجال الإداري الخدماتي على مستوى التنظيم البلدي، والاستجابة للتغيير الإلكتروني، يؤثران على سيرورة ممارسة المهام الوظيفية بالشكل المطلوب، وتأدية العمل بعيداً عن الضغوطات والاستقرار الناجمين عن مقاومة التغيير والسلوكيات التنظيمية المصاحبة له. فالمورد البشري المتميز بالقدرات والمهارات، والمتمتع بقدر من الوعي الثقافي اللازم لإدراك أساسيات العمل الإلكتروني، وفلسفته الإدارية، من شأنه دعم عملية تقبل الاستخدام الفعلي لمختلف النظم والأساليب الحديثة، مستجيبين بذلك للفلسفات التنظيمية المطبقة في حالة الاستجابة للمواقف الظرفية.

النتيجة الجزئية الثالثة: الأسس التنظيمية والممارسات العملية للنظم الإلكترونية للعمل الإداري في التنظيم الإداري البلدي ترتبط ارتباطاً متوسطاً، بالقواعد القانونية التنظيمية، مناخ العمل الصحي، والعمليات التنظيمية الإلكترونية، عوامل مساعدة في أداء المهام، ورفع إنتاجية العنصر البشري ضمن استراتيجيات العمل المنتهجة، وبالتالي التقليل من المشكلات والمعضلات التنظيمية التي تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة المحلية، حيث لا يمكن للموارد البشرية الإبداع في ممارسة أنشطتها، والتمكن من إنجاز مهامها بفاعلية وكفاءة في ضوء غياب أسس تنظيمية تتوافق مع الشروط الموقفية للسياسات الإصلاحية الترقية.

النتيجة العامة: نقص المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية له علاقة تأثيرية على الممارسات العملية للنظم الإدارية الإلكترونية، وهذه المتطلبات متباينة التأثير من حيث الدرجة، فالتغيرات التقنية والمالية تعد البنية الأساسية للتطبيق الواقعي، أما الأسس التنظيمية فهي الجانب المنظم لسيروية العمليات التنظيمية والإدارية في ضوء الأعمال الإلكترونية، في حين يعتبر المورد البشري العنصر المترجم للممارسة العملية في التنظيم الإداري البلدي، فتكامل العنصرين السابقين -المتطلبات التقنية والمالية، والأسس التنظيمية- مع المورد البشري سيسمح بتسريع وتيرة التحول من العمل اليدوي إلى الأعمال الإلكترونية. ويمكن تلخيص النتائج التي تم الوصول إليها في البحث على النحو الآتي:

- الرقمنة في التنظيم الإداري البلدي رغم التقدم التي عرفته، إلا أنها لا تزال تعرف تأخر التجسيد الكلي على مستوى كل العمليات الإدارية في مختلف المصالح والمكاتب.
- أساليب العمل في الإدارة المحلية مزيج بين العمل الإداري اليدوي والعمل الإداري الإلكتروني.
- العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية علاقة تأثيرية تكاملية، بحيث تعتبر المتطلبات المادية ضرورية لإرساء البنية التحتية والقاعدية للأعمال الإلكترونية، في حين المتطلبات الإدارية، التنظيمية، والتشريعية ضرورية لتنظيم سير العمل وتوجيه عملية التحول والتغيير بشكل سليم وسلس، أما المورد البشري فيعد جوهر العملية التحويلية، حيث يترجم الممارسة الفعلية لعمليات الرقمنة.
- نقص أو محدودية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر بشكل أو بآخر على ممارسة أساليب العمل في ضوء النظم الرقمية.

The project of Electronic Management in public administration aims to Approximation the citizen and eliminate the administration organizational problems that influence the quality of the outputs of these administrations, and that is through a set of reforms and developments on top of which is the digitization of administrative progress work procedures in order to upgrade

and modernize public service in line with the environmental variables of administrative organizations, and in line with the current requirements the use of information communication technology in administrative field and the application of the electronic administration system it is not just a strategic choice but it is imperative imposed by global challenge, so the public administrations have to agree with it and integrations with accreditation requirement, so the study **Electronic Management and the obstacles in Algerians institution** seeks to shed lights on the reality of the electronic administration in the public administration, and identifying the obstacles that limit or reduce the effectiveness of practicing Electronic Management work on performing jobs tasks based on monitoring of these obstacles at the level municipal administrative organizations – municipality of biskra as a model–

To embodiment of the research problem, a number of the oretical and applied chapters have been relied upon, this is to answer the problem of the study from the following main question:

What are the obstacles that limit the effectiveness of Electronic Management in local administration under study?

This question is divided into the following sub-questions:

1. What are the technical financial obstacles to practice Electronic Management in municipal administrative organization?
2. What is the relationship between the human to the difficulty of practicing electronic administrative work in local administration-municipal-?
3. What is the effect of the systemic obstacles to applying Electronic Management in the municipal administrative organization on the practicing of administrative tasks a jobs?

to define the topic more, and for more accurate scientific study, a general hypothesis and three sub hypothesis were formulated as temporary Initial answers to the problems of study, were as following:

Main hypothesis: the obstacles of the reality of the Algerian establishment limit the effectiveness of practicing Electronic Management in the municipal administrative organization.

The first sub hypothesis: lack of technical and financial requirements for Electronic Management in the local administration, impedes the effectiveness of electronic administration practice.

The second sub hypothesis: difficulty in practicing electronic work in local administration – municipality-has a relation with human requirements.

The third sub hypothesis: weak of the organizational principals for implementing Electronic Management in local administration-municipality- limits the effectiveness of its actual practice.

To achieve the research objectives of the study, the researcher relied on descriptive method and the questionnaire as a main tool in collecting data, in addition to observation and interview as complementary tools in the process of monitoring some phenomena that help in analysis process. In order to obtain more accurate data, the in stratified random sample is applied, to choose the search terms by adopting simple random sampling in drawing the terms from each stratum. Thus, the size of the study sample is determined by 175 individuals distributed among the departments and offices concerned with the application of electronic administration in municipality of biskra, this is 75% of the total number of the research community at 234 individuals. As for the treatment of empirical data and data, a number of statistical methods have been used in both descriptive and inferential aspects.

After testing the research hypothesis, the study reached the following results:

The first partial result: the degree of the impact of the lack of technical and financial requirements does not necessarily impeded the performance of the tasks, and the completion of administrative operation with a strong degree in the municipal administrative organization, but in moderate manner, thus providing information devices and their equipment, in addition to allocate the necessary financial resource for that equipment before the organization supports the application of Electronic Management, and its contributes to activating practice electronic administration, but their shortage or their limitation significantly hinder the effectiveness of these institution, thus, the impact on the transformation efforts for electronic work in local public facilities in general, including the municipal organization.

The second partial result: the efficiency of the human resource, and its cognitive awareness of the principals of digital transformation in the field of service administration at the level of administrative organization, and responding to electronic change, affect the process of performing the job tasks as required, and perform the work away from the

pressures and instability that caused by resistance to change the accompanying organizational behaviors, the human resource is distinguished by its capability and skills, who has a degree of cultural awareness that necessary to understand the basics of electronic work, and his administration philosophy, it would support the process of accepting the actual use of various modern systems and methods, thus responding to the organizational philosophies applied in response to circumstantial situations.

The third partial result: the organizational foundations and practical practices of electronic systems of administrative work in the municipal administrative organization interrelated, the legal regulatory rules, healthy work climate and the electronic organizational processes, assistive factors in performing the tasks, and raising the productivity of the human factor within the adopt work strategies, the reform reduce the organizational problems and dilemmas that preventing the achieving of the local administration strategic goals, where the human resources cannot innovate in the exercise of its activities, and to be able to carry out its tasks effectively and efficiently in light of the absence of organizational foundations compatible with the situation condition reform policies.

The overall results: the lack of basic requirements for the application of Electronic Management has an influential relationship on the practical practices of electronic administration systems, these requirements vary in impact in degree, so the technical and financial variables area basic structure for real implementation, as for the organizational foundations, they are the aspects that regulates the process of organizational and administrative process in light of electronic business, while the human resource is the translating component of the practice in municipal administrative organizational, the integration of the previous two elements- the technical and financial requirements , and the organizational basis- with the human resource will allow to accelerate the pace of the shift from manual work to electronic works. The results that were reached in the research can be summarized as follows:

- Digitization in municipal administrative organization, despite the progress that it has witnessed, but it still known the delay of the total embodiment at the level of all administrative operation in the various departments and offices.
- Methods of work in the local administration are a mix of manual administrative work and electronic administrative work.

- The relationship between The Electronic Management requirement is an effectiveness integration relation, thus the materialism requirement is very important in the basic electronic works, but the administrative, regulatory and legislative requirement important to organize the work and facilitate the transformation and change of the information, for the human resource is the essence of transformation process, where translate the practice to an digitization processes.
- Lack or limitation of requirements of the electronic management applied impact on practicing work methods in light of digitization systems.

