



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية - بلدية زغاية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

بويحة سعاد

إعداد الطلبة:

- أودينة سهام

- لكحل ريان

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوعزة نضيرة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بويحة سعاد
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	الوافي حمزة

السنة الجامعية 2021/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية
- بلدية زغاية-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

بويحة سعاد

إعداد الطلبة:

- أودينة سهام

- لكحل ريان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية - بلدية زغاية-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

بويحة سعاد

إعداد الطلبة:

- أودينة سهام

- لكحل ريان

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بويحة سعاد
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

السنة الجامعية 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا إلى ما استطعنا الوصول إليه لإنجاز هذا العمل وإذا كان الحمد فله وحده وإذا كان الشكر فله قبل كل واحد نحمده ونشكره على توفيقه لنا أما بعد نتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتنا الكريمة المشرفة

"بويجة سعاد"

لما قدمته لنا من نصائح وإرشادات من خلال إشرافها على توجيه وتنظيم مجهوداتنا القيمة نهدي لها ثمرة جهدنا هذه ونتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة خاصة عمال بلدية زغاية ونخص بالذكر السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي "الحجل عبد الهانزي" والسيد "بوشبورة فاروق" والسيدة "ياسمينة حافي راسو" والسيدة "كريمة شحان" والسيدة "بعيرة ريمة" والأنسة "ميلي كريمة" وإلى كل من ساهم من قريب ومن بعيد في إنارة عقولنا.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة مذكرتنا.

إهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك ووجودك، الحمد لله ربي ومصفا حمدنا فلن نستوفى حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده .

أهدي ثمرة جسدي إلى درسي الذي به احتميمي، وفي الحياة به اقتديت والذي شق لي بحر العلم والتعلم، إلى من احترقت شموعه ليضيء لنا درب النجاح، ركيزة عمري، وصدر أمانتي وكبرياتي وكرامتي، أبي الغالي أطال الله في عمري "كحل عبد الماني" .

إلى ذلك العرف الامتناهي من الحب والرفقة والحنان، إلى التي بحنانها ارتويت وبتفانها احتميمي، وبنورها امتديت وبتدبيرها اقتديت، إلى من يشتمي اللسان نطقها، والتي تتمنى رؤيتي وأنا أحقق هذا النجاح وشاء الله أن يأتي هذا اليوم، أهدي هذا العمل إلى أمي الغالية "بريزة" . إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتبه القلم، إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها تحب السقف الواحد إخواتي "يوسف" و"محمد لمين" وأخواتي "دنيا" و"وفاء" ، وإلى الكتكوتة الصغيرة حبيبتي الغالية "أرين" .

إلى أروع من جسد الحب بكل معانيه فكان السند والعطاء قدم لي الكثير في صورة من صبر وأمل ومحبة لن أقول شكراً بل سأعيش الشكر معك دائماً زوجي الغالي "لزهر" . إلى عائلة الثانية عائلة زوجي حماتي الغالية أطال الله في عمرها "مسعودة" وأخيه زوجي "سميحة" وأخيه زوجي "كريمة" وأخيه زوجي "حنان" .

إلى رفيقة دربي، إلى من تعاوننا وكان لها الفضل في إتمام هذه المذكرة إلى حديقتي "أودينة سما" .

إلى أحسن من عرفني بهم القدر أصدقائي الأعماء "مروى" و"نهاد" و"أميمة" . وأقدم أسمى كلمات الشكر والتقدير إلى أستاذتي "بويحة سعاد" .

وإلى كل عمال بلدية زناية الذين قدموا لنا كل المساعدات الممكنة لإنجاز هذا العمل وبالأخص "ريمه بعيرة" و"شعدان كريمة" و"فاروق بوشبورة" و"ميللي" و"ماني رامي" باسمينة .

كما أرجو من الله تعالى أن يجعل هذا العمل المتواضع زاداً لنا يوم القدوم

ديان

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم وأمله ومن وفى أما بعد :
الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح
بفضل الله تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين .

أهدي ثمرة جسدي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والذي أعطى بلا حدود أبي العزيز
"أودينة علي".

وإلى رمز العطاء ونبع الحب والحنان والجنة تحب أقدامها أمي الغالية "عزيز حدي".
وإلى من أثروني على أنفسهم إلى من تلو بالإهداء إخوتي "إيمان" و"محمد" و"حسام الدين" إلى
خالتي وأبنائهم.

إلى الصديقة التي شاركتني الأوقات الصعبة وسارت معي في هذا المشوار "كحل ريان".

وأقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتي المشرفة "بويحة سعاد"

وأخيرا رفعت قبة التخرج احتراما لسنين مضت من الدراسة.

سهام

الملخص:

تناولت دراستنا موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تطور إداء الجماعات المحلية والتي تهدف إلى معرفة التغيرات التي جاءت بها الخدمة المعلوماتية بالنسبة لما كانت عليه الخدمة الورقية وكيفية تقديمها للخدمات، لذلك تعتبر الإدارة الإلكترونية الأداة والوسيلة الفعالة لتحقيق الحدثة وساهمت بتبسيط المعاملات الإدارية بشكل يسهل العمل الإداري وأصبحت عنصرا هاما لإنجاز المعلومات المطلوبة، ولها أهمية كبيرة في ترقية أنشطة ومهام الجماعات المحلية ورفع مستوى الأداء والتخلص من البيروقراطية.

ومن أجل ذلك تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الجماعات المحلية وذلك من خلال عرضه على بلدية زغاية، باستخدامنا المنهج الوصفي التحليلي أما فيما يخص أدوات جمع البيانات قد تم استخدام السجلات والوثائق ثم تفرغ هذه البيانات عن طريق برنامج SPSS وتحليلها للوصول إلى أهم النتائج وذلك بوجود أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية ببلدية زغاية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، تحسين الأداء، الجماعات المحلية.

Summary:

A study dealt with the issue of electronic management and its role in the development of the performance of local groups, which aims to know the changes that the information service brought in relation to the position of the paper service and how it is provided for services. Important for completing the required information, and of great importance in promoting the activities and tasks of local communities, raising the level of the public and getting rid of bureaucracy.

For this purpose, this study aims to highlight the role and reality of the application of electronic management in improving the performance of local groups by presenting it to the municipality of care, using the descriptive analytical spss approach. And there exists, the application of electronic management in the development of the water of the local samha, the municipality of care keywordse management, performance improvement, local communities.

Keywords: e-management, performance improvement, local groups.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرفان
-	الإهداء
I	الملخص
V-III	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة
01-27	الفصل الأول: الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
02	تمهيد
10-03	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
03	المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية
04	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية
05	المطلب الثالث: أهمية وخصائص الإدارة الإلكترونية
09	المطلب الرابع: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية
18-11	المبحث الثاني: المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية
14	المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإلكترونية
15	المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية
26-19	المبحث الثالث: متطلبات وتحديات الإدارة الإلكترونية
19	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
24	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

27	خلاصة
52-28	الفصل الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر
29	تمهيد
41-30	المبحث الأول: الإطار النظري للجماعات المحلية
30	المطلب الأول: ماهية الجماعات المحلية
35	المطلب الثاني: أساسيات حول الجماعات المحلية
51-42	المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية في الجزائر
42	المطلب الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر: الأسباب، المستويات، المراحل وآثار تطبيقها في الجماعات المحلية
46	المطلب الثاني: نماذج وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر
50	المطلب الثالث: إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر
52	خلاصة
80-53	الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية (بلدية زغاية)
54	تمهيد
61-55	المبحث الأول: تقديم عام لبلدية زغاية
55	المطلب الأول: نشأة بلدية زغاية وتعريفها
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وهيئات بلدية زغاية
67-62	المبحث الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية زغاية
62	المطلب الأول: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمة تقديم جواز السفر وبطاقة التعريف الوطني.
65	المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تسير شؤون الحالة المدنية ببلدية زغاية
80-68	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية لدراسة الحالة

68	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
73	المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة
77	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضية
80	خلاصة
83-81	خاتمة
87-84	قائمة المراجع
96-88	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني	17
2	يوضح أهم الفروقات بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	18
3	توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الجنس	68
4	توزيع عينة الدراسة متغير السن	69
5	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:	70
6	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	71
7	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	72
8	توزيع عينة الدراسة وفق القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	73
9	مقياس ليكارت الخماسي	75
10	أسماء الأساتذة محكمي الإمتحان الأولي	75
11	إختبار التوزيع الطبيعي "k-s"	76
12	معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات	76
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	77
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث	78
15	أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية ببلدية زغاية	79

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية	1
13	أنواع شبكات الاتصال	2
57	الهيكل التنظيمي لبلدية زغاية	3
65	مخطط الحالة لبيومترية	3
67	مخطط الحالة المدنية	5
68	الدائرة النسبية للمتغير الجنس	6
69	أعمدة بيانية للمتغير السن	7
70	أعمدة بيانية المستوى التعليمي	8
71	أعمدة بيانية لنوع الوظيفة	9
72	أعمدة بيانية للخبرة المهنية	10
73	أعمدة بيانية القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	11

قائمة الملاحق

الصفحة	عنـوان الملحـق	رقم الشكل
89	إستبيان	1
93	البيانات الشخصية لأفراد العينة	2
95	تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الجماعات المحلية	3

مقدمة

لقد شهد العالم في نهاية القرن العشرين تطورات سريعة في عدة قطاعات وكان لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحظ الأوفر فيها والتي أفرزت آليات جديدة لإدارة المجتمعات، فقد أصبح العالم يعيش ثورة معلوماتية ساهمت بشكل كبير في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطن بطريقة إلكترونية باستخدام الحاسوب وشبكات الاتصال وهو ما ساهم في كسر حجز الزمن ورفع درجة الشفافية والتقليل من الورقية في تعاملات الإدارة مع المواطن، عكس الأسلوب الإداري التقليدي الذي يتميز بكثرة الأوراق والتعقيدات البيروقراطية.

والجزائر كغيرها من الدول توجهت نحو التحول إلى عصرنة المعلومات ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف تحسين الخدمات المقدمة للأفراد، حيث أصبحت الإدارة المحلية في الجزائر تقوم باستخدام التطبيقات الإلكترونية الرقمية الحديثة بهدف عصرنة أجهزتها الإدارية المحلية بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية تساهم في عصرنة الخدمات بتطوير أداء الجماعات المحلية.

لقد أخذت بلدية زغاية النصيب الأكبر من هذا التغيير بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية التي تقدمها لمختلف الخدمات، ومن أجل معرفة دور الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تطوير أداء الجماعات المحلية قمنا بدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية زغاية وما مدى مساهمتها في رفع الأداء بها.

أولاً- إشكالية الدراسة:

من أجل معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية سنقوم بدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية زغاية.

ولدراسة هذا الموضوع تم بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية ببلدية زغاية؟

❖ الأسئلة الفرعية:

- ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الجماعات المحلية؟

- ماهي إجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية زغاية لعصرنة الخدمات المقدمة من طرفها؟

ثانيا - فرضيات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات بغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتتمثل في:

❖ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بلدية زغاية.

❖ الفرضيات الفرعية:

- نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى متطلبات إدارية، إقتصادية، بشرية، تقنية؛
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الجماعات المحلية من خلال تبسيط الإجراءات والتخلص من البيروقراطية وتحقيق الشفافية في تقديم الخدمات؛
- عززت بلدية زغاية إجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية بها بعصرنة خدماتها خاصة في مجال تسيير شؤون الحالة المدنية وخدمة تقديم جواز السفر.

ثالثا - أسباب إختيار موضوع الدراسة:

لعل اهتمام الباحث ورغبته في البحث في موضوع معين عما سواه في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية مرتبطة بشخص الباحث بحكم الميل نحو موضوعات معينة وأخرى موضوعية ترتبط بموضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية وحدائته، ويمكن تلخيص أهم أسباب إختيار الدراسة فيما يلي:

❖ أسباب ذاتية: تتبع رغبتنا في إنجاز هذا الموضوع من أجل الإطلاع والبحث النظري والميداني عن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية والرفع من كفاءتها في تقديم الخدمات.

❖ أسباب موضوعية: يدخل هذا الموضوع في صلب التخصص المدروس وبالتالي فهو يمثل محور هام للبحث والتحليل بغرض تزويد مكتبة بهذه الدراسات واستفادة الدفعات اللاحقة بمعطيات، إضافة إلى القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية باعتباره موضوع واسع الإنتشار لدى الأكاديميين والهيئات الدولية والمؤسسات الرسمية.

رابعا - أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير أداء الجماعات المحلية أهمية بالغة، من كون التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية هو أساس تحسين أداء الجماعات المحلية والنهوض بجهودها وبالتالي فأهمية هذا الموضوع تأتي من العناصر الآتية:

- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في القرن العشرين؛
- قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير أداء الجماعات المحلية؛
- محاولة توضيح وتبين محتوى هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمة العامة؛
- تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال الإدارة للحاق بالتحولات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي تكمن أهمية دراستنا في معرفة دور الإدارة الإلكترونية في مصلحة الوثائق البيومترية؛
- كما تستمد أهمية الدراسة من الأهمية التي تكتسبها البلدية باعتبارها تقدم الخدمة وباعتبارها أقرب إدارة للمواطن، ولا يمكن الاستغناء عنها حيث تسعى لتعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومنه فإن نتائج هذه الدراسة تمثل أهمية لهذه الإدارة.

خامسا- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن إجمالها فيما يلي:
- إزالة الغموض حول موضوع الإدارة الإلكترونية ومحاولة الإحاطة بكافة الجوانب النظرية المتعلقة به والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في تقديم الخدمات؛
- إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة والتعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- التعرف على تطبيقات تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية واسهاماتها في تقديم الخدمات المحلية؛
- إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير أداء الجماعات المحلية؛
- كما تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في بلدية زغاية وبيان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة بها.

سادسا- حدود الدراسة:

- الإطار الزمني: تمت الدراسة الميدانية من أواخر شهر أفريل إلى غاية شهر ماي سنة 2022.
- الإطار المكاني: أجريت الدراسة ببلدية زغاية.

سابعا- منهج الدراسة:

لتحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك للتعرف على الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية، وواقع تطبيقها في الجماعات المحلية ودورها في تحسين الأداء

الإداري فيها وكذلك التعريف بالبلدية والهيكل التنظيمي لها وكذلك تعريف بلدية زغاية والهيكل التنظيمي لها وكذلك تحليل الموضوع والحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعية.

ثامنا - الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع كله أو جزء منه نذكر منها:

- دراسة حسين محمد الحسن من خلال كتابه "الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات 2010". تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية، مفهومها، عناصرها وخصائصها وكذا التطرق إلى دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية وأهم متطلبات تطبيقها وآثار هذا التحول وأهم المعوقات التي تواجهه.

• من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

عدم وجود تعريف موحد ومتفق عليه للإدارة الإلكترونية وذلك يعود لعدة أسباب كما أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الدولة ومنظماتها يشكل أهمية كبرى لتنميتها وتطويرها، كونه يؤدي إلى سرعة الرجوع إلى البيانات والمعلومات السابقة ويساعد في حل مشكلة حفظ الملفات ويحقق أسلوب الإدارة بلا ورق.

- دراسة عاشور عبد الكريم بعنوان الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية والوصول إلى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العامة، تبعا لنموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة التكنولوجيا والتجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية وذلك قصد المقارنة.

• من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية والتحول للروابط الافتراضية وهو ما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية في تقديم الخدمة لدى الأجهزة الحكومية والمنظمات الحكومية.

كما تلعب الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة لبناء وترقية معيار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة والمحاسبة والرقابة وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات للمواطن.

- دراسة من إعداد الطالبتين إيناس بوركوة وخديجة بوعشبية تحت عنوان "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفعاليات الإدارة المحلية في الجزائر" 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز فعالية تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الإدارة المحلية بدولة الجزائر من خلال قياس الواقع والبنية الرقمية ومدى مواكبتها لتطورات التكنولوجيا التي تحدث في الخارج مع إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العمومية.

• النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت بشكل كبير في الانتقال إلى الخدمات الإلكترونية والقضاء على أشكال الإدارة التقليدية من خلال القضاء على مشاكل البيروقراطية والتقليص من الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطن.

أن التطور التكنولوجي في الجزائر يبقى نسبي مقارنة مع الدول المتقدمة فالجزائر تواجه الضعف الإلكتروني من حيث البنية والمتطلبات بالإضافة إلى ضعف الثقافة الإلكترونية.

تاسعا - تقسيم الدراسة:

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول ومقدمة وخاتمة، حيث تحتوي المقدمة على مختلف الخطوات التي يتضمنها البحث بشكل دقيق وبطريقة منهجية.

❖ **الفصل الأول:** يعالج الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث يشمل الأول على نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها وخصائصها ومبداها وأهدافها أما المبحث الثاني يتضمن أساسيات حول الإدارة الإلكترونية وكذا عناصر ومراحل ووظائف تنفيذ الإدارة الإلكترونية أما المبحث الثالث يعالج متطلبات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والوقوف أمام المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وأخيرا من خلال سلبياتها وإيجابياتها.

❖ **أما الفصل الثاني:** يتضمن تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر فقمنا بتقسيمه إلى مبحثين يحتوي المبحث الأول على الإطار النظري للجماعات المحلية تضمن ماهية الجماعات المحلية وأساسيات حول الجماعات المحلية أما المبحث الثاني بعنوان واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية في الجزائر تناولنا فيه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر: الأسباب المستويات، المراحل وآثار تطبيقها في الجماعات المحلية ونماذج وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر واسهاماتها.

❖ **أما الفصل الثالث:** فقد خصص للدراسة الميدانية محاولين فيه التركيز على صلب الموضوع من خلال دراسة واقع الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة ودورها في تحسين خدماتها واخترنا أن تكون البلدية هي عينة الدراسة وقمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث يحتوي المبحث الأول على تقديم عام لبلدية زغاية من حيث النشأة والتعريف والهيكلة التنظيمي لها أما المبحث الثاني تناولنا فيه دور الإدارة الإلكترونية في تحسين

الخدمة العمومية لبلدية بلدية زغاية حيث توصلنا إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمة تقديم جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية وواقعها في تسيير شؤون الحالة المدنية ووصولاً للمبحث الثالث يتضمن الإجراءات المنهجية لدراسة الحالة الذي قمنا من خلاله بوصف مجتمع وعينة الدراسة وتحليل الإستبيان وعرض النتائج وتحليلها وإختبارها وأخيراً خلاصة لما تناولته الدراسة.

عاشراً - صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز بحثنا:

- قلة المراجع والدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية؛
- ضيق الفترة الزمنية المحددة لإنجاز هذه الدراسة.

**الفصل الأول: الإطار
المفاهيمي للإدارة
الإلكترونية**

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية مجالاً للولوج إلى عالم فسيح للمؤسسات في التفاعل والتواصل خارج حدودها والتكيف مع التوجهات الجديدة للانفتاح وقد أتاحت التكنولوجيا المتمثلة في شبكة الاتصالات عبر الإنترنت وما يرافقها من مستلزمات مادية في أن تكون أرض خصبة وواسعة للاستخدام والتفاعل مع قواعد وتعاملات الإدارة الإلكترونية.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته جاءت الإدارة الإلكترونية لإستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات مختلفة لتطوير طرق العمل التقليدية التي اعتمدت على المعاملات الورقية. وإنطلاقاً مما سبق سنحاول الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية من خلال تناوله ثلاثة مباحث رئيسية تتمثل في:

❖ **المبحث الأول:** ماهية الإدارة الإلكترونية.

❖ **المبحث الثاني:** أساسيات حول الإدارة الإلكترونية.

❖ **المبحث الثالث:** متطلبات وتحديات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة للتسيير الإداري وتسعى لجعل المؤسسات تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تعاملاتها الإدارية والوظيفية فهذا المبحث يركز على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، ومفهومها ومبادئها وأهدافها وكذا أهميتها وخصائصها.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

بدأ استخدام تقنيات الحسابات والمعلومات في القرن العشرين من عام 1900م ابتداءً من التلغراف والراديو والهواتف إلى الحاسوب والبرمجيات ثم الأقمار الصناعية والتقنيات الرقمية وشبكات المعلومات. وقد سبقت مدة المكاتب (OFFICE AUTONATION) وجود الحاسوب بأكثر من عقدين من الزمن وعرفت الإدارة بعض انماط استخدام الآلات في دوائرها منها آلات الهاتف والفاكس والحفظ الآلي والميكروفيلم، وغيرها لأن الثورة الحقيقية لتطوير الإدارة ارتبطت بقوة بداية ظهور الحاسوب فعرفت الإدارة أنماطاً جديدة في تدبير شؤونها عبر الرقابة الرقمية بالحاسوب والتصميم والتصنيع لمساعدة الحاسوب ثم التصنيع المتكامل بالحاسوب وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات وغيرها من الأنماط التي لم يكن الحاسوب بديلاً للعنصر الإنساني فحسب، بل حل محل المديرين لإصدار التوجيهات والتعليمات الآلية بناءً على البرامج التي يتم تحميلها على الحاسوب وأصبح خياراً للإدارة الطموحة التي أدرجت حجم الإنجاز الذي يمكن أن تحققه في ظل الإعتماد على هذه التقنية¹.

وكانت البداية الحقيقية للإدارة الإلكترونية سنة 1990 في مكتبة المكاتب عند ابتكار شركة IBM مصطلح معالج الكلمات التي يتم طباعها آلياً، وكان ذلك بسبب شيوع لفظ إدارة المكاتب الآلية، وتوالت التطورات وظهر معها الأشرطة الممغنطة والتخزين عليها والطباعة وأنظمة للتسجيل والحفظ الجديد لمساحات كبيرة جداً كاحتواء أسطوانة ليزيرية على كمية بيانات تتضمن عدد كبير من أصول الملفات الورقية وتوالت التحديات للتقنيات التي يتم استخدامها عند ظهور لفظ الإدارة الإلكترونية التي تقوم على الاستفادة من تطبيقات تقنيات الحسابات والبرمجيات وتظهر الاتصالات والاستغناء أو التقليل من المعاملات الورقية لإحلال المكتب الإلكتروني لتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات ممكنة يتم معالجتها بصورة آلية.

ويشير الدكتور نجم عبود في كتابه "الإدارة والمعرفة الإلكترونية" من خلال دراسته للفكر الإداري والمدارس الإدارية، أن الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدءاً لإحلال الآلة محل العامل للتخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب²، وهو ما يتفق معه الدكتور سعد غالب ياسين في كتابه "الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاته العربية"، حيث يرى أنه مع بداية إنتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة

¹ - عمر أحمد أبو هاشم، الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص64.

² - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار البازوري، عمان، 2009، ص128.

الأعمال وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال، واختصار للجهد والوقت والموارد.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يرتبط مفهوم الإدارة الإلكترونية بالدور المهم والمتنامي لاستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات من أجل تسيير وفعالية العمل الإداري.

ومن هنا نشير إلى وجود العديد من التعريفات نذكر منها:¹

1. الإدارة الإلكترونية تعرف على أنها التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكة الانترنت وشبكات الأعمال تميزا أكثر من أي وقت مضى إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر كفاية في استخدام مواردها؛

2. في حين ركز آخرون على بعض المسائل الإيجابية التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية، فعرفوا الإدارة الإلكترونية بأنها "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة"؛

3. وهناك من يعرف الإدارة الإلكترونية هي: "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء ومن خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء"؛

4. الإدارة الإلكترونية هي عملية مكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية باعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تفعيل استخدام الورق في تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا؛

5. نستطيع تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا وعبر الشبكات؛

6. كما يرى بعض خبراء المعلومات أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية، أو أن الإدارة الإلكترونية لا تعني شيئا آخر غير إدارة توجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية.

ومما سبق يمكننا أن نلخص تعريف للإدارة الإلكترونية يجمع بين التعريفات السابقة هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بكافة العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة من أجل تحقيق فاعلية الأداء بها.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص35.

المطلب الثالث: أهمية وخصائص الإدارة الإلكترونية

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات ونبرز هذه الأهمية في العناصر التالية:¹

1. انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة:

انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة ظاهرة انبثاق العالم الرهين والتطور النوعي المستمر في نظم وتقنيات المعلومات وشبكات الاتصالات وصناعة الثقافة والبيث الفضائي وتحول العالم إلي قرية كونية مضغوطة وصغيرة ولكنها مفتوحة الآفاق وغير واضحة المعالم، على هذا الأساس يعتقد (توفلي) أن حضارة اليوم والمستقبل هي حضارة الموجة الثالثة التي تستند إلى المعلومات مادة أولية أساسية لها.

2. فرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات:

ثورة تكنولوجيا المعلومات ليست في الواقع استمرار للثورة التكنولوجية، بل نقلة نوعية وجذرية في الإشعار والتحديد لتقنيات العلم في كل ميادين الحياة، وهذا يظهر في أفكار وقدرات وطاقت جديدة من الإبداع والخلق والإبتكار في استخدام الحاسوب وتطوير قدراته وسرعة معالجة ومساحة تخزينه واصطناع ذكائه وربط بمنظومات شبكات الاتصال وقواعد البيانات والأقمار الصناعية ونظم التخطيط والسيطرة المعلوماتية بمستوى من التكامل والاندماج ليس له مثيل على الإطلاق.

3. ثورة الأعمال (الانترنت):

إذا كانت تكنولوجيا المعلومات حسب تقديرات علماء المعلوماتية هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ، فإن شبكة الأنترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة قبل عام 500م، لقد خلقت شبكة الأنترنت نوعاً من الانفجار الهائل في اهتمام الناس وأصحاب الأعمال ليس له نظير في مسار تكنولوجيا المعلومات.

فيما بين 1993 و1997 حصلت زيادة في عدد مستخدمي شبكة الأنترنت من ثلاثة ملايين إلى أكثر من 100 مليون ومن المتوقع أن تزداد هذه الأعداد بدالة خطية مستمر.

4. العولمة:

إن من أكبر التحديات التي تواجه المجتمع العربي في هذا العقد هو ظاهرة العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها وتتجلى هذه الأبعاد في اندماج اقتصاديات العالم واتساع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية، التجارة الدولية وتكنولوجيا الاتصال بصورة لم يسبق لها مثيل.

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص 38-40.

كما تتضح صورة العولمة في قوة وتأثير صناعة الثقافة والإعلام وتزايد الدور المحوري لشركات الكونية والمتعددة المنشآت الدولية في اقتصاد العالم.

إن من الصعوبة البالغة وضع مفهوم منضبط محدد للعولمة التي تعتبر من أكثر المفاهيم والظواهر عقلانية وتشكيكا، وعلى الرغم من ذلك يتفق معظم الباحثين أن العولمة هي ظاهرة تاريخية كبرى لها أنماط متعددة الوجود ومناهج متنوعة الحقول ومخاطر لا متناهية ليس في إعادة إنتاج نظام الهيمنة القديم بل في إنتاج نظام مهيمن واسع غير في متغيراته القيمة على امتداد القرن.

5. التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال:

نعيش في عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره ويتسارع التغيير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاشى عنه الحدود الفاصلة للزمان والمكان، الواقع والحلم، الملموس والافتراضي، أي تتلاشى الفواصل بين ما هو قديم وجديد وبين ما هو ثابت نسبيا ومتحول كيفية.

فإذا أخذنا تكنولوجيا المعلومات نجد أن التغيرات التي أحدثتها في بيئة الأعمال ليس لها حدود وهي متصاعدة القوة في التأثير الشامل على المنظمات والأفراد والجماعات، واليوم نشهد تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات قائمة على المعلومات بما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق تغيرات مهمة في أنماط العمل وفي مقدمة هذه التغيرات التي تحول المنظمات من الهياكل الهرمية المنضبطة التي توجه من خلال وحدة القيادة والسيطرة إلى منظمات مرنة وبسيطة ومتكيفة مع التغيرات الداخلية والخارجية. كذلك يظهر التغيير في بيئة الأعمال من خلال التطور الذي أحدثته في منتجات صناعة العتاد والبرمجيات وشبكات الاتصالات وغير ذلك.

كما تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية أيضا بالنسبة للقطاع الخاص في أنه دائما هو السباق إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة وبخاصة الصعيد الإداري، ولعل ذلك يعود إلى الإحترافية التي يدار بها القطاع الخاص، ويمكن إستعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لنيل اسبقية الوصول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال:¹

- ❖ تعيين الإدارة الإلكترونية شركاتها ومؤسساتها على الإستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات لشركاتها ومنتجاتها عن رغبات السوق وأسعارها؛
- ❖ تتمتع الإدارات الإلكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتجهيزها؛
- ❖ تساهم الإدارات الإلكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات أو المؤسسات، من خلال وقوفها الدائم على إحتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع تلك الرغبات والإحتياجات؛

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 41.

❖ أما الأهمية بالنسبة للقطاع العام فلا تقل حاجته إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدَى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات.

ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجت القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من

خلال الأتي:¹

- تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين؛
- تحتاج الإدارات الحكومية إلى خوض تجربة الإدارة الإلكترونية، لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية؛
- تخفيف عبئ إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب أمام فرص العمل الحرفي الخارج بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها؛
- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الأوراق في المعاملات؛

ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية

يقصد بخصائص الإدارة الإلكترونية السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية ومن

أبرزها نذكر ما يلي:²

- ❖ أنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف أو السياسات وإن كانت سريعة التغير؛
- ❖ إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الرسائل الصوتية... الخ؛
- ❖ إدارة بلا مكان: وتتمثل في الهاتف المحمول، المؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد... الخ، ووصلات شبكة الأنترنت ليست في حاجة إلى مباني ضخمة لاستيعاب موظفيها مكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب، ويصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم؛
- ❖ إدارة بلا زمان: حيث تمثل تفاعل حي ومباشر سواء بين العاملين، أو بينهم وبين الزبائن، والموردين والأطراف الأخرى، كما أنها تعمل وفق قاعدة (7/24) أي (24) ساعة في اليوم وطول (7) أيام كاملة؛
- ❖ غياب العلاقة المباشرة بين الأطراف المتعاقدة: حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي دون الحاجة للتمركز في مكان البيع، وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتراسل

¹ - المرجع نفسه، ص 42.

² - طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 18.

الإلكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الإلكتروني، حيث بإمكان أي فرد الحصول على احتياجاته دون الخروج من منزله.¹

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر مايلي:²

- ❖ **السرعة والوضوح:** ضمان سرعة فائقة في إنجاز المعاملات وإرسالها واستقبالها؛
- ❖ **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة ويتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومة بطلب معاملة ما؛
- ❖ **المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الإستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها؛
- ❖ **الرقابة المباشرة أصبح بإمكان:** الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور؛
- ❖ **السرية والخصوصية:** توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة، بواسطة برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور وهذا ما يجعلها تتفوق على الإدارة التقليدية؛
- ❖ **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة؛
- ❖ **تحقيق الشفافية:** الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، "إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية"؛
- ❖ **زيادة الإتقان:** الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، الدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات؛
- ❖ **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل للبيد العاملة ذات العدد الكبير.

¹ - علاء عبد الرزاق سالم، الإدارة الإلكترونية، دار وائل النشر، عمان، ص 40.

² - خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل النشر، عمان، ص 42.

المطلب الرابع: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية¹

للإدارة الإلكترونية عدة مبادئ نذكر منها:

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا المبدأ يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهنية مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائماً التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
2. التركيز على النتائج: بحيث أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وبروز نتائجها على أرض الواقع.
3. التغيير المستمر: تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.
4. تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.
5. والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الإستعمال بحيث يمكن ربط الإتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

لقد تمايزت أهداف الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية، لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات، فمنهم من يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى:²

1. أهداف مباشرة:

- ❖ يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:
- ❖ إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات؛
- ❖ تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية؛
- ❖ الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛
- ❖ إمكانية أداء الأعمال عن بعد؛

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² - خالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

❖ تقليل التكاليف.

2. أهداف عامة:

غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- ❖ التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛
 - ❖ التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها؛
 - ❖ زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات؛
 - ❖ توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية.
- ويذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض النظر عن عوائدها المادية وغير المادية وهي تتمثل فيما يلي:¹
- ❖ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من العمليات؛
 - ❖ تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ومختلف المناسبات الدينية والوطنية؛
 - ❖ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
 - ❖ القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
 - ❖ إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية؛
 - ❖ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ.

¹ - فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار البداية الناشر وموزعون، عمان، 2012، ص 51.

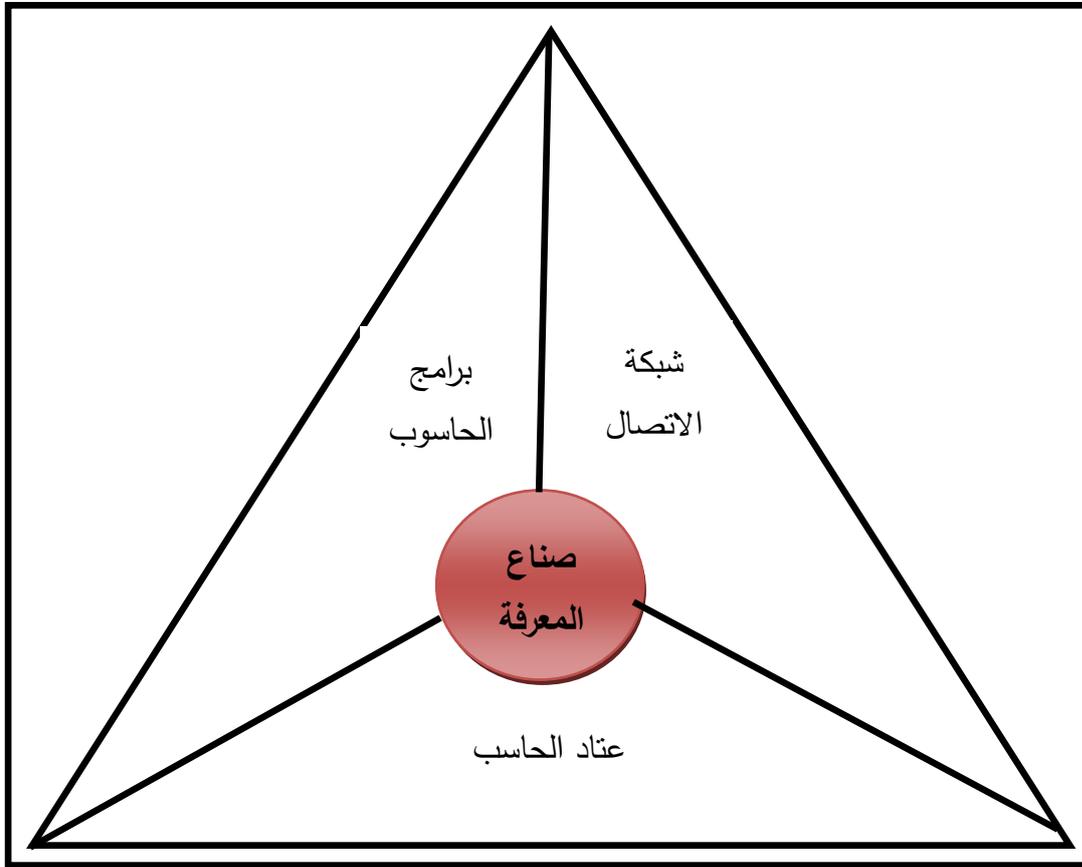
المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

تحتوى الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر من الضروري أن تتوفر حيث يستكمل هذا النظام عمله كما أن لها العديد من المراحل والوظائف التي سنقوم بذكرها كآآتي:

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الإتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، هذا ما يوضحه الشكل رقم (01).¹

الشكل (01): المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010، ص31.
 من خلال الشكل نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا صيغة الإمتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال بالإضافة إلى صناع المعرفة، وفيما يلي شرح كل منها:
1. عتاد الحاسوب: المكونات المادية للحاسب ونظمه وشبكاته وملحقاته، وتتمثل في:²

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص31.

² - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار الوراق، عمان، 2006، ص105.

❖ **وحدات الإدخال:** وهي الوسائط التي تتم من خلالها عملية إدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب مثل وحدات الإدخال التقليدية (لوحة المفاتيح، الأسطوانات والفأرة)، ووحدات الإدخال الحديثة التي تعتمد على اللمس (حيث تكون الشاشة حساسة لأصابع الإنسان) مثل القلم الضوئي والمساحات، وهناك أجهزة الإدخال الصوتية... إلخ؛

❖ **وحدات المعالجة المركزية:** تعتبر أهم جزء في نظام الحاسوب، وهي المكان الذي تتم فيه معظم عمليات المعالجة، وتتضمن هذه الوحدة مجموعة من الوحدات هي: وحدة الذاكرة الرئيسية ووحدات الحساب ووحدات السيطرة (التحكم)؛

❖ **وحدات الإخراج:** هي الأجهزة التي تقوم بعرض البيانات مثل الشاشة والطابعة.

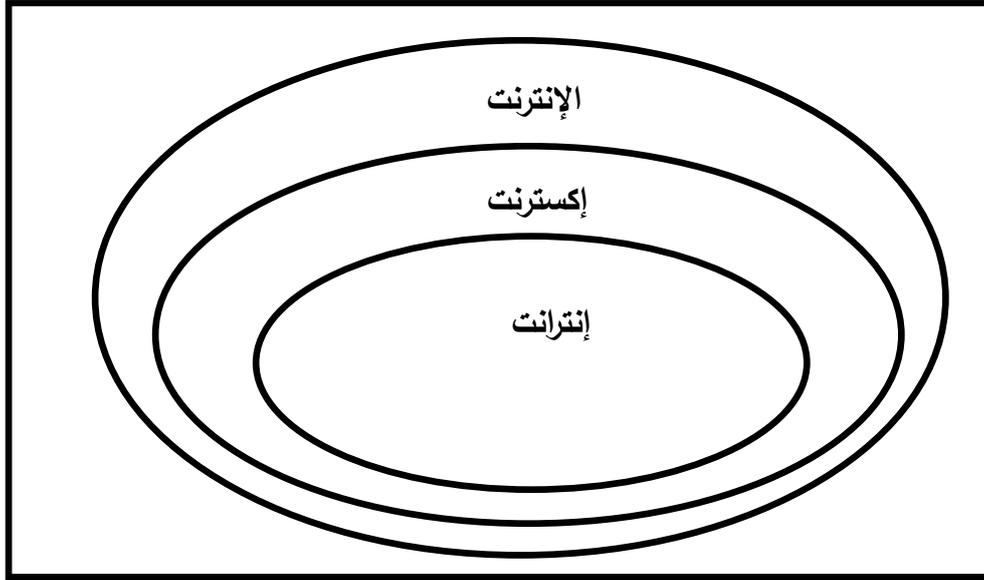
2. **برامج الحاسوب:** وهي البرامج التي تسيطر على عمليات الحاسوب، تعمل كواسطة بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسب، ومن بين هذه البرمجيات: برامج التشغيل، برامج قواعد البيانات، برامج نظم اللغات.

❖ **برمجيات التطبيقات:** هي البرامج التي تسيطر على عمليات الحاسوب، تعمل كواسطة بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسب، ومن بين هذه البرمجيات: برامج التشغيل، برامج قواعد البيانات، برامج نظم اللغات؛

❖ **برمجيات التطبيقات:** هي مجموعة البرامج التي يستخدمها المستفيد وتسمح له بأداء مهمة معينة مثل: معالجة النصوص، برامج المحاسبة وغيرها من البرامج.

3. **شبكات الاتصال:** تعني مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال، بحيث يمكن لمستخدمها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات فيما بينهم، فشبكات الحاسوب تحتل مكانة بارزة في تقنية المكاتب الحديثة فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل ودعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية، والشكل التالي يوضح أنواع الشبكات:

الشكل رقم (02): أنواع شبكات الاتصال



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص33.

وفيما يلي شرح كل منها:¹

❖ **الإنترنت:** وتتألف من كلمتين international-inter وبالإنجليزية network-net أي الشبكة الدولية، وهي مجموعة متصلة من شبكات الحاسوب التي تضم الحواسيب المرتبطة حول العالم، والتي تقوم بتبادل البيانات فيما بينها بواسطة تبديل الحزم بإتباع بروتوكول الإنترنت الموحد (IP)، تقدم الإنترنت العديد من الخدمات مثل الشبكة العنكبوتية العالمية (الويب)، وتقنيات التخاطب، والبريد الإلكتروني، وبروتوكولات نقل الملفات (FTP) وبروتوكولات نقل صفحات الويب (HTTP)، بحيث تمثل الإنترنت اليوم ظاهرة لها تأثيرها الاجتماعي والثقافي في جميع بقاع العالم، وقد أدت إلى تغيير المفاهيم التقليدية لعدة مجالات مثل: العمل والتعليم والتجارة، وبرز شكل آخر لمجتمع المعلومات.

❖ **إنترانت:** هي شبكة محلية عادية، تستخدم في نفس التقنيات المستعملة في الإنترنت، لكنها مصغرة بحيث تسمح للأعضاء المسجلين بمنطقة أو مؤسسة واحدة فقط بالدخول إليها، ومن بين مزاياها المتعددة ارتفاع مستوى الحماية الذي لا يمكن مقارنته بمستوى الحماية الموجودة على شبكة الإنترنت العادية.

❖ **الإكسترنيت:** هي الشبكة المتكونة من مجموعة شبكات إنترانت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترانت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي أن شبكة الإكسترنيت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة.

¹ - المرجع نفسه، ص33.

4. صناع المعرفة : وهم العنصر البشري ،وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين ،الذين يمثلون البنية البشرية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة ،وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.¹

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية كعملية متكاملة ينطوي تطبيقها على مجموعة من المراحل المختلفة والمتتابعة لتحقيق الأهداف التي صممت من أجلها وهذه المراحل هي:

1. مرحلة التوثيق الإداري: وتشمل هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي، ومسارات الأعمال، والإجراءات الإدارية، والمهام الوظيفية والصلاحيات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتهدف عملية التوثيق الإداري للوضع الراهن للمنظمة للاستفادة منها في عمليات التطوير القادمة.

2. مرحلة التطوير الإداري : أو ما يعرف بإعادة هندسة الأعمال ،وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي متطلبات الإدارة الإلكترونية ،كأن يأخذ بعين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل التنظيمي وليس التطوير العمودي، لأن التطوير الأفقي يسهل الإجراءات الإدارية، أما التطوير العمودي فإنه يزيد من التعقيدات ،كما يمكن إضافة المفاهيم الحديثة في الإدارة مثل: إدارة الجودة الشاملة ،إدارة المعرفة، وبذلك يتم تطوير الأعمال المنظمة وفق أفضل مفاهيم الإدارة الحديثة وبما يراعي أسس ومفاهيم الإدارة الإلكترونية.²

3. مرحلة التطوير التقني: وتشمل تطوير جميع الجوانب التقنية مثل: البرمجيات المعدات، الفننين، وتتضمن عملية تطوير البرمجيات تحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحليلها إلى برامج تطبيقات في الحاسوب الآلي، على أن يراعي في ذلك اختيار لغات البرمجة التي تناسب نوعية التطبيقات المطلوبة ويترتب على ذلك توفير كافة الأجهزة اللازمة مثل: شبكات الحاسوب وقواعد البيانات بأنواعها (الاتصالات، التطبيقات، الملفات، البريد الإلكتروني، موقع الإنترنت، الطباعة... إلخ).

وأجهزة أمن المعلومات، والعنصر البشري والفننين القائمين على التقنية وما يحتاجون إليه من تدريب وتطوير مهارتهم وتحفيزهم معنويا وماديا ليقوموا بمهامهم على الوجه الأمثل.

وبخلاف المراحل السابقة هناك من حدد مراحل الإدارة الإلكترونية في أربعة مراحل وهي كالتالي:

أ. مرحلة التحول: تتطلب هذه المرحلة من المنظمة جعل البيانات العامة والأساسية متاحة فورا على الشبكة بما في ذلك المعلومات القانونية والإدارية والثقافية والبيئية، وهي تبدي تحديا فنيا بسيطا حيث أن تقاسم المعلومات المهمة يتطلب توافر مستوى معين من الثقة.

¹ - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، عمان، ص 69.

² - المرجع نفسه، ص 41.

ب. **مرحلة التفاعل:** فالشبكة المترابطة بين المنظمات يجب أن تكون أكثر كفاءة وفعالية بحيث يمكن تحميل المعلومات بسرعة نفسها التي يمكن تنزيلها، والبدء في إنشاء شبكات تكون أكثر تطوراً أو استخدام أحداث تقنيات شبكات المعلومات والاتصال.

ج. **مرحلة التعامل:** إن العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز العمل، وتوفير الكثير من الوقت والجهد والمال، والاقتصاد في تكاليف الأعمال الإلكترونية، وتقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة.

د. **مرحلة التكامل:** وتمثل مرحلة الذروة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويتم فيها إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة، وتفاعل الأفراد مع الإدارة الإلكترونية واستجابتها لهم، والقدرة على إتمام المعاملات سريعاً عبر الشبكة ويعني ذلك أنه بإمكان المستفيد أن يحصل على جميع المعلومات التي يحتاجها، وأن يستوفي جميع متطلباتها، وأن يطلب ويتلقى جميع الخدمات التي يكون مطولاً لتلقيها من مصدرها، أياً كان نوعها، سواء كانت في التعليم أو الصحة أو التجارة أو في قطاع آخر.

مما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية ضرورة من ضرورته نمو وتطور المنظمات، وتتم عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية لأي منظمة بمراحل أساسية هي التحول، ثم مرحلة التفاعل، ثم مرحلة التعامل وأخيراً مرحلة التكامل، حيث لكل مرحلة من مراحل السابقة أساليبها وهي جميعاً مترابطة فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق ما هو مأمول من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في إصلاح الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1. التخطيط الإلكتروني: وفقاً للنظرة التقليدية للتخطيط فإنه يعرف "بأنه المسار الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلاً باعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة (يومية، شهرية، سنوية)، وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة المدى، من خلال جهاز متخصص يشمل المديرين وخبراء المؤسسة في المستوى الأعلى، وتنفيذها من قبل جهاز آخر يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية، مركزين في الغالب على العمليات التشغيلية للمؤسسة وفي إطار بيئتها الداخلية".¹

أما التخطيط الإلكتروني فيعرف على أنه تحديد ما يراد عمله أنياً ومستقبلاً باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وبالتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة مع الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، وحاجيات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقاً لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط أنية وقصيرة الأمد.

¹ - عادل حرموش المفرجي، الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 97.

من خلال التعريفين يتضح أن التخطيط الإلكتروني في الجانب العام لا يختلف عن التخطيط التقليدي، لكنه من حيث الممارسات والآليات يختلف، حيث يعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية المعاصرة على استخدام نظم جديدة للمعرفة، كما يعتمد على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، ولذلك نجد التخطيط الإلكتروني يتفوق ويتميز عن التخطيط التقليدي بعدة سمات تتمثل فيما يلي:¹

- ❖ إن عملية التخطيط الإلكتروني ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة محددة، وهذا مطلوب في البيئات المتغيرة؛
- ❖ زيادة تدفق المعلومات مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط؛
- ❖ تغيير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملين ينفذون (التخطيط التقليدي) فجميع العاملين في التخطيط الإلكتروني يقومون بعملية التخطيط، وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وأن التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي؛
- ❖ سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها إلكترونياً في كل مرة.

ويرى أن بعض الباحثين أن التخطيط التقليدي كان مفيداً في الماضي عندما كانت البيئة الإدارية مستقرة، أما في الوقت الحاضر الذي يتسم بالسرعة الفائقة في التغيير فإن التخطيط التقليدي يصبح بلا جدوى، نظراً لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة استجابة للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة، ودرجة المرونة المالية العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخبرات والسيناريوهات المحتملة والغير محتملة، وتجعل الخطة مجرد مرشد إستراتيجي أو توجيهي.

2. التنظيم الإلكتروني: التنظيم التقليدي "هو عملية عقلانية تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير هذه العناصر ووضعها في صورة نظام متكامل وموحد ومستعد للعمل بفعالية" أما التنظيم الإلكتروني فيعرف بأنه "الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية، مما يحقق التنسيق الآني في كل مكان من إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم"² وستوضح أهم الفروقات من خلال الجدول رقم (02).

¹ - أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، ط2، دار الميسرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص266.

² - عادل حرجوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص111.

الجدول رقم (01): أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني	التنظيم التقليدي
التنظيم المصفوفي	التنظيم الهرمي
الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية	الهيكل القائم على الوحدات
التنظيم الأفقي	التنظيم الرأسي
الهيكل غير المحدد	الهيكل المحدد
التنظيم الخلوي	التقسيم الإداري التقليدي
القيادة الاستشارية	رئيس واحد وسلطة الأوامر الخطية
السياسات المرنة واجتهادات الأفراد	التعليمات الحرفية
القرار بالمشاركة	انفراد القيادة بالقرار
تعدد مراكز السلطة	مركزية السلطة
الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها	التحكيم في المعلومات وسريتها

المصدر: حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص92.

3. القيادة الإلكترونية : القيادة بالمفهوم التقليدي تتمثل في "التكامل بين رغبات الأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين، أو في سلوكهم لتحقيق هدف مشترك.¹

أما القيادة بالمفهوم الإلكتروني فهي "تعتمد على القائد الإلكتروني ذي الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالسرعة والتغيير "وبصفة عامة: فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية مهارات ومعارف تقنية والعمل على التعامل معها بشكل مستمر.

من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول أن القيادة الإلكترونية هي "عملية التأثير على الأفراد فهي إذن في جوهرها لا تختلف عن القيادة التقليدية لكن الأمر المستحدث هو دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية".

وتتميز القيادة الإلكترونية بثلاثة أبعاد أساسية:

أ. **القيادة التقنية العملية (الصلبة):** قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها بما يجعل منها إدارة ذات مزايا وخصائص التكنولوجيا واكتساب ميزة تنافسية من استخدامها.

1 - خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص52-51.

ب. القيادة البشرية للبرمجيات (الناعمة): تحتاج التكنولوجيا الحديثة إلى عمال أكفاء، ومبتكرين من النوع النادر خلافا للعاملين في العصر الصناعي، بالإضافة إلى إمكانية تأدية أعمالهم عن بعد، وهذا ما يفرض قيادة ذات رؤية تضمن الولاء الإلكتروني للعمال والزبائن.

ج. القيادة الذاتية: أصبحت قيادة الذات أكثر بروزا، وهذا لاحتية اتخاذ القائد الإلكتروني لقرارات فورية وسريعة، الذي يتصف قادة الذات بالقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة، تحمل المسؤولية، حل المشكلات صنع القرارات والتفكير الاستراتيجي.

4. الرقابة الإلكترونية : تعتبر الرقابة التقليدية هي رقابة موجهة للماضي، بحيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ وهذا من بين مشكلات الرقابة التقليدية كونها تقع في حالة العجز على الرد السريع لعدم استطاعتها أن تكشف عن انحرافات ما هو منجز فعلا عما هو مخطط له في نهاية المدة، ولكن في الرقابة الإلكترونية تسجل المعلومات فور التنفيذ لدى المدير ،مما يمكنه من معرفة التغييرات قبل أو عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيح الانحرافات، بما يساعد في الأخير على تجاوز فجوة الأداء، حيث نلاحظ أن علاقة المدراء والمسؤولين التنفيذيين والعمال تتداخل بشكل كبير فيما بينها، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لإنجاز المهمة نفسها، وهذا يفسر الإتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة بالأساليب الإلكترونية بين العمال والإدارة ،فتكون الرقابة الإلكترونية أكثر إقترابا في الرقابة القائمة على الثقة ،بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على الرسمية وهذا ما بينه الجدول أدناه .

الجدول رقم (02): يوضح أهم الفروقات بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

المعيار	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	تقارير يدوية	تقارير رقمية
الوقت	الرقابة القائمة على الماضي	الرقابة قائمة على الحاضر (الوقت الحقيقي)
فجوة الأداء	هناك فجوة زمنية كبيرة بين عملية التنفيذ والرقابة	الفجوة بين التنفيذ والرقابة قصيرة جدا
الاستمرارية	رقابة دورية	رقابة مستمرة (تدفق المعلومات في حركة ديناميكية مستمرة)
مجال الرقابة	بيئة العمل داخل المنظمة	تتوسع لتشمل الموردين ،الزبائن ،الشركات في شبكة الأعمال الخارجية
التفاعل الإنساني	تقوم على التفاعلات الإنسانية بدرجة كبيرة (بين المدير والموظفين)	تفتقر للتفاعلات الإنسانية وتعتمد على الآلة بدرجة كبيرة
حالات الطوارئ	كثيرة الحدوث بسبب دورية الرقابة، وبالتالي تتفاقم الأمور وتزيد درجة المفاجآت الداخلية	الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية بسبب استمرارية الرقابة
الشفافية والوضوح	الكثير من الغموض وانخفاض درجة الشفافية	تفاعل موضوع الشفافية ،ووضوح النشاطات

المصدر: حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص92.

المبحث الثالث: متطلبات وتحديات الإدارة الإلكترونية

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة وتحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، ويمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

1. المتطلبات الإدارية: تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

- أ. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية في هذه المرحلة لابد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- ب. توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات والاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكُم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
- ج. تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تتسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل: إلغاء إدارات استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي.¹
- د. متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضروري وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

هـ. وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية: قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقوم بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة لنفاص والفرغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات القانونية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية، باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعنى شخصا إلى المراكز الإدارية لإتمامه، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل

¹ - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، ص 128.

مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعاملات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الإنترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، بحيث تلزم الشركات التجارية وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونياً وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

و. مطلب الإصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا)، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998 م في الولايات المتحدة الأمريكية.

2. المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجيا) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإتفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

3. المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية.

فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية ولتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المهارة المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة تأسيسات، توصيلات، تشبيك، توصيلات، تطوير البنية التحتية الناعمة، تقديم خدمات استثمارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيقية... الخ.

إن برمجيات الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول في نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معرفة قبلاً داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة

العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرنامج، وهذا يؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات الإدارية.

4. المتطلبات التقنية: يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها ومصداقيتها، أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، والبنية التحتية التقنية إلى قسمين هما:

أ. البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيات الأرضية والخلوية (عن بعد) وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا.

ب. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم انجازها وظائف الأعمال الإلكترونية برمجيات التطبيقات من خلالها، وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة لسلسلة القيمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الخارجية والداخلية والشبكة الخارجية وتتمثل مكونات البنية التحتية من ما يلي:

❖ **تقنيات الاتصالات:** تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونيا لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتتكون من عنصرين رئيسيين وهما:

• **قنوات الاتصال:** تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر سواء عبر القنوات السلكية والتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية المايكرويف، أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

• **محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم:** وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كليا أو جزئيا في المحطات المختلفة قيما لوظائف المحطة، ومن هذه المكونات: أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال، وهناك أيضا أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات إلكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها إلكترونيا وبالتالي تحقق الجودة في الاستخدام.

من أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية ما يلي:

➤ **المكونات المادية:** وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدرتها، إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها، والتي تعتبر ضرورية كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها؛

➤ **المكونات المنطقية:** وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وخلافه، مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبني المنظمة مثلا: المواقع المكانية التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك.

➤ **شبكات الحاسب الآلي:** تعني كلمة شبكة توصيل مجموعة من الحاسبات معا بواسطة سلك وأكيبيل بشكل مباشر، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بعرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحاسبات، وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الشبكات:

▪ **شبكة الانترنت:** ورغم كبر حجم الكرة الأرضية هي الشبكة العنكبوتية العالمية وامتدادها الجغرافي إلا أنها تغطي أجزاء كبيرة منها وهي مفتوحة لأي شخص في العالم.

وتعرف بأنها: >> الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والخرق الرئيسي بينها وبين شبكة الانترنت هو أن الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط بمنسبي المنظمة وتحمى بما يسمى الناري من الغرياء.

▪ **شبكة الإكسترنيت:** وتعرف بأنها شبكة انترنت خاصة يسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الانترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطورا لشبكة الانترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، وخاصة في المجالات التجارية.

5. المتطلبات الامنية: على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر على امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في اغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها الكترونيا او المحافظة على سريتها بين المؤسسات او التأكد من وجود معلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي، وتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية، والتكامل وتوفير المعلومات ومعرفة تاريخ دخول اي شخص الى المعلومات وامن المعلومات، ونذكر بعض الاجراءات التي تتطلب الادارة الالكترونية لتحقيق امن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية لاستخدام الانترنت ومنها:

❖ وضع السياسات الامنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛

❖ وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الامنية التي تحد من السطو الإلكتروني

وانتهكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية؛

❖ تطوير ادوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات

الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة؛

- ❖ سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحدد حسب طبيعة عمل المنشأة؛
- ❖ يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها؛
- ❖ يجب ان توكل مسؤولية امن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين؛
- ❖ تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة؛
- ❖ تحديد اليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية؛
- ❖ الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل امن؛
- ❖ تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط؛
- ❖ تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الازمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. **المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب الآتية:
 - ❖ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
 - ❖ عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها؛
 - ❖ غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية؛
 - ❖ المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بالمبادئ الإدارية التقليدية؛
 - ❖ مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز صنف تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.¹

2. **المعوقات السياسية والقانونية:** تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- ❖ غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي؛
- ❖ غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته؛

¹ - محمد حسين الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص293.

❖ عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل: غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمركبيها؛

❖ إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العمي، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الإلكترونية.

3. المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

❖ ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول؛

❖ قلة الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية؛

❖ صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الأفراد؛

❖ معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة؛

4. المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها كما يلي:

❖ الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛

❖ الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية؛

❖ تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفقدها) مما أدى إلى ضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية؛

❖ إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وطول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا من امتيازات؛

❖ قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي وشبكة الانترنت.¹

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أولاً: إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات التي جعلت المنظمات تتجه نحو تطبيقها وفيما يلي أهمها:

1. تقديم أحسن الخدمات: وهذا الاهتمام بخدمة الفرد يتطلب خلق بيئة عمل متنوعة فيها المهارات والكفاءة المهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على جوهر كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات المتوفرة وتحليلها بدقة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، وصولاً إلى استخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2. التركيز على النتائج: ومن إيجابياتها أنها تنصب إلى تحويل الأفكار إلى تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، لأن الأفراد لا تهمهم كثيراً فلسفة العمل، وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو

¹ - بلال محمد الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2011، ص296.

الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان ،بمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للأفراد تتمثل في تخفيف العبء عليهم من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وانجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع وكذلك الحصول على الخدمة بصورة مبسطة وميسرة.¹

3. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: نقصد بهذا أن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد إرضاء المستفيد من الخدمة أو بقصد التوافق في مجال المنافسة وفي جميع الحالات فإن الفرد هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

4. تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات ينتج عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء، وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأدنى التكاليف كلما زاد عددهم.

نستنتج مما سبق أن مبادئ الإدارة الإلكترونية يغلب عليها الطابع الإستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وزيادة قدرة المنظمة على توفير المعلومات والخدمات للمستفيدين بسهولة ويسر.

ثانياً: سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

بالرغم من الإيجابيات العديدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أنه هناك بعض السلبيات المحتملة التي قد تتجم عن هذا التطبيق والتي منها:

1. انتشار البطالة: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة، حيث لم تعد هناك حاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد نتيجة مكنة لجميع الخدمات؛

2. المساس بالصحة العامة: حيث يؤدي تطبيق الإدارة إلى استخدام الحاسوب لساعات طويلة، مما قد ينجم عنه ضعف حاسة النظر بشكل تدريجي؛

3. المساس بالحق في الخصوصية: حيث أن التعامل الإلكتروني قد يمكن بعض الأفراد من معرفة خصوصيات الآخرين؛

4. فقدان الأمان: حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان في الكثير من التعاملات، التي من أهمها التحويلات الإلكترونية، والتعاملات عن طريق بطاقات الائتمان وغيرها.

وكذلك نجد من سلبيات التي تؤخذ على تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

أ. التكلفة العالية: حيث قد يكلف تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بعض المنظمات نفقات عالية تؤثر على أولويات تطوير وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية؛

¹ - محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 299.

ب. **التجسس الإلكتروني:** في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي شملت جميع المجالات قلصت العديد من المنظمات اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولوية في كثير من المجالات لصالح التكنولوجيا ومن الطبيعي أنه عندما تتبنى إحدى المنظمات تطبيقات الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها الورقي إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما سيعرضها إلى مخاطر كبيرة تكمن في إمكانية التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى تلاقيها، لذلك هناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف المنظمة.

ج. **ضعف الإدارة:** إن التطبيق الغير صحيح والدقيق للإدارة الإلكترونية، والانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني دفعة واحدة بدون مقدمات أو بدون اعتماد أي تسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى ضعف وظائف الإدارة، حيث بذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خصرنا الأولى ولم تريح الثانية، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها حيث ما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظم الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجب أن يحصل في أي تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن الإيجابيات التي تحقها الإدارة الإلكترونية تفوق كثيرا سلبياتها، هذه الأخيرة لا تنقص من حجم الفوائد والأهداف التي تحقها التقنية وآثارها الإيجابية.¹

¹ - خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص52.

خلاصة:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يتضح أن الإدارة الإلكترونية قد غيرت الكثير من المفاهيم وجعلت لنفسها مكانا استراتيجيا داخل المنظمات، وذلك بفضل ما تتمتع به من خصائص تأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية وثورة الانترنت والاتصالات، كما يتضح أنها قد أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف الإدارة التقليدية وممارساتها المختلفة التي لم يعد لها مكانا في العصر الحالي إلا في حدود ضيقة، وهو ما فتح مجال الوظائف الإدارية الإلكترونية أمام المنظمات الساعية إلى الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه الأخيرة تعتبر ثورة حقيقية وركيزة أساسية بدونها لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**الفصل الثاني: تطبيقات
الإدارة الإلكترونية في
تطوير أداء الجماعات
المحلية في الجزائر**

تمهيد:

تعتبر إدخال تطبيقات الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارة المحلية بمثابة آلية جديدة ومتميزة في تقديم الخدمات العامة على المستوى المحلي، كما أنها أصبحت أمر حتمي لمواكبة التطورات العالمية السريعة وذلك لما لها من دور في ترقية المهام والأنشطة وتطوير الخدمات، وسنحاول التطرق خلال هذا الفصل إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر، وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين وهما:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري للجماعات المحلية.

❖ المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية في الجزائر.

المبحث الأول: الإطار النظري للجماعات المحلية

تعد الإدارة المحلية البنية الصلبة لتحرير الحكم المحلي في الجماعات المحلية، فهي تشكل الشكل الأوضح للهرمية السلطوية للدول، وبالتالي فيما تتمثل الجماعات المحلية.

المطلب الأول: ماهية الجماعات المحلية

لقد ظهرت الجماعات المحلية منذ القدم، حيث أن الإدارة المحلية ليست ابتكارا حديثا اكتشفه الإنسان بل لازمت البشرية منذ العصور القديمة، وذلك لأن ظهور القرى الصغرى كان قبل أن تنشأ الدولة، أو قبل أن تتبلور فكرة الدولة في عصرنا الحالي، حيث كانت تجتمع القرى والمدن فيما بينها لإدارة شؤونهم المحلية وحل مشاكلهم، ولذلك فإن الجماعات المحلية تعد الأصل والمنبع الذي استحدثت منه الدول بمفهومها الحديث وعليه سنقوم بتعريف الجماعات المحلية ومميزاتها، وخصائصها وأهميتها في الجزائر.

إن زيادة الأعباء على المركزية الإدارية واتساع حجم المسؤوليات على عاتقها، جعل من الهيئات المحلية الشريك والمساعد الأساسي لها، وذلك من خلال تمثيل المركزية الإدارية في الأقاليم المحلية وإدارة الشؤون العمومية المحلية.¹

وبالإضافة فإن الدولة كانت مهمتها فيما سبق متمثلة في الأمن والدفاع وتحقيق العدالة، إلى أن طورت مهمتها بحيث أصبحت سباقا في الإعتناء بمسائل اجتماعية واقتصادية وثقافية وغيرها، مما جعل هذا النوع والتعدد في نشاطاتها ومهامها فرض عليها إنشاء هياكل لمساعدتها تعرف بالجماعات المحلية.²

أولا: مفهوم الجماعات المحلية

لقد عرفت الجماعات المحلية عدة تعريف منها أن الجماعات المحلية هي مجموعة الأجهزة التنفيذية والفنية على المستوى المحلي، تتولى إدارة الشؤون والخدمات العامة ذات الطابع المحلي، قد تكون منتخبة أو معينة وتباشر اختصاصها عن طريق النقل أو التفويض، فهي تعني توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين أجهزتها المركزية في العاصمة، وهيئات محلية مستقلة عنها، ومن ثم فهي أسلوب من أساليب تنظيم الدول من شأنه تحقيق اللامركزية الإدارية.

¹ - زرقاوي رتيبة إصلاح وتطوير منظومة الجماعات المحلية في الجزائر وأثرها في التنمية: واقع وآفاق، 1990 إلى 2015، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، 2015، ص 41.

² - بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المعيشة في الجزائري، "مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا"، 4، ص 258.

كما يعرفها علماء الإدارة بأنها أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقييم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف إلى إدارة كل وحدة هيئة محلية تمثل الإدارة العامة على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون.¹

وفي تعبيرها الاصطلاحي، يراد به الهيئات الإقليمية المعترف بها قانونا والمخول لها إدارة وتسيير المرافق المحلية في ظل توزيع السلطة، وفي ظل اللامركزية، أي في ظل الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى توسيع الوظائف الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة، وبين الهيئات الإدارية المنتخبة على أساس إقليمي لتباشر ما يعهد إليها تحت رقابة السلطة للدولة.²

كما يمكن تعريفها بأنها المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة أو إشراف الحكومة المركزية، وتعرف الجماعات المحلية بهذا المصطلح على أنها وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة، وهي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى بحيث أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وإضافة إلى ما سبق فقد عرفها أحد المفكرين الإنجليز بأنها تلك الجزء من الحكومة الأم أو الدولة الذي يختص أساسا بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة أو مكان معين، إلى المسائل التي يرى البرلمان ملائمة إدارتها بواسطة سلطات محلية منتخبة تعمل عمل الحكومة المركزية.

وعليه، فإن الجماعات المحلية مكون أساسي ومحوري للجهاز الإداري في كل دول العالم، لذلك أخذ حيزا هاما من الدراسات والاهتمامات سواء من حيث التنظيم أو النشاط.

ونجد في كتاب "الإدارة المحلية" لعبد الرزاق الشخلي بأنها المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية.

وعموما تعرف بأنها الأجهزة والمجالس المحلية التي تمكن المنتخبين على مستوى الولاية والبلدية من المشاركة في صنع القرار تجسيدا لفكرة الديمقراطية.

ثانيا: أهمية الجماعات المحلية

للجماعات المحلية أهمية كبيرة من خلال مزايا التي تتمتع بها المتمثلة فيما يلي:

❖ تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي: من خلال اشتراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية؛

❖ ساعد في تقليل مهام الدولة فيتبوع نشاط الدولة، كإنشاء هياكل تساعد الدولة في الدور المنوط بها؛

¹ - لمير عبد القادر، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرأ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية علوم الاقتصاد، جامعة وهران، 2014، ص 17.

² - زرقاي راتبية، مرجع سابق، ص 43.

❖ تعمل الجماعات المحلية بأسلوب الإدارة المحلية الذي يؤدي إلى تحاشي البطيء في صدور القرارات التي لها صلة بالمصالح المحلية وذلك من خلال مشاركة المواطن في إعداد وإصدار القرارات المحلية بناء على الحاجيات لمحلية ومشروعات ذات العائد المحلي؛

❖ تبني الجماعات المحلية نظام الإدارة المحلية في توزيع المال العام فيتم بمشيئة أهالي الوحدات الإدارية إضافة إلى ما يدفعه الأهالي؛

❖ الوحدة الإدارية من الضرائب المحلية، ليتم صرفه على هذه المرافق بالذات وفي ذلك يتحقق مبدأ العدالة الاجتماعية؛

❖ تقوم الجماعات المحلية ببسط الإجراءات والقضاء على الروتين فالهيئات المحلية تمارس الكثير من الشؤون الخاصة بالسكان المحليين، وبذلك تحل المشاكل المحلية بدلا من الرجوع إلى الحكومة المركزية وفي ذلك اقتصاد للوقت والجهد والمال.¹

ثالثا: خصائص الجماعات المحلية

تتميز الجماعات المحلية بعدة خصائص ألا وهي:

1. الاستقلال الإداري: الاستقلال الإداري بمعنى إنشاء أجهزة تتمتع بكل السلطات والصلاحيات اللازمة حيث يتم توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة، وهذا في إطار نظام رقابة مشددة من طرف الحكومة المركزية على الوحدات المحلية، ولتحقيق ذلك يتطلب قدرا من الاستقلال الذاتي المحلي بحيث تكون نتيجة الثبوت أو الاعتراف بالشخصية المعنوية للجماعات المحلية وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة.

ومن خصائص هذه الاستقلالية نجد:

❖ تخفيف العبء على السلطات المركزية لتعداد وظائفها؛

❖ تحقيق الإسراع في إصدار قرارات متعلقة بالمصالح المحلية؛

❖ تحقيق مبدأ الديمقراطية من خلال مشاركة مباشرة للمواطن في تسيير شؤونه المحلية؛

❖ التكفل الأحسن بحاجيات المواطنين من الإدارة المركزية.²

وكل هذا يتم تحقيقه بما سميناه الاستقلالية الإدارية في الجماعات المحلية من خلال:

أ. وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية: قيام نظام اللامركزية يرجع سببه إلى وجود مصالح أو شؤون محلية، متمثلة في التضامن الذي يعبر عن اهتمامات واحتياجات سكان الإقليم أو جهة معينة من الدولة، تختلف عن الاحتياجات والمصالح والشؤون الوطنية العامة والمشاركة بين جميع المواطنين بالدولة.

¹ - أمانة شراك، دور جماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة ماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2001، ص13.

² - لمير عبد القادر، مرجع سابق، ص22-23.

ب. تمتع الهيئات الإقليمية بالشخصية المعنوية: تعد الشخصية المعنوية السند القانوني لتوزيع الوظيفة الإدارية بالدولة من خلال إعطاء بعض الأجهزة استغلال قانوني حتى تتمكن من القيام بنشاطاتها بما يترتب عن ذلك من حقوق والتزامات وتحمل للمسؤولية.

إن إضفاء الشخصية المعنوية العامة على الهيئات المحلية يحقق قدرا من الحرية في التصرف ويدعم الاستقلال الذي يجب أن تتمتع به في مواجهة السلطة المركزية، مما أدى هذا إلى تأكيد الشخصية المعنوية للوحدات من الناحية القانونية.

ج. تمثيل المجالس المحلية بأسلوب الانتخابات: لا ينبغي أن تمنح المجالس المحلية الشخصية الاعتبارية لضمان استقلالها، لا بد من الأخذ بالانتخاب كطريقة لتشكيل هذه المجالس أو أعا لبيتها على الأقل، ذلك لأن نظام الإدارة المحلية لا يهدف فقط إلى تحقيق أهداف إدارية وتقديم الخدمات للمواطنين بصورة جيدة فحسب، ولكنه في الوقت ذاته يهدف إلى تحقيق أهداف سياسية تتمثل في ترسيخ النهج الديمقراطي والسماح للمواطنين أن ينتخبوا من يمثلهم على المستوى.

2. الاستقلالية المالية للجماعات المحلية: إن تمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري، فرض عليها الاعتراف بخاصية الاستقلال المالي، ويعني هذا توفير مبالغ أو موارد مالية خاصة للجماعات المحلية تمكنها من أداء مهامها الموكلة إليها.

حيث ينص قانون البلدية في المادة 60 على أنه: "يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية وتحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية".

كما أن كل من القانون البلدية في مادته 146، وقانون الولاية في مادته 132 في صيغته مماثلة بحيث أن كل من البلدية والولاية مسؤولتان عن تسيير وسائلها المالية الخاصة والتي تتكون من مداخيل ممتلكاتها، الإعانات والقروض، ومن خلال هذه الميزة الاستقلالية المالية يمكن للجماعات المحلية من إدارة ميزانيتها بحرية، وذلك في حدود ما تمليه عليها السياسة الاقتصادية للدولة.

رابعاً: أهداف الجماعات المحلية

الهدف الأساسي للجماعات المحلية هو تحقيق إدارة مرفق محلي ذو نفع عام يأخذ بالخصوصيات المحلية ويقرب الإدارة من المواطن، ويسمح للمواطنين بالمشاركة في صنع القرار، وعلى العموم فالجماعات المحلية وجدت أساساً لتحقيق الأهداف التالية:

1. الأهداف السياسية: ترتبط الأهداف السياسية للجماعات الإقليمية أساساً بعيداً لتشكيل المجالس المحلية بالانتخاب، وهذا المبدأ يحقق مجموعة أهداف منها:

أ. الديمقراطية: تعد الديمقراطية الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه الجماعات المحلية، وتتحقق هذه الديمقراطية من خلال المجالس المحلية المنتخبة بواسطة المجتمع المحلي، لتتولى الإدارة في هذه

المجتمعات، وكثيرا ما يقال أن الجماعات المحلية هي المدرسة النموذجية للديموقراطية، والحقيقة أن ديمقراطية الإدارة المحلية تعتبر جزءا لا يتجزأ وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلها.¹

ب. دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: بفضل ما تساهم به الجماعات المحلية لإضعاف مراكز القوى القائمة، كما تدفع المواطنين إلى الاهتمام بالشؤون العامة وتوثيق صلتهم بالحكومة، بحيث تنمي شعور من شأنه أن يرفع كرامتهم وتحسيسهم بحقوقهم الوطنية وواجباتهم القومية. كما تسمح بتحقيق التنمية السياسية من خلال تقوية الفهم السياسي لدى المواطن.

تهدف كذلك الإدارة المحلية إلى تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة: وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة، مما يظهر أثره في مواجهة الأزمات والمصاعب التي قد تتعرض لها الدولة في الداخل والخارج.

2. الأهداف الإدارية: يعتبر نظام الجماعات المحلية وسيلة ملائمة لتقديم الخدمات المحلية والإشراف على إدارتها، ويمكن إنجازها في الآتي:

❖ القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة المركزية، حيث تنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين برقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات؛

❖ إتاحة فرص تجريبية على مستوى ضيق ومحدود لبحث مدى إمكانية تعميمها؛

❖ تحقيق الكفاءة الإدارية، إذ تسعى المجالس المحلية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوفير الخدمات للمواطنين بأيسر السبل وأكبر عدد منهم، ولن يتحقق هذا إلا عن طريق كفاءة الإدارة في تسيير الخدمات المختلفة، وقياس مدى كفاية الخدمة يكون عن مدى قدرتها على إشباع حاجات المواطنين.

3. الأهداف الاجتماعية:

❖ تحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية؛

❖ شعور الفرد داخل المجتمعات المحلية بأهميته في التأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية مما يعزز ثقته بنفسه؛

❖ تساهم الجماعات المحلية في ربط الحكومة بقاعدتها الشعبية، وتنمي الإحساس بالانتماء للوطن لدى المواطنين.

¹ - ياسين ربوح، محاضرات في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر السنة الثالثة، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/ 2017، ص 05-06.

المطلب الثاني: أساسيات حول الجماعات المحلية

أولاً: أسباب ظهور الجماعات المحلية

تتعدد أسباب ظهور الجماعات المحلية باعتبارها جزءاً من الهيكل الإداري العام للدولة، وبصفتها مؤسسة دستورية مميزة، منها الإدارية والسياسية والمتعلقة بالجانب الاقتصادي التنموي وكذا المتعلقة بالجانب الاجتماعي:

1. الأسباب الإدارية:

- ❖ التخفيف من أعباء موظفي الإدارات المركزية وتركيزها على الأعمال الإدارية المهمة؛
- ❖ زيادة قدرة الموظفين المحليين على الإبداع والابتكار وإكساب الكوادر المحلية خبرة متزايدة نتيجة مشاركتها في عمليات اتخاذ القرارات؛
- ❖ ضمان سرعة الإنجاز بكفاءة وفعالية، والحد من الروتين بتبسيط الإجراءات؛
- ❖ استخدام أساليب إدارية مختلفة عن تلك التي تطبقها الإدارة المركزية في الظروف والعوامل المحلية مما يرفع من كفاءة العمل.¹

2. الأسباب السياسية:

- ❖ إرساء قواعد الديمقراطية بين المواطنين، من خلال عمليات الترشح والانتخابات واحترام الرأي الآخر؛
- ❖ تحقيق مشاركة السكان المحليين للسلطة المركزية في تسيير الشؤون العمومية على المستوى المحلي؛
- ❖ إبراز قيادات محلية قادرة على الإدارة الكفء تتفوق في ممارسة أعمالها، سواء في المجالس المحلية أو السياسة في الدولة؛
- ❖ إعطاء سكان المناطق التي توجد فيها القوميات التي تختلف عن بقية سكان الدولة حرية تقرير حاجاتهم وإشباعها بما يناسب ظروفهم الخاصة ويساهم في دعم الوحدة الوطنية.

3. الأسباب الاقتصادية والتنموية:

- ❖ توفير التمويل المحلي ليساهم في سد جزء من كلفة المشروعات والأعمال المحلية ويدعم الدولة ويخفف العبء على الخزينة المركزية؛
- ❖ اتخاذ القرارات محلياً بدلاً من صدورها عن الإدارة المركزية، يوفر الوقت والتكلفة ويحسن إنجاز العمل؛
- ❖ تشجيع المواطنين المحليين على المساهمة مع السلطات المحلية في مشروعات استشارية تعود عليها بالفائدة والخير؛
- ❖ حصر إنفاق معظم عائدات المجالس المحلية في مناطقها لضمان تحقيق العدالة في الإنفاق والمساهمة في تنميتها والنهوض بها.

¹ - باديس بن حدة، الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة الحديثة في الوطن العربي، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2011، ص 26.

4. الأسباب الاجتماعية:

- ❖ تنمية القيم الاجتماعية والثقافية، باستحداث مشروعات تساهم في النهوض الثقافي والاجتماعي للمدينة مثل استحداث المكتبات ومؤسسات رعاية الشباب والمتاحف والمسارح؛
- ❖ حماية حياة الإنسان من كل ما يضرها، خاصة الآفات التي تصاحب التقدم الاقتصادي والتكنولوجي في هذا العصر مثل مشكلة التلوث؛
- ❖ إيجاد مزيد من فرص العمل للمواطنين في مناطقهم والحد، من هجرتهم إلى العاصمة أو المدن الكبرى والقضاء على البطالة؛
- ❖ قيادة عملية التغيير الإيجابي في المجتمع المحلي وتهيئة السكان لتقبله والحد من مقاومته؛
- ❖ مراعاة احتياجات السكان في المجتمع ورغباتهم ومصالحهم خاصة في المناطق المحلية بما يلائم ظروفهم المحلية ويؤدي إلى رفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي.

ثانيا: وظائف الجماعات المحلية

- هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية متمثلة في مؤسساتها المختلفة من ولاية وبلدية وما يتبعها من مصالح وأقسام ويمكن أن نحصر هذه الوظائف في:¹
1. **الأمن والنظام العام:** أي تسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتأثيرها، كما تعمل كذلك على صياغة المؤسسات وتفعيل عملها وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء، غاز، غذاء، صحة وتهيئة عمرانية وكذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات والحفاظ على النظام العام.
 2. **المصلحة العامة المحلية:** وهنا تتعلق بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال اعتماد على سجلات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من ولادات ووفيات وغيرها ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن، ولدولة على حد سواء وتقوم أيضا مؤسسات الإدارة المحلية فيما يخص مهام تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولوياتها الاهتمام بالإدارة المحلية باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تمثيلا للدولة وأكثر تعاملًا مع متطلبات المجتمع على المستوى المحلي.
 3. **الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن:** وتتم هذه العملية بإشراك المواطن في حريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري بالإضافة إلى مهمة استقبال الزوار وتبسيط إجراءاتها وتنشيط الاتصال وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن والجماعات وإدارته.

¹ - عبد الحق فيدمة، ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الأول، جامعة الجزائر 2012، ص 121.

ثالثاً: سبل تفعيل الجماعات المحلية

إن نجاح الإصلاح المالي للجماعات المحلية مرتبط بمدى إصلاح جهازها الإداري، وذلك باعتبار أن الجانب البشري يساهم في السير الحسن للموارد المالية، وعلى هذا الأساس فتفعيل دور الجماعات المحلية يستدعي وجود أفراد على درجة عالية من المهارة والكفاءة فالاهتمام بالإجراءات التنظيمية والإدارية وتطبيق قوانين الجماعات المحلية، يمكن الجماعات المحلية من تجاوز العجز الدائم لميزانيتها، ويسهم في تحقيق التنمية المحلية لذا ينبغي على الدولة مراجعة علاقتها بالجماعات المحلية، وإعادة النظر في اللامركزية كنظام اجتماعي قانوني، لا بد أن يتفق مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للدولة حتى يتسنى للجماعات المحلية معرفة الوسائل التي يجب توفيرها لبلوغ الأهداف المسيطرة وتفاقي العراقيل من خلال ما يلي :

1. إعادة الاعتبار للنشاط التنموي للجماعات المحلية:

ينبغي إعادة النظر في الصلاحيات المخولة للجماعات المحلية، وبالخصوص البلديات وضرورة مطابقة هذه الصلاحيات مع الإمكانيات المتاحة، فالاختلالات التي تعرفها الجماعات المحلية انطلاقاً من عجزها على توفير الموارد اللازمة لتغطية الحاجات العامة وعدم قدرتها على تحقيق التنمية المنشودة، أدت إلى ضرورة تغيير دور الدولة الحارسة إلى الدولة الشريك.¹

بالرجوع إلى نص المادة 03 والمادة 04 على التوالي من قانون البلدية 11-10 نجد:

-المادة 03: تمارس البلدية صلاحيتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والأمن، وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.²

-المادة 04: يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانوناً في كل ميدان، ويرافق كل مهمة جديدة يعهد بها إلى البلدية أو تحول لها من قبل الدول التوفير المتلائم للموارد المالية الضرورية للكفل بهذه المهمة بصفة دائمة.³

حسب هاتين المادتين نجد أن هذا النص الصريح ينص على ضرورة توفير الوسائل الكفيلة بإنجاح أي مهمة بعيد كل البعد عن الواقع، لأنه يتضح لنا جلياً ذلك الفرق الواسع والكبير بين الإمكانيات المتوفرة لتسيير المصالح وبين الاحتياجات الحقيقية لتأمين سيرها بصفة صحيحة وسليمة، الأمر الذي يفرض على المشرع إعادة النظر في الصلاحيات والاختصاصات وفق المصادر المحلية المتوفرة والإمكانيات المتاحة وتواجهها بطرق سليمة نحو الأهداف الإنمائية المحلية المسيطرة، وفي هذا الإطار نميز بين:

¹ - عبد لكريم سعودي، تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية: دراسة حالة بلدية أدرار، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بل قايد، تلمسان، 2012/ 2013، ص145-146.

² - المادة 3 من قانون البلدية رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1422، الموافق 22 يونيو 2011.

³ - المادة 4 من قانون الولاية رقم 12-07، الجريدة الرسمية 12، المؤرخة في 29 فيفري 2012.

أ. صلاحيات ذات النفع المحلي:

تعتبر هذه بمثابة الصلاحيات التقليدية التي من أجلها وجدت البلدية خدمة لمواطنيها وتسهيلا لكل أنشطتهم الاجتماعية والاقتصادية، كما أن هذه الاحتياجات لا يتم بوجود المرفق العام أو المصالح العمومية والتي هي أجزاء من المصالح المركزية للدولة، وعليه فهي المسئولة على تزويد المواطن بالماء الصالح للشرب ومراقبة وصيانة قنواته، وهي المسئولة على صرف المياه القذرة تجنباً لانتشار الأوبئة والأمراض، فهذا مجال واسع لحفظ وصيانة صحة المواطن، وهي المسئولة على سلامة الأشخاص وممتلكاتهم وحراستها من كل أعمال النهب والسطو، كما أنها في إطار تسهيل الأنشطة المختلفة للمواطنين تسهر على إنجاز الطرق وتعبيدها وإنارتها، الشيء الذي يؤدي إلى تسهيل وتحفيز الأنشطة الاقتصادية التي من شأنها الرفع من مستوى المداخل الجبائية نتيجة لانتشار الأنشطة الاقتصادية، وعلى هذا الأساس يمكن إبقاء هذه الخدمات ذات الطابع المحلي من صلاحيات البلدية، وإصرار السلطات المركزية على أدائها من طرف البلديات بأحسن وجه.

غير أن البلديات نجدها تشرف أيضا على تقديم خدمات ذات بعد وطني، ما يتطلب إمكانيات كبيرة يصعب توفرها لدى البلديات.

ب. صلاحيات ذات النفع الوطني:

وتتجلى هذه الأنشطة في جملة من المحاور ويمكن أن نوجزها فيما يلي:

❖ **إنجاز وصيانة المؤسسات التعليمية:** لقد أوكل المشرع الجزائري إنجاز المؤسسات التعليمية للبلديات طبقا للمقاييس الوطنية والخريطة المدرسية، كما تقوم بتوفير الأرضية الصالحة لبناء مثل هذه المؤسسات والسهر على صيانتها بعد الإنجاز، كما أوكلت لها مهام النقل المدرسي لتشجيع الأولياء على الاستمرار في تحفيز أبنائهم على هذه المهمة النبيلة غير أن هذا القطاع يكلف البلديات أعباء كبيرة.

❖ **إنجاز وصيانة المراكز الصحية:** بالرغم من أن هذه المهام من صلاحيات وزارة الصحة إلا أن البلدية مطالبة بإنجاز دور العلاج والمراكز الصحية؛

❖ **إنجاز وصيانة المراكز الثقافية:** تدخل هذه المراكز ضمن صلاحيات وزارة الثقافة، غير أن البلدية مطالبة بإنجازها وصيانتها الشيء الذي يجعل من المستحيل أن تقوم البلديات بهذه المهام على أكمل وجه، حتى ولو قامت به يعتبر من باب المحافظة على هذه الصلاحية فقط؛

❖ **قطاع الشباب والرياضة:** أوكلت مهمة صيانة الهياكل والأجهزة الرياضية وإنجازها إلى البلدية، لكننا نجد أنها تحمل في طياتها تناقضا كبيرا من حيث أن المشرع الجزائري أجبر البلديات على المساهمة بـ 07 من ميزانية تسييرها لترقية الرياضة والشباب، وتمثل هذه النسبة اقتطاعا إجباريا لصالح حساب ترقية الشبيبة والرياضة زيادة على تكليفها بإنجاز وصيانة الهياكل الرياضية من ساحات اللعب والملاعب وقاعات متعددة الرياضيات وغيرها؛

❖ **البيئة والغابات والري:** تقوم البلديات بتخصيص اعتمادات هامة لهذا القطاع من أجل المحافظة على البيئة والمحيط، وخلق المساحات الخضراء، وتطوير الاقتصاد الفلاحي، إن حجم هذه المهام، يمثل عبء ثقيلًا جدًا على البلديات وبالخصوص على منتخبين ليست لهم خبرة في تسيير الشؤون العمومية وتحقيق التنمية، وفي هذا الصدد يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات نوجزها فيما يلي:

• إسناد مهام ذات النفع الوطني إلى الدولة والإبقاء على المهام المتعلقة بالسلطة العمومية، بحيث تتكفل كل وزارة بقطاعها المحلي وتسعى إلى تطويره بوسائلها المالية الخاصة بها؛

• يمكن للبلديات الاحتفاظ بكل المهام، غير أنه على الدولة أن تؤمن تمويل الأعباء ذات النفع العمومي؛
• ولعل من أسباب تزايد نفقات الجماعات المحلية، تحملها لبعض النفقات التي هي في الواقع من صلاحيات الدولة وتمويلها من اختصاص الوزارة المعنية مثل نفقات التعليم الخاصة بالبناء والتجهيز، وهي في الحقيقة من اختصاص وزارة التعليم الابتدائي والثانوي، ونفقات الصحة التي هي من اختصاص وزارة الصحة... الخ.

❖ **مشاركة المجتمع المدني وإرساء مبدأ الشفافية:** ظهرت في الآونة الأخيرة أفكار كثيرة تتركز حول دور المجتمع المدني وأهميته في تفعيل حركة التنمية في المجتمع وما يمكن أن يترتب عن ذلك من تقدم وتطور حضري ملموس ونمو لمختلف مجالات الحياة خصوصا إذا تم الاعتماد على اللامركزية كنمط للتسيير الإداري ومن هنا تظهر أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

ويندرج في إطار المجتمع المدني مجموع الجمعيات غير الحكومية والتي تعد صوت المواطن وتسعى لإيصال كلمته للمسؤولين وتوفير الخدمات وتنوير المواطنين بشأن القضايا الشائكة، وقد أظهرت الجمعيات مشكلة للمجتمع المدني تطورا وتوسعا إلى أن أصبحت من أبرز وأهم المؤسسات الناشطة في الدول، حيث أصبح يضم هذا التنظيم جمعيات أرباب العمل، الهيئات التجارية، النقابات، لجان الأحياء، الجمعيات الثقافية والرياضية والدينية.

إن تعاون منظمات المجتمع المدني مع البلديات من شأنه أن يعظم دورهما وتأثيرهما في التنمية الاقتصادية، ومنه يمكن للمواطنين أن يعبروا عن رأيهم في كل الأعمال والقرارات الصادرة عن السلطات المحلية وكذا تقديم كل الخدمات بهدف تسيير شؤون الإدارة، عن طريق الجمعيات التي ترافق الجماعات المحلية في مختلف قضايا التنمية وال عمران لأنها الأعم بحاجيات وأولويات المواطن.

رابعا: معوقات الجماعات المحلية

تواجه الجماعات المحلية في الجزائر العديد من المصاعب والعراقيل والتي لا تمس الجانب المالي فقط، وإنما تتعداه لجوانب أخرى كالجانب السياسي، الاجتماعي، الإداري، المالي، والتي تؤثر على أداء دورها الخدماتي والتنموي، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

1. الجانب السياسي:

❖ ضعف المظاهر المشاركة السياسية في البيئة المحلية، حيث نجد انخفاضا في درجة الإقبال على التصويت في الانتخابات المحلية؛

- ❖ انخفاض مساهمات قوى المجتمع المدني المحلي في اتخاذ القرارات، وإشاعة الديمقراطية وهذا رغم نص القانون البلدي معلى مشاركة المواطنين في النشاط البلدي وتشجيع إنشاء الجمعيات المحلية؛
- ❖ الصراع الحزبي داخل المجالس المنتخبة، مما أدى إلى تعطيل المشاريع التنموية ويسبب تجميد الاجتماعات والمداولات (سحب الثقة، عدم المصادقة على المداولات ...) داخل المجالس الشعبية المنتخبة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بمصلحة المواطنين المحليين؛
- ❖ ربط ترشح المواطنين للمجالس المنتخبة المحلية في إطار الأحزاب السياسية، وعدم وضع هذه الأخيرة معايير موضوعية للانتقاء والترشيح، مما أفرز قيادة غير مؤهلة تتحكم فيها عوامل تقليدية كالعروشية والجهوية على حساب المصلحة العامة؛¹
- ❖ ضعف أداء الأحزاب وقيا مها بدورها في التنشئة والتجديد وتقديم البرامج على المستوى المحلي لتحقيق التنمية المحلية.

2. الجانب الإداري: تتمثل في تعدد الأجهزة التي تمارس الرقابة الإدارية والمالية على عمل المجالس المحلية هذا بالرغم من تمتع البلدية بشخصية معنوية واستقلال مالي باعتبارها قاعدة اللامركزية، إلا أن هذه اللامركزية تبقى نسبية وخاضعة للرقابة تمس أعضاء المجلس الشعبي البلدي وأعمال البلدية وتصرفاتها للمجلس البلدي كهيئة، والمتمثلة في:

- أ. **الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي:** حيث يخضعون إلى رقابة إدارية تمارس عليهم من طرف الوزير والوالي ورئيس الدائرة، وذلك من خلال المتابعة القضائية وتعليق العضوية والتوقيف أو الإقالة.
- ب. **الرقابة على الأعمال:** وتتخذ عدة أشكال منها التصديق على المداولات الخاصة بالميزانيات والحسابات وإحداث مصالح ومؤسسات عمومية بلدية، حيث حدد المشرع مجموع حالات إبطال وإلغاء المداولات من طرف الوالي.
- ج. **رقابة على المجلس الشعبي البلدي (كهيئة):** تخضع كل قرارات رئيس الجمهورية، هذا الأخير يحق له إلغاء أي قرار بلدي، ويمكن أن يحل المجالس الشعبية البلدية واتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمحافظة على النظام العام في إقليم البلدية.²
- د. **الرقابة على خطط التنمية والمشاريع:** تعمل السلطة المركزية على مساعدة البلدية في إعداد خطط التنمية والتأكد من عدم تعاضها مع السلطة الوطنية، وذلك من خلال تقديم الإعانات المالية ومراقبة كيفية إنفاقها من طرف الوالي والذي يؤمر بالصرف وتسيير ميزانية التجهيز القطاعية والبرامج البلدية للتنمية فالعديد من الصلاحيات قد تحولت إلى الوالي بصفته ممثلاً للدولة على المستوى المحلي.

¹ - عبد النور ناجي، "إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر - الواقع والاتجاهات المستقبلية" مداخله في إطار: ملتقى وطني حول مستقبل الدولة الوطنية في العولمة ومجتمع المعلومات - حالة الجزائر، قسم العلوم السياسية جامعة ورقلة، 04- 05/ 05/ 2009، ص 07.

² - عبد الكريم مسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 142.

3. الجانب المالي: تعاني المجالس المالية المحلية من محدودية الموارد المالية الذاتية والعجز في التحصيل الجبائي وظاهرة التهرب الضريبي والمديونية وكثرة النفقات المحلية، هذا العجز المالي مراده أن المسؤولين المحليين لا يهتمون إلا بالمدفوعات على حساب تقوية الإيرادات.

4. الجانب الإجتماعي: يلاحظ غياب معايير يتم على أساسها تقييم أداء الإدارة المحلية من الأمين العام للبلدية إلى رئيس المجلس والأعضاء، مثل علاقة المجلس بالمواطنين، كيفية تصرف في حالة الأزمات والإنجازات الكمية، مدى تناسل أهداف البرامج مع الإنجازات، يضاف إليها تفشي ظاهرة الفساد الإداري والرشوة والصفقات الغير القانونية وغياب الشفافية، وكل هذا يؤثر على الأداء المحلي.

كما أنها تفتقر إلى الأساليب العصرية في التسيير (الإدارة الإلكترونية) وغياب الكفاءة المهنية والتأهيل لدى الكوادر.

المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية في الجزائر

إن الاستخدام المتزايد للتقنيات التكنولوجية والأنظمة الإلكترونية كان له الأثر الكبير في تغيير المصطلحات التقليدية لمصطلحات حديثة، وكغيرها من المجالات التي دخلت الإدارة عصر المعلومات وتبنت أساليبه وأدواته التكنولوجية وشبكات الاتصال، وأصبحت تحمل اسم الإدارة الإلكترونية التي تسعى إلى تقديم الخدمات والمعاملات الإدارية بشكل إلكتروني.

المطلب الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر: الأسباب، المستويات، المراحل وآثار

تطبيقها في الجماعات المحلية

لقد أخذت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من نظم المعلومات التقنية إلى تسهيل العملية الاتصالية والإدارية، وكذلك استغلال الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تسعى أغلب الإدارات اليوم إلى تطبيقها والاستفادة من مزاياها في مجال العمل الإداري بغية الوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة والفعالية.¹

أولاً: دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية

ساهمت تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات في الدعوة إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، وتمثل عوامل الوقت والجهد والكلفة أحد أهم المجالات التي تلقي على الجماعات المحلية أعباء كبيرة، وتعد معياراً مهماً لتقييم المواطنين لكفاءة تلك الإدارات في إدارة شؤون التقسيم المحلي المعني، ويمكن تلخيص أبرز الأسباب لاعتماد الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية ما يلي:

- ❖ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة المعاملات.
- ❖ ضرورة توحيد البيانات على مستوى الإدارة؛
- ❖ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي، والاعتماد على المعلومات باتخاذ القرارات؛
- ❖ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين المواطنين بالرغم من تحديات اتساع نطاق أعداد المستفيدين؛
- ❖ ضرورة توفير قاعدة بيانات موحدة متداولة بين فروع ووحدات الإدارة المحلية المختلفة باختزال الوقت وتجنب الازدواجية في الإجراءات.²

وهذا التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس عملية سهلة بل معقدة، تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط وتحولاً في أسلوب عمل الموظفين

¹ - أمال بوقاسم، "التحول الإلكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية لسياسات العامة، ع08، أكتوبر 2015 ص26.

² - أحمد محمد عصام، باسم حسان ثابت، جاهزية الإدارة المحلية باعتماد الإدارة الإلكترونية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع2012، 93، ص289.

في كافة المرافق العمومية والمحلية، ومن بين أهم الأسباب الداعية إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- ❖ التطور السريع في أساليب وتقنيات أداء الخدمات؛
- ❖ ترشيد استخدام الموارد وربط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة؛
- ❖ تحسين مستوى الخدمة العمومية المحلية؛
- ❖ ضبط الأداء وفق مواصفات معينة؛
- ❖ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين الموظفين والإدارات المحلية.¹

ثانيا: مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

يعرف المجال الإلكتروني بسرعة تطوره وتحديثه لمختلف المعاملات والأساليب المتبعة ضمنه، مما يجعل مختلف الجوانب المستعملة لهذه التقنيات تتأثر بهذا التحديث والولوج إلى هذه البيئة الإلكترونية هي تقوم على مراحل أو تتم بمستويات يمكن من خلالها وضع الأسس الصحيحة والاستغلال الصحيح لفوائده هذه الوسيلة حتى تتمكن الإدارة من الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الحديثة، وعليه فإن هذه العملية تشمل أربع مستويات تتمثل خطوات الانتقال إلى إدارة تعتمد على النهج الإلكتروني:

- ❖ تطوير البنية التحتية لنظم الاتصالات؛
 - ❖ العمل على دعم أسعار الحواسيب لا فنائها من جميع فئات المجتمع؛
 - ❖ تبني الحكومة استراتيجية تهدف إلى زيادة نسبة استخدام الانترنت؛
 - ❖ تقليص الفجوة الرقمية بين شرائح المجتمع لتحقيق الوصول الشامل لخدمات الاتصالات.
- 1. المستوى الأول:** الذي اعتمد من طرف الجزائر كمبادرة لبناء إدارة إلكترونية من خلال مواقع الكترونية على شبكة الانترنت، مع توفر كامل المعلومات ومختلف الإجراءات اللازمة في المعاملات الإدارية.
- 2. المستوى الثاني:** ويعتمد هذا المستوى على تحقيق التفاعل مع المتعاملين عبر شبكة الانترنت بشكل مستمر، وذلك عن طريق النماذج الإلكترونية، البريد الإلكتروني، الاتصال عبر الموقع، حتى يتسنى التأكد من المعلومات، أو طبع الاستثمارات أو الاستفسار عن بعض المعلومات، وتحتاج لهذا المستوى.
- ❖ توفير المعلومات والبيانات وحمايتها بالقوانين؛
 - ❖ تمويل البرامج التدريبية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
 - ❖ توفير الإمكانيات المادية لتحقيق العملية التقنية من تصميم ونشر، تحديث صيانة للموقع.

3. المستوى الثالث: في هذا المستوى تقوم الإدارة بإنجاز جزء من المعاملات عن طريق شبكة الانترنت كإبرام الصفقات والمبادلات الإلكترونية دون الحضور الشخصي للمتعاملين ويتطلب هذا وضع الإطار

¹ - فضيلة خلفون، رياض بوريش، تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 08، 16، جانفي 2020، ص75.

القانوني لهذا النوع من المعاملات لأنه يشترط التوقيع الرقمي، ومن أمثلة هذه الخدمات الإلكترونية: تسديد الرسوم، دفع الضرائب وغيرها.

المستوى الرابع: تعمل الإدارة على تقديم الخدمات من خلال موقع واحد، ويسمى ذلك بالتكامل والترابط بين مختلف الخدمات ويتحقق الاندماج بين الإدارات وأقسام وفروع الهيئة الإدارية تحت نظام البوابة الإلكترونية، التي تضم قواعد بيانات كاملة عن الأفراد والمؤسسات لتقديم الخدمة من خلال أي وحدة مهما تعددت الجهات المتعامل معها.¹

ثالثا: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية في الجزائر بدأ بمرحلة أولية لها اتصال مباشر بالمواطنين وبصفة متكررة واعتيادية إلا وهي الوثائق الصادرة عن هذه الجماعات من خلال رقمتها لينتقل فيما بعد إلى تأطيرها القانوني حتى يضي عليها الشرعية والرسمية ولأن الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية تمر بمرحلة التطوير من خلال استحداث نظم تقنية جديدة تواكب التطور الحاصل في هذا المجال وعليه سنتناول ضمن هذا المبحث مرحلة التأسيس، ومرحلة التأطير القانوني من خلال ما يلي:

1. مرحلة التأسيس : لقد عمد قطاع الداخلية مؤخرا إلى رقمنة جميع وثائق الحالة المدنية من خلال إعداد ما يسمى بالسجل الوطني الرقمي للحالة المدنية²، وهو واعتبر إنجازا أزاح عن السكان المحليين حملا كبيرا من البيروقراطية ليتم فيما بعد رقمنة البطاقات التي أدخلت عليها عدة تعديلات وتحسينات الأمر الذي ارتقى بتحسين الخدمة العمومية إلى مستويات استحسنها المواطن المحلي تصل إلى حد الرضا التام وتتوجها لهذا كله فقد عملت وزارة الداخلية إلى إعداد ما يسمى بشبكة الانترنت بينها وبين الجماعات الإقليمية، وبين الأخيرة فيما بينها لا سيما فيما يتعلق باستغلال المعطيات والإحصائيات التي تسهل عمليات اتخاذ القرار وربط هذه الشبكة بالمواطن من خلال شبكة الانترنت، ويبقى فقط تدعيم هذه العمليات التقنية بمنظومة قانونية تفرض احترام قواعدها حتى تحد من التحكم في هذه الآلية والتقنية بطريقة سلبية تفرغها من مقصدها ومضمونها.

2. مرحلة التأطير القانوني : لقد صدر القانون الذي يتبنى وبصفة رسمية التوقيع والتصديق الإلكتروني³ حتى يمكن التأطير القانوني للإدارة الإلكترونية في الجزائر، ومنها الجماعات المحلية، فأما عن التوقيع الإلكتروني فقد تبنته المادة 323 من القانون المدني المعدل والمتمم.

قبل صدور القانون المذكور سلفا بما لا يدع مجالا للشك، غير أن المادة 07 من هذا القانون حددت له شروطا ومتطلبات حتى يكون صحيحا وناجزا، أما عن المصادقة فقد أسندها هذا القانون لثلاثة

1- أمال بوقاسم، المرجع سابق، ص 27.

2 - المرسوم التنفيذي رقم 15- 315 المؤرخ في 10 ديسمبر 2015، والمتعلق بإصدار ونسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية عدد 68، مؤرخة في 27 ديسمبر 2015.

3 - القانون رقم 15- 04 المؤرخ في 01 فبراير 2015، المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، عدد 06.

أنواع من السلطة حسب التدرج والتخصص: أو لا للسلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني طبقاً لأحكام المواد 16 و 18 من القانون المذكور وأسند الإشراف عليها للوزير الأول ثم للسلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني والتي وضعت تحت سلطة وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي الأخير السلطة الاقتصادية تحت إشراف السلطة المكلفة بضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

رابعاً: أثر الإدارة الإلكترونية على تنظيم الأجهزة الإدارية في الجماعات المحلية

الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارة العمل داخل الإدارات، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل الجماعات المحلية نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة التقليدية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.¹

ويمكن إجمال آثار الإدارة الإلكترونية الإيجابية على الجماعات المحلية من حيث الدقة والتكاليف وتبسيط الإجراءات وشفافيتها وهو ما سيتضمنه هذين العنصري:

1. آثار الإدارة الإلكترونية من حيث الدقة والتكاليف:

أ. زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات؛

ب. تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية سيوفر ميزانيات ضخمة.

2. من حيث تبسيط الإجراءات وتحقيق الشفافية:

أ. تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة لتحديث والعصرنة الإدارية عملت الجماعات المحلية على إدخال المعلومات إلى مجالها وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.

ب. تحقيق الشفافية والمرونة: الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.²

¹ - كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص 93.

² - أحمد درويش، "الشفافية والنزاهة حلمنا القادم"، نشرة تكنولوجيا الإدارة، 08 فيفري /مارس، 2007، ص 03.

وتتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

المطلب الثاني: نماذج وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر

أولاً: نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر

قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر بتطبيق برنامج متعلق برقمنة الخدمات الإدارية على مستوى الهيئات المحلية من خلال توفير الوسائل التكنولوجية والبيئة التحتية الإلكترونية اللازمة في عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة والمواطن حسب الخطوات المتبعة في الجزائر في إطار تبني مشروع الجزائر الإلكترونية فقد كانت حافلة بالتدابير والإجراءات خاصة فيما يتعلق بتبسيط الإجراءات في تكوين الملفات الإدارية وتكملة مراحل التهيئة للإدارة الإلكترونية وتشمل الإنجازات التالية:

أ. إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية:

هو نظام رقمي يتضمن كل العقود المسجلة بسجلات الحالة المدنية و التعديلات أو التصحيحات التي يتم تدوينها، وهو سجل متحدث لدا وزارة الداخلية و الجماعات المحلية يرتبط بالبلديات و ملحقاتها الإدارية. وكذا البعثات الدبلوماسية و الدوائر القنصلية، كما أنه سجل يربط بين المؤسسات العمومية المحلية لا سيما المصالح المركزية لوزارة العدل.¹

من أهم النتائج التي أنتجها هذا السجل هو تخفيف عبء تنقل المواطن إلى البلدية الأصلية لاستخراج وثائقه، وتوفير فرص تقريبه للإدارة، أيضا إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وهذا بناء على ما تضمنه المرسوم التنفيذي رقم 15-204 المؤرخ في 27 يوليو 2015 المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

كذلك إصدار نسخ إلكترونية لوثائق الحالة المدنية من السجل الوطني الآلي للحماية المدنية مثلما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 15/355 مؤرخ في 10 ديسمبر 2015، المتعلق بإصدار نسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية.

ب. تخفيف الوثائق الإدارية:

جاء برنامج تطوير الخدمة العمومية المحلية الهادفة إلى التبسيط الممكن من الوثائق المطلوبة إداريا من أجل التخلص من طرف المعوقات وفي هذا الإطار تم إصدار مرسوم تنفيذي لرقم 75/14 الذي يحدد

¹ - قانون رقم 14-08 المتعلق بالحالة المدنية المؤرخ في 09 أوت 2014 المعدل والمتمم للأمر رقم 70-20، المادة 25 مكرر الجريدة الرسمية، العدد 49 الصادر بتاريخ 20 أوت 2014، ص 04.

قائمة وثائق الحالة المدنية (مرسوم 14 / 2014، 75، ص 06) الذي نص على التقليل من 28 وثيقة إلى 14 وثيقة، هذا من شأنه رفع الضغط والتوتر على المواطن والموظف الإداري في آن واحد.
ج. النظام البيومترية:

تشكل عملية عصرنة وثائق الهوية والسفر أهم أهداف استراتيجية الجزائر الإلكترونية كون هذا المشروع له إيجابيات عديدة تعود بالنفع على المواطن الجزائري، وفي إطار سياسات الإصلاح التي تبنتها الجزائر منذ سنة 2011 الهادفة إلى تخفيف حدة الإجراءات الإدارية والقضاء على البيروقراطية السلبية اتجهت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإطلاق مشاريع لترقية الإدارات العمومية، والإدارات المحلية وذلك من خلال تطبيق نظام وطني للتعريف الإلكتروني المؤمن الذي يركز على ثلاث محاور أساسية هي: (وزارة الداخلية، وثائق التعريف الوطنية، 2015).¹

❖ إصدار بطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية البيومترية؛

❖ إصدار جواز السفر الإلكتروني البيوميترية؛

❖ إصدار رخصة السياقة البيومترية.

د. خدمات عن بعد:

من خلال هذه الخدمات يمكن للمواطن:

❖ تحميل وطباعة الإستمارات المختلفة التي تطلبها المصالح الإدارية في ملفات ورقية ما: مثل استمارة جواز السفر وبطاقة التعريف البيوميترية الإلكترونية، وملحق الولي الشرعي وملحق الزوجة والأولاد واستمارة طلب جواز السفر الإستعجالي؛

❖ تحميل وإرسال الصورة الرقمية البيومترية، اختيار مركز التقاط المعلومات وأخذ موعد لإداع الملف ومتابعة ملف جواز السفر عن بعد والاستعلام عنه، يتم ارسال رسالة نصية قصيرة أسماس تتضمن غير مطابقة الصورة المأخوذة للمعايير المطلوبة يمكن للمعني تحميل صورة بيومترية جديدة مطابقة للمعايير المطلوبة عبر حسابه المنشأ لهذا الغرض.

هـ. التسجيل الإلكتروني لقرعة الحج:

حيث بدأت العمل مؤخرًا في مارس 2016 كإجراء تجريبي مع بقاء إمكانية التسجيل التقليدية معمول بها حيث يمكن للمعني أو أحد أقربائه تسجيله من أي مكان دون وجود الذهاب إلى الشباك المخصص لذلك حيث يعول على تعميم هذا الإجراء الإلكتروني وحده مستقبلاً وعدم فتح إمكانية تسجيل التقليدية.

و. رقمنة البطاقة الرمادية:

حيث كان يعتمد في السابق على نظام ممرز باستعمال أجهزة من نوع (HP) ونهايات طرفية موجودة في بعض الأماكن فقط (الولايات والدوائر الإدارية بالعاصمة).

¹ - خلفون فضيلة، رياض بوريش، تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 08، جانفي 2020.

أما خلال ومنذ وقت ليس بالبعيد فقط تم استبدال ما كان متوفر من أجهزة (HP)، بشبكة اتصال عن بعد مبنية بمقلم يحتوي على قواعد البيانات الخاصة بالبطاقات الرمادية، تتصل بيه حاسبات موجودة على مستوى البلديات وكذلك على مستوى الدرك الوطني، الذي يستعملها في حالة التأكد والمراقبة، وبذلك فهذه العملية قد حققت نجاحا كبيرا بتقليل الوقت المستغرق في استخراج هذه الوثيقة ونقص الضغط الذي كانت تتميز به المصالح المختصة سابقا.

ز. تطوير عملية الاتصالات أثناء الانتخابات:

من خلال شبكة داخلية (انترنت) تتضمن برامج معينة يتم الإعتماد عليها أثناء الانتخابات، بحيث تتكفل بنقل المعلومات، والإحصائيات بين البلديات كمرحلة أولى، ثم كمرحلة ثانية من الدوائر إلى الولايات وفي الأخير تجمع النتائج على المستوى المركزي بالجزائر العاصمة، وهو ما أدى إلى توفير الكثير من الجهد والسرعة في إيصال المعلومات في الوقت المناسب، كما تم الإعتماد على هذه التقنية في عملية تحسين قوائم الانتخابية بمعنى تطهيرها من التسجيل المزدوج للمواطنين في حالة تغييرهم لمكان إقاماتهم أو حتى وفاة أحد المواطنين يتم إخراجهم من القائمة الانتخابية بطريقة آلية.

ح. التراسل الإلكتروني:

حيث تم تنصيب موقع خاص بالبريد الإلكتروني يعمل على تزويد الدوائر بخدمات البريد الإلكتروني حيث يتم إرسال الرسائل الرسمية إلكترونيا مباشرة إلى الجهة المعنية، مما يوفر سرعة كبيرة وفعالية واختصار للوقت والجهد.

كل هذه الخطوات في بناء الإدارة الإلكترونية تلغي كل المعاملات الورقية و كثرة التنقل للمقرات الإدارية في حين أن التكنولوجيا توفر حلول لمعظم المعاملات الإدارية يجعلها أكثر تفاعل و أريحية بالنسبة للمواطن بالدرجة الأولى و أمن المعلومات و حفظها ثانية و تنظيم محيط عمل الموظف ثالثا.¹

ط. البلدية الذكية:

من أجل تجسيد حلم البلدية الذكية هذا الأخير الذي يعد سعي وزارة الداخلية تعمل على انشائه وتعميمه على باقي ولايات الوطن في أسرع وقت ممكن والجدير بالذكر أن هذه الخطوة قد شرع في تجسيدها خلال الأشهر الماضية عبر توفير كافة الوسائل التكنولوجية اللازمة في عملية الاتصال بين الإدارة والمواطن لإنشاء نظام الإدارة الإلكترونية، ومنه ضمان توفر قنوات الاتصال وهواتف وشبكة انترنت عالية التدفق وأقمار صناعية قادرة على نقل بيانات بشكل متبادل بين المصالح الإدارية والمواطن.²

¹ - خلفون فضيلة، رياض بوريش، مرجع سابق، ص378.

² - بوشارب أحمد، مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2016، ص310-317.

ثانيا: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المحلية بالجزائر

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة لتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهد لتطبيق وتنفيذ الإستراتيجية بسهولة وبشكل سليم على مستوى الجامعات المحلية بالجزائر، ذلك أن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة من بين هذه العوائق ما يلي:

1. المعوقات الإدارية والتنظيمية والتشريعية: من أبرزها:

❖ غياب المتابعة والتنسيق بين السلطات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجامعات المحلية؛
❖ انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى السلطات المركزية لبرامج الإدارة الإلكترونية وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتنفيذ وتطبيق خدمات المعلومات الإلكترونية؛

❖ صعوبة ايجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب العمل الإلكتروني، مما يتطلب جهدا ووقتا.¹

2. المعوقات البشرية: تتمثل في:

❖ قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة؛
❖ ضعف الوعي الثقافي في تكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي التنظيمي للجامعات المحلية؛
❖ عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية؛
❖ عدم توفر الحافز القوي لدى أفراد المجتمع المحلي لإنجاح عملية التحول، وعدم احساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح؛

❖ قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة والمتطور بإدارات الجامعات المحلية.²

3. المعوقات المالية: وتتمثل فيما يلي:

❖ تكلفة استخدام شبكة الأنترنت؛
❖ قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وخاصة إنشاء شبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة؛
❖ التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية؛
❖ قلة الموارد المالية التي تحتاجها عملية التدريب والتكوين والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي.

4. المعوقات التقنية: وتتمثل في:

❖ عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة، مما يعرقل تجسيد الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي؛
❖ ضعف في تقنيات دعم اللغة العربية؛

¹ - سليمة سعدي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالجامعات الجزائرية"، المجلة الأردنية بالمكتبات والجامعات، المجلد 2013، 48، ص93.

² - سعد أحمد محمد طيب، محمد مصطفى لقسيمي، تخصيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، مجلة تنمية الراقدين. مجلد 2013، 35، ص21.

❖ التطور المتسارع لتقنيات الحاسوب، مما يجعل بعض أجهزة الحاسوب القديمة عديمة الفائدة؛
❖ قلة الخبرات الفنية المؤهلة.¹

كما توجد عدة عوامل لنجاح نظام الجماعات المحلية الإلكترونية نذكر منها ما يلي:

- ❖ خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه الإدارة الإلكترونية؛
 - ❖ ضرورة وجود بنية فنية مناسبة تتمثل في: توفر الحاسبات الآلية بأسعار مناسبة، وشبكات الاتصال وبنوك المعلومات، وما يستلزم ذلك من توفير شبكات الاتصالات الهاتفية بصورة جيدة، وكذلك عمليات تأمين وحماية البيانات والمعلومات والاتصالات والوثائق الإلكترونية؛
 - ❖ ضرورة الإصلاح التشريعي والإداري بما يتزامن مع الهيئات المحلية؛
 - ❖ توعية وتدريب الموظفين ورجال الأعمال والجمهور؛
 - ❖ المتابعة والتقييم المستمر من أجل الوقوف على النقائص وحصر متطلبات الإدارة الإلكترونية وتكاليفها وتحديد مزاياها، وحصر نقائصها من أجل تصحيحها والحفاظ على ديناميكية المسار الذي تم الالتزام به ودعم الجهود المبذولة مع ضرورة الحرص أن يكون التقييم موضوعيا وواقعيًا وفي الوقت المحدد؛
 - ❖ الرعاية المباشرة والشاملة للجهات العليا بعيدا عن الارتجالية والقرارات غير المدروسة ووضوح الرؤية الاستراتيجية لديها والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ونشر ثقافة التغيير بين الإداريين وتهيئتهم لتقبل العمل الإلكتروني.
- إذا أن غياب أو ضعف وجود برامج التحول للإدارة الإلكترونية حقيقة في الجزائر، هو نتاج عدم استغلال الظروف في مراحل سابقة، وغياب الترشيد في الإنفاق على مشاريع التحول الإلكترونية الذي هو انعكاس لنقص المسألة والرقابة.

المطلب الثالث: إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية

بالجزائر

تعتبر الجزائر من بين مجموعة من الدول التي رأت في الإدارة الإلكترونية مخرجا لمشاكل خدماتها العمومية وهذا لما لهذه الأخيرة من مزايا تنعكس إيجابيا على المواطن بشكل عام وإدارات الجماعات المحلية بشكل خاص، وفيما يلي نلخص مجموعة من الأعمال التي قامت بها الجزائر لأجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف إداراتها المحلية:

-بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري المنجز من قبل وزارة الداخلية وهو مسعى يطالب به الرأي العام والمجتمع الدولي حيث استطاعت الجزائر باتخاذها هذا النهج الإلكتروني أن تخفض كثيرا من مشاكل المواطن والتخفيف من الضغوطات الورقية والبيروقراطية، في سبيل الحصول على بطاقة التعريف وجواز

¹ -سليمة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص94.

السفر حيث تم تسليم أكثر من 12 مليون جواز سفر بيومتري و 07 ملايين بطاقة التعريف البيومترية في بداية 2017 كما تتوقع الجزائر إجراء إنتخابات إلكترونية ببلوغ سنة 2022.

- تسهيل عملية استخراج مختلف الوثائق الإدارية إلكترونيا من طرف وزارة العدل.
- تكريس عملية الإمضاء الإلكتروني ومحاولة تعميمه ليحل محل الإمضاء الخطي حيث يتمتع الإمضاء الإلكتروني بنفس قيمة الإمضاء الخطي.
- إنشاء مواقع إلكترونية لمختلف الهيئات الحكومية تسمح للمواطنين بالحصول على المعلومات الخاصة بالخدمة العمومية على الأنترنت.

- الدفع الإلكتروني في بعض المؤسسات العمومية الإقتصادية مثل مؤسسة البريد والمواصلات، شركة سونلغاز، الجزائرية للمياه.

- التسجيلات الإلكترونية عن بعد المتخذة من طرف وزارة التربية الوطنية وظهر بعض نتائج الإمتحانات والمسابقات على مواقعها الإلكترونية أظهر نوع من الارتياحية والشفافية لدى المواطن البسيط.
- التسجيلات الجامعية بالنسبة للطلبة وتلقى الإجابات الإلكترونية أراح شريحة واسعة من الطلبة والأساتذة. قام قطاع الضرائب باستحداث بعض الوثائق الإلكترونية G50 التي تمكن للمكلف بالضريبة من ملئها إلكترونيا وإرسالها عبر البريد الإلكتروني.

-العصرنة الشاملة لقطاع الضمان الإجتماعي والذي أنتج بطاقة ذات شريحة تسمى الشفاء إذ تعتبر الجزائر السباق في العمل به قاريا وعربيا، فهو نظام معقد سواء من الناحية التقنية أو العملية أو الوظيفية، متعدد الأبعاد ذو انعكاسات هيكلية على سير الصندوق وبيئته، في بدايته كان المستفدون منها هم ذوي الأمراض المزمنة والمتقاعدين ثم تم تعميم تطبيق نظام بطاقة "الشفاء" على كل الفئات المؤمن لها اجتماعيا وذلك ابتداء من الفاتح أوت 2011.

خلاصة:

لقد توصلنا من خلال هذا الفصل الذي تمحور حول ماهية الجماعات المحلية وأساسياتها إلى أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية تساهم في تطوير قدرات أجهزتها الإدارية في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية من خلال تحقيق الكفاءة العالية في تقديم الخدمات والانفتاح على المواطن والعمل على تقريب الإدارة من المواطن ولها إسهامات بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وتعمل على تطوير الخدمات المحلية.

الفصل الثالث:

دراسة واقع تطبيق الإدارة
الإلكترونية (بلدية زخاية)

تمهيد:

بعد تم التطرق في الفصلين السابقين لمفهومي الإدارة الإلكترونية وتطوير الجماعات المحلية، سيتم في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع العملي، وذلك من خلال القيام بدراسة حالة بلدية زغاية بحيث كان الجزء الأكبر من الدراسة مخصص لدراسة حالة المصلحة البيومترية ومصلحة الحالة المدنية اللتان تعتبران أكثر المصالح التي تتعامل مع الجمهور، وتعتبر بلدية زغاية حلقة وصل بين الإدارة والمواطن، وأنها أحد المرافق القاعدية الهامة المنوط لها تقديم خدمة عمومية للمواطن تكون في المستوى المطلوب.

وبناء على ما تقدم سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام لبلدية زغاية.
- ❖ المبحث الثاني: دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية زغاية.
- ❖ المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية لدراسة الحالة.

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية زغاية

نتناول في هذا المبحث تعريف بلدية زغاية من حيث التاريخ، والموقع الجغرافي، التجمعات السكانية للبلدية مع التطرق إلى الهيكل التنظيمي وهيئات البلدية.

المطلب الأول: نشأة بلدية زغاية وتعريفها

أولاً: نشأة بلدية زغاية

زغاية مدينة تاريخية تقع بالشرق الجزائري وبولاية ميلة تحديدا يعود تاريخ إنشائها إلى سنة 74 للميلاد أي مع قيام مدينة ميلة تاريخية وجميلة وكانت تعرف بمنطقة زراية أي تعني الزراعة أو منطقة الأراضي الخصبة.

دخل الإسلام إلى منطقة زغاية مع قدوم الفاتح أبو مهاجر دينار وقيامه بفتح مدينة ميلة وخير دليل على ذلك المسجد العتيق الذي أعيد تهيئته بوسط المدينة.

زغاية كمركز للثورة الجزائرية: كانت قرية زغاية انذاك لا تحتوي سوى على حوالي 6000 نسمة وقد كانت من أكبر القرى بمنطقة فح امزالة بعد قرية فرجيوه 9000 نسمة وقد كان قائد المنطقة هو الشهيد البطل: لخضر شايبى المدعو بن غوالة.

ثانياً: تعريف بلدية زغاية

هي مجموعة ثانوية من بلدية وادي النجاء ولاية جيجل سابقا، تمت ترقيتها كبلدية أثناء التقسيم الإداري الأخير سنة 1984، وتعد زغاية من أقدم بلديات ولاية ميلة وتعد اليوم أكبر منطقة تجارية في الولاية وساعدها على ذلك الموقع الإستراتيجي، وزغاية مدينة وبلدية تابعة إلى دائرة وادي النجاء ولاية ميلة، تقع في الشمال الشرقي للجزائر على ضفاف وادي الكبير وتعتبر إحدى أكبر تجمعات الحضرية في ولاية ميلة يحدها من الشمال بلدية ترعي باينان ومن الجنوب بلدية وادي النجاء ومن الشرق ولاية ميلة تتربع على مساحة تقدر بـ 5455 هكتار يبلغ عدد سكانها 38872 نسمة، وهي أكبر المناطق زيادة في السكان في ولاية ميلة، حيث تمتاز بلدية زغاية بالطابع الفلاحي والتجاري حيث أن جل أراضيها صالحة للزراعة ومركز زغاية يعد النقطة الأساسية في تزويد المناطق المجاورة بالضروريات وتحتوي زغاية على عدة مرافق منها المركز الجامعي الذي يقع في الطريق الرابط بين مدينة ميلة وزغاية.

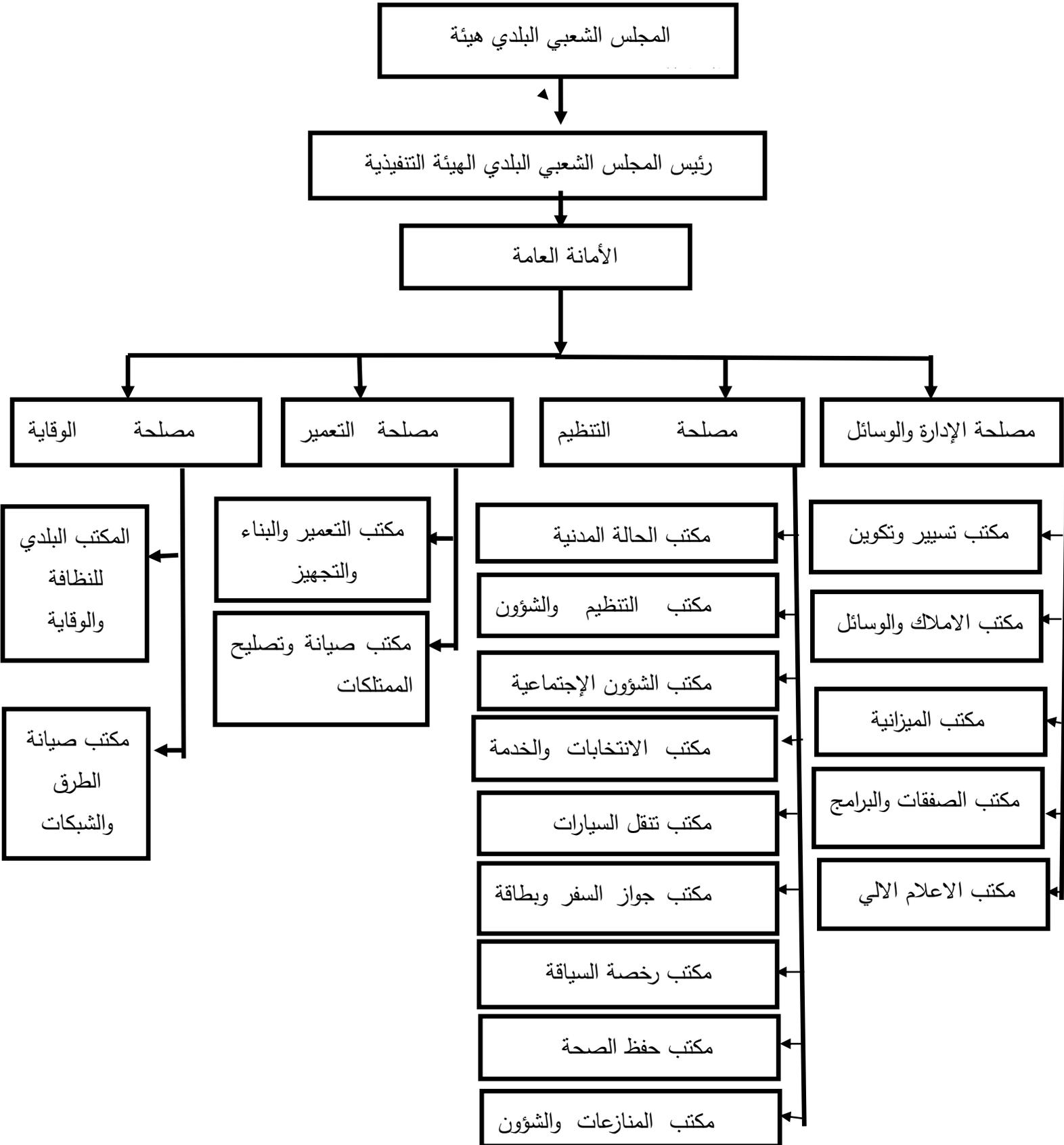
وهي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب القانون (المادة 1 من قانون البلدية)، وتضيف المادة 2 من نفس القانون: البلدية إقليم اسم ومركز أي أن البلدية مجموعة إقليمية لامركزية أنشأت وفقا للقانون ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وكذلك تمارس صلاحيتها في كل مجالات الاختصاصات المخول لها بموجب القانون، تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن وتحسينه.

ففي بلدية زغاية 144 مستخدم موزعين حسب المهام الواجب القيام بها يشتغل بإدارتها 54 مستخدم دائم و90 مستخدم متعاقد، وتعتمد في مداخيلها السنوية على استغلال المياه الصالحة للشرب، الضرائب المباشرة ونتائج الأملاك العمومية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وهيئات بلدية زغاية

أولاً: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لبلدية زغاية



المصدر: بالاعتماد على الوثائق المقدمة من بلدية زغاية.

ثانيا: هيئات بلدية زغاية

1. المجلس الشعبي البلدي: يتألف من أعضاء يتم اختيارهم عن طريق الاقتراع السري والمباشر وقد نصت المادة 16 من دستور 1989 على أن "المجلس الشعبي البلدي يعتبره قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير شؤون العامة".

يجتمع المجلس في دورات عادية كل ثلاثة أشهر كم يمكن أن يجتمع في دورة غير عادية إن اقتضت شؤون البلدية وذلك بطلب من رئيس أو ثلث أعضائه.

❖ مهماته: يضع المجلس الشعبي البلدي مخططه الخاص بالتنمية المحلية في حدود مواردها والوسائل الموجودة تحت تصرفه كما يعمل على حماية المحيط وتحسينه وحفظ المسائل المرتبطة بالأمن والمحافظة على النظام العام.

2. الهيئة التنفيذية: يدخل رئيس المجلس الشعبي البلدي في تشكيل هذه الهيئة مع بعض الأعضاء.

❖ مهماتها: ونذكر منها:

- مراقبة الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروات البلدية؛
- إبرام المناقصات والمزايدات الخاصة بأشغال البلدية؛
- رفع الدعاوي لدي القضاء باسم البلدية؛
- توظيف عمال البلدية وتعيينهم وتسييرهم وفقا للقانون؛

أ. ديوان الرئيس: وهنا تجدر الإشارة إلى أن مكتب ديوان الرئيس يتولى استقبال المواطنين والنظر في مشاكلهم اليومية وإعطاء حلول لها، كما تتم به اجتماعات لجان البلدية قصد تسوية الأوضاع والنشاطات القائمة عبر تراب البلدية ويعقد هذا الديوان أيضا اجتماعات مماثلة.

❖ مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي:

- يمثل البلدية في القضايا العادية والمنازعات الاجتماعية مع الهيئات الأخرى في الدائرة والولاية؛
- يمثل الدولة على مستوى البلدية ويمثل أعلى سلطة على تراب البلدية؛
- له صفة ضابط الحالة المدنية وصفة ضابط الشرطة؛
- يقوم بالمصادقة على ميزانية البلدية؛
- يسهر على حسن سير مصالح البلدية ومؤسساتها؛
- تقديم تقرير منظم حول الوضعية العامة للبلدية ومدى تنفيذ المداولات.

ب. أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي: تقوم أمانة المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية:

- إعداد الإستدعاءات لأعضاء المجلس الشعبي البلدي وكذا مختلف لجانه؛
- تحرير محاضر اجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛
- تدوين المحاضر والمداولات في السجلات الخاصة والمحافظة عليها؛
- نشر القرارات والمداولات؛

- تبليغ القرارات الفردية للمعنيين؛
- السهر على المحافظة لأسرار أعمال المجلس الشعبي البلدي؛
- القيام بمهام أخرى يمكن أن تسند إليه من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي أو الأمين العام للبلدية.
- ج. **أمانة الأمين العام:** تقوم أمانة الأمين العام بالمهام التالية:
 - استقبال المكالمات الهاتفية وتسجيلها؛
 - تسجيل البريد الصادر والوارد وتوزيعه على المصالح بعد الإطلاع عليه من طرف الأمين العام للبلدية؛
 - تنظيم استقبالات ومواعيد الأمين العام والسهر على السير الحسن لأمانة الأمين العام.
- د. **مصلحة التنظيم والشؤون العامة:**
 - ❖ **مكتب المنازعات والشؤون القانونية:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
 - متابعة نزاعات البلدية بكل أشكالها أمام القضاء؛
 - تبليغ الرئيس والأمين العام بتطوير قضايا البلدية المرفوعة أمام القضاء؛
 - العمل بالتنسيق مع المحضر فيما يتعلق بتنفيذ الأحكام القضائية وجمع المعلومات الخاصة بالقضايا المتنازع فيها، تحرير الدعاوى القضائية والعمل بالتنسيق مع الأمين العام.
 - ❖ **مكتب التنظيم والشؤون العامة:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
 - إعداد بطاقات التعريف الوطنية، البطاقات الرمادية، شهادة السياقة المصادق عليها، وثائق السجل التجاري، بطاقة الحرفيين، الحج، الفلاحة، المتابعة المستمرة للقوائم الانتخابية، المراجعة العادية والاستثنائية لها، توزيع البطاقات للناخبين، مسك دفاتر التسجيلات والشطب، جرد عتاد الانتخابات، السهر على تحضير عملية الانتخابات بالتنسيق مع الأمين العام وغيرها من المهام.
 - ❖ **مكتب الحالة المدنية:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
 - تسجيل الازدياد، عقود الزواج، الوفيات، متابعة تسجيل أحكام الحالة المدنية؛
 - سجلات الحالة المدنية عند نهاية كل سنة لدى كاتب الضبط بالمجلس القضائي؛
 - استخراج وتسليم الوثائق الخاصة بالحالة المدنية والمحافظة على مختلف السجلات وصيانتها والرد على بريد المواطنين؛
- ❖ **مكتب الشؤون الاجتماعية:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
 - ملف الشبكة الاجتماعية بنوعها المنحة الجزافية للتضامن ومنحة النشاطات ذات المنفعة العامة؛
 - ملف المعوقين والتحقيقات الاجتماعية؛
 - ملف تشغيل الشباب بنوعيه التشغيل المكثف بمبادرات محلية والتشغيل عن طريق المؤسسات المصغرة.
- هـ. **مصلحة الإدارة والوسائل العامة:**
 - ❖ **مكتب الميزانية والمحاسبة:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
 - إعداد رواتب المستخدمين؛

- تحضير وإعداد الميزانية والحسابات؛
- تسديد الفواتير، وضعيات الأشغال والتحصيل.
- ❖ **مكتب الصفقات العمومية والبرامج:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
 - إعداد الصفقات العمومية وملحقاتها؛
 - متابعة تنفيذ الصفقات؛
 - متابعة الوضعية المالية لمختلف المشاريع؛
 - ضمان أمانة اللجنة البلدية.
- ❖ **مكتب الممتلكات والوسائل العامة:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
 - توفير وسائل التسيير لمصالح البلدية؛
 - اقتناء عتاد المكاتب، قطاع الغيار، الوقود، مختلف التجهيزات؛
 - مسك دفاتر الجرد، دفاتر الممتلكات، العقود والمزايدات؛
- ❖ **مكتب التوثيق والأرشي:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
 - تنظيم وترتيب أرشيف البلدية والقيام بعملية التوثيق وهذا بإنجاز نشرات لمختلف النصوص القانونية؛
 - السهر على ترتيب الجريدة الرسمية والمحافظة عليها.
- و. **مصلحة البناء والتعمير والتجهيز والصيانة:**
 - ❖ **مكتب التعمير والبناء والتجهيز:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
 - رخص البناء والتعمير والهدم، متابعة مطابقة الإنجازات؛
 - الدراسة الهندسية والتقنية، متابعة مخططات التهيئة والتعمير، البناء الفوضوي والريفي؛
 - التنسيق مع الوكالة العقارية لمتابعة ومراقبة انجاز المشاريع، متابعة الاستثمار.
 - ❖ **مكتب صيانة وتصلح الممتلكات:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
 - صيانة البيانات المدرسية، الادارية، المساجد، المقابر، المذابح، الأسواق، مساحات اللعب... إلخ؛
 - صيانة العتاد الثابت مثل: الأثاث المدرسي، المكاتب... إلخ؛
 - صيانة العتاد المتحرك مثل: الشاحنات، الآليات والسيارات.
- ز. **مصلحة الوقاية وصيانة الطرق والشبكات المختلفة:**
 - ❖ **المكتب البلدي للنظافة والوقاية:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
 - متابعة ومراقبة عملية تطهير الآبار والعيون العمومية والخزانات؛
 - مراقبة اللحوم والأسماك والمذابح والأسواق العمومية ومحاربة المرض المتنقلة عن طريق المياه والحشرات الضارة والحيوانات الضالة؛
 - تسليم شهادة المطابقة لقواعد النظافة.
 - ❖ **مكتب صيانة الطرق والشبكات المختلفة:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- فتح ومتابعة انجاز الطرقات الريفية والحضرية لفك العزلة؛
- صيانة الطرقات والأرصفة، متابعة انجاز الشبكات المختلفة الريفية والحضرية، المياه الصالحة للشرب
- قنوات صرف المياه، الإنارة العمومية؛
- صيانة مسالك المجاري والمياه؛
- صيانة الشبكات المختلفة الريفية والحضرية.
- ❖ **مكتب تسيير المستخدمين:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
- تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بالبلدية؛
- إنجاز استمارات التنقيط للعمال وملفات نهاية الترخيص؛
- إنجاز جداول الترقية في الدرجات عن طريق الاقتناء والتأهيل للمستخدمين حسب النسب الخاصة لذلك؛
- تنظيم المسابقات سواء عن طريق الاختبار أو الشهادات أو الفحوص المهنية لتعيين المستخدمين حسب المناصب المالية الشاغرة والنسب الخاصة بالتعيين؛
- عقد جلسات اللجان المتساوية الأعضاء المختلطة لدراسة مختلف القضايا الإدارية للمستخدمين؛
- تأمين المستخدمين.

المبحث الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية زغاية

عززت للجزائر إجراءات عصنة الإدارة باعتماد أنظمة إلكترونية حديثة للتقرب من المواطن والقضاء على البيروقراطية وشملت الإصلاحات المعمقة على وجه الخصوص وزارة الداخلية والجماعات المحلية حيث تبنت الحكومة منذ أربع سنوات مشروع مخطط تقرب الإدارة من المواطن وحضي هذا المشروع المهم بحرص ومتابعة شديدين من قبل السلطات العليا للبلاد حيث البداية كانت بفرز دقيق لحزمة الوثائق وتكوين أبسط الملفات وبعدها انتقلت إلى تنصيب فريقا خاصا سهر على وضع أنظمة إلكترونية حديثة سمحت بشحن السجل الوطني للحالة المدنية في رابط واحد، وبعدها تم اعتماد العمل بجواز السفر البيومتري وخلال سنة 8429 تم الإعلان الرسمي من قبل وزارة الداخلية عن الانتقال من بطاقة التعريف العادية إلى بطاقة التعريف البيومترية بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى الحالة المدنية من خلال تبني نظام الشبكات لإخراج الوثائق بطريقة إلكترونية وسريعة ويمكن تلخيص أهم أدوار الإدارة الإلكترونية في بلدية زغاية من خلال العرض التالي:

المطلب الأول: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمة تقديم جواز السفر وبطاقة التعريف الوطني.

أولاً: تطبيق جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين:

قامت وزارة الداخلية بإنتاج برمجية لاستخراج بطاقة التعريف وجواز السفر وذلك بتنصيب مجموعة من المهندسين في الإعلام ذو خبرة وكفاءة تم اختيارهم من كل ولايات الوطن خضعوا لدورات تدريبية لدى العديد من الهيئات ومن أجل السير الحسن لهذه البرمجة وبناء على تعليمات وزارة الداخلية والجماعات المحلية زودت البلدية من طرف مصالح الولاية ب:

- (03) أجهزة للإعلام الآلي بنظام الويندوز Windows 7service pack 1 كل وظيفة:
- Poste de vérification .
- Poste l'enrôlement .
- Poste de délivrance .
- خادم بنظام التشغيل Windows server 2008 R2 يحتوي على 03 أقراص صلبة، تخزين معلومات في قاعدة البيانات أوراكل (oracle).
- شبكة محلية تربط الأجهزة الثلاثة بالخادم.
- شبكة ذات التدفق العالي تربط البلدية بالولاية والبلدية بوزارة الداخلية) المركز الوطني للوثائق المؤمنة (حيث تتواجد هذه البرمجية على مستوى مصلحة التنظيم والشؤون العامة مكتب استخراج الوثائق البيومترية وتم ربط هذه المصلحة بمصالح الولاية وكذا مصالح وزارة الداخلية) المركز الوطني للمستندات البيومترية (بشبكات الألياف البصرية ذات التدفق العالي مع ضمان حماية لمختلف المعلومات التي يتم نقلها عبر

الشبكة. كما سخرت البلدية كل الإمكانيات المادية والبشرية لتقديم الخدمة على أحسن وجه حيث خصصت جناحا خاصا تم تجهيزه بمختلف المعدات المتطورة الخاصة بذلك من تجهيزات معلوماتية وتجهيزات لأخذ الصور والبصمات الرقمية بالإضافة إلى طاقم بشري متمكن للإشراف على هذه العملية.

الطاقم الإداري: تم تكليف موظفو ذو كفاءة وخبرة للإشراف على العملية من الجانب الإداري (مراقبة الوثائق)
الطاقم التقني: تم تعيين مهندس دولة في الإعلام الآلي للإشراف على العملية من الناحية التقنية، تسجيل رئيس المصلحة الوثائق على مستوى جهاز تحويل الملفات، حل المشاكل في الأجهزة والبرامج، التعامل مع قاعدة البيانات...، كما تم تكليف أعوان حجز لإدخال البيانات ومعالجة الملفات والقيام بمختلف العمليات الأخرى كأخذ الصورة والبصمة البيومترية والذين تم إخضاعهم لدورات تكوين خاص من طرف مهندسين على مستوى الولاية للتدريب على تقنيات الإعلام والأرشفة والحفظ.

ثانيا: مراحل استخراج بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين

1. المعالجة الآلية:

• **مرحلة التدقيق:** على مستوى Poste de vérification حيث تدخل إلى التطبيق الخاصة بهذه العملية بواسطة اسم مستخدم وكلمة مرور نضغط على الحالة التي تم بها طلب بطاقة التعريف أو جواز السفر فمثلا طلب جواز السفر لأول مرة ونقوم بملء بعض بيانات المعني (الصورة الشمسية) بعد عملية الحفظ نقوم بطباعة الوصل مدون عليه كافة المعلومات التي تم إدخالها وهو يحتوي جزئيا الجزء العلوي تقوم بتسليمه للشخص المعني والجزء السفلي يحفظ مع الملف على مستوى المكتب كأرشفة.

• **مرحلة أخذ المعلومات البيومترية:** على مستوى poste d'enrôlement حيث تدخل إلى التطبيق الخاصة بذلك لأخذ المعلومات البيومترية للمواطن (البصمات، الصورة، الإضاء).

• **مرحلة تسجيل الوثائق المرسله:** بعد أن تقوم وزارة الداخلية بإرسال جوازات السفر أو بطاقات التعريف داخل أظرف مكون من 15 رقم يقوم العون المكلف بتسجيل الوثائق المرسله مع التأكد من عدد الوثائق.

• **مرحلة تسليم الوثيقة للمعني:** على مستوى Poste de délivrance قبل تسليم الوثيقة للمعني نقوم أولا بتسجيلها عن طريق ملاء رقم الظرف وكذا تاريخ صدور وتمير الوثيقة بقارئ وبعدها تأتي عملية التسليم وبعد الحضور الشخصي للمعني نضع البطاقة فوق القارئ لتتم عملية القراءة وتثبيت كل المعلومات الخاصة بها واستلامها فورا. ومن خلال ما سبق تعد بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين وثيقة مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة طبقا لآخر التطورات التكنولوجية في العالم، حيث تحتوي على شريحة إلكترونية وصورة رقمية تضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية بسبب ثقتها واستخداماتها المتنوعة في إطار الربط البيني مع القطاعات الأخرى .

ثالثا: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية ببلدية زغاية

لقد أدرك القائمون على البرامج الإلكترونية أهمية التغيرات المستمرة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي مفهوم الإدارة الإلكترونية أيضا، ولم يعد لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية خيارا آخر إلا التفكير

جديا في تطبيق الإدارة الإلكترونية كقناة خدمات عامة يستخدمها الجميع في أي وقت وفي أي مكان، وهو ما سيوفر عليها الكثير من الوقت والجهد والمال، ومتاعب انتقال المواطنين إلى مكاتب البلدية والانتظار في طوابير طويلة لإنهاء إجراء لمعاملة ما.

وتلعب الإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال:

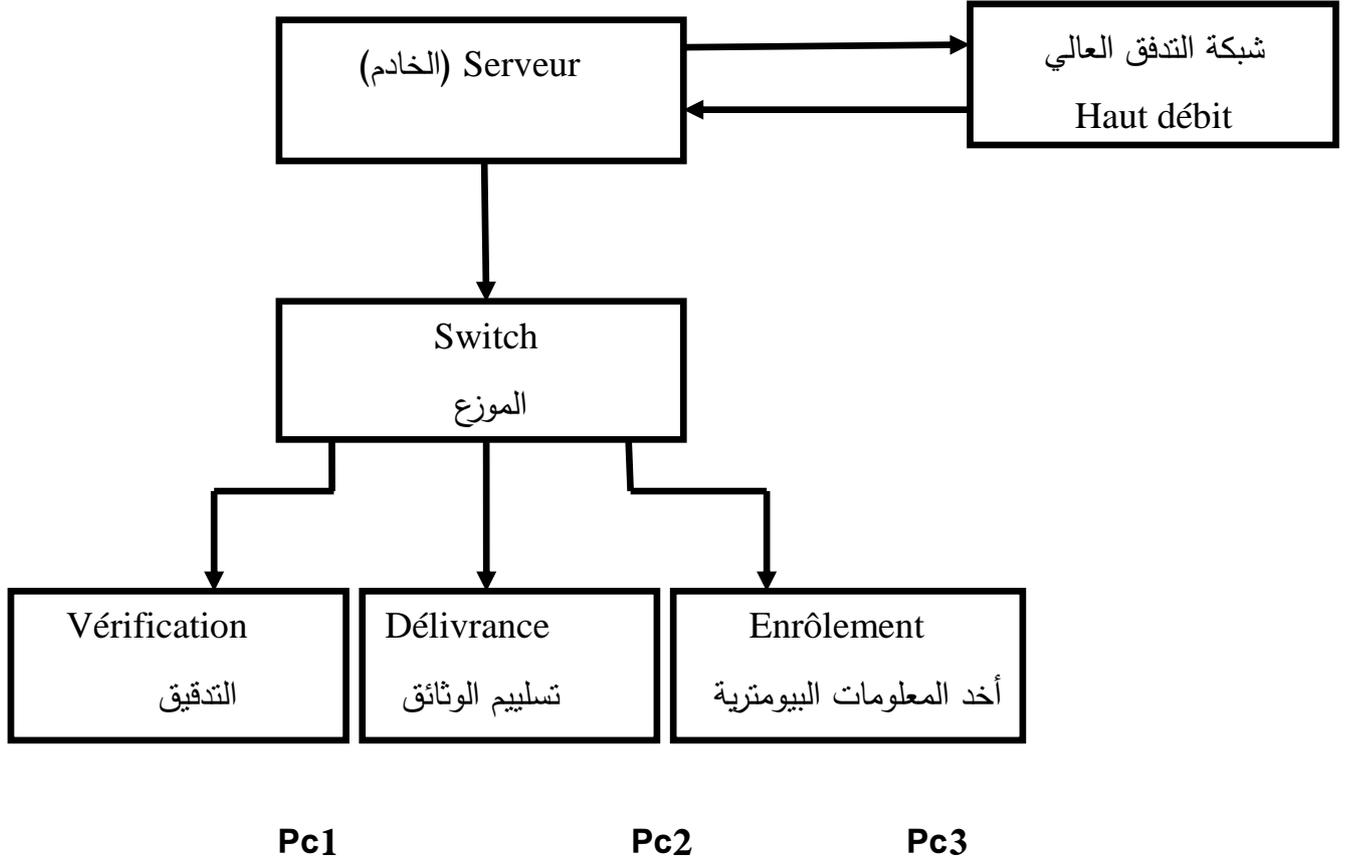
- تقليل الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص آجال الانتظار؛
- تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل؛
- تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا عن الوثائق الورقية؛
- استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال على توفير المعلومات والخدمات بسهولة ويسر.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة، والمساهمة كذلك في التجسيد على أرض الواقع؛
- وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن؛
- تمنح الوثيقة المؤمنة ضمانات للأمن تنقل المسافرين على مستوى المطارات وغيرها وسهولة التنقل بفضل مراقبة إلكترونية سريعة لوثائق المسافرين إضافة إلى التعرف الموثوق الذي تسمح به وثائق السفر الإلكترونية والبيوميتريّة.

رابعاً: الأهداف المتوخاة من عصرنّة وثائق الهوية وجواز السفر:

- تسهيل تطوير الإدارة الإلكترونية؛
- تأمين كافة الوثائق المسلمة للمواطن؛
- إصدار وثائق خاصة بالهوية والسفر طبقا للمواصفات المعمول بها عالميا؛
- حماية وثائق المواطن من عمليات التقليد والتزوير وازدواجية الهوية؛
- تفادي البطء في تسيير الملفات الإدارية المتعلقة بجواز السفر والهوية.¹

¹ - مقابلة مع السيدة كريمة شحان، مهندسة، بلدية زغاية، 28 ماي، على الساعة 11:00.

الشكل رقم (04): مخطط الحالة البيومترية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات المقدمة.

المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تسير شؤون الحالة المدنية بلدية زغاية

إن نظام الحالة المدنية يكتسي أهمية بالغة الأثر في حياة المواطنين اليومية لأن الحالة المدنية هي قواعد تنظم التواجد القانوني للفرد داخل الأسرة والمجتمع، وتعتمد على أهم الأحداث المسيرة لحياته ومنها الولادة، الزواج، والوفاة ويبقى الإنسان في حاجة لخدمات مصلحة الحالة المدنية طيلة حياته القانونية. لذا اهتمت الدولة الجزائرية بنظام الحالة المدنية. يتولى مكتب الحالة المدنية على الخصوص باستخراج وثائق الحالة المدنية وفقا لمدونة عقود الحالة المدنية المرتبة وشهادة الميلاد كما يعني بتقييد الولادات، الوفيات وعقود الزواج بالإضافة إلى تسجيل الملاحظات الهامشية وتدوين ملخصات الأحكام القضائية، كما يختص هذا المكتب بالسهر على تجديد سجلات الحالة المدنية المتلفة واقتراح تغليفها وحفظها.

أولاً: تطبيق عقود الحالة المدنية:

قامت وزارة الداخلية بإنتاج برمجية لاستخراج عقود الميلاد والزواج والوفيات حيث يقوم العون المكلف برقمنة الحالة المدنية بنسخ جميع عقود الحالة المدنية، بواسطة الناسخ أو السكاينير، وبعدها يقوم بوضعها في المجلد الخاص بها، وعن طريق تطبيق خاصة يقوم العون المكلف بحجز جميع المعلومات الموجودة في السجل.

حيث ندخل إلى التطبيق الخاصة ونضغط على الحالة التي تم بها طلب عقد الميلاد أو عقد الزواج أو عقد الوفيات فمثلا طلب شهادة ميلاد، نقوم بملأ بعض البيانات الخاصة بالمعني المتمثلة في سنة الميلاد ورقم عقد الميلاد، وبعد استخراج الوثيقة تقدم إلى رئيس المكتب أو العون المكلف بإمضائها وتقديمها للمواطن، وكذلك بالنسبة لعقد الزواج والوفيات.

ومن أجل استخراج وثائق الحالة المدنية تم تحديد قواعد معطيات النظام، وباستخدام لغة البرمجة SQL تم إنشاء برنامج يسمح باستخراج وثائق الحالة المدنية باستغلال الجداول التالية:

- .IDENTITE

- .REFERENCE

- .MENTION

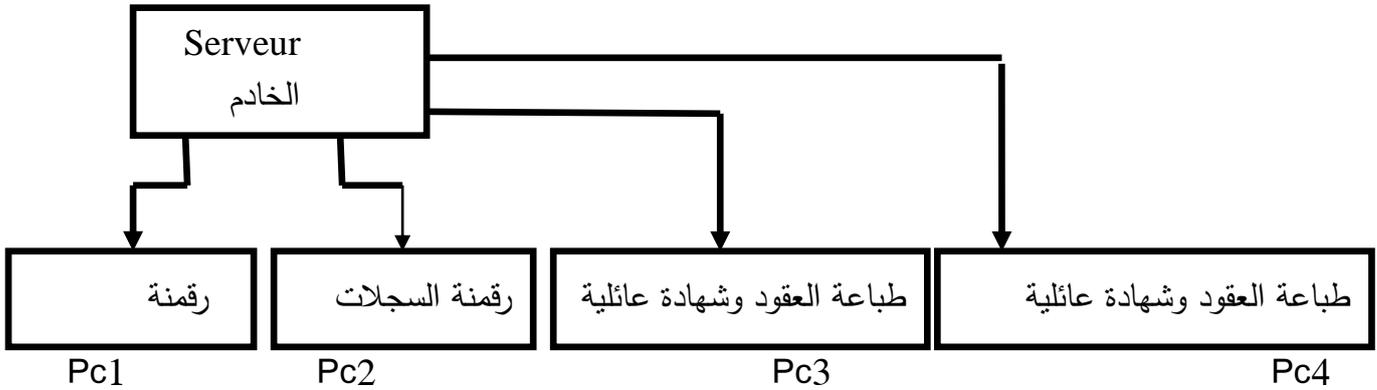
- .UTILISATEUR

ومن خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المصلحة فكانت لها نتائج إيجابية والمتمثلة في ما يلي:
المحافظة على السجلات من التلف.

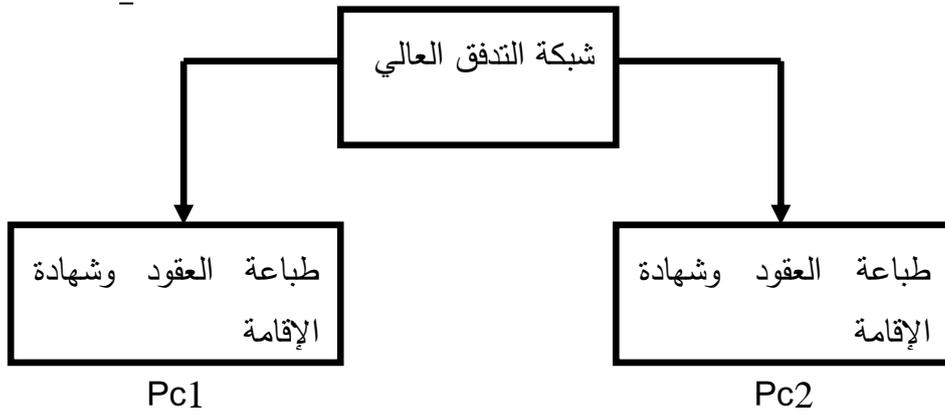
- سهولة البحث.
- تفادي الأخطاء اليدوية بوثائق الحالة المدنية
- وضوح الخط بالوثائق المستخرجة بواسطة الإعلام الآلي
- التقليل من الأخطاء اليدوية، عكس الأسلوب السابق
- تقليل التكاليف
- اختصار الجهد والوقت.

الشكل رقم (05): مخطط الحالة المدنية

الشبكة المحلية



الشبكة الوطنية:



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على المعلومات المقدمة.

ملاحظة:

طباعة مختلف الوثائق (زواج، وفاة، ميلاد) الحالة المدنية بالنسبة للمولودين خارج البلدية وكذا طباعة

بطاقة وشهادة الإقامة.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية لدراسة الحالة

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينته، والأدوات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات للتأكد من صدقها وثباتها وهي على النحو التالي:

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

أ-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي بلدية زغاية والبالغ عددهم (100).
ب- عينة الدراسة: تم توزيع الإستیبان على (60) فرد ويعد مدة أسبوع تم استرجاع (50) إستمارة ويعد فرزها تم استبعاد (10) استمارات وأخضعت لدراسة (50) استمارة أي نسبتها 90 %.
من خلال عرض البيانات الشخصية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم، وتوضيح خصائصهم من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الخبرة المهنية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، وذلك فيما يلي:

أولاً: الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الجنس:

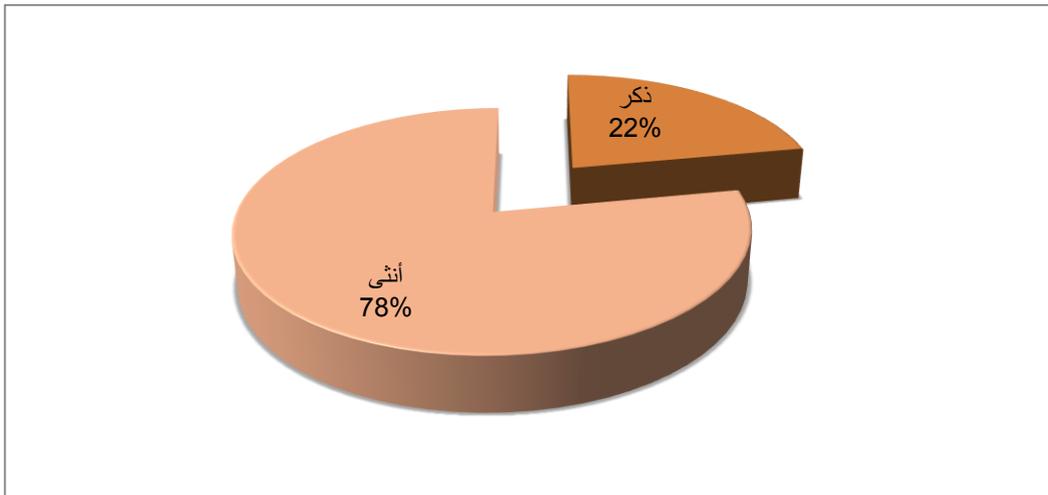
يوضح الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
22%	11	ذكر
78%	39	أنثى

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS

لتوضيح الجدول السابق نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم (06): الدائرة النسبية للمتغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS

يظهر كل من الجدول رقم (03) والشكل رقم (03) أن توزيع الإناث في العينة قد بلغ عددهم 39 موظفة وبنسبة 78% من مجموع المبحوثين، وهذا يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، علماً أن عدد الذكور كان 11 موظف وبنسبة 22% من العدد الكلي للعينة المفقودة.
ثانياً: السن:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الجنس:

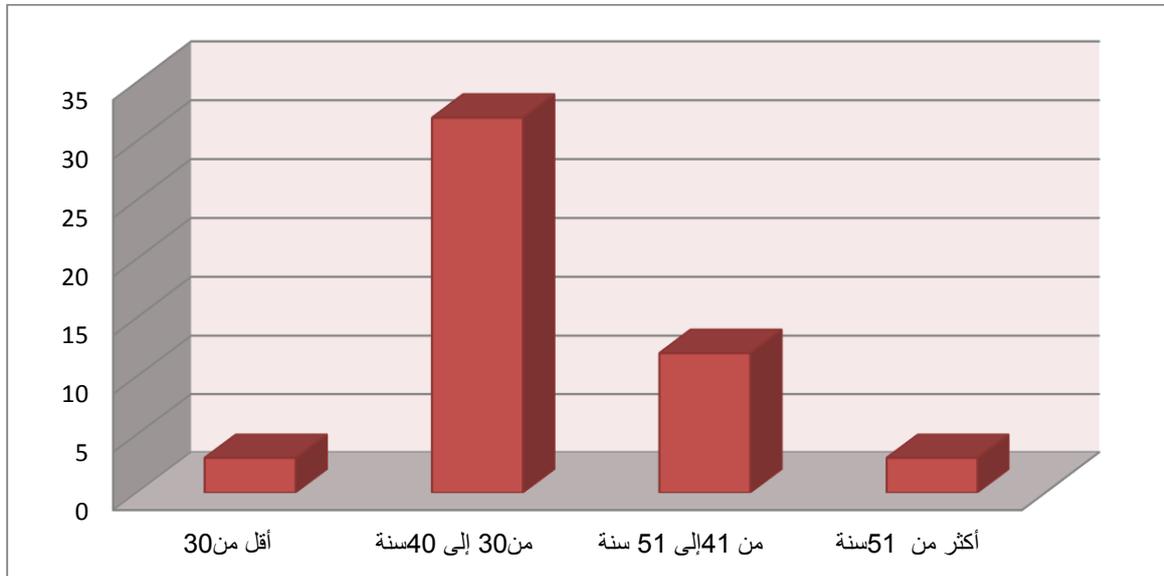
الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة متغير السن

النسبة المئوية (%)	العدد	السن
6%	3	أقل من 30
64%	32	من 30 إلى 40 سنة
24%	12	من 41 إلى 51 سنة
6%	3	أكثر من 51 سنة

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

لتوضيح الجدول السابق نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم (07): أعمدة بيانية للمتغير السن



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج spss.

ظهر كل من الجدول رقم (04) والشكل رقم (04) أن (32) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 64% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 سنة إلى 40 سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، في حين أن (12) منهم يمثلون ما نسبته 24% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 41 سنة إلى 51 سنة مقابل (3) منهم يمثلون ما نسبته 6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من

30 سنة وأيضا مقابل (3) منهم يمثلون ما نسبته 6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 51 سنة.

ثالثا: المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

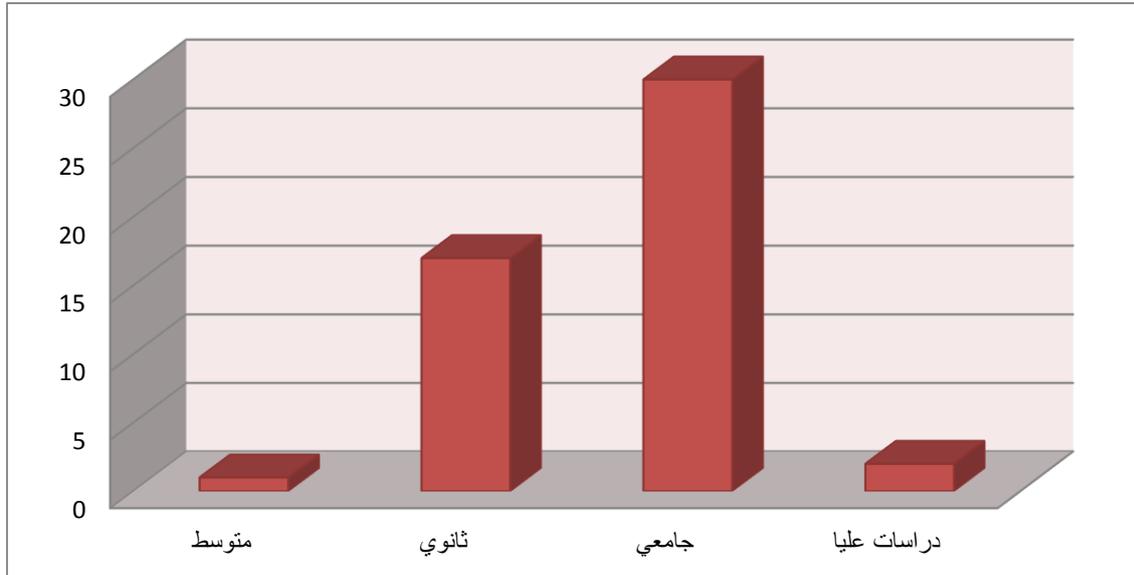
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية%	العدد	المستوى التعليمي
2%	1	متوسط
34%	17	ثانوي
60%	30	جامعي
4%	2	دراسات عليا

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

لتوضيح الجدول السابق نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم (08): أعمدة بيانية المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتبين من الجدول (05) والشكل (5) أن 30 من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 60% من إجمالي عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، ويعادل ما نسبته 34% كذلك من إجمالي عينة الدراسة البالغة عددهم (17) يحملون المستوى التعليمي ثانوي، بينما (2) من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم المستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة 4%، في حين نلاحظ أنه يوجد 1 من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي متوسط بنسبة 2%.

رابعا: نوع الوظيفة

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة:

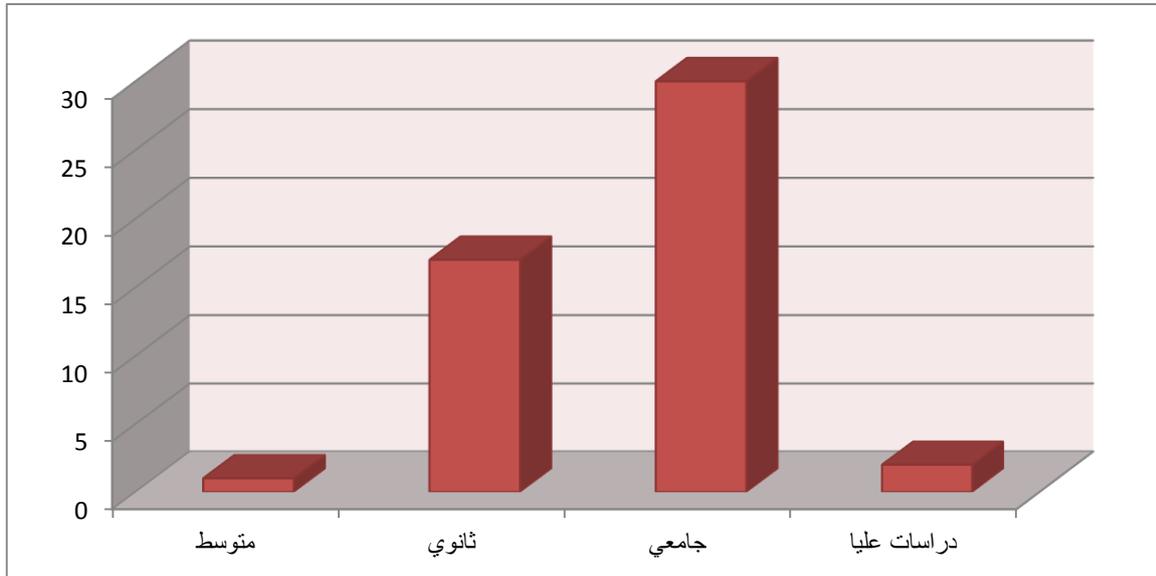
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

النسبة المئوية%	العدد	نوع الوظيفة
68%	34	موظف
6%	3	رئيس مصلحة
6%	3	رئيس مكتب
8%	4	مهندس
6%	3	تقني في الاعلام الآلي
6%	3	تقني سامي في الاعلام الآلي

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج spss

لتوضيح الجدول السابق نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم (09): أعمدة بيانية لنوع الوظيفة



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPS)

يتضح من الجدول رقم (06) والشكل رقم (06) أن (34) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 68% من إجمالي أفراد عينة الدراسة نوع الوظيفة لهم موظف، في حين أن (4) منهم يمثلون ما نسبته 8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة نوع الوظيفة لهم مهندس، مقابل (3) منهم يمثلون ما نسبته 6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة نوع الوظيفة لهم رئيس مكتب، و (3) منهم يمثلون ما نسبته 6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة نوع الوظيفة لهم رئيس مصلحة، و (3) منهم يمثلون ما نسبته 6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة نوع

الوظيفة لهم تقني سامي في الاعلام الآلي، مقابل (3) منهم يمثلون ما نسبته 6% من اجمالي أفراد عينة الدراسة نوع الوظيفة لهم تقني في الاعلام الآلي.

خامسا: الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

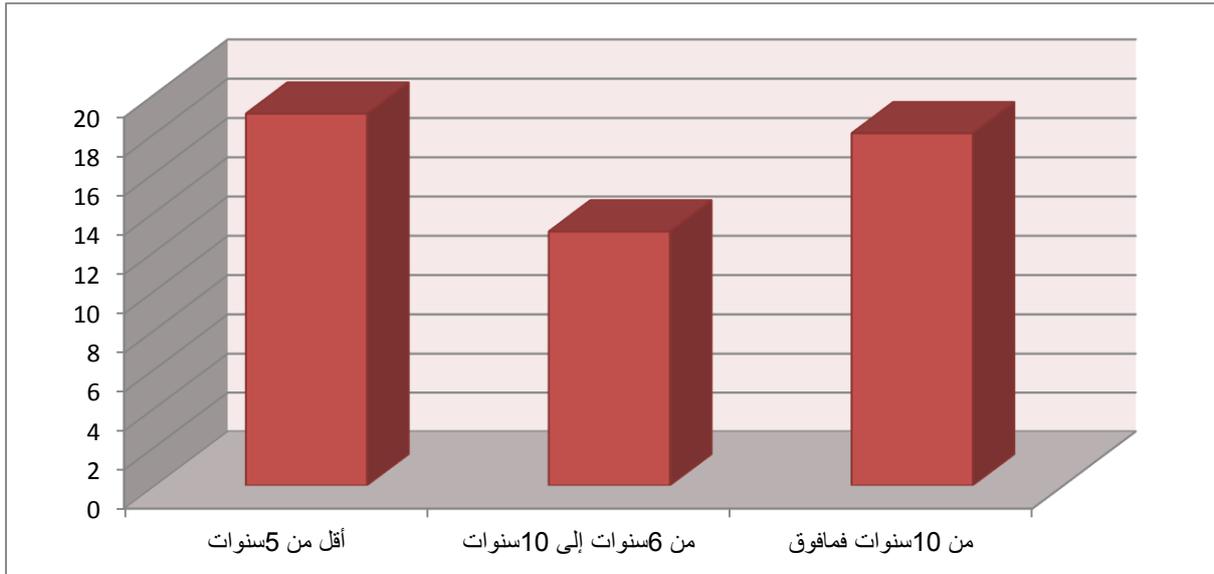
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	العدد	الخبرة المهنية
38%	19	أقل من 5سنوات
26%	13	من 6سنوات إلى 10سنوات
36%	18	من 10سنوات فمافوق

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS

لتوضيح الجدول السابق نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم (10): أعمدة بيانية للخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 07 والشكل رقم 07 أن 19 من أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم المهنية على 5سنوات وهذا ما يمثل نسبة 38%، في حين أن 18 منهم يمثلون نسبة 36% من اجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات، بينما 13 منهم يمثلون نسبة 26% من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم المهنية تتراوح من 6 سنوات إلى 10سنوات.

سادسا: القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر:

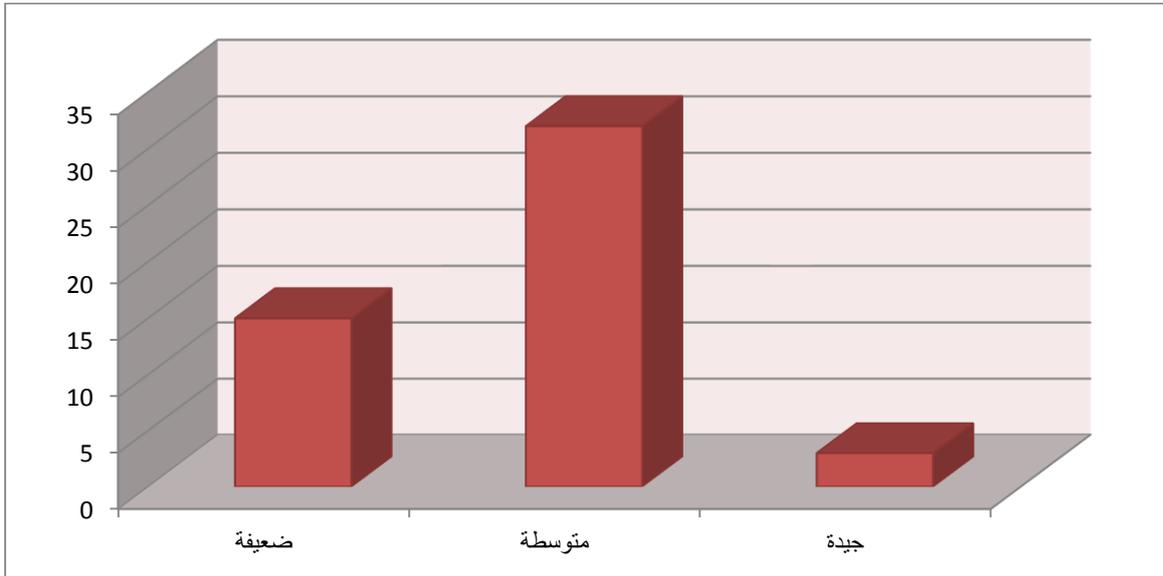
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	العدد	النسبة المئوية
ضعيفة	15	30 %
متوسطة	32	60 %
جيدة	3	6 %

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج spss

لتوضيح الجدول السابق نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم (11): أعمدة بيانية القدرة على التعامل مع الكمبيوتر



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (08) والشكل رقم (08) أن 32 من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبة 60 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة في حين أن 15 منهم يمثلون ما نسبته 30% من إجمالي أفراد عينة الدراسة قدرتهم ضعيفة على التعامل مع الكمبيوتر، بينما 3 منهم يمثل ما نسبته 6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة قدرتهم جيدة على التعامل مع الكمبيوتر.

المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة

أ-منهج الدراسة: بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة العديد من المناهج البحثية، نرى أن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه النظري والميداني، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق وللمشكلة قيد البحث وكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق

للمعلومات فعلى صعيد الدراسة الوصفية، مع إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الإستبيان المخصص لذلك.
ب- أدوات الدراسة:

1- الإستبيان: هو عبارة عن إستمارة مكننتنا من جمع المعلومات وحقائق متعلقة بدراسة حالة بلدية زغاية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من موظفي البلدية بإعتباره الجهة الأقرب لتقديم الخدمة للمواطنين.

2- المقابلة: تعد المقابلة أداة مهمة للتوصل لنتائج بحث دقيقة وذلك من خلال طرح أسئلة مباشرة للمسؤولين والموظفين.

3- الملاحظة: قمنا باستخدام هذه الأداة لجمع المعلومات أثناء إجرائنا للمقابلات التي تمت في البلدية مع الموظفين قمنا بتسجيل أهم ما نلاحظه في طريقة العمل.

4- الوثائق والسجلات: هي إحدى أدوات جمع البيانات فيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع ويجب أن تكون البيانات المجمع من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للإستبيان والمقابلة والملاحظة وظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير.

حيث تعتبر من الأدوات والوسائل الثانوية لجمع البيانات وقد استخدمت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة كمصدر آخر مهم جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة، فقد تحصلنا من خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة ميدان الدراسة على أهم الوثائق التي تخدمنا في تحليل وتفسير البيانات.

في ضوء المراجعة للدراسات النظرية والميدانية السابقة التي تناولت مواضيع الإدارة الإلكترونية، وبعد استطلاع رأي عدد من المتخصصين في هذا المجال استخدمت الطالبتين الإستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة بإعتباره أداة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات وقد تكون الاستبيان من ثلاث محاور:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي الخبرة المهنية، نوع الوظيفة، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)؛

- المحور الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- المحور الثالث: أداء الجماعات المحلية.

وقد تم تركيب خيارات للإجابة على عبارات الإستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي والجدول التالي

يوضح ذلك:

الجدول رقم (09): مقياس ليكارت الخماسي

مقياس ليكارت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
العدد	5	4	3	2	1

ويتم استخراج المدى وفق الطريقة التالية:

- المدى: وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس، ويساوي $4=1-5$

- طول الفئة: المدى/عدد الفئات، ويساوي $8.0=5/4$.

وعليه يمكننا تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

- فئة غير موافق تماما: تتراوح درجتها بين 1-8.1 وتدل على متوفر بدرجة قليلة جدا.

- فئة غير موافق: تتراوح درجتها بين 1.81-2.60 وتدل على متوفر بدرجة قليلة.

- فئة محايد: تتراوح درجتها بين 2.61-4.3 وتدل على متوفر بدرجة متوسطة.

- فئة الموافق: تتراوح درجتها بين 3.41-4.20 وتدل على متوفر بدرجة كبيرة.

- فئة الموافق بشدة: تتراوح درجتها بين 4.21-5 وتدل على متوفر بدرجة كبيرة جدا.

ج-صدق أداة الدراسة: صدق الاستبيان ويعني أنه سوف يقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وضوح فقراته ومفرداته، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قامت الطالبتين من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

-الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة الإستبيان لقياس ما وضع لقياسه ثم عرضه على (03) محكمين من ذوي الخبرة والمعرفة والإختصاص في مجال البحث العلمي وذلك للإستفادة من ملاحظاتهم وأراءهم حول صياغة العبارات ووضوحها ومناسبة كل عبارة للمجال التي وردت فيه والتأكد أن الإستبيان يقيس ما وضع من أجله.

وفي ضوء تلك الملاحظات تم تعديل عبارات الإستبيان حتى تم الحصول على الصورة النهائية

للإستبيان

يوضح الإستبيان صورته النهائية.

الجدول رقم (10): أسماء الأساتذة محكمي الإستبيان الأولي

الرقم	الإسم واللقب	الوظيفة
01	دكتوراه: لطرش جمال	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
02	دكتوراه: بورحان فاروق	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
03	دكتوراه: جابر زيد	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

وبعد التعديل أصبح الإستبيان في صورته النهائية، وذلك بعد حذف واختصار وتعديل لعبارات المحاور الثلاثة وهذا لتجنب إرهاق المبحوثين بكثرة الأسئلة وهكذا حصلنا على الإستبيان في صورته النهائية.
- صدق التوزيع الطبيعي: للتأكد من صدق التوزيع الطبيعي لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة، تم استخدام إختبار "كولمجوروف-سمرنوف(k-s)".

الجدول رقم (11): إختبار التوزيع الطبيعي "k-s"

المحاور	عدد العبارات	القيمة z	القيمة المعنوية sig
المحور الثاني	17	0.818	0.000
المحور الثالث	13	0.804	0.000
*ذات دلالة إحصائية على مستوى (sig<0.05)			

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيم القيمة المعنوية sig لمحاور أداة الدراسة تتراوح ما بين (0.000-0.000) يعني أن جميع قيم (sig>0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي .

د- ثبات أداة الإستبيان: ولتحقق من صدق الاتساق الداخلي والثبات لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة، تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" لفحص الاتساق الداخلي للعبارات، حيث بلغت قيمة الثبات الكلي 0.934 وهو معدل ثبات عالي ومقبول لاستخدام الأداة.

والجدول التالي يوضح معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة، والثبات الكلي لأداة الدراسة:

الجدول رقم (12): معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات
جميع محاور الدراسة	30	0.874	0.934

حيث الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج spss

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان كانت (0.874) وكذلك قيمة الثبات لجميع عبارات الإستبيان كانت (0.934) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع أكبر (من 0.06) وهي نسبة ثبات يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. وبذلك تكون الطالبتين قد تأكدت من ثبات استبيان الدراسة مما يجعلهما على ثقة تامة بصحة الإستبيان لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبارها.

- أساليب المعالجة الإحصائية: بعد تفرغ الإستبيانات وإدخالها في الحاسوب ضمن برنامج الرزنامة الإحصائية spss ثم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أساليب الإحصاء الوصفية لوصف المتغيرات المختلفة وتتمثل فيما يلي:

* جداول التكرارات الإحصائية والنسب المئوية.

* المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة صدق ثبات أداة الدراسة.

- إختبار كولمغوروف-سمرنوف (k-S) لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضية

أولاً: تحليل النتائج

بعد أن تطرقنا لمختلف أدوات جمع بيانات الدراسة الإحصائية للنتائج هو عملية تحليل النتائج إحصائياً، وذلك من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية ومعالجتها إحصائياً باستخدام مصطلحات الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها.

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط		اتجاه العبارة
		الانحراف المعياري	الحسابي	
1	توجد لدى القيادة نظرة متكاملة وقناعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.555	1.76	قليلة جدا
2	المنظومة التشريعية الوطنية الحالية تسمح للبلدية بتطبيق الادارة الالكترونية	0.799	1.88	قليلة جدا
3	الإجراءات الإدارية في البلدية تسمح بتقديم خدماتها إلكترونياً	1.035	2.1	قليلة
4	تتوفر البلدية على مختلف الأجهزة الإلكترونية والمعدات التي تسمح لها بتقديم خدماتها الإلكترونية	1.126	2.28	قليلة
5	يستخدم الموظفون مختلف الشبكات الإلكترونية في تقديم الخدمات	1.146	2.56	قليلة
6	تقدم البلدية خدماتها إلكترونياً تتناسب والإمكانات التكنولوجية المتاحة لها	0.999	2.32	قليلة
7	تتوفر بالبلدية إجراءات بديلة لمواجهة الإختلالات الإلكترونية	0.982	2.88	متوسطة
8	تتوفر البلدية على نظام يساهم في الحفاظ على أمن وسرية البيانات الخاصة بالمواطنين	0.956	2.06	قليلة
9	تتوفر البلدية على موارد بشرية مؤهلة قادرة على التنفيذ الإلكتروني لعملياتها	0.742	1.98	قليلة
10	تقوم البلدية بتدريب وتكوين موظفيها فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية	1.091	2.56	قليلة
11	تقوم البلدية على تدعيم الميزانية المخصصة لإقتناء وتشغيل أنظمة الإعلام الآلي	0.777	2.26	قليلة
12	تعمل البلدية دائماً على توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة	0.808	2.14	قليلة
13	يتم تحديث الأجهزة والمعدات والبرمجيات حتى تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية	0.839	2.3	قليلة
14	تقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية	1.229	3.14	متوسطة
15	هناك تغيرات في الهيكل التنظيمي عند التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية	1.111	2.52	قليلة
16	توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية	0.942	2.36	قليلة
17	تستبدل البلدية كلمة السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري	1.111	2.7	متوسطة
	إجمالي المحور: تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.597	2.61	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (13) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 2.61 يعني أن موافقة أفراد العينة على أن مقر بلدية زغاية تطبق الإدارة الإلكترونية ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 0.597 على أن أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لهذا المحور، وتمت معالجة هذا عن طريق 17 عبارة حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي قدره 3.14 وانحراف معياري قدره 1.229 وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس على تقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وجاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري قدره 0.982 وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس توفير البلدية إجراءات بديلة لمواجهة الإختلالات الإلكترونية، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري قدره 1.111 وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس استبدال البلدي كلمة السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري .

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
18	تعمل البلدية على ضمان ان العمل المنجز دقيق و ذو جودة عالية	1.8	0.969	10	قليلة
19	تقوم البلدية بتشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق اداء فعال	2.22	1.093	4	قليلة
20	تمنح البلدية مكافآت للموظفين و تحفزهم للأداء بشكل افضل	3.38	1.227	1	متوسطة
21	تحقق البلدية السرعة المطلوبة في تحقيق الأعمال وكذا دقة المعلومات	2.12	0.961	5	قليلة
22	توفر البلدية الخدمة للمواطنين بصفة مستمرة	1.62	0.78	11	قليلة جدا
23	رقمنة سجلات الحالة المدنية وكذا تخفيف الإجراءات الإدارية	1.52	0.814	13	قليلة جدا
24	تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكريس مبدأ تقرب الإدارة من المواطن	1.52	0.735	12	قليلة جدا
25	تعمل البلدية على تقليل زمن الانتظار الذي يستغرقه المواطن للوصول الى مقدم الخدمة	1.82	1.044	9	قليلة
26	هناك رضا للمواطنين عن خدمات البلدية	2.52	0.909	3	قليلة
27	تفعيل مفهوم الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية	1.98	0.685	7	قليلة
28	تمكن جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإدارية	1.96	0.781	8	قليلة
29	تتاح للموظفين فرص التدريب من أجل تحسين ادائهم	2.58	1.144	2	قليلة
30	تهدف برامج التدريب في البلدية الى تقليل الخطأ و الحصول على مستوى عالي من الاداء	2.1	1.015	6	قليلة
	إجمالي المحور : أداء الجماعات المحلية	2.83	0.965		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (14) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 2.83 يعني أن موافقة أفراد العينة على أن مقر بلدية زغاية تحسن أداء الجماعات المحلية وبيّن كذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 0.965 على أن أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لهذا المحور، وتمت معالجة هذا عن طريق (13) عبارة حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري قدره 1.227 وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس منح البلدية مكافآت للموظفين وتحفيزهم للأداء بشكل أفضل، وجاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.58 وانحراف معياري قدره 1.144 وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة قليلة مما يعكس أن تتاح للموظفين فرص التدريب من أجل تحسين أدائهم، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري قدره 0.909 وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة قليلة مما يعكس أن هناك رضا للمواطنين عن خدمات البلدية .

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية ببلدية زغاية، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (15): أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية ببلدية زغاية

الفرضية الرئيسية	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	مستوى المعنوية sig
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية	4.823	0.541	0.00
*ذات دلالة إحصائية على مستوى (sig<0.05)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة (sig= 0.00 < 0.05) وأن قيمة (T=4.823) أكثر من قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية ببلدية زغاية حيث يتغير المتغير المستقل (X) بوحدة واحدة فإن المتغير التابع (Y) يتغير بـ (0.00) وحدة. نتيجة الفرضية: نعم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية ببلدية زغاية.

خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية التي أجريت ببلدية زغاية فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليل حيث أنه يربط بين الدراسة النظرية التطبيقية وكذلك تم الكشف على الأدوات المستعملة من أجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة ثم قمنا بدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية ومدى مساهمتها في رفع الأداء بها.

خاتمة

خاتمة:

لقد أحدث التحول التكنولوجي ثورة في المفاهيم الإدارية التقليدية وأسهم إسهاما كبيرا في تطوير حياة الأمم والشعوب وذلك بالانتقال إلى الخدمات الإلكترونية والتقليل من أشكال عمل الإدارة التقليدية التي كانت قائمة على التدوين باستعمال الورق، وترتكز هذه التقنية على استعمال الوسائل والأجهزة الحديثة المتطورة للقضاء على البيروقراطية، بالإضافة إلى إعادة بناء المعلومات الإدارية بشكل إلكتروني بهدف تحقيق السرعة في المعاملات الإدارية، وتحقيق مختلف الخدمات التي تقدمها من خلال تحقيق الدقة، السرعة، تبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية بمعنى أن للإدارة الإلكترونية الدور الأساسي في تحسين الخدمات وبلوغها مستويات الجودة والتفوق.

ويعتبر أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي تتبناه الإدارة المحلية في الجزائر نقطة انطلاق تساهم بشكل كبير في التحسن المستمر لنوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية، لكن ذلك يتوقف على العديد من الإمكانيات من أجل تقديم الخدمة المتميزة للمواطن المحلي وتحقيق مستوى أداء مناسب لأجهزتها الإدارية.

وقد أكدت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على بلدية زغاية ذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع كمشروع الوثائق البيومترية فقد نجح إلى حد ما وهذا راجع بالفائدة على الحكومة وعلى المواطن من خلال عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا الإتصال والمعلومات.

وبهذا نصل أن الإدارة الإلكترونية تمثل أسلوبا إداريا متطورا يهدف إلى رفع الكفاءة والأداء واختصار الإجراءات الروتينية وتبقى بعض التحديات لابد من محاولة معالجتها التي يعاني منها المواطن.

أولا - النتائج: ومن خلال دراستنا تمكنا من الوصول إلى نتائج ذات صلة بالبحث نذكرها على النحو التالي:

- أصبح التوجه نحو إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة والجماعات المحلية بصفة خاصة ضرورة حتمية، وتلك في ظل مختلف التطورات التكنولوجية التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، نظرا لعلاقته الكثيفة والمتبادلة مع المواطنين.

- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية في الكثير من الأحيان ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية، الأمنية، البشرية والتقنية، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول في الغالب دون نجاح التطبيق الفعال لمبادئ الإدارة الإلكترونية وهو ما يجعل الآثار المترتبة عنها تتفاوت ما بين الإيجابية والسلبية.

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، المكان والزمان وغيرها.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية ببلدية زغاية.

ثانيا- التوصيات والاقتراحات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يمكننا صياغة بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها إنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية وإيصالها إلى المستوى التي تتطلع إليه الجماعات المحلية في الجزائر بغية الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة من أهم هذه الاقتراحات نذكر ما يلي:

- تفعيل الإدارة الإلكترونية واستعمالها في العمل الإداري.

- محاولة القضاء على مشكل الأمية الرقمية ونشر الثقافة المعلوماتية.

- يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية الخيار الأفضل في المؤسسة والرغبة في تحسين جودة خدماتها إذ يؤدي إلى زيادة الأداء وتخفيض التكاليف.

- نشر الوعي الإلكتروني للعاملين والمواطنين وتزويدهم بمعارف حديثة تسمح بتجسيد مفهوم الإدارة الإلكترونية.

- توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام أجهزة الحاسوب المتطورة.

- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال والتطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استعابها.

- انشاء نافذة الكترونية لبلدية زغاية تتوفر فيها جميع المعلومات الخاصة بطريقة الحصول على الخدمات من غير القدوم إلى مقر البلدية لأجل ذلك.

قائمة المراجع

أ. الكتب

- أحمد درويش، "الشفافية والنزاهة حلمنا القادم"، نشرية تكنولوجيا الإدارة، 08 فيفري /مارس.
- أمحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، ط2، دار الميسرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- بلال محمد الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2011.
- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان.
- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، عمان.
- خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل النشر، عمان.
- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2010.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2010.
- سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار الوراق، عمان، 2006.
- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- عادل حرموش المفرجي، الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- علاء عبد الرزاق سالمى، الإدارة الإلكترونية، دار وائل النشر، عمان.
- عمر أحمد أبو هاشم، الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
- فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار البداية الناشر وموزعون، عمان، 2012.
- محمد حسين الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، 2015.

ب. المذكرات والرسائل

- أمنة شراك، دور جماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة ماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2001.
- باديس بن حدة، الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة الحديثة في الوطن العربي، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2011.

- بوشارب أحمد، مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2016.
- زرقاوي رتيبة إصلاح وتطوير منظومة الجماعات المحلية في الجزائر وأثرها في التنمية: واقع وآفاق، 1990 إلى 2015، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة.
- عبد النور ناجي، "إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر -الواقع والاتجاهات المستقبلية" مداخلة في إطار: ملتقى وطني حول مستقبل الدولة الوطنية في العولمة ومجتمع المعلومات -حالة الجزائر، قسم العلوم السياسية جامعة ورقلة، 04- 05/ 05/ 2009.
- عبد لكريم سعودي، تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية: دراسة حالة بلدية أدرار، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بل قايد، تلمسان، 2012/ 2013.
- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.
- لمير عبد القادر، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية علوم الاقتصاد، جامعة وهران، 2014.
- ياسين ربح، محاضرات في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر السنة الثالثة، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/ 2017.

ج. المجالات:

- أحمد محمد عصام، باسم حسان ثابت، جاهزية الإدارة المحلية باعتماد الإدارة الإلكترونية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع2012، 93.
- أمال بوقاسم، "التحول الإلكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية لسياسات العامة، ع08، أكتوبر 2015.
- بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المعيشة في الجزائري، "مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع4.
- خلفون فضيلة، رياض بوريش، تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 08، جانفي 2020.
- سعد أحمد محمد طيب، محمد مصطفى لقسيمي، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، مجلة تنمية الرافدين. مجلد.

- سليمة سعدي، " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالجامعات الجزائرية "، المجلة الأردنية بالمكتبات والجامعات، المجلد 48.
- عبد الحق فيدمة، ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الأول، جامعة الجزائر 2012.
- فضيلة خلقون، رياض بوريش، تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 08، ع16، جانفي 2020.
- هـ. المراسيم والقوانين والأوامر
- المرسوم التنفيذي رقم 15- 315 المؤرخ في 10 ديسمبر 2015، والمتعلق بإصدار ونسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية عدد 68، مؤرخة في 27 ديسمبر 2015.
- القانون رقم 15- 04 المؤرخ في 01 فبراير 2015، المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، عدد 06.
- المادة 4 من قانون الولاية رقم 12- 07، الجريدة الرسمية 12، المؤرخة في 29 فيفري 2012.
- المادة 3 من قانون البلدية رقم 10- 11 المؤرخ في 20 رجب عام 1422، الموافق 22 يونيو 2011.
- قانون رقم 14- 08 المتعلق للحالة المدنية المؤرخ في 09 أوت 2014 المعدل والمتمم للأمر رقم 70،20، المادة 25 مكرر الجريدة الرسمية، العدد 49 الصادر بتاريخ 20 أوت 2014.

الملاحق

الملحق رقم (01): إمتبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



المستوى: سنة ثانية ماستر

تخصص: إدارة أعمال

إمتبيان لاستكمال مذكرة لنيل شهادة الماستر حول:

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية "دراسة حالة بلدية زغاية "

- تحت إشراف:

بوحدة سعاد

- من إعداد الطالبتين:

▪ أودينة سهام

▪ لكحل ريان

السنة الدراسية 2022/2021

تحية طيبة، وبعد:

إلى السادة والسيدات الكرام تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة باستكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية" ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، يسعدنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذا الامتبيان المصمم لأهداف البحث العلمي، راجين منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة وموضوعية، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالعناية والاهتمام والسرية التامة نقدر مساهماتكم في إنجاز هذا العمل ونشكركم مسبقا على تعاونكم وجزاكم الله على كل خير.

ملاحظة: نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (X) عند الإجابة المناسبة:

الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 من 30 إلى 40 من 41 سنة إلى 50 أكثر من 51 سنة

3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

4- نوع الوظيفة: موظف رئيس مصلحة رئيس مكتب مهندس تقني في الإعلام الآلي تقني سامي في الإعلام الآلي

5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات من 10 سنوات فما فوق

6- القدرة على التعامل مع الكمبيوتر: ضعيفة متوسطة جيدة

المحور الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
7	توجد لدى القيادة نظرة متكاملة وقناعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
8	المنظومة التشريعية الوطنية الحالية تسمح للبلدية بتطبيق الإدارة الإلكترونية					
9	الإجراءات الإدارية في البلدية تسمح بتقديم خدماتها إلكترونيا					
10	تتوفر البلدية على مختلف الأجهزة الإلكترونية والمعدات التي تسمح لها					

					بتقديم خدماتها الإلكترونية	
					11 يستخدم الموظفون مختلف الشبكات الإلكترونية في تقديم الخدمات	
					12 تقدم البلدية خدماتها إلكترونيا تتناسب والإمكانات التكنولوجية المتاحة لها	
					13 تتوفر بالبلدية إجراءات بديلة لمواجهة الإختلالات الإلكترونية	
					14 تتوفر البلدية على نظام يساهم في الحفاظ على أمن وسرية البيانات الخاصة بالمواطنين	
					15 تتوفر البلدية على موارد بشرية مؤهلة قادرة على التنفيذ الإلكتروني لعملياتها	
					16 تقوم البلدية بتدريب وتكوين موظفيها فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية	
					17 تقوم البلدية على تدعيم الميزانية المخصصة لإقتناء وتشغيل أنظمة الإعلام الآلي	
					18 تعمل البلدية دائما على توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة	
					19 يتم تحديث الأجهزة والمعدات والبرمجيات حتى تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية	
					20 تقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية	
					21 هناك تغيرات في الهيكل التنظيمي عند التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية	

					22	توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية
					23	تستبدل البلدية كلمة السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري

المحور الثالث: أداء الجماعات المحلية

					24	تعمل البلدية على ضمان أن العمل المنجز دقيق وذو جودة عالية
					25	تقوم البلدية بتشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال
					26	تمنح البلدية مكافآت للموظفين وتحفزهم للأداء بشكل أفضل
					27	تحقق البلدية السرعة المطلوبة في تحقيق الأعمال وكذا دقة المعلومات
					28	توفر البلدية الخدمة للمواطنين بصفة مستمرة
					29	رقمنة سجلات الحالة المدنية وكذا تخفيف الإجراءات الإدارية
					30	تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن
					31	تعمل البلدية على تقليل زمن الانتظار الذي يستغرقه المواطن للوصول إلى مقدم الخدمة
					32	هناك رضا للمواطنين عن خدمات البلدية
					33	تفعيل مفهوم الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية
					34	تمكن جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإدارية

					35	تتاح للموظفين فرص التدريب من أجل تحسين أدائهم
					36	تهدف برامج التدريب في البلدية إلى تقليل الخطأ والحصول على مستوى عالي من الأداء

نشكركم على منحنا جزء من وقتكم

الملحق رقم (02): البيانات الشخصية لأفراد العينة

Statistics

		الجنس	السن	التعليمي المستوى	الوظيفة نوع	المهنية الخبرة	مع التعامل على القدرة الكمبيوتر
N	Valid	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.7800	2.3000	2.6600	1.9600	1.9800	1.7600
Std. Deviation		.41845	.67763	.59281	1.61574	.86873	.55549

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	11	22.0	22.0	22.0
	انثى	39	78.0	78.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 سنة من اقل	3	6.0	6.0	6.0
	سنة 40 الى 30 من	32	64.0	64.0	70.0
	سنة 51 الى 41 من	12	24.0	24.0	94.0
	سنة 51 من اكثر	3	6.0	6.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 سنة من اقل	3	6.0	6.0	6.0
	سنة 40 الى 30 من	32	64.0	64.0	70.0
	سنة 51 الى 41 من	12	24.0	24.0	94.0
	سنة 51 من اكثر	3	6.0	6.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	1	2.0	2.0	2.0
ثانوي	17	34.0	34.0	36.0
جامعي	30	60.0	60.0	96.0
عليا دراسات	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الوظيفة نوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موظف	34	68.0	68.0	68.0
مصلحة رئيس	3	6.0	6.0	74.0
مكتب رئيس	3	6.0	6.0	80.0
مهندس	4	8.0	8.0	88.0
لالى الاعلام في تقني	3	6.0	6.0	94.0
الالى الاعلام في سامي تقني	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المهنية الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من اقل	19	38.0	38.0	38.0
سنوات 10 الى سنوات 06 من	13	26.0	26.0	64.0
فما فوق سنوات 10 من	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الكمبيوتر مع التعامل على القدرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيفة	15	30.0	30.0	30.0
متوسطة	32	64.0	64.0	94.0
جيدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (03): تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الجماعات المحلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1.212	.241		5.025	.000		
2المحور	.541	.112	.571	4.823	.000	1.000	1.000

a. Variable dépendante : محور1