



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة سعيدة د. مولاي طاهر
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



الإدارة الالكترونية و أثرها في ترقية المرفق العام - دراسة حالة مصلحة البطاقة الرمادية بلدية سعيدة -

مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

إشراف الدكتور :

بن زايد أحمد

إعداد الطالب :

علي شريف برزوق

السنة الجامعية : 2022/2021

تشكرات

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم التنزيل:

﴿وَإِذْ تَأْتِيكُمْ بُرُكْمٌ مُّشْكُورٌ مِّمَّا لَزِدَّتْكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّا بَعْدَ أَيْلَاسِدِيدٌ﴾ سورة إبراهيم الآية 07.

"كن عالماً.... فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا

تبغضهم".

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد توصلنا إلى إنجاز هذا البحث، أحمد الله عز وجل على النعم التي منّ بها

علينا، فهو العليّ القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ (بن زايد) لما

قدمه لنا من دعم ونصح ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث، فكان نعم المشرف.

وكما نخص بأسمى عبارات الشكر الموصول والجزيل إلى كل من قدمه لنا من يد العون والمساعدة في إنجاز

بحثنا المتواضع هذا.

إلى موظفي بلدية سعيدة الذين لم ييخلوا بالمعلومات والتوجيهات في الجانب التطبيقي.

إلى الإخوة الذين سهروا على كتابة وإخراج هذه المذكرة.

وفي الأخير، نتقدم بخالص امتناني إلى الأساتذة الكرام من أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوا من جهد في

قراءة البحث وتصحيحه وتقويمه.

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى الوالدين الكريمين أمد الله في عمرهما ومتعهم بالصحة والعافية
إلى من لهم الفضل في تربيتي جدي رحمه الله والجدة أطال الله عمرها وحفظها
إلى أساتذتي في كلية الحقوق والعلوم السياسية
إلى جميع الأصدقاء.

المقدمة

مقدمة :

إن التطورات التي شهدتها القرن الواحد والعشرون في مختلف المجالات لاسيما في مجال المعلوماتي ، لم تكن مجرد صدفة و إنما هي نتاج تراكمات معرفية و مشكلات عملية حثت الى بعثها الى الوجود بالفعل .

ولعل من أبرز الميادين التي عرفت الحضور القوي للتقنية ، نجد ميدان الإدارة حيث هي الأخرى عرفت تطور تقني و حركة في ميدان التسيير .فالادارة عرفت نقلة نوعية بعدما كانت تهتدي بما يطرحه الفكر القيادي و مايستخلصه من التجارب اليومية القائمة على مبدأ مراقبة الفرد و تقييم أداءه .فالادارة اليوم أصبحت تلتزم بمعطيات التكنولوجيات و خدماتها .

كما أن تطور التنظيمات الإدارية منذ منتصف القرن العشرين كان ضرورة ملحة للتكيف مع معطيات الواقع الاجتماعي و السياسي و الاقتصادي إبان تلك الفترة ، ولعل ذلك بغية تهيئة الظروف التي تسمح بدفع عجلة النمو و التطور.

و نظرا للتطورات المتسارعة في مجال التقنية و المعلومات سمية هذا العصر بعصر المعلومة .حيث تحول النشاط البشري في عمومه من نشاط صناعي الى نشاط الكتروني ، فنشأة مايعرف بالإدارة الالكترونية التي تتأسس على مبدأ الكفاءة ؛ من قدرة على اختصار الوقت و الجهد و تحقيق النوعية في الخدمات . و هو ما جعل الإدارة الإلكترونية حتمية تفرض نفسها على دول العالم في القرن الواحد والعشرون .

ولعل هذه الحتمية أصبحت تحديا أمام الدول العربية بصفة عامة ، و أمام الدولة الجزائرية بصفة خاصة حتى تتمكن من إيجاد لها مكان ضمن هذا العصر و كذا مواكبة تطوراته و متطلباته.لكن القضية المطروحة ليست في جعل الإدارة الجزائرية إدارة إلكترونية لأنها في الأصل أصبحت حتمية العصر، بل القضية تتمحور حول مدى نجاعة الإدارة الالكترونية في رفع من كفاءة المرفق العام بالجزائر؟.

مبررات إختيار الموضوع :

بعدها أصبحت الإدارة الالكترونية واقعا في غالب دول العالم ، و لكنها تبقى متفاوتة بدرجات خاصة في الدول العربية . و بحكم أن الجزائر من بين الدول التي سارعة الى تطوير الإدارة الجزائرية و تحديثها بما تقتضيه المعطيات العالمية . حاولت تسليط الضوء تأثير الإدارة الالكترونية في انعاش المرفق العام و حيوية نشاطه .

أهمية الدراسة :

تسعى الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمرفق العام وعلى أداء موظفيه، حيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للمرافق العامة من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية، وإعادة صياغتها والاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء استخدام الإدارة الإلكترونية لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها.

إن الإدارة الحديثة علم وتطبيق، ومن الممكن اكتسابها والحصول على الخبرة والمهارة أثناء تطبيقها ولمس نتائجها المحققة.

كما أن الإدارة الحديثة تعتمد على الإبداع والابتكار والذكاء وقدرة التصور، فالإدارة علم وفن، فهي فن استخدام العلم.

وبالرغم من قدم فكرة الإدارة الإلكترونية على المستوى النظري إلا أنها من الأفكار الجديدة على المستوى التطبيقي، لذلك تسعى الحكومات العربية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية كوسيلة

فعالة للاستفادة من مميزاتهما في دعم وتطوير الأجهزة الحكومية والرقمي بخدماتها إلى مستويات متميزة، ولا سيما تيسير تسيير المرافق العامة التي تحتاج للسرعة والدقة.

ولذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول ما يجب أن تكون عليه المرافق العامة وموظفيه في البلدان العربية لمواجهة تحديات العصر.

ب- الأهمية العلمية:

انبثقت الأهمية العلمية للدراسة من أهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات الإدارية بصفة عامة ولتسيير المرافق العامة بصفة خاصة، كما تستهدف الإدارة الإلكترونية تطوير قدرات الموظفين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم. ولذلك نتطلع من خلال هذه الدراسة أن تساهم في دعم نقاط القوة وتعزيز أوجه النقص الذي تعاني منها تسيير المرافق العامة، بالإضافة إلى وضع نماذج عملية للإدارة الإلكترونية.

أدبيات الدراسة :

ورد في هذا الموضوع جملة من الأدبيات و الدراسات ، و التي تركز أغلبها على موضوع الإدارة الالكترونية و تطبيقها في المنظمات العامة ، و من بين تلك الدراسات يمكننا أن نذكر مايلي :

- رسالة ماجستير للطالب عشور عبد الكريم بعنوان تطبيقات الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة و الجزائر ، و التي كانت تهدف هذه الدراسة من أجل إزالة الغموض ، و التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية ، و تأثيرها على ترشيد الخدمات العمومية في كلتي الدولتين .
- رسالة سميرة مطر السعودي تحت عنوان معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية ، مستعينة بدراسة ميدانية في القطاع الصحي لمدينة مكة المكرمة من أجل التعرف على بعض المعوقات التي تعترض الإدارة الالكترونية ، و من خلال هذا الموضوع تم التعرف على هذه المعوقات ، و التي تعددت بين معوقات مادية ، برية ، تقنية و معوقات المالية)
- مسعودة مسعودي، الإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري (دراسة حالة بلدية أولاد خالد ولاية سعيدة)، مذكرة مقدمة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017.

إشكالية الدراسة: إنطلاقا من الاشكالية العامة للدراسة يتمخض عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية و ذلك

على النحو الآتي :

- ماهو مفهوم الإدارة الإلكترونية ، و منهجية تطبيقها ؟
- هل للإدارة الإلكترونية أثر على سير المرفق العام ؟
- مامدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء موظفي المرفق العام ؟

حدود المشكلة :

- الإطار الزمني أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019-2020.
- الإطار المكاني :تمت هذه الدراسة تطبيقا على مستوى مصلحة البطاقة الرمادية لبلدية سعيدة لولاية سعيدة .

المجال الموضوعي : لقد تم معالجة موضوع الدراسة من خلال البحث في عنصرين أساسيين هما :

- عنصر الإدارة الإلكترونية .

- عنصر المرفق العام .

الفرضيات : الاضطلاع المختلف لبعض الدراسات ، فتح المجال طرح مجموعة من الفرضيات التي ارتأينا أنها

تسهم في معالجة الإشكالية المطروحة و هاته الفرضيات كالاتي :

- انتهاج نمط الإدارة الإلكترونية له تأثير على المرفق العام و غاياته.
- للإدارة الإلكترونية نجاعة و أثر إيجابي على أداء موظفي المرفق العام .
- لم ترقى بعد الإدارة الإلكترونية بالجزائر الى ماتطمح اليه من تطلعات و آفاق.

- رغم توفر المعلومة و التقنية على مسوى الإدارة الجزائرية، إلا أنه يبقى عامل التأهيل و التكوين الكفؤ المعامل الأساسي في تحقيق غايات إنتهاج الإدارة الإلكترونية .

منهج الدراسة : من المتفق عليه أن طبيعة الموضوع تقتضي و تفرض طبيعة المنهج الملائم ، ولعل الدراسة التي هي في متناولنا تستهدف الكشف عن تأثير الإدارة الإلكترونية على سير و إدارة المرفق العام ، من خلال تحديد إمكانيات المادية و البشرية و المتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية و الاستفادة من إيجابياتها و تحديد أسباب تعثر تطبيقها ، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لرصد الظاهرة في مختلف أبعادها ، محاولة القيام باستنتاجات عامة بعد ذلك .

أدوات جمع البيانات : لقد استعنا في هذا البحث على مجموعة من الأدوات و أساليب جمع البيانات من الواقع الميداني المعاش من استبيان و ملاحظة و المقابلة .

- **الاستبيان:** تم توزيع استمارتي استبيان على عينة من المواطنين لبلدية سعيدة ، وكان الهدف

معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام .

- **الملاحظة :** اعتمدنا عليها من أجل الدراسة الميدانية لبلدية سعيدة (مصلحة البطاقة الرمادية

).

- **المقابلة :** تم استعانة بها لجمع البيانات على مستوى موظفي المرفق العام .

- **مجتمع الدراسة :** شملت الدراسة مجتمع مكون من 50 مواطن من ساكنة بلدية سعيدة .

هيكلية البحث : من أجل الوصول الى الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيقا للأهداف المرجوة من البحث،

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول.

- **الفصل الأول** جاء بعنوان "الاطار النظري للإدارة الالكترونية" ، وقد بدئنا هذا الفصل بالتركيز على النشأة ثم المفهوم والخصائص ثم أساسيات التحول نحو الإدارة الالكترونية لنتهي في هذا الفصل عند تقييم أسلوب الإدارة الالكترونية .
- **الفصل الثاني** جاء بعنوان " المرفق العام في ضوء الإدارة الالكترونية " ، وقد بدئنا هذا الفصل بالتطرق لإبراز مفهوم المرفق العام أو الإدارة العمومية ثم تطبيقها و أثرها على المرفق العام الجزائري .
- **الفصل الثالث** جاء بعنوان " وضع الإدارة الإلكترونية في الجزائر" ، وعالجنا في هذا الفصل الذي احتوى كل فصل على مقدمة في أوله وعلى خلاصة واستنتاجات في الأخير.

الفصل الأول :

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

مقدمة الفصل :

في ظل التطور الهائل في كافة الميادين شهد العالم تغيرات جذرية في جميع مناحي الحياة، يلمسها ويعيشها الأفراد والمنظمات على حد سواء، ومن أبرز هذه التغيرات على الإطلاق الثورة التكنولوجية والتي كان من إفرازاتها بروز مفاهيم جديدة، منها ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي تعبر عن نقلة نوعية وتحولات رئيسية في أداء وعمل المنظمات التقليدية وإدارتها المختلفة.

حيث أنه وبالرغم من أن العديد من هذه المنظمات تتطلع للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة في إدارتها واستخدام الحاسوب في عملياتها لضمان جودة الأداء وتطوير أساليب العمل، باعتبار أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة التي ينشط فيها، وخصوصا التغيرات التكنولوجية هذا التغير يشوبه غموض مفاهيمي، وعليه جاء هذا الفصل لإبراز الإطار النظري للإدارة الإلكترونية. وقصد التعمق أكثر في الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كانت عناوينها كالتالي :

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: أساسيات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: تقييم أسلوب الإدارة الإلكترونية .

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا مهما في تطوير حوسبت عمليات المؤسسات، وذلك من خلال توسيع مجال التكامل للمعلومات كمؤشر لحوسبة معلومات المؤسسة وتعاملاتها، الذي يعمل على وصف عدد المهام التي يتم تنفيذها من خلال نظام المعلومات المتكامل وأن تسارع نطاقه يكون مؤشرا لمستوى تطور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة. والإدارة الإلكترونية على غرار المفاهيم المعاصرة لها تأثرت نتيجة للثورة المعلوماتية، وثورة الاتصالات الحديثة بما فيها من تزايد لاستخدام الكمبيوتر وشبكات الاتصال وتطبيقاتها، من ناحية ومن ناحية أخرى السعي لكل الدول والمؤسسات لتطوير أعمالها، والاستفادة من التقدم العلمي واستخدامه في إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية.

المطلب الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية.

تشير بعض أديبات الفكر الإداري المعاصر أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر بعد الانتهاء من مواجهة توافق الأجهزة والبرامج، حيث بدأت الحكومات في الاتجاه نحو تحقيق الشفافية في التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹.

إن فكرة الإدارة الإلكترونية كانت عبارة عن موضوع لإحدى روايات الخيال العلمي *The Shack*

WAVE WIDER التي كتبها الروائي "جون برنر" *JOHN BRUNNER* سنة 1970، حيث

دار موضوع الرواية حول حكومة شمولية تتحكم في شعبها وتركز كل السلطات في يدها من خلال شبكة حاسوب

عملاقة ومن الأمور العجيبة في الرواية أن الكاتب تحدث عن دودة تقوم بعمل تخريبي تخرق من خلاله الحاسب

الآلي وتخرق ما فيه من معلومات وبيانات وقد سمى المؤلف هذا العمل (برنامج الدودة). وبعد ذلك قام أحد

دارسي الحاسب الآلي في جامعة "كورنيل" بأمريكا وهو "روبرت موريس" بتحقيق الفكرة ونقلها من الخيال العلمي

¹ - سعيد بن علاء العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة مسحية على المؤسسات العامة للموانئ)، رسالة ماجستير غير

منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص14.

إلى الواقع العملي وقد كان ذلك تحديدا في 02 نوفمبر عام 1988¹، وبعد مضي ست سنوات على ذلك أخذت فكرة الإدارة الإلكترونية تطرح نفسها في المجال الإداري وكانت إرهاصاتها الأولى عام 1992 أثناء الحملة الانتخابية للرئيس الأمريكي "بيل كلينتون"، حيث أعلن أنه يريد أن يجعل من طريق المعلومات السريع حجز الزاوية في البنية الأساسية القومية وذكر أن بناء المعلومات فائق السرعة صار ضرورة قومية، وفي سنة 1995 بدأت هيئة البريد المركزي في ولاية فلوريدا الأمريكية تطبيق الإدارة الأمريكية في إدارتها، وفي عام 1999 أعلنت بريطانيا تطبيقه أيضا، ثم أخذت دول أوروبية إتباع أسلوب الإدارة الإلكترونية مثل: هولندا، السويد، النرويج...².

لقد كانت الإدارة الإلكترونية قبل ظهور الانترنت في مرحلة تطور بطيئة ولكنها قفزت إلى مرحلة نوعية بفضل استخدام تكنولوجيا الانترنت لتشمل أهم ظاهرة تاريخية وتكنولوجية رافقت ولادة القرن 21³. وقد تبدو للبعض أنها جاءت مع الانترنت، إلا أن الأمر قد لا يكون كذلك، فأتمت المكاتب وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن من خلال الهاتف والفاكس والحفظ الآلي والميكرو فيلم والحاسوب وغيرها، كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، والمشروع المؤتمت، وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الحاسوبية في الإدارة محل العاملين وكذلك محل المديرين، وكل هذا حدث في العقود السابقة للانترنت⁴.

إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، إن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية عبر مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة النموذج البيروقراطي المثالي "ماكس وير"، ومبادئ الإدارة العلمية "الفريدريك تايلور" ووظائف

¹ - نبراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام (دراسة مقارنة)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2018، ص ص 7-8.

² - نبراس محمد جاسم الأحبابي، المرجع نفسه، ص ص 9-10.

³ - رجب مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 13.

⁴ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، (الإستراتيجية - الوظائف - المجالات)، عمان، الأردن، دار العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 156-157.

الإدارة "لهنري فايول"، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (في تجارب هاوثون للفترة 1933-24)، والتي تنامت وتوجهت إلى المدرسة السلوكية وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات، لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية، فهي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهذا ما يجعل الإدارات الحكومية تعتمد على وسائل تقنية متطورة تساعدهم على تحقيق إنجازاتهم المناطة بهم وتنفيذها على أكمل وجه، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية وتبعتها فيما بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة وباقي الدول الأوروبية خلال العقد الأخير من القرن الماضي¹.

أما على مستوى العالم العربي بادرت دولة الإمارات العربية المتحدة بإنشاء منطقة للتكنولوجيا سميت دبي،

وكان ذلك على إثر إعلان حكومة دبي عن التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وفي دولة الكويت أعلن عن تنفيذ خطط التحول إلى الإدارة الإلكترونية عام 2001، كما تم انتهاج أسلوب الإدارة الإلكترونية منذ بداية القرن 21 ميلادي ولو بصفة جزئية في العديد من بلدان العالم العربي مثل: المملكة العربية السعودية، جمهورية مصر، جمهورية العراق، لبنان، المغرب، تونس، الأردن وعمان وغيرها من الدول العربية على نحو يكاد يجعل من الإدارة الإلكترونية تطورا نوعيا في المنطلقين السياسي والإداري².

أما الجزائر والتي هي موضوع بحثنا فقد أطلقت الحكومة الجزائرية سنة 2008 مشروعا أطلق عليه "مبادرة الجزائر الإلكترونية 2011"، واستخدمت لجنة سميت باللجنة الإلكترونية تحت وصاية رئيس الحكومة، وكلفت

¹ - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم والسياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 12.

² - نبراس محمد جاسم الأجباني، المرجع السابق، ص ص 10-11.

بصياغة المحاور الكبرى للمشروع، وأصدرت هذه اللجنة في ديسمبر 2008 مطبوعة مختومة بعنوان "الجزائر

الإلكترونية 2013" حددت فيها إستراتيجية التحول إلى الجزائر الرقمية وتضمنت الخطوط العريضة للمشروع¹.

وبالرغم من كل هذه الجهود، مازلت الجزائر تعاني العديد من الصعوبات والعراقيل في إتباع أسلوب الإدارة

الإلكترونية التي لا تزال بعيدة كل البعد عن التطبيق الكامل والحقيقي لها، لهذا نستنتج أن التحول للإدارة

الإلكترونية في الجزائر لازال مشروع في طور الإنجاز يتطلب إرادة ومجهود كبير².

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية مطلبا أساسيا في كثير من الدول والمؤسسات والتي تسعى إلى الارتقاء بالمنظومة

الإدارية بالإضافة إلى إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونيا، هذا إلى جانب الاستخدام المكثف لتكنولوجيا

المعلومات والاتصالات، وهذا ما جعل العديد من الباحثين يهتمون بتعريف هذا المصطلح كون الإدارة الإلكترونية

من المفاهيم الحديثة المرتبطة ارتباطا وثيقا بعالم التكنولوجيا الذي يتميز بالتغير والتطور السريع.

ولتبسيط مفهوم الإدارة الإلكترونية نتطرق إلى أبرز هذه التعاريف، وكذلك إلى المفاهيم المشابهة لها.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها "تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل

الإلكتروني للبيانات EDI والبريد الإلكتروني EMAIL وشاشات الكاتالوجات EFT"³، كما يقصد بالإدارة

الإلكترونية " تبادل الأعمال والمعلومات من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استعمال

الوسائل المادية الأخرى كوسائل استعمال الاتصال المباشر"⁴. حيث تركز هذه التعريفات على عنصر تبادل

¹ - عبدالحكيم حطاطش، دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطن -CRM- (دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف، 2018/2017، ص 219.

² - مسعودة مسعودي، المرجع السابق، ص 04.

³ - جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، ص 15.

⁴ - رجحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 29.

المعلومات الخاصة بالمعاملات بالوسائل الإلكترونية، إلا أن الإدارة تتعدى ذلك إلى إنجاز هذه الأعمال إلكترونياً والتي ركزت عليه مجموعة من التعاريف الأخرى .

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد والمؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني EMAIL، والتحويلات الإلكترونية للأموال ELECTRONIC FUNDS TRANSFER، والتبادل الإلكتروني للمستندات DATA INTER CHANGE ELECTRONIC والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل إلكترونية أخرى¹. وكذلك تعرف على أنها: "عملية ممكنة لجميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"².

يركز التعريفان السابقين على مفهوم ممكنة العمل داخل المؤسسة وإنجاز الأعمال عبر شبكة الإنترنت أو شبكة الأعمال الأخرى، إلا أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعداها إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة إجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء داخل المؤسسة أو خارجها³.

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنية المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغير المستمر"⁴. كما تعرف على "أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط

¹ - نبراس محمد جاسم الأحبابي، المرجع السابق، ص15.

² - حامد فداء محمود، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص73.

³ - محمود حسين الوادي و بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص290.

⁴ - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص323.

وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"¹، ويعني مصطلح الإدارة الإلكترونية تحول كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ومتناهية، باستخدام تقنية الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق، وهي الإدارة التي تقوم على استخدام تقنيات وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من (تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية)².

تؤكد التعاريف الأخيرة على تنفيذ وظائف الإدارة إلكترونيا التي تسمح بخلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

كما عرفت الإدارة الإلكترونية من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة وكيف أثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها: "مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني"³.

كما ركز بعض أهل الاختصاص على البعد الإستراتيجي فعرفوا الإدارة الإلكترونية على أنها: "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أفضل أمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيق للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (أدخل على الخط ولا تدخل في الخط)"⁴.

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 158.

² - ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 27.

³ - عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص 14.

⁴ - حامد فداء محمود، المرجع السابق، ص 76-77.

ومنهم من ركز على بعض المسائل الإجرائية التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية فعرفوا الإدارة الإلكترونية على أنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت، مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة"¹.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ليست أعمال يتم إنجازها عبر الشبكة العنكبوتية العالمية (الإنترنت)، أو الشبكة الداخلية لمؤسسة ما (الإنترانت)، وأيضاً ليست فقط عملية تبادل للملفات والمعلومات داخل منظمة ما أو بينها وبين غيرها من المنظمات (الإكسترانت) بقدر ما يقودنا المفهوم الواسع للإدارة الإلكترونية بأبعاده التقنية والرقمية إلى ثقافة جديدة تلون الأداء الفكري لمجتمع التقنية الجديد، لذا فالمفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية الشائع في كثير من دول العالم هو استخدام نتاج القدرة التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها"².

الفرع الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة.

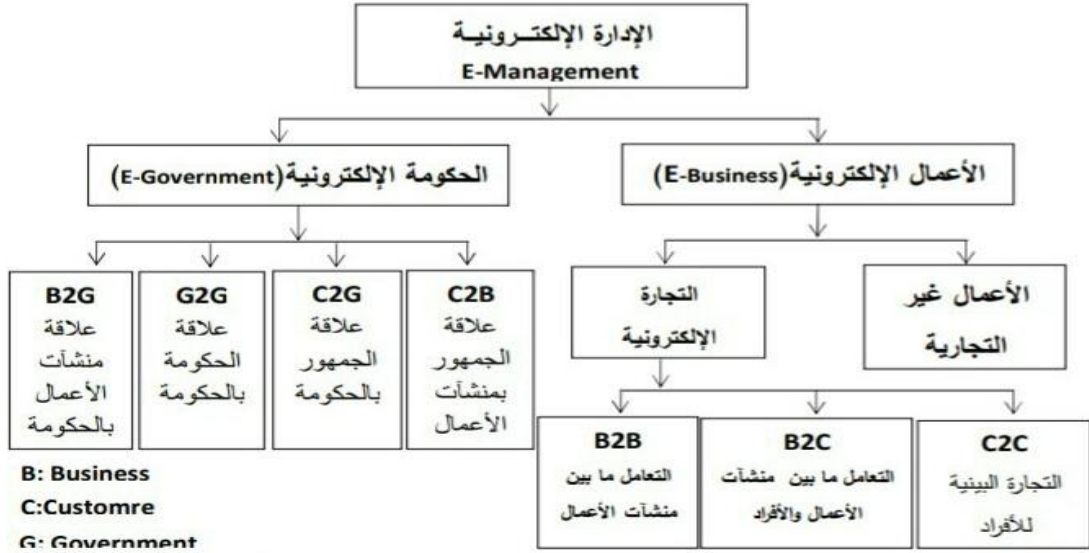
يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مرادفة مع مفاهيم أخرى مثل التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وغيرها من المصطلحات التي تربط بين الأنشطة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لذا يجب التفريق بين هذه المصطلحات³. كما تأخذ الإدارة الإلكترونية عدة أنماط مختلفة وأشكال متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط (الشكل 01) يوضح هذه الأنماط وعلاقة الإدارة الإلكترونية بهذه المصطلحات المرادفة) ما يلي :

الشكل رقم (01): يوضح أنماط الإدارة الإلكترونية (علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة).

¹ - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم - الخصائص - المتطلبات)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص39.

² - حسين محمد الحسن، المرجع نفسه، ص ص 41-42.

³ - أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص ص 23-24.



المصدر : بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات، ص 15 .

1- الحكومة الإلكترونية: E-Government

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل

إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية، اقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزة بشفافية

عالية¹. كما تعرف بأنها: "انتقال الحكومات من تقديم الخدمات العامة والمعاملات من شكلها الروتيني التقليدي

إلى الشكل الإلكتروني عبر الإنترنت"².

وتعني الحكومة الإلكترونية الإدارة الحكومية العامة والإلكترونية أي الوظائف العامة والخدمات الحكومية

التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية والمنفعة العامة بغض النظر

عن طبيعة ونوع النشاط أو الخدمة المقدمة سواء كانت سياسية، اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية، ولهذا جاء

مصطلح الحكومة الإلكترونية للدلالة على عمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والمنظمات العامة³.

ولفهم التداخل بين المصطلحين يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تستطيع أن تحقق أهدافها عندما تتوفر

البنية التحتية لها من الاتصالات والأجهزة والبرمجيات والكوادر المتخصصة بالإضافة إلى الوعي المعلوماتي لدى

¹ - أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 70.

² - عبدالحكيم حطاطش، المرجع السابق، ص 24.

³ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 25.

الموظفين والمواطنين، أما الحكومة الإلكترونية تعد الإطار الشامل والمتكامل للتطبيقات الإلكترونية في المجال الإداري على مستوى أطراف العملية الإدارية كافة، وهذا يعني أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية هو الخطوة السابقة لتطبيق أسلوب الحكومة الإلكترونية في الجهات الحكومية¹.

2- الأعمال الإلكترونية: E-Business.

لقد كانت مؤسسة (IBM) من بين الأوائل الذين يستخدمون مصطلح الأعمال الإلكترونية سنة 1997 بغرض تعزيز خدماتها، وقد عرفت IBM الأعمال الإلكترونية أنها: "مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الأنترنت"². وبهذا المعنى تصبح الأعمال الإلكترونية نتاج علاقة الارتباط بين موارد نظم المعلومات التقليدية وقدرات الوصول السريع إلى شبكة الأنترنت والويب بما في ذلك القدرة على ربط نظم الأعمال الجوهرية مباشرة مع الأطراف المستفيدة من الزبائن، الموردين، العاملين وغيرهم³. وتعرف الأعمال الإلكترونية أيضا: "الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية القائمة على الشبكات مع الأطراف الأخرى (كالعاملين، المديرين، الزبائن، الموردين والشركاء) بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁴.

يركز هذا التعريف على الإطار الشمولي لكل ما يدخل ضمن الأعمال ومع ذلك فإن الأعمال الإلكترونية ليست مجرد عملية صلات إلكترونية لتصريف عمل المؤسسة مع الأطراف الأخرى، وإنما هي رؤية إستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك نقدم تعريفا لها بدلالة إستراتيجية الأعمال الإلكترونية من حيث أن المؤسسات التي تقوم بالنشاط الإلكتروني قد تمتد في نشاطها على نطاق واسع يبدأ بالحد الأدنى المتمثل باستخدام

¹ - مسعودة مسعودي، المرجع السابق، ص 76.

² - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 24.

³ - سعد غالب ياسين، المرجع نفسه، ص 24.

⁴ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 58.

صفحة أو خدمات الويب لمؤسسة أخرى، ويكون هذا مجرد إضافة أو ملحق لأعمال المؤسسة، وانتهاء بالحد الأقصى الإلكتروني المتمثل بالرؤية الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية أعمال المؤسسة¹.

كما يري بعض خبراء المعلوماتية أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية أو أن الإدارة الإلكترونية لا تعني شيئاً آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية. وهذا الرأي الوجيه يحمل الكثير من عناصر التوصيف الدقيق لحدود ومجالات عمل الإدارة الإلكترونية ولكن من ناحية أخرى يضع الإدارة الإلكترونية في قالب الأعمال ويفصلها بصورة غير مباشرة عن مجال الحكومة الإلكترونية.

3- التجارة الإلكترونية : E-COMMERCE .

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية². كما تعرف بأنها أداء الأعمال بصورة مباشرة على شبكة الانترنت، والتي تعبر عن عمليات بيع وشراء وتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال الشبكات بما فيها الانترنت، ويمكن تقسيم نشاطاتها بشكلها الحالي إلى قسمين هما :

أ- تجارة إلكترونية من المؤسسات إلى الزبائن (B2C) وهي تمثل التبادل التجاري بين المؤسسات من جهة والزبائن والأفراد من جهة أخرى، (وقد تكون هذه المؤسسات حكومية G2C، أو أفراد C2C).

ب- تجارة إلكترونية من المؤسسات إلى المؤسسات (B2B) تمثل التبادل التجاري الإلكتروني بين مؤسسة وأخرى³. ومن خلال تقديم التعريفان السابقين لمصطلح التجارة الإلكترونية يمكن استنتاج بأن التجارة الإلكترونية

هي عبارة عن خدمة أو نظام إلكتروني يتم عبره تبادل السلع أو المعلومات بطريقة إلكترونية تمكن الأفراد من

¹ - نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 62.

² - رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 24.

³ - جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص 35.

الحصول على طلبات بصورة سريعة ومنظمة، وعلى هذا الأساس فالتجارة الإلكترونية هي علاقة الجزء من الكل أي تعتبر خدمة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية¹.

4- التعليم الإلكتروني: E-Learning

إن التعليم الإلكتروني هو جزء من التعلم الإلكتروني والذي من خلال جهة تعليمية تكون نشاطاتها وفعاليتها في الغالب ممارسة في هذه العملية أما التعلم الإلكتروني هو ذلك النوع من التعلم الذي يعتمد اعتمادا كليا في الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة وتبادلها وتشاركها واكتساب المهارات المختلفة وتطوير القدرات على توظيف التقنية الإلكترونية، ممثلة في استخدام برمجيات وتطبيقات الحاسوب على استخدام شبكات الاتصالات المختلفة العالمية والمحلية منها التي تتضمن الانترنت، الإنترنت والإكسترنات لتحقيق حالي التعليم والتعلم²، كما يمكن في التعليم الإلكتروني إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الانترنت³.

5- النشر الإلكتروني: E-Publishing

هو استخدام أجهزة وأنظمة تعمل بالحاسوب في الابتكار والإبداع والصف وإعداد الصفحات وإنتاج صفحات النموذجية وإخراجها كاملة ومنتهية، وتتيح تقنيات النشر الإلكتروني الحديثة إمكان العرض السابق للصفحات وتحريرها وإعداد صفحات نهائية بأسلوب تفاعلي وهي لا تزال في صورة إلكترونية، وهو ما يعرف اصطلاحا باسم "ما تراه تحصل عليه"⁴.

¹ - مسعودة مسعودي ، المرجع السابق، ص48.

² - جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص36.

³ - ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص24.

⁴ - بلال محمود الوادي ومحمود حسين الوادي، المرجع السابق، ص378.

من خلال التأصيل السابق لمفهوم الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمصطلحات المرادفة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة العامة والشاملة التي تنشق عنها جميع هذه المفاهيم، ويمكن القول أن هذه الأخيرة هي الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير وإجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة¹.

المطلب الثالث : خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية.

تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة المعلومات وكل متغيراته وحركت اتجاهاته، هذه الاستجابة ناتجة عن الخصائص المميزة التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، والتي تكسبها أهمية كبيرة إما على مستوى المنظمات أو على المستوى القومي ككل .

الفرع الأول : خصائص الإدارة الإلكترونية.

أدى التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أساليب وطرق اتجاه الأعمال وتقديم

الخدمات بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة بسبب ما تتوفر به من سمات وخصائص يمكن إجمالها كالآتي :

- 1- **التشبيك الفائق**، وهذا التشبيك يعمل في ظل تعظيم الشبكة وفقاً لقانون متكالف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين فيها².
- 2- **التفاعل الآني وعلى مدار الساعة والتفاعل هنا وهناك وفي كل مكان**، حيث التفاعل الحي والمباشر بين المتعاملين كما أنه يعمل وفق قاعدة 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع، مما يوفر إمكانية العمل والتعامل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو الزبائن الموجودين في كل مكان عبر العالم يسر وبسهولة وبتكلفة اتصال محدودة¹.

¹ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص25.

² - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص159.

- 3- السرعة الفائقة، الموارد والعمل عن بعد وبلا حدود، إن المزايا تتمتع بها الإنترنت في الاتصالات عن بعد والمنتقلة وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء، حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15 ثانية². لهذا فإن سمة العمل الأساسية للأعمال الإلكترونية هي إمكانية العمل بلا حدود، وحتى العمل عن بعد (النشاط الإلكتروني) هو جزء من قوة عمل الشركة.
- 4- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها، لا تقوم الإدارة الإلكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به دوائر الإدارة التقليدية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة على شبكتها الإلكترونية³.
- 5- الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة، يمكن بفعل التقنية وبفعل مكائنها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال مما يعين الإدارة على تقديم الكثير من الخدمات⁴.
- 6- الرقابة المباشرة والشفافية، ومن خصائصها أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشبكات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان وبسرعة وشفافية.

¹ - مريم ساسي، الإدارة الإلكترونية (دراسة مقارنة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، جامعة أكلي محمد أولاج، البويرة، 2016/2015، ص 09.

² - مريم ساسي، المرجع نفسه، ص 09.

³ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 77.

⁴ - جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص 47.

7- **السرية والخصوصية**، توفر الإدارة الإلكترونية السرعة والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة

من برامج تمكنها حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة

المرور، كما تتميز بقدرتها على الإخفاء والسرية ولديها أنظمة منع الاختراق¹.

8- **زيادة الإتقان**، إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغير التنظيمي، تمثل منعرجا

حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة

والوضوح التام في إنجاز المعاملات².

بالإضافة إلى الخصائص السابقة نذكر ما يلي :

- التفاعل الجمعي أو المتوازي .

- تقوم بإنشاء حلول تقنية لتنظيم جدولة وترتيب العديد من مجالات الأعمال والسكرتارية، ويكون هناك عملية

دفع نقدي بقدر ما تركز على عملية تحويل الأموال إلى شكل إلكتروني منظم وسهل الاستخدام³.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية.

تتحلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق

تقنيات ونظم المعلومات، وفيما يلي نستعرض أهميتها على المستويين المنظمي والقومي :

1- **أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات (القطاع الخاص)**: تتحلى هذه الأهمية فيما يلي :

✓ تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل

الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة إلى زبائنهم ويحقق التواصل بين المنظمة والمتعاملين معها، حيث يمكن

¹ - مریم ساسی، المرجع السابق، ص10.

² - عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص18.

³ - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009، ص148.

إتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم

خدمات لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المنظمة¹،

✓ تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة بفضل أسلوب الإدارة الإلكترونية المتميز الذي يتطلب عمالة قليلة

دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة أو تجهيز المتاجر وتشغيلها وحتى على رواتب العديد

من العاملين وعلى الإجراءات الإدارية، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها²،

✓ تسهم في فتح أسواق جديدة محليا وعالميا، كما تعين الإدارة الإلكترونية شركاتها على الاستجابة السريعة لما

تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة التي توفرها الإدارات لشركاتها ومؤسساتها

عن رغبات السوق وأسعارها ومواصفات المنتجات التي يزداد عليها الطلب³،

✓ تعين الإدارات الإلكترونية المنظمات على كسر حواجز الزمان والمكان والظروف التي تحد من وجودها في

الأسواق العالمية وتضعها في قلب المشهد الاقتصادي مما يضمن لها دوام التجديد في منتجاتها وخدماتها التي

تقدمها للمستخدمين ومخرجاتها بشكل عام فضلا عن الميزة الإضافية التي ستتمتع بها الشركة أو المنظمة بسببها

الدائم إلى كل جديد في عالم التقنية والأنظمة والمعلومات⁴.

¹ - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص30.

³ - أحمد فتحي الحيت، المرجع نفسه، ص ص 30-31.

² - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص62.

³ - حسين محمد الحسن، المرجع نفسه، ص63.

⁴ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص63.

- ✓ تساعد الإدارة الإلكترونية على إعادة النظر في القاعدة الهرمية بين الهياكل الإدارية عبر إعادة انتشار الكفاءات والرفع من درجة التنسيق الأفقي والعمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، من خلال وضع بنوك للمعلومات الخاصة والمشاركة فيما بينها لتبادل المعلومات بشكل سليم¹،
- ✓ تساهم الإدارات الإلكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات أو المؤسسات من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع تلك الرغبات والاحتياجات مما يضع الشركة أو المنظمة على مضمار المنافسة ويجعلها خيار أول للعملاء أو المستفيدين من خدماتها أو منتجاتها²،
- ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل الورقي وأثاره السلبية والتي من أبرزها تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف وصعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة إليها من خلال استخدام الحاسوب والشبكات الإلكترونية في التخزين ونقل المعلومات³.

2- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي (القطاع الحكومي): يمكن تفصيلها كالآتي :

- ✓ تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها لتقديمها للمواطنين، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم وكذلك أمام المستثمرين بكل شفافية ووضوح، مما يؤدي إلى تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقله⁴.
- ✓ يدفع أسلوب الإدارة الإلكترونية الجهات الحكومية إلى تنمية كواردها الوطنية وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية ودعم كل ما يدفع في خط الاستثمار في التقنية، مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر¹.

¹ - سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017، ص22.

² - مسعودة مسعودي، المرجع السابق، ص15.

³ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص64.

⁴ - جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص 48.

- ✓ تبقى الإدارة الإلكترونية خيارا لا بديل عنه أمام الحكومات لما تتيحه من فرص التواصل في الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حالة التصدير، وأيضا معرفة أهم وأجود منتجاتها في حالة الاستيراد في إطار سعيها لحجز قدم لها في الأسواق العالمية وكسر طور العزلة المحلية والإقليمية حتى لا تتحول إلى سوق استهلاكية فقط²،
- ✓ تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لدفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم المشاركة في حركة التجارة العالمية، وذلك بما تقدمه لها من مميزات متعددة تساعدها على تحقيق ذلك كقدرتها على اختراق الأسواق الأولية بكفاءة وفعالية، الفر في الوقت والمكان اللازمين لأداء الأعمال والمعاملات التجارية وكذلك مزايا خفض في تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يزيد من نشاط هذه المشروعات ويساهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني، هذا من جانب ومن جانب آخر يساهم في إيجاد فرص جديدة للعمل من خلال وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها،
- ✓ كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مؤسسات الخدمات والصناعات الخفيفة وبرمجيات الحاسوب الآلي³.

المبحث الثاني: أساسيات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

إن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية يقتضي المعرفة الواعية والإدراك العميق لهذا الأسلوب الحديث من الإدارة وذلك للانتقال السليم من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني فالإدارة الإلكترونية عبارة عن حزمة متكاملة من العمليات المترابطة بشكلها الإلكتروني وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات وكذلك معرفة متطلبات هذا التحول ومن ثم معرفة الإجراءات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب.

1 - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 66.

2 - حسين محمد الحسن، المرجع نفسه، ص 66-67.

3 - سمير عماري، المرجع السابق، ص 21.

ولذلك سنستعرض هذا المبحث في ثلاث مطالب وهي كالآتي :

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.

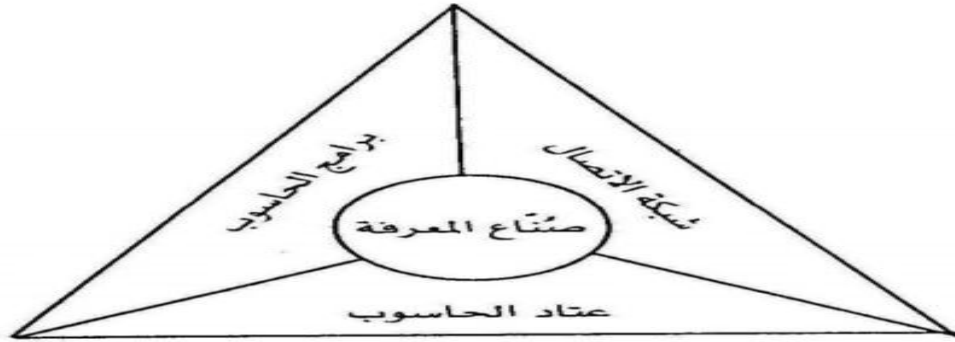
يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية عدة عناصر أساسية من أجل القيام بالوظائف المرجوة بكفاءة عالية،

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية وهي¹ عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكة الاتصالات ويقع في

قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الأساسية والوظيفية لمنظومة الإدارة

الإلكترونية ، كما هو موضح في (الشكل رقم 02).

الشكل رقم 02 : يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 31.

إن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صيغة الامتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب

والبرمجيات وشبكات الاتصالات وعلى أي حال فإن هذه العناصر تتمثل فيما يلي²:

1- عتاد الحاسوب : يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في

عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه

صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما :

✓ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة،

¹ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 70.

² - جيلالي بوزكري ، المرجع السابق، ص ص 56-57.

✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

2- البرامج : تعد الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام (برامج تطوير النظام، برامج إدارة النظام وتظم نظم التشغيل و نظم إدارة الشبكة...)، برامج التطبيقات (العامه وتظم email، قواعد البيانات، الجداول الإلكترونية...، الخاصة وتضم البرامج المحاسبية، المالية...)، أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية بكل أنواعها الممتدة عبر نسيج اتصالي وتشمل الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.

3- صناع المعرفة : وهم العنصر البشري والمغذي للمعلومات والمستقبل لها من القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

وفضلا عن ذلك فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يتركز على فكرة تحقيق التعاضد البنوي بين عناصر عتاد الحاسوب والبرامج وشبكات الاتصال، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الحوسبة والتلقائية في تدفق أنشطة وعمليات المنظمة في الداخل والخارج¹.

بالإضافة إلى العناصر السابقة هناك من يرى إضافة عناصر أخرى وهي كالتالي²:

1- المجتمع : يجب على الإدارة مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته من دين وقانون وثقافة وقيم وعادات وتقاليد... هذا من جهة، وتصنيفات المجتمع وحجمه من جهة أخرى حتى تكون عملية التحول على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، فلا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية.

¹ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص32.

² - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 73-74.

2- الأنظمة والتشريعات : تعتبر الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة ويتوقف عليه نجاحها والوفاء بمستحققاتها

وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

3- الأنظمة الداعمة : يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه والضوابط

التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحياته واستمراريته، وتشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة

السياسية والأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية، وتعد محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها

وحجمها، ولا يمكن للإدارة أن تبدأ عملاً تأمل فيه النجاح قبل أن تستقر على تلك الأنظمة وتختار ما يلائمها.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.

انطلاقاً من العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية الآنفه الذكر، تقوم هذه الأخيرة بالعديد من الوظائف

والتي نتطرق إليها فيما يلي :

أولاً: التخطيط الإلكتروني: E- Planning

يعرف التخطيط بأنه الوظيفة الإدارية التي تتحدد من خلالها رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للآمد

القريبة والمتوسط والبعيدة، وتساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات

المنظمة¹، وقد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما

ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في المجالات

التالية²:

✓ التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد

والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل،

✓ المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من

التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.

¹ - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص 49.

² - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 297.

ويوضح (الجدول رقم 01) الفروق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من حيث الأهداف والأفق الزمني والمشاركين في وضع الخطة كما يلي :

الجدول رقم 01 : يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.

الفقرات	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
أفق التخطيط	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة لا يقل أمدها عن سنة واحدة. الخطة تحدد الأهداف ومراحل تنفيذها ووسائلها.	خطط قصيرة وانية أمدها أيام، أسابيع، شهر أو فصل. الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يفيد.
المرونة	الالتزام بالخطة ضروري لكل المستويات للتنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة منة جدا من اجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
التركيز	الخطة تركز على قدرات المؤسسة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
المخاطرة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار	الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل .	الابتكار ضروري من اجل التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
المخططون	المدراء هم المخططون والعاملون هم المنفذون.	المخططون هم المبادرون من المدراء والعاملون (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية).
الأهداف	الأهداف واضحة ومحددة بدقة لضمان النجاح.	الأهداف عامة، غامضة واحتمالية بدرجة عالية.
الوسائل	الوسائل محددة بدقة لتحقيق النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.

المعايير	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه. الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من اجل المؤسسة.
----------	--

المصدر: أحمد فتحي الحيت، المرجع سابق، ص54.

ثانيا: التنظيم الإلكتروني E- Organazing

يعرف التنظيم الإلكتروني بأنه ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها ورمزيتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم والتي تعتبر قيودا في التنظيم التقليدي، وهي (الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية المركزية واللامركزية، القياسية أو المعيارية)¹.

وقد شهد التنظيم بمكوناته وقيوده السالفة الذكر تطورات كبيرة خلال الفترة الماضية السابقة للإنترنت كما هو موضح في (الجدول رقم 02).

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي: الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة.	التنظيم عمودي وهيكل قائم على وحدات ثابتة وتنظيم عمودي من الأعلى إلى الأسفل وهيكل تنظيمي محدد.	التنظيم مصفوفي (شبكي) أو مشروعوي والهيكل قائم على فرق العمل الجماعية والتنظيم أفقي والهيكل غير محدد.
التقسيم الإداري: هو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام (حسب الوظيفة، المنتج).	التقسيم الإداري قائم على أساس الوحدات والأقسام.	قائم على أساس تحالفات داخلية وخارجية وفرق العمل.
سلسلة الأوامر: تمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات	السلطة خطية والأوامر خطية والرئيس مباشر واحد يسمى	السلطة في الوحدات الاستشارية وسلسلة الأوامر في وحدات مستقلة والفرق مدارة

¹ - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص56.

<p>ذاتيا والتنظيم ثنائي بمديرين أو أكثر.</p>	<p>المدير الفردي.</p>	<p>التنظيم الأعلى إلى الأدنى الذي يوضح من يأمر، ويمثل علاقات الإشراف أو تبعية لا بد من مراعاتها.</p>
<p>- سياسات مرنة. - إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا. - جداول عمل مرنة ومتغيرة</p>	<p>التعليمات الحرفية. قواعد الإجراءات المحددة جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.</p>	<p>الرسمية: مجموعة اللوائح، والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم.</p>
<p>تعدد مراكز السلطة واللامركزية ، فان الوحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا.</p>	<p>المركزية تعني السلطة في القمة واللامركزية هي السلطة الموزعة.</p>	<p>المركزية واللامركزية: الأولى تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى، واللامركزية توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقترابا من المستويات الدنيا.</p>

المصدر: أحمد محمد سمير، المرجع السابق، ص 257-258.

مما يعني أن إعادة التنظيم والتطوير التنظيمي كانت حالة طبيعية في مواجهة هذه القيود ومحاولات الحد منها¹. إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي، وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأفراد التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 309.

العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية¹. ويمكن أن نحدد مسارا للتغييرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم لمنظمات الأعمال في ظل الانترنت ومع التنظيم الإلكتروني كالأتي²:

أولاً: التنظيم الشبكي بكونه تنظيماً مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد كما هو الحال في الشبكات المهنية أو في مشروعات أو فرق تطوير المنتجات، حيث أن كل مشروع هو بمثابة نسجة أو تشكيلة قوسية في التنظيم الشبكي.

ثانياً: إن الانترنت تحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية intranet وتؤدي إلى الصلات الفائقة الآن (في الوقت الحالي)، وفي كل مكان في الشركة ولا شك في أن هذه الصلات القائمة على الانترنت تؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدي.

ثالثاً: الشركات الافتراضية مع شبكات الأعمال والانترنت، حيث أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات يعمل على الاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للشركات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والزبائن.

رابعاً: إن الانترنت يؤدي إلى تغييرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم، وهذه التغييرات نجدها على الأقل في جانبين، فالأول يتمثل في استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية، أما الثاني في استخدام نمط العاملين عن بعد على أساس الحاسوب وشبكات الأعمال الذين يرتبطون بالشركة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر، مما تقوم على سلسلة الأوامر وعلى علاقات أفقية لا هرمية.

ثالثاً: القيادة الإلكترونية E-Leadership .

تعد القيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية، ولكن ليس من منطلقات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة، بل من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد، المنطلقة دائماً إلى آفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشياً مع مسيرة التقنية³.

وتعرف القيادة الإلكترونية على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف معين، حيث يكون التواصل مع الآخرين عبر الشبكات الإلكترونية وشبكة الانترنت¹، إذ تتميز القيادة الإلكترونية بثلاث أبعاد أساسية على الأقل وهي :

¹ - فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، مكتبة الوفاء القانونية، سوق أهراس، الجزائر، ط1، 2017، ص115.

² - أحمد محمد سمير، المرجع السابق، ص260.

³ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص93.

1- القيادات التكنولوجية الصلبة: وهي تعتمد بشكل أساسي على استخدام الانترنت في إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة مما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا، وهذه ميزة شبكة الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان يمتلك نفس المعلومات ويتعامل مع نفس الحاسوب ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية أو بالموردين والشركاء الآخرين عبر الشبكة الخارجي²، وتتميز القيادة الإلكترونية القائمة على البعد الأول بالآتي³:

الخاصية 01: قيادة حس التكنولوجيا، نظرا للتطورات السريعة لتكنولوجيا الانترنت أصبح القائد ذا قدرة على تحسين أبعاد هذا التطور ويعمل على استغلال مزياه لتكون نقطة قوة للمنظمة.

الخاصية 02: حس الوقت على الانترنت، يجب على القائد الإلكتروني أن يكون سريع المبادرة والاستجابة، إذ أن الانترنت توفر القدرة على إنجاز الأعمال في أي وقت أو مكان.

الخاصية 03: حس الطوارئ، إن التغيير الآخر للانترنت يتمثل في استخدام نماذج الأعمال الجديدة والتي تأتي بالداخلين الجدد إلى السوق مما يجعل القائد الإلكتروني أكثر تحسسا وقدرة على إتباع الأساليب الحديثة لمواجهة للحالات الطارئة.

2- القيادة البشرية الناعمة: إن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالتالي:

الخاصية 01: قائد التخصيص، الزبون الذي أصبح يستخدم تسهيلات الانترنت من أجل البحث عن السعر الأقل والخصوصية الأكثر أمانا تجعل الزبون هذا الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة الشديدة، لهذا فان القائد الإلكتروني لن يكون قائدا زونيا بأساليبه السابقة القائمة على السعر فقط وبالاستجابة الأسرع فقط، بل كل هذه العوامل مجتمعة في آن واحد.

¹ - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص70.

² - أحمد محمد سمير، المرجع السابق، ص ص268-269.

³ - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص ص120-121.

الخاصية 02: قائد عمال ومهني المعرفة وهو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون للشركة

عن قرب أو عن بعد، هؤلاء العاملون أصبحوا شأهم شأن الزبائن، فيجب على القائد الإلكتروني أن يوجد

تسهيلات ومنافع للعاملين ليكونوا عاملين ذوي ولاء داخل الشركة¹.

الخاصية 03: القائد التنافسي بسبب زيادة عدد المنافسين وإتاحة العمل على الانترنت للجميع، فإن ذلك يجعل

القائد مطالباً بالأداء التنافسي من حيث :

✓ الأسرع في الوصول إلى السوق والعملاء من المنافسين،

✓ الأفضل في خدمة شركائه العاملين، الموردين، العملاء من المنافسين،

✓ الأكثر قدرة على تحسين ما يأتي به من المنافسين،

✓ الأكثر قدرة على تقديم الأساليب والخدمات والمنتجات الجديدة من المنافسين.

الخاصية 04: القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة، إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا

يظهرون خصائص ملائمة تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية لكونهم الأكثر تميزاً في اقتناص فرص التطوير

والأسرع حركة واستجابة لمختلف المتغيرات².

الجدول رقم 03: يوضح الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة التنفيذيين الإلكترونيين.

القائد التقليدي.	القائد الإلكتروني.
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد.	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة.
أهداف طويلة الأجل (معاش التقاعد أهمها).	أهداف متتالية وقصيرة الأجل.

¹ - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص74.

² - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص128.

يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية.	يعتمد على عمله وأجرته.
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه أولا.	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت.
يرتبط بالمؤسسة والأفراد.	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها.	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز.
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام.	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الاتصالات.
يتجنب المخاطر ويلجئ لهامش الأمان.	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل أن تفشل.
مظهره وملاحظه أهم أدوات الإدارة.	أسلوبه في الاتصال وملاحظه هي أهم أدوات الإدارة.
(Localist). محلي	(glocalist). عولمي، محلي
أحادي المزاج، فهو إما سعيد وإما حزين، طوال اليوم.	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه.
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه.	تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين.
إما مجامل وإما صدامي (من دون وسطية).	إما محاور وإما مستمع.
غير مضطر إلى التعلم ويتعلم بالمصادقة أو الإكراه.	مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد والاختيار.
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى.	ينجز مهام متعددة في التوقيت نفسه.
أدواره هي: مسوق وبائع ومدير أفراد.	أدواره هي: مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة.

المصدر: بشير عباس العلاق، المرجع السابق، ص22.

3- القيادة الذاتية: إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهذا لا يعود فقط إلى أن كل قائد إلكتروني أو تقليدي لابد أن يطور أسلوب إدارة موارده الذاتية من حيث نقاط القوة والضعف، كما لا يعود ذلك فقط إلى الانترنت ، وإنما أيضا لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن ينفذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان¹، ولهذا فان قادة الذات لابد أن تتوافر فيهم الخصائص التالية²:

✓ القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجازاتهم،

✓ الاستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل فيها ومعتقداتها،

✓ فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات،

✓ البراعة، المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة،

✓ المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

وتجدر الإشارة إلى أن القيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدرا عاليا من الموازنة بين حس التكنولوجيا في عقل الإدارة والحس الإنساني في قلب الإدارة، ومن خلال هذه الموازنة يتم تحقيق قيادة الذات الذكية التي تحقق أهداف القائد(أنا نفس) وأهداف المنظمة (أنا للمنظمة)³.

رابعاً: الرقابة الإلكترونية E- Controlling .

تعرف الرقابة الإلكترونية أنها عملية متابعة الأداء الوظيفي اليومي من خلال الأجهزة الحديثة المنتشرة في مكان العمل وتهدف إلى توفير الحماية لمصالح المنظمة وتتم العملية من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة⁴، ومما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا للأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت لكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة أنية، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كبيرة يمكن تحديدها كالآتي :

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 336-337.

² - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص 122-123.

³ - أحمد محمد سمير، المرجع السابق، ص 276-277.

⁴ - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص 78.

- ✓ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي،
- ✓ يمكن تحقيق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير،
- ✓ تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يؤكد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة،
- ✓ الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية،
- ✓ تحفز العلاقات القائمة على الثقة فمع المتابعة الفورية لا تكون الحاجة إلى جهود رقابية مع العاملين،
- ✓ توسيع الرقابة إلى عملية الشراء الفوري بين الشركات المشتركة في شبكات الأعمال الخارجية. (extranet)، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد،
- ✓ تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المداخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي اقرب إلى الرقابة بالنتائج¹،
- ✓ تساعد الرقابة الإلكترونية على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال الشركة.
- وفي مقابل هذه المزايا هناك المآخذ التي تترافق مع الرقابة الإلكترونية، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:
- ✓ إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في الشركة سواء تطوير العاملين أو الأنشطة أو المعايير وغيرها،
- ✓ إن الرقابة الإلكترونية ممكن أن تقترن لدى البعض بالشركة لأن الإدارة تراقب نشاطاتهم من دون علمهم، خاصة وأن البرمجيات الجديدة أصبحت تسهل عليهم نشاطاتهم على الانترنت مهما كان الغرض منها،
- ✓ مشكلات الأمن حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المحترقين وحتى الشركاء وإمكانيات العبث في أسرارها التجارية وقواعد بياناتها،

¹ - أحمد محمد سمير، المرجع السابق، ص 284.

✓ مخاطرة الاعتماد الزائد على الانترنت، فالحصول على برمجية قياسية لتشبيك أعمال الشركة والرقابة الإلكترونية عليها ليس كافيا لأن المضمون الرقابي يضل عملا إداريا ذكيا يستوجب إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في ذلك وربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقائيا مكثما¹.

المطلب الثالث: متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولا: المتطلبات.

يستلزم التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة ونذكر من أهمها:

أ) **المتطلبات الإدارية:** تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي²:

✓ **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، ومع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب،

✓ **توفير البنية التحتية:** إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصال بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات،

✓ **تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعادلات الحكومية:** بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية

ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية ويتحقق ذلك من خلال استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج لبعض الإدارات مع بعضها بما يكفل تفعيلها نحو إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الإنجاز على أن يتم هذا التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية،

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص ص 750-751.

² - سعيد بن معلا العمري، المرجع السابق، ص ص 19-20.

✓ **التدريب وبناء القدرات:** تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية من نوعية العناصر البشرية الملائمة لها،

وهذا يعني لزوم إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط

والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، وكذلك تتطلب نوعية اجتماعية بثقافتها

وبطبيعة هذا التحول والاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف معه،

ب- المتطلبات التشريعية والقانونية: وذلك من خلال إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول

نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لذلك يجب على الجهات القائمة على ذلك مراعاة الآتي¹:

✓ شمولية الأنظمة لجميع أنشطة عمل المؤسسة ومجالاتها حتى لا تحتاج إلى وضع قوانين النشاط، مما لا يفتح

بابا للتعرف أو تضارب القوانين فيما بعد،

✓ استقرار هذه الأنظمة والقوانين ووضوحها، مما يعين على سهوله العمل بمقتضاها،

✓ على الجهة المشرعة ألا تتعجل وأن تمحص النظر كثيرا في تلك التشريعات قبل انتهائها واعتمادها،

✓ أن تتحلى تلك التشريعات بالمرونة التي هي من أهم ركائز الإدارة الإلكترونية مما يكون معيناً على

التحديث والتطوير،

✓ مشاركة المختصين في الشأن التقني في وضع هذه التشريعات إلى جانب هذه القوانين،

✓ أن تكون تلك القوانين والتشريعات سهلة الفهم ومتاحة التطبيق سواء لمنفذها أو الجهة المستهدفة.

ج- المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات إذ أنه بدون هذا العنصر لن تتمكن

المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، حيث تتطلب الإدارة

الإلكترونية إلى إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وتهيئتهم للتحول بما يمكنهم من

¹ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 156.

استيعاب هذه النقلة النوعية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وللمساعدة في تحقيق ذلك لابد من إتباع خطوات أهمها¹:

- ✓ عقد المحاضرات والندوات عن تقنية المعلومات لجميع أفراد المجتمع،
- ✓ إدخال التقنيات الإلكترونية كأحد المواد المقررة في المناهج التربوية والتعليمية،
- ✓ إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من التقنيات المعلوماتية،
- ✓ إطلاق برامج إعلامية لتثقيف جميع أفراد المجتمع، فالثقافة الاجتماعية بما يتم في عالم الإدارة الإلكترونية تسهم في توضيح فوائد التحول نحو المجتمع الرقمي، كما تلعب الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية دورا بارزا في ضمان نجاح المشروع.

و- المتطلبات الأمنية : تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات

والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها. ولتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها²:

- ✓ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت،
- ✓ تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص،
- ✓ وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات،
- ✓ يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها وأن توكل المسؤولية لأشخاص محددين،
- ✓ تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة،

¹ - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص ص 148-149.

² - موسى عبدالناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص ص 91-92.

- ✓ تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية،
- ✓ الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن،
- ✓ تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.

ثانياً: الخطوات.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ولتتمكن كافة المنظمات والمؤسسات الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأمثل.

وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية موضحة في (الشكل رقم 03) وهي كالتالي¹:

1- إعداد الدراسة الأولية: وإعداد الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل بعضوية مختصين في الإدارة والمعلوماتية بغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على دراية من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من خلال الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

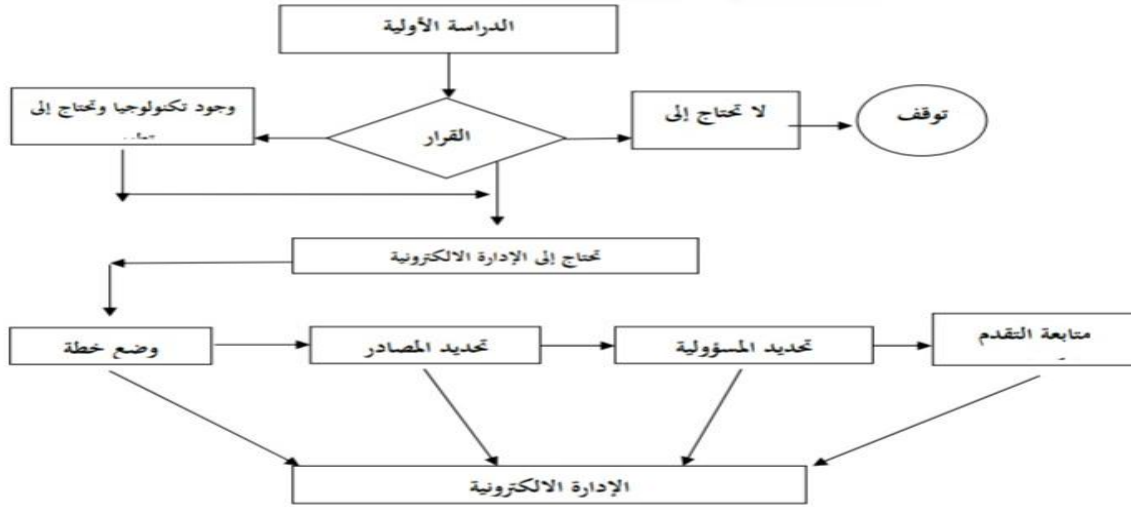
3- تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة بغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعين هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة أو المؤسسة.

4- تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها، وتمويلها بشكل واضح، ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة لها، كما يجب على الإدارة أو المؤسسة متابعة التقدم التقني لعرض مواكبة آخر الابتكارات في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لأن هناك مسؤولية مضافة عن تنفيذ الخطة، وهي

¹ - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص 129.

العمل على الحصول على هذه الابتكارات في مختلف عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وتمييزها عن العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية¹.

الشكل رقم 03: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.



المصدر: بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، ص 22.

المبحث الثالث : تقييم أسلوب الإدارة الإلكترونية.

يفضل القائمون على مشروع الإدارة الإلكترونية دراسة تجارب دول سبقتهم في تنفيذ هذا المشروع وتحديد الإيجابيات والاستفادة منها وتحديد السلبيات لتقليل من آثارها والمعوقات التي حالت دون الوصول الأمثل والسليم لهذا المشروع.

وليتسني فهم ذلك تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب الأول يتعلق بإيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والثاني معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما المطلب الثالث يوضح فيه أهم الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ - نوال بن صالح وبن ناصر السحيباني، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2009، ص 47.

يعتقد البعض أنه وعند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، ولكن الواقع يشير إلى أمر مختلف فتطبيق الإدارة الإلكترونية وكما رأينا سابقا من مميزات وأهمية كبيرة فانه كذلك يحمل في طياته بعض المآخذ وهو ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

أولا : إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن اهتمام العالم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل سبب وجود قواعد كثيرة حصلت وذلك إن الدول تتسابق في تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها، و من بين هذه الفوائد¹:

- ✓ تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات مما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة،
- ✓ اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة،
- ✓ الدقة والموضوعية في العمليات التجارية المختلفة داخل المؤسسة الأخرى وخارج المؤسسة،
- ✓ استعمال إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذا لكل المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة،

✓ تقليل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة خصوصا عملية الحفظ والتوثيق،

✓ الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة الحاصلة ، وكذلك الاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء و غير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة الأمر الذي ترتب عنه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها، تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء تحسين العلاقات مع الموردين،

¹ - علي السلمي، المرجع السابق، ص 37-38.

ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك، كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات، خدمات الصيانة، التسويق، التمويل وغيرها من العمليات¹. بالإضافة إلى ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة².

ثانياً: سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

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

- ✓ التجسس الإلكتروني، يعود ذلك لكون الإدارة الإلكترونية تعتمد على الأرشيف الإلكتروني الذي يعرضه لمخاطر كثيرة تمكن من التجسس على الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر أمنية كبيرة على المعلومات ووثائق وأرشيف الإدارة، سواء تعلق الأمر بالأشخاص أو المؤسسات أو الإدارات،
- ✓ زيادة التبعية للخارج، تصنع تقنيات الإدارة الإلكترونية غالباً في الدول الكبرى الصناعية، وهذا ما يجعل دولنا تابعة لهذه الدول، وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة المجال الأمني للإدارة الإلكترونية³،
- ✓ شلل الإدارة، بسبب التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل وظائف الإدارة⁴،

¹ - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص 110.

² - محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي، المرجع السابق، ص 30.

³ - فداء حامد محمود، المرجع السابق، ص ص 93-95.

⁴ - علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006، ص 40.

كذلك من بين السلبيات التي تؤخذ على تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي¹:

✓ مشكلة البطالة، يؤثر الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد في

سوق العمالة والطلب عليها خاصة في القطاع العام بالرغم مما توفره من فرض جديدة للعمل،

✓ التهديد الأمني، مما يجعلها عرضة للاختراق والعبث،

✓ التخوف من اقتصار العمل على فئة محدودة من العمال أو على أنواع متدينة من تبادل المعلومات عوضا

من تبادل المعلومات المفيدة، وكذلك التخوف من تدني نسبة المشاركة نظرا لعدم وجود المستوى الثقافي

المعلوماتي الكافي بين أفراد المجتمع،

✓ تضائل شخصية الفرد والخسارة المستمرة للذات الشخصية،

✓ تشديد الرقابة على فكر الفرد،

✓ اتساع الفجوة بين المسيرين والمبدعين وبين العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم.

كذلك من بين المشاكل التي تواجه الإدارة الإلكترونية²:

✓ مشكلة التفكك الاجتماعي، حيث أن أداء الأنشطة والمعاملات إلكترونيا يقلل من فرص الاتصال

المباشر بين العاملين، وكذلك انتشار البطالة نتيجة لإلغاء بعض المهن اندثارها من شأنه أن يؤدي إلى التفكك

الاجتماعي.

✓ فقدان الخصوصية والأمان، إن نمط الإدارة الإلكترونية يقضي على خصوصية وأمان الأفراد وحقهم في

الحفاظ على أسرارهم الخاصة وتقييد العاملين بالرقابة عن بعد وهذا بدوره يؤدي إلى صراع بين هذه الخصوصية وما

تقدمه الثورة المعلوماتية.

المطلب الثاني : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ - جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص126.

² - رجحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص49.

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق، وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق هذه الإستراتيجية، ومن بين هذه العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي :

أولاً: المعوقات الإدارية.

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب التالية¹:

- ✓ ضعف التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرنامج الإدارة الإلكترونية،
- ✓ عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات و تحديد السلطات و العلاقات بين الإدارات و تدفق العمل بينها،
- ✓ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بما يخدم التحويل نحو منظمات المستقبل الإلكترونية،
- ✓ مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

ثانياً: المعوقات التقنية.

- إن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التقنية التي تواجه الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وقد حددت في ما يلي²:
- ✓ عدم وجود بنية تقنية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها،
- ✓ اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط فيها،

¹ - عبدالكريم عاشور، المرجع السابق، ص38.

² - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص161.

✓ عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين،

✓ ارتفاع كلفة الاشتراك أحيانا،

✓ معوق اللغة، خاصة وأن معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة باللغة الإنجليزية يقابل ذلك قلة

في المواقع العربية المتوفرة فيها.

ثالثا: المعوقات البشرية.

إن ما يزيد من مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة متمثلة في غياب الوعي بثقافة المنظمة والفشل في التقاط

القيم المحورية المشتركة للعاملين مما أدى إلى تكريس الفجوة بين فريق تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية والعاملين،

فالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التقليدية تمارس دورا سلبيا بسبب الطابع المحافظ لهذه الثقافة وميلها

الشديد نحو التقليد والثبات، ولهذا تحتاج المنظمات إلى مشروع إعادة هندسة إنسانية وثقافية لا تلامس نظام القيم

والتقاليد الإدارية وقواعد العمل المتبعة في المنظمة فحسب، وإنما يجب أن تشمل مكونات وآليات عقل القيادة

الإدارية المسؤولة عن مشروع الإدارة الإلكترونية بالكامل¹.

رابعا: المعوقات المالية.

تتمثل فيما يلي²:

✓ قلة الموارد المالية للمؤسسات المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء

الشبكات وربط المواقع و تطوير الأجهزة و البرامج،

✓ قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل،

¹ - رما النباهين وعبدي مريم، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري (دراسة تطبيقية)، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة،

2015/2014، ص 17.

² - جيلالي بوزكري، مرجع سابق، ص ص 129-130.

- ✓ التكلفة العالية للبرمجيات و الأجهزة الإلكترونية وكذلك تكلفة استخدام شبكة الإنترنت إضافة إلى ذلك تواجه بعض الإدارات أزمة محدودة الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها و شبكاتها،
- ✓ جمود بعض الإدارات المالية في المؤسسات حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنوء محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي رصدوها مسبقا.

خامسا: معوقات تشريعية وأمنية.

ويمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- ✓ احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وممارسته،
- ✓ عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعلم بما لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية،
- ✓ غياب تشريعات الجرائم الإلكترونية مما يؤثر على أمن وحماية المعلومات،
- ✓ ضعف برامج الحماية مقابل التطور السريع في أساليب الهجمات الإلكترونية مثل القرصنة والاختراق،
- ✓ خطورة الوصول إلى البنية التحتية وقواعد بيانات الإدارة الإلكترونية من قبل غير المخولين بذلك، واستخدامها بشكل غير مشروع ،
- ✓ عدم وجود اتفاقيات وتشريعات دولية موحدة في تجريم وملاحقة مرتكبي الجرائم الإلكترونية.

المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة التقليدية عن الأفراد الذين بما يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات، أو تعبر عن الوظيفة أو المركز الذي يشغل هؤلاء والأفراد، كما تم التعبير عنها بأنها علم أو فن، أو نظام يتم الوصول من خلاله إلى

¹ - عائشة بنت أحمد الحسيني وشدا بنت عبد المحسن خيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موصفات العمادات في جامعة جدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، جانفي 2014، ص ص71-72 .

الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة¹. والإدارة التقليدية، هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال فيها بالمعاملات الورقية، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات وكتب، بينما المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هو الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً².

وعلى هذا الأساس يمكن توضيح الفروق الأساسية بين كل من المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة فيما يلي³:

✓ **طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:** فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية

لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية،

✓ **طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:** الإدارة في المفهوم التقليدي تكون علاقتها بين أطراف التعامل

مباشرة بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتقال وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصال الإلكترونية،

✓ **طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:** تؤكد ممارسة المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف

التعامل يتم بالبطء النسبي، وبينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الطبيعي والمتوازي بين فرد ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية،

✓ **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:** تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي

على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية،

¹ - بشير عباس العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص18.

² - جيلالي بوزكري، المرجع سابق، ص 37.

³ - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع سابق، ص ص 96-97.

✓ مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية: توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في

استخدام أي من وسائل الاتصال التقليدية لتنفيذ ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية،

✓ نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للعملاء لمدة خمسة أيام

في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد الإدارات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام و لمدة أربع وعشرين ساعة

يومية في الإدارة الإلكترونية،

✓ مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود

استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة

الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي،

✓ نوع التنظيم¹: تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في

الأعلى والسرية أسلوبا ومنهجيا بينما الإدارة الإلكترونية، أو الرقمية فهي إدارة تنفيذ للخطط والأوامر في

الأسفل والانفتاح و التحالفات الإستراتيجية .

ومن خلال الجدول رقم 04 نلخص أهم معايير التفرقة بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (04) : يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية .

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ والضياع	معلومات الوسائط الورقية تتعرض للتلغف مع مرور الوقت، مع إمكانية كبيرة لضياع بعض الملفات والوثائق	الملف الإلكتروني في مأمن من التلغف و التقادم و يمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني ، مع صعوبة فقدان أية معلومات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها.

¹ - بشير عباس العلق، المرجع السابق، ص 17.

	و الأوراق.	
سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي ملف.	صعوبة الاستخراج.	الاسترجاع
تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليها المعلومات سلفا .	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات و المعاملات و إعادة استخراجها .	التكاليف
تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات الى غرفة صغيرة .	تحتاج إلى مخازن ضخمة و عمالة خاصة.	المكان
تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات و المعاملات سواء بالحذف أو الإضافة .	صعوبة تأمين الوثائق و المعاملات .	الحماية
البرنامج التقنية تسجل أي إجراء يتم على الشبكة الالكترونية للإدارة بالساعة و الدقيق و الثانية التي تم فيها .	تتأثر بالعامل البشري.	التوثيق و الضبط
يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب ، أو مكائن الإدارة الموجودة في الكبائن المخصصة لهذا الغرض كالصرافات	ضرورة التعامل مع الموظف مباشرة .	الإجراءات
لقاء افتراضي ، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد إلا احدهما فقط و الأخر هو برنامج حاسوبي أو بريد الكتروني	مباشرة بين الطرفين أو من خلال وسائط بشكل مباشر كالتلفون .	طبيعة اللقاء
تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل	يمتاز بالبطء.	التفاعل

في زمن قصير، و إرسال رسائل لعدد كبير .		
تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا .	محدودية ساعات الدوام الرسمي .	مدة الخدمة
سهولة إنجاز المهام الخاصة بسهولة و يسر .	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة .	المهام
تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية و تخزينها ، ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم في هذه المعلومات و إدارتها.	لا يتوفر إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية .	استثمار الموارد
تعتمد على المعلومات أكثر من الأشياء .	تعتمد على الأشياء أكثر المعلومات.	أسلوب الإدارة (طبيعة العلاقة)

المصدر : جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص ص 40-41.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا السابقة للإطار النظري للإدارة الإلكترونية توصلنا في نهاية الأمر إلى أن مفهوم الإدارة الإلكترونية غير واضح وهذا نتيجة شموله وتنوعه فعلى الرغم من المفاهيم المقدمة له إلا أننا وجدنا بأنه لا يمكن إعطاؤه تعريف دقيقاً ونهائياً، وهذا راجع لاتخاذ عدة أنماط، ولقد اجتمعت التعاريف في نقطة واحدة وهي أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا عبارة عن تنفيذ كافة المعاملات والخدمات المقدمة للمواطن بواسطة وسائل الاتصال المتطورة.

كما أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لابد أن تقوم على مجموعة من الخصائص والمتطلبات، إضافة إلى أنها يجب أن تقوم على بنية وأساسيات لابد من توفرها وهذا راجع لما تملكه من دور على مستوى الإدارة ومزايا تساعد على مواكبة التغيير والتطوير واستمرار مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيراتها، بالإضافة إلى تلبية كافة مطالب المواطنين وكسب ثقتهم وتقليل المشاكل والصعوبات التي يعاني منها هؤلاء .

فالإدارة الإلكترونية قد وفرت مطلبا هاما تفرضه التحولات الإلكترونية وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطور الحقيقي للمؤسسات الرامية إلى القضاء على التحديات البيروقراطية وتسهيل مهمة طالبي الخدمات الإلكترونية التي تعتبر نسق خدماتي بديل يكرس الشفافية والرقابة ويمنع الرشوة والمحسوبية المحاباة وهذا ما يجعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع المؤسسات .

الفصل الثاني :

المرفق العمومي في ضوء التحديث الالكتروني.

تمهيد :

ان التغييرات التسي شهدها العالم في العصر الحالي على مختلف المجالات ، وخاصة مايتعلق بماعرف التقنية التي عرفت تطورا مهولا و الذي وضع المؤسسات المعاصرة أمام تحديات ، وخاصة امؤسسات الدولة ، و نجد الإدارة المحلية التي تعبر عن التسيير الذاتي و أداة فعالة في ممارسة السلطة ، و مظهر من مظاهر الديمقراطية ، ولذلك أصبح من الضروري تبني التكنولوجيات المتعددة و التي من شأنها تفعيل دور الإدارة المحلية على مختلف المستويات ن و إعطائها دفعا الى الأمام على إعتبار أن المرفق العام يقوم على الدور الأساسي و المتمثل في خدمة المواطن ة تقريبه من ممارسة حق المواطنة .

المبحث الأول : ماهية الإدارة العمومية (المرفق العام).

يعتبر المرفق العام الأداة الأمثل و التي تعتمدها الدولة لتقديم مختلف الخدمات للمواطنين ، وهي بذلك خط التواصل بين الدولة و المواطنين .

المطلب الأول : تعريف الإدارة العمومية (المرفق العام).

يرتبط مهام الإدارة العمومية بتقديم الخدمات المرتبطة بالنشاط الحكومي، و عبارة الإدارة العمومية تتكون من مصطلحين هما الإدارة و العمومية سيتم شرحهما :

كلمة إدارة : كلمة لاتينية الأصل تتكون من جزئين AD-MINIS أي يخدم ، و بناء على ذلك فالإدارة تعني الخدمة أي خدمة الآخرين من خلال مجهودات بشرية .¹

أما كلمة عمومية ؛ فيقصد بها حكومية ، والإدارة العمومية هي إدارة حكومية و هذا تمييزا للإدارة العمومية عن أنواع الادارة الأخرى ، كإدارة منظمات الاعمال و إدارة المنظمات الدولية .²

¹ فيصل احمد عابدين شعبي، الإدارة العامة في العهد النبوي ، المفهوم و النشأة و المهام ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد و الإدارة ، العدد 1، جدة ، 2004، ص28.

² منور بسمة، مرزوق وهيب ، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الدارات العمومية ، (مذكورة لنيل شهادة ماستر غير منشورة)، جامعة البويرة ، 2017-2018، ص45.

أولا تعريف المرفق العام أو الإدارة العمومية: تعددت تعريف الإدارة العمومية بتعدد مشارب معرفيها و إديولوجياتهم و نذكر منها :

يعرفها ولسن بأنها : " الغاية أو الهدف العملي للحكومة ، موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية و الاتفاق مع الرغبات الافراد و حاجاتهم ، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها ."¹

كما يعرفها فوزي حبيش " بأنها "مجموعة النشاطات و أعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة ، وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة بمهدف تنفيذ المخطط الموضوع لها و بالتالي تحقيق الأهداف المرسومة بأكبر كفاية إنتاجية و اقل تكلفة"².

و يعرفها مانكمار بأنها " الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية ، الاجتماعية ، التكنولوجية و السياسية حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنضمت العمومية ."³

ثانيا التزامات المرافق العمومية :

تتولى المرافق العمومية او مايعرف بالمرفق العام مسؤولية تنفيذ السياسة العمومية في مختلف المجالات و لذلك تم وضع التزامات اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية و صحية ينبغي على الإدارات العمومية الوفاء بها و من بين هذه الإلتزامات⁴ :

- الإلتزام الكامل بمبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين جميعا في مجالات العمل و الخدمات و سائر الحقوق .
- تنظيم الاقتصاد بناء على خطط مدروسة .

¹ فرطاس فتيحة ، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين ، جامعة الجلالى بونعام ، خميس مليانة ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 15 ، المجلد 2، 2016، ص307.

² منور بسمة، مرزوق وهيبية، المرجع نفسه، ص45.

³ فرطاس فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص307.

⁴ منور بسمة، مرزوق وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص46.

- النهوض بمستوى المعيشة ، دعم الاسرة ، حماية الامومة و الطفولة ، توفير خدمات التامين و اعانة المواطنين في حالات الشيخوخة ، المرض ، البطالة و العجز عن العمل .
- الالتزام بتوفير العمل و نشر التعليم مجانا ، علاوة على التزام الإدارة العمومي بمعاملة المواطنين معاملة عادلة ، و توفير الرعاية الصحية لهم عن طريق انشاء شتى أنواع المستشفيات .

المطلب الثاني : أهمية الإدارة العمومية(المرفق العام) و عناصرها

تتمتع الإدارة العمومية بأهمية كبيرة كما تقوم على مجموعة من العناصر التي نذكر منها:

أولا : أهمية المرفق العمومي :

- المرفق العام وسيلة لتنفيذ سياسات الدولة.
- المرفق العمومي دعامة أساسية في بناء و تطور المجتمعات .
- تعد طرف اساسي ضمن الجهاز التنفيذي للدولة .
- تيسر عملية استغلال الموارد البشرية و تقريبها من السلطة .
- تساهم في التنمية و تسهيل عملية إنجاح المشاريع الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيق الرفاه الاقتصادي.

ثانيا : عناصر المرفق العمومي

1 - العنصر البشري :

يتمثل في مجمل الموظفين بالقطاع العمومي ، و الذين يخضعون لنظام قانوني متميز عن ذلك الذي يحكم القطاع الخاص . و يعد العامل البشري معاملا أساسيا في معادلة تقدم و سيطرة الإدارة العمومية في تنفيذ المهام المعنية بها . فالوقوف على أفضل قواعد الدارة و استخدام أحسن الإمكانيات لا يمكن أن يؤدي حقيقة الى السير الحسن للإدارة العمومية ر أنتظام أعمالها ما لم يكن الموظفون فيها ذوي كفاءات عالية و تكوين سليم .¹

2- العنصر المادي:

¹ ماجد راغب الحلو ، علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية ، دار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2004، ص 13.

الى جانب العنصر المادي الذي تقوم عليه الإدارة العمومية ، هناك عنصر أساسي وهو العنصر المادي بمختلف اشكالها سواء كانت تتمثل في عقارات أو المنقولات المختلفة

المبحث الثاني : تطبيقات وأثر الإدارة الالكترونية في المرفق العام بالجزائر .

الجزائر كغيرها من الدول التي تسعى الى تحسين مستوى الخدمات العمومية و التكفل بتطلعات المواطنين ، فوضعت عدة مشاريع بغية الوصول الى ذلك .

المطلب الأول : الاليات تنفيذ الإدارة الالكترونية في الجزائر :

يراد بالإدارة الإلكترونية ، جعل من الخدمات و الأعمال الإدارية بين الإدارات كانت أو بين المواطنين و الإدارة ذات طابع الكتروني .

1- الاليات المادية :

ارتبطت الجزائر بشبكة الانترنت عام 1994 عن طريق مركز البحث في الاعلام العلمي و التقني التابع لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، و قدر عدد الهيئات المشاركة في الانترنت سنة 1996 بحوالي 130 هيئة ليصل عددها سنة 1999 الى 800 هيئة منها 100 بالقطاع الجامعي و 50 في القطاع الطبي و 500 في القطاع الاقتصادي و 150 في مختلف القطاعات الأخرى ، فقد أثبتت بعض الدراسات العامة التي أجريت بخصوص إستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الأجهزة الإدارية مفارقات مهمة يمكن أن نكتشفها من خلال التقرير الصادر عن هيئة معترف بها دوليا في المنتدى الاقتصادي الدولي " دافوس" الذي بين أن الجزائر في مجال مالكي أجهزة كمبيوتر شخصية تحتل المرتبة 111 عالميا ، و في مجال عدد المشاركين في شبكة الانترنت تحتل المرتبة 88 عالميا ، و في مجال مستخدمي الانترنت تحتل المرتبة 91 عالميا ، و في مجال استخدام الانترنت في المدارس احتلت المرتبة 123 عالميا ، كما أن الجزائر شرعت في تنفيذ برنامج اسرتي 01 و الذي يهدف الى تمكين كل اسرة جزائرية من الحصول على حاسب الي في آفاق 2010. كما يعد هذا البرنامج وسيلة لرفع معدل وصول المجتمع لشبكة المعلومات العالمية ، حكم

توفر العرض على ربط بشبكة الانترنت بالإضافة الى برنامج اسرتي 02 و الذي يهدف الى ربط المؤسسات التربوية بالتكنولوجيا الحديثة .¹

كما أعدت وزارة البريد و تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال بداية من عام 2009 مشروع الجزائر الالكترونية 2013 و الذي يعتبر من المشاريع الكبرى الذي أعدته الوزارة في غطار مشاورات شملت مؤسسات و ادارات ، اضافة الى متعاملين إقتصاديين عموميين و خواص، كما شملة الجامعات و مراكز البحث و الجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم الاعلام و الاتصال، ومن هذا المنطق يرمي هذا البرنامج الاستراتيجي الى الإسراع في تشييد مجتمع المعلومات و الاقتصاد الرقمي في الجزائر.²

2- الآليات البشرية :

من أجل ترسيخ الرقمنة ضمن الإدارة الجزائرية قامت كل من وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال بعقد شراكة مع وزارة التكوين المهني بتاريخ 2009/09/13، وذلك ببرمجة أيام دراسية، يخضع فيها المتربصون الى برنامج اعداد الحكومة الالكترونية ، يدرسون من خلالها اساسيات الكمبيوتر و أنماط الحياة الرقمية ، وهي متاحة لكل الفئات المجتمع لمدة 15 يوم بمراكز التكوين المهني على مستوى الوطن من جانبها أيضا وزارة التربية الوطنية في تدريب المكونين و الأساتذة على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في العملية التعليمية ، وقد تم تخصيص دورات تدريبية للمؤطرين قصد ضمان سير المشروع .³

3- الآليات التشريعية : لقد أولى المشرع الجزائري أهمية بالغة بما يتعلق بمسايرة التطور الحاصل في

تكنولوجيا الاعلام و الاتصال من خلال :

¹ بلقرع فاطنة ، العمري دلال، قريشي هاجر، جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر و دورها في تحسين الخدمة العمومية ،مجلة البديل الاقتصادية ، العدد 07، 2017،ص09.

² فرطاس فتيحة ،مرجع سبق ذكره،ص316.

³ منور بسمة، مزروق وهيبة، مرجع سبق ذكره ،ص54.

4- - القوانين التنظيمية : منها :

- المرسوم التنفيذي رقم 98-275 المؤرخ في 25 اوت 1998 و الذي يضبط شروط ممارسة خدمات الانترنت و قد أنهى المرسوم احتكار قطاع الانترنت .
- المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14/08/2000 و الذي يحدد شروط و معايير تنظيم الانترنت و الاستفادة منها ، و حقوق و التزامات مقدمي الخدمة المتبعة للحصول على الرخصة ، و حالات سحبها كما تم تشكيل لجنة منح الرخص لتقديم خدمة الانترنت .
- القانون رقم 03-2000 الذي يحدد قواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و الذي يكرس الفصل بينم وظائف امتعامل البريدي و متعامل الاتصالات .
- التوقيع الالكتروني :

لقد إعتمد المشرع الجزائري التوقيع الالكتروني وفق الشروط المذكورة في المادة 323 مكرر و ذلك من أجل إضفاء الحجّة على المحررات الالكترونية .

التصديق الالكتروني :

تم تحديد ممارسة نشاط التصديق الالكتروني بموجب المرسوم 7-162 و هو الامر الذي يتطلب الحصول على ترخيص تمنحه سلطة ضبط البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية .

الدفع الالكتروني :

سمح القانون الجزائري باستخدام وسائل الدفع الالكتروني من خلال الامر 03-11 المتعلق بالنقد و القرض و من خلال المادة 69 و التي تنص علأن الوسائل الدفع الالكتروني هي كل الأدوات التي تمكن الشخص من تحويل الأموال مهما كانت قيمة السند أو الأسلوب التقني المستعمل .

المطلب الثاني : مظاهر تطبيق الإدارة الالكترونية في المرفق العام الجزائري

يعد اللجوء الى تطبيق الإدارة الالكترونية من أهماليات التي تسمح بتوطيد علاقة المواطن بالإدارة و تحسين خدماتها العامة المقدمة لهم حيث تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة الجزائرية بغية مسايرة التطور التكنولوجي العالمي و من تلك الآليات نذكر مايلي¹:

أ- رقمنة سجل الحالة المدنية :

كانت أول إنطلاقة عملية لهذا المشروع ببلديتي حسين داي و باب الواد بالجزائر العاصمة قبل تعميمها تدريجيا على مستوى كافة التراب الوطني . حيث أصبح في يومنا هذا بوسع المواطن الجزائري استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية من البيت دون تكلف عناء الذهاب الى مصلحة الحالة المدنية و ذلك من مختلف مصالح الحالة المدنية بالوطن .

ب- مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية :

و يتمثل في انشاء تطبيق الكتروني على منصة الاويب و الذي يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة البيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسة ، وحفظها ليتم استرجاعها أو طباعتها و كانت أول بلدية طبق فيها مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية في ولاية باتنة في 2010/03/04 و أصدرت أول شهادة ميلاد رقم 12 في بضع ثوان على مستوى الشباك الالكتروني².

ج- مشروع جواز السفر و بطاقة التعريف البيومترية :

ضمن التحول نحو رقمنة القطاع الإدارة عمدت وزارة الداخلية تحت سلطة الوزير الداخلية الى عدة قرارات نذكر منها :

- القرار المؤرخ في 09 ذو القعدة عام 1431 الموافق ل 21 أكتوبر 2010 يحدد مواصفات التقنية لمستخرجي عقد الميلاد الخاص بإصدار بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومترين .

¹ فرطاس فتيحة المرجع سبق ذكره ، ص 318.

² بلقرع فاطنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

- القرار المؤرخ في صفر 1433 الموافق ل 26 ديسمبر 2012 على مستوى 45 دائرة بعواصم الولايات بالمقاطعة الإدارية لحسين داي بالجزائر العاصمة ن ويتم تعيين هذه الدوائر كمواقع نموذجية للشروع في هذه العملية و التي ستعمم تدريجيا على جميع المقاطعات و الدوائر .

أما مايخص جواز السفر الالكتروني البيومتري فهو وثيقة هوية و سفر مؤمنة قابلة للقراءة آليا و يكون مطابقا للمعايير المطروحة من طرف منظمة الطيران الدولية للطيران المدني¹.

د- مشروع المواطن الالكتروني : طرحت وزارة الداخلية مشروع المواطن الالكتروني في الجزائر ، و هو عبارة عن قاعدة بيانات مشرفة خاصة بكل مواطن ، تحمل معلومات خاصة بالمواطن و تمكنه من استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام الكتروني يعمل على تمكين المواطن من اختزال مختلف الوثائق الخاصة بالحالة المدنية و ذلك بالغتفاء بالبطاقة التعريف الوطنية البيومترية التي تحمل كل بيانات المواطن التي مدة صلاحيتها مدى الحياة .

المطلب الثالث : دور و انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية في ترقية المرفق العام الجزائري.

أولا : دور الإدارة الالكترونية في ترقية المرفق العام .

أ- ترقية الخدمات العمومية :

أن التوجه الى توجيه الخدمة العمومية نحو أداء أمثل يستدعي بالضرورة الاعتماد على بناء مراكز تعنى بخدمة المواطن ، وتنوب عنه في ما يخص الاتصال بمختلف مراكز و إدارات الدولة و تتكفل هي بالمعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة ، و هذا يرفع عن المواطن ضرورة التنقل و الاتصال المباشر و المتكرر مع عدة إدارات لمتابعة معاملاته ، إذ مع ازدياد اعتماد المنظمات الحكومية على أنظمة المعلومات خاصة مع ظهور شبكة الانترنت و ظهور خدمات المواقع الالكترونية و البريد الالكتروني على مستوى الدوائر الحكومية ، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع الذي يخزن الطلبات في أنظمة مبرمجة مسبقا لقبول الطلب و إرجاع نتائجه للمواطن ، ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين المواطن و جهاز الحاسوب الى موظف الإدارة العامة الذي اصبح بعيد تماما عن العملية الإجرائية المباشرة .

¹ بلقرع فاطنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 12

و يمكن تلخيص مظاهر تحسين الخدمة العمومية كأهم مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية فيمايلي¹ :

- الدقة و سرعة الاستجابة و احترام المواعيد :

تظهر دقة الخدمات العمومية في ضوء الإدارة الإلكترونية من خلال تقديم الخدمات و إنجازها بما يتناسب مع المعايير المحددة ضمن أنظمة المعالجة المعلوماتية بشكل يجد من الأخطاء الإدارية و يمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة ، أما سرعة الاستجابة و إحترام المواعيد فتتحقق بدورها من خلال استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة .

- تقليص تكاليف الخدمة :

و يكمن ذلك في الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال ، و كذا الاعتماد على النوافذ و الشباك الإلكتروني .

- سهولة المحاسبة و الوضوح :

إن تسخير التكنولوجيا المعلومات في أداء خدمات المرفق العام يؤدي الي تسهيل عملية المراقبة و الشفافية التي من شأنها تسهل عملية المحاسبة كذلك ، و ذلك من خلال النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة اذ لا مجال لإخفاء المعلومات و لا فرصة للاستثمار بخدمة جهات معينة دون الأخرى .

- فعالية منظمات المرفق العام :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعكس مدى فعالية منظمات المرفق العام من خلال ضمان هذه الأخير على تقديم أحسن الخدمات للمواطنين بإعتمادها الوسائل التكنولوجية الحديثة ، او التي تطور مهارات و كفاءة القائمين على تقديم الخدمات العمومية ، و جعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار الى نتائج مجسدة في ارض الواقع و ان تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء

¹ المكي دراجي ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر ، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، عدد 17، جانفي 2001، ص 32.

عن المواطنين ، من حيث الجهد و المال و الوقت و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثال ذلك دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل الى المراكز المخصصة للدفع كدفع فاتورة الكهرباء أو الهاتف و غيرها.¹

ثانيا : إنعكاسات الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية :

و تلخص أهم انعكاسات الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية فيمايلي :²

- الدقة و الموضوعية في العمليات المنجزة .
- تسهيل اجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذا مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج المؤسسة ذاتها .
- تبسيط الإجراءات و تقليل كلفتها و تجويد الخدمة المقدمة .
- اختصار الوقت و تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية بدون ان يظطر المتعاملين الى الانتقال الى الإدارات شخصيا لانجاز معاملاتهم مع مايتوافق من إهدار الوقت و الجهد و الطاقات.
- التحلي عن المعاملات الورقية و إحلال محلها مكتب الكتوني عبر الشبكات الداخلية و شبكة الانترنت مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة .

ثالثا :تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية :

تتمثل أهم التحديات في مايلي :³

إن التطبيق الأمثل للإدارة الالكترونية في أية مؤسسة في بداية الأمر بلايخلو من وجود معوقات لهذا الإستخدام بسبب حدوثها ، ومقاومة بين العاملين لهذا الانتقال التكنولوجي لاسباب كثيرة هذا بالنسبة للعاملين ، غير أن هناك بعض المعوقات التي تواجه الإدارة في عملية التطبيق ، وكما يرى الكبسي (2008) أن هناك عددا من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية تتمثل فيمايلي :

1- ارتفاع الكلفة المادية لإنشاء البنية التحتية للمعلومات ، فيهي تحتاج الى شبكة اتصال جيدة و أجهزة حاسوب ، وهذا يرتبط بالقدرة على تمويل المبالغ اللازمة لذلك.

¹ منور بسمة، مرزوق وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص60.

² المكي دراجي ، مرجع نفسه ، ص 32.

³ بدرية بنت فهد سبيل الحريري ، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية و الاكاديمية بالجامعة ،مطلب مكمّل لنيل شهادة الماجستير ،جامعة أم القرى ،سنة 2015،ص44.

- 2- ضعف مهارات استخدام التقنية لدى موظفي الجامعة على استخدام شبكة المعلومات الدولية بكفاءة و فعالية ، وفي ضوء الأهداف المطلوبة .
 - 3- عدم توافر برامج حماية لأجهزة الحاسوب و حمايتها من الفيروسات و عمليات القرصنة .
 - 4- وجود بعض الاتجاهات السلبية من طرف بعض المديرين و الموظفين نحو استخدام التقنية الحديثة و منها شبكة المعلومات الدولية .
- كما صنف حسنا (2011) معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية الى ثلاث أقسام :
- أ- معوقات تنظيمية: و تتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ومن أهم المعوقات التنظيمية التي تواجهها المؤسسة في تطبيق الإدارة الالكترونية مايلي :
 - 1- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الإدارة الكترونية في الإدارات الصغرى .
 - 2- ضعف اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول و متطلباته.
 - 3- غياب التنسيق بين الأجهزة و الإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة ، حتى تمتلك الأنواع نفسها من الأجهزة و البرمجيات .
 - 4- الضعف المعرفي في مجال المعلوماتي لدى غالبية إطارات المؤسسات العمومية .
 - 5- قلة البرامج التوعوية و الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الالكترونية في البيئات التعليمية .
 - ب- معوقات تقنية: و تتمثل في :
 - 1- صعوبات و مشكلة التعامل مع الحواسيب و الأعطال الناجمة عنها .
 - 2- ندرة وجود مواصفات و معايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة .
 - 3- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض المناطق .

خلاصة الفصل :

أصبح التوجه نحو الإدارة الالكترونية مطلباً ضرورياً و لزاماً على المؤسسات مهما كان نوعها أ حجمها و حتى طبيعة نشاطها ، وذلك للقدرة على مواكبة تطورات و المتطلبات التي تطرحها العالمية .و لا يتأتى ذلك الا من خلال تطبيق مختلف مبادئ الإدارة الالكترونية و الذي بدوره يستدعي تحقيق حد

أدنى من المتطلبات التي تستوجبها الإدارة الإلكترونية سواء كانت بشرية أو مادية و كذا تقنية ، و ذلك للتمكن من تجاوز المعوقات التي تواجه تطبيقها بالفعل على أرض الواقع و تعتبر البلدية أحد مؤسسات المرفق العام التي لها دور مهم في ربط المواطن مع السلطة من خلال مصالحها المتعددة و المختلفة ، و التي كان لها هي الأخرى حضا و فيرا في مشاريع الرقمنة و الدخول عالم الخدمات الرقمية من أوسع أبوابها .

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لمصلحة استخراج البطاقة الرمادية لبلدية سعيدة.

مقدمة الفصل:

بعدما تجاوزنا الفصلين السابقين و مايتعلق بالإدارة الالكترونية و دورها في ترقية المرفق العام ، في هذا الفصل ، سنتطرق الى ماجاء في القسم النظري على واقع بلدية سعيدة (مصلحة البطاقة الرمادية)، و سنوضح المنهج المستخدم و طرق جمع البيانات من ناحية ، و من ناحية أخرى سنتولى التعريف بميدان الدراسة و الي من خلاله سنحاول معرفة أثر الإدارة الالكترونية في سير المرفق العام و الدور الذي تلعبه في تفعيل أدائه من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية في تقديم الخدمة العمومية و لتحقيق هذه الأهداف ، تم تقسيم هذا الفصل الى :

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : تحليل محاور الدراسة .

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة .

قبل التطرق الى سياسة رقمنة مصلحة البطاقة الرمادية على مستوى بلدية سعيدة بإعتبارها ميدان الدراسة ، لا بأس أن نقدم بلدية سعيدة و أهم خصائصها وتطورها التاريخي إضافة الى هيكلها التنظيمي ، مركزين على مصلحة البطاقة الرمادية.

المطلب الأول : التعريف ببلدية سعيدة .

تقع بلدية سعيدة في الشمال الغربي للجزائر يحدها شمالا بلدية أولاد خالد ، وبلدية يوب غربا و بلدية الحساسنة شرقا ، و من الجنوب بلدية العين الحجر . و كان أول تعيين لمجلس الشعبي البلدي لبلدية سعيد في 22 جانفي 1881¹ ، هذا التعيين كان لظروف خاصة التي مرة بما المنطقة و لكن بعد انتهاء العهدة كان الانتخاب سيد الموقف ، و قد تعاقب علي منصب رئيس مجلس الشعبي البلدي منذ 1881 الى غاية الاستقلال 12 رئيسا من بينه فرنسيس ، باترو سولاري و بايلي ، وضمن الفترة الاستعمارية كانت تحت الحكم العسكري الذي يشرف عليه ضابط فرنسي سامي و حاكم مدني ، كما أن البلدية كانت تشبه الى حدما بلديات فرنسية فكل الصلاحيات للمجلس المنتخب ، فالاستقلالية المالية و الوسائل البشرية و المادية و القانونية تضمن ذلك ، هكذا كانت الصلاحيات للمجلس المنتخب ، فالاستقلالية المالية و الوسائل البشرية و المادية و القانونية تضمن ذلك . و بعد استرجاع السيادة الوطنية و نظرا لعدم وجود الإمكانيات بعد 1962 تم تعيين مندوبيات خاصة بتسيير البلديات حتى صدور قانون البلدية 24/67 حيث تم انتخاب أول مجلس شعبي بلدي من أبناء المنطقة².

عدد سكان البلدية و المساحة :

بلغ عدد سكان بلدية سعيدة حتى نهاية ديسمبر 2016 حوالي 147000 نسمة يعيشون على مساحة قدرها 71.01 كيلومتر مربع أي مايعادل 2070 نسمة في 1 كيلومتر مربع ، يتوزعون على 126 حي و دواوير - مختلفة³.

ملحقات بلدية سعيدة :

- 1- ملحقة بوخرص : عدد سكان هذه الملحقة حوالي 33 ألف نسمة و يعد هذا الحي خامس أكبر حي على مستوى الجزائر .
- 2- ملحقة داودي موسى .
- 3- ملحقة البدر .
- 4- ملحقة الرائد مجدوب .
- 5- ملحقة حي السلام .

المجلس الشعبي البلدي :

¹ مقابلة مع حملات غوث الطيب نائب المجلس الشعبي البلدي السابق بتاريخ : 2021/07/02.

² غلام بويكر ، إدارة الموارد البشرية للبلديات في الجزائر -دراسة حالة بلدية سعيدة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ، جامعة سعيدة ، 2016- ص115

³ لام بويكر ، مرجع نفسه ص115.

يتكون المجلس الشعبي البلدي من 33 عضو ، ويتم انتخاب رئيس المجلس وفق الإجراءات المنصوص عليها قانونا و 4 نواب ، و رؤساء لجان :

- 1- لجنة البيئة والصحة و النظافة .
 - 2- لجنة الاعلام و التوجيه و الاتصال .
 - 3- لجنة الري و الفلاحة .
 - 4- لجنة البلدية للشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية .
 - 5- لجنة الاقتصاد و المالية و الاستثمار .
 - 6- لجنة تهيئة الاقليمو التعمير و السياحة و الصناعة التقليدية .
- المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة .
- الهيكل التنظيمي:

بلدية سعيدة كباقي البلديات الوطن تخضع لقانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/6/22 .بها مجلس شعبي بلدي منتخب يتناول جميع قضايا المجلس وفق القانون و بها هيئة تنفيذية يشكلها رئيس المجلس الشعبي البلدي و إدارة ينشطها المين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .

الأمين العام: يتولى تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بتسيير كافة الشؤون الإدارية والتقنية للبلدية كما يقوم بتنظيم وإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

- القيام بتنفيذ المداورات المنعقدة بعد المصادقة عليها من طرف الجهة الوصية.
- تبليغ محاضر المداورات والقرارات الإدارية للوصية.
- حضور الاجتماعات مع مختلف المصالح الخارجية للتمثيل البلدية.
- ممارسة السلطة السلمية على جميع مستخدمي وعمال الإدارة الإقليمية.
- متابعة تدوين ونشر القرارات مع الحرص على تنفيذها.
- مصلحة التنظيم: يتولى رئيس المصلحة تحت إشراف سلطة الأمين العام بتنشيط كافة الهياكل الموضوعة والمخولة لهذه المصلحة وهي مقسمة على ثلاث مكاتب بحيث يقوم الأعوان الذين هم تحت إشرافه بالمهام التالية:

- البريد ومجمع الهاتف: مسك بريد الوارد ضمان الخدمات الهاتفية توزيع البريد الوارد على مختلف المصالح. - أمانة الأمين العام: يقدم أمانة الأمين العام بالرد على الرسائل وتنظيم مواعيد الأمين العام - سحب البرقيات fax الوارد من طرف المصالح الخارجية - إدخال حافظات الإمضاء لكافة المصالح إلى مكتب الأمين العام وبعد التأشير عليها تحول إلى أمانة الرئيس للتوزيع - تحرير الرسائل الخاصة بالأمين العام وكذا المداولات والاستدعاءات الخاصة بدورات المجلس - مسك الجرائد الرسمية وحفظها ضمن الأرشيف.

- أمانة الرئيس: يقوم أعوان هذه الهيئة تحت سلطة رئيس المصلحة بالمهام التالية:

- مسك سجلات القرارات والمقررات وتدوينها.

- مسك سجلات المداولات وتدوينها.

- تنظيم مواعيد الرئيس.

- إدخال حافظات الإمضاء وإخراجها.

- مسك الخواتم الإدارية والبريد الصادر.

- مسك تسجيل الشهادات والرخص.

- الرد على الهاتف الخاص بالرئيس قبل تحويلها.

- تحرير الرسائل الخاصة بالرئيس. تنظيم استقبال المواطنين لدى الرئيس.

- تدوين انشغالات المواطنين بناء على طلب كل هذه المعطيات المذكورة أعلاه، تتم تحت سلطة رئيس المصلحة الذي يحضر دورات واجتماعات الدورية والاستثنائية للمجلس وهذا من أجل كتابة المحاضر ضمن السجلات المخصصة لذلك.

- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية: تعتبر هذه المصلحة هي الرابط الجوهرى بين المواطن والإدارة وهذا لطابعها والمهام المخولة لها بحيث لها الاتصال اليومي مع المواطن لأن جميع المرافق المخولة لهذه المصلحة تتطلبها يوميات المواطن وعلى ضوء ذلك يتولى رئيس المصلحة تسيير جميع الهياكل الموضوعة تحت تصرفه وهي موزعة عبر المكاتب بحيث يتولى كل رئيس مكتب تسيير شؤون الموكلة تحت سلطة رئيس المصلحة وإشراف الأمين العام حسب هذا التوزيع.

- مكتب التنظيم العام: يقوم أعوان هذا المكتب بالمهام التالية:
- تسيير شؤون الانتخابات ما تعلق منها بالتحضير للمواعيد الانتخابية، المراجعة السنوية للقوائم الانتخابية، المراجعة الاستثنائية للقوائم الانتخابية في حالة تنظيم أي موعد انتخابي رئاسي - او برلماني أو انتخابات محلية.
- متابعة النشاطات الصناعية والفلاحية وكل ما تعلق بالنشاط التجاري المحلي أو المؤسسات الصغيرة أو الحرف أو الزخرفة.
- متابعة حركة الأشخاص خاصة منها الأجانب.
- المصادقة على الوثائق الإدارية.
- استخراج شهادات الإقامة وملحقاتها.
- متابعة ملفات تسجيل الدفعات المستقبلية للخدمة الوطنية.
- استخراج شهادة الكفالة الخاصة بالخدمة الوطنية.
- متابعة ملفات قرعة وعملية الحج.
- مكتب الشؤون الاجتماعية الثقافية: يقوم أعوان هذه المصلحة بالمهام التالية:
- متابعة الصحة والحماية المدنية للمواطن.
- متابعة ملفات الخدمة الاجتماعية والثقافية والرياضية للمواطن.
- متابعة المؤسسات التربوية والإحصاء الدوري لكل ما تعلق بالمؤسسات التربوية.
- إعداد تقارير دورية على المؤسسات التربوية لكل الجوانب.
- متابعة الصحة العمومية والسكن.
- متابعة النشاطات الترفيهية والثقافية والرياضية والتظاهرات بالتنسيق مع المراكز الثقافية ودور الشباب.
- تنظيم ومتابعة الحركة الجموعية والجمعيات الدينية ومتابعة المساجد.
- متابعة السياحة والترفيه والتسليّة خاصة ما تعلق بالنشاطات التربوية وتنظيم المهرجانات
- متابعة ملفات التمهين والحرف.

- متابعة ملفات المعوزين ومنح ملفات الشبكة الاجتماعية.

- **مكتب الحالة المدنية:** يتولى رئيس المكتب تسيير الشؤون العامة للمكتب والأعوان الذين هم تحت تصرفه وتسيير كافة شؤون الحالة المدنية للمواطن الجزائري بصفة عامة ومواطن البلدية بصفة خاصة بحيث يتم استخراج كافة وثائق الحالة المدنية للمواطن من شهادة الميلاد إلى عقد الزواج، إلى عقد الوفاة إلى الشهادة العائلية، شهادة الحياة، إشعار بالزواج إلى غير ذلك من الوثائق علما بأنه تم تطوير الحالة المدنية وإحاقها بركب المنظومة المعلوماتية عن طريق رقمنة كافة عقود الحالة المدنية ويمكن لأي مواطن استخراج أي وثيقة من أي بلدية عبر كافة التراب الوطني وتعتبر هذه النقطة المستقبلية للتحكم ومنهجية الإدارة ضمن الطرق العلمية الحديثة ولقد وفرت هذه التكنولوجيا الحديثة وسائل الراحة للمواطن التمكينه من استخراج أي وثيقة في ظرف زمني لا يتعدى الدقيقة بالكمية والنوعية، كما للحالة المدنية ملحقات إدارية الموجودة على مستوى الإقليم نذكرها ملحقة حي بوخرص وملحقة حي رائد مجدوب و ملحقة حي البدر و ملحقة حي السلام و ملحقة داودي موسى وهي متوفرة على كافة الوسائل التكنولوجية وهذا بعد ربطها بألياف بصرية لتسهيل خدمة المواطن .

- مصلحة الإدارة والمالية:

تضم هذه المصلحة مكتب الميزانية والعمليات المالية ومكتب الأجور و مكتب ممتلكات البلدية تحت إشراف رئيس المصلحة الذي يشرف على عدد من الموظفين يتولون شؤون المالية للبلدية من خلال إعداد الميزانية و صرف شبكة الأجور و تسيير ممتلكات البلدية المنتجة للأرباح و غير المنتجة.

المصالح التقنية: لها دور لا يستهان به ضمن المجموعة المسيرة الإدارة الجماعات الإقليمية وهي جزء لا يتجزأ من نظام كامل وشامل لتسيير المشاريع التنموية للبلدية

- **مصلحة البناء والتعمير والشبكات المختلفة:** يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمين العام تنشيط جميع الهياكل الموضوعية تحت سلطته المتعلقة بالتعمير والبناء والشبكات المختلفة الطرقات الإنارة، المياه، مسح الأراضي الفلاحة علما بان للمصلحة مكتب تسيير الشؤون العامة لهذه المصلحة يتولى رؤساء المكاتب تحت سلطة رئيس المصلحة وإشراف الأمين العام بالمهام التالية:

أ- **مكتب البناء والتعمير:** يقوم أعوان المصلحة بتطبيق جميع قرارات المتعلقة بالتنمية المحلية للبلدية:

- دراسة التقنية وبرمجة الأشغال وترميم لمختلف البنايات التالية للبلدية.

- إعداد بطاقات تقنية للمشاريع والبرامج التنموية للبلدية وبمختلف أنواعها.
- متابعة ملفات الاحتياطات العقارية من جانبها التقني وخاصة ما تعلق بمدى تطبيق المخططات. العمرانية للمحافظة على النسيج العمراني للمدينة.
- الترقية العقارية بمختلف أنواعها والتعاونيات البناء.
- متابعة تسوية ملفات البناء بمختلف أنواعها.
- متابعة تسوية ملفات ورخص البناء على المرسوم التنفيذي 15/08.
- متابعة ملفات الشباك الموحد.
- متابعة مخططات حماية البيئة.
- استخراج شهادات والرخص التقنية بكامل أنواعها.
- ب - مكتب الري والطرق والشبكات المختلفة: يقوم هذا المكتب على السلطة السلمية بالمهام التالية :
 - تطبيق جميع القرارات التي هي تحت نطاق اختصاص المكتب، تنفيذها ومتابعتها.
 - إعداد ومتابعة ملفات تقنية لمختلف المشاريع التنموية الكهرباء، الإنارة العمومية، الغاز، تعبيد الطرقات والمسالك الريفية).
 - المتابعة الميدانية لمختلف المشاريع التنموية للجماعات المحلية (البلدية، الولاية).
 - متابعة عمليات مسح الأراضي والمصالح المختصة.
 - المتابعة والمراقبة الميدانية لجميع المشاريع وورشات البناء العمومية أو الشخصية.
 - تنظيم حركة المرور، تنظيم اللوحات الاشهارية.
 - استخراج الرخص الخاصة: بقطع الطريق، إيصال الغاز أو الكهرباء أو صرف المياه أو المياه الصالحة للشرب أو اللوحات الاشهارية.
 - التنسيق مع السلطات الأمنية لمتابعة الملفات الفوضوية والمهشة لاتخاذ الإجراءات الإدارية حسب كل حالة.

- مصلحة استخراج الوثائق البيومترية جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية :

يتولى رئيس المصلحة البيومترية (دواجي قدور) بتنشيط الأعمال الموكلة إليه تحت إشراف الأمين العام للبلدية ، و يسرف على هذه العملية بالإضافة إلى رئيس المصلحة و المهندس المختص في الإعلام الآلي 4 موظفين يساعده في القيام بهذه المهام كل في اختصاصه بداية من استلام الوثائق الخاصة بالعملية و التدقيق فيها ثم القيام بعملية حجز البيانات إلى غاية تسليم الوثائق البيومترية (جواز السفر بطاقة و التعريف الوطنية و رخصة السياقة)

وقد تم العمل فعليا في هذه المصلحة بداية من تاريخ 5 سبتمبر 2016 حيث كانت البداية باستخراج جواز السفر و بقيت بطاقة التعريف البيومترية تستخرج من مقر دائرة سعيدة ، حيث بدأ انجازه انطلاقا من بداية عام 2017 وهذا راجع لسبب بلديات مقرات الدوائر ، التي تخلفت بها العملية.¹

مطلب الثالث :تجربة الرقمنة بمصلحة البطاقة الرمادية لبلدية سعيدة .

أولا : التعريف بمكتب البطاقة الرمادية لبلدية سعيدة :

البطاقة الرمادية أو بطاقة تعريف السيارة كما تعرف لدى أصحاب السيارات ، تتضمن كل مايتعلق بالسيارة من قبيل العلامة و الصنف و النوع و الوقود و رقم الاطار الحديدي و القوة و مجموع الوزن السيارة مع حملتها . و بلدية سعيدة كغيرها من بلديات الوطن سعت وراء التغيير في مجال الإدارة الالكترونية و ذلك في اطاره تحسين الخدمة العمومية و تقريب أكثر المواطن من الإدارة ، و ترقبا لعملية لامركزية استخراج بطاقة تسجيل المركبات على مستوى بلدية سعيدة ،قامت البلدية بتوفير أماكن مهياة و مجهزة بعتاد الاعلام الآلي بالإضافة الى مستخدمين ذوي تكوين أسندت اليهم مهام هذه المصلحة، و كل ذلك من أجل استحداث مكتب البطاقة الرمادية و تتبعها للتنظيم العام رفقة الحالة المدنية .

و في إطار هذا البحث كانت لنا مقابلة مع السيدة -بشارف آ- القائمة على مكتب تسليم البطاقة الرمادية ، و من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بهذه العملية كخدمة مقدمة للمواطن ، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي من خلالها تمكنا من تحصيل معلومات خاصة بالوثيقة ومختلف الإجراءات اللازمة .و كانت أسئلة المقابلة متمثلة في :

- ماهي أهم الإجراءات لطلب الحصول على بطاقة الرمادية .؟
- ماهو ملف طلب البطاقة الرمادية ؟

¹ مقابلة مع السيد دواجي قدور رئيس المصلحة البيومترية ،على الساعة 10 صباحا ، يوم الاحد 2021/07/07.

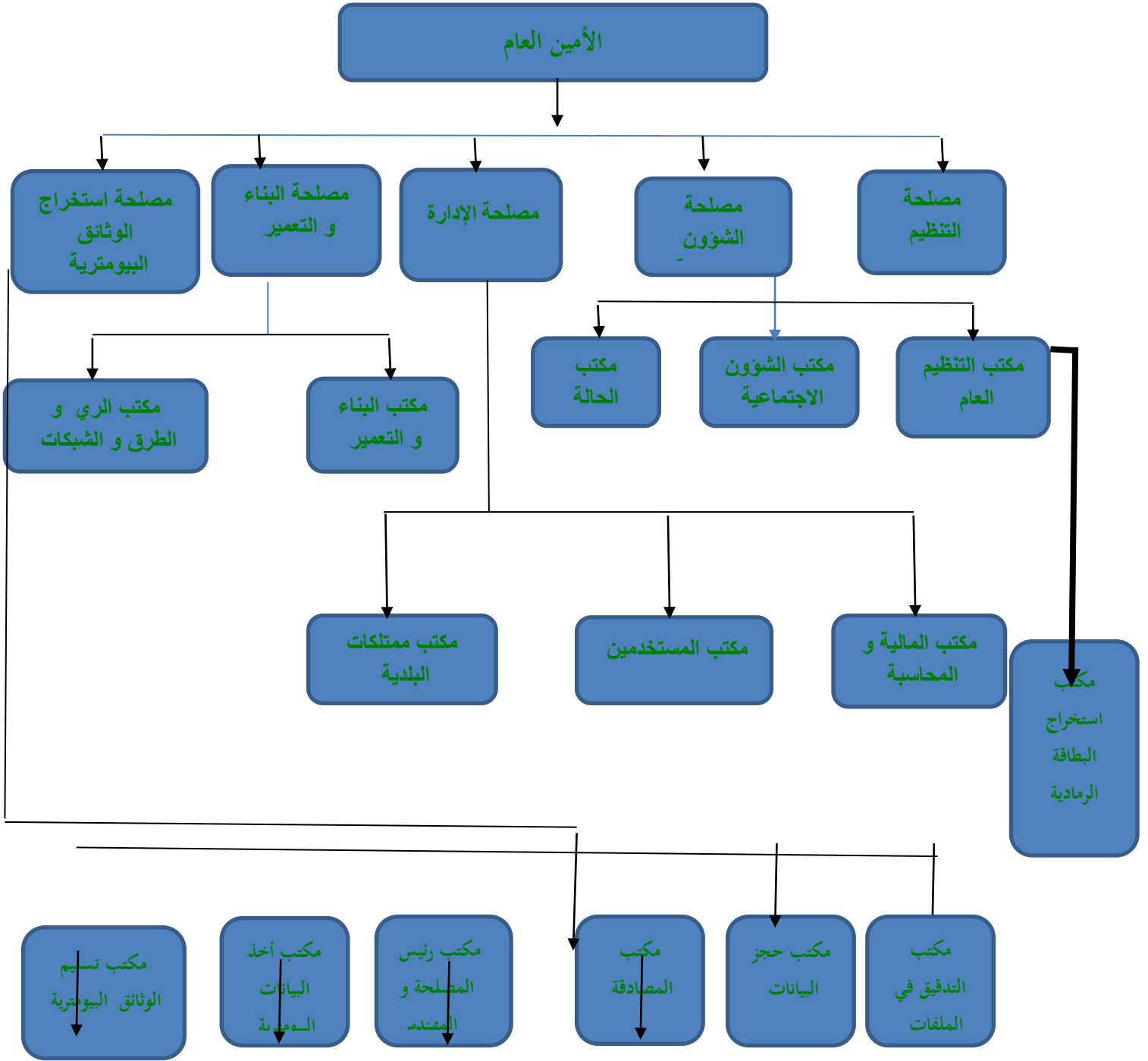
- من هي الاجهزة و المصالح المعنية باستلام البطاقة الرمادية ؟ و قد قدم لنا القائم على شؤون المكتب مختلف المعطيات الواردة ادناه .
- 1- إجراءات طلب الحصول على البطاقة الرمادية : لكي تتمكن من طلب الحصول على البطاقة الرمادية يكون بتقديم طلب مصحوب بملف كامل الى بلدية الإقامة، ويتكون ملف طلب البطاقة الرمادية من الوثائق التالية :
- استمارة طلب ترقيم تسحب من مصالح البلدية المختصة إقليميا .
 - بطاقة الإقامة تسلم طبقا للتعليمية رقم 53 المؤرخ في 1997/11/17 الصادرة عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية .
 - مستخرج من شهادة الميلاد تسلم على أساس الدفتر العائلي .
 - رسم الطابع الجبائي .
 - سند يثبت صفة المشتري عندما يكون شخصا معنويا خاضعا للقانون العام أو الخاص.¹

2- المصاح المعنية بتسليم البطاقة الرمادية و مدة استخراجها:

مكتب استلام البطاقة الرمادية هو مكتب تابع لمصلحة التنظيم العام الذي بدوره يعمل تحت اشراف الأمين العام للبلدية ، وهو مكتب مكلف بتسليم البطاقة الرمادية التابع لها محل إقامة صاحب الطلب . أما عن مدة استخراجها فقد أصبح استخراج البطاقة الرمادية لايتعدى مدة 3 ساعات و التي في معظم الوقت تعود هذيه المدة الزمني و الى عملية المصادقة و مراجعة ملف الطلب ، هذا كله بعد أن كانت مدة استخراج البطاقة الرمادية ضمن النظام الإدارية التقليدية يتجاوز الأسبوع نظرا لمركزية المصلحة المكلفة بتسليم البطاقة الرمادية لكافة إقليم الولاية في يد مصلحة تابعة لوزارة التجهيز و النقل و الكائنة بمديرية النقل لولاية سعيدة .²

¹ مقابلة مع السيدة بشارف آسية المكلفة بمكتب تسليم البطاقة الرمادية ، على الساعة 11 صباحا ، يوم الاربعاء 2021/07/07.

² مقابلة مع السيدة بشارف آسية مكلفة بمكتب تسليم البطاقة الرمادية ، على الساعة 11 صباحا ، يوم الريعاء 2021/07/07.



الشكل رقم 3 : الهيكل التنظيمي للبلدية المصدر أرشيف البلدية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تستند البحوث العلمية على مناهج وأدوات متباينة، والباحث هو ملزم باستخدام إحدى الأدوات واتباع أحد المناهج التي تتوافق وطبيعة المشكلة التي محل الدراسة و ذلك للتوصل لنتائج

تعتبر عن قيمة مضافة وهو في سبيل تجسيد ذلك يتبع مجموعة من الخطوات والمراحل كل مرحلة تسلمه لما بعدها ومرتبطة بما قبلها ليجمع بذلك المعلومات ويصنفها ومن ثم يرتبها ويحللها ليتوصل بذلك النتيجة التي تحكم على مدى صدق وصحة فرضيات بحثه.

1-مجتمع البحث: شمل مجتمع الدراسة موظفي بلدية سعيدة العاملين في مصلحة استخراج البطاقة الرمادية البالغ عددهم 8 موظفين منهم 6 دائمين و 2 عقود إدماج مهني و عينة من المواطنين الذين يزورون بغية استخراج الطاقة الرمادية الخاصة بهم.

- عينة البحث: اخترنا عينة عرضية غير احتمالية بالنسبة للمواطنين في هذه الدراسة. قدرت ب 50 استمارة ، وذلك من أجل الحصول على بعض المعطيات حول مدى وعي المواطن للدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تسهيل و تقديم الخدمات .

و تجدر الإشارة هنا الى ان عدد الاستمارات الموزعة على افراد العينة بالبلدية قدرت ب 80 استمارة ولم نحصل منها إلا 50 استمارة التي تم العمل عليها ، فقد رفض بعض المواطنين الإجابة على الاستمارات، في حين لم يرجعها لنا البعض الاخر وقد بلغ عددها 30 استمارة ملغاة. وقد اعتمدنا على أسلوب المقابلة للموظفين.

2-المنهج المتبع في الدراسة الميدانية: المنهج هو المسلك الصحيح و الصياغة المنطقية للأفكار في طرحها و تسلسلها ، و يعبر عنه الأستاذ عمار بوحوش: " بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث يكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها بالأخرين حيث تكون لها عارفين".¹

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يمثل أحد الطرق التي تكشف عن ماهو كائن أي الوضع الراهن أو الحادثة فهو يركز على وصف دقيق و تفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية او كمية رقمية .

¹ عمار بوحوش، منهج البحث وطرق اعداد البحوث ، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007، ط4، 139.

كما أنه يسمح بوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة وإيجاد العلاقة بينها وبين الظواهر المختلفة والهدف من ذلك الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره والوصول للتعميمات.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة الذي يمثل بحث معمق لحالة محددة بهدف الوصول الى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة¹.

3- أساليب جمع البيانات: لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الأساليب التالية في جمع مختلف المعلومات والبيانات التي تخدم جوهر الموضوع.

أ3 - الملاحظة: تعتبر من أقدم و أهم الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع البحث، فهي عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة الظواهر والمشكلات و الاحداث و مكوناتها المادية و البيئية و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقتها بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف بقصد تفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات².

ب- المقابلة: وهي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث و الشخص او اشخاص آخرين بهدف الوصول الى الحقيقة أو موقف معين. فالمقابلة تهدف الى الحصول على البيانات التي يريدها الباحث³.

ولقد تم الاستعانة بهذه الأداة البحثية في اجراء مقابلات مع مسؤولين (رئيس مصلحة البطاقة الرمادية) بالبلدية، للوقوف على الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحسين سير المرفق العام.

3- الاستبيان: هو مجموعة من الاسئلة والاستفسارات المكتوبة تعد قصد الحصول على معلومات او آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين . **المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة وهو تقنية**

¹ محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، جامعة الأردن، سنة 1999، ص 46.

² عبد النور ناجي، منهجية البحث السياسية، عمان : دار البازوري العلمية ، 2011، ص 65.

³ محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، مرجع نفسه ص 55.

مباشرة للتقصي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.¹

وتم الاعتماد على استمارة استبيان مغلقة في الحصول على معلومات كمية حول موضوع الدراسة وكذا التأكد من دور الإدارة الالكترونية في تحسين سير المرفق العام.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة.

الجزء الأول : تحليل البيانات

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة	التكرار	الجنس
97%	47	ذكر
3%	3	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر من تصميم الباحث و بالاستناد على معطيات و بيانات الاستمارات .

من خلال الجدول يتضح نسبة الذكور أكثر غالبية على نسبة الاناث و هذا راجع الى استهداف الباحث رواد مصلحة البطاقة الرمادية و كان غالبيتهم رجال .

¹ - انجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، الجزائر: دار القصة، 2010، ص 204.

الجدول رقم (60) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

النسبة %	التكرار	الفئات
17.5%	07	أقل من 30 سنة
57.5%	23	بين 30 و 40 سنة
20%	08	بين 40 و 50 سنة
5%	02	أكثر من خمسين سنة
100%	50	المجموع

المصدر : من تصميم الباحث و بالاستناد على معطيات و بيانات الاستمارات.

يتضح من خلال نسب الواردة في الجدول أن نسبة ان مرتادي مصلحة البطاقة الرمادية من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة و تقل بشدة عند الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم فقة 50 و ذلك له عدة تفسيرات لعل أهمها هو أن الفئة السابقة من المهتمين بالسيارات في حين فئة الكهول لا تحتم بتغيير السيارات اوالتجارة بها.

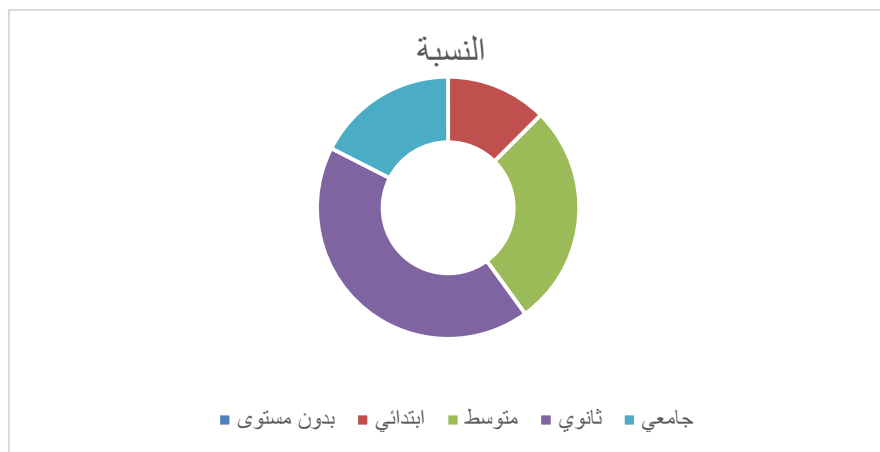
الجدول رقم (7) : توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي .

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
0%	00	ليس لديه مستوى
12.5%	08	ابتدائي
27.5%	13	متوسط
42.5%	17	ثانوي
17.5%	07	جامعي

المجموع	50	%100
---------	----	------

المصدر : من تصميم الباحث و بالاستناد على معطيات و بيانات الاستمارات.

الشكل رقم (05) :



دائرة نسبية توضح نسب المستوى العلمي لأفراد العينة .

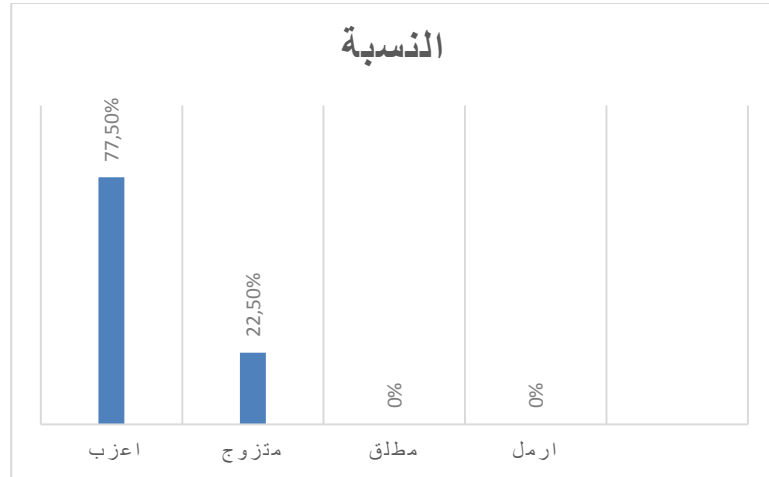
من خلال الدائرة النسبية يتبين أن الفئة الغالبة هي الفئة التي تحمل مستوى الثانوي و قدرت نسبتهم ب 42% و تليهم مباشرة فئة ذات التعليم المتوسط بنسبة 27.5%. أما باقي الفئات كانت من الجامعيين بنسبة 17.5% ثم الابتدائي بنسبة أقل .

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
77.5%	31	أعزب
22.5%	09	متزوج (ة)
00%	00	مطلق (ة)
00%	00	أرمل (ة)
100%	50	المجموع

المصدر من اعداد الباحث بناء على معطيات الاستمارة .

الشكل رقم(6):



رسم بياني يوضح نسبة الوضعية العائلية لافراد العينة .

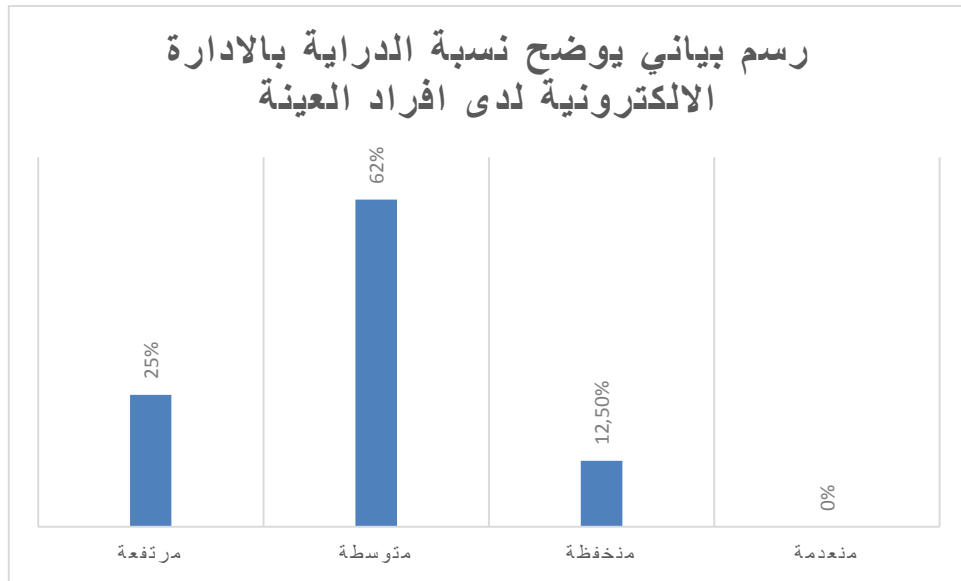
نلاحظ من خلا الرسم البياني أن نسبة الإجابات لدى فئة الشباب مرتفعة مقارنة بالفئات الأخرى و قدرت ب %77.5

الجدول رقم (9):

النسبة %	التكرار	مدى المعرفة بالإدارة الالكترونية
%25	10	مرتفعة
%62.5	27	متوسطة
%12.5	08	منخفضة
%00	00	منعدمة
%100	50	المجموع

المصدر : من تصميم الباحث بإعتماد على بيانات الاستمارات .

الشكل رقم (7)



من خلا الرسم البياني يتضح أن نسبة المعرفة حول الإدارة الالكترونية لدى المواطن متوسطة و تبلغ نسبة 62% لدى افراد العينة ، بينما هناك مايقارب الربع على وعي بالإدارة الالكترونية و تطوراتها في الجزائر . و فيي المحمل فإن المواطن الجزائري لديه معلومات عن الإدارة الالكترونية و الخدمات التي أصبحت تقدمها .

الجزء الثاني: تحليل نتائج مقياس ليكرت (likert)

أ- تحليل نتائج الاستمارة

نريد اثبات صحة الفرضية الرئيسية

تطبيق الإدارة الالكترونية يساهم في ترقية المرفق العام.

هذه الفرضية مكونة من ثلاثة فرضيات فرعية:

الفرضية الجزئية 1: التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية الورقية في تفعيل أداء المرفق العام.

الفرضية الجزئية 2: تحسين مستوى الفعالية وسرعة الاستجابة في المرافق العام مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية.

الفرضية الجزئية 3: نجاح خدمة المرفق العام الكترونيا في الجزائر يعود إلى توفير متطلبات الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم(10): اثبات صحة الفرضية الفرعية 1: التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية الورقية في تفعيل أداء المرفق العام.

المعدل	عدد تكرار شدة الإجابات					المحور 1: مؤشرات قياس الفرضية الفرعية 1
	1 غير موافق بشدة	2 غير موافق	3 حيادي	4 موافق	5 موافق بشدة	
3.46	00	02	05	10	33	1 هل الإدارة الالكترونية نجحت حقا في تفعيل المرفق العام.
3.78	1	2	4	12	31	2 هل تعتقد أن الإدارة الالكترونية بذلت جهدا في تبسيط الإجراءات؟
3.74	0	2	4	3	41	3 هل لاحظت تطورا في مستوى تقديم الخدمات؟
3.28	1	12	5	9	23	4 في رأيك هل الخدمة المقدمة تتسم بالسرعة
3.12	2	13	8	7	20	5 هل تعتقد أن الخدمة المقدمة المستمرة ودقيقة
6 حسب رأيك ما هو السبب الرئيسي في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية						
3.6	0	4	10	6	28	أ.. كثرة القوانين وانعدام المرونة في التنفيذ
3.16	1	13	10	5	19	ب.. التكلفة المالية العالية في استخراج

الأوراق						
3.26	6	6	7	4	26	ج نقص الإمكانيات البشرية المؤهلة
4.34						المجموع السؤال 6
3.62						معدل المحور 1

المصدر: من تصميم الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستمارات.

بناءً على مخرجات الجدول المبين أعلاه أن معدل المؤشرات الخاصة بقياس الفرضية الفرعية الأولى يقدر 3.62 وبهذا ينحصر ضمن المجال [3.41-4.20] هذا يعني أن افراد عينة الدراسة لديهم نفس التصور وهو أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام يؤدي إلى ترقيته ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى . بإضافة إلى أن معدلات فقرات هذا المحور 1 كانت تنتمي إلى نفس المجال تقريبا [3.41-4.20] على حسب إجابات أفراد العينة وبهذا جاءت إجابة أفراد العينة متقاربة، ومنه نستنتج بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المرفق العام سوف يؤدي تسهيل الخدمة وترقية الأداء والاختصار في الوقت وبتالي وجود رضا من طرف المواطنين.

الجدول رقم (11) اثبات صحة الفرضية الفرعية 2: تحسين مستوى الفعالية وسرعة الاستجابة في المرفق العام مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية.

المعدل	عدد تكرار شدة الإجابات					المحور 2: مؤشرات قياس الفرضية الفرعية 2
	1 غير موافق بشدة	2 غير موافق	3 حيادي	4 موافق	5 موافق بشدة	
4.22	1	1	4	12	34	1 الحصول على الخدمة بدون جهد وعناء
3.62	0	3	7	5	33	2 النتائج المحصلة أكثر دقة
3.22	0	4	6	3	30	3 السرعة في الأداء
3.3	4	7	11	2	26	4 أكثر نزاهة وشفافية
2.98	3	1	8	4	25	5 هل تعتقدون أن المرور إلى الإدارة الإلكترونية كان نتيجة فشل الإدارة التقليدية

3.46	معدل 1 لمحور 2
------	----------------

المصدر: من تصميم الباحث باعتماد على تحليل بيانات الاستمارات.

يبدو من خلال الجدول أن معدل المؤشرات الخاصة بقياس الفرضية الفرعية 2 يقدر ب 3.46 وبهذا فهي تنتمي إلى المجال [3.41-4.20] هذا يعني أن المستجوبين موافقون على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تفعيل نشاط المرفق العام و بكفاءة و فعالية ، كما أن معدلات الفقرات هذا المحور 2 جاءت في معظمها تنتمي إلى المجال موافق إلا الفقرة 3 التي جاءت بمعدل 3.22 والفقرة 5 بمعدل 2.98 ومنه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية لها دور كبير في ترقية المرفق العام .

الجدول رقم (12): يوضح صحة الفرضية الفرعية 3: نجاح خدمة المرفق العام الكترونيا في الجزائر يعود إلى توفير متطلبات الإدارة الالكترونية.

المعدل	عدد تكرار شدة الإجابات					المحور 3: مؤشرات قياس الفرضية الفرعية 3
	1 غير موافق بشدة	2 غير موافق	3 حيادي	4 موافق	5 موافق بشدة	
3.54	2	7	7	4	30	1- هل أنت راض عن إنجازات الإدارة الالكترونية
3.56	2	7	10	8	23	2- هل يوجد أخطاء على مستوى الوثائق المستخرجة
2.76	12	12	6	4	16	3- هل تعتقد أن تطبيق الإدارة الالكترونية وتقديم الخدمة يماثل الدول المتقدمة
3.12	2	18	5	3	22	4- هل توجد هناك خدمة فورية محققة
2.82	4	19	7	5	14	5- هل تحقق أسلوب الإدارة بلا أوراق

6- هل تطبق الإدارة الالكترونية في المرفق العام أدى إلى؟						
3.62	0	10	4	5	31	أ- تحسين مستوى الفعالية
3.3	2	11	11	4	22	ب- سرعة الاستجابة إلى
						الطلبات
3.44	1	11	7	4	27	ج- رفعت من مستوى الأداء
3.45						مجموع السؤال 6
3.20						معدل المحور 3

المصدر: من تصميم الباحث باعتماد على تحليل بيانات الاستثمارات

نلاحظ من خلاف الجدول المبين أعلاه أن معدل المؤشرات الخاصة بقياس الفرضية الفرعية 3 قدرت ب 3.20 ولهذا فهي تنتمي إلى المجال [2.61-3.40] هذا يعني أن معظم المستجوبين حياديين في حين أن الفقرة الأولى جاءت ب 3.54 أي موافق، أما الفقرة الثانية فلقد جاءت بمعدل 3.56 وأخيرا الفقرة 6 بمعدل 3.45 ولهذا تنتمي للمجال [3.41-4.20] موافقون على تطبيق الإدارة الالكترونية لكسب رضا المواطنين وتوفير وتلبية كافة المطالب في أقل وقت وبسرعة ودقة.

الجدول رقم (13): يوضح صحة الفرضية الرئيسية

معدل المحاور	معدل المحاور الثلاثة للفرضية الرئيسية
3.62	1 التحول إلى الإدارة الالكترونية
3.46	2 الفرق بين الإدارة الالكترونية والتقليدية
3.20	3 تطبيق الإدارة الالكترونية في المرفق العام
3.42	معدل المحاور $\frac{3.20+3.46+ 3.62}{3}$ 03

. المصدر: من تصميم الباحث باعتماد على الجدول السابق.

معدل القياس: موافق [3,41-4,20] تنتمي إليه 3,42

من خلال الجدول نستنتج بأن نتائج المحور 1 و 2 جاءت تنتمي إلى [3,41-4,20] أي موافق الإجابات بينما نتائج المحور 3 جاءت تنتمي إلى [2,61-3,4] أي حيادي، ومنه نستخلص أن معظم أفراد العينة كانت موافق على أغلبية فقرات المحاور السابقة، وبعد إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي جاءت بمعدل 3,42 أي تنتمي إلى [3,41-4,20] أي موافقو هذا يبين بأن استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين سير المرفق العام وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليص الوقت وبأقل تكلفة وتقديم أفضل الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن وأخيرا تسهيل العملية عن بعد.

ب- تحليل نتائج المقابلة:

لقد تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الحالة البيومترية (دواجي قدور) والمكلف بمكتب تسليم البطاقة الرمادية السيدة (بشارف آسية) وتم إجراء المقابلة في مكتب يوم الاربعاء 07-07-2021 على الساعة 10:00 صباحا ، وقد وجهت له مجموعة من الأسئلة أجاب عنها و كانت أسئلة واجابات كالآتي:¹

- 1- هل هناك دورات تكوينية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ نعم هناك دورات تدريبية تساعد الموظفين على التحكم في التقنية و التعامل معها على أحسن مايرام .
- 2- هل تطبيق الإدارة الإلكترونية مكلف من الناحية المادية ؟ نعم، فالأجهزة و التقنيات المتطورة تبتدعي مبالغ مالية الى جانب تطبيقات الحماية الأمان فهي تستوجب ميزانية .
- 3- هل توجد دورات تدريبية مستمرة ؟
كما أشرت سابقا نعم هنالك دورات تدريبية وهذا من أجل رفع أداء الموظفين وتمكينهم من تكنولوجيا الحديثة.
- 4- هل تمتلك الإدارة على مستوى مصلحتكم أحدث الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
نعم، يوجد أحدث الأجهزة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية ونجاحها، فهي متوفرة بنسبة 100% وهي كالتالي: التطبيقات والشبكة الداخلية والخارجية.

¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة البيومترية، (دواجي قدور) على الساعة 10.00 يوم الاربعاء 2021/07/07.

- 5- هل تشجع الإدارة الإلكترونية على نشر الثقافة التقنية بين العاملين؟ نعم، فمن الطبيعي أن يبحث أي شخص على نشر ثقافة جديدة، ومواكبة التغييرات والتطورات التحقيقية كافة المطالب والحاجيات.
- 6- كيف تساعد الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة والمرونة في تنفيذ الخدمات؟ بإختصار الإدارة الإلكترونية تقدمها من خلال توفير التعلم والخبرة وريح الوقت والجهد.
- 7- كيف يبدو لك درجة الضغط في العمل؟ لا، ل بعد استخدام أحدث الأجهزة زاد الضغط على الموظفين ودليل على ذلك أن مدة الخدمة لم تتغير، ولم يقل الضغط كما يبدو للمواطنين .
- 8- هل قلت من معدلات الأخطاء؟ على الرغم من استعمال وتطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أنه يوجد بعض الأخطاء وهذا راجع إلى وجود بعض الأخطاء في السجلات، أو عندما تنقل الملفات إلى الحاسوب.
- 9- هل وفرت الإدارة الإلكترونية الجهد و الوقت على موظفين؟ بالنسبة للوقت فهي لم تغير على الرغم من استعمالها، فالمدة الزمنية المستغرقة في العمل هي نفسها بسبب ضغط المواطنين وكثرتهم في استخراج الأوراق، أما من خلال الجهد فقد أدى استعمال وسائل التكنولوجيا إلى توفير الجهد كحلول الحاسوب مثلا محل السجل في استخراج شهادة الميلاد.
- 10- هل تحسن أداء العاملين بعد تقديم لهم التكوين اللازم؟ نعم، هنالك تحسن بفضل برامج التدريب على الإدارة الإلكترونية وبالتالي التمكين من استخدام وسائل التكنولوجيا التي تؤدي إلى تحسين الأداء بالنسبة للموظفين الذين خضعوا للتدريب والتكوين.
- 11- هل النظام الإدارة الإلكترونية أكثر كفاءة من التقليدي؟ وكيف ذلك؟ نعم، وهذا واضح وجلي فاستخدام التقنية أعطى دفعة للإدارة الجزائرية من حيث تقديم الخدمات و أكثر شيء يكشف عن ذلك هو عامل اختصار الوقت.
- 12- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في زيادة الرضا لدى الموظفين؟ نعم، ولكن هذا يبقى محدودا على الفئة الأكثر وعيا بالإدارة الإلكترونية و غاياتها.

خلاصة واستنتاجات:

من خلال ماسبق و ماتم التعرض له في هذا الفصل حول الدراسة الميدانية لواقع الإدارة الالكترونية في بلدية سعيدة على مستوى مصلحة البطاقة الرمادية ومدى مساهمتها في تفعيل الخدمة وتحقيق الكفاءة في الأداء، حيث جاء في البداية التعريف بميدان الدراسة و من ثم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية إضافة لتحديد عينة البحث وكذا الأساليب المعتمدة عليها في جمع وتحليل البيانات، إذ تم ترجمة هذه البيانات المعلومات كمية اعتمادا على مقياس ليكرت الحماسي (LIKERT) للوقوف على ما مدى صحة فرضيات البحث وبالتالي الإجابة عن إشكالية البحث بعد التحقق من صحة الفرضيات ومطابقتها مع نتائج الدراسة الإحصائية التي أثبتت صدقها. ومن خلال اطلاعنا أكثر على حيثيات تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المرفق العام رأينا بأن هناك إجراءات جد معتبرة في تحسين خدمة المرفق العام من طرف المسؤولين، و هذا انطلاقا من توفير كل الإمكانيات المادية و البشرية لإنجاح ذلك.

الخاتمة

الخاتمة :

في ختام دراستنا البحثية هذه نستخلص أن على جميع الإدارات لاسيما الإدارة المحلية على ضرورة مسايرة مختلف التطورات الحاصلة على مستواها، والتوجه نحو الإدارة الالكترونية التي أصبحت ضرورة ملحة لمواكبة عصر الرقمنة، والذي يستوجب على الإدارة الانتقال من الاتصال المباشر مع المواطنين الى الاتصال الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية. ولعل ذلك لا يتأتى الا من خلال الاستخدام الأمثل للتقنية و البرامج المتطورة ، هذا الذي يسمح بدوره من تجاوز مشاكل الإدارة التقليدية ، و القفز بها الى العصرية و جودة الخدمات و كفاءتها .

وقد لقي مفهوم الإدارة الالكترونية إهتماما زائدا لدى مختلف الإدارات سواء كانت عمومية أو خاصة لما تتوفر عليه من معدات متطورة ، والتي تسمح بتأدية المهام و تقديم الخدمات بكفاءة عالية و دقيقة، هذا ما جعل منها ذات قيمة عالية و خطوة ضرورية في أي تصور صحيح نحو اجراء إصلاحات إدارية .

و قد توصلنا من الناحية النظرية الى أن الإدارة الالكترونية لها اثر واسع في حركية و نشاط المرفق العام ، و يبقى جودة الخدمات المرفق العام مرهونة بمدى التطبيق الأمثل لمتطلبات الإدارة الالكترونية .

و قد تم الوصول الى رصد العناصر الاجابية و السلبية للإدارة الالكترونية أثناء تطبيقها من طرف المرفق العام بالنسبة للبلدية و بالضبط بمصلحة البطاقة الرمادية .

وقد واجهت الإدارة الالكترونية مقاومة من ذوي الثقافة التقليدية ، والذي من شأنه يؤخر و يعرقل عملية السير الحسن لأداء الإدارة الالكترونية. و تلعب الإدارة الالكترونية دور كبير في تطبيقها على مستوى البلدية بصفة عامة و على مستوى مكتب استلام البطاقة الرمادية ، و يمكن حصرها في النقاط التالية :

- توفير الوقت و اقتصاده و تمكين المواطن من انهاء الإجراءات اللازمة في وقت قصير.
- تقليل من الطوابير الانتظار ، و الضغط الذي كانت تعاني منه شبابيك الخدمة .
- تبسيط و تسهيل الإجراءات و اختصارها.
- اختزال الكثير من الوثائق و استبدالها ببيانات رقمية ، بل وإستبدال وثائق أساسية بأخرى رقمية مثل بطاقة التعريف الوطنية ، رخصة السياقة و جواز السفر ..

رغم توفر كافة متطلبات الإدارة الكترونية لدى الإدارة الجزائرية الا أن هذه الأخيرة لإزالة تفتقر الى المورد البشري ذو التكوين العالي و الكفاءة في تطبيق الإدارة الالكترونية و الذي يعتبر سببا أساسيا في تعثر عملية تحدي الإدارة الجزائرية و عصرنتها .

التوصيات :

- ضرورة تكوين العنصر البشري الذي هو المعامل الأساسي في معدلة الحضارة و العصرية ، و ذلك من خلال اجراء دورات مكثفة تشمل طرق استعمال الوسائل التكنولوجية إضافة الى تمكين المستخدمين من التقنية قصد استخدامها استخداما أمثل .هذا من جهة و من جهة أخرى ضرورة تكوين الأجيال اللاحقة على مايتطلبه العصر من تقنية و وسائل اتصال لضمان المواكبة و التكيف مع الواقع الشديد التغير .
- تطوير البنية التحتية التهيي القاعدة الأساسية في تطوير الإدارة و المرفق العام و المتمثلة في ال تطوير شبكة الاتصال و تحديثها بأحدث التكنولوجيات و الأجهزة و تقويتها .هذا بشكل عام و على مستوى المرفق العام خاصة
- نشر الوعي و ثقافة التقنية و ضرورة التعامل بها لتجاوز الفكر الإداري التقليدي .
- العمل على ترسيخ مفهوم التطوير و تفعيله بآليات حديثة ضمن ثقافة المواطن .
- جلب الكفاءات و اهل الاختصاص من أجل التكوين و تبادل الخبرات .
- وضع برامج للتنسيق بين مختلف المرافق العامة من أجل بناء إدارة الكترونية متينة .

قائمة المصادر

والمراجع

أولا : قائمة المراجع

1. الكتب:

- أحمد فتحي الحيت ، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- انجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، الجزائر: دار القصبه، 2010.
- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.
- بشير عباس العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- حامد فداء محمود، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- محمد عبيدات ،محمد أبو نصار وعقلة مبيضين ،منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ،جامعة الأردن ،سنة1999،ص 46.
- عبد النور ناجي، منهجية البحث السياسية، عمان : دار البازوري العلمية ، 2011،ص65
- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم - الخصائص - المتطلبات)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- رحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- محمد عبيدات ،محمد أبو نصار وعقلة مبيضين ،منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ،جامعة الأردن ،سنة1999.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- عبد النور ناجي، منهجية البحث السياسية ، عمان : دار البازوري العلمية ، 2011،ص65

- علي السلمي، *خواطر في الإدارة المعاصرة*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
- عمار بوحوش، *مناهج البحث وطرق اعداد البحوث*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ط4
- فاطمة الزهراء طلحي، *تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية*، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، سوق أهراس، الجزائر، 2017.
- محمود حسين الوادي و بلال محمود الوادي، *المعرفة والإدارة الإلكترونية*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- نبراس محمد جاسم الأحبابي، *أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام (دراسة مقارنة)*، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2018.
- نجم عبود نجم، *الإدارة والمعرفة الإلكترونية، (الإستراتيجية- الوظائف -المجالات)*، عمان، الأردن، دار العلمية للنشر والتوزيع، 2008.

2. المقالات العلمية

- عائشة بنت أحمد الحسيني و شدا بنت عبد المحسن خيال، *أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موصفات العمادات في جامعة جدة*، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، جانفي 2014، ص ص 71-72 ..
- موسى عبد الناصر و محمد قريشي، *مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)*، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.

3. الرسائل العلمية

أ) أطروحة الدكتوراه :

- جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.

- سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.

- عبدالحكيم حطاطش، دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع لمواطن- CRM-(دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف، 2018/2017.

(ب) رسائل الماجستير :

- سعيد بن علاء العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة مسحية على المؤسسات العامة للموانئ)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

- عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم والسياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.

- نوال بن صالح و السحيباني بن ناصر، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2009.

ب) مذكرة الماستر :

- ريم النباهين و مریم عبدي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري (دراسة تطبيقية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2015/2014.

- مریم ساسي، الإدارة الإلكترونية (دراسة مقارنة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، جامعة أكلي محند أولاج، البويرة، 2016/2015.

- مسعودة مسعودي، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري (دراسة حالة بلدية أولاد خالد ولاية سعيدة)، مذكرة مقدمة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017.

4. مواقع الكترونية :

- الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية <http://www.interieur.gov.dz>

الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة	كلمة شكر
	إهداء
01.....	مقدمة
14	الفصل الأول :الإطار النظري للإدارة الإلكترونية.
14	المبحث الأول : النشأة ، المفهوم و الخصائص
14.....	المطلب الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية
18.....	المطلب الثاني : مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
25.....	المطلب الثالث : خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية.....
31.....	المبحث الثاني : أساسيات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
32.....	المطلب الأول : عناصر الإدارة الإلكترونية.....
34.....	المطلب الثاني :وظائف الإدارة الإلكترونية.....
45.....	المطلب الثالث : متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
49.....	المبحث الثالث : تقييم أسلوب الإدارة الإلكترونية.....
.50.....	المطلب الأول : إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
53.....	المطلب الثاني : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....

60.....	الفصل الثاني : المرفق العمومي في ضوء التحديث الالكتروني
61.....	المبحث الأول : ماهية الإدارة العمومية (المرفق العام).
61	المطلب الأول : تعريف الإدارة العمومية (المرفق العام).
62.....	المطلب الثاني : أهمية الإدارة العمومية(المرفق العام) و عناصره.
63	المبحث الثاني : : تطبيقات وأثر الإدارة الالكترونية في المرفق العام بالجزائر.
64	المطلب الأول : الاليات تنفيذ الإدارة الالكترونية في الجزائر.
66	المطلب الثاني : مظاهر تطبيق الإدارة الالكترونية في المرفق العام الجزائري.
69.....	المطلب الثالث : دور و إنعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية في ترقية المرفق العام الجزائري.
61.....	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمصلحة استخراج البطاقة الرمادية لبلدية سعيدة
61.....	المبحث الأول :التعريف بميدان الدراسة
61.....	المطلب الأول : التعريف ببلدية سعيدة
62.....	المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة .
63.....	المطلب الثالث: تجربة الرقمنة بمصلحة البطاقة الرمادية لبلدية سعيدة
70.....	المبحث الثاني :منهجية الدراسة الميدانية
72.....	المبحث الثالث : تحليل محاور الدراسة
83	الخاتمة
84.....	قائمة المصادر والمراجع
88.....	قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل/الرقم
21	أنماط الإدارة الالكترونية	الشكل رقم 01
32	عناصر الإدارة الالكترونية	الشك رقم 02
49	أنماط التحول الى الإدارة الالكترونية	الشكل رقم 03
69	الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة	الشكل رقم 04
74	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم 05
75	يوضح توزيع افراد العينة حسب السن	الشكل رقم 06
76	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم 07
76	يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	الشكل رقم 08
77	يوضح توزيع افراد العينة حسب مدى الإحاطة بالإدارة الالكترونية	الشكم رقم 09

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
--------	--------------	-------

الفهرس

35	الفرق بين التنظيم التقليدي و الالكتروني	01
36	مقارنة بين التنظيم التقليديو الالكتروني	02
41	الفرق بين القادة التقليديين و القادة التنفيذيين الكترونيين	03
58	الفرق بين إدارة الالكترونية و الإدارة التقليدية	04
72	توزيع الافراد حسب الجنس	05
73	توزيع افراد العينة حسب السن	06
73	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
74	افراد العينة حسب الحالة العائلية	08
76	توزيع افراد العينة حسب مدى الإحاطة بالإدارة الالكترونية	09
77	اثبات صحة الفرضية 1	010
78	اثبات صحت الفرضية 2	011
79	اثبات صحة الفرضية 3	12
80	اثبات صحة الفرضية الرئيسية	13