

جامعة 8 ماي 1945  
قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة مشاريع

تحت عنوان

# مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مشاريع الجماعات المحلية

دراسة ميدانية في بلديات و دوائر ولاية قالمة (2015-2016)

إشراف الدكتور:

بلكبير بومدين

إعداد الطلبة:

سلمى سيساوي

سالمة سيساوي

السنة الجامعية: 2015/2016

## تشكرات

الحمد لله الذي أثار لنا درج العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي

تحليل ما واجمنا من صعوبات ونخص بالذكر الدكتور المشرف والكبير بومدين الذي لم يهمل علينا

بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانه عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	المستويات الإدارية في المؤسسة وأهدافها.	1
8	علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة.	2
19	عناصر الإدارة الإلكترونية.	3
24	مجالات الإدارة الإلكترونية.	4
28	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكتروني.	5
32	الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	6
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	7
75	توزيع أفراد العينة حسب السن.	8
76	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	9
77	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	10
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الهيئة.	11
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	12

يعيش العالم اليوم طفرة تكنولوجية هائلة نتجت عن ضخامة الأعمال الفكرية والإبداعية التي توصل إليها الإنسان، وتزايد الطلب على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث امتد تأثيرها في السنوات الأخيرة إلى كافة جوانب الحياة العامة، فقد أحدث تغيرا جوهريا في شكل ودور وعمل الإدارات في مختلف المؤسسات الحكومية منها وحتى الخاصة وظهر ذلك في طبيعة الخدمات المقدمة للمواطن وقد برزت العديد من المصطلحات الجديدة كالتجارة الإلكترونية، الصحة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية..... إلخ كل هذه التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى ظهور ما يعرف بالإدارة الإلكترونية كبديل للإدارة التقليدية التي تؤدي ذات المهام لكنها تتمركز في الشبكات الإلكترونية وأنظمة المعلومات.

وبعد انتشار وتطور هذه الأخيرة سعت العديد من الدول إلى تبني مشروع الإدارة الإلكترونية والتي أصبحت تعد أحد أهم المرتكزات الأساسية المعول عليها في الوقت الحاضر على إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية، وقد كانت الجزائر من بين هذه الدول التي عملت على تبني هذا المشروع من خلال اطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية الذي تهدف من خلاله إلى تحقيق مستوى عالي من الخدمات العامة على مستوى مختلف الدوائر الحكومية الخدمية وذلك من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية في أداء أعمال مؤسساتها.

حيث كانت الجماعات المحلية في الجزائر من بين أهم القطاعات الحكومية التي سعت إلى تطبيق هذا المشروع ومواكبة التطورات التكنولوجية من أجل تحقيق النمو والازدهار والنهوض بالمجتمع وتقديم خدمة عمومية ترضى الصالح العام، وللوصول إلى هذا لا بد على الجماعات المحلية أن تقوم بتوفير كل المتطلبات التي تسمح بتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بطريقة ناجحة وللاستفادة من مزاياها بشكل صحيح، والعمل على تعميمها ونشر مفهوما.

## 1. إشكالية البحث:

وفقا لما سبق ومحاولة منا لدراسة قدرة الجماعات المحلية على توفير متطلبات تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية يمن لنا وضع إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي: ما مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قالمة)؟

ويمكن أن نشق على ضفاف هذا السؤال جملة من الاسئلة الجزئية منها:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية؟
- ما مدى توفر المتطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية؟
- ما مدى توفر المتطلبات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية؟
- ما مدى توفر المتطلبات الأمنية والتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية؟

ويمكن ايضا طرح اشكال ثانوي كالتالي:

- هل هناك اختلاف في اجابات مفردات العينة العامة عن مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية يمكن ان يعزى للخصائص العامة للعينة؟
  - 2. **فرضيات البحث:** للإجابة على التساؤلات قامت الباحثتين باستجواب العاملين في الجماعات المحلية محل الدراسة من أجل التعرف على آراءهم بالإضافة إلى جملة من الكتابات الإدارية.
  - الإدارة الإلكترونية هي التحول من الاعتماد على اسلوب الإدارة الورقية إلى اسلوب إدارة بلا ورق باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
  - توجد هناك متطلبات إدارية وبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية لولاية قلمة.
  - لا توجد هناك متطلبات تقنية ومالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية لولاية قلمة.
  - لا توجد هناك متطلبات امنية وتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية لولاية قلمة.
- الفرضيات الثانوية:
- لا يوجد تأثير حول أثر السن على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قلمة)؟
  - لا يوجد تأثير حول أثر الأقدمية على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قلمة)؟
  - لا يوجد تأثير حول المستوى الوظيفي على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قلمة)؟
3. **أهمية الدراسة:**

تمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، وفي تأثير مختلف التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عمل الإدارة، كما أن البحث تناول أهم المتطلبات اللازمة والواجب توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### 4. **أهداف الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة في التحقق من الفرضيات التي قمنا بوضعها، والوصول إلى نتيجة معينة لحل التساؤل الرئيسي لدراسة، ومعرفة الواقع الحقيقي لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية (بلديات ودوائر) ولاية قلمة، وايضا التعريف بأهمية تبني الجماعات المحلية للإدارة الإلكترونية.

## 5. المنهج المتبع:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الملائم لهذه الدراسة وهذا النوع من البحوث، يتم بواسطة استقصاء جميع افراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها.

## 6. أسباب اختيار الموضوع:

تتجلى أهم أسباب اختيار موضوع الدراسة في:

- الوعي والإدراك لأسلوب الإدارة الإلكترونية وإبراز دورها في تحسين الأداء الوظيفي؛
- إدراك الأهمية المتنامية لموضوع الإدارة الإلكترونية من طرف الجماعات المحلية في ظل التحولات الاقتصادية؛
- كان اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى، إلى الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع والذي يتناسب مع اختصاصنا في قسم التسيير؛
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر؛
- قلة الكتابات في هذا الموضوع في الجزائر.

## 7. صعوبات الدراسة:

خلال فترة إنجازنا لهذه الدراسة، صادفنا جملة من الصعوبات في الجانب التطبيقي فقد واجدنا صعوبة في التنقل إلى جميع بلديات ودوائر ولاية قلمة، ووجدنا أيضا بعض النقص في المعلومات المقدمة التي تثري الدراسة، مثل تعذر توفر الملاحق وشح المعلومات المقدمة من طرف الجهات التي تم التعامل معها، وطول فترة تقديم المعلومات اللازمة لإثراء هذه الدراسة، وكذا وجود عراقيل من قبل العمال المبحوثين بسبب عدم مبالأهم بالاستمارة.

## 8. هيكل الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اقتضت الضرورة تقسيم البحث إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: الذي يحتوي على أربع مباحث فسيتناول ماهية الإدارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات، التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية وبعدها متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني: الذي يتضمن أيضا أربع مباحث وارتأينا أن تكون نقطة انطلاقه ماهية الإدارة المحلية، نظام الجماعات المحلية في الجزائر، الإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية واخيرا دراسات سابقة.

الفصل الثالث: تحت عنوان دراسة ميدانية في بلديات ودوائر ولاية قلمة ويندرج تحته ثلاث مباحث كانت كما يلي تقديم عام لدوائر وبلديات ولاية قلمة، إجراءات الدراسة، اخيرا عرض نتائج الدراسة وتحليلها.



## تمهيد:

في هذا العصر الرقمي ومع انتشار استخدام التكنولوجيا الحديثة والتوسع الهائل في تطبيقاتها أصبح دور هذه الأخيرة في المؤسسات أكثر فعالية في رفع ادائها.

وعليه ظهرت ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تعد من ثمار الإنجازات التقنية في العصر الحديث باستخدام الحاسب الألي وشبكات الأنترنت في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة وإنجاز كل الأعمال وتقديم الخدمات لزبائن بطريقة إلكترونية كما ساهمت العديد من المشكلات الإدارية سواء في محطاتها الداخلي أو الخارجي فضلا عن سرعة إنجاز المعاملات.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبنيتها كل عناصرها وخصائصها وخاصة مختلف المتطلبات اللازم توفرها لتطبيق هذه الإدارة.

وسيتم معالجة هذا الفصل وفق اربع مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية البنية والاساسيات.

المبحث الثالث: التحول إلى اسلوب الإدارة الإلكترونية.

المبحث الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمصطلحات المرادفة:

قبل التعرف على الإدارة الإلكترونية نتطرق أولاً إلى مفهوم الإدارة بشكل عام.

1. مفهوم الإدارة:

اختلفت آراء الكتاب والباحثين إجاد مفهوم شامل أو تعريف محدد للإدارة ويعود سبب ذلك إلى أن كلا منهم ينظر إلى المفهوم من زاويته الخاصة تعبيراً عن الحالة التي يقوم بدراستها، لذلك سنحاول البحث في البعض منها وصولاً إلى تقديم تصور واضح عن معنى الإدارة ودورها في عمل المؤسسات.<sup>1</sup>

كميال Kimball وكميمبول Kimball يعرفان الإدارة بأنها: "جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسة، وتوفير كل المعدات اللازمة، ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه، واختيار موظفيه الرئيسيين."<sup>2</sup>

تعريف فرودريك تايلور Fredrick Taylor: حيث ذكر تايلور في كتابه إدارة الورشة أن الإدارة هي "المعرفة الصحيحة لنا تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها."<sup>3</sup> أما موني Money فيعرف الإدارة على أنها: "الشرارة الحيوية التي تنشط وتوجه وتراقب الخطة والإجراءات عند المنشأة."<sup>4</sup>

ويرى هنري فايول Henri Foyol في كتابه الإدارة العامة الصناعية أن "معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب."<sup>5</sup>

وذكر إيلي Appley هذا التعريف في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الإدارة الأمريكية حيث أوردت "أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين لوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسؤولية الأولى هو التخطيط والثانية هي الرقابة."<sup>6</sup>

<sup>1</sup>: صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 19.

<sup>2</sup>: ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 12.

<sup>3</sup>: محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 18.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه، ص 20.

<sup>5</sup>: مصطفى محمد بوكر، "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 43.

<sup>6</sup>: محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 23.

من استعراض التعاريف السابقة، يمكننا طرح التعريف التالي للإدارة: بأنها مختلف الإجراءات والعمليات التي تقوم بها الموارد البشرية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة لتحقيق العمل الجماعي والمسؤولية الاجتماعية لذلك العمل.

## 2. مستويات الإدارة:

تصنف المستويات الإدارية في المؤسسة على النحو التالي:<sup>1</sup>

أ. مستوى الإدارة العليا:

ويهتم هذا المستوى بالتخطيط الاستراتيجي ويرسم السياسات المستقبلية للمؤسسة والتي تحقق أهدافها على المدى البعيد ويستجيب هذا المستوى لاحتياجات المحيط الخارجي وذلك للتأكد من أن المؤسسة تتجاوب مع متطلبات ومكوناتها، أما نوع المعلومات المطلوبة لهذا المستوى الإداري تكون متعلقة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، للمؤسسة وتساعد في تحديد السياسات المستقبلية.

ب. مستوى الإدارة الوسطى:

ويهتم هذا المستوى أساساً بوضع الخطط التكتيكية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة ضمن فترات زمنية قصيرة وخدمة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

وتتراوح عملية تحقيقها عادة بين سنة وثلاثة سنوات ويعتبر هذا المستوى مسؤولاً عن ترجمة الخطط والاهداف طويلة المدى التي يحددها المستوى الاستراتيجي إلى خطط قصيرة المدى للتنفيذ. أما المعلومات المطلوبة لهذا المستوى فتخدم المنظمة في وضع الخطط التكتيكية قصيرة المدى.

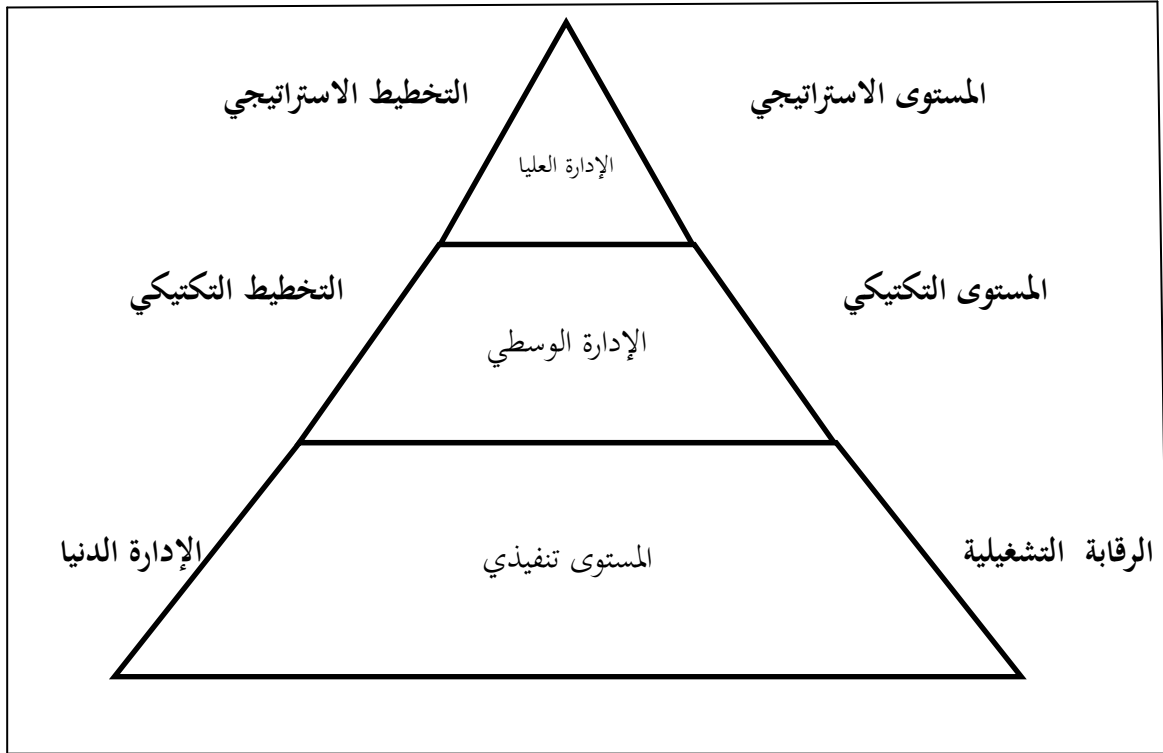
ج. مستوى الإدارة الدنيا:

ويهتم هذا المستوى أساساً بعمليات التنفيذ للخطط التكتيكية الموضوعية من قبل مستوى الإدارة الوسطى والمستوى التنفيذي ينفذ الخطط قصيرة المدى من الجزئيات إلى التفاصيل والاستفادة من موارد المحيط الخارجي للوصول إلى تحقيق أهداف المنشأة على أكمل وجه والمعلومات التي يحتاجها هذا المستوى تتمثل في الأعمال اليومية والروتينية.

والشكل رقم (01) يوضح ما تقدم من هذه المستويات:

<sup>1</sup>: علاء عبد الرزاق السالمي، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 14-15.

الشكل رقم (01): المستويات الإدارية في المؤسسة وأهدافها



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص16.

### 3. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

فرضت الإدارة الإلكترونية نفسها على واقع العمل في المؤسسات كرد فعل طبيعي لوجود واستخدام الحاسب الألي في العديد من الأعمال، وذلك باتجاه تطوير نظم العمل التقليدية إلى نظم مرنة تستطيع التفاعل مع واقع الحداثة والتطور الحاصل، توفيراً للجهد والوقت المبذول في الأعمال التقليدية، وما كانت الإدارة الإلكترونية إلا نمطاً إدارياً يستخدم ما أمكن من إنجازات ثورة التكنولوجيا والحداثة وتسخيرها في خدمة العملية الإدارية وإنجاز الأعمال.<sup>1</sup>

يعرفها نجم عبود بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد إلكترونياً وبدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة."<sup>2</sup> كما يعرفها غنيم بأنها "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: محمد عبد اشتيوي، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، فرع غزة، يونيو 2013، ص 226.

<sup>2</sup>: نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات"، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 126.

<sup>3</sup>: غنيم أحمد محمد، "الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، مكتبة العريفة، المنصورة، 2004، ص 30.

ويعرفها السالمي بأنها "عملية يمكنه جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعلومات."<sup>1</sup>

أما ياسين فيرى بأنها "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات."<sup>2</sup> ومحمود الخالدي يعرفها على أنها: "هي وسيلة لرفع الأداء وكفاءة الحكومة وليست بديلة عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية."<sup>3</sup> في حين ركز آخرون على بعض المسائل الإجرائية التي تعتمد عليها الإدارات الإلكترونية، فعرفوا الإدارة الإلكترونية بأنها "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت مع ضمان سرية امن المعلومات المتناقلة."<sup>4</sup>

ومن خلال المفاهيم السابقة للإدارة الإلكترونية يتضح أنها تنطوي على:<sup>5</sup>

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- ربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري؛
- تحسين وتطوير العمليات الإدارية داخل المؤسسة؛
- تطوير وميكنة النشاطات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات؛
- توفير الوقت والجهد والتكلفة والاستخدام الآمن؛
- السرعة والكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة للإدارة الإلكترونية يمكن لنا وضع تعريف للإدارة الإلكترونية بأنها الانتقال من إنجاز مختلف المعاملات وتقديم الخدمات من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة الإلكترونية باستخدام التكنولوجيات الحديثة من أجل استخدام أمثل للوقت والجهد والمال وتحسين أداء وكفاءة المؤسسة.

<sup>1</sup>: علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات -"، ديناميك للطباعة، القاهرة، 2003، ص 135.

<sup>2</sup>: سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 23.

<sup>3</sup>: محمد ممدوح الخالدي، "التكنولوجيا الإلكترونية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 19.

<sup>4</sup>: حسين محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية - المفاهيم الخصائص المتطلبات -"، الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 39.

<sup>5</sup>: هيثم محمود الشبلي ومروان محمد النور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 420.

4. العلاقة بين الإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

يرى بعض خبراء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية أو أن الإدارة الإلكترونية لا تعني شيئاً آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية. وهذا الرأي يضع الإدارة الإلكترونية في قالب الأعمال الإلكترونية ويفصلها بصورة غير مباشرة عن مجال الحكومة الإلكترونية ولهذا السبب جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية للدلالة على عمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العامة وبعض النظر عن طبيعة ونوع النشاط أو الخدمة العامة المقدمة سواء كانت سياسية اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية.<sup>1</sup>

ويمكن توصيف الأعمال الإلكترونية بأنها توليفة من العمليات والنظم الرقمية التي تتيح للمؤسسة أن تدير علاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية، وأن تتجاوب معها بما في ذلك استشعار تحديات المنافسة والنافسين وتهديدات بيئة الأعمال الحالية والمتوقعة، وتحديات الفرص الموجود واستشعار احتياجات الزبائن.<sup>2</sup>

ويذكر مصطلح التجارة الإلكترونية عادة كمفردات للأعمال الإلكترونية ولكن يرى الباحث ان مصطلح الأعمال الإلكترونية اشمل من مصطلح التجارة الإلكترونية لأن التبادل الإلكتروني للمعلومات وتقديم الدعم والإسناد للزبائن هي أنشطة بطبيعتها غير تجارية ولكنها أنشطة اعمال.<sup>3</sup>

حيث ان التجارة الإلكترونية تعرف بأنها عملية البيع والشراء وتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات الحاسوب بما في ذلك الأنترنت.<sup>4</sup>

مما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي تكوين أشمل من الأعمال الإلكترونية وأوسع منها، مثلما أن الأعمال الإلكترونية نفسها هي أوسع وأشمل من التجارة الإلكترونية.<sup>5</sup>

أما الحكومة الإلكترونية فهي أتمته التعامل لتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة بعضها ببعض أو بينها وبين القطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية أو بينها وبين المواطنين، محققة بذلك انخفاضاً كثيراً في أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها، في تسليم مبسط للخدمات إلى المواطنين باستخدام الوسائل الإلكترونية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>: محمد جمال أكرم عمار، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة، 2009، ص 29.

<sup>2</sup>: غسان عيسى العمري وسلوى امين السامرائي، "نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر"، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان 2008، ص 164.

<sup>3</sup>: محمد جمال أكرم عمار، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، مرجع سابق، ص 30.

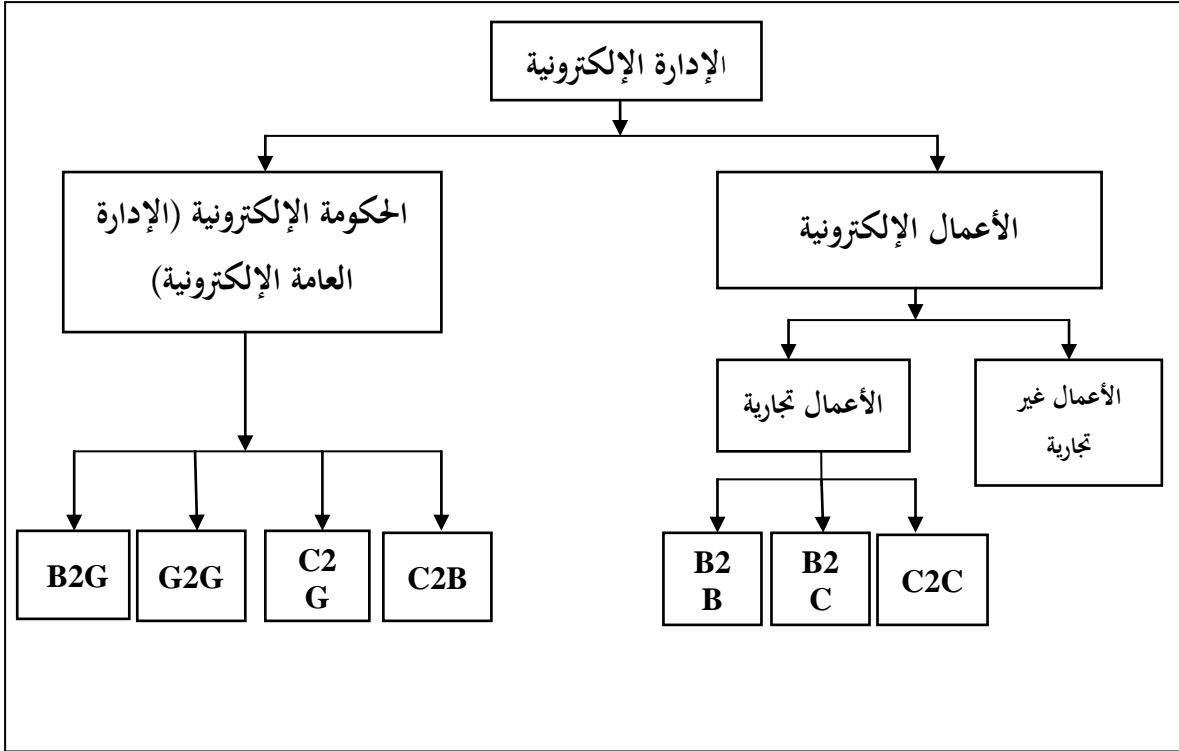
<sup>4</sup>: غسان عيسى العمري وسلوى امين السامرائي، "نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر"، مرجع سابق، ص 166.

<sup>5</sup>: بشير عباس العلاق، "الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، 2005، ص 192.

<sup>6</sup>: عادل حرحوش المرفجي، "الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2007

وبناء عليه نستخلص أن الإدارة الإلكترونية هي الغطاء الذي ينطوي تحته كلا من الأعمال الإلكترونية والإدارة العامة الإلكترونية (الحكومة الإلكترونية). ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل رقم (02):

شكل رقم(02) علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة



المصدر: التكريتي سعد غالب ياسين والعلاق بشير عباس، "الأعمال الإلكترونية"، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002، ص 21.

### المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية:

لن يحتاج الباحث إلى طول عناء لعقد مقارنة بين نظامي الإدارة التقليدي، والإلكتروني، وغالبا فإن كل ميزة في الإدارة الإلكترونية هي أمر كانت تفتقده الإدارة التقليدية، ويؤثر فقده بالسلب في أدائها وفعالية دوائرها ويمكننا الوقوف على أبرز الفوارق بين الإدارتين، في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

أ. الحفظ: ففي حين كان كثير من المعاملات الورقية في النظام التقليدي يتعرض للتلف مع مرور الوقت، أصبح الملف الإلكتروني الذي يضم المعاملة ضمن محتوياته محفوظا في مأمّن من التلف والتقادم في الموضع المخصص له على الشبكة الإلكترونية لجهة الإدارة التي يوجد لديها الملف، بالإضافة إلى تأمين كثير من جهات الإدارة الإلكترونية محتوياتها باستخدام أكثر من وسيط تخزين إلكتروني، احترازا من حدوث أي عارض للشبكة الأم.

ب. الضياع: وهناك مشكلة كبرى يتورط بها المتعاملون أو المراجعون لدوائر الإدارة الإلكترونية، تتركز في احتمال أن يحدث كثيرا، وهو ضياع معاملاتهم بين أكداس المعاملات الأخرى، أو ضياعها بين كومة أوراق ألقيت في

<sup>1</sup>: حسين محمد حسين، "الإدارة الإلكترونية - المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 46.

سلة النفايات بالخطأ، إن هذه المشكلة قد تكون كارثية بالنسبة إلى المراجع، وبخاصة إذا كانت تلك الورقة تخص معاملة على درجة من الحساسية وكان من تبعات ذلك إلحاق الضرر أو خسائر جسيمة يصاحب المعاملة أو جهة الإدارة، وهو الأمر الذي لا يوجهه إطلاقاً مراجع الإدارات الإلكترونية، نظراً إلى أنه لا سبيل إلى فقدان أي بيان أو معاملة أو ملف من الملفات التي حفظها على الشبكة الإلكترونية إلا في القليل النادر.

ج. الاسترجاع: الحصول على للمعلومة ما أو معاملة من أحد الملفات الورقية للنظام التقليدي الأمر بالغ الصعوبة نظراً إلى تكديس الملفات والمعاملات مما قد يحتاج إلى ساعات أو أيام، فالانتقال إلى الأرشيف للبحث عن ملف تائه بين مئات وربما آلاف الملفات، رحلة شاقة، في حين أن مثل هذا الأمر لا يكلف الباحث في أرشيف الشبكة الإلكترونية عن هذه المعاملة أو هذا الملف أكثر من الضغط على الزر المعني في لوحة المفاتيح ليخرج تاريخ معاملات المراجع كاملاً، وليس فقط تلك المعاملة.

د. التكاليف: نظام الإدارة التقليدي الورقي تأسس على ضرورة احتفاظ الإدارة بهذا الركام من الملفات والأوراق يكبد جهد الإدارة الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ تلك الملفات والمعاملات، وصيانة المكان (الأرشيف) الذي تحفظ فيه يحدث هذا في الوقت الذي لا يكلف الأمر فيه في ظل الإدارة الإلكترونية هـ. أكثر من ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت البيانات أو المعلومات أو المعاملات عليها سلفاً، دون حمل عناء صيانة مبان أو حفظ أو تجديد، وأيضاً دون تكبد خسائر أو نفقات إضافية.

و. المكان: يعد حفظ المعاملات الورقية وتخزين ملفاتها التي قد تتجاوز أعدادها أرقاماً تتخطى حاجز الأصفار الستة، من أكبر المشكلات التي تواجه الإدارات التقليدية، إذ أن ذلك سيضطر الإدارة إلى توفير مخازن ضخمة لتلك المعاملات فضلاً عن توفير طاقم عمالة و موظفين وغيرهم، مهمتهم فقط إدارة هذه المخازن والحصول على أحد الملفات حين طلبه مما يرهق تلك الإدارات التقليدية ويعطل مواردها ويتلعب جهودها المهذرة في الحفظ والتخزين، أما الإدارة الإلكترونية فإن هذا الأمر ربما لا يدخل في حساباتها على الإطلاق، حيث تتسع شبكاتها لملايين - بل مليارات - الملفات، في حين قد لا يحتاج مجموع الأجهزة التي تحمل عليها تلك الشبكة حجم غرفة صغيرة.

ز. الحماية: من ميزات الإدارات الإلكترونية التي لا تتوفر للإدارات التقليدية تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفاتها ومعاملاتها بالحذف أو الإضافة. فهذه كلها أمور أصبحت غير واردة في حساب المتعامل مع الإدارات الإلكترونية الذي يدرك أن واقع معاملته وبياناته المحمية المخزنة على شبكة الإدارة الإلكترونية لا سبيل لأحد في الوصول إليها، وأن البرامج الحاسوبي الدقيق للشبكة سيمنحه فرصته بناء على بياناته، بعيداً عن التدخل البشري.

ح. التوثيق والضبط: الإدارات الإلكترونية يمكنها بكل يسر وبفعل برامج التقنية التي لا تتوقف عند جديد تسجيل أي إجراء يتم على الشبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية التي تم فيها، مما يضمن لتلك

الإدارات أعلى مستوى من الدقة والتوثيق ومدخلاتها ومخرجاتها ومعاملاتها التي تحكمها النظم والبرامج فائقة الدقة والحماية والأمان للإدارات الإلكترونية.<sup>1</sup>

ط. الإجراءات: تكشف النظرة العميقة إلى طبيعة كل من مفهوم الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، وإلى طبيعة الممارسات في كلتا الإدارتين، عن أوجه اختلاف جوهرية، منها: أن إجراءات الإدارة الإلكترونية ليست بتلك المباشرة التي يعتمد عليها نظام الإدارة التقليدية، حيث لا يلتقي المراجع لدوائر الإدارة الإلكترونية مسؤولاً أو موظفاً على مكتبه أو موظف خطوط أمامية، مثلما يحدث في النظام التقليدي، فمراجع الإدارة الإلكترونية قد يتعاطى مع برنامج حاسوبي نظمت خلاله عمليات دقيقة محددة ينفذها المراجع عبر قائمة من المراجع التي يقوم بتنفيذها على لوحة مفاتيح جهازه إن كانت المعاملات عبر الأنترنت أو عبر مكان الإدارة الموجودة في الكيائن المخصصة لذلك الغرض كالصرفات الآلية مثلاً.<sup>2</sup>

ي. طبيعة اللقاء: في حال الإدارة الإلكترونية يختفي دور الوسائل المباشرة التي يلتقي خلالها طرفا العملية الإدارية (المراجع وممثل الجهة)، كالتليفونات أو المراسلات أو الفاكسات، ويستبدل بها الوسيط الإلكتروني الذي يوفر هذا اللقاء الافتراضي الذي يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد أثناء إجرائها سوى أحدهما فقط، بينما يمثل الآخر البرنامج الحاسوبي أو بريده الإلكتروني الذي سيطع عليه المسؤول لاحقاً، أو يؤدي البرنامج الخدمة بناء على بيانات غذي بها سلفاً تحدد قبول الأمر أو رفضه، إذ تبدلت وسائل التعامل أيضاً، مما أتاح مزيداً من البعد عن شخصية المعاملات، وخضوعها أو عدم خضوعها للارتياح أو التعب أو الوساطة من قبل أحد الطرفين.

ك. التفاعل: تتميز الإدارات الإلكترونية بالتفاعل السريع، إذ واحد ي يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في وقت واحد، والرد عليها جميعاً بسرعة فائقة وفي وقت واحد بإعطاء أمر واحد لرسالة محددة للوصول إلى عدد هائل من الأفراد، كأن ترسل إحدى الجهات الحكومية إشعاراً بالتعيين، أو منح الأراضي أو تسليم الوحدات السكنية، أو رسائل التوعية لآلاف بل ملايين المستلمين المحملة عناوينهم الإلكترونية على الشبكة، في لحظة واحدة وبالأمر نفسه.

ل. السرعة: السرعة الفائقة في تفاعل الإدارات الإلكترونية مع مراجعيها تمنحها ميزة لم يكن من الممكن حتى تخيلها، في عهود الإدارات التقليدية التي تعتمد على المكاتبات الورقية، أو حتى المكالمات الهاتفية، مما يحتاج إلى أيام وربما أشهر لإنجاز مشروع ما من تلك المشروعات.

م. مدة الخدمة: يضاف إلى ميزات الإدارة الإلكترونية ميزة أخرى، من الصعب توافرها للإدارات التقليدية، هي محدودية ساعات الدوام للإدارات التقليدية التي لا يتسع وقت دوامها الرسمي لاستقبال مراجعيها إلا في عدد محدود من الساعات على مدى أيام محددة في الأسبوع قد لا تتجاوز الخمسة، في حين تتوفر خدمات

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص 47.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 48.



الإدارات الإلكترونية أربعاً وعشرين ساعة، إذ يمكن تنفيذ الأوامر على شبكتها في أي وقت سواء من الأجهزة الخاصة، ويمكن أيضاً على مدار اليوم تلقي المعاملات، حيث إن ذلك كله ينفذ وفق برنامج معد سلفاً للرد بالسلب أو الإيجاب على الأوامر التي ترد إليه حسب مطابقته بياناتها أو مخالفتها إياها.

ن. المهام: هناك إدارات ذات مهام خاصة (كالجوازات مثلاً) لديها من الإجراءات الكثيرة المتداخلة، ما يصعب تحقيقه في ظل النظام التقليدي للإدارة، وفي ظل الإدارات الإلكترونية الحديثة أصبح هذا النوع من الإدارات يؤدي عملياته المتداخلة بيسر وسهولة من خلال تلك الإمكانيات الفارقة التي أتاحتها التقنية.<sup>1</sup>

س. استثمار الموارد: تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بأنها إدارة تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها، ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم في هذه المعلومات وإدارتها على النحو الذي يخدم خططها وأهدافها أو مشروعاتها الخدمية أو التنموية، معتمدة على الأنترنت والمعرفة بوصفها رأس مال تلك الإدارات الإلكترونية، يحدث ذلك بين أطراف التعامل بسرعة فائقة، وفي كل موقع.

ع. التطور: يرى كثير من المفكرين والباحثين أن الإدارة الإلكترونية في واقعها النظري تطور طبيعي للفكر الإداري والمدارس الفكرية الإدارية، فقبل أكثر من مئة عام من الزمان بدأ فكر المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وكان الفكر الكلاسيكي آنذاك طفرة ونقله حضارية ومدنية تمثلت في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر والإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ووظائف الإدارة ل (هنري فايول)، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية ل (إلتون مايو)، ثم المدخل الكمي، ثم مدرسة النظم، ثم المدرسة الموقفية ثم المنظمة المتعلمة، وأخيراً الإدارة الإلكترونية.

ف. العلاقة: إن واقع الإدارة التقليدية بالنسبة إلى الإدارة الإلكترونية، أشبه بعلاقة الماضي بالحاضر.

ومنه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية في مقارنتها بالإدارة التقليدية عملت على ما يلي:<sup>2</sup>

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين؛
- إلغاء التقسيم التقليدي الممثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت؛
- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية؛
- زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسين المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان؛
- إن استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الأعمال وصعوبة في إنجازها؛
- اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات؛

<sup>1</sup>: المرجع نفسه: ص 52.

<sup>2</sup>: العربي بوعمامة ورفاد حليلة، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014، ص ص 42-43.

■ معاناة المؤسسات غير ربحية من مشكلات مشتركة مثل تناقص الدعم المادية لهاكلها التنظيمية والتكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليها.  
أي أن الإدارة الإلكترونية عملت على اختصار الوقت والمسافات وتسريع الإجراءات بأقل جهد وتكلفة عكس الإدارة التقليدية.

### المطلب الثالث: أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية:

تعددت اهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية نذكر أهمها:

#### 1. أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إن الاهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية:<sup>1</sup>
- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع؛
  - تقليل التكاليف المتعلقة بالعمليات الإدارية؛
  - زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
  - استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تقليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
  - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء؛
  - القضاء على الأرشيف الورقي واستبداله بالأرشيف الإلكتروني وبالتالي تقليص كل من تكاليف الورق والمكان؛
  - القضاء على البيروقراطية بمفهومه الجامد وتسهيل وتقسيم العمل والتخصص به؛
  - إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن؛
  - محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية؛
  - إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل علي رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق؛
  - تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup>: خالد محمود إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، القاهرة، 2010، ص51-52.

## 2. فوائد الإدارة الإلكترونية:

إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للفوائد التي تحققها. وفيما يلي أهم فوائد الإدارة الإلكترونية:<sup>1</sup>

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى؛
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة؛
- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

### المطلب الرابع: خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص والمبادئ وهي موضحة في ما يلي:

#### 1. خصائص الإدارة الإلكترونية:

- تعمل الإدارة الإلكترونية على الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني، وتتسم الإدارة الإلكترونية بمجموعة من السمات في البنود التالية:<sup>2</sup>
- استخدام أمثل للوقت والمال مع تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى الأعمال من خلال استخدام أساليب متطورة للعمل الفوري وللأعمال اليومية؛
  - تقليل الجهد المبذول في إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها في زمن قصير للاستفادة من عملية اختصار الوقت بالاستعانة بنظم البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد؛
  - تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات مع مراعاة الدقة والشمولية لتغطي جميع جوانب المعاملات والعمليات الإدارية والوحدات المرتبطة بها وتقديم معلومات جيدة لمراكز اتخاذ القرار وتسهيل تبادل المعلومات؛

<sup>1</sup>: موسي عبد الناصر ومحمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 09، الجزائر، 2011، ص 89.

<sup>2</sup>: عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، "الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 70.

- إلغاء عامل المكان والتخاطب مع الموظفين وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال مؤتمرات الفيديو وإعداد الاجتماعات عن بعد؛
- تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت أو الأترانت بدون أن يضطر العملاء من الانتفال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم وتقليل الازدحام أمام مكاتب. وتيسير التعامل من خلال النماذج والقوائم الإلكترونية المتاحة؛
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء أو الجمهور المستفيد.

## 2. مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي:<sup>1</sup>

أ. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح ب:

- التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها ومعرفة كنهها؛
- ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع؛
- القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة؛
- تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.

ب. التركيز على النتائج: ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان، فإذا قلنا مثلا، " أن التكنولوجيا تم توطئها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية، فإن اختيار الدولتين وانخراطهما في الحرب قد جاء ليعين أن التكنولوجيا فعلا متوطنة في البلدين، وأن ألمانيا واليابان استردتا قوتها في أقل من نصف قرن".

ج. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكاتب وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

<sup>1</sup>: عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغراب السلامي، بيروت، 2006، ص 189-190.

د. التغيير المستمر: وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

هـ. تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات:

يقول العارفون بخبائيا موضوع الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات بأنها بحاجة إلى تهيئة مناسبة كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها وبالتالي تحقيق النجاح المراد الوصول إليه دون خسارة في الوقت والجهد هباء، علما أن الإدارة تتأثر بمجمل العناصر المحيطة بها، كما أن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يأخذ عدة متطلبات بعين الاعتبار.

### المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية:

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ اشكالا مختلفة، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:<sup>2</sup>

أ. شبكة الأنترنت: وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الالية مكونة بذلك من حواسيب الية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدوا وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد.

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الأنترنت للإدارة يمكن أن نذكر:

- خدمة: (File Transfer protocol).
- خدمة المحادثات: إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا وفق أنماط ثلاثة:
- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة؛
- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة؛
- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات.

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص 191.

<sup>2</sup>: عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري تخصص الديمقراطية والرشادة، قسنطينة، 2010/2009، ص ص 26 - 27.

كما توفر الأنترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها:

- خدمة الاتصال عن بعد: حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكرفون، بواسطة الأقمار الصناعية.
- خدمة البريد الإلكتروني: هو احد اوجه استخدام الأنترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها إلا ثواني إلى أي رقعة في العالم.
- خدمة شبكة الويب: إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الأنترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة بشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات).

وبالتالي كان لشبكة الأنترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، حيث قدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وطريقة الإدارة التقليدية.

ب. الشبكة الداخلية للمؤسسة (الأنترنت): هي شبكة المؤسسة الخاصة، وتعتمد على تقنية الأنترنت وتقوم الشبكة الداخلية للمؤسسة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المؤسسة من معلومات داخلية وتقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، ولا يمكن لغيرهم الدخول إلى موقع الشبكة، وتقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من معلومات، بواسطة ما يطلق عليه بجدران النار.

ج. الشبكة الداخلية للمؤسسة والعملاء (الإكسترنات): هي عبارة عن شبكات أنترنت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجين، محولين من داخل المؤسسة الداخلية، والإكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المؤسسة، أو الشركة أو المجهزين، إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترنات تقديم كلمة المرور، لأنها مؤسسة خدمتها لا توجه لكل الناس، بقدر ما أن استخدامها موجه لفيئة معينة.

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث الأنترنت، الانترنت، الإكسترنات هي شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل، فشبكة الأنترنت لها ارتباط مع الشبكة المؤسسة الخارجية، كما ان شبكة الانترنت تعتبر حجر الاساس، ونقطة الانطلاق الأساسية الي شبكة المؤسسة الخارجية، ومن شبكتي الانترنت والاكسترنات يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية سواء في بيئتها الداخلية أو في إدارة علاقتها مع بيئتها الخارجية.<sup>1</sup>

ومنه تظهر أهمية البناء الشبكي على الإدارة الإلكترونية وهذا من خلال ما يوفره من ربط بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة او خارجها، حيث يتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط المباشر.

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص 28.

المطلب الثاني: عناصر وملامح الإدارة الإلكترونية:

سنتطرق في ما يلي اهم عناصر وملامح الإدارة الإلكترونية.

1. عناصر الإدارة الإلكترونية:

لا يمكن بحال من الأحوال النظر إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها مجموعة من التطبيقات العملية لتقنية تستخدم لدى جهة إدارة ما لتيسير بعض أعمالها، كما لا يمكن أن نعدها إجراءات تلقائية يبادرها مجتمع ما أو شطر منه بفعل تأثير الثقافة العالمية، أو إنما مجرد انتقال لعدوى ممارسة التقنية إلى بعض الأفراد أو حتى بعض الجهات.

إن التعاطي مع التقنية وتطبيقها بهذا المفهوم ربما يوجد حالة من الفوضى تجهض تجربة التقنية في المجتمع فتقنية أداة في يد الأفراد وجهات الإدارة، شأنها شأن أي أداة من الأدوات قد يؤدي سوء استخدامها إلى آثار سلبية تؤدي غالباً إلى عكس الناتج المطلوب.<sup>1</sup>

ومما تقدم نري أن على الجهة المعنية إن أرادت تعميم التطبيقات التقنية على دوائرها أو تعاملات هيكلها التنظيمي أن تدرك تلك العناصر والمكونات التي عليها الإدارات الإلكترونية، والتي ينبغي أن تكون نصب اعين المسؤولين والقائمين على شؤون الإدارات، بوصفها إمكانات ينبغي توفرها أولاً قبل الخوض في هذه التجربة، ومن تلك العناصر:<sup>2</sup>

أ. الإطار البشري: ويجب أن يكون مؤهلاً وعلى إطلاع دائم على الحديث عن مجاله حتى يصبح قادراً على استخدام التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئته عمله أن يكون محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعود على البحث على المعلومة من خلال ما هو متاح قادر على التعامل مع العملاء، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

ب. الشبكات: وهي عبارة عن نظام اتصالات (مثل نظام الهاتف) لربط أجهزة الحاسوب ببعضها بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات والأجهزة الطرفية والارسال واستقبال المعلومات والبيانات. ويمكن تقسيم الشبكات حسب النطاق الجغرافي إلى:

- شبكة المناطق المحلية: وهي شبكة الاتصالات وتبادل المعلومات عبر المسافات الصغيرة، عادة ما تكون ضمن مسكن أو مكتب أو ضمن بناية أو بضع بنايات متجاورة في محيط منظمة جغرافية محددة ومتقاربة، لا تتجاوز بضع كيلومترات. وتتطلب معظم الشبكات المحلية العمل من خلال الانترنت.

- شبكة المناطق الواسعة: حيث تمتد إلى مسافات جغرافية واسعة ويشتمل الربط والاتصال فيها عادة على أشكال متنوعة من الكابلات المتطورة، وكذلك الاتصالات الفضائية.

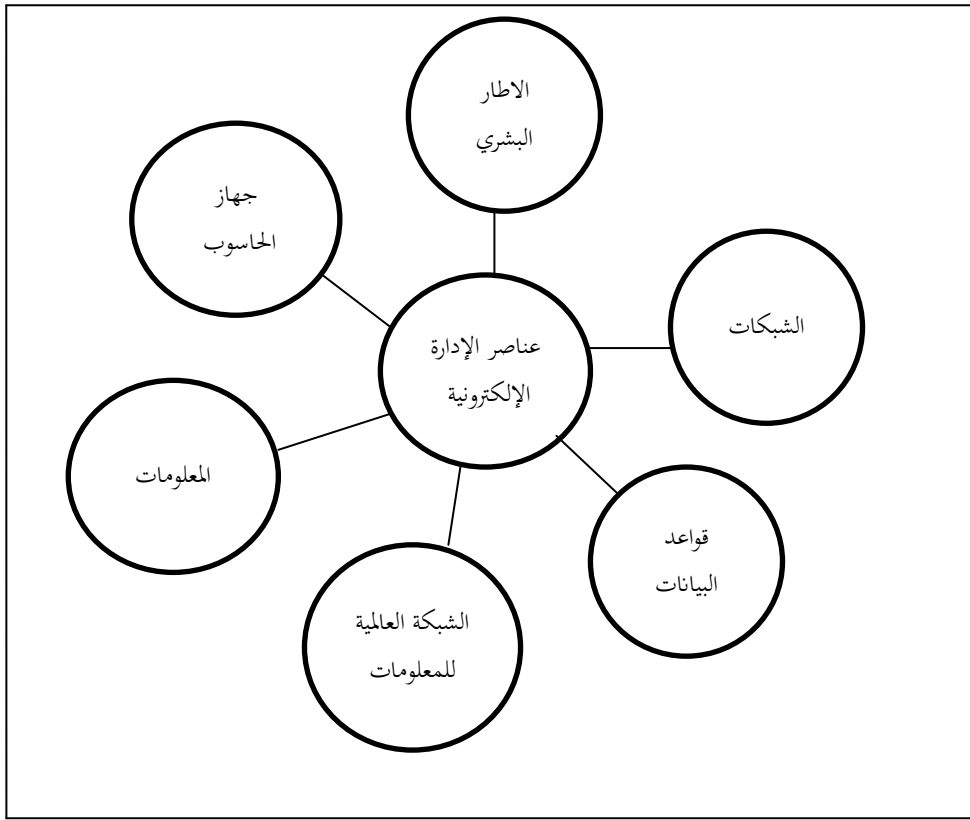
<sup>1</sup>: حسين محمد حسين، " الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات"، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup>: ايهاب خميس احمد المير، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية"، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2007، ص 37 - 39.

ج. قواعد البيانات: وهذه تسهل على المستخدمين البحث والحصول على المعلومات وتساعد على اتخاذ القرار.  
 د. الشبكة العالمية للمعلومات: وهذه عبارة على شبكة عملاقة لا تحدها حدود ولا تضمناها مساحة واحدة وتتكون من مجموعة كبيرة من شبكات الحاسوب المرتبطة ببعضها بواسطة خطوط الاتصال المختلفة.  
 هـ. المعلومات: والمراد بهذه المعلومات المشاركة فيها وتبادلها بين أعضاء الشبكة الداخلية ويمكن أن تكون هذه المعلومات على صيغة بيانات.

و. جهاز الحاسوب: وهذا هو العنصر الأهم ونافذة التواصل والتخاطب بين أفراد الشبكة.  
 والشكل رقم (03) يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (03): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين

## 2. ملامح الإدارة الإلكترونية:

- يمكن عرض أبرز ملامح الإدارة الإلكترونية الحديثة من خلال النقاط الآتية:<sup>1</sup>
- اعتماد تقنية المعلومات والاتصالات كأداة رئيسية في إدارة التقنية.
  - توظيف تلك التقنية في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه؛
  - الاستفادة من تقنية المعلومات في تحسين جودة خدمة الإدارة الحديثة، وربطها بكل جديد وربط فاعلية أداؤها؛

<sup>1</sup>: حسين بن عبد الحسن، " الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق"، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية نوفمبر 2009، ص 07.



- يمكنه جميع الأنشطة الإدارية، مع الحرص على تحديثها باستمرار، على أن يبسط استخدامها لجميع المتعاملين، بما يضمن الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات؛
- الاعتماد على برامج التقنية الحديثة في ترشيد الوقت والجهد واختزالهما قدر الإمكان؛
- إضافة عنصر السرعة إلى شرط الجودة في تقديم الخدمة النهائية.

### المطلب الثالث: وظائف وأنظمة الإدارة الإلكترونية:

#### 1. وظائف الإدارة الإلكترونية:

قد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثروة التقنية إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية؛ من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات. ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في إحداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط، وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد.<sup>1</sup>

أ. التخطيط الإلكتروني: وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماما عن التخطيط التقليدي إلى أن هناك اختلافات أساسية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط؛
- أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيء استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر؛
- التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام بشكل بين الإدارة والعاملين، بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى أسفل حيث أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي ينفذون.

ب. التنظيم الإلكتروني: عرف التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق الآلي وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة ومستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات المتعلقة بالزائرين إلكترونياً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: ادريس ثابت عبدالرحمن، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 207.

<sup>2</sup>: نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات"، مرجع سابق، ص 236-237.

<sup>3</sup>: أحمد محمد سمير، "الإدارة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 259.

إن التنظيم الإلكتروني للمؤسسات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات إحداث وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المقترح، كما يتطلب أيضا تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:<sup>1</sup>

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا؛
- إدارة الدعم التقني للمستفيد؛
- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

أ.التوجيه (القيادة) الإلكترونية: لا يعني التوجيه بأي حال من الأحوال تنفيذ الأعمال، بل هو توجيه لأفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول الى الأهداف المنشودة، من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى طريق الصحيح وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه.<sup>2</sup>

تعتبر القيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية ولكن ليس من منطلقات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير فلكل تدور فيه الإدارة بل من منطلق القيادات المتعددة مطلعة على كل جديد المنطلقة دائما إلى أفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة لتطور تماشيا مع مسيرة التقنية.<sup>3</sup>

■ أنماط القيادة الإلكترونية: وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم أنماط القيادة الإلكترونية إلى ثلاثة أنماط هي:<sup>4</sup>

- القيادة التقنية العملية: أي التي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الانترنت، وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة مع الجودة؛
  - القيادة البشرية الناعمة: ويعني بهذا القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها؛
  - القيادة الذاتية: ويعني بها قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت.
- إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة. ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: غنيم أحمد محمد، "الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، مرجع سابق، ص ص 60-61.

<sup>2</sup>: حسين محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية المفاهيم - الخصائص - المتطلبات"، مرجع سابق، ص 92.

<sup>3</sup>: المرجع نفسه، ص 93.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه، ص 98.

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام؛
- فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات؛
- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات؛
- البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة؛
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

ب. الرقابة الإلكترونية: إن الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفع مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:<sup>2</sup>

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية؛
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنتائج بدلاً من الرقابة بالتقارير؛
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة: فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولاً وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية؛
- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج؛
- أن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت ولأزمات في المنظمة.

## 2. أنظمة الإدارة الإلكترونية:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأنظمة تتمثل في الآتي:<sup>3</sup>

- أنظمة المتابعة الفورية؛
- أنظمة الشراء الإلكتروني؛
- أنظمة الخدمة المتكاملة؛
- النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل:

<sup>1</sup>: نجم عبود نجم، " الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، مرجع سابق، ص 267- 268 .

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 270.

<sup>3</sup>: محمد ممدوح الخالدي، " التكنولوجيا الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 21.

- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم؛
- النظم الخبيرة والذكية؛
- نظم تطوير العملية الإنتاجية ( نظم التصميم والجودة، والموردين..)؛
- نظم تطوير العلاقات مع مؤسسات التمويل ومنها البنوك الدولية والبورصات العالمية.

#### المطلب الرابع: مجالات الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي:<sup>1</sup>

أ. الحكومة الإلكترونية: تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية المركزية بشفافية عالية.

ب. التجارة الإلكترونية: التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن أن يتحقق الموقع من خلال البطاقات البنكية وتقصد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

ج. الصحة الإلكترونية: تقوم بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.

د. التعليم الإلكتروني: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمؤسسة أو عبر شبكة الانترنت.

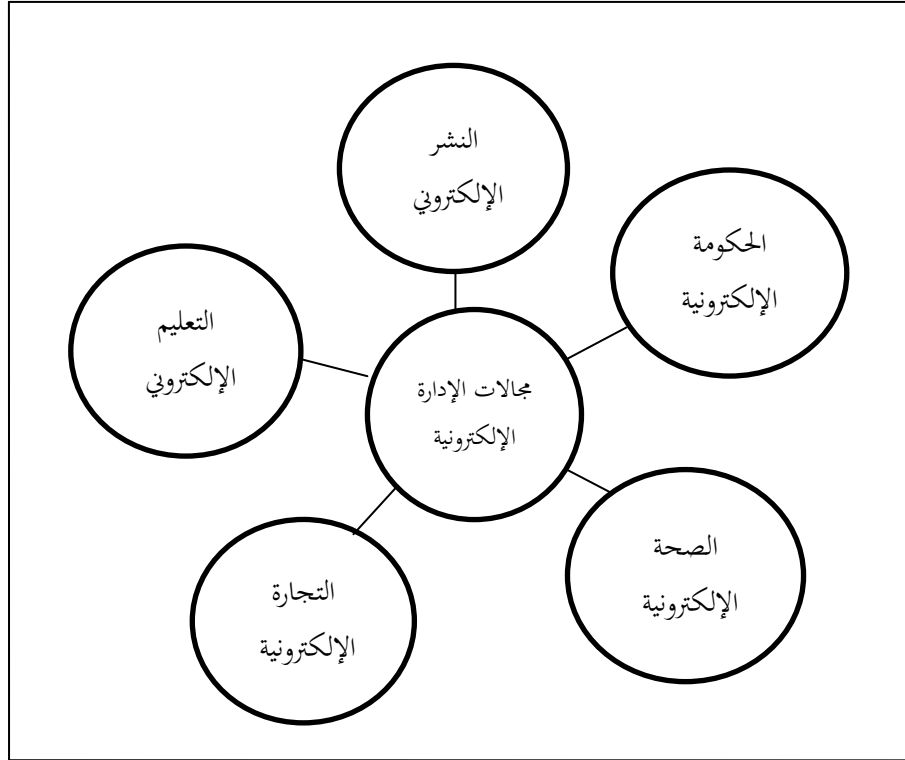
هـ. النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.<sup>2</sup>

والشكل رقم (04) يوضح مجالات الإدارة الإلكترونية:

<sup>1</sup>: خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 56.

الشكل رقم (04): مجالات الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية:

إن التحول دفعة واحدة من النمط التقليدي، للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التدرج في التحول من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف المؤسسة لذلك فإن أفضل طريقة للوصول إلى التطبيق السليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية، في المؤسسات هو الاستغلال الأمثل للوقت والجهد والمال ورسم خطة عمل مدروسة للوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مراحل الانتقال السليم إلى الإدارة الإلكترونية:

إن أفضل طريقة للوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل طبعاً على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي إذ لا يمكن الانتقال من نظام إداري تقليدي مهترئ ومتعفن وفاسد إلى نظام إلكتروني هكذا دفعة واحدة لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضاً أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس

ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه.<sup>1</sup>

وعلى العموم فإن هذه المراحل هي:

أ. مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ملاحظة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.<sup>2</sup>

ب. مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل: وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك.<sup>3</sup>

ج. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين من عدد الشعب عال وللشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي %25، %30 من عدد الشعب) عال وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.<sup>4</sup> وخلاصة ما سبق أن التحول للإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومنها:

- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة ولتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية؛
- تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة؛
- توثيق وتطوير إجراءات العمل؛

<sup>1</sup>: محمود الصبحي، "الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 111.

<sup>2</sup>: خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup>: ربحي مصطفى عليان، "البيئة الإلكترونية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 22 - 23.

<sup>4</sup>: خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 59.

- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛

- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً؛

- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً.

بإضافة إلى:

د. مرحلة إصدار التشريعات و القوانين المتعلقة بالمعاملات الإلكترونية:<sup>1</sup>

على جهة الإدارة أن تقوم بعملية مسح تشريعي شامل للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات من قبل

هيئات متخصصة بالمعلوماتية والقوانين لمعرفة مدة مواكبتها لإجراءات الإدارة الإلكترونية أو اختلافها معها وأن

تقترح تشريعات جديدة أو تعديلات على التشريعات القائمة بحيث تكون الأهداف المرجوة ما يلي:

- إعطاء مشروعية للأعمال الإلكترونية وتحديد ما يباح منها وما يحرم والعقوبات المقررة على جرائمها؛

- إلزام الأجهزة الحكومية بأن تضع معلوماتها وتعليماتها وإجراءاتها على شبكة الأنترنت أولاً بأول بسرعة

واستمرار حتى يكون الوصول إليها سهلاً ومتيسراً إلكترونياً؛

- إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية واعتمادها في المحاكم بديلاً عن الوثائق الورقية ذلك أن الإدارة

التقليدية تعتمد على أن يقدم المستدعي وثائقه شخصياً لكل مؤسسة حكومية بينما تتيح الإدارة الإلكترونية

انتقال تلك الوثائق بين المؤسسات الحكومية بشكاً مباشراً ويجب أن يضمن التشريع تنظيم عملية الانتقال

وكيفية استخدام المؤسسة للوثيقة ومدة الاحتفاظ بها؛

- إعطاء مشروعية لإثبات الشخصية الإلكترونية برقم معين أو بحساب بنكي مثلاً وكذلك منح مشروعية

لاعتقاد التوقيع الرقمي الذي قد يكون سريراً وحمايته من التزوير والعبث؛

- وضع معايير ثابتة وشفافة للإجراءات والمتطلبات الحكومية وذلك حتى يتم الحد من تدخل المسئول في تعبئة

النماذج؛

- تحديد شروط الوصول إلى سجلات المواطن وطريقة استعمال تلك السجلات مع ضمان حماية وسرية

المعلومات فيها؛

- السماح بالدفع الإلكتروني للضرائب والرسوم وأجور الخدمات المرفقية وأثمان الطابع وغيرها بديلاً عن الدفع

النقدي وفي الوقت نفسه حماية بطاقة الدفع من التزوير وإساءة الاستخدام؛

- اعتماد البريد الإلكتروني ووضع شروط التحقق من المرسل للحد من إمكانية الاستخدام من قبل الغير؛

- إعطاء شرعية للشراء والبيع بالنظام الإلكتروني بديلاً عن العطاءات التي تستدعي تسليم الظروف المختومة في

وقت محدد وفي الوقت نفسه حماية المعلومات في العروض و ضمان في الوقت المحدد.

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص 60.

المطلب الثاني: خطوات إدخال الإدارة الإلكترونية:

وعندما نتخذ قرار اوليا في تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسستنا لابد من التأكد من عدة امور اهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل الكلف التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة وهل تتوفر لديه العناصر الاساسية لنجاح هذه الإدارة وإلى اخره من تساؤلات تتطلب الاجابة عليها ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

أ. إعداد الدراسة الأولية: وإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الادارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الادارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الادارة العليا علي بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير؛
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم الحاجة الي تطبيق الادارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية.

ب. وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية من قبل الادارة العليا في تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة او المؤسسة لابد من اعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ج. تحديد المصادر: تحديد المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والاجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية في هذه الادارة او المؤسسة.

د. تحديد المسؤولية: إن تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة اليها.

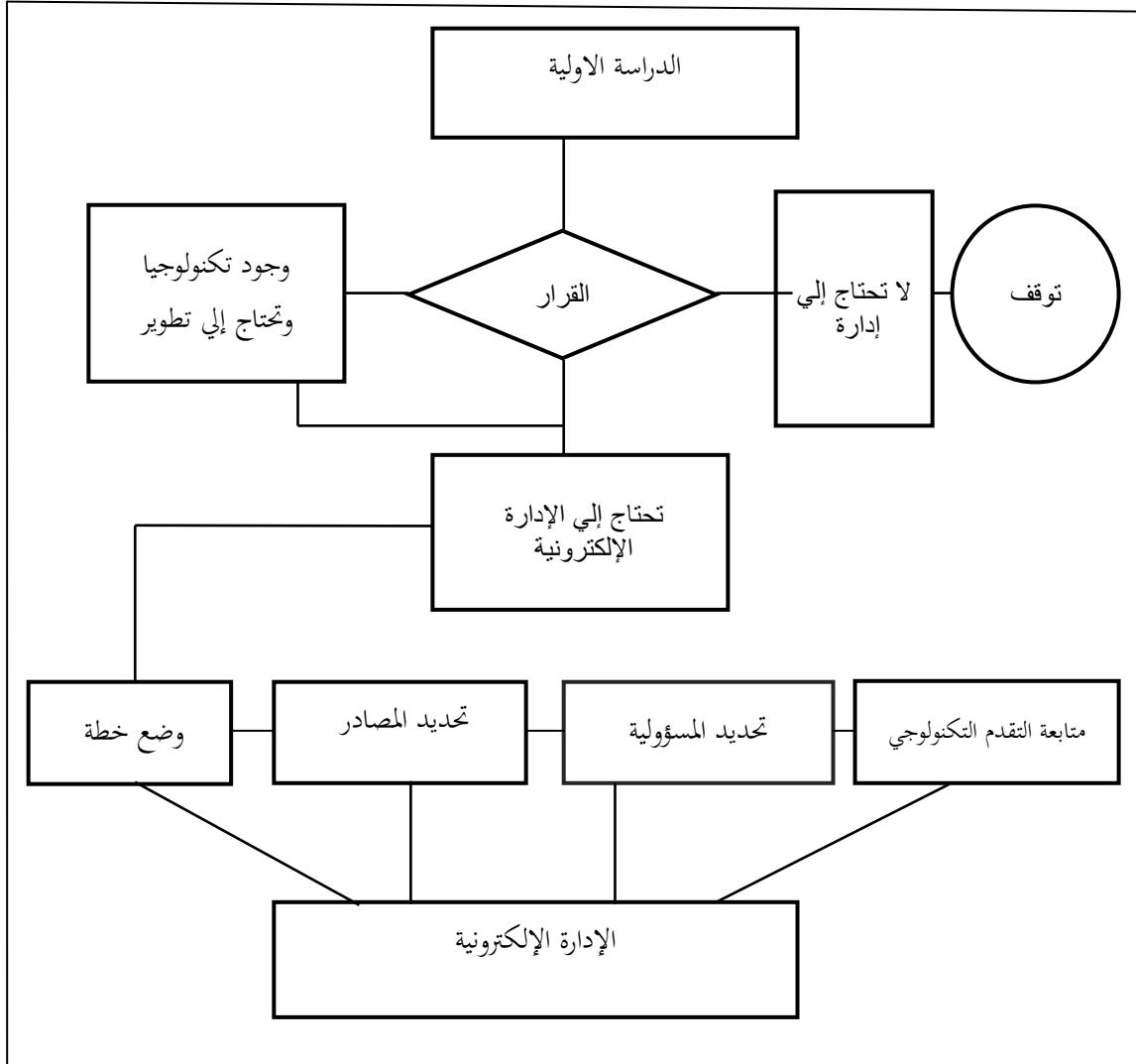
هـ. متابعة التقدم التقني: نظرا لتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الادارية ولغرض مواكبة اخر الابتكارات في هذا المجال فإن هنا كمسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل علي الحصول علي اخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الادارة الالكترونية من اتصالات واجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الادارة الالكترونية.

<sup>1</sup>: علاء عبد الرزاق السلمي وخالد ابراهيم السليطي، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل لنشر، عمان، 2008، ص 64.



والشكل رقم (05) يوضح خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

الشكل (05): خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي وخالد ابراهيم السليطي، "الإدارة الإلكترونية"، مرجع سابق، 2008، ص 66.

المطلب الثالث: دوافع التحول للإدارة الإلكترونية:

إن طبيعة النفس البشرية وما شئت عليه من حب كل جديد. خاصة إذ كان الجديد يوفر مميزات غير مسبوقة فضلاً عن توفير الوقت والجهد والتكلفة عن طريق إتاحة مساحة أكبر لتخطيط استخدام الوقت بأسلوب فعال يزيد الإنتاجية.<sup>1</sup>

أسباب التحول للإدارة الإلكترونية هي:<sup>2</sup>

- طول الإجراءات و العمليات المعقدة و أثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- القرارات العشوائية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق؛
- ضرورة التوحيد وتوفير البيانات على مستوى المؤسسة؛
- الصعوبة في قياس معدلات الأداء؛
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- أهمية الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

المطلب الرابع: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1. مزايا تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية:

مما لا شك فيه أن تحول الجهات الحكومية و جهات القطاع الخاص إلى نظام الإدارة الإلكترونية يعكس رغبة صادقة لدى هذه الجهات بتحقيق أهداف عظيمة تتفق و ثورة المعلومات والاتصالات التي تهيئها البشرية في الوقت الحالي وهو ما ينعكس على شكل اداء الوظيفة العامة أو الخاصة و من ثم تقديم الخدمات المرفقية للجمهور بسهولة ويسر و تكلفة أقل عن طريق شبكة المعلومات دون حاجة إلى التوجه إلى الإدارة المعنية.<sup>3</sup>

وتوجد مجموعة من المزايا نذكر أهمها:<sup>4</sup>

- إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية؛
- دعم عمل اتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في المؤسسة؛
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة و مركزية؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرارات عن طريق توفير البيانات و ربطها مع بعضها؛
- تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي و كفؤ و بناء ثقة العاملين بذلك؛

<sup>1</sup>: خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup>: ربحي مصطفى عليان، "البيئة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 19.

<sup>3</sup>: خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 67.

<sup>4</sup>: ماهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 181-182.

- التوفر الفوري للمعلومات وحسب الطلب؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في المؤسسة؛
- زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي.

## 2. السلبات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية:<sup>1</sup>

قد يعتقد البعض أنه وعند تطبيق استراتيجية "الإدارة الإلكترونية" سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية والعملائية، لكن الواقع يشير الى أمر مختل بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي بشكل عام ثلاث سلبات رئيسية هي: التجسس الإلكتروني، زيادة التبعية، شلل الإدارة.

أ. التجسس الإلكتروني: من العادي انه بعد الاعتماد على نظام "الإدارة الإلكترونية" فإنه من الضروري تحول أرشيف الورق إلى أرشيف الكتروني كما سبق وذكرنا وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق كشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول. فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كمي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر ذا أهمية بالغة في مجال تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية، ويكمن مصدر خطر التجسس الإلكتروني غالباً في ثلاث فئات: الفئة الأولى هي الأفراد العاديون الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة) الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول لهذا فيما بحث يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلاقي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، بينما خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال.

ب. زيادة التبعية للخارج: من المعروف أن "الإدارة الإلكترونية" تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الغربية وهذا ما يؤدي إلى زيادة مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة المجال الأمني للإدارة الإلكترونية. لذلك لا بد من تشديد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي خاصة وأنه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك وعلى ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: محمود القدوة، "الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 251 - 253.

<sup>2</sup>: ربحي مصطفى عليان، "البيئة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص ص 45 - 46.

ج. شلل الإدارة: إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية "الإدارة الإلكترونية" والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل و التدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلىنا عن النمط التقليدي للإدارة ولم نجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل و الكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### 3. الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

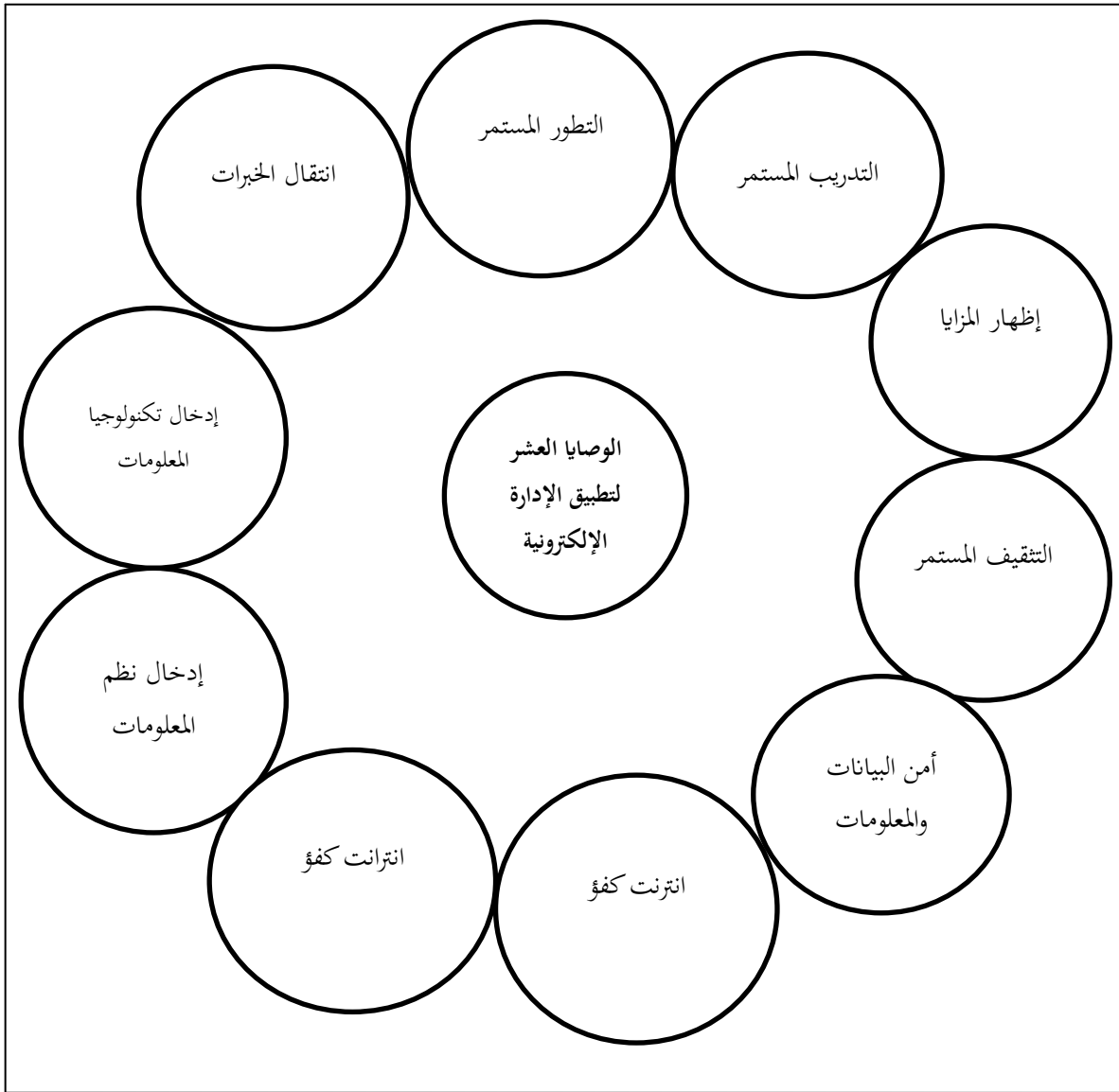
لا بد من الإشارة هنا إلى أن الفقرات السابقة الذكر خلال الفصل الحالي، تعد أساسية وحيوية في تدعيم السعي نحو تحقيق تنفيذ وتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال. ولا لابد أن تقدم للقارئ عدد من الوصايا المهمة لتطبيع تنفيذ وتطبيق الإدارة الإلكترونية وبشكل كفوء وفعال. ذلك أن الإدارة الإلكترونية استراتيجية، إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق وتقديم أفضل الخدمات إلى الجمهور المعني وفي الشكل (04) وستعرض الوصايا العشر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لبلوغ النتائج المرجوة:<sup>2</sup>

- التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات؛
- استمرارية التدريب والتثقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفاء في إدارة البيئة الإلكترونية؛
- متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال بناء أحدث النظم والأطر العملية لصالح إدارة المنظمة والجمهور المستفيد؛
- تأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية؛
- السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم ومرافق المنظمة كافة؛
- السعي نحو مكينة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية؛
- ربط المنظمة ومرافقها بشبكة حواسيب كفؤة وفاعلة و تفعيل ما يدعى بالإنترانت الداخلي؛
- ربط المنظمة بالعالم الخارجي (مؤسسات وجمهور) ضمن حزمة إنترنت كفئة؛
- استخدام نظم وأدوات كفؤة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات والمعلومات.

<sup>1</sup>: محمود القدوة، "الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة"، مرجع سابق، ص 253.

<sup>2</sup>: ماهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 190 - 191.

الشكل (06): الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: مهز شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 191.

## المبحث الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تمثل الإدارة الإلكترونية تغير جذري في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، فهي ليست مجرد شعار يرفع أو طموح يمكن تحقيقه فقط. بل هي عملية معقدة تشمل على نظام يضم مجموعة من المتطلبات المالية، البشرية، الإدارية والتقنية والتشريعية وغيرها، بالتالي لابد من توفر كل هذه المتطلبات وغيرها لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى الواقع العلمي.

المطلب الأول: متطلبات الإدارة والبشرية:<sup>1</sup>

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية مجموعة من المتطلبات الإدارية والبشرية نبرزها في ما يلي:

## 1. المتطلبات الإدارية:

وتتمثل في ما يلي:

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

ب. القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، أي ان دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل وفشله، كما أن التزام القيادة يعتبر امرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطوره، دون أن ننسى قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر احد العوامل الحرجة المساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ج. الهيكل التنظيمي: أصبح من الضروري تغير نموذج الهرم التقليدي للمؤسسة الذي لم يعد ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، حيث أصبحت الهياكل التنظيمية كالمصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات أكثر ملائمة في هذا العصر. لهذا يجب إجراء تغيرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، بحيث يتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.

د. تعليم وتدريب العاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحلية المواكبة لمتطلبات التحول الجديد بما في ذلك اعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة الى توعية افراد المجتمع بثقافة وطبيعة

<sup>1</sup>: موسى عبد الناصر و محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة"، مرجع سابق، ص 90 - 91.

الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

## 2. المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق في أي مشروع في المؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ في الإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إلى تحقيقها لذا فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية والرأس المال الفكري بالمؤسسة، يتولون عملية التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون، الوكلاء، المساعدون، المبرمجون وضباط البيانات....

وهناك جملة من المتطلبات البشرية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الأنترنت؛
- استقطاب أفضل الخريجين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات؛
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم؛
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة امامهم لتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

## المطلب الثاني: متطلبات تقنية ومالية:

هناك مجموعة من المتطلبات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية نوضحها فيما يلي:

### 1. متطلبات تقنية:<sup>2</sup>

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاز المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سيرتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية.

وان توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج واساليب ومصادر المعرفة الملائمة واطاحتها للاستخدام على اوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية. والبنية التحتية التحتية التقنية تنقسم إلى:

أ. البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد واجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

<sup>1</sup>: غنيم أحمد محمد، "الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، مرجع سابق، ص 347-348.

<sup>2</sup>: محمد جمال أكرم عمار، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمرکز غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، مرجع سابق، ص 74.

ب. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها. وهذه تتكون من موقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية لزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الداخلية والشبكة الخارجية لسلسلة القيمة الخارجية.

ج. شبكات الاتصال: اهم هذه الشبكات:

شبكة الأنترنت والشبكة الداخلية أو الأنترنت والشبكة الخارجية أو الإكسترانت.

## 2. المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى اموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار النجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار.<sup>1</sup>

كما يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى توفير الدعم المالي اللازم لشراء الاجهزة وإنشاء المواقع وتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية وتحديث الأجهزة والبرمجيات.. الخ.

## المطلب الثالث: المتطلبات الأمنية والتشريعية:

كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستوجب توفر مجموعة من المتطلبات الأمنية والتشريعية تتمثل في:

### 1. المتطلبات الأمنية:

تعد مسألة امن المعلومات من أهم المعضلات إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجب حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل ، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدول أو الأفراد إما بوضع الأمن برمجيا أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة المرور. ولتحقيق امن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإننا الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛
- تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص؛
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup>: سميرة مطر المسعودي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ادارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ومسيري الموارد البشرية"، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة، ص 44.



2. متطلبات تشريعية:

وضع الاطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات أي اصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لان معظم القوانين والتشريعات نشأة في بيئة تقليدية، لهذا فإنها قد اسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبطبع فان التحول الى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة. كما ان وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصدقية علة كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: معوقات التحول للإدارة الإلكترونية:

من المسلمات أن أي مشروع يقام بصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وتارة أخرى في عشوائية التنفيذ، ومن بين تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي.<sup>2</sup>

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها؛
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها؛
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية؛
- التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري؛
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تحليلها للعنصر البشري؛
- وجود الفجوة الرقمية بين أفراد متخصصين في مجال التقنية آخرين لا يفقهون شيئا من إيجابياتها؛
- أمن المعلومات هو تأمين الحماية من المخاطر التي المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن قوانين السلامة ووصول المعلومات للمستفيدين.

ومن المعروف أن أي جهاز حاسب آلي يتم توصيله بشبكة الأنترنت يمكن اختراقه خلال ثلاثة أيام إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الاختراقات ولكن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:<sup>3</sup>

- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية ولبرمجيات المضادة للفيروسات؛
- تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر المعلومات؛

<sup>1</sup>: موسى عبد الناصر و محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-"، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup>: ربحي مصطفى عليان، "البيئة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 46 - 47.

<sup>3</sup>: محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 74.

- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة؛
  - ينبغي أن تتكون كلمة المرور من الست خانات على الأقل وأن تكون مزيجاً من الأحرف والأرقام؛
  - سن التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الأفراد وتنفيذها وعدم التساهل بها، وهذه المجموعة من الإجراءات يجب إتباعها للحفاظ على سرية المعلومات.
- ومنه نستنتج انه من أجل نجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب توفير جميع المتطلبات سالفه الذكر حيث لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن أي متطلب لأنها مترابطة بما بينها.

## خلاصة:

مما سبق نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع العمليات الخاصة بالإدارة، وانها تمثل مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع المؤسسات إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة حيث ان الإدارة الإلكترونية تعتمد على شعار اتصل ولا تنتقل.

كم انها تشتمل على عدة متطلبات لازمة لتحقيق ونجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، ولقد تعددت مزايا هذه الأخيرة حيث أدت إلى تقليص كل من الوقت والجهد والتكاليف وعملت على اختصر المسافات، وبرغم من تعدد مزاياها إلا أنها لم تخلو من المخاطر التي تعرقل عمل المؤسسات.

تمهيد:

في ظل التحولات التي يشهدها العالم من تطورات في تكنولوجيا المعلومات، والتي نتج عنها العديد من التحديات التي تواجه مختلف المؤسسات وبالأخص مؤسسات الدولة ممثلة في الجماعات المحلية حيث أصبح من الصعب على هذه الأخيرة أن تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في فترات سابقة، بل أصبح عليها أن تعمل على التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع وعليه أصبح من الضروري على هذه المؤسسات تبني مختلف التكنولوجيات الحديثة من شأنها أحداث نقلة نوعية في مختلف المفاهيم والاجراءات التقليدية المميّزة لإدارتها، نحو ادارة متطورة ذات ابعاد تكنولوجية وتقنية حديثة والتي تعتبر تحديا على الجماعات المحلية مواكبته و فرصة تمكنها من زيادة كفاءة العمل الإداري من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

ومن خلال هذا الفصل هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الجماعات المحلية والإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية ومراحل ومتطلبات تطبيق هذه الإدارة في الجماعات المحلية.

وسيتيم معالجة هذا الفصل وفق اربع مباحث كانت كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة المحلية.

المبحث الثاني: نظام الجماعات المحلية.

المبحث الثالث: عصرة الجماعات المحلية.

المبحث الرابع: دراسات سابقة.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة المحلية

ينضو للإدارة المحلية باعتبارها نمط من أنماط التنظيم الإداري يرتبط أساساً باللامركزية الإدارية كأسلوب تلجأ له الإدارة العامة للوفاء بالتزامها بإشباع الحاجات العامة للأفراد. وهذا النمط من أنماط الإدارة له مفهومه وذاتيته ومبرراته وعوامل وجوده ونشأته، كما أنه يختلف عن غيره من الأنماط الإدارية والسياسية القائمة على أساس توزيع الوظيفة الإدارية أو السياسية.<sup>1</sup>

تعتبر الجماعات المحلية وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة، وهيا عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى، كما تتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة لها، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية وخصائصها:

#### 1. تعريف الإدارة المحلية:

الإدارة المحلية أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي اشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها، وتعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها الذاتية، وترتبط في ذلك بالحكومة المركزية من خلال السياسة العامة للدولة والعلاقات المحددة في الدستور والقانون.<sup>3</sup>

تعتبر الإدارة المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة فقد عرفت في بريطانيا كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي في أوائل القرن التاسع عشر، مع ان بدورها الأولى قد تطورت بتطور المجتمعات الانسانية التي ادركت حاجاتها للتضامن وتضافر الجهود لا شباع احتياجاتها بذلك لقد سبقت الدولة في وجودها، لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم الإدارة المحلية تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها.<sup>4</sup>

وعرفت بأنها: "نظام إداري لا مركزي يقوم على أساس منح الوحدات المحلية الشخصية المعنوية وإيجاد مجالس محلية منتخبة تتولى الإشراف على أداء الخدمات وإنتاج السلع ذات الصفة المحلية وفق السياسة العامة للدولة ورقابتها."<sup>5</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لترسيم السياسة العامة للدولة وإضافة إلى إدارة المرافق العامة في البلاد وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المرغوبة."<sup>6</sup>

<sup>1</sup>: حمدي سليمان القبيلات، "مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الاردنية الهاشمية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 17.

<sup>2</sup>: الجندي مصطفى، "الإدارة المحلية و استراتيجياتها"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1987، ص 18.

<sup>3</sup>: علي انور العسكري، "الفساد في الادارة المحلية"، مكتبة سبتان المعرفة لطباعة ونشر وتوزيع الكتب، 2008، ص 15.

<sup>4</sup>: سليمان عبد العظيم، "تسيير و إدارة الأملاك الوطنية في التشريع الجزائري"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010 ص 17-18.

<sup>5</sup>: أيمن عودة المعاني، "الإدارة المحلية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص 18.

<sup>6</sup>: عبد القادر الشخيلي، "الإدارة المحلية دراسة مقارنة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001 ص 17.

وتعرف أيضا على أنها: "شخص معنوي ذو اختصاص عام ضمن دائرة إقليمية معينة ويقتصر اختصاصه على رقعة جغرافية محددة."<sup>1</sup>

أما الفقيه الفرنسي أندريه دولوبادير يرى أنها: "إصلاح لوحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها."<sup>2</sup>

ويرى الكاتب الأمريكي بليز بأنها: "منظمة لها سكان يقيمون في منطقة جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة وسلطة تقدم خدمات عامة، مع درجة كبيرة من الاستقلال بما في ذلك سلطة قانونية وفعالية على الأقل من إيراداتها."<sup>3</sup>

## 2. خصائص الادارة المحلية:

تتمثل أهم الخصائص الواجب ترسيخها في مؤسسات الإدارة المحلية في ما يلي:<sup>4</sup>

- الانطلاق من اجتذاب الكوادر القيادية، والتأكيد على ضرورة إيجاد أسلوب موضوعي يتم بموجبه اختيارها وتدرجها ومكافأتها. بالإضافة إلى ضرورة القيام بتعبئة الكوادر الإدارية والفنية وتهيئتها من أجل القيام بدورها الاستراتيجي في قيادة عملية التنمية، وذلك عن طريق التركيز على الإعداد، التحفيز والارتفاع بحس المسؤولية المهنية في ظل الانتماء والولاء المجتمعي؛
- القدرة على وضع استراتيجية طويلة المدى للنشاط أو القطاع أو المجتمع الذي تقوم بإدارة نشاطه، ومن ثم توفير متطلبات العمل بموجب تلك الاستراتيجية؛
- إيجاد القدرة الفنية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي والاضطلاع بمهمات التوجيه والتنفيذ والمتابعة والتقييم؛
- المساهمة في بناء قاعدة وطنية للعلم والتقنية تسمح بتنمية القدرة الذاتية على استيعاب المعرفة والقيام باستنباط النظم والأساليب والتقنيات الملائمة، أو امتلاك المهارة اللازمة من أجل اختيار الملائم من جهات الاختصاص؛
- العمل الجاد من أجل خلق الحالة الذهنية التي تسمح باستيعاب فلسفة التنمية من قبل أفراد المجتمع الذين تقع مهمات إدارته على عاتقهم أو يتأثر عملهم به أو يؤثر عليه؛
- التأكيد على أهمية إيجاد وتكثيف نظام إيجابي للحوافز المادية والمعنوية؛
- الدوافع والوداع الملائمة والكافية من أجل توجيه الجهود وفقا لمقتضيات أداء الدور التنموي المطلوب من الإدارة المحلية الجازم بالقدر الذي يؤكد التزام الوحدة والقطاع والمجتمع بأداء الوظيفة الاجتماعية.

<sup>1</sup>: على حطار شنطاوي، "الإدارة المحلية"، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 95.

<sup>2</sup>: حمدي سليمان القبيلات، "مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية"، مرجع سابق، ص 19.

<sup>3</sup>: على حطار شنطاوي، "الإدارة المحلية"، مرجع سابق، ص 95.

<sup>4</sup>: علي خليفة الكواري، "نحو استراتيجية بديلة للتنمية الشاملة - الملامح العامة لاستراتيجية التنمية في اطار اتحاد اقطار مجلس التعاون وتكاملها مع بقية الاقطار العربية-"، الطبعة الثانية، مركز دراسات الوحدة العربية، 1986، ص ص 63-65.

المطلب الثاني: اسباب ظهور الإدارة المحلية

إن من أسباب ظهور الإدارة المحلية كتنظيم يعتبر جزءا من الهيكل الإداري العام للدولة ما يلي:<sup>1</sup>

1. الأسباب الإدارية:

تتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

- التخفيف من اعباء موظفي الادارة المركزية وقصرها على الاعمال الادارية المهمة؛
- التنسيق فيما بين الادارة المحلية والحكومة المركزية لوضع الخطط والمشروعات التي تلائم حاجات السكان في مناطقهم وحسب ظروفهم وتنفيذها في تلك المناطق؛
- ضمان سرعة الانجاز بكفاءة وفعالية، والحد من الروتين بتبسيط الاجراءات؛
- استخدام اساليب ادارية مختلفة عن تلك التي تطبقها الادارة المركزية تراعي الظروف والعوامل المحلية مما يرفع من كفاءة العمل؛
- زيادة قدرة الموظفين المحليين على الابداع والابتكار؛
- اكساب الكوادر المحلية خبرة متزايدة نتيجة مشاركتها في عمليات اتخاذ القرارات.

2. الاسباب السياسية:<sup>3</sup>

- تتعدد الأسباب السياسية التي تبرر قيام الإدارة المحلية ويذكر منها:
- أن الإدارة المحلية تعبر تعبيرا صادقا عن رغبة المواطنين وتؤكد الديمقراطية؛
- تمثل الإدارة المحلية إقرار لمبدأ حكم الشعب نفسه بنفسه ولمصلحته؛
- تعمل على توفير الفرص لإشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية، الأمر الذي يمكنهم من التدريب على ممارسة العمل السياسي؛
- تؤدي الإدارة المحلية إلى تربية الناخبين تربية سياسية من خلال ممارستهم لديمقراطية من الاختيار الأفضل لممثليهم.

3. الاسباب الاقتصادية:

- تتمثل الاسباب الاقتصادية الموجهة لقيام الإدارة المحلية فيما يلي:
- تؤدي إلى الاقتصاد في النفقات وتوفير الوقت والسرعة لإنجاز وتوحيد الأنماط ودقة تنفيذها وسلامة إجراءاتها؛
- تعمل على توفير مصادر محلية، وهي بذلك إنما تخفف العبء عن الخزينة المركزية والمحلية على السواء؛
- تؤدي إلى تنشيط الاقتصاد القومي بالإضافة لخلق نشاط اقتصادي محلي؛

<sup>1</sup>: سليمان عبد العظيم، "تسيير و إدارة الأملاك الوطنية في التشريع الجزائري"، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup>: أمين عودة المعاني، "الإدارة المحلية"، مرجع سابق، ص 19.

<sup>3</sup>: خضراوي سامية وجبار هاجر، "نظم الإدارة المحلية"، الملتقى الدولي الثاني آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدة، 21/20 أكتوبر 2014، ص 6.

- تؤدي إلى القيام بمشروعات اقتصادية تنطلق من واقع المجتمعات المحلية، وتعمل على تنمية استغلال ما يتوفر لها من موارد طبيعية، وهي بذلك إنما تعمل على تنمية وتقدم المجتمعات المحلية، وترسيخ مفهوم التنمية لديها.
4. الأسباب الاجتماعية:

- إن الأسباب الاجتماعية لقيام الإدارة المحلية يمكن إيجادها بما يلي:
  - المساعدة على تطبيق مبدأ المشاركة الاجتماعية للسكان المحليين كقاعدة للديمقراطية؛
  - التخلص من بعض العادات والتقاليد الاجتماعية الصادرة كمؤشر على تخلف هذه المجتمعات؛
  - الاستغلال الأفضل للطاقات الفكرية والثقافية والفنية والابداعية لدى السكان المحليين وتوظيفها للصالح العام محلياً؛
  - تحقيق ميول ورغبات وحجات المجتمع المحلي، على ضوء الواقع والإمكانات.
- المطلب الثالث: أهمية الإدارة المحلية واهدافها:

### 1. أهمية الإدارة المحلية:<sup>1</sup>

اهتم الكثير من الباحثين كل حسب مجال تخصص الإدارة المحلية أشد الاهتمام، فعلماء الاجتماع اهتموا بها من منطلق أنها تشكل صورة من صور الضمان الاجتماعي، كما أن الإدارة المحلية تقوم على فكرة تقييم العمل وهو ما جعلها موضع اهتمام هذه القيمة من الباحثين.

كما يمكن النظر أيضاً إلى الإدارة المحلية من زاوية سياسية على اعتبار أن المجالس المحلية مثل قاعدة اللامركزية يتمكن من خلالها المنتخبون على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار بما يحدد فعلا فكرة الديمقراطية، أيضاً اهتم علماء الإدارة بهذا النوع من الإدارة نظراً لما تشكله من أهمية كبرى في نظرية التنظيم فلا يمكن تجسيد فكرة التنظيم في الإدارة العامة دون التركيز على نظام الإدارة المحلية.

### 2. أهداف الإدارة المحلية:

من منطلق فلسفة الإدارة المحلية، يمكن تلمس الأهداف التالية للإدارة المحلية:<sup>2</sup>

أ. الأهداف السياسية:

- الديمقراطية والمشاركة: تعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي يسعى لتحقيقها نظام الإدارة المحلية. وهي تقوم على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيساً على مبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية. وغنى عن القول بأن الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية، وأساساً وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة أهما. إن إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية يدرهم على أصول العمل السياسي بما يعزز لديهم مهارات إدارة شؤون الدولة والحكم.

<sup>1</sup>: بسمية عولمي، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 4، الجزائر، ص 258.

<sup>2</sup>: محمد محمود الطعمنة، "نظم الإدارة المحلية - المفهوم والفلسفة والأهداف -"، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي صلالة، سلطنة عمان، أغسطس 20 - 18، 2003، ص 15.



- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: إن نظم الإدارة المحلية تسهم في القضاء على استئثار القوى السياسية وتسلطها داخل الدولة، مما يجهض ويضعف مراكز القوى منها والقضاء عليها نهائياً؛
- تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة، وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلاً من تركيزها في العاصمة. ويمكن أن يظهر أثر ذلك عند تعرض الدولة إلى أزمات ومصاعب قد تضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة، وعندها تبقى الوحدات المحلية (اللامركزية) التي اعتادت على حرية التصرف والاستقلال قادرة على الوقوف على قدميها والتصدي لمسئولياتها دون شعور بالحاجة أو الاعتماد المطلق على المركز.

#### ب. الأهداف الإدارية:<sup>1</sup>

يعتبر نظام الإدارة المحلية وسيلة ملائمة لتقديم الخدمات المحلية والإشراف على إدارتها، وتتلخص تلك الأهداف بما يلي:

- تحقيق الكفاءة الإدارية: لقد أشار براونج من أن أهم حسنات النظام اللامركزي هو ما يتعلق بالنواحي الاقتصادية، حيث أن هذا النظام من وجهة نظره أثر جدوى اقتصادية من تبني النظام المركزي عند تقديم السلع والخدمات المحلية. حيث يمكن النظام اللامركزي تزويد المواطنين بالكمية المطلوبة (المفضلة) والتي تختلف من محلية لأخرى، وبهذا فهي أآثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة للنظام المركزي؛
- القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية، وتنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين ومن خلال رقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات؛
- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة لذلك؛
- تقريب المستهلك من المنتج، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها ويقومونها ويمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويلها.

#### ج. الأهداف الاجتماعية:

وتتركز الأهداف الاجتماعية فيما يلي:

- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصادياً واجتماعياً؛
- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حرته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن؛
- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدنية الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها التنظيمات الحديثة؛

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص 16.

- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم واتساع رغباتهم وميولهم.

المبحث الثاني: نظام الجماعات المحلية في الجزائر

المطلب الأول: اللامركزية في الجماعات المحلية

تعتبر اللامركزية الإدارية اسلوبا جديدا ظهر منذ القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، اين ارتبط مفهوم اللامركزية بالإدارة المحلية والهيئات القائمة على هذا المفهوم ألا وهي الجماعات المحلية. فاللامركزية الإدارية تعمل جعل الإدارة المحلية أكثر فعالية في تسيير شؤون الجماعات المحلية.<sup>1</sup>

### 1. مفهوم اللامركزية الإدارية:

يمكن تعريف اللامركزية الإدارية على أنها: "النظام الإداري الذي يقوم على توزيع السلطات والوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية ( الحكومة ) وهيئات ووحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحة مستقلة عن الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها للشخصية المعنوية، مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة."<sup>2</sup> وكما يعرفها الدكتور سليمان محمد الطماوي على أنها: "توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة، بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية."<sup>3</sup>

وبناء عليه، يمكن بيان المقومات والأركان التي تستند عليها اللامركزية الإدارية، على النحو التالي:<sup>4</sup>

- الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية؛
  - انشاء أجهزة محلية منتخبة ومستقلة لإدارة وتولي تلك المصالح؛
  - خضوع تلك الأجهزة لدى قيامها بتلك المصالح لرقابة الإدارة المركزية.
- وهي اركان متماسكة ومترابطة فيما بينها.

### 2. أشكال اللامركزية الإدارية:

يذهب أغلب فقه القانون الإداري إلى التمييز، من حيث الواقع والتطبيق، بين صورتين أو شكلين رئيسيين للنظام اللامركزي، هما: اللامركزية الإقليمية واللامركزية المرفقية. أ. اللامركزية الإقليمية: وهي الصورة الواضحة والكاملة لتطبيق نظام اللامركزية، وتقوم على الأركان الأساسية التي تستند إليها اللامركزية.

<sup>1</sup>: بسمة عولي، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مرجع سابق، ص 259.

<sup>2</sup>: بسمة عولي، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مرجع سابق، ص 260.

<sup>3</sup>: محمد الصغير بعلي، "قانون الإدارة المحلية الجزائرية"، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص 9.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه، ص 10.

ترتكز اللامركزية الإقليمية أو الإدارة المحلية على الاختصاص الإقليمي، حيث تباشر الهيئات اللامركزية صلاحياتها (الشؤون المحلية) في نطاق حيز جغرافي معين، كما هو الشأن بالنسبة لوحدات الإدارة المحلية (البلدية والولاية)، وإلا كانت قراراتها وأعمالها مشوبة بعيب تجاوز الاختصاص الإقليمي.

ب. اللامركزية المرفقية: وتتمثل في منح مرفق عام معين (التعليم، الصحة، النقل، السياحة..... إلخ) الشخصية المعنوية ليصبح مستقلا عن السلطة المركزية في أداء وظيفته ونشاطه (المؤسسات العامة).

فاللامركزية المرفقية تركز على الاختصاص الموضوعي والوظيفي، مما استدعى تسميتها أيضا باللامركزية

المصلحية دون الاهتمام بالنطاق والمجال الإقليمي الذي يمارس فيه ذلك النشاط أكان وطنيا أو محليا.<sup>1</sup>

### 3. اللامركزية بين الإيجابيات والسلبيات:<sup>2</sup>

أ. مزايا اللامركزية: تتمتع اللامركزية بالمزايا الآتية:

- توزيع السلطات والمسؤوليات على أكثر من مستوى؛
- تصغير حجم الأجهزة الحكومية، لتكون أسهل في إدارتها وأكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات الافراد وبالتالي يكون الافراد أكثر قدرة على محاسبة الحكومة؛
- جعل عملية صنع القرار اقرب على الافراد، وبالتالي يؤدي توزيع السلطات والموارد إلى تفعيل عملية صنع القرار، ومن تحقيق رفاه اجتماعي أكثر.

ب. سلبيات اللامركزية: إذا كان البعض يرى أن للامركزية مزايا عديدة، فإن البعض الآخر يشير إلى أن هناك مجموعة من السلبيات التي يمكن أن تترتب عليها والتي من أهمها:

- عدم المساواة فيما بين المجتمعات المحلية والمناطق، تبعا لاختلاف القدرات على مستوى المنظمات المحلية؛
- المجتمعات المحلية ليس لديها من الموارد البشرية والاقتصادية والتكنولوجية التي تساعد على نجاح الحكومات المحلية. كما ان اتصافها بالجهل والفقر سوف تؤدي إلى خلق موقف خطير من السيطرة والكبت، ولذلك فإن مدي فعالية الحكومات المحلية يتحدد بمدى رضا الأفراد عن احتياجاتهم الأساسية؛
- تقليل الكفاءة، بسبب تحجيم قدرة المجتمعات المحلية على تحقيق اقتصاديات واسعة النطاق في بعض الخدمات؛ خاصة أن ذلك يؤدي إلى زيادة المخرجات فيما بين قطاعات تقديم الخدمات العامة والتي سوف تؤدي إلى انخفاض الكفاءة في المجتمع؛
- ظهور النخب او الطبقات النخوبة على المستوى المحلي والتي بدأت تلعب دورا أكبر من اللازم في التخطيط والادارة داخل المحليات؛

<sup>1</sup>: محمد الصغير بعلي، "قانون الإدارة المحلية الجزائرية"، مرجع سابق، ص ص 28-29.

<sup>2</sup>: الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية اعمال المؤتمرات، بحوث واوراق عمل المؤتمر العربي الخامس، المنعقد في الشارقة، دولة الإمارات المتحدة، مصر، مارس 2007، ص ص 7-9.

- ضعف المؤسسات التي تساعد المنظمات المحلية وتطور من قدراتها الادارية وضعف الروابط فيما بين هذه المنظمات والحكومة المركزية.

المطلب الثاني: مقومات وعوامل نجاح الجماعات المحلية:

### 1. مقومات الإدارة المحلية:

تعتبر الادارة المحلية تنظيما اداريا تقوم على توزيع الوظيفة الادارية فيما بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلية المنتخبة، وتمارس اختصاصاتها تحت رقابة الحكومة المركزية واشرفها.<sup>1</sup>

هناك مجموعة من المقومات والأركان الأساسية التي تميز الإدارة المحلية وتحدد طبيعتها حيث يمكن أن

نحملها بإيجاز كما يلي:<sup>2</sup>

- وجود مصالح محلية متميزة نسبيا تتمثل بمجموعات الخدمات والحاجيات المالية والمعنوية التي يحتاج إليها السكان في منطقة جغرافية محددة. وتنوع الحاجات المحلية لتشمل مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والادارية مثل خدمات تنظيم المدى والخدمات الصحية والثقافية والتعليمية والأسواق العامة والمجاري والمياه والكهرباء؛

- منطقة جغرافية محددة المعالم بموجب القوانين والأنظمة حيث يقسم الاقليم الكلي للدولة لمجموعة مناسبة من المناطق وفقا لاعتبارات شكلية وموضوعية من بينها التوزيع والكثافة والتركيبة السكانية وتتغير التقسيمات الادارية في الدول بين فترة وأخرى لتتلاءم مع التطورات والمستجدات البيئية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها؛

- السكان ويعني وجود جماعات محلية متجانسة نسبيا و بأعداد مناسبة تكفي لإنشاء وحدة محلية متميزة حيث ان الادارة المحلية لا تعمل من فراغ بل انها تنطلق من الحاجات الانسانية للسكان وتعمل من خلالها ومن أجل اشباع حاجاتهم. وتشرط أنظمة ادارة المحلية في الدول المختلفة جدا أدنى من عدد السكان لإنشاء وحدة محلية في منطقة معينة؛

- مجلس محلي يمثل السكان المجلس ويكون في الغالب منتخبا منهم ليتولى تنظيم وادارة الخدمات العامة المحلية تحت اشراف السلطة المركزية. وفي واقع الامر تختلف طرق تشكيل المجالس المحلية بناء على النظم الاقتصادية والسياسية و الادارية والاجتماعية السائدة في مجتمع معين، فقد تشكل هذه المجالس بالانتخاب المباشر من سكان المجلس او من خلال تعيين المركزي او المزج بين الانتخاب والتعيين.

- تتمتع الهيئات المحلية بالشخصية المعنوية والتي تكفل الادارة: الديمومة والاستمرارية والكيان القانوني الثابتة بالرغم من تغيير الاشخاص المكونين لهذه الهيئات المحلية. وتضمن الشخصية المعنوية لمنح الهيئات المحلية المزايا التالية:

<sup>1</sup>: إيمان عودة المعاني، "الإدارة المحلية"، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup>: نائل عبد الحافظ العواملة، "ادارة المؤسسات العامة: الاسس النظرية وتطبيقاتها في الاردن"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص

- ذمة مالية مستقلة تحولها امتلاك الاموال والتصرف بها وتحمل المسؤوليات المالية ويكون لها سجلاتها وحساباتها ومعاملاتها المالية الخاصة بها والمستقلة عن المؤسسات الاخرى للدولة؛
- موازنة مستقلة تحتوي وارادتها ونفقاتها وسياساتها واهدافها المالية ضمن اطار السياسة العامة للدولة؛
- الأهلية القانونية وتتضمن القدرة على تحمل كامل المسؤولية القانونية عن تصرفاتها المالية والادارية وغيرها كما تتضمن القدرة على ابرام العقود والاتفاقات والتقاضي والمقاضات والخضوع لمبدأ المسؤولية العامة والقانونية؛
- كيان تنظيمي واداري مستقل الصلاحية والمسؤولية والواجبات والمهام ومختلف العلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية؛
- للهيئة المحلية ممثل يعبر عن ارادتها وينوب عنها في تصرفاتها المالية والإدارية والعامة وفي علقاتها مع الغير ويشرف على مختلف شؤونها ويكون مسؤولا عن حسن سير اعمالها وادارتها امام السلطات العليا في الدولة.

## 2. عوامل نجاح الجماعات المحلية:

- إذا كانت الجولة مقتنعة وجادة في منح المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات للوحدات المحلية، فلا بد من توفير مجموعة من العوامل التي تضمن نجاح النهج اللامركزي وهي:<sup>1</sup>
- استعداد والتزام القوى السياسية لدعم قادة الوحدات المحلية في مجالات التخطيط واتخاذ القرارات وتزويدهم بالسلطات والصلاحيات الإدارية التي تعينهم على القيام بوظائفهم في المحليات التي يديرون وهذا يعني استعداد القادة السياسيين وموظفي الحكومة المركزية لتحويل الصلاحيات والمسؤوليات التي كانوا يقومون بها لتصبح من مسؤوليات قادة الوحدات المحلية وجود تشريعات واضحة المعالم تحدد الوظائف لكل من المحليات والحكومة المركزية تعزز المشاركة لكل من المواطنين والقادة المحليين في إدارة المرافق العامة والمحلية؛
  - العوامل السلوكية والسيكولوجية الداعمة للنهج اللامركزي، تشتمل هذه العوامل على توافر الاتجاهات والسلوكيات الملائمة لموظفي الحكومة المركزية وفروعها في المحليات تجاه النمط المركزي في تقديم الخدمات وتوافر الرغبة لديهم بتقبل مشاركة المواطنين والقيادات المحلية التقليدية في عملية صنع القرارات؛
  - العوامل المالية والقوى البشرية: توافر الحجم المثالي للوحدات اللامركزية، حيث أن الوحدات الصغيرة الحجم لا يمكنها الاحتفاظ بالأعداد الكافية من الموظفين والمعدات بحكم وعائها الضريبي المحدود.

### المطلب الثالث: مستويات الإدارة المحلية

تعمل الإدارة المحلية وتستمر في تحقيق اهدافها الرسمية من خلال جملة ترتيبات وقواعد تنظيمية وبنات اجتماعية مكونة من جماعات عمل وافراد واقسام ومصالح وغيرها، ولكن كذلك من خلال مستويات تنظيمية محدد بوضوح في مراكز وادوار ورتب ومسؤوليات، فهناك مستوى اعلى كما ان هناك مستوى ادنى، وهناك الرئيس كما ان هناك المدراء والمشرفين ورؤساء الأقسام وصولا الى العمال البسطاء في اخر السلم.

<sup>1</sup>: محمد محمود الطعمنة، "نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف"، مرجع سابق، ص 13.

تقوم بمهام الإدارة المحلية مؤسستين اثنتين جد هامتين، وهما وقبل كل شيء، تنظمين اجتماعيين يتميزان بالاعتماد المتبادل بينهما أو لا، وكذلك بينهما وبين بيئتهما ومحيطهما الاجتماعي.

### 1. الولاية:

الولاية هي "جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة ادارية وتنشأ بقانون."<sup>1</sup>

ويعرفها القانون 90/90 والمتعلق بالجماعات المحلية بأنها "جماعة عمومية اقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية لدولة."<sup>2</sup>

أ. اختصاصات الولاية:

يمارس المجلس الشعبي الولائي الكثير من الاختصاصات التي تتصل بالولاية وهذه الاختصاصات يمارسها عن طريق اللجان التي يتكون منها وهذه اللجان هي:<sup>3</sup>

- لجنة الاقتصاد والمالية؛

- لجنة التهيئة العمرانية والتجهيز؛

- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية.

يتضح بأن المجلس يمارس عمليات لها طابع اداري بحت والبعض الاخر له طابع اقتصادي وبالتالي فهو يمارس اختصاصات مالية واقتصادية وصناعية واجتماعية وثقافية كما توجد اختصاصات ذات طبيعة عمرانية وفلاحية وسياحية. ولكي تؤدي هذه اللجان دورها المنتج الفعال فإنها تستعين بالمجلس التنفيذي للولاية كما تساعده في دراسة هذه الاختصاصات والمشاريع هيئات استشارية.

كما يقوم المجلس بدراسة جميع الشؤون الخاصة المتعلقة بالولاية عن طريق المداولة او كل قضية ترفع اليه عن طريق ثلث اعضائه او رئيسه او الوالي. ويحيط المجلس الشعبي للولاية وزير الداخلية عن طريق الرئيس بكل قضية تتعلق بسير المصالح اللامركزية للولاية.

بالإضافة يقوم بالإشراف على عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهيئة اقليم الولاية وحماية البيئة وترقية التراث والمحافظة على الآثار. ويمكن للمجلس الشعبي الولائي احداث لجان تحقيق حول القضايا المرتبطة بسير الولاية.

<sup>1</sup>: لمير عبد القادر، "الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية دراسة تطبيقية لميزانية بلدية ادرار"، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية المدرسة الدكتورالية للاقتصاد وادارة الاعمال، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد ادارة اعمال، جامعة وهران، الجزائر، 2014/03/20، ص 49.

<sup>2</sup>: قانون رقم 90/90 المؤرخ في 1990/04/07 والمتعلق بالولاية ص 53-52.

<sup>3</sup>: حسين فريجة، "الرشادة الادارية ودورها في تنمية الادارة المحلية"، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد السادس، ص 74.

وايضا يقوم المجلس الشعبي للولاية في اطار النهوض بالولاية والتكامل والانسجام بمديد المساعدة لجميع المصالح والبلديات .

## 2. الدائرة:

في سياق دراستنا للجماعات المحلية نتعرض للدائرة باعتبارها قسم اداري اقليمي فهي هيئة ادارية وليست جماعة اقليمية مستقلة بكونها تتمتع بالشخصية المعنوية ولا تتمتع بالاستقلال المادي او الاداري.

يشرف على ادارتها رئيس الدائرة باعتباره متصرف اداري يتبع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية ويمارس

مهامه تحت سلطة والي الولاية ويقوم بالمهام التالية:<sup>1</sup>

- يعمل على تقريب الإدارة وخدماتها من مواطني الدائرة؛
- يعمل على تطبيق القوانين في مختلف بلديات الدائرة؛
- يسهر على تنفيذ التوجيهات العامة للحكومة؛
- يشرف على تسير المصالح الإدارية في الدائرة والمؤسسات العمومية؛
- يقوم بتحرير تقارير للوالي ليحيطه علما بكل قضية ذات اهمية سياسية او ادارية او اجتماعية؛
- لهذا تعتبر الدائرة همزة وصل بين البلديات والدوائر فهي جهاز اداري غير مستقل عن الولاية.

## 3. البلدية:

أ. مفهوم البلدية:

عرفها قانون البلدية رقم 10/11 المؤرخ في 22/07/2011 المتعلق بقانون البلدية " البلدية هي

الجماعة الاقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون.<sup>2</sup>

ب. اختصاصات المجلس الشعبي البلدي :

تمثل اختصاصات المجلس الشعبي المصادقة على الميزانية التي يتم اعدادها من طرف الجهاز التنفيذي

للبلدية، وتشمل الميزانية، الميزانية الأولية والميزانية الاضافية، ويشرف المجلس الشعبي إدارة الاعمال الإدارية المتعلقة

بأموال البلدية وهي:<sup>3</sup>

- التخطيط والتنظيم: وذلك بإعداد المخططات الهندسية التي تنظم الشوارع والمباني والطرق والساحات العامة والحدائق والمنتزهات، وتنظيم تلك المباني بالشكل الذي يضمن جمالية على البلدية؛
- القيام بأعمال الرقابة والاشراف: على المحلات التجارية والنوادي والمقاهي والفنادق وجميع المنشآت التي تقع ضمن حدودها الجغرافية، وذلك لمان اداء الدور المحدد قانونيا والذي انشأت من اجله؛

<sup>1</sup>: عثمان عزيزي، "دور الجماعات المحلية في التسيير والتنمية في ولاية خنشلة دراسة حالة (بلدية قايس وبلدية الرميلا)", مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في التهيئة العمومية غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 30.

<sup>2</sup>: المادة 01 من قانون 10/11 المؤرخ في 03/07/2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية رقم 37.

<sup>3</sup>: لمير عبد القادر، مرجع سابق، ص 54-55.

- تقديم الخدمات العامة: حيث يكلف المجلس الشعبي البلدي بتوفير الخدمات الأساسية مثل إيصال الماء والكهرباء وقنوات الصرف الصحية صيانة المدارس وتهيئة المقابر؛
  - القيام بحملات التنظيف والإشراف على الحدائق والغابات؛
  - قبول الهبات والتبرعات وإعادة الحقوق لأصحابها وإقرار الصفقات الخاصة بالبلدية؛
  - مساعدة الحماية المدنية بجميع الوسائل المساعدة لها على مزاولة نشاطها، إضافة إلى تسيير وضبط الجنائز والمقابر؛
  - ومن بين الاختصاصات التي تقوم بها البلدية النشاطات التي تحمل الصبغة الاقتصادية والاجتماعية.
- المطلب الرابع: تمويل الإدارة المحلية:**

تختلف الموارد المالية المحلية تبعاً لاختلاف الدول وأيدولوجياتها ومن هذه الموارد:<sup>1</sup>

### 1. الضرائب المحلية:

تعرف الضريبة عموماً بأنها " مبلغ من المال تستقطعه الدولة جبراً وبدون مقابل لتمويل احتياجاتها وتفرض على الممولين - ذوي الشخصية المعنوية والطبيعية تبعاً لمقدراتهم التكاليفية . وبناء عليه فإن الضريبة المحلية هي فريضة مالية تتقاضاها إحدى الهيئات العامة المحلية على سبيل الإلزام ضمن الوحدة الإدارية التي تمثلها دون نظر إلى مقابل معين، وغايتها تحقيق منفعة عامة. وتعتبر الضرائب المحلية من المصادر الهامة والأساسية للتمويل، وهي على أنواع عدة منها: ضرائب العقارات، وضريبة التحسين، وضرائب المواشي وضرائب المحلات العمومية، وضرائب المبيعات المحلية... الخ، وعلى الأغلب تترك عملية تحصيل الضرائب المحلية إلى السلطة المركزية كونها أكثر مقدرة على جبايتها وإدارتها رغم أن البعض يرى عكس ذلك ويطالب بان يترك أمر التحصيل والإدارة للمجالس المحلية نفسها.

### 2. الرسوم المحلية:

ويمكن تعريف الرسم بشكل عام بأنه مبلغ من المال يدفعه المنتفعون إلى الدولة مقابل خدمة معينة تقدمها إليهم. والرسم المحلي هو ما يتقاضاه الشخص العام الممثل للوحدة الإدارية المحلية نظير أداء خدمة معينة تعود بالنفع على دافع الرسم بالذات وإن كانت تغلب على هذه الخدمة صفة النفع العام. ولعل من أهم الرسوم في هذا المجال: رسوم الذبائح والسلاخة، ورسوم جمع النفايات، ورسوم الملاهي العمومية وغيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: أيمن عودة المعاني، "الإدارة المحلية"، مرجع سابق، ص 155.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 156.



### 3. إيرادات الأملاك العامة للمجالس المحلية:

تعتبر الهيئات المحلية ذات استقلال مالي وإداري يؤهلها حرية التملك والتصرف ضمن القانون وبذلك تشكل العوائد الناجمة عن إيجار العقارات التي تملكها. والفوائد الناتجة عن إيداع نقودها في البنوك والأرباح المتحصلة عن المشروعات التي تشغلها وتديرها بشكل مباشر أو التي تؤجرها، وإيرادات الأسهم والسندات التي تملكها والفوائد الناجمة عن الاموال التي تقرضها كلها تشكل موارد مهمة من مصادر تمويلها.<sup>1</sup>

### 4. القروض:

وهي بشكل عام عبارة عن عقد دين تستلّف بموجبه الدولة مبالغ من النقود من الأفراد أو المصارف أو الهيئات المحلية أو الدولية مع التعهد بوفاء القرض وفوائده للدائنين في التاريخ المحدد للتسديد وفقا لشروط العقد. إن التعهد بوفاء القرض هو الصفة الغالبة التي يتميز بها عن سائر إيرادات الإدارة المحلية الأخرى. فهو وجد على أساس تعاقدى بين المجلس المحلي و بين المقرضين، يتعهد المجلس المحلي برده مع فوائده في أجل محدد. بينما الإيرادات الأخرى كالضرائب و الرسوم لا ترد لدافعها. ولذلك يفضل أن يكون القرض من النوع المنتج وهو الذي ينفق على مشروع استثماري يأتي بإيراد ويسدّد أصل الدين مع الفوائد المترتبة عليه. ونتيجة لتمتع المجالس المحلية بأهلية التعاقد فيحق لها إبرام القروض التي تستخدم غالبا لتمويل مشاريعها الرأسمالية والمشاريع ذات التكلفة الكبيرة عميمه النفع كشق الطرق وإنشاء المستشفيات والمدارس وغيرها من الاستثمارات الهامة . وتكون القروض المحلية مشروطة بكثير من القيود التي تضعها السلطة المركزية وذلك للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- معرفة الأسباب الداعية للحصول على القرض، والتأكد من كيفية استخدامه و ضمان عدم إساءة استخدامه؛
- محاولة عدم إثقال كاهل الهيئات المحلية بالقروض و فوائدها، والتأكد من قدرتها على التسديد؛
- التأكد من قانونية طلب القرض ومشروعيته إلا أن التوسع في القرض لا يحقق الاستقلال المالي المطلوب للهيئات المحلية بسبب زيادة تحكم السلطة المركزية في شؤونها، وما تلقيه القروض وفوائدها من عبء على كاهلها مما يحد من قدرتها على العمل مستقبلا.

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص157.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص158.

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية:

تعتبر الجماعات المحلية من أكثر المؤسسات حاجة إلى تغيير كافة أساليبها بما يتناسب مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك بهدف تبسيط إجراءاتها والانفتاح أكثر على المواطن، وهذا يتطلب من هذه المؤسسات توفير مجموعة من المتطلبات التي يمكن ذكر أهمها في ما يلي:<sup>1</sup>

- التوجه الجاد نحو إرساء معالم الإدارة الإلكترونية: باعتبار أن تشكيل معالم التوجه هو أمر مهم لكل نشاط وكلما ازداد هذا التوجه اتساعاً وعمقاً انعكس ذلك على تنفيذ الخطوات وتحقيق المتطلبات المتلاحقة، ويستلزم الأمر هنا تشكيل هيئة عليا في جميع المستويات تتولى دراسة المشروع انطلاقاً من احتضان فكرة التوجه وبلورتها وصولاً إلى وضع الخطط الفرعية والرئيسية وتحديد مختلف المنافذ الإلكترونية؛
- التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها: نظراً لأن التحول نحو إدارة إلكترونية للجماعات المحلية، مفهوم متكامل من القيم، الأهداف، الوسائل والنظم، وبالتالي تحتاج ترجمتها لواقع علمي إلى جهود ومتطلبات عديدة يأتي في مقدمتها وعي الجمهور بطبيعة هذا التحول والاستعداد النفسي والسلوكي، وغير ذلك من متطلبات التكيف معه؛
- تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم مع التحول الجديد: حيث توجد حالة ملحة لتوفير خمس مهارات ضرورية لازمة لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية وهي:<sup>2</sup>
  - المهارات التحليلية: وهي المهارات الأساسية التي يجب توفيرها في كل مرحلة من مراحل تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية؛
  - مهارات إدارة المعرفة والمعلومات: وهي المهارات التي تبين أسس التعامل مع المعارف والمعلومات كمورد أساسي ذي قيمة عالية ومضافة؛
  - المهارات الفنية: وهذه المهارات يمكن تطويرها من خلال تصميم وتنفيذ نظم معلومات متوافقة مع البنية الأساسية القائمة، وتطوير وجهات التفاعل مع المستخدمين النهائيين بحيث تكون سهلة الاستخدام ومقبولة من طرفهم؛
  - مهارات الاتصال والتقدم: وهي مجموع المهارات المستخدمة لأغراض تسويق مشروع الإدارة الإلكترونية واستقطاب الدعم والتفاعل اللازم من كل الأطراف المعنية؛
  - مهارات إدارة مشروع الإدارة الإلكترونية: تهدف هذه المجموعات من المهارات إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة على بنية العمل، ومدى تأثيرها على الخدمات المقدمة للمواطنين، والتخطيط الجيد

<sup>1</sup>: الوافي رابح، "محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة دائرة سيدي عيسى"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، البويرة، 2014-2015، ص ص 97-98.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 99.

لمشروع الإدارة الإلكترونية، وطرق بناء هيكل المشروع، وطرق مراقبة جودة المشروع، وطرق قياس أداء الجماعات المحلية.

وذلك بالإضافة إلى المتطلبات التالية:

- توفير التكنولوجيات الملائمة ومواكبة مستجداتها: وذلك من خلال اقتناء الأجهزة والمعدات بالإضافة إلى البرامج والأساليب ومصادر المعرفة الملائمة في كافة المؤسسات، واتهايها للاستخدام الفردي والمؤسسي على اوسع نطاق ممكن؛
- التخطيط المحكم للموارد البشرية: توظيف العناصر المؤهلة مع مراعاة تدرجها وتنميتها تماشيا مع التطور التكنولوجي بكافة ابعاده؛
- اصدار القوانين: تحديد الأنظمة والإجراءات التي من شأنها تسهيل التحول نحو نظام الإدارة الإلكترونية وتلبية متطلبات التكيف معه، كإعطاء الصبغة القانونية للأعمال الإلكترونية تحديد النشاطات الإيجابية والسلبية منها، وتحديد الأمن الوثائقي ومتطلباته من أجل توفير القدر الكافي من أمن المعلومات، والحفاظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته، للحصول على ثقة الجماهير في تنفيذ الأعمال الإلكترونية في الجماعات المحلية؛
- التخطيط المالي الرشيد: رصد المخططات المالية الكافية من خلال اعادة النظر في نظام الأولويات الخاص بتمويل، مع توفير الأموال اللازمة لإجراء التحول المطلوب، وهذا وفق اطار زمني ملائم للظروف العامة وخصوصيات كل دولة؛
- بناء نظام معلومات متطور: وتحديثه وفقا للمتغيرات مع ضرورة اتصافه بالشمولية لكافية البيانات والمعلومات الحديثة، السرعة، السهولة في التخزين، الاسترجاع، الاستعمال، والجاهزية لخدمة مختلف الأغراض؛
- وضوح استراتيجية التحول ويقصد بها ضرورة وجود استراتيجية واضحة المعالم تتماشى وتتطابق مع التطورات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- ضرورة تحقيق المشاركة الإيجابية بين مختلف أعضاء المجتمع والجماعات المحلية: من أجل ارساء قواعد سليمة للإدارة الإلكترونية.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية:

بعد توفير مختلف المتطلبات الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالنسبة للجماعات المحلية، يتم الشروع في ترجمتها على ارض الواقع من خلال أربع مراحل أساسية تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. التواجد والتفاعل (الفهرسة):

تتركز الجهود في المرحلة الأولى حول التمكن من الحضور المباشر (على خط) للإدارة المحلية، ويتم في هذه الفترة بناء الصفحات الإلكترونية والنماذج المباشرة للمعلومات، وهي عبارة عن صفحات فهارس تكون بها

<sup>1</sup>: الوافي رابح، "محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة دائرة سيدي عيسى"، مرجع سابق، ص 99-100.

وثائق الكترونية مرتبة بحيث يمكن للمواطن البحث فيها وإيجاد المعلومات ذات الاهتمام، وتسمى هذه المرحلة بالفهرسة لأن العمل يتمحور حول فهرسة معلومات الإدارة المحلية وعرضها على الشبكة المعلوماتية، ولأن الإدارة في هذه المرحلة لا تملك الخبرة الكافية فهي تفضل تقليل المخاطر بإنجاز مشروع صغير، وطبقا لذلك فإن عدد المواطنين الذين يبحثون عن المعلومات على الشبكة يتزايد بشكل مستمر بدلا من البحث في الوسائط الورقية واجراء المكالمات الهاتفية ويخيب املمهم ان لم يجدو المعلومات المطلوبة.

كما تفيد هذه المرحلة المواطنين في استخدام تلك المعلومات لمعرفة السياسات والإجراءات بالتحديد ويعلموا اين يذهبون للحصول على الخدمات. ويستمر المواطنون في هذه المرحلة في استخدام الخدمات القائمة على الاتصال بالهاتف والحضور الشخصي لمكاتب الخدمة، ولكن بشكل اقل، ورغم بساطة التقنية المستخدمة في هذه المرحلة إلا ان هناك عدد من التحديات التي تواجه عملية الإدارة والتنظيم لتلك المواقع، وتتطلب الدوائر المختلفة حضور على الشبكة وموارد ضرورية تخصص لهذا الغرض، وكذلك الحاجة لمراقبة وصيانة المعلومات كلما تغيرت الاجراءات والسياسات الخاصة بالإدارة المحلية، وهنا تبرز أهمية وسرية المعلومات لأنه من الممكن تتبع الانشطة المنفذة مباشرة على خط، من قبل الإدارة مثل المنتجات التي يكثر تداولها، والزمن المستغرق في كل صفحة والوقت المستغرق في البحث، لذا يجب تحديد عدة سياسات تتعلق بأمر السرية أو خصوصية المعلومات الإعداد للموقع، لذا يجب تحديد مسؤولية التنسيق العام والتخطيط للخدمات المقدمة على الموقع وعادة ما تحال هذه المسؤولية إلى قسم تقنية المعلومات بالإدارة المحلية، أو قد تمنح هذه المسؤولية إلى جهة خاصة لمتابعة كافة التحسينات والتعديلات، والمسألة الأخرى المهمة في هذه المرحلة هي تحديد مسؤولية من يجب على الرسائل الإلكترونية إذا يحتوي الموقع عادة على عناوين بريد الكتروني لتلقي اسئلة من مستخدمي الموقع، فقد تكون هذه الأسئلة خارج امكانيات واختصاص المسؤول على الموقع لذا يجب تحديد إجراءات التعامل معها .

## 2. التعامل<sup>1</sup>:

مع تطور المواقع الإلكترونية للحكومة تزداد قناعة الموظفين والمواطنين بأهمية قيمة الشبكة المعلوماتية ( الانترنت ) كقناة خدمية وتزداد الرغبة في استغلالها، مما يشجع المواطنين لدخول على الموقع لتلبية احتياجاتهم بدلا من الذهاب إلى اماكن محددة لإنجاز أعمال ورقية، ويعطي التعامل الإلكتروني امل في تحسين كفاءة الخدمات لكل من المواطن (الزبون) والإدارة المحلية بدلا من الجدولة البسيطة للمعلومات (الفهرسة) وتعد المرحلة الثانية بداية الإدارة المحلية الإلكترونية كحركة ثورية لتغير طريقة تعامل الجماهير مع الإدارة وتعزز هذه المرحلة تعامل المواطن مع الإدارة على الخط مباشرة موفرة ساعات طويلة من العمل الورقي، ومتاعب التنقل إلى مكاتب الإدارة ووقت الانتظار في طوابير مملة.

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص 101.

ومن المهم ان يلعب المواطن في هذه المرحلة دروا ايجابية، ليس فقط من خلال إجراء المعاملات مباشرة على الخط، ولكن من خلال المساهمة ايضا في المنتديات المباشرة، التي تسمح للمواطنين بالاتصال المباشر بموظفي الإدارة، وهذا يختلف عن مرحلة الفهرسة التي تساعد المواطن في البحث عن المعلومة فقط.

### 3. التكامل العمودي:

الهدف من التكامل العمودي هو دمج الأنظمة المحلية مع النظام العام للدولة بغرض تسهيل عملية التأكد من المعلومات المختلفة أو البحث عنها في بعض الاحيان، وسيكون لها تأثير واضح في ربط البلديات ببعضها البعض مثل بناء قاعدة بيانات وطنية لتسجيل المركبات الالية ورخص القيادة وتسجيل حوادث المرور، ونظرا لأن المرحلة الثالثة تستهدف توحيد الهيئات والدوائر الحكومية المتناظرة فإن عددا من القضايا الهامة تبرز تحديات تقنية مثل سرية وأمن معلومات الخاصة بالمواطن.

### 4. التكامل الافقي:

يعمل التكامل الافقي في هذه المرحلة علي ربط قواعد بيانات مختلفة في مجالات وظيفية متنوعة، ويسمح ذلك بالمشاركة في المعلومات وبالتالي فإن المعلومات المخزنة لدى هيئة ما سيتم بثها لكافة الدوائر الحكومية. وكل هذه المتطلبات والمراحل يجب على الجماعات المحلية ان تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذها لقرار التحول من الاساليب الادارية التقليدية إلى تبني أساليب الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجماعات المحلية:<sup>1</sup>

تتمحور رهانات التحديث أو العصرية في إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات لمواجهة التطور الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق رضى الموظف والمواطن، ومع هذا التطور والتقدم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أصبح لازما استخدامها لنهوض بالمؤسسات الإدارية وخاصة الجماعات المحلية منها وذلك من خلال ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، ويتضح هذا من خلال مختلف التصريحات والإجراءات والجهود المبذولة من طرف الدولة في إدخال هذه التكنولوجيا في الجماعات المحلية حيث عملت على:

- تحويل معلومات السجلات إلى معلومات رقمية؛
- القيام باستخراج شهادة الميلاد (12خ) في بضع ثواني فقط على مستوى البنك الإلكتروني وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يضطر المواطن إلى التنقل إلى المقر الرئيسي للحالة المدنية؛
- إصدار البطاقات الرمادية والحصول عليها في نفس يوم تقدمه للحصول عليها من مصالح البلدية التي يقيم بها؛

<sup>1</sup>: تصريح السيد وزير الجماعات المحلية نوردين بدوي، نقلا عن الإذاعة الجزائرية، يوم 2016/02/13.

- كما يمكن للمواطنين الذين تقدموا بطلبات الحصول على جواز السفر الاطلاع على رابط الموقع الإلكتروني المتوفر بموقع الوزارة الداخلية لمعرفة مسار ملفاتهم كما تطرق إلى إجراء تعديل الصورة البيومترية عبر الموقع من خلال تحميلها في حال عدم قبولها في الملف الأول.

مما سبق نلاحظ أن إدخال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية سيوفر على المواطنين عناء التنقل والوقوف في طوابير الانتظار وأنه يسهل استخراج مختلف وثائقه كما أنه يؤدي إلى أنسنة العلاقات بين الإدارة والمواطن ومكافحة البيروقراطية وتجسيد اللامركزية الإدارية ومكافحة التماطل البيروقراطي والمحسوبية والفساد.

### المبحث الرابع: الدراسات سابقة:

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة الأجنبية:

1. دراسة عشور عبد الكريم، بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، هدفت إلى إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية والوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعاً لتطبيقات النموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجياً ومحاولة التعرف على استراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية وقد توصلت إلى النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة فتنتقل من أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية، بما يحقق النزاهة المحاسبية المساءلة الرقاب سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، ويرفع من مستوى ووضوح الخدمة العمومية، ويقربها من المواطن غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر تبعاً لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية

1. دراسة رشاد خضير وحيد الدايني، بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة"، هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة تكونت عينة الدراسة من (214) فرد وقد توصلت إلى العديد من النتائج من أبرزها: مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، وأن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً وأن مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين كان مرتفعاً، وأن مستوى الحصة السوقية والربحية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)، وكذلك تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة

<sup>1</sup>: عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2010/2009.

(0.05)، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين ( الربحية، الحصة

السوقية ) عند مستوى دلالة (0.05)، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية ( التكنولوجيا

المالية ) على أداء مصرف الرافدين ( الربحية، الحصة السوقية ) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).<sup>1</sup>

2. دراسة كلثم محمد الكبسي، 2008 بعنوان "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في نظم مركز المعلومات التابع

للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، هدفت الدراسة الى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في

دولة قطر والتعرف على مجالات توظيفها والتعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل

المؤسسات المعلومات في دولة قطر وسبل مواجهة هذه المعوقات، وقد توصلت الى العديد من النتائج من

أبرزها: ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات، والأمية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من

المتعاملين مع الجهات الحكومية عدم قدرة التشريعات والنظم الإدارية على مواكبة التطور، ضعف الوعي العام

بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية، ضعف قناعة المسؤولين بالإدارة العليا بأهمية

الإدارة الإلكترونية، نقص التأهيل العلمي والتدريب للعاملين بالقطاعات الحكومية، ضعف برامج التوعية

الإعلامية بالإدارة الإلكترونية الحكومية.<sup>2</sup>

3. دراسة صلاح مصطفى قاسم بعنوان "التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية" وقد استخدم الباحث طريقة

مسحية لتجربة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تتعرض

لها الحكومة الإلكترونية والإجراءات والوقائية لمواجهة الأخطار المحتملة عليها الطرق والمتبعة في حماية

المعلومات الوطنية والنظم الأمنية المختلفة التي تطبق في الحكومة الإلكترونية والكشف عن أهمها، وأمن أهم

توصيات التي جاءت بها هذه الدراسة: توصي الدراسة بخصر وضائف الحكومة بالمواطنين تدريب العاملين

على الإجراءات الأمنية وخطط الطوارئ الأمنية تفعيل استخدام أجهزة الرقابة والرصد والحوجز الأمنية بكافة

أنواعها عند مراكز المعلومات وخطوط الشبكات دس المخبرين عبر الأنترنت للإنذار المبكر وذلك بالتحويل

في المواقع واكتشاف كل ما يؤدي إلى خطر على الحكومة، تشغيل أحدث البرامج التي تتوافق مع أنظمة

الحكومة الإلكترونية وتشجيع استقطاب الخبراء في مجال الحاسب الآلي وأمن المعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رشاد خضير وحيد الدايني، " أثر الإدارة الإلكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

<sup>2</sup> كلثم محمد الكبسي، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في نظم مركز المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، 2008.

<sup>3</sup> صلاح مصطفى قاسم، "التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، 2003.

## المطلب الثالث: الدراسات السابقة المحلية:

1. دراسة بوقلاشي عماد بعنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية-دراسة حالة وزارة العدل-، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية، ولقد توصل الباحث إلى أن الجزائر أدركت أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارات العمومية لن يأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتحديث نفسها والدخول نحو طريق رقمي يزيد قدرتها التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية، كما تفتنت إلى أيضا إلى ضرورة توسيع استعمال التكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين مختلف المشاريع الإلكترونية على غرار ما تم العمل به في وزارة العدل والتي من شأنها تحسين مستوى معيشة المواطن ومواكبة الطفرة التكنولوجية التي يشهدها العالم.<sup>1</sup>
2. دراسة حسين علي بعنوان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة: شركة جازي للاتصالات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير اعتمد الباحث على مزيج من المنهج الوصفي التحليلي التاريخي وأسلوب دراسة الحالة، هدفت هذه الدراسة في محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معار الباحثين في مجال إدارة المعرفة من جهة، وإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بثورة الإعلام والاتصال من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من جهة أخرى بالإضافة إلى أهداف أخرى أهمها: تقديم إطار نظري لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمات المعاصرة توضيح سبل الاستفادة من نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة ومحاولة التأكيد على ضرورة مواكبة المنظمات الجزائرية لاهم المتغيرات التكنولوجية الحديثة المتسارعة في عالم الأعمال المعاصرة، من أهم النتائج التي توصلت إليها: الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل لتحقيق أهداف المنظمة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمد أعلى تقنيات الويب والتوظيف الإلكتروني من العناصر الحديثة الهامة لاستقطاب عمالا لمعرفة للمنظمة الحديثة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: بوقلاشي عماد، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية-دراسة حالة وزارة العدل-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

<sup>2</sup>: حسين علي، "بعنوان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة: شركة جازي للاتصالات" مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.



3. دراسة رضوان خليفة تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية الجزائرية - بالتطبيق على حالة ولاية المدية رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، كانت أهمية البحث من خلال الاعتبارات التالية:
- حاجة التنظيمات الإدارية في تسييرها الى المورد البشري حيث تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي تفوق اهتماما خاصا من المسيرين؛
  - الاهتمام بالقوى العاملة، يساعد على تخطيط المستقبل سواء من حيث التدريب الترقية أو التحويل أو الحوافز مما يساعد على رضاهم للوظيفة أو الخدمة التي يقومون بها؛
  - كما تأتي كذلك أهمية البحث في كون الإدارة المحلية محل البحث "ولاية المدية" والدراسة الميدانية، تعتبر من الولايات الرائدة من حيث التوسع العمراني الإنتاج الزراعي وحتى الصناعات الصغيرة والمتوسطة كما أنها مدينة قديمة النشأة ولم تعرف تنمية في مستوى المؤهلات التي تكتسبها، خاصة من حيث عنصر المورد البشري الذي يعتبر حسب معلوماتي من أهم العوامل والعناصر لتنمية أي مجتمع. ومن هنا يتضح لنا أن تسيير المورد البشري وتخطيطه ضروريان ووسيلة مهمة لتحقيق الأهداف المبرمجة من طرف الإدارة المحلية خاصة وانها تمتلك دوائر حضرية معتبرة، ومناطق نائية يتطلب الاهتمام بها.<sup>1</sup>
4. دراسة حواسني يمينة بعنوان "الإدارة الإلكترونية للأعمال ودورها في تفعيل العمليات التجارية في المؤسسة - دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لخميس مليانة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، أجريت هذه الدراسة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لخميس مليانة التابعة لولاية عين الدفلى، إثر تريض دام في المؤسسة 38 يوما، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي حيث استعملت مصادر اولية المتمثلة في دراسة حالة، الاستبيان، قاعدة الاستبيان وبرمجية معالجة البيانات Microsoft Excel XP 2007 ومصادر أخرى ثانوية، سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية: التعرف على السمات الرئيسية للإدارة الإلكترونية الأعمال التعرف على العمليات التجارية من الزاويتين المادية والإلكترونية، إدراك منافع نظام المعلومات في دعم اتجاهات الإدارة الإلكترونية للأعمال لتفعيل العمليات التجارية في المؤسسة والتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للأعمال في المؤسسة التجارية الجزائرية ميدانيا. والنتائج التي توصلت إليها الباحثة هو يجب التركيز على:
- أولا: بشكل عام على مساهمة التطور النوعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتمثلة في تكنولوجيا الأنترنت لأجل تحقيق التكامل في المعلومات والاتصالات بفضل تكامل شبكات الأنترنت والأنترانت والإكسترانت.

<sup>1</sup>: رضوان خليفة، "تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية الجزائرية - بالتطبيق على حالة ولاية المدية -"، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 20.

ثانيا: بشكل خاص على استخدام حلول تكنولوجية جديدة داعمة لاستراتيجية الوكالات التجارية يسمح لها بالقيام بالعمليات التجارية الإلكترونية المتطورة عبر شبكة الأنترنت وتساعدتها على مواجهة الضغوط الجديدة في عالم الأعمال التجارية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>: حواسني يمينة، "الإدارة الإلكترونية للأعمال ودورها في تفعيل العمليات التجارية في المؤسسة -دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لخميس مليانة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارة، جامعة الجزائر3، 2012.

### خلاصة:

انطلاقاً من ما تقدم في هذا الفصل نستنتج أن الإدارة الإلكترونية أصبحت متطلبا ضروريا لمختلف الاجهزة والمؤسسات سواء الخاصة منها أو العامة، بما في ذلك الجماعات المحلية وذلك بحكم علاقاتها الكثيفة والمتبادلة مع المواطنين، الامر الذي اصبح يحتم عليها اليوم نحن في عصر المعلوماتية ضرورة توفير مختلف المتطلبات الضرورية لإرساء معالم الإدارة الإلكترونية.

## تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري لكل من الإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية أردنا أن نطبق تلك المكتسبات النظرية المحصلة على الواقع العملي ودراسة مدي توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية (دوائر وبلديات) في الميدان.

ونظرا لأهمية توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالنسبة للجماعات المحلية الجزائرية وقع اختيارنا على الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قالمة).

وقد قمنا بمعالجة هذه الفصل وفق ثلاث مباحث كانت كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام لدوائر وبلديات ولاية قالمة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم عام لدوائر وبلديات ولاية قلمة:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ولاية قلمة

تقع قلمة داخليا بالشمال الشرقي للجزائر ويحدها من الشمال ولايات الطارف عنابة وسكيكدة ومن الشرق سوق أهراس ومن الغرب قسنطينة ومن الجنوب أم البواقي وهي تضم 34 بلدية و10 دوائر.

1. دوائر ولاية قلمة:

تضم ولاية قلمة إلى 10 دوائر وهي موضحة في الشكل رقم (01) كما يلي:

جدول رقم(01) يوضح دوائر ولاية قلمة

الرقم	الدائرة
01	قلمة
02	قلعة بوصبع
03	حمام النبائل
04	لمزرارة
05	هليليو بوليس
06	وادي الزناتي
07	بشقوف
08	حمام دباغ
09	هواري بومدين
10	عين مخلوف

2. بلديات ولاية قالمة:

تضم ولاية قالمة إلى 34 بلدية وهي موضحة في الشكل رقم (02) كما يلي:

جدول رقم(02) يوضح بلديات ولاية قالمة

البلدية	الرقم
قالمة	01
نشماية	02
قلعة بوضع	03
بومهرة احمد	04
جباله خميسي	05
لفجوج	06
بن جراح	07
بلخير	08
بوعاتي محمود	09
هيلوبوليس	10
بني مزلين	11
لخزارة	12
بوشقوف	13
مجاز الصفاء	14
حمام النبائل	15
وادي الشحم	16
الدهوارة	17
عين بن بيضاء	18
وادي فراغة	19
عين صندل	20
بوحشانة	21
وادي الزناتي	22
راس العقبة	23
سلاوة عنونة	24

عين رقادة	25
بوحمدان	26
برج صباط	27
الركنية	28
عين مخلوف	29
تاملوكة	30
حمام دباغ	31
مجاز عمار	32
عين العربي	33
هواري بومدين	34

المصدر: من إعداد الطالبين.

### المطلب الثاني: البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

دخل اليوم نظام السجل الإلكتروني للحالة المدنية حيز الخدمة حيث يمكن للمواطن استخراج شهادة ميلاده من أي بلدية من بلديات الوطن. وأشار المصدر إلى أن هذه العملية تأتي "تجسيدا للالتزامات وزير الدولة وزير الداخلية والجماعات المحلية المتعلقة بعصرنة الإدارة المحلية وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين"<sup>1</sup>.

#### 1. مصلحة جواز السفر البيو متري:

بدأ التداول بجواز السفر البيو متري الجزائري، المطابق للمعايير العالمية المحددة من طرف المنظمة العالمية للطيران المدني (الوثيقة 9303)، منذ 04 جانفي 2012 وهذا على مستوى 48 موقعا نموذجيا، ثم تم تعميم العملية تدريجيا ليشمل كافة المقاطعات الادارية، الدوائر، الممثلات الديبلوماسية والقنصليات، سيتوقف التداول بجواز السفر العادي غير البيو متري ابتداء من 25 نوفمبر 2015.

أ. الأجهزة المتوفرة داخل مصلحة البيو متري بدوائر وبلديات ولاية قلمة:

- الموزع؛
- أجهزة الإعلام الآلي؛
- مجموعة من التجهيزات الإلكترونية: الطابعات والمساحات الضوئية.
- ب. طلب جواز السفر لأول مرة:
- طلب جواز السفر للأشخاص المقيمين في الجزائر ( داخل الوطن) لأول مرة بالنسبة يتضمن استمارة مملوءة وموقعة من طرف المعني أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر، وتكون مرفقة بما يأتي: مستخرج خاص من

<sup>1</sup>: <http://www.essalamonline.com>

عقود شهادة الميلاد رقم 12 خ، يسلم في مطبوع خاص، شهادة الجنسية في حالة تقديم الطلب لأول مرة جواز السفر المنتهي الصلاحية مرفق بشهادة ميلاد الأب أو الأم، شهادة وفاة أحدهما، في حالة تقديم طلب التجديد، شهادة الإقامة يقل تاريخ إصدارها عن ستة (6) أشهر، شهادة عمل أو شهادة مدرسية بالنسبة للطلبة أو الأبناء المتدربين، أربع (4) صور شمسية للهوية بيو مترية و بدون اطار ذات خلفية موحدة وبيضاء حديثة ومماثلة تماما، قسيمة جبائيه أو طابع جبائي بمبلغ يناسب نوع الوثيقة المطلوبة نسخة من بطاقة فصيلة الدم، وفي حالة الضياع، السرقة أو الإتلاف، يرفق ملف التجديد بالتصريح الخاص بذلك.

- بطلب جواز السفر لأول مرة بالنسبة للأشخاص المقيمين في الخارج يتضمن استمارة مملوءة وموقعة من طرف المعني أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر، وتكون مرفقة بما يأتي: مستخرج خاص من عقود شهادة الميلاد رقم خ12، يسلم في مطبوع خاص، بطاقة التسجيل القنصلية ذات صلاحية، إثبات الإقامة في الخارج، شهادة عمل أو شهادة مدرسية بالنسبة للطلبة أو الأبناء المتدربين، أربع (4) صور شمسية للهوية بيو مترية وبدون اطار ذات خلفية موحدة وبيضاء حديثة ومماثلة تماما، قسيمة جبائيه أو طابع جبائي بمبلغ يناسب نوع الوثيقة المطلوبة، نسخة من بطاقة فصيلة الدم وفي حالة الضياع او السرقة أو الإتلاف، يرفق ملف التجديد بالتصريح الخاص بذلك.

ج. حالات تجديد جوازات السفر البيو مترية:

إن حالات تجديد جوازات السفر البيو مترية المذكورة في المادة 14 من القانون رقم 14-03 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 24 فبراير سنة 2014، المتعلق بسندات ووثائق السفر، التي تنص على أنه يمكن طلب تجديد جواز السفر في الحالات الآتية:

- خلال الأشهر الستة (06) السابقة لانقضاء مدة صلاحية؛

- في حالة التأكد من استحالة وضع تأشيرات جديدة على الأوراق المخصصة لهذا الغرض؛

- عند التصريح بفقدان جواز السفر للأسباب المبيّنة في المادة 16: الضياع، الإتلاف والسرقة.

د. إجراءات طلب جواز السفر البيو متري:

- المرحلة الأولى: وضع الطلب للحصول على جواز السفر البيو متري، يجب التقدم مصحوبا بالملف كاملا كما هو مبين في الرابط « الوثائق المطلوبة » بالنسبة للجزائريين المقيمين في الجزائر: توضع الطلبات على مستوى الدائرة الإدارية أو دائرة الإقام، بالنسبة للجزائريين المقيمين في الخارج: توضع الطلبات على مستوى الممثلات الدبلوماسية أو القنصلية.

- المرحلة الثانية: الاستعلام عن وضعية طلب جواز السفر يمكن لصاحب الطلب متابعة مراحل معالجة طلب جواز السفر البيو متري إلكترونيا من خلال الرابط : 'متابعة الطلب'.

- المرحلة الثالثة: سحب جواز السفر البيو متري حضور المعني إجباري من أجل استلام جواز السفر البيو متري، وعليه أن يقوم بالتأكد من صحة المعلومات المطبوعة على جواز السفر البيو متري ، و في حالة وجود خطأ



يعاد الجواز إلى مديرية السندات والوثائق المؤمنة مع التحديثات اللازمة (المعلومات مصححة) من أجل إعادة إنتاج جواز سفر جديد.

- **ملاحظة:** تسحب جوازات السفر البيو مترية المنجزة من نفس مقر إيداع الطلب.

وكشف الوزير في تصريح للإذاعة الوطنية أن كل المعطيات البيو مترية التي تستعمل في جواز السفر ستوسع لاستخراج مختلف الوثائق، مشيراً أن هذا الإجراء سيساعد المواطنين لعدم التنقل إلى ولايات أخرى ليجدوا رخص السياقة، مشيراً أن بطاقة الكفاءة ليس لها مكانة في المنظومة التحديثية للإدارة الجزائرية. للإشارة كشف المدير العام للحريات والشؤون القانونية والجماعات المحلية بوزارة الداخلية محمد طالبي المصالح المعنية تمكنت من إصدار 5 ملايين و500 جواز سفر بيو متري والمركز ينتج ما يقارب من 20 إلى 22 ألف جواز سفر يومي.

## 2. مصلحة بطاقة التعريف الوطنية البيو مترية:<sup>1</sup>

أكدت صافية خديجة مديرة التنظيم والشؤون العامة بولاية قلمة، أن بطاقة تعريف الإلكترونية تأتي في إطار سلسلة إجراءات اتخذتها وزارة الداخلية لتحسين الخدمة العمومية والإدارة الإلكترونية، مشيرة في تصريحها لشعب إلى أن العملية بدأت بجواز السفر البيو متري لتأمين الوثائق لتنتقل إلى إنتاج بطاقة التعريف البيو مترية. وبينت أن ولاية قلمة خطت خطوة إيجابية من خلال حصول تلاميذ البكالوريا على بطاقات التعريف الإلكترونية التي تعتبر معياراً من معايير أمان متطورة، تمكن من حماية المواطن من كل تزوير أو انتحال محتمل لهويته حيث تعتبر وثيقة رسمية تمكن صاحبها من التعريف بهويته.

أوضحت مديرة التنظيم أن وزارة الداخلية ارتأت أن تبدأ بفترة المتدربين المسجلين بالطور النهائي قصد إعطاء مصداقية أكثر لشهادة البكالوريا باتفاق مع وزارة التربية لتسهيل العملية.

وقالت: تلقينا تعليمات من وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالقيام بعملية إحصاء بالتعاون مع مديرية التربية بالولاية، حيث سلم لنا من طرف مصالح الأخيرة 11578 وثيقة من المسجلين بالطور النهائي لاجتياز امتحانات شهادة البكالوريا، كما قمنا بإحصاء التلاميذ الذين يملكون جوازات السفر البيو مترية الذين تم إعفاؤهم لإخراج بطاقة بيو مترية مباشرة.

- **ملاحظة:** رخصة السياقة البيو مترية لم يبدأ العمل بها إلى غاية اليوم وهي في موضع تجسيد أولي من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية من خلال عقد شراكة مع شركة HP technologie فهي في قيد التنفيذ وسوف يتم العمل على إصدارها وتعميم العمل بها في مختلف ربوع الوطن عام 2017 والوثائق المطلوبة لاستخراجها لازالت غير معروفة و غير مذكورة وهذا حسب ما قاله وزير الداخلية والجماعات المحلية نوردين بدوي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : <http://www.djazairiss.com> le 23/03/2016.

<sup>2</sup> : تصريح وزير الداخلية والجماعات المحلية نوردين بدوي نقلا عن قناة النهار، يوم 2016/05/19.

**المبحث الثاني: إجراءات الدراسة:**

تتمثل في وصف الطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بالدراسة من أجل الإجابة على مشكلة الدراسة ومدى تطبيق موضوع البحث في المؤسسة، حيث تضمن وصفا لمجتمع الدراسة والعينة والخطوات المتبعة لإجراء الدراسة، وكذلك أدوات جمع العينات وصدقها، وطريقة البحث وأدوات التحليل.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:**

قبل تحديد مجتمع وعينة الدراسة تطرقنا إلى تحديد حدود الدراسة كما يلي:

**1. حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود البشرية: شملت حدود الدراسة البشرية كل من رؤساء، نواب، الكاتب العام و الموظفين في بلديات ودوائر ولاية قلمة؛
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في جميع بلديات ودوائر ولاية قلمة؛
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة المسحية في السداسي الثاني من العام الدراسي 2015/2016؛
- الحدود الموضوعية: تناول موضوع الدراسة بعدين: أحدهما متطلبات الإدارة الإلكترونية والأخر تمثل في مدى توفر هذه المتطلبات في الجماعات المحلية في ولاية قلمة.

**2. مجتمع وعينة الدراسة:**

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجماعات المحلية بلديات ودوائر ولاية قلمة، من أجل الحصول على معلومات على مدى معرفة مجتمع الدراسة بالموضوع.
- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة احد العاملين بكل بلدية والدائرة، والذين بلغ عددهم 34 عاملا في البلدية و10 في الدائرة.

لقد تم توزيع 44 استمارة حيث استرجعت جميعها وكانت كلها صالحة للدراسة.

**المطلب الثاني: أدوات وخطوات الدراسة الميدانية:**

**1. أداة الدراسة:**

استخدمت الباحثان أداة دراسة واحدة هو الاستبيان لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها: كما ان هذه الأداة تتيح الحرية لأفراد العينة في اختيار الوقت والمكان المناسبين للإجابة على فقراتها، وتشمل تطبيق الدراسة على المجتمع الدراسة وعينته.

وقامت الباحثان بتصميم الاستبيان واجراء اختبارات الصدق والثبات عليها في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها ولقد تمت الاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة في هذه الدراسة لبنائها ويعد الاستبيان من أكثر أدوات البحث شيوعا في هذا مجال الدراسة الميدانية، وأنها وسيلة ميسرة لجميع البيانات اللازمة.

ويتكون الاستبيان من:

أ. الجزء الأول: يشمل البيانات العامة عن أفراد العينة محل الدراسة وهي: الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي الهيئة والرتبة الوظيفية.

ب. الجزء الثاني: يشمل مثال توضيحي لكيفية إجابة فقرات الاستبيان من قبل المستجيب، و34 عبارة استخدمت لقياس محاور الدراسة والتي حددت عباراتها بناء على دراسة الإطار النظري والاطلاع على الكتب والمراجع العلمية وعدد من الدراسات السابقة والمرتبطة بالإدارة الإلكترونية والاستفادة من آراء بعض المختصين، وقد احتوى الاستبيان على ثلاث محاور كالتالي:

- المحور الأول: المتطلبات المادية والبشرية اللازمة توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مشاريع الجماعات المحلية في بلديات ودوائر قلمة، وقد تضمن المحور 12 عبارة؛
- المحور الثاني: المتطلبات المالية والتقنية اللازمة توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مشاريع الجماعات المحلية في بلديات ودوائر قلمة، وقد تضمن المحور 14 عبارة؛
- المحور الثالث: المتطلبات الأمنية والتشريعية اللازمة توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مشاريع الجماعات المحلية في بلديات ودوائر قلمة، وقد تضمن المحور 6 عبارة.

المطلب الثالث: اختبار الاستبيان وأدوات التحليل:

### 1. اختبار الاستبيان:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت likert الخماسي وذلك لأنه يعتبر من أكبر المقاييس استخداما لقياس الأداء وكذلك لسهولة فهمه، حيث يعتبر الأفراد المستجوبون عن مدى موافقتهم على عبارة من العبارات وفق خمس درجات وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

### الجدول رقم (03) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

لا ينطبق تماما	لا ينطبق	محايد	ينطبق إلى حد ما	ينطبق تماما
ضعيف جيدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جيدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

### 2. أدوات التحليل:

بعد توزيع الاستمارات وجمعها وفرزها، تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وباستخدام الأدوات الاحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية؛

- Anova

- T test simple

- T teste Independence

3. صدق وثبات المقياس:

قبل اجراء الاحصائيات لابد من صدق وثبات الاستمارة من خلال استعمال احصائية قياس الثبات معامل الفا كرنباخ، وتقوم على انه اذا كانت قيمتها اقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على الاستمارة بعدم الثبات والعكس صحيح والجدول رقم يوضح أكثر.

الجدول رقم (04): يوضح صدق وثبات المقياس

عدد العبارات	معامل الفا كرنباخ	نسبة الصدق والثبات
32	0.728	%72.8

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS

مقياس الثبات هو 0.728 اي 72.8 وهي نسبة عالية واعلى من النسبة المقبولة إحصائيا 60 وبذلك تكون اداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية في شكل جداول، ثم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية عن طريق SPSS20، ثم تحليل هذه النتائج. وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها نقوم باختبار الفرضيات، وذلك للوقوف على مدى تحققها أو عدم تحققها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة:

لقد تم وصف إجابات أفراد الدراسة ذات العلاقة بخصائصهم الشخصية من حيث المتغيرات التالية: (الجنس السن، الأقدمية، الهيئة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

1. الجنس:

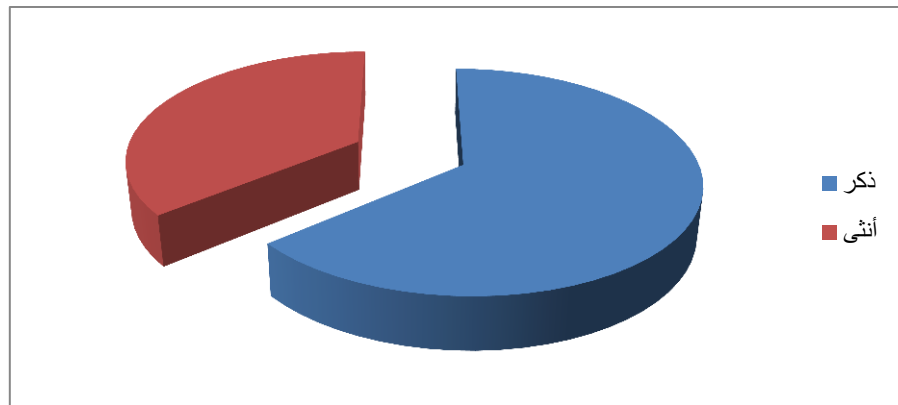
الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
63.60%	28	ذكر
36.60%	16	أنثى
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) ان النساء يشكلون ما نسبته 36.60% من إجمالي العينة المدروسة حيث بلغ عددهم (16) امرأة، بينما الرجال فقد بلغت نسبتهم 63.60% من إجمالي العينة المدروسة وذلك بتكرار قدره 28 رجل ويمكن تجسيد ذلك بالشكل رقم (07) كما يلي:

الشكل رقم(07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

2. السن:

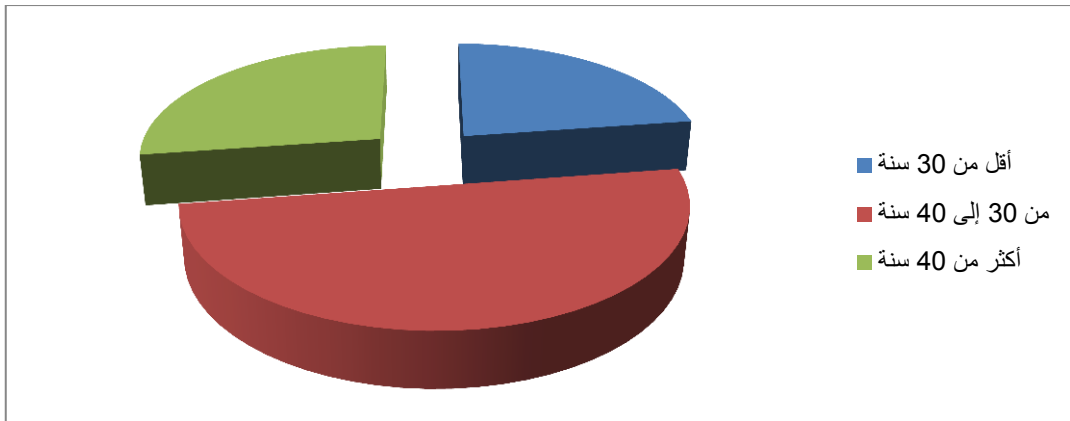
الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
22.70%	10	أقل من 30 سنة
50.00%	22	من 30 إلى 40 سنة
27.30%	12	أكثر من 40 سنة
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر التحليل متغير السن ان اغلبية افراد العينة محل الدراسة تتراوح اعمارهم من 30 إلى 40 سنة أي بنسبة 50.00%، تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح اعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة تقدر ب 27.30% فيما يشكل الشباب أقل من 30 سنة نسبة 22.70% وهي نسبة قليلة. ويمكن تجسيد ذلك بالشكل رقم (08) كما يلي:

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

3. الأقدمية:

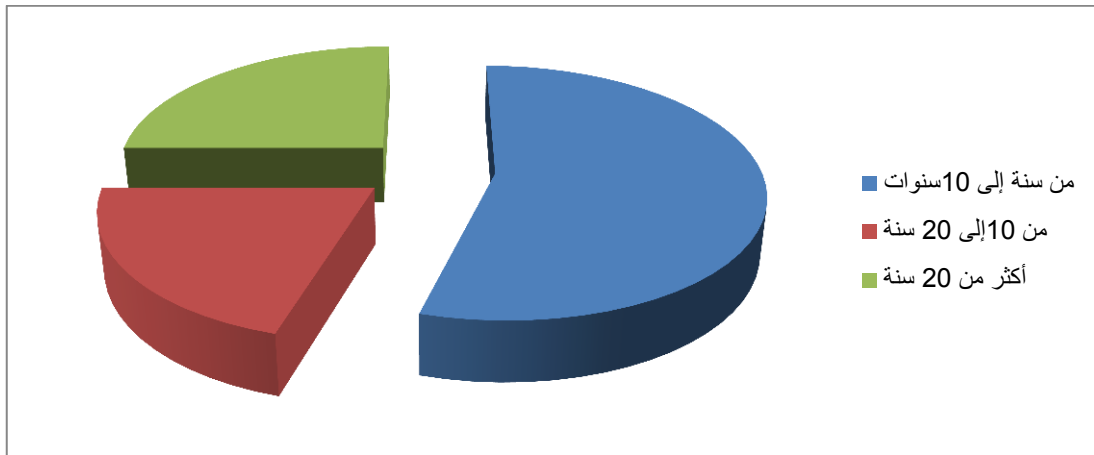
الجدول رقم (07): يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
54.50%	24	من سنة إلى 10 سنوات
20.50%	9	من 10 إلى 20 سنة
25.00%	11	أكثر من 20 سنة
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال تحليل متغير سنوات العمل في الهيئة أن أكبر نسبة قدرها 54.50% من العينة محل الدراسة تمثل هذه النسبة الأفراد ذوي الخبرة من سنة إلى 10 سنوات، ثم تليها نسبة 25.00% والتي تمثل الأفراد التي تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى 20 سنة، أما الافراد التي تكون سنوات خدمتهم أكثر من 20 سنة بنسبة 20.50%، ويمكن توضيح هذا التوزيع بالشكل رقم (09) كما يلي:

الشكل رقم (09): يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

4. المستوى التعليمي:

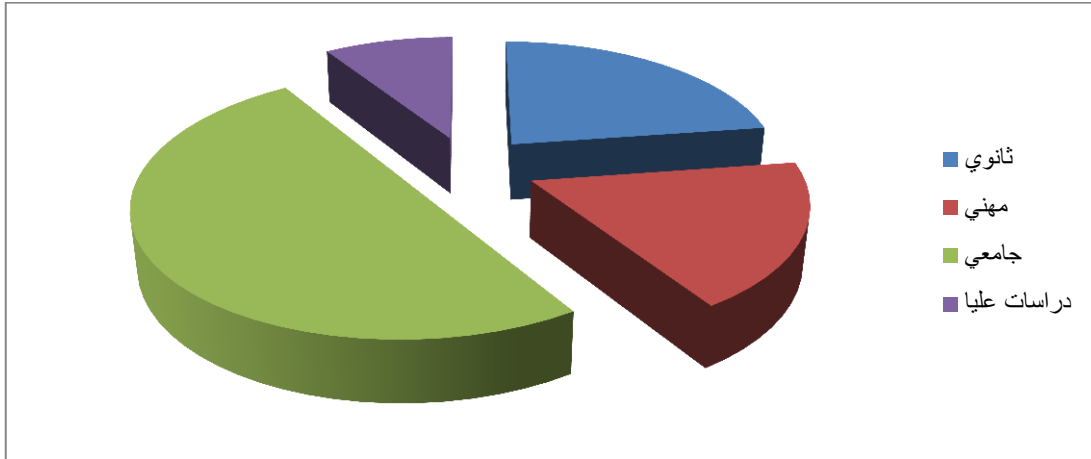
الجدول رقم (08): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
22.70%	10	ثانوي
18.20%	8	مهني
50.00%	22	جامعي
9.10%	4	دراسات عاليا
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يلعب المستوى التعليمي دورا هاما في بلورة افكار الفرد و ابراز شخصيته وتكوين نظريته للواقع الاجتماعي والثقافي الذي يعيش ضمنه، وقد اشارت البيانات في هذا الجدول ان اغلب العاملين هم من ذوي المستوى الجامعي حيث بلغ تعدادهم 22 عاملا وهو ما نسبته 50.00% من إجمالي عينة الدراسة، في حين كانت نسبة الذين لديهم مستوى ثانوي 22.70%، ونسبة كل من لديهم مستوى مهني 18.20%، وفي المركز الرابع تم تعداد عاملين من ذوي المستوى دراسات عاليا ما يمثل نسبة 9.10% من نسبة اجمالي العينة، ويمكن توضيح ما سبق في الشكل رقم (10) الموالي:

الشكل رقم (10): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.



4. الهيئة:

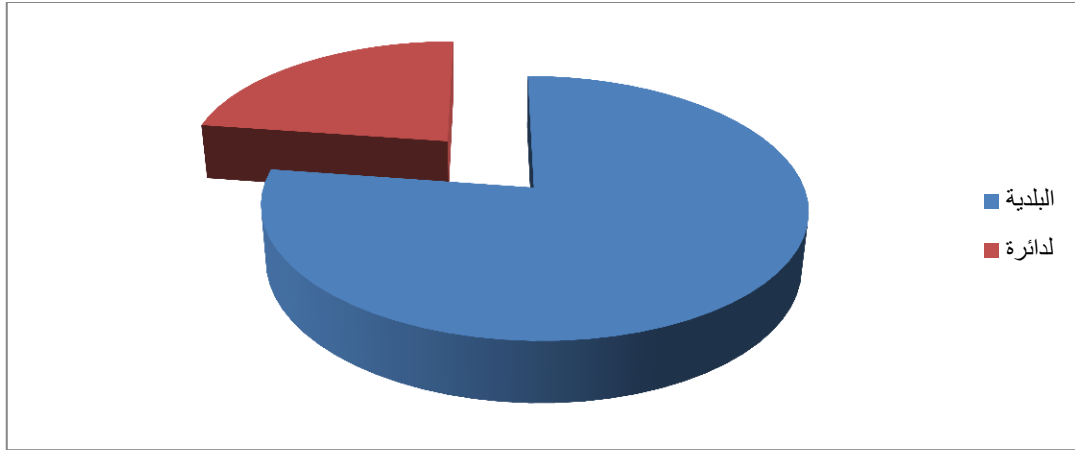
الجدول رقم (09): يوضح توزيع افراد العينة حسب الهيئة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
77.30%	34	البلدية
22.70%	10	الدائرة
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من الجدول اعلاه ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة بلغت 77.30% في البلدية ونسبة 22.70% كانت في الدائرة، وهذا راجع إلى عدد البلديات الذي يمثل 34 بلدية وعدد الدوائر الذي يمثل 10 دوائر.

الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الهيئة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

6. المستوى الوظيفي:

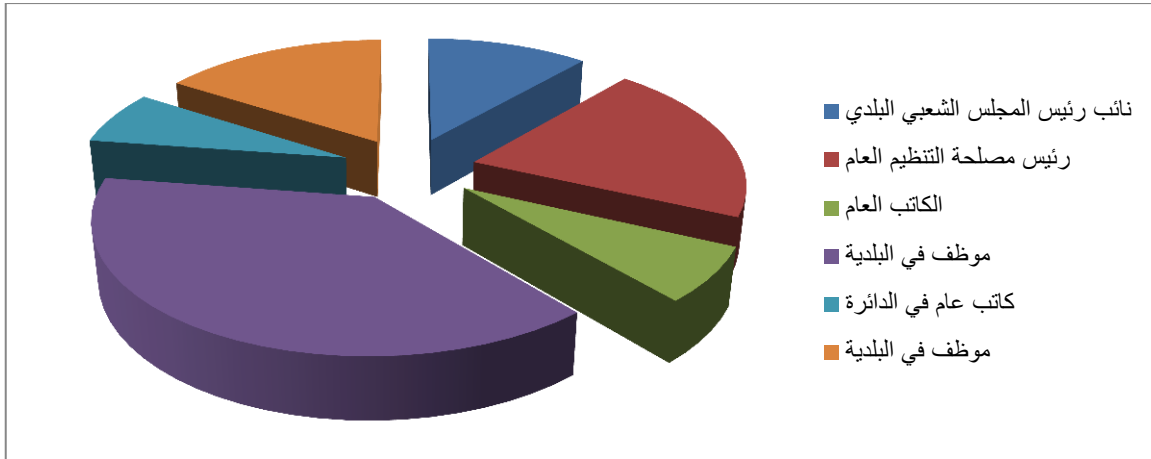
الجدول رقم (10): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
11.40%	05	نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي
20.50%	09	رئيس مصلحة التنظيم العام بالبلدية
06.80%	03	كاتب عام بالبلدية
38.60%	16	موظف في البلدية
06.80%	03	كاتب عام في الدائرة
15.90%	08	موظف في الدائرة
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من الجدول اعلاه ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة بلغت 38.60% من الأفراد يشغلون مستوى موظف في البلدية، وتليها نسبة 20.50% من الأفراد يشغلون مستوى رئيس مصلحة التنظيم العام البلدية، ثم تليها نسبة 15.90% من الأفراد يشغلون موظف في الدائرة، ثم نسبة 11.40% يشغلون نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي، وأخيرا نسبة 06.80% يشغلون مستوى كاتب عام في البلدية وكاتب عام في الدائرة.

الشكل رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

المطلب الثاني: عرض إجابيات الدراسة حسب المحاور:

بهدف معرفة إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت، حيث قمنا بحساب طول الفيئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2 / من 2 إلى 3،.....) على عدد الخيارات المتاحة امام المستجوبين (لا ينطبق تماما، لا ينطبق، محايد، ينطبق إلى حد ما، ينطبق تماما)، وعليه يساوي طول الفيئة  $0.80 = 5/4$

وايضا قمنا بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة وكذلك بنسبة لإجمالي المحاور.

يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول رقم (11) كالتالي:

الجدول رقم (11) يبين اوزان المرجحة لمقياس الدراسة

اتجاه الإجابة	المتوسط المرجح
لا ينطبق تماما	من 1 إلى 1.79
لا ينطبق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
ينطبق إلى حد ما	من 3.40 إلى 4.19
ينطبق تماما	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

1. عبارات المتطلبات الإدارية:

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	هناك تطوير وتحديث لأساليب العمل باستمرار.	1.23	0.42	لا ينطبق تماما
2	الادارة العليا مدعمة بالإدارة الالكترونية.	4.66	0.47	ينطبق تماما
3	تتصف الهياكل التنظيمية بالمرونة لكي تلائم مهام ومسؤوليات الإدارة الإلكترونية .	4.11	0.78	ينطبق إلى حد ما
4	تلتزم الادارة العليا بدعم وتأييد مشروع الادارة الالكترونية	4.57	0.52	ينطبق تماما
5	يوجد قسم إداري على مستوى تنظيمي عالي مسؤول على تقوية وتعزيز استخدام الانترنت والشبكات داخل الهيئة	2.89	1.35	محايد
6	هناك تخطيط استراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	4.30	0.85	ينطبق تماما
X1	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتطلبات الإدارية	4.13	0.36	ينطبق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجماعات المحلية تتوفر على المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية ودليل ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (4.13) وهذه القيمة تدخل في الفئة الرابعة والتي تمثل خلية عالية، وقد تراوحت متوسطات المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لكل عبارة حسب وجهة نظر العاملين بين (1.23-4.66) وبذلك فجميع العبارات تدخل ضمن الفئة الأولى والخامسة أو حسب ترتيبها تنازليا وفق متوسطها الحسابي تكون كالآتي:

- نالت العبارة الثانية "الادارة العليا مدعمة بالإدارة الالكترونية" أكبر متوسط مقدرة ب (4.66) وذلك حسب وجهة نظر العاملين وبالتالي تأتي في المركز الأول وترجع الطالبتين ذلك إلى أن الجماعات المحلية مدعمة بالإدارة الإلكترونية؛
- بمتوسط حسابي قدره (1.23) جاءت العبارة الأولى بالمرتبة الأخيرة، وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الأولى وترجع الطالبتين هذه النسبة إلى أنه لا يوجد هناك تطوير وتحديث في أساليب العمل باستقرار داخل الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قالمة).

2. عبارات المتطلبات البشرية:

الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المتطلبات البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
7	الموظفون يمتلكون الكفاءة التي تؤهلهم للتعامل مع النظم والبرامج الالكترونية المتطورة.	3.98	1.00	ينطبق إلى حد ما
8	هناك وعي من قبل الموظفين وتقبل للتعامل مع الادارة الالكترونية.	4.41	0.54	ينطبق تماما
9	تتوفر هيئتك على خبراء ومهندسين ومختصين في عملية الصيانة.	2.91	1.27	محايد
10	يقوم الموظفون والمواطنون بتقديم البلاغات والشكاوي الكترونيا.	1.57	1.04	لا ينطبق بشدة
11	يهتمون بالموارد البشرية المسؤولة عن تقديم خدمات الادارة الالكترونية و تنمية قدراتها ومهاراتها لتدقق اجراءات العمل.	2.91	1.19	محايد
12	هناك عمل على تطوير وتحفيز الأفراد على تأييد وتدعيم مشروع الإدارة الإلكترونية.	3.64	1.08	ينطبق إلى حد ما
X2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتطلبات البشرية	3.38	086.	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول الموضح أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجماعات المحلية تتوفر على المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة، ودليل ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (3.38) وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الثالثة والتي تمثل خلية متوسطة، وقد تراوحت متوسطات المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لكل عبارة حسب وجهة نظر العاملين بين (1.57 - 4.41) وبذلك فجميع العبارات تدخل ضمن الفئة الأولى والخامسة أو حسب ترتيبها تنازليا وفق متوسطها الحسابي تكون كالآتي:

- نالت العبارة الثامنة " في هيئتك هناك وعي من قبل الموظفين وتقبل للتعامل مع الادارة الالكترونية" أكبر متوسط مقدرة ب (4.41) وذلك حسب وجهة نظر العاملين وبالتالي تأتي في المركز الأول وترجع الطالبتين ذلك إلى أن هناك وعي من قبل الموظفين وتقبل للتعامل مع الادارة الالكترونية الجماعات المحلية

- نالت العبارة العاشرة " في هيئتك يقوم الموظفون والمواطنون بتقديم البلاغات والشكاوي الكترونيا على أقل متوسط حسابي بمقدار (1.57) وهذا حسب وجهة نظر العاملين، وبالتالي جاءت العبارة الأولى بالمرتبة الأخيرة، وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الأولى، وترجع الطالبتين هذه النسبة إلى أن كل من الموظف والمواطن لا زالوا يعتمدون على الطريقة القديمة في تقديم البلاغات والشكاوي أي الطريقة الورقية داخل الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قالمة).

3. عبارات المتطلبات التقنية:

الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المتطلبات التقنية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
13	هناك عدد كافي من الحواسيب.	4.43	0.81	ينطبق تماما
14	برمجيات حديثة من أجل العمل.	4.16	0.98	ينطبق إلى حد ما
15	هناك توفر للفاكس بشكل كافي.	4.41	0.75	ينطبق تماما
16	هناك توفر التلكس بشكل كافي.	1.52	0.92	لا ينطبق تماما
17	هناك اهتمام بجودة الاتصالات الالكترونية الداخلية بين الموظفين والاتصالات الخارجية مع مختلف الاطراف التي تتعاملون بها.	2.70	1.25	محايد
18	توضع خطط متكاملة الاتصالات الشاملة بين جميع الجهات داخل الهيئة.	2.55	1.28	لا ينطبق
19	هناك توافر للمعلومات وامكانية تصنيفها الكترونيا.	3.43	1.18	ينطبق إلى حد ما
20	يتم الاعتماد على اصدار التعليمات والقرارات الكترونيا.	2.32	1.52	لا ينطبق
21	يتم الاعتماد على البريد الالكتروني في عملية الاتصال يوجد ربط بين مختلف الهيئات العمومية الموجودة في الولاية عن طريق شبكات الحاسب الالي	2.30	1.40	لا ينطبق
22	يوجد ربط بين مختلف الهيئات العمومية الموجودة في الولاية عن طريق شبكات الحاسب الالي	2.80	1.40	محايد
X3	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتطلبات التقنية	3.06	0.58	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسط ودليل ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (3.06) وهذه القيمة تدخل في الفئة الثالثة والتي تمثل خلية متوسطة، حيث وقد تراوحت متوسطات المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لكل عبارة

حسب وجهة نظر العاملين بين (2.30-4.43) ومنه فإن جميع العبارات تدخل ضمن الفئة الثانية والخامسة أو حسب ترتيبها تنازليا وفق متوسطها الحسابي تكون كالآتي:

- نالت العبارة الثالث عشر " هناك عدد كافي من الحواسيب." أكبر متوسط مقدرة ب (4.43) وذلك حسب وجهة نظر العاملين وبالتالي تأتي في المركز الأول وترجع الطالبتين ذلك إلى أن هناك عدد كافي من الحواسيب في الجماعات المحلية؛

- بمتوسط حسابي قدره (2.30) جاءت العبارة واحد وعشرون " يتم الاعتماد على البريد الإلكتروني في عملية الاتصال يوجد ربط بين مختلف الهيئات العمومية الموجودة في الولاية عن طريق شبكات الحاسب الآلي " بالمرتبة الأخيرة وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الثانية، وترجع الطالبتين هذه النسبة إلى أنه لا يتم الاعتماد على البريد الإلكتروني في عملية الاتصال داخل الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قلمة).

#### 4. عبارات المتطلبات المالية:

الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المتطلبات المالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
23	هناك ميزانية مالية كافية مخصصة لتمديد عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية	3.52	0.97	ينطبق إلى حد ما
24	توجد ميزانية محددة لبرامج تدريب المورد البشري.	2.61	1.06	محايد
25	يوجد دعم مالي موجه للبحوث والدراسات والاستشارات في التقنية في مجال الإدارة الإلكترونية.	2.25	1.08	لا ينطبق
26	توجد محدودية الأسعار ومعقوليتها خاصة اشتراكات الأنترنت.	3.34	1.23	محايد
X4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتطلبات المالية	2.93	0.76	محايد

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجماعات المحلية تتوفر على المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية ودليل ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (2.61) وهذه القيمة تدخل في الفئة الثالثة والتي تمثل خلية متوسطة، وقد تراوحت متوسطات المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لكل عبارة حسب وجهة نظر العاملين بين (2.25-3.52) وبذلك فجميع العبارات تدخل ضمن الفئة الثانية والرابعة أو حسب ترتيبها تنازليا وفق متوسطها الحسابي تكون كالآتي:



- نالت العبارة ثلاثة وعشرون " هناك ميزانية مالية كافية مخصصة لتمديد عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية " أكبر متوسط مقدرة ب (3.52)، وذلك حسب وجهة نظر العاملين وبالتالي تأتي في المركز الأول وترجع الطالبتين ذلك إلى أن الهيئة خصصت ميزانية مالية كافية لتمديد عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية
- بمتوسط حسابي قدره (2.25) جاءت العبارة الخامسة وعشرون بالمرتبة الأخيرة، وهذه القيمة تدخل ضمن الفئمة الثانية، وترجع الطالبتين إلى أن الهيئة لم توجه دعم مالي للبحوث والدراسات الاستثمارية في التقنية في مجال الإدارة الإلكترونية.

5. عبارات المتطلبات الأمنية:

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة حول المتطلبات الأمنية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
27	هناك محافظة على خصوصية وسرية المعلومات الاللكترونية في برامج أجهزة الحواسيب.	4.39	0.75	ينطبق تماما
28	هناك اعتماد على توثيق المعلومات ومصادقتها إضفاء طابع السرية عليها.	4.23	0.85	ينطبق تماما
29	توجد في هيئتك هناك تطوير ادوات تشفير البرمجيات الحديثة.	4.07	1.16	ينطبق إلى حد ما
30	توضع في هيئتك سياسات أمنية لتقنيات المعلومات.	3.55	1.26	ينطبق إلى حد ما
X5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتطلبات الامنية	4.05	0.71	ينطبق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجماعات المحلية تتوفر على المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية ودليل ذلك متوسط رأيهم الذي بلغ (4.05) وهذه القيمة تدخل في الفئة الرابعة والتي تمثل خلية عالية، وقد تراوحت متوسطات المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لكل عبارة حسب وجهة نظر العاملين بين (3.55-4.39) وبذلك فجميع العبارات تدخل ضمن الفئمة الرابعة والخامسة أو حسب ترتيبها تنازليا وفق متوسطها الحسابي تكون كالآتي:

- نالت العبارة سبعة وعشرون " هناك محافظة على خصوصية وسرية المعلومات الاللكترونية في برامج أجهزة الحواسيب " أكبر متوسط مقدرة ب (4.39)، وذلك حسب وجهة نظر العاملين وبالتالي تأتي في المركز

الأول وترجع الطالبتين ذلك إلى أن الجماعات المحلية تقوم بالمحافظة على سرية وخصوصية المعلومات الإلكترونية في مختلف أجهزتها وبرامجها؛

- بمتوسط حسابي قدره (3.55) جاءت العبارة ثلاثون " توضع في هيئتك سياسات أمنية لتقنيات المعلومات " بالمرتبة الأخيرة، وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة، وترجع الطالبتين ذلك إلى هناك وضع سياسات أمنية لتقنيات المعلومات داخل الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قلمة) بشكل متوسط.

#### 6. عبارات المتطلبات التشريعية:

الجدول رقم (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المتطلبات

التشريعية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
31	يتم وضع قوانين وعقوبات متعلقة بالمخالفات الأمنية	4.11	1.20	ينطبق إلى حد ما
32	يتم وضع للأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقا للمستجدات	3.18	1.18	محايد
X6	المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمتطلبات التشريعية	3.64	0.94	ينطبق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجماعات المحلية تتوفر على المتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية ودليل ذلك متوسط رأيهم الذي بلغ (4.13) وهذه القيمة تدخل في الفئة الرابعة والتي تمثل خلية عالية، وقد تراوحت متوسطات المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لكل عبارة حسب وجهة نظر العاملين بين (3.18-4.11) وبذلك كانت العبارتين تدخلان ضمن الفئة الثالثة والرابعة أو حسب ترتيبها تنازليا وفق متوسطها الحسابي تكون كالآتي:

- نالت العبارة واحد وثلاثون " يتم وضع قوانين وعقوبات متعلقة بالمخالفات الأمنية " أكبر متوسط مقدرة ب (4.11)، وذلك حسب وجهة نظر العاملين وبالتالي تأتي في المركز الأول وترجع الطالبتين ذلك إلى أنه يتم وضع قوانين وعقوبات متعلقة بالمخالفات الأمنية؛

- بمتوسط حسابي قدره (3.18) جاءت العبارة اثنين وثلاثون " يتم وضع للأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقا للمستجدات " بالمرتبة الأخيرة، وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الثالثة، وترجع الطالبتين ذلك إلى أنه هناك من يرى أنه يتم وضع للأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قلمة) وهناك من يرى عكس ذلك.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار t test:

قمنا باستخدام اختبار ستودنت لتأكد من صحة الفرضيات او نفيها، وهذا كما يلي.

- الفرضية الجزئية الاولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر متطلبات الإدارية ومجتمع عينة الدراسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر متطلبات الإدارية ومجتمع عينة الدراسة.

الجدول رقم(18) يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الاولى.

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
20.34	43	4.13	0.36	1.13	0.05	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر مدى توفر متطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية يساوي 4.1326، وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي 20.341، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5 %، ومن خلال الجدول تبين لنا أن قيمة الاحتمال هي 0.000 وهي أقل من 5% وبالتالي نرفض الفرض القائل بانه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر مدى توفر متطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومجتمع عينة الدراسة ونقبل الفرض البديل. هذه النتيجة تعكس حقيقة أن مؤشر مدى توفر متطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعكس درجة موافق التي تحصلنا عليها من خلال المتوسط الحسابي للفرضية الجزئية الاولى.

- الفرضية الجزئية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات البشرية ومجتمع عينة الدراسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات البشرية ومجتمع عينة الدراسة.

الجدول رقم(19) يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الثانية.

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
2.95	43	3.38	0.86	0.38	0.13	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال نتائج التقدير تبيننا لنا أن قيمة متوسط اجابات عينة الدراسة حول مؤشر مدى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية يساوي 3.3864، ومن خلال اختبار ستودنت وجدنا ان قيمة T المحسوبة هي 2.951 عند مستوى معنوية قدره 5%، وحيث ان نتيجة الاحتمال التي اظهرها هذا الاختبار قدرها 0.005 وهي تساوي من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بانه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات البشرية ومجتمع عينة الدراسة، ونقبل الفرض البديل الذي يقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية ومجتمع عينة الدراسة، وهذه النتيجة تعكس حقيقة أن هذا المؤشر يترجم النتيجة التي توصلنا لها من خلال المتوسط الحسابي.

- الفرضية الجزئية الثالثة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات المالية ومجتمع عينة الدراسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات المالية ومجتمع عينة الدراسة.

الجدول رقم (20) يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الثالثة.

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
0.69	43	3.06	0.58	0.06	0.08	0.49

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج التقدير إلى أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر المتطلبات المالية يساوي 3.06 وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي 0.69، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5 %، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.49 وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات المالية المتطلبات المالية ومجتمع عينة الدراسة، ونرفض الفرض البديل.

- الفرضية الجزئية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية ومجتمع عينة الدراسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات التقنية ومجتمع عينة الدراسة.

الجدول رقم (21) يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الرابعة.

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
-0.58	43	2.93	0.76	-0.06	0.11	0.55

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج التقدير إلى أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر المتطلبات التقنية يساوي 2.93 وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي -0.58، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5 %، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.55، وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات التقنية ومجتمع عينة الدراسة، ونرفض الفرض البديل.

- الفرضية الجزئية الخامسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية مؤشر ومجتمع عينة الدراسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات الأمنية ومجتمع عينة الدراسة.

الجدول رقم (22) يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الخامسة.

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
9.77	43	4.05	0.71	1.05	0.10	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج التقدير إلى أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر المتطلبات الأمنية يساوي 4.05 وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي 9.77، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5 %، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات الأمنية ومجتمع عينة الدراسة، ونقبل الفرض البديل.

- الفرضية الجزئية السادسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التشريعية مؤشر ومجتمع عينة الدراسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات التشريعية ومجتمع عينة الدراسة.

الجدول رقم (23) يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية السادسة

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
4.52	43	3.64	0.94	0.67	0.14	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج التقدير إلى أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر المتطلبات التشريعية يساوي 3.64، وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي 4.52، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5 %، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات التشريعية ومجتمع عينة الدراسة، ونقبل الفرض البديل.

2. اختبارات تست لعينتين:

- الفرضية الجزئية الاولى:

H0: متوسط توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات يساوي متوسط توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدوائر.

H1: متوسط توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات يساوي متوسط توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدوائر.

جدول رقم(24): يبين نتائج اختبار I'evens Test للتجانس.

	F	Sig
a1	0.40	0.52

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بناء على نتائج اختبار I'evens Test للتجانس يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0.52 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه يوجد تجانس، ومن ثم فإننا سنعمد على نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين في حالة افتراض التجانس.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر متطلبات الإدارية في البلديات والدوائر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر متطلبات الإدارية في البلديات والدوائر.

الجدول رقم(25) يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الاولى.

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
0.15	42	4.13	0.37	0.02	0.65	0.87

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر مدى توفر متطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات والدوائر يساوي 4.13، وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي 0.153، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5 %، ومن خلال الجدول تبين لنا أن قيمة الاحتمال هي 0.87 وهي أكبر من 5% وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر مدى توفر متطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات والدوائر.

- الفرضية الجزئية الثانية:

H0: متوسط توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات يساوي متوسط توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدوائر.

H1: متوسط توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات يساوي متوسط توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدوائر.

جدول رقم (26) يبين نتائج اختبار I'evens Test للتجانس.

	F	Sig
a2	0.78	0.38

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بناء على نتائج اختبار I'evens Test للتجانس يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0.380 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه يوجد تجانس، ومن ثم فإننا سنعتمد على نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين في حالة افتراض التجانس  
H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات البشرية في البلديات والدوائر.  
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات البشرية في البلديات والدوائر.

الجدول رقم (27) يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الثانية.

مستوى الدلالة	متوسط الخطأ المعياري	متوسط الفرق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
0.003	0.14	0.88	0.83	3.58	42	3.11

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال نتائج التقدير تبيننا لنا أن قيمة متوسط اجابات عينة الدراسة حول مؤشر مدى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات والدوائر يساوي 3.58 ، ومن خلال اختبار ستودنت وجدنا ان قيمة T المحسوبة هي 3.11 عند مستوى معنوية قدره 5%، وحيث ان نتيجة الاحتمال التي اظهرها هذا الاختبار قدرها 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات البشرية في البلديات والدوائر ، ونقبل الفرض البديل الذي يقول بانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية في البلديات والدوائر، وهذه النتيجة تعكس حقيقة أن هذا المؤشر يترجم النتيجة التي توصلنا لها من خلال المتوسط الحسابي.

- الفرضية الجزئية الثالثة:

H0: متوسط توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات يساوي متوسط توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والدوائر.

H1: متوسط توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات يساوي متوسط توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدوائر.

جدول رقم (28) يبين نتائج اختبار I'evens Test للتجانس

	F	Sig
b1	0.06	0.79

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بناء على نتائج اختبار I'evens Test للتجانس يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0.79 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه يوجد تجانس، ومن ثم فإننا سنعتمد على نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين في حالة افتراض التجانس.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات المالية في البلديات والدوائر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات المالية في البلديات والدوائر.

الجدول رقم (29) يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الثالثة

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
0.74	42	3.09	0.59	0.15	0.10	0.46

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج التقدير إلى أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر المتطلبات المالية في البلديات والدوائر يساوي 3.09 وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي 0.74، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5%، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.46 وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات المالية المتطلبات في البلديات والدوائر، ونرفض الفرض البديل.

- الفرضية الجزئية الرابعة:

H0: متوسط توفر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات يساوي متوسط توفر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدوائر.

H1: متوسط توفر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات يساوي متوسط توفر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدوائر.

جدول رقم (30) يبين نتائج اختبار I'evens Test للتجانس.

	F	Sig
b2	3.03	0.08

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.



بناء على نتائج اختبار **I'evens Test** للتجانس يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0.08 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه يوجد تجانس، ومن ثم فإننا سنعتمد على نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين في حالة افتراض التجانس.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية في البلديات والدوائر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات التقنية في البلديات والدوائر.

الجدول رقم (31) يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الرابعة.

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
0.84	42	2.98	0.84	0.23	0.14	0.40

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج التقدير إلى أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر المتطلبات التقنية في البلديات والدوائر يساوي 2.98 وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي 0.84، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5 %، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.40، وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات التقنية في البلديات والدوائر، ونرفض الفرض البديل.

- الفرضية الجزئية الخامسة:

H0: متوسط توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات يساوي متوسط توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدوائر.

H1: متوسط توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات يساوي متوسط توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدوائر.

جدول رقم (32) يبين نتائج اختبار **I'evens Test** للتجانس.

	F	Sig
c1	0.10	0.75

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بناء على نتائج اختبار **I'evens Test** للتجانس يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0.75 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه يوجد تجانس، ومن ثم فإننا سنعتمد على نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين في حالة افتراض التجانس.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية مؤشر في البلديات والدوائر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات الأمنية في البلديات والدوائر.

الجدول رقم(33) يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الخامسة.

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
1.29	42	4.13	0.70	0.33	0.12	0.20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج التقدير إلى أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر المتطلبات الأمنية في البلديات والدوائر يساوي 4.13 وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي 1.29، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5 %، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.20، وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات الأمنية في البلديات والدوائر، ونرفض الفرض البديل.

- الفرضية الجزئية السادسة:

H0: متوسط توفر المتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات يساوي متوسط توفر المتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدوائر.

H1: متوسط توفر المتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات يساوي متوسط توفر المتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدوائر.

جدول رقم(34) يبين نتائج اختبار I'evens Test للتجانس

	F	Sig
c2	1.41	0.24

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بناء على نتائج اختبار I'evens Test للتجانس يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0.24 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه يوجد تجانس، ومن ثم فإننا سنعتمد على نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين في حالة افتراض التجانس.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التشريعية مؤشر في البلديات والدوائر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات التشريعية في البلديات والدوائر.

الجدول رقم (35) يتضمن نتائج اختبار T للفرضية الجزئية السادسة.

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	متوسط الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
-1.14	42	3.55	1.01	-0.39	0.17	0.25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج التقدير إلى أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة حول مؤشر المتطلبات التشريعية في البلديات والدوائر يساوي 3.55 وقد أظهر اختبار ستودنت أن قيمة T المحسوبة هي -1.14، وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 5 %، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.25، وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المتطلبات التشريعية في البلديات والدوائر ، ونرفض الفرض البديل.

### 3. اختبار anova one way:

أ. اثر السن:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تعزى للعامل السن تم استخدام اختبار التباين الأحادي (anova).  
H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد مجتمع الدراسة نحو إمكانية توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى السن.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد مجتمع الدراسة نحو إمكانية توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى السن.

جدول رقم (36): حول اختبار التباين الأحادي (anova) حول أثر عامل السن على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
<b>المحور الأول: المتطلبات الإدارية والبشرية</b>					
بين المجموعات	0.135	2	0.068	0.436	0.650 غير دالة
داخل المجموعة	6.373	41	0.155		
المجموع	2.372	43			
<b>المحور الثاني: المتطلبات التقنية والمالية</b>					
بين المجموعات	9.740	2	1.186	4.992	0.011 دالة
داخل المجموعة	12.112	41	0.238		
المجموع	2.370	43			
<b>المحور الثالث: المتطلبات الأمنية والتشريعية</b>					
بين المجموعات	2.370	2	1.185	2.492	0.095 غير دالة
داخل المجموعة	19.491	41	0.475		
المجموع	21.860	43			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بالنظر إلى نتائج اختبار التباين (anova) حول أثر السن على مدى توفر متطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.650، وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل السن، ونرفض الفرض البديل. بالنظر إلى نتائج اختبار التباين (anova) حول أثر السن على مدى توفر متطلبات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.011، وهي أقل من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل السن ونقبل الفرض البديل باحتمال يساوي 2/0.011 أي 0.005.

بالنظر إلى نتائج اختبار التباين (anova) حول أثر السن على مدى توفر متطلبات الأمنية والتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.095، وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات الأمنية والتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل السن.

**ب. أثر سنوات العمل:**

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تعزى للعامل سنوات العمل تم استخدام اختبار التباين الأحادي (anova).

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو إمكانية توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لسنوات العمل.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو إمكانية توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لسنوات العمل.

جدول رقم (37): حول اختبار التباين الأحادي (anova) حول أثر عامل عدد سنوات العمل على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
<b>المحور الأول: المتطلبات الإدارية والبشرية</b>					
بين المجموعات	0.150	2	0.075	0.485	0.619 غير دالة
داخل المجموعة	6.358	41	0.155		
المجموع	6.508	43			
<b>المحور الثاني: المتطلبات التقنية والمالية</b>					
بين المجموعات	1.351	2	0.676	0.088	2.574 غير دالة
داخل المجموعة	10.760	41	0.262		
المجموع	12.112	43			
<b>المحور الثاني: المتطلبات الأمنية والتشريعية</b>					
بين المجموعات	2.096	2	1.048	0.127	2.175 غير دالة
داخل المجموعة	19.764	41	0.482		
المجموع	21.860	43			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بالنظر إلى نتائج اختبار التباين (anova) حول أثر عدد سنوات العمل على مدى توفر متطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.619، وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل سنوات العمل.

بالنظر إلى نتائج اختبار التباين (anova) حول أثر عدد سنوات العمل على مدى توفر متطلبات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 2.574، وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل عدد سنوات العمل ونرفض الفرض البديل.

بالنظر إلى نتائج اختبار التباين (anova) حول أثر سنوات العمل على مدى توفر متطلبات الأمنية والتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 2.175، وهي أكبر من مستوى

المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات الأمانة والتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل سنوات العمل.

ج. أثر عامل المؤهل العلمي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمدى توفّر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تعزى للعامل المؤهل العلمي تم استخدام اختبار التباين الأحادي (anova)

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو إمكانية توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى عامل المؤهل العلمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو إمكانية توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى عامل المؤهل العلمي.

جدول رقم (38) حول اختبار التباين الأحادي (anova) حول أثر عامل المؤهل العلمي على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
<b>المحور الأول: المتطلبات الإدارية والبشرية</b>					
بين المجموعات	0.208	3	0.069	0.639	0.726 غير دالة
داخل المجموعة	6.301	40	0.158		
المجموع	6.583	43			
<b>المحور الثاني: المتطلبات التقنية والمالية</b>					
بين المجموعات	0.583	3	0.194	0.674	0.573 غير دالة
داخل المجموعة	11.529	40	0.288		
المجموع	12.112	43			
<b>المحور الثاني: الأمانة والتشريعية</b>					
بين المجموعات	3.151	3	1.050	2.245	0.098 غير دالة
داخل المجموعة	18.710	40	0.468		
المجموع	21.860	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بالنظر إلى نتائج اختبار التباين (anova) حول أثر المؤهل العلمي على مدى توفر متطلبات الإدارة البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.726، وهي أكبر من

مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي. بالنظر إلى نتائج اختبار التباين (anova) حول أثر المؤهل العلمي على مدى توفر متطلبات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.573 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي ونقبل الفرض البديل.

بالنظر إلى نتائج اختبار التباين (anova) حول أثر المؤهل العلمي على مدى توفر متطلبات الأمنية والتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.098 وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات الأمنية والتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي.

#### د. أثر المستوى الوظيفي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تعزى للعامل المستوى الوظيفي تم استخدام اختبار التباين الأحادي (anova).

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو إمكانية توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى المستوى الوظيفي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو إمكانية توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى المستوى الوظيفي.

جدول رقم (39) حول اختبار التباين الأحادي (anova) حول أثر المستوى الوظيفي على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
<b>المحور الأول: المتطلبات الإدارية والبشرية</b>					
بين المجموعات	1.031	5	0.206	0.235	1.431 غير دالة
داخل المجموعة	5.477	38	0.144		
المجموع	6.508	43			
<b>المحور الثاني: المتطلبات التقنية والمالية</b>					
بين المجموعات	1.169	5	0.234	0.812	0.549 غير دالة
داخل المجموعة	10.943	38	0.288		
المجموع	12.112	43			
<b>المحور الثالث: الأمنية والتشريعية</b>					
بين المجموعات	0.902	5	0.180	0.317	0.894 غير دالة
داخل المجموعة	20.959	38	0.552		
المجموع	21.860	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بالنظر إلى نتائج اختبار التباين (anova) حول أثر المستوى الوظيفي على مدى توفر متطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 1.431، وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل المستوى الوظيفي.

بالنظر إلى نتائج اختبار التباين (anova) حول أثر المستوى الوظيفي على مدى توفر متطلبات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.549، وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل المستوى الوظيفي ونرفض الفرض البديل.

بالنظر إلى نتائج اختبار التباين (anova) حول أثر المستوى الوظيفي على مدى توفر متطلبات الأمنية والتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أظهر الاختبار قيمة الاحتمال التي تساوي 0.894 وهي أكبر من مستوى المعنوية الذي حددناه للقيام بالدراسة 5%، وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد وجود



فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات الأمانة والتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل المستوى الوظيفي.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة والتي تهدف إلى مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية (الإدارية، البشرية، التقنية، المالية، الأمنية والتشريعية) في الجماعات المحلية. حيث يتضح لنا أن الجماعات المحلية (دوائر وبلديات) تتوفر على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ولكن ليس بشكل كلي، حيث أنها تتوفر على المتطلبات الإدارية، البشرية، الأمنية والتشريعية ولا تتوفر على المتطلبات التقنية والمالية.

وكذلك يتضح لنا أنه لا توجد فروقات في توفر المتطلبات الإدارية، التقنية، المالية، الأمنية والتشريعية في دوائر وبلديات ولاية قلمة، وإنما يقتصر فقط في المتطلبات البشرية مما يدل على أنه يوجد نقص في الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك وجود نقص في تطوير وتحفيز الأفراد على تأييد وتدعيم الإدارة الإلكترونية بين الدوائر والبلديات.

## الخاتمة:

إن التطورات السريعة الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشارها التي مست كل مناحي الحياة أفرزت العديد من التحولات والتغيرات، فأصبح التوجه إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة والجماعات المحلية بصفة خاصة ضرورة حتمية، وذلك في ظل مختلف التطورات التكنولوجية التي أصبحت تشهدها البيئة المعاصرة نظرا لعلاقتها اللصيقة مع المواطن وهي بديل جديد يعيد علاقة الفرد و الجماعات المحلية والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى أجهزة الجماعات المحلية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

لذا فإن موضوع الإدارة الإلكترونية هو من الموضوعات الهامة، والتي تلقى اهتماما من الأطراف المجتمعية المختلفة، والإدارة الإلكترونية ليست مسألة فنية وحسب ولكنها مسألة حضارية وثقافية، فهي ترتبط بتغير قيم ومفاهيم وعادات سائدة، فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية سوف يؤدي بالضرورة لزيادة الكفاءة والفاعلية للجهاز الإداري.

وعليه فإن مواكبة التطورات الحديثة و ما يستجد فيها وتبادل المعلومات باستخدام الحاسب الآلي وشبكاته يساهم في تطوير كفاءة الإدارة في الجماعات المحلية، وكذلك يتم الاتصال بين الجماعات المحلية وداخلها لتخفيف العبء الاقتصادي المالي المصروف على الورق والنقل وتوفير الوقت و أمن المعلومات.

يعمل نظام الإدارة الإلكترونية على مدار الساعة، ولا توجد فيه فترات تستوجب إغلاق المنافذ والتسبب في طوابير الانتظار وكل شيء مبرمج ومحسوب ويخضع لشفافية والنزاهة، فلا مجال لشبكة الأنترنت أن تحايل فلا وساطة ولا مجاملة في تدوين المعاملات الإدارية، وهكذا يسع مفهوم الإدارة الإلكترونية ليحمل معه الحالة الحضارية الممكنة.

### نتائج الدراسة: تتجسد في:

- تم الإجابة التساؤل الرئيسي والذي كان ما مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية (بلديات ودوائر ولاية قالمه)؟ وذلك من خلال تأكيد صحة الفرضية الرئيسية حيث تم التوصل إلى أنه لا تتوفر كل المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك نظرا لوجود خلل في توفر كل المتطلبات.
  - كما تم التوصل كذلك للإجابة على التساؤلات الفرعية كما يلي:
    - متطلبات الإدارة الإلكترونية تتجسد في متطلبات إدارية، بشرية، تقنية، مالية، أمنية وتشريعية؛
    - هناك توفر للمتطلبات الإدارية، البشرية، الأمنية والتشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قالمه)
    - عدم توفر المتطلبات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قالمه).
- أما بالنسبة لتساؤل الثانوي فقد توصلنا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر مدى توفر متطلبات الإدارية، والتقنية المالية، الأمنية والتشريعية في الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قلمة)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر مدى توفر متطلبات البشرية في الجماعات المحلية (دوائر وبلديات ولاية قلمة)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات الإدارية، التقنية، الأمنية والتشريعية تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للعامل السن وتوجد بالنسبة لمتطلبات التقنية والمالية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل سنوات العمل؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل المستوى التعليمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل المستوى الوظيفي.

### التوصيات والاقتراحات:

- بناء على نتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يمكننا صياغة بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها تطبيق الإدارة الإلكترونية بمستوى عال ومن أهم هذه التوصيات نذكر ما يلي:
- ضرورة توفير كل المتطلبات لنجاح الإدارة الإلكترونية؛
- دعم البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية والبشرية والتقنية والمالية؛
- ضرورة توفير الرغبة الحقيقية من قبل المسؤولين والإدارة العليا في تجسيد الإدارة الإلكترونية وتوفير الدعم المالي والتنظيمي له؛
- التمكين الإداري واحساس الموظف بمسؤوليته في اتخاذ القرار ما من الشفافية ويزيد من شرعية الإدارة الإلكترونية؛
- نشر الوعي بمفهوم وإيجابيات الإدارة الإلكترونية من خلال تقريب الإدارة من المواطن وبيان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء؛
- تشجيع العمل الإداري الإلكتروني من قبل المسؤولين والإدارات العليا وحث جميع العاملين على استخدام تقنية المعلومات الإدارية؛
- العمل بمبادئ الإدارة الإلكترونية لأنها أصبحت هي الأفضل في الاستجابة لمتطلبات الإدارة في الألفية الجديدة؛
- العمل على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجالات إدارة الإلكترونية للعمل في الإدارات الجماعات المحلية؛
- تهيئة بيئة العمل الصالحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال السعي إلى توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- تطوير وتحفيز الأفراد وذلك من خلال تدريبهم وتكوينهم وتوفير الدعم المالي والفني لهم خاصة المتوقفين في مجال الإدارة الإلكترونية؛

- تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات لتطوير برنامج العمل الإلكتروني وطرح الأفكار عمل جديدة بحرية كاملة مع ضمان انتقادها ومناقشتها بسلبياتها وإيجابياتها لغرض الوصول إلى الحلول تساعد في إنجاح الإدارة الإلكترونية؛
- توفير البنى التحتية اللازمة من أجهزة حاسوبية وملحقاتها وتوفير شبكة الاتصال والبرامج الحاسوبية التي تساهم بتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع بلديات ودوائر ولاية قالمة،
- التحسيس والتوعية بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة في الأمور الإدارية اليومية؛
- إنشاء نافذة إلكترونية لبلديات ودوائر ولاية قالمة يتوفر فيها جميع المعلومات الخاصة بطريقة الحصول على الخدمات من غير القدوم إلى مقر الدائرة أو البلدية لأجل ذلك؛
- بناء نظام معلومات خاص بالجماعات المحلية يعمل على تقديم المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الرشيدة والقيام بالعمليات اليومية بسرعة وبدقة يؤدي إلى تحسين أدائها؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يحول جميع العمليات الإدارية ذات الطبع التقليدية إلى عمليات إلكترونية لتصبح بذلك الإدارة إدارة بلا ورق أو إدارة بالوسائل الإلكترونية؛
- ضرورة توافر الفنيين المهرة الذين يعملون على مواجهة الأعطال التي تحدث في الأجهزة الحاسوبية وملحقاتها وشبكات الاتصال؛
- إعادة القيادة المتخصصة والمؤهلة في مجال تقنيات المعلومات والإدارة الإلكترونية؛
- توفير أفضل برامج الحماية الإلكترونية لحماية بيانات ومعلومات البلديات والدوائر؛
- تفعيل الإطار التشريعي والقانوني لمعاملات الإدارة الإلكترونية.

# قائمة المراجع

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	32

### Statistiques

	الجنس	السن	المستوى التعليمي سنوات العمل في الهيئة	الهيئة	المستوى الوظيفي
N	44	44	44	44	44
Valide	44	44	44	44	44
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	1,36	2,05	2,70	3,45	4,80
Ecart-type	,487	,714	,851	,951	1,912
Minimum	1	1	2	2	2
Maximum	2	3	4	5	8

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكور	28	63,6	63,6	63,6
Valide أنثى	16	36,4	36,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
30 من أقل	10	22,7	22,7	22,7
40 إلى 30 من	22	50,0	50,0	72,7
40 أكثر من	12	27,3	27,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

سنوات العمل في الهيئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من سنة إلى 10 سنوات	24	54,5	54,5	54,5
من 10 سنوات إلى 20 سنة	9	20,5	20,5	75,0
أكثر من 20 سنة	11	25,0	25,0	100,0
Total	44	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé



ثانوي	10	22,7	22,7	22,7
مهني	8	18,2	18,2	40,9
جامعي	22	50,0	50,0	90,9
دراسات عليا	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

#### الهيئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
البلدية	34	77,3	77,3	77,3
Valide	2	10	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

#### المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الدائرة	5	11,4	11,4	11,4
3	9	20,5	20,5	31,8
4	3	6,8	6,8	38,6
Valide	5	17	38,6	77,3
7	3	6,8	6,8	84,1
8	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

مجلس بلديات الجزائر

الجزائر - 1994

رقم التعريف الوطني: \_\_\_\_\_

الولاية	_____
البلدية	_____
الحي	_____
الرقم	_____
الاسم	_____
اللقب	_____
الجنس	_____
التاريخ	_____
المكان	_____
التوقيع	_____
الختم	_____

Algerie

تاريخ التسجيل

رقم التسجيل

ملاحظات

20000413

رقم التسجيل

صورة شمسية ملونة  
Photographie d'identité  
Couleur  
35x45mm

استمارة طلب  
جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية  
الإلكترونيين و البيومتريين  
FORMULAIRE DE DEMANDE  
DU PASSEPORT ET DE LA CARTE NATIONALE D'IDENTITE  
ELECTRONIQUES ET BIOMETRIQUES

جواز السفر PASSEPORT  بطاقة التعريف الوطنية CARTE NATIONALE D'IDENTITE الوثيقة المطلوبة DOCUMENT DEMANDÉ

A) ETAT CIVIL DU DEMANDEUR DU DOCUMENT

(أ) الحالة المدنية لطالبي الوثيقة

1. اللقب 2. الاسم

3. Nom

4. Prénom(s)

5. الجنس ذكر Masculin أنثى Féminin  
6. تاريخ الميلاد Date de naissance  
Année / السنة Mois / الشهر Jour / اليوم

7. مكان الميلاد Lieu de naissance

بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر Pour les personnes nées en Algérie

ولاية Wilaya بلدية Commune

بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج Pour les personnes nées à l'étranger

سفرة أو قنصلية التسجيل Ambassade/Consulat de transcription بلد الميلاد Pays de naissance

8. الحالة العائلية Situation familiale  
أعزب/عزباء Célibataire متزوج(ة) Marié(e) مطلق(ة) Divorcé(e) أرمل(ة) Veuf(ve)  
9. عدد الزوجات Nombre de conjoints

10. القامة Taille لون العينين 11. لون الشعر 12. لون الشعر 13. فصيلة الدم  
Couleur des yeux Couleur des cheveux Groupe sanguin

14. علامات خصوصية Signes particuliers

15. الجنسية الحالية Nationalité actuelle 16. سنة اكتساب الجنسية الجزائرية (إن كانت جديدة) Année d'obtention de la nationalité Algérienne (si nouvellement acquise) 17. الجنسية الأصلية Nationalité d'origine

18. العنوان الحالي Adresse actuelle الرمز البريدي Code Postal

19. سنة بداية الإقامة به Début de résidence à cette adresse (Année) البلد Pays البلدية/المدينة Ville/Commune

20. العنوان السابق Ancienne adresse

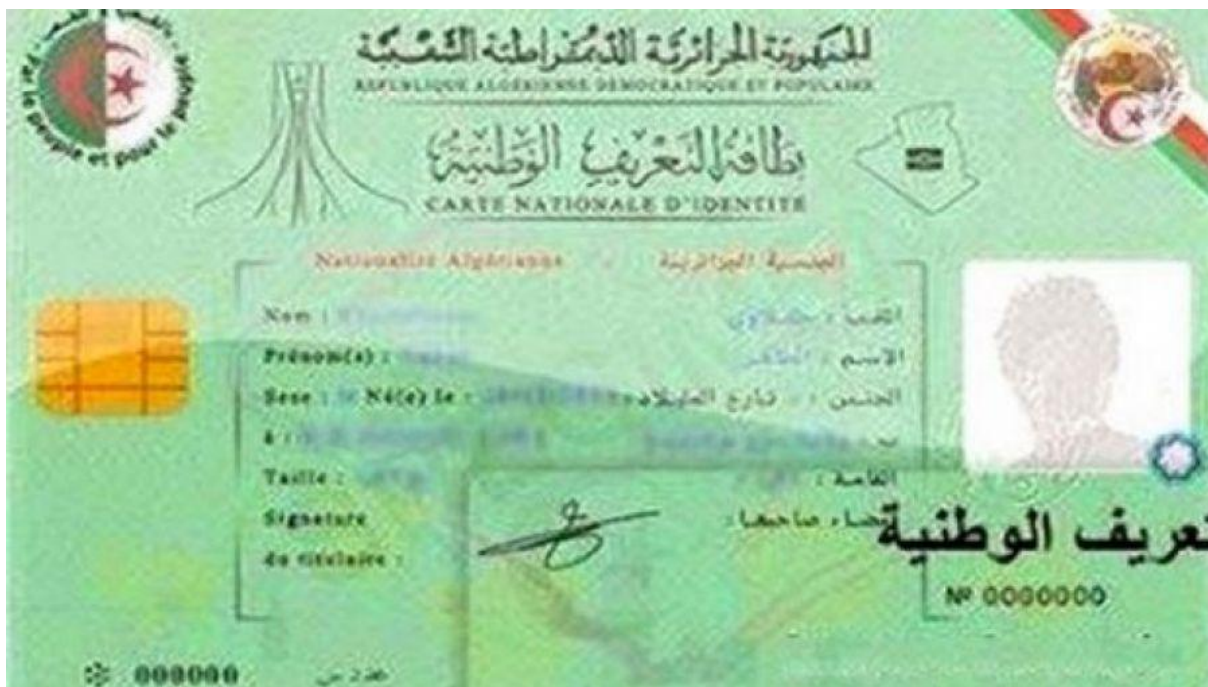
21. مهنة المعنى بالأمر Profession

22. صاحب العمل Employeur

Remarque importante :

ملاحظة هامة :

1. ملء الخانات الخاصة بالاسم واللقب بالعربية والفرنسية.
2. ملء الخانات الأخرى بالعربية أو بالفرنسية (استعمل لغة واحدة فقط).
3. بالنسبة للمتزوجين ملء الملحق المخصص للزوج والأولاد.
4. بالنسبة للصر ذوي ولي شرعي غير الوالدين ملء الملحق المخصص للولي الشرعي.



ملحق رقم 5 جداول نتائج الدراسة باستخدام SPSS.

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Valide	44	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	44	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	32

## Statistiques

	a1	a2	b1	b2	c1	c2
N	Valide	44	44	44	44	44
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,1326	3,3864	3,0614	2,9318	4,0568
	Ecart-type	,36933	,86846	,58636	,76888	,71703
	Minimum	3,33	2,00	1,50	1,25	1,75
	Maximum	4,83	5,00	4,30	4,75	5,00

### a1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,33	2	4,5	4,5	4,5
3,50	2	4,5	4,5	9,1
3,67	4	9,1	9,1	18,2
3,83	3	6,8	6,8	25,0
4,00	7	15,9	15,9	40,9
Valide 4,17	7	15,9	15,9	56,8
4,33	9	20,5	20,5	77,3
4,50	6	13,6	13,6	90,9
4,67	3	6,8	6,8	97,7
4,83	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

a2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	7	15,9	15,9	15,9
2,50	3	6,8	6,8	22,7
3,00	10	22,7	22,7	45,5
3,50	4	9,1	9,1	54,5
4,00	16	36,4	36,4	90,9
4,50	1	2,3	2,3	93,2
5,00	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

b1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,50	1	2,3	2,3	2,3
2,10	1	2,3	2,3	4,5
2,30	1	2,3	2,3	6,8
2,40	1	2,3	2,3	9,1
2,50	3	6,8	6,8	15,9
2,60	3	6,8	6,8	22,7
2,70	4	9,1	9,1	31,8
2,80	3	6,8	6,8	38,6
2,90	3	6,8	6,8	45,5
3,00	6	13,6	13,6	59,1

3,10	1	2,3	2,3	61,4
3,20	3	6,8	6,8	68,2
3,30	1	2,3	2,3	70,5
3,40	3	6,8	6,8	77,3
3,60	2	4,5	4,5	81,8
3,80	3	6,8	6,8	88,6
3,90	2	4,5	4,5	93,2
4,10	1	2,3	2,3	95,5
4,20	1	2,3	2,3	97,7
4,30	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**b2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,25	1	2,3	2,3	2,3
1,50	1	2,3	2,3	4,5
1,75	1	2,3	2,3	6,8
2,00	5	11,4	11,4	18,2
2,50	6	13,6	13,6	31,8
2,75	7	15,9	15,9	47,7
3,00	8	18,2	18,2	65,9
3,25	4	9,1	9,1	75,0
3,50	4	9,1	9,1	84,1
3,75	2	4,5	4,5	88,6



4,00	1	2,3	2,3	90,9
4,25	2	4,5	4,5	95,5
4,50	1	2,3	2,3	97,7
4,75	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**c1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,75	1	2,3	2,3	2,3
2,50	2	4,5	4,5	6,8
2,75	1	2,3	2,3	9,1
3,00	1	2,3	2,3	11,4
3,50	5	11,4	11,4	22,7
3,75	2	4,5	4,5	27,3
4,00	9	20,5	20,5	47,7
4,25	5	11,4	11,4	59,1
4,50	11	25,0	25,0	84,1
4,75	3	6,8	6,8	90,9
5,00	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

c2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	4,5	4,5	4,5
2,00	2	4,5	4,5	9,1
2,50	2	4,5	4,5	13,6
3,00	6	13,6	13,6	27,3
Valide 3,50	9	20,5	20,5	47,7
4,00	10	22,7	22,7	70,5
4,50	10	22,7	22,7	93,2
5,00	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,150	2	,075	,485	,619
m1 Intra-groupes	6,358	41	,155		
Total	6,508	43			
Inter-groupes	1,351	2	,676	2,574	,088
m2 Intra-groupes	10,760	41	,262		
Total	12,112	43			
Inter-groupes	2,096	2	1,048	2,175	,127
m3 Intra-groupes	19,764	41	,482		
Total	21,860	43			

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,208	3	,069	,439	,726
m1 Intra-groupes	6,301	40	,158		
Total	6,508	43			
Inter-groupes	,583	3	,194	,674	,573
m2 Intra-groupes	11,529	40	,288		
Total	12,112	43			
Inter-groupes	3,151	3	1,050	2,245	,098
m3 Intra-groupes	18,710	40	,468		
Total	21,860	43			

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,031	5	,206	1,431	,235
m1 Intra-groupes	5,477	38	,144		
Total	6,508	43			
Inter-groupes	1,169	5	,234	,812	,549
m2 Intra-groupes	10,943	38	,288		
Total	12,112	43			
Inter-groupes	,902	5	,180	,327	,894
m3 Intra-groupes	20,959	38	,552		
Total	21,860	43			

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,135	2	,068	,436	,650
m1 Intra-groupes	6,373	41	,155		
Total	6,508	43			
Inter-groupes	2,372	2	1,186	4,992	,011
m2 Intra-groupes	9,740	41	,238		
Total	12,112	43			
Inter-groupes	2,370	2	1,185	2,492	,095
m3 Intra-groupes	19,491	41	,475		
Total	21,860	43			

### Statistiques de groupe

	الهيئة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
m1	البلدية	34	3,7230	,40655	,06972
	الدائرة	10	3,5500	,30225	,09558
a1	البلدية	34	4,1373	,37933	,06505
	الدائرة	10	4,1167	,35180	,11125
a2	البلدية	34	3,5882	,83003	,14235
	الدائرة	10	2,7000	,63246	,20000
m2	البلدية	34	3,0651	,55030	,09438
	الدائرة	10	2,8857	,45575	,14412
b1	البلدية	34	3,0971	,59467	,10198
	الدائرة	10	2,9400	,56999	,18025
b2	البلدية	34	2,9853	,84374	,14470
	الدائرة	10	2,7500	,40825	,12910
m3	البلدية	34	3,9412	,74748	,12819
	الدائرة	10	3,8500	,61086	,19317
c1	البلدية	34	4,1324	,70236	,12045
	الدائرة	10	3,8000	,74349	,23511
c2	البلدية	34	3,5588	1,01328	,17378
	الدائرة	10	3,9500	,64334	,20344



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



### استمارة مذكرة تخرج

هذه الاستمارة موجهة للموظفين في الجماعات المحلية (بلديات ودوائر) لغرض اعداد بحث تحت عنوان مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مشاريع الجماعات المحلية (بلديات ودوائر ولاية قالمة)، وذلك لنيل شهادة الماستر في تخصص ادارة مشاريع، ننتظر منكم الإجابة علي أسئلة الاستمارة بصدق وموضوعية. وسنستعمل هذه المعلومات لأغراض البحث العلمي، كما نشكركم علي تعاونكم بملء هذا الاستبيان.

### المعلومات العامة

- السن:  أقل من 30 سنة.  من 30 إلى 40 سنة.  أكثر من 40 سنة.
- الجنس:  ذكر  انثى
- الأقدمية:  أقل من سنة.  من سنة إلى 10 سنوات.  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة.
- المستوى التعليمي:  ابتدائي  ثانوي  مهني  جامعي  دراسات عليا.
- الهيئة:  البلدية  الدائرة.
- المستوى الوظيفي:
  - رئيس المجلس الشعبي البلدي.  نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي.  رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة.  كاتب عام في البلدية.  موظف في البلدية.  رئيس الدائرة  الأمين العام في الدائرة.  موظف في الدائرة.



بالنسبة للأسئلة في الجدول التالي الرجاء الاجابة بوضع الاشارة [x] في الخانة المناسبة للواقع الذي ينطبق علي الهيئة التي

تعملون فيها:

لا ينطبق تماما	لا ينطبق	محايد	لا ينطبق	لا ينطبق تماما	
<b>متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية</b>					
<b>المتطلبات الإدارية و البشرية</b>					
<b>المتطلبات الإدارية</b>					
					1. في هيئتك هناك تطوير وتحديث لأساليب العمل باستمرار.
					2. في هيئتك الادارة العليا مدعمة بالإدارة الالكترونية.
					3. في هيئتك تتصف الهياكل التنظيمية بالمرونة لكي تلائم مهام ومسؤوليات الإدارة الإلكترونية.
					4. في هيئتك تلتزم الادارة العليا بدعم وتأييد مشروع الادارة الالكترونية.
					5. في هيئتك يوجد قسم إداري على مستوى تنظيمي عالي مسؤول على تقوية وتعزيز استخدام الانترنت والشبكات داخل الهيئة.
					6. في هيئتك الأهداف واضحة و مفهومة بالنسبة لجميع الموظفين.
					7. في هيئتك هناك تخطيط استراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
<b>المتطلبات البشرية</b>					
					1. الموظفون في هيئتك يمتلكون الكفاءة التي تؤهلهم للتعامل مع النظم والبرامج الالكترونية المتطورة.
					2. في هيئتك هناك وعي من قبل الموظفين وتقبل للتعامل مع الإدارة الإلكترونية.
					3. تتوفر هيئتك على خبراء ومهندسين ومختصين في عملية الصيانة.
					4. يقوم الموظفون والمواطنون بتقديم البلاغات والشكاوي الكترونيا.
					5. في هيئتك يهتمون بالموارد البشرية المسؤولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدراتها ومهاراتها لتدقق اجراءات العمل.

					6. هيئتك تعمل على تطوير وتحفيز الأفراد على تأييد وتدعيم مشروع الإدارة الإلكترونية.
<b>المتطلبات التقنية والمالية</b>					
<b>المتطلبات التقنية</b>					
					1. تتوفر هيئتك على عدد كافي من الحواسيب.
					2. تتوفر الهيئة على برمجيات حديثة من أجل العمل.
					3. تتوفر هيئتك على الفاكس بشكل كافي.
					4. تتوفر هيئتك على التلكس بشكل كافي.
					5. في هيئتك هناك اهتمام بجودة الاتصالات الإلكترونية الداخلية بين الموظفين والاتصالات الخارجية مع مختلف الاطراف التي تتعاملون بها.
					6. في هيئتك هناك توافر للمعلومات وامكانية تصنيفها الكترونيا.
					7. تعتمد هيئتك على اصدار التعليمات والقرارات الكترونيا.
					8. تعتمد هيئتك على البريد الإلكتروني في عملية الاتصال.
					9. في هيئتك توضع خطط متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات داخل الهيئة.
					10. يوجد ربط بين مختلف الهيئات العمومية الموجودة في الولاية عن طريق شبكات الحاسب الالي في هيئتك هناك تركيز على دراسة حاجيات ومتطلبات المواطنين وتلبيتها بسرعة.
<b>المتطلبات المالية</b>					
					1. هناك ميزانية مالية كافية مخصصة لتمديد عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية
					2. في هيئتك توجد ميزانية محددة لبرامج تدريب المورد البشري.
					3. هيئتك يوجد دعم مالي موجه للبحوث والدراسات والاستشارات في التقنية في مجال الإدارة الإلكترونية.
					4. في هيئتك توجد محدودية الأسعار ومعقوليتها خاصة اشتراكات الأنترنت.

## المتطلبات الأمنية والتشريعية

### المتطلبات الأمنية

					1. في هيئتك هناك محافظة على خصوصية وسرية المعلومات الالكترونية في برامج أجهزة الحواسيب.
					2. هناك اعتماد على توثيق المعلومات ومصادقتها إضافة طابع السرية عليها.
					3. توجد في هيئتك هناك تطوير ادوات تشفير البرمجيات الحديثة.
					4. توضع في هيئتك سياسات أمنية لتقنيات المعلومات.

### المتطلبات التشريعية

					1. في هيئتك توضع قوانين وعقوبات متعلقة بالمخالفات الأمنية.
					2. توجد في هيئتك وضع للأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقا للمستجدات.

## ملخص:

ساهمت التغييرات والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة اهتمام المؤسسات سواء حكومية كانت أو خاصة بضرورة استغلال هذه التكنولوجيات وأداء أعمالها، وفي هذا السياق برزت ضرورة اهتمام هذه المؤسسات بالإدارة الإلكترونية واستغلالها بطريقة صحيحة وذلك للاستفادة من مزاياها نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه في تحسين عمل الإدارة.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى توفر الجماعات المحلية لمختلف المتطلبات ( الإدارية، البشرية، المالية، التقنية، الأمنية والتشريعية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أجريت الدراسة على جميع بلديات ودوائر ولاية قلمة أي 44 عينة، وقد اختيرت بالطريقة القصدية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات واستخدام برنامج SPSS20 لإجراء المعالجة الإحصائية.

وأظهرت أهم النتائج اتفاق جميع أفراد عينة الدراسة على أنه لا يوجد توفر لجميع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث انه هناك توفر للمتطلبات الإدارية والبشرية فقط في حين هناك غيات لكل من المتطلبات المالية، التقنية، الامنية والتشريعية، وفي الأخير حولت الدراسة تقديم مجموعة من المقترحات.

### Résumé:

Les changements et les développements en matière d'information et de communication ont contribué à l'intérêt accru des institutions, que ce soit gouvernemental ou privé pour la nécessité d'exploitation de ces technologies et la performance de ses activités.

Dans ce contexte, il s'est manifesté la nécessité d'intéressement de ces institutions par l'administration électronique et son exploitation correcte, afin de tirer profit de ses avantages en raison du rôle majeur qu'ils jouent dans l'amélioration du fonctionnement de l'administration.

Le but de cette étude est de connaître la disponibilité chez les collectivités locales, des diverses exigences (administratives, humaines, financières, techniques, sécurité et législatives) pour l'application de l'administration électronique, L'étude a été menée sur toutes les APC et Dairas de la wilaya de Guelma, soit 44 échantillons (cas), choisis à dessein, pour atteindre les objectifs de cette étude, il a été utilisé un Questionnaire comme outil pour le recueil des informations et l'emploi du programme SPSS20 pour le traitement statistique.

Les résultats obtenus ont montré que le personnel des échantillons de l'étude se sont mis d'accord sur l'indisponibilité des exigences d'application de l'administration électronique, absence des besoins financiers, techniques, de sécurité, et d'ordre législatif.

Toute fois il en' existe les exigences administratives et humaines

En fin, l'étude mener à abouti a une série de propositions.

