

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

# إستراتيجية تنفيذ الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية المزرعة - تبسة -

مذكرة مقدمة لذيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ

• رضوان بلخيري

من إعداد الطالبتين:

• قطر الندى منصورية

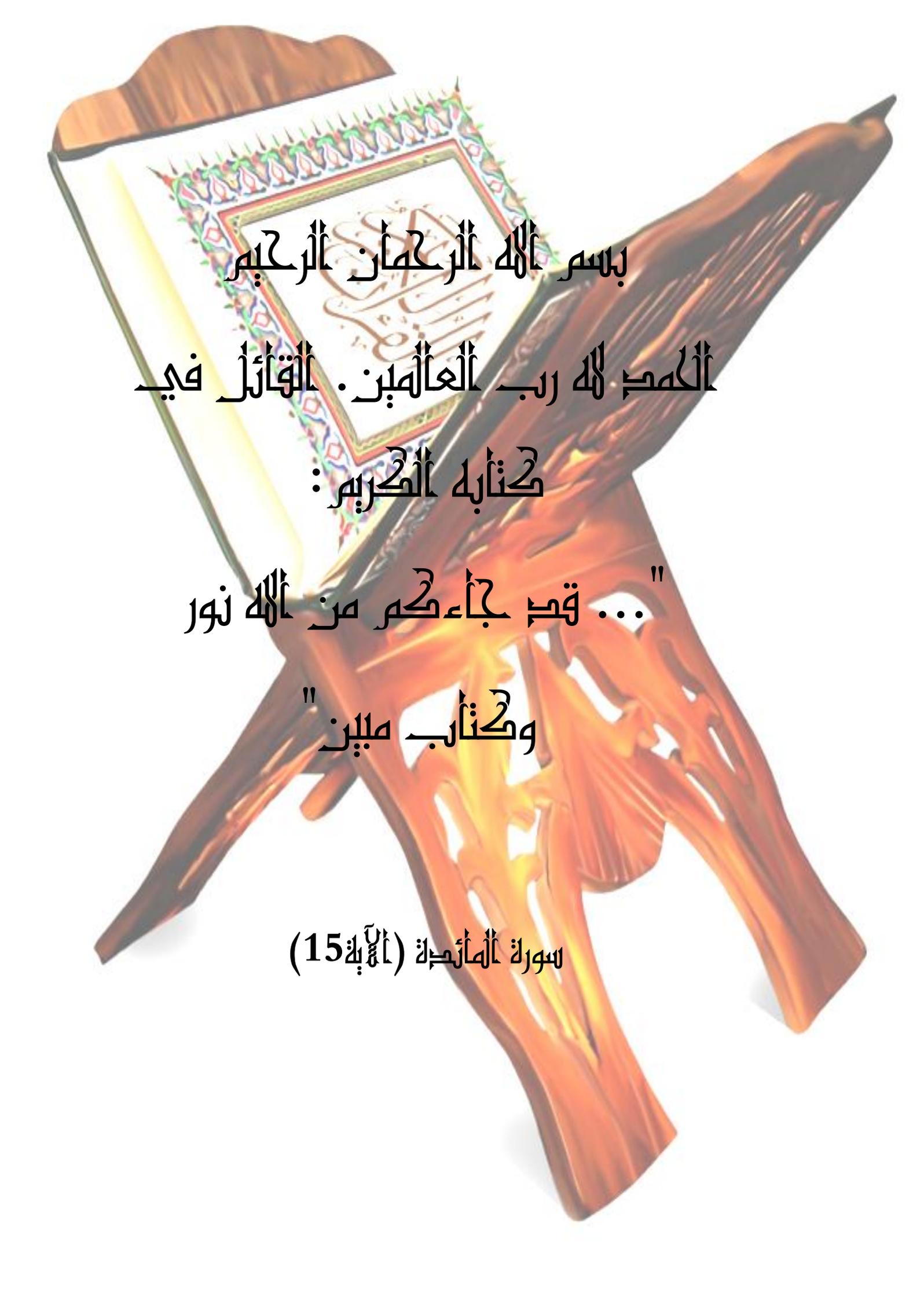
• سارة فرحاني

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبد الغني بوزيان	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
رضوان بلخيري	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
محمد مالك	أستاذ محاضر (أ)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ . الْقَائِلُ فِيهِ  
مِثَابُهُ الْكَرِيمُ :

"... قَدْ جَاءَكُمْ مِنَ اللَّهِ نُورٌ

وَكِتَابٌ مُبِينٌ"

سورة المائدة (الآية 15)

## شكر وتقدير:

الحمد والشكر لله الذي أعاننا وسدد خطانا وأمدنا بالقوة والصبر ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه وجليل عطائه وأنعامه، مصدقا لقوله: ﴿ولئن شكرتم لأزيدنكم﴾ سورة إبراهيم. وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" رواه أحمد والبخاري.

واعترافا منا بالجميل والفضل لأهل الفضل، نتقدم بأصدق عبارات الشكر والامتنان والثناء وأعمق آيات العرفان وأسمى صفات الاحترام والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "رضوان بلخيري" على قبوله تأطير هذه المذكرة وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة وجهوده التي بذلها من أجلنا، نرجو من الله عز وجل أن يجعلها في ميزان حسناته.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الرئيسي "الدكتور بوزيان عبد الغني" والأستاذ "مالك محمد" الذين شرفونا بقبولهم وتكرمهم بحضورهم لمناقشة وإثراء هذا العمل، وإهداء ملاحظاتهم الثمينة وتقديمهم للنصائح والإرشادات اللازمة لتصويب هذا العمل من كل خلل ونقص.

إلى هؤلاء الذين تحسبهم شموعا تحترق لتتير لنا درب العلم والمعرفة، أساتذتنا الكرام. وفي الأخير نشكر كل من ساهم بقول أو عمل أو كلمة طيبة من قريب أو من بعيد بدون استثناء شكر الله لهم جميعا.

والله ولي التوفيق



- قائمة الاختصارات:

ص	صفحة
د.د.ن	دون دار نشر
د.س.ن	دون سنة نشر
ط	طبعة
ل.م.د	ليسانس، ماجستير، دكتوراه



### ملخص الدراسة:

تعتبر الإدارة الالكترونية أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة في تفعيل المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن أكثر وتحسين الخدمة، وما أفرزه هذا المشروع من التحولات على مستوى المرافق العامة وهذا ما جعلنا نتجه نحو مقولة نهاية الإدارة التقليدية خاصة وأن نموذج الإدارة الالكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة، حيث تناولنا في هذه الدراسة مدى نصية الإدارة الالكترونية والإستراتيجية المتبعة في الإدارة المحلية التي جاءت كرد فعل منطقي لعدة متغيرات سياسية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية واقتصادية في تحويل أسلوب إدارة المجتمعات، خاصة المحلية نحو نظام السلطة المحلية، وتوصلت الدراسة إلى حملة من النتائج أهمها التخلص من الأساليب التقليدية المعتمدة في تقديم الخدمات، توفير البنية المناسبة لتطبيق الإدارة الالكترونية، السرعة في استخراج البيانات والمعلومات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية، الإدارة المحلية، بلدية المزرعة "ولاية تبسة"

### Abstract:

Electronic administration is considered one of the most important strategies used in activating the public utility, bringing the administration closer to the citizen and improving service, and the transformations that this project resulted in at the level of public utilities. This is what made us move towards the end of traditional management argument.

Especially that the electronic management model provides many opportunities for success, clarity and accuracy, as we discussed in this study the extent of the e-management textual and the strategy used in the local administration, which came as a logical response to several political, social, cultural, technological and economic variables in transforming the management style of societies, especially the local ones towards the authority system this study reached a number of results, the most important of which is getting rid of the traditional methods adopted in providing services, providing the appropriate structure for applying electronic management, and speeding up data and information extraction.

**Key words:** Administration, Electronic management, The strategy, local Administration, El-Mazraa Municipality "Tébessa"



فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

شكر وتقدير

قائمة المختصرات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ - ج ..... مقدمة

الفصل الأول: الفصل المنهجي

02	إشكالية/التساؤلات .....
02	أسباب اختيار الموضوع (ذاتية وموضوعية) .....
03	أهداف الدراسة .....
04	أهمية الدراسة .....
05	منهج الدراسة وأدواته .....
05	حدود الدراسة .....
08	مجتمع البحث وعينة الدراسة .....
09	الدراسات السابقة .....
14	تحديد المفاهيم .....

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

18	مفهوم الإدارة الإلكترونية .....
18	نشأة ومراحل تطور الإدارة الإلكترونية .....
20	خصائص وسمات الإدارة الإلكترونية .....
22	عناصر ومكونات الإدارة الإلكترونية .....
23	أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية .....
25	وظائف ومبادئ الإدارة الإلكترونية .....
27	مجالات وتوجهات الإدارة الإلكترونية .....
28	الأنظمة الإلكترونية اللازمة للإدارة الإلكترونية .....
29	البناء الشبكي .....
31	مستلزمات وآليات الإدارة الإلكترونية .....

المبحث الثاني: إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

32	مفهوم الإستراتيجية ومفهوم الإدارة الإستراتيجية .....
----	--



33	التحول إلى الإدارة الإلكترونية وأسبابه .....
34	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية وطبيعتها .....
35	آثار ومتطلبات ومستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....
37	دواعي وخيارات التحول نحو الإدارة الإلكترونية .....
39	دوافع ومراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية .....
43	صياغة إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها .....
49	عوامل نجاح وفشل الإدارة الإلكترونية .....
50	إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية .....
53	معوقات الإدارة الإلكترونية والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية .....

### المبحث الثالث: مدخل عام للإدارة المحلية

54	مفهوم الإدارة المحلية .....
55	مفهوم البلدية .....
56	نشأة وتطور الإدارة المحلية .....
57	تمييز الإدارة المحلية عن المفاهيم الأخرى .....
60	أهمية الإدارة المحلية .....
62	الأسباب الداعية للأخذ بنظام الإدارة المحلية .....
63	شكل الإدارة المحلية .....
65	مقومات الإدارة المحلية .....
69	أهداف الإدارة المحلية .....
70	أركان الإدارة المحلية .....

### الفصل الثالث: الفصل التطبيقي أو الدراسة الميدانية

73	تقديم ميدان الدراسة (المؤسسة المستقبلية) .....
73	تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية البلدية .....
75	دور ومهام المؤسسة المستقبلية البلدية .....
85	تفريغ وتحليل البيانات .....
85	نتائج الدراسة .....
127	خاتمة .....
129	قائمة المصادر والمراجع .....
-	الملاحق .....
	الملخص .....

قائمة  
الجداول  
والأشكال



- فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
<b>البيانات السوسيو ديموغرافية</b>		
86	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير النوع	01
86	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	02
87	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03
88	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	04
89	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية	05
90	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير قدرة التعامل مع الكمبيوتر	06
91	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة	07
<b>المحور الأول: أبعاد الإدارة الإلكترونية:</b>		
92	توجد الحواسيب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة المحلية	08
93	الإدارة المحلية تستخدم أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق	09
93	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الإدارة المحلية	10
94	البرمجيات والأجهزة المستخدمة بالإدارة المحلية تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة، وأيضاً تساهم في إتخاذ القرارات بفعالية	11
95	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الأجال.	12
95	تساهم نظم المعلومات في توفير المعلومات الحديثة بالبلدية	13
96	قواعد البيانات تساهم في حفظ الكم الهائل منها وفي تبادل المعلومات	14
97	قواعد البيانات تساعد في سرعة إسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها	15
97	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات، وبتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل	16
98	توفر الإدارة المحلية أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	17
<b>المحور الثاني: أسباب ودوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية:</b>		
99	تأثير الإجراءات والعمليات المعقدة على زيادة التكلفة	18
99	تتطلب الإجراءات والعمليات المتبعة بذل جهدا كبيرا من طرف الموظفين وتأخذ الكثير من الوقت	19

100	كثرة المشاكل والشكاوي التي غالبا ما تقع بين الموظف والمواطن	20
100	تطبيق القرارات والتوصيات بصعوبة	21
101	عدم توفير وتوحيد البيانات بين مصالح البلدية	22
101	مشقة الوقوف على أداء الموظفين	23
102	تقليل من الأخطاء في الخدمة المقدمة	24
102	الإلتصال وتبادل المعلومات بين مستويات الإدارة يتم بصعوبة	25
103	درجة رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها البلدية	26
103	هناك ضغوطات من قبل المواطن نحو عمال البلدية	27
104	تتطلب خدمة المواطن مجهودات شاقة	28
104	يواجه العمال صعوبات أثناء القيام بأعمالهم لخدمة المواطن	29
105	تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكريس مبدأ تقرب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه	30
105	تمكن الإدارة المحلية جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإدارية	31
<b>المحور الثالث: إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية:</b>		
<b>البعد الأول: تمتلك البلدية الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:</b>		
106	لدى البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة وملائمة لتوظيف الإدارة الإلكترونية	32
106	تطور البلدية برمجية مختلفة تساهم في توظيف الإدارة الإلكترونية	33
107	توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية	34
107	تحرص البلدية على تبني كلما هو جديد في البرامج والتطبيقات	35
108	تطبق البلدية البرمجيات المضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات	36
108	توفر البلدية الخبرات اللازمة لأمن البيانات لمنع أي اختراق غير مشروع للمعلومات	37
109	تستبدل البلدية كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري	38
109	تمتلك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية	39
<b>البعد الثاني: واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية</b>		
110	تتوفر في الإدارة المحلية -البلدية - موارد بشرية مؤهلة (عاملين) قادرة على تنفيذ الالكتروني لعمليات الإدارة	40
110	تنظم البلدية لإطاراتها وموظفيها بإستمرار دورات التكوينية الخاصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	41
111	تتوفر بالبلدية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة المشاكل الإلكترونية	42
111	تتوفر لدى البلدية بدائل فورية لتسيير عند وجود خلل في الأنظمة الإلكترونية	43

44	الإجراءات الإدارية الرسمية للبلدية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة لها إلكترونياً	112
45	تتبنى البلدية منهج مشاركة الجميع في التخطيط الذي يضمن استمراريته كعملية ديناميكية	112
46	تعتمد البلدية على التنظيم الإلكتروني القائم على الهيكل التنظيمي	113
47	تعتمد الإدارة المحلية -البلدية- على الخبرات الإستشارية في ممارسة الأعمال الإلكترونية	113
48	تعتمد البلدية على مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بضمان تحقيق الاشراف والرقابة المستمرة على الأفراد العاملين	114
49	تعالج الإدارة المحلية الانحرافات الحاصلة في الأعمال الخاصة بها بشكل فوري بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات	114
50	الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية تتناسب مع الإمكانيات التكنولوجية المتاحة لها	115
51	يتلقى الموظفون تحفيزات مادية ومعنوية على مساهمتهم في ترقية جهود تطبيق الإدارة الإلكترونية	115
52	تعمل الإدارة المحلية على تدعيم الميزانية المخصصة للاقتناء وتشغيل أنظمة الإعلام الآلي في مصالحها الإدارية	116
<b>البعد الثالث: فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية -البلدية-</b>		
53	الحد من استخدام الورق في الأعمال الإدارية	116
54	تخفيض تكلفة الخدمة الإدارية	117
55	زيادة كفاءة وفعالية العمل الإدارية	117
56	تبادل المعلومات في ما بين الإدارات وبين العاملين بسهولة من خلال تطبيق نظام الشبكات	118
57	زيادة القدرة على تخزين المعلومات وتأمينها	118
58	إتخاذ القرارات المسبقة راجع لسرعة استرجاع ومعالجة البيانات والمعلومات	119
59	الانجاز السريع لمختلف الإجراءات والأعمال	119
60	تجاوز المحسوبة والقضاء على تعقيدات العمل اليومية	120
61	استمرارية عمل الإدارة المحلية - البلدية - على مدار الساعة	120
62	زيادة الرقابة الإدارية من خلال تنظيم وتسهيل سرعة إعداد ورفع التقارير	121
<b>البعد الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية -البلدية-</b>		
63	عدم وجود التخطيط السليم لعملية الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية	121
64	ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية	122
65	ضعف البنية التحتية (الحواسيب، البرامج، الشبكات، وسائل الاتصال) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية	122

123	صعوبة مسايرة سرعة التغيرات في التكنولوجيا	66
123	نقص الدورات التكوينية في تقنيات الإدارة الالكترونية الخاصة بالموظفين	67
124	قلة الكوادر البشرية المؤهلة والكفيلة بدفع عجلة التحول بسرعة	68
124	عدم توفر فرص الاستفادة من الخبرات في مجال الإدارة الالكترونية	69
125	عدم معرفة التقنيات الحديثة للموظفين تأثر عليهم	70

- فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب متغير النوع	86
02	توزيع المبحوثين حسب متغير العمر	87
03	توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	88
04	توزيع المبحوثين حسب متغير عدد سنوات الخبرة	89
05	توزيع المبحوثين حسب متغير الدورات التدريبية	90
06	توزيع المبحوثين حسب متغير قدرة التعامل مع الكمبيوتر	91

# مقدمة



## مقدمة:

تعد التطورات الهائلة التي شهدتها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مباشر على نمط الحياة الإنسانية من الركائز الجوهرية، التي أدت إلى ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة. وفي ظل هذا التقدم والتطور التكنولوجي أخذت الأنشطة الإدارية تتحول من أنشطة تعتمد على العمل اليدوي إلى أنشطة إلكترونية للاستفادة منها في تقديم الخدمات الإدارية أو ما يطلق عليها بالإدارة الإلكترونية.

وبالتالي فإن التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم لا بد منه يهدف لتحسين وتسهيل العلاقة مع المواطن والإدارة، وأيضاً اختصار المسافة والوقت والجهد والتكلفة، كما لها أهمية كبيرة في تقديم الخدمات وتحسين الأداء الوظيفي، والتقليل من المخزون الورقي واستخدامه إلى أقل ما يمكن والتخلي عن الأساليب التقليدية في العمل الإداري والقضاء على المحسوبية والتماس الشفافية وتبسيط الضوء على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية وغيرها...

وهذا راجع لاعتبارها كأحد أهم الإستراتيجيات المتبعة قصد تحسين الخدمة العمومية وتقريب المواطن من الإدارة وتبسيط الإجراءات الإدارية واختصارها والسرعة في تنفيذها وزيادة كفاءة الأداء، وللوصول إلى ذلك لا بد من تحقيق جملة من المتطلبات البرمجية والبشرية لتسهيل تطبيقها وتأهيل الموارد البشرية القادرة على التعامل معها، ولمعرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وإستراتيجية تنفيذها ومدى إسهامها في تطوير الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية، تم القيام بدراسة ميدانية لبلدية المزرعة كنموذج للدراسة لعدة اعتبارات متعلقة بالإمكانات والموارد المالية والمادية، التقنية والبشرية المتوفرة لدى البلدية، والتي تم التفصيل فيها في الفصل النظري وقد اعتمدنا في دراستنا "إستراتيجية تنفيذ الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية دراسة ميدانية لبلدية المزرعة" على المنهج الوصفي و المسح الشامل أي مجتمع الدراسة ككل المتمثل في بلدية المزرعة، وأيضاً قمنا بطرح الإشكال التالي "ما واقع تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية -بلدية المزرعة-؟"، ومن بين الأسباب التي أدت بينا إلى القيام بهذه الدراسة الاهتمام البالغ والميل إلى مواضيع الإدارة الإلكترونية وارتباط الموضوع بمجال التخصص والرغبة في معرفة سبب تخلف الإدارة في الجزائر عن باقي الدول العربية والعالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما بالنسبة للأسباب الموضوعية من بينها الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية وإبراز أهمية إستراتيجية تنفيذ الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في الإدارة المحلية محل الدراسة.

وقد تم تقسيمها من إلى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة، حيث انتقلنا في المقدمة من العام إلى الخاص للموضوع، أما بالنسبة للفصل المنهجي تطرقنا فيه إلى كل الخطوات المنهجية منها (الإشكالية ومجموعة المفاهيم الرئيسية بالإضافة إلى مجتمع البحث وأدواته، وعينة الدراسة، الدراسات السابقة...).

ثم يأتي الفصل الثاني الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول المعنون بمدخل عام للإدارة الإلكترونية تناولنا فيه (المفهوم والنشأة، الأهمية وغيرها)، أما بالنسبة للمبحث الثاني تطرقنا من خلاله إلى



إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث تناولنا فيه مجموعة من العناصر منها مفهوم الإستراتيجية ثم مستويات ومتطلبات إلخ، أما المبحث الأخير بعنوان مدخل عام للإدارة المحلية تحدثنا فيه عن المفهوم والنشأة والتطور وغيرها من العناصر.

أما الفصل الثالث والأخير للدراسة التطبيقية قمنا بتعريف المؤسسة ومهامها وهيكلها التنظيمي ثم تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة وفي الختام توصلنا إلى مجموعة من النتائج.



الفصل الأول:  
الفصل المنهجي

## 1. الإشكالية:

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العمومية التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الاعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الأني، واختراق الحدود والتي أصبحت مطلب وضرورة لا غنى عنها في المؤسسات العمومية خاصة أو بوجه الخصوص في الإدارة المحلية، لما حققته من نتائج إيجابية في تسريع عجلة التنمية عبر الخدمات التي تقدمها والتي من شأنها تسرع عملية إنجاز التعاملات بسهولة وإتقان بدون بذل جهد كبير والدقة والإتقان في الأداء وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين علاقة الفرد بالإدارة، وتعتبر من أهم الإستراتيجيات المتبعة لتحسين الخدمة العمومية المحلية وتقريب الإدارة من المواطن، خاصة أن الإدارة الإلكترونية توفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وذلك من اجل مواكبة التقدم العلمي، لضمان البقاء والاستمرار وتفعيل الخدمة العمومية المحلية بشفافية وبأقل التكاليف والجزائر بدورها تسعى وراء التغيير في مجال الإدارة لتحقيق أهداف منها عصرنه الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذا تقريب الإدارة من المواطن عن طريق تطوير الخدمات الإلكترونية وذلك بتنفيذ وإتباع إستراتيجية تهدف إلى تفعيل جميع الآليات العصرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية قصد التحسين في تقديم الخدمات العمومية المحلية، ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

- ما واقع تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية-دراسة ميدانية ببلدية المزرعة؟

## - التساؤلات:

- فيما تكمن أبعاد الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية-بلدية المزرعة كنموذج-؟

- ما هي أسباب ودوافع التحول نحو هذا النمط الجديد في الإدارة المحلية؟

- ما هي الإستراتيجية المتبعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية -بلدية المزرعة-؟

## 2. أسباب اختيار الموضوع:

- إن التوجه لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا وإنما هناك عدة أسباب أدت بنا إلى إختيار هذا الموضوع، منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي وهي كالآتي:

## أ- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام البالغ والميل إلى مواضيع الإدارة الإلكترونية.

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص.

- التعرف على ما يساعد خدمة المواطن وتحقيق المساواة والقضاء على البيروقراطية التي تفتت

بشكل رهيب في هذا القطاع، حيث ساعدت الإدارة الإلكترونية في التقليل من كل هذه المشاكل.



- التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر كمشروع حديث توليه الحكومة الجزائرية اهتماما كبير وتعلق عليه الآمال الكبرى في الإصلاح والتطوير الإداري.
- الرغبة في معرفة أسباب تخلف الإدارات الجزائرية عن باقي الإدارات العربية والعالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة في مجال البلديات التي تعتبر الإدارة الأقرب إلى المواطن.
- تحسين الخدمات بدقة ودرجة عالية.
- استخدام التقنيات الحديثة.
- التحديث داخل المؤسسات العمومية وهذا ما تتشده الإدارة الإلكترونية.

### ب- الأسباب الموضوعية:

- أول سبب لاختيار هذا الموضوع هو العجز الواضح للإدارة العامة الجزائرية عن تحقيق الأهداف المرجوة منها وتدني مستوى الخدمات التي تقدمها، ما يجعل البحث عن السبل وآليات جديدة لترشيد وتحسين أداء هذه الأخيرة ضرورة أكاديمية ملحة وغاية في الأهمية، ومن بين هذه السبل والآليات الإدارة الإلكترونية.
- الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة حول موضوع إستراتيجية تنفيذ الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية - دراسة ميدانية ببلدية المزعة -.
- إبراز أهمية إستراتيجية تنفيذ الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في الإدارة المحلية - محل الدراسة البلدية -.
- تمثل الإدارة الإلكترونية ثورة تحول مفاهيمي ونقطة نوعية في نمط تقديم الخدمة العمومية، حيث أصبحت من المتغيرات الضرورية لأية إدارة تسعى إلى ترشيد خدماتها، الأمر الذي يعطي للباحثين والدارسين الدافع لدراسة الموضوع وإثرائه في جوانبه النظرية والتطبيقية.
- تعميم تطبيق هذا النمط في الإدارات العمومية المحلية هو ضرورة خدمية وحاجة ماسة لمجتمعنا ودافعا للإدارات لتجاوز واقعها المتأزم والانطلاق إلى أفق أكثر تطورا وعصرنة بوتيرة سريعة وبمستوى فعال.

### 3. أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري علمي منظم من خلال تسليط الضوء على إستراتيجية تنفيذ الإدارة الإلكترونية وأهمية استعمالها في الإدارة المحلية.
- توضيح الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية والقضاء على الأساليب الممارسة فيها.
- إبراز أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية والتأكيد من مردودها على العمل من حيث الجودة والوقت والتكلفة.



- إعطاء صورة عن واقع ومستقبل الإدارة الإلكترونية المحلية في البلدية محل الدراسة واقتراح مجموعة من التوصيات من خلال النتائج التي سوف يتم التوصل إليها من البحث، ووضع الاقتراحات اللازمة لتحسينها.

- التعرف على الإدارة الإلكترونية وكيف تساهم في الإدارة المحلية محل الدراسة -بلدية المزرعة -.
- التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من أجل الارتقاء بخدماتها.
- محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة للإلكترونية للإدارة المحلية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة.
- تسليط الضوء على إستراتيجية تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة البلدية، وكذا التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للخدمات العمومية.
- محاولة الإحاطة بأهم الآثار والمنافع التي تنعكس على مؤسسات الدولة خاصة الجماعات الإقليمية المحلية من خلال التطبيق الصحيح لهذا المفهوم.

- تبسيط الإجراءات داخل الإدارة بإنعكاس ذلك إيجابيا على الخدمات التي تقدم للمستفيدين.
- الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل الإدارة.
- اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.

#### 4. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية موضوعنا في تطوير العمل الإداري المحلي في المؤسسات العمومية، وذلك بإسهامها في تسهيل العمل، وتوفير الجهد والمال والوقت من جهة وكيفية تطويره وتفعيله من جهة أخرى عن طريق التخلي عن طرق العمل التقليدية واستبدالها بأخرى حديثة.
- يعتبر الموضوع الذي نعالجه من أهم المواضيع المطروحة في الإدارة المعاصرة.
- توفير دراسة علمية يستفاد منها أكاديميا وذلك بإخضاع الموضوع للدراسة العلمية القائمة على التحليل العلمي البناء.
- القيام بنشر الثقافة الإلكترونية علميا والتي تعتبر من أهم أبعاد دراستنا للطلبة الجامعيين أو كافة فئات المجتمع.
- تعتبر الدراسات العلمية الأكاديمية إحدى المتطلبات الأساسية للإدارة الإلكترونية التي تعالجها من كل الجوانب.
- إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية كمفهوم إداري وكتوجه جديد في مجال الإدارة.
- الارتقاء بنوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية المحلية وتوفيرها بأسلوب يمكن من الحصول عليها في الوقت وبالجودة المناسبين.
- تحقيق هدف الإدارة العامة المحلية في الاهتمام بالمواطن وطلباته وذلك في إطار الإستمرارية في العطاء والتحسين والسعي المتواصل نحو التطوير والتجديد.



- التغلب على المعوقات والتحديات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية.
- محاولة توضيح الموضوع وإبراز أبعاده وتأثيراته على المؤسسات العمومية المحلية الجزائرية.

## 5. منهج الدراسة وأدواته:

### 1- منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** يُعدُّ المنهج الوصفي التحليلي من بين فروع الأبحاث الوصفية المهمة، ولنسترجع معاً بدايات رحلة البحث العلمي بتهيئتها التنفيذية (الكتابية)، والتي تبدأ باختيار الباحث موضوعاً دراسياً مُحدَّداً المعالم والهوية، ومن ثم اختيار العنوان المناسب، ثم الشروع في وضع المقدمة المُختصرة، ومن بين العناصر المهمة أيضاً انتقاء الباحث لمنهج أو عدَّة مناهج علمية مناسبة؛ يستطيع من خلالها أن يجد الطريقة المثالية لتفصيل محاور البحث، وهنا يظهر المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مهم يُساعد على توصيف المشاكل العلمية بدقة، وصولاً لاستنتاجات إيجابية، وهو مناسب للبحوث التي تتضمن توجهات وسمات وخصائص، ويتمثل ذلك في الرسائل والدراسات الاجتماعية بوجه عام، والتي لا تعتمد على الأرقام كشواهد في استنتاج الخلاصة، أو الأبحاث التي تتضمن سمات ورقميات في ذات الوقت، وسنُخصِّصُ أسطر مقالنا للحديث عن المنهج الوصفي التحليلي بالتفصيل<sup>1</sup>. وقد اعتمدنا عليه في وصف وتحليل أجزاء الموضوع من خلال تحديد الإطار المفاهيمي لكل من الإدارة الإلكترونية والإدارة المحلية والتطرق إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بلدية المزرعة.

### 2- أدوات الدراسة:

أ- **استمارة الاستبيان:** عبارة عن نموذج يشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يصوغها الباحث وفقاً لرؤيته، هادفاً بذلك جمع المعلومات الرقمية أو الوصفية عن عينة من الأفراد، يقوم الباحث باختيارها حسب طبيعة الدراسة<sup>2</sup>.

ب- **المقابلة:** واحدة من الأدوات التي تمكن الباحث من جمع البيانات والتعرف على الحقائق، وتحقيق الدراسات الميدانية، وما يعرف على المقابلة أنها أكثر تحديدًا لعدد الأسئلة التي توجد لأفراد العينة وترتيبها ونوعها وما إذا كانت مقيدة أو مفتوحة وتوجه هذه الأسئلة إلى الكل بشكل موحد بنفس الأسلوب وبنفس الطريقة<sup>3</sup>.

### 6- حدود الدراسة:

لكل دراسة ميدانية حدود معينة تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة والتي تعد ركيزة لها وتتمثل هذه الحدود في: **الحدود الموضوعية:** يعد المجال الموضوعي ركيزة أية دراسة أو بحث علمي، حيث اقتصرنا دراستنا على معرفة إستراتيجية تنفيذ الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية المزرعة - تبسة -

<sup>1</sup>- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

<sup>2</sup>- منذر عبد الحميد: أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 97.

<sup>3</sup>- إبراهيم عبد المجيد: أسس البحث العلمي في إعداد الرسائل الجامعية، دار الوراق للنشر، عمان، 2000، ص 175.



**الحدود المكانية:** والتي نعني بها النطاق الجغرافي لإجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، حيث يتضح من خلال عنوان الدراسة "إستراتيجية تنفيذ الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية المزرعة - تبسة"، وبالتالي فالمجال المكاني يتمثل في بلدية المزرعة ولاية تبسة.

**الحدود الزمانية:** وهي المدة المستغرقة في إنجاز الدراسة، منذ الموافقة على موضوع الدراسة حتى الإنتهاء من إعداد النسخة النهائية ودفعها في الوقت المحدد (31 ماي 2022) كأخر أجل، وبذلك تكون نتائج الدراسة مرتبطة بهذه الفترة.

**الحدود البشرية:** تتجلى في مجموعة المبحوثين الذين ستطبق عليهم أدوات البحث داخل المجال المكاني، وعليه فقد شملت هذه الدراسة جميع الموظفين ببلدية المزرعة ولاية تبسة.

## 7 - مجتمع البحث وعينة الدراسة:

### 2- مجتمع البحث:

القصد إن بمجتمع البحث كما عرفه الباحثون هو: مجموع محدود أو غير محدود من المفردات (العناصر، الوحدات) المحدد مسبقا، حيث تنصب الملاحظات. أي أن مجتمع البحث حسب باحثين آخرين هو جميع مفردات الظاهرة، التي يدرسها الباحث.<sup>1</sup> إن مجتمع البحث في لغة العلوم إنسانية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات. وأيضا يعتبر مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي.<sup>2</sup> ويعني مجتمع الدراسة جميع أفراد المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء الدراسة عليه أي جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، بمعنى أن كل فرد أو وحدة، أو عنصر يقع ضمن ذلك المجتمع يعد ضمنا من مكونات ذلك المجتمع.<sup>3</sup> أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.<sup>4</sup> ونظرا لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد مجتمع الدراسة الذي نرى فيه متطلبات البحث. ويتمثل في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب الاهتمام عليهم في الدراسة المتعلقة بإستراتيجية تنفيذ الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية داخل بلدية المزرعة. بمعنى جميع العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة، وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بموظفين بلدية المزرعة ولاية تبسة، والذين كان عددهم 105 موظفاً.

<sup>1</sup> - أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 166.

<sup>2</sup> - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط 2 منقحة، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص 298.

<sup>3</sup> - رجي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 137.

<sup>4</sup> - دويدري رجاء وحيد: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر للنشر، بيروت، 2000 ص 305.

## 2- عينة الدراسة:

تعد مرحلة اختيار العينة من بين أكثر المراحل أهمية وخطوة مفصلية في مسار البحث، فالاختيار الدقيق والصائب للعينة يعتمد على خبرة ودقة الباحث وكذا طبيعة مجتمع البحث الذي من خلاله يعرف الباحث أي نوع من العينات أنسب.<sup>1</sup>

المقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها. إن سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة Sample، والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة Sampling.<sup>2</sup> أما العينة هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة يختارها الباحث لإجراء دراسته على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً خاصاً.

وتعرف أيضاً على أنها نموذج يشمل جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات.<sup>3</sup> وأيضاً تعرف العينة على أنها مجموعة من الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة بحسب أنواع العينات بحيث تكون المفردات المختارة تحمل نفس خصائص المجتمع الأصلي للدراسة وتمثلة تمثيلاً كاملاً.<sup>4</sup>

وبما أن دراستنا تتمحور حول إستراتيجية تنفيذ الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية فقد فرضت علينا طبيعة الموضوع وحجم الدراسة جملة من الأساليب المنهجية من بينها المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث نجد أن مجتمع الدراسة لا يستغرق وقتاً ولا جهداً ولا مالاً.

تعريف المسح الشامل (التعدادات) وهي المسوحات التي تشمل كافة مفردات مجتمع البحث، ويعبر عن المعطيات التي يتم جمعها من مفردات المجتمع.<sup>5</sup>

## 8- الدراسات السابقة:

1- الدراسة التي قام بها بوزكري جيلالي رسالة دكتوراه علوم تحت عنوان: "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق"، في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر3، سنة 2014، حيث تناول الباحث موضوع هذه الرسالة من في جانبه النظري والتطبيقي على حد سواء، وعالج إشكالية مدى إستجابة المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ وماهي التطلعات التي

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، 1999، ص 96.

<sup>2</sup> - منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 160.

<sup>3</sup> - العزاوي كرو، ربح يونس: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007، ص 161.

<sup>4</sup> - عاطف عدلي العبد وآخرون: الأسلوب الإحصائي وإستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، دار الفكر العربي، مصر، ص 140.

<sup>5</sup> - مدحت جمال: المسح الشامل والمسح بالعينة في البحث العلمي، مقال منشور في 30-07-2019 على الرابط تاريخ الزيارة 17-05-2022 على الساعة 22:56:



تسعى إلى تحقيقها؟ توصل فيها الباحث إلى أن الإدارة الإلكترونية تصلح أن تكون إستراتيجية متكاملة للتغيير، إذا ما توافرت المتطلبات الضرورية لتطبيقها، وهو ما جعل المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات التقليدية المعتمدة، إلا أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ضعيفة ولا تحفز على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك رغم الجهود المبذولة لتطويرها، وهو ما يجعل المؤسسات الجزائرية متأخرة في التحول نحو هذا النمط الإلكتروني وذلك بفعل جملة من المعوقات. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية وأهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومحاولة معرفة متطلبات ومعوقات تطبيقها والتحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في سبيل إستخدام الإدارة الإلكترونية. ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن الإدارة الإلكترونية بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الإستجابة ويزيد من مستوى الفاعلية لدى الإدارة والمؤسسات المختلفة أثناء تأدية خدماتها، وأيضاً هي ليست مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة (إدارية تقنية) تحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة، وتظهر محددات الخدمة الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية والديمومة والإستمرارية، الإستجابة والسرعة، وريح الوقت والدقة في تحديد المهام. وخرجت هذه الدراسة بعدة توصيات منها العمل على تطوير تنفيذ مشروعات وبرامج الإدارة الإلكترونية وفقاً لمواصفات البنية التحتية الموجودة في بلادنا، وتشجيع القطاع الخاص على المشاركة في تنفيذ بعض تلك المشروعات وفق المواصفات التي يتم تحديدها مسبقاً وبدقة عالية، والإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وأيضاً تصميم البرامج والتطبيقات محلياً بما يتناسب والمتغيرات الضرورية، وبيئة العمل والخصوصية والسرية، وأمن المعلومات وتوفير نظم الأمن عالية التقنية ومستلزماتها، وضرورة توفير تشريعات قوانين تدعم البيئة الإلكترونية. والمنهج المتبع في هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا إلى حد كبير سواء في الجانب النظري أو المنهجي أو التطبيقي وتفيدنا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات من الجانب المحلي.

2- الدراسة التي قامت بها رانيا هدار بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، مذكرة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية بجامعة باتنة 01 سنة 2018، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الإدارة العامة الرشيدة وذلك بتجسيد الخدمات الإلكترونية والعمل بدون أوراق والحصول المرن والسريع على المعلومات بتطبيق الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأحد أهم الآليات الفعالة السريعة في تقديم الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن حيث تمثل ثورة تحول ونقلة نوعية في نمط تقديم الخدمة العمومية ودعم أساسية لتعزيز مبادئ الحكم الراشد في الإدارات المعاصرة، فهي تحقق الكثير من المزايا والفوائد التي تشكل في مضامينها مرتكزات ومبادئ الحكم الراشد، وأيضاً إبراز مظاهر الرشادة الإدارية من حيث الجودة



والوقت والجهد والتكلفة، ومتطلبات نجاح هذا النمط الإداري الجديد، ومعرفة واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، من حيث جودة البنية التحتية للإتصالات السلكية واللاسلكية وجودة المورد البشري وبناء مجتمع المعلومات والوقوف على المعوقات والتحديات التي تحول دون التجسيد الكلي لمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن مشروع الجزائر الإلكتروني الذي يعد من المرتكزات الأساسية التي تعول عليها الحكومة الجزائرية لتحديث وعصرنة الإدارات العمومية وتقريبها من المواطن، إلا أنه رغم إنقضاء المدة المحددة لتطبيقه لم تتضح ملامحه الكبرى على أرض الواقع ولم تصل فكرة الإدارة الإلكترونية في الجزائر إلى الصيغة الكاملة، إذ ما تم تنفيذه من هذا المشروع لا يتعدى كونه تطبيقات أولية تمثلت في رقمنة الوظائف الإدارية ومحدودية الخدمات الإلكترونية التي تمخضت عنها في بعض القطاعات الحكومية والتي تعبر عن ضعف مؤشر التقدم في المشروع الذي لا يزال في مهده، ويتقدم بخطوات متناقلة مقارنة بما كان مبرمجا، وهذا دليل على عدم فاعلية وكفاية الجهود المبذولة من طرف الدولة، وعلى وجود جملة من المعوقات التي تحول دون تجسيد المشروع بشكل ناجح وفعال. وهذا ما أكدته قيم مؤشرات قياس الجاهزية الإلكترونية في الجزائر وفق التقارير الدولية ونتائج الدراسة الميدانية، وبالنظر إلى العديد من المؤشرات والمظاهر السلبية، إلا أنه لا يمكن في المقابل إهمال النتائج الإيجابية والملموسة المحققة والتي عكسها تجسيد خطوات قاعدية جد مهمة مثلت الملامح الأولية للإدارة الإلكترونية في الكثير من المؤسسات العمومية والتي أعطتها حيوية وديناميكية كبيرة، وساهمت في تحسين مستوى وطريقة تقديم الخدمات مقارنة بالسنوات الماضية. وإعتمدت الباحثة على منهج المسح الاجتماعي والمنهج الإحصائي.

3- الدراسة التي قامت بها رحمانى سناء بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2017، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بعناصرها التقنية والبشرية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وأيضا التعرف على مستوى توفير مؤسسة كوندور لعناصر الإدارة الإلكترونية سواء التقنية (الحاسوب وملحقاته، شبكات الإتصال والبرمجيات وقواعد البيانات) أو البشرية، والتعرف على الفروق بين وجهات نظر مفردات عينة الدراسة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور وفقا للمتغيرات الشخصية. وأظهرت النتائج أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول، وأن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري، إلا أن شبكات الإتصال في المؤسسة تحتاج إلى مزيد من التطوير، كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم والقيادة على التوالي، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة، وقد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني. وخرجت هذه الدراسة بعدة إقتراحات منها بما أن مؤسسة كوندور تعتمد في إنتاج منتجاتها على



التراخيص، فهذا يزيد من تبعيتها للخارج، لذا عليها محاولة الإستثمار في العنصر البشري المحلي للإستفادة من أصحاب الإختراعات، مما يعود بالنفع على المؤسسة من جهة وعلى الدولة من جهة أخرى، وعلى المؤسسة إستغلال العناصر التقنية والبشرية الموجودة في المؤسسة للقيام بعملية التدريب الإلكتروني، للإستفادة من المزايا التي يمكن أن يوفرها هذا النوع من التدريب من تقليل التكاليف، وتعميم الإستفادة لأكثر عدد من المتكويين والمتربصين، التسريع بتفعيل الخدمة الجديدة، التي تتيح للزبون الطلب عبر الإنترنت، بحيث يقوم الزبون بتحديد نوع ومواصفات المنتج المراد الحصول عليه، ويحصل على المعلومات المتعلقة بسعر وموعد توفر طلبيته في أقرب نقطة بيع منه، وما عليه بعدها إلا التوجه إلى نقطة البيع للحصول على طلبيته وتسديد ثمنها، ضرورة تطوير شبكات الإتصال لأنها أساس العمل الإلكتروني. وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وتم الإعتماد في جمع البيانات على كل من الملاحظة والمقابلة، كما تم توزيع إستبيان لتحديد مستوى توفر الإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة.

4- الدراسة التي قام بها سويقات عبد الرزاق بعنوان: " دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2019. حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح بعض المفاهيم الجديدة كالحكم الراشد والإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية، وتحليل التأثيرات السياسية التي تنتج عن توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من الناحية النظرية، وإبراز الدور الذي تقوم به رقمنة الإدارة المحلية في تعزيز المشاركة الفعالة في صنع القرار السياسي وتحسين الخدمات العمومية المحلية. وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج منها ان أدوات تكنولوجيا الإعلام والإتصال تقوم في الجزائر والأردن تقوم بدور مهم في مجال نقل المعلومات وتبادل الأفكار بين المواطنين، إذ أصبحت فضاء للحوار والنقاش بشأن مختلف القضايا المجتمعية والسياسية، كما أصبح لهؤلاء المواطنين، بإستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، دور مؤثر في ممارسة الضغط على الحكومة وصناع القرار السياسي. وهنا تبرز الحاجة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من طرف الإدارة المحلية في البلدين، من أجل إتاحة المعلومات الكافية للمواطنين، وإستشارتهم بشأن مختلف القضايا المحلية، ومن ثم تمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار المحلي، وأيضاً تقدم الإدارة المحلية والعديد من المؤسسات المحلية في الجزائر والأردن بعض الخدمات الإلكترونية، لكنها تبقى غير كافية في نظر المواطن وقطاع الأعمال. ويتوقف نجاح مشروع رقمنة الإدارة المحلية وتقديم الخدمات الإلكترونية بتحسيس المجتمع المحلي، وهذا من خلال حملات التوعية والدعاية، ويلاحظ قصور شديد في هذا المجال بالجزائر خاصة. وقد توصل لعدة توصيات منها يتعين على المجالس المحلية إستعمال أدوات تكنولوجيا المعلومات والإتصال المتاحة لتمكين المواطنين من التعبير عن آراءهم ونقل إنشغالاتهم والمشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص قضايا الشأن العام، تفادياً للإحتجاجات والإنزلاقات التي تهدد الغمن الاجتماعي، وتعميم الإنترنت ذات التدفق السريع لضمان جودة وسرعة الإتصال



وتحسين الخدمة الإلكترونية، إيجاد الحلول للمشاكل المرتبطة بأمن المعلومات، تكثيف الجهود من أجل التغلب على المشكلة الأمنية في الجزائر باعتبارها من أكثر التحديات التي تواجه مشروع الحكومة الإلكترونية، ضرورة الإهتمام ببرامج تكوين وتأهيل الموظفين والقادة الإداريين في مجال الرقمنة ودورها في تحسين الخدمة العمومية. وخلصت الدراسة إلى أن عملية رقمنة الإدارة المحلية مكنت من إستغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العمل السياسي، مما أدى إلى إيجاد آليات وطرق عمل جديدة لتكريس الديمقراطية، وساعد ذلك في تكريس الشفافية في العمل السياسي والإداري، ومن ثم تمكينه من المشاركة الفعالة لمعالجة القضايا في شتى المجالات والقطاعات. وبالتالي تمكن تقنية الرقمنة في الإدارة المحلية من تفعيل مساهمة مختلف الفواعل المحلية وخاصة المواطنين في صناعة القرار السياسي، وبلورة سياسة عامة تتوافق والإنشغالات الحقيقية التي يهتم بمعالجتها المجتمع المحلي، ومن ثم تجسيد الحكم الراشد. في الجزائر والأردن أدت عملية الرقمنة إلى تحسين بعض الخدمات المقدمة من طرف الإدارة المحلية، إلا أنها لا تزال لم ترق بعد إلى إنجازات الدول المتقدمة، سواء فيما يخص إشراك المواطن في صنع القرار المحلي أو حتى من حيث جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات العمومية المحلية. لأسباب متعلقة خاصة بالبنية التحتية والتشريعية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلدين. وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على عدة مناهج كمية وكيفية وهي المنهج المقارن والوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج تحليل المضمون والمناهج الكمية والمقاربات المنهجية والأدوات البحثية.

5- الدراسة التي قام بها عبان عبد القادر بعنوان: "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر-دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة -"، أطروحة دكتوراه ل م د في علم الإجتماع، تخصص إدارة وعمل، بجامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2016، حيث قام الباحث بدراسة الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية: ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى أن قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا، ومعرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم، وأيضا البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وتوضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها التنقيب على الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية وتشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية. وقد توصل الباحث لنتائج التالية: أنه ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، فعدم توفر الأجهزة التقنية ونقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الإلكتروني وإستخدام الحاسوب، وكذا عدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين وتطوير العمل الإداري الأمر الذي جعل من الإدارة في الجزائر لازالت في غمار الشكل التقليدي، ولم ترقى إلى مستوى الإدارة



الإلكترونية بعد. وتبين له أيضا أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر، من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل فيها والدقة في إنجاز الوظائف الإدارية، ونظرا لضعف تطبيقات الإدارة الإلكترونية في البلدية الجزائرية فإنها لم تكن عامل مساهم في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر، ذلك لأن العديد من المعوقات كانت سببا في تعطيل قيام ونشوء إدارة إلكترونية في الجزائر منها معوقات بشرية ومادية وتقنية وأمنية وتشريعية. والنتيجة العامة التي توصل إليها الباحث أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية، والتحديات الإجتماعية والتي تخص إنخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، مما جعل الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولازالت رهينة الإجراءات التقليدية التي بدورها لم يجعلها تسيير وفق متطلبات الحكومة الإلكترونية مثلما هو معمول به في الدول المتقدمة والعربية. وقد توصل إلى عدة اقتراحات وتوصيات من شأنها أن تحسن من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومنها ضرورة توفير أجهزة الحاسوب الإلكترونية في جميع الإدارات من أجل إستخدامها في العمل الإداري وتعويض العمل اليدوي، وإنشاء موقع إلكتروني خاص بكل بلدية يتم فيه إدراج الوثائق الإدارية التي يحتاجها المواطن بكثرة مما تغنيه ضرورة القدوم إلى مقر البلدية وإنما يتم تحميلها من موقع البلدية فقط، تدريب الموظفين في الإدارات على إستخدام أجهزة الحاسوب في أداء عملهم، وأيضا الإستعانة بمهندسين وخبراء في مجال الإعلام الآلي من أجل تطوير برامج وشبكات إتصالية داخلية خاصة بكل إدارة وكذا إنشاء قاعدة بيانات تخص الموظفين والمواطنين. وتوصل إلا أن البلدية كإدارة خدمية في الجزائر لازالت تعاني من بعض النقائص التي جعلتها تتخلف في اللحاق بركب التنمية والتطوير التكنولوجي الحاصل في جميع البلدان العربية والأجنبية، ذلك أنها مازالت تعتمد على العمل اليدوي والورقي ولم تنتقل بعد إلى العمل الإلكتروني الذي يساهم في تطوير البلدية وعصرنتها، وكذا تحسين أداء البلدية وتقريبها بشكل أكثر من المواطن بإعتبارها إدارة خدمية يحتاجها المواطن أكثر من باقي الإدارات الأخرى ذلك أنها تعتبر قاعدة بيانات المواطنين القاطنين على تراب البلدية، لذا فإن أغلب الوثائق التي يحتاجها المواطن موجودة على مستوى إدارة البلدية، لذا كان من الأولى والأجدى على المسؤولين القائمين على البلدية ضرورة إيجاد حلول وإدخال التحسينات التكنولوجية التي من شأنها أن تساهم في تطوير أداء البلدية نحو الفضل وبشكل يرضي المواطنين عن خدماتها. وقد إعتد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي. وتمثلت أدوات دراسته في الملاحظة والمقابلة وأداة الاستخبار القياسي. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة السابقة من أجل إثراء الجانب النظري فيما يخص التعريف والتحديات وغيرها.



6- الدراسة التي قام بها عشور عبد الكريم مذكرة الماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة سنة 2010، بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، تهدف هذه الدراسة إلى إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية والوصول إلى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العامة، تبعا للنموذج الأمريكي بإعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا والتجربة الجزائرية بإعتبارها من الدول النامية وذلك قصد المقارنة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية والتحول للروابط الافتراضية وهو ما يحسن من سرعة الإستجابة ويزيد من مستوى الفعالية في تقديم الخدمة لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية، كما تلعب الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في بناء وترقية معيار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة والمحاسبة والرقابة وسرعة الإستجابة في تقديم الخدمات للمواطن. وقد خرجت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها أن التجربة الجزائرية في نموذج الإدارة الإلكترونية قد مثلت إرهابات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمة العمومية الإلكترونية وهي بحاجة إلى تطوير برامج وبنية تكنولوجيا داخل المؤسسات الحكومية التي تقدم الخدمات العمومية. وإعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى منهج تحليل مضمون ومنهج دراسة الحالة وأيضا المنهج التاريخي، وإعتمدت على الملاحظة كأداة لجمع البيانات. وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب المفاهيمي والنظري حيث أفادتنا من خلال ما تناولناه من مفاهيم وغيرها، إلا أن دراستنا ركزت على المستوى المحلي وكيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية والإستراتيجية المتبعة لذلك والدور الذي تلعبه في تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة للمواطن ودراسة بلدية المزرعة.

7- الدراسة التي قام بها مختار حماد بعنوان: " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة يوسف بن خدة الجزائر سنة 2008، حيث سعت هذه الدراسة للوصول إلى معرفة كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وإدارته، وتوصل الباحث إلى أن الإدارة الإلكترونية تعتبر فرصة وأداة لأجل الرقي بالإدارة العمومية وسيرورتها، مع الكشف عن واقع ووضع الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية وذلك بأن معظم الدول العربية مازالت تتخبط في مشاكلها الإدارية المعهودة بالرغم من محاولتها المتكررة لتكريس الإدارة الإلكترونية بسبب إنقارها لسياسة تكنولوجيا ثاقبة تعتمد على رؤية مستقبلية جيدة. وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على السير الحسن للمرفق العام وعلى موظفيه في الدول العربية منذ إقامة الحكومة الإلكترونية في دبي كأول تجربة عربية إلى غاية تاريخ بدأ هذه الدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية أهمها: عدم الإدراك الواعي والكامل لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي، القصور الواضح في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للمواقع بما يمكن المواطن العربي على الاستفادة الكاملة منها. وجود فجوة



رقمية بين الحكومات العبية فيما يتعلق بتطبيق البنية الأساسية للمعلومات. وأوضح الباحث أن زيادة الأجهزة والمعدات وتطوير شبكة الأنترنت في المكاتب يعتبر بمثابة زينة فقط مالم تتوفر الإدارة الحقيقية في تكريس الشفافية من خلال الإدارة الإلكترونية. اعتمد الباحث في دراسته على إستعمال المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن. وقد أفادتنا هذه الدراسة بعض عناصر الجانب المنهجي.

## 9 - تحديد المفاهيم:

### 1- مفهوم الإدارة:

اختلفت آراء الكتاب والباحثين في إيجاد 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.

#### لغة:

تشتق كلمة الإدارة في اللغة العربية من الفصل الثلاثي "دار" ومنه "أدار" أي جعل الشيء يدور ويتحرك كما يعني أشرف على أمر ما والقيام عليه وتسييره وتحريكه وتوجه إلى جهة معينة ويعني أيضاً التحكم فيه وقيادته وهو في هذا السياق يلتقي بمعنى الإدارة الأجنبية Administration وفعالها to administrate أو Administrer بمعنى "أدار" والمشتق من أصلها اللاتيني في كلمة من مقطعين ad- ministrare وتعني "خدم" أو خدمة الغير "to serve" وعليه تعني الإدارة في اللغتين العربية وأجنبية القيام على شيء أو شخص ما وخدمته والعناية به وكذا بمعنى تقديم العون والرعاية للغير.<sup>1</sup>

وأيضاً تأتي لفظة إدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء، بمعنى تعاطاه والإدارة إسم مصدر من أدار. والمدير هو من يتولى النظر في الشيء، ومن يتولى جهة معينة، ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو ما كان عليه، ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دار وتقلب.<sup>2</sup>

#### اصطلاحاً:

يعرف هولت الإدارة على أنها: عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة.<sup>3</sup> وأيضاً الإدارة هي فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة وإتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية ويمكننا تعريف الإدارة أيضاً بأنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين فيها لإنجازها وذلك لتحقيق الأهداف المحددة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - المجذوب طارق: الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005، ص 31.

<sup>2</sup> - عيسوي عبد الرحمان: الكفاءات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1996، ص 11.

<sup>3</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 19-20.

<sup>4</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ص 13.



أما جون مي يقول: أنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.<sup>1</sup>

تعريف آخر للإدارة: هي مجموعة من التضافر بين جهود أفراد المنشأة في سبيل الوصول إلى أهدافها.<sup>2</sup> كما تعرف الإدارة على أنها تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين.<sup>3</sup>

ويعرفها الدكتور علي السلمي على أنها: عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة بإستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة.<sup>4</sup>

ويعرفها هنري فايول بقوله: " يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة".<sup>5</sup>

كما يعرفها كامبل في كتابه أصول التنظيم الصناعي حيث يقول: " إن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعمق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياسته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات إعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك إختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين".<sup>6</sup>

كما يعرفها الدكتور ثابت عبد الرحمان على أنها: " ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة، ورقابة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية".<sup>7</sup>

وأيضاً الإدارة: "هي عنصر أساسي من عناصر المؤسسة حيث لا يمكن أن تقوم أي مؤسسة دون جهاز إداري وهي عبارة عن عملية من الأعمال المنسقة بين الجهود البشرية المختلفة المتوفرة في المؤسسة لتحقيق أهدافها".<sup>8</sup>

وتعرف: "عملية يمكن بها تحديد الأهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط".<sup>9</sup>

## 2- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

أ- لإلكترونية: هي عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الإتصال.<sup>10</sup>

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 13.

<sup>2</sup> - محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 29.

<sup>3</sup> - محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 25-26.

<sup>4</sup> - علي السلمي: الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص 16.

<sup>5</sup> - محمد هاني محمد: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 15.

<sup>6</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي إعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص 15.

<sup>7</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 163.

<sup>8</sup> - العنبي ضرار: العملية الإدارية مبادئ أصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، 2007، ص 17.

<sup>9</sup> - حافظ بدوي هناء: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 15.

<sup>10</sup> - محمد الصريفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 19.



ب- **تعريف الإدارة الإلكترونية:** هي تلك الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين، وقطاع الأعمال بسرعة عالية، وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب، وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة.<sup>1</sup>

**وأيضاً الإدارة الإلكترونية:** هي أولاً وقبل كل شيء إدارة معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها. كما تعرف أيضاً أنها استخدام الحاسب الآلي في استقبال وتنظيم وتخزين وتحليل ومعالجة المعلومات لتقديم خدمات أفضل للمستفيدين تتميز بالسرعة والدقة.<sup>2</sup>

**ويعرفها البنك الدولي على أنها:** مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات الإدارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وطرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني.<sup>3</sup>

**عرفها الدكتور نجم عبود نجم على أنها:** العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

**تعرفها ربيعة خطاب على أنها:** إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها الإدارة الخاصة لهم مع إستغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل إستغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.<sup>5</sup>

**3- مفهوم الإستراتيجية:** من الناحية اللغوية يمكن تعريفها بأنها خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل.

عرفت الإستراتيجية علماً: أنها الإطار المرشد لهذه الاختيارات التي تحدد طبيعة عمل منظمة ما وإتجاهاتها وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - بسام عبد العزيز الحمادي، وليد بن سليمان الحمضي: الحكومة الإلكترونية الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، 2003، ص 03.

<sup>2</sup> - عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 63.

<sup>3</sup> - سوسن زهير المهدي: تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011، ص 25.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية-الوظائف-المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 158.

<sup>5</sup> - ربيعة خطاب: إدارة الأعمال الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 19-20.

<sup>6</sup> - محمد الصريفي: التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 09.



والإستراتيجية أيضا: هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.<sup>1</sup>

وأیضا تعني الإستراتيجية: فن القيادة أي التخطيط لتحقيق هدف معين فالإستراتيجية إصطلاحا يقصد به علم وفن لإستخدام الموارد بشكل فعال.<sup>2</sup>

**4- مفهوم الإدارة المحلية:** هي شكل من أشكال التنظيم المحلي يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها. وأيضا عرفت على أنها تلك المجالس المنتخبة التي تركز فيها الوحدات المحلية، وتكون مسؤولة أمام سكان تلك الوحدات وتقوم بمهام مكملة لمهمة الحكومة المركزية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - العارف نادية: الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، دار الريح، 2007، ص 05.

<sup>2</sup> - يسرى محمد أبو العلا: إستراتيجية الإعلام والتنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 17.

<sup>3</sup> - محمد علي الخلايلة: الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 23.



# الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: إستراتيجية تطبيق الإدارة  
الإلكترونية

المبحث الثالث: مدخل عام للإدارة المحلية



## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

### المبحث الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية:

#### 1. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية هي: "إستخدام وسائل التكنولوجيا المتنوعة، والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية Teleservices ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الإنتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من إستخدام وسائل الإتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة".<sup>1</sup>

تعرف الإدارة الإلكترونية: "في معناها الحديث هي نمط جديد من الإدارة الإلكترونية ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وعلى الإدارة وإستراتيجياتها ووظائفها، وأيضاً تعتبر بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والرقابة والتوجيه للموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة وتحسين جودة الخدمة".<sup>2</sup>

وهي الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.<sup>3</sup>

كما تعرف بأنها الإنتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني، من أجل إستخدام أمثل للوقت والمال والجهد.<sup>4</sup>

#### 2. نشأة ومراحل التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

##### 1.2. نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والإتصالات إلى بزوغ نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارة البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما أصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وإنتشار شبكة الأنترنت في حين ترى بعض الدراسات أن الإهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية إهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل.

<sup>1</sup> - هيم الفيكاوي: الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، 2002، ص 50.

<sup>2</sup> - أحمد علي صالح وعادل حرحوش الفرجي: الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2007، ص 33.

<sup>3</sup> - الجيت أحمد فتحي: مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد، عمان، 2014، ص 26.

<sup>4</sup> - إيمان حسن مصطفى خروف: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2010، ص 9.



لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية. ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارة الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام وتنفيذها على أكمل وجه.

مما سبق يمكن القول إن نشأة الإدارة الإلكترونية، كمفهوم حديث هي ناتج تطور نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، وإزدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا.<sup>5</sup>

## 2.2. مراحل التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية: إن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت من سنة 1960

عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية هذا الطرح ظهر عام 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الأسواق أطلق عليه إسم الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد إسترجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن تطبع إسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على إختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء، وظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن العشرين، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في إنتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينات حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن إستخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال وإختصار للجهد والوقت والموارد.<sup>6</sup>

## 3. خصائص وسمات الإدارة الإلكترونية:

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

<sup>5</sup> عائشة مصطفى: الإدارة الإلكترونية مدخل إلى المدينة الإلكترونية تخطيط وإدارة المدن الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص ص 105-106.

<sup>6</sup> زروقي نسرين: الإدارة الإلكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الإنترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02-العدد 15، جامعة الجبيلي بونعامة، خميس مليانة، 2016، ص 237.



- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
  - التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصور فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.
  - إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية.
  - تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
  - توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
  - التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فكرية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.<sup>1</sup>
- ومما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية كالآتي:
- زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية حيث تنطوي على المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.
  - تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على الإستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.
  - تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات إذ تعرف الشفافية أنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن المهام الإدارية من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله.<sup>2</sup>
  - سمات الإدارة الإلكترونية:
- تتناسب الإدارة الإلكترونية ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين والذي يتسم بإلغاء المسافات والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المنظمات، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة، والقدرة على البقاء والإستمرار. والإستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية.
- وتتميز الإدارة الإلكترونية بسمات أساسية تمكنها من تحقيق هذه المتطلبات، ومن هذه السمات ما يلي:<sup>3</sup>
- عدم وجود علاقة مباشرة بين الأطراف المتعاملة.

<sup>1</sup> رشاد خضير وحيد الداني: أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، إشراف نجم عبد الله العزاوي، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> عيسى قروش: مطبوعة بيداغوجية بعنوان دروس في مقياس الإدارة العمومية الإلكترونية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص ص 19-20.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 19.



- تنفيذ كافة العمليات الإدارية والتنظيمية إلكترونياً.
- إنتشار الوثائق الإلكترونية وإحلالها محل الوثائق الورقية.
- التفاعل المتكامل وتوسيع حدود التعامل.
- الإعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والإتصالات بإعتبارها الأساس لتنفيذ العمليات.
- زيادة القدرة على الإبتكار والتجديد لمواكبة التغيرات.
- الإستفادة من النظم غير تقليدية في دعم وتطوير العمليات الإدارية.
- إستخدام الأنظمة الإلكترونية مثل أنظمة الخدمات المتكاملة والإتصال عن بعد والشراء الإلكتروني والمتابعة الفورية وغيرها.<sup>1</sup>

#### 4. عناصر أو أبعاد ومكونات الإدارة الإلكترونية:

تتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- إدارة بلا أوراق: فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا نستخدمه بكثافة ونستخدم مكانه البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: تعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والشبكات والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الإتصال بهم وقضاء مصالحنا.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.<sup>2</sup>

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاثة مكونات أساسية كالتالي:

1. عتاد الحاسوب (Hardware): يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه وملحقاته.
2. البرمجيات (Software): تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت، الإكسترانت، الإنترنت).
3. صناع المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية (Digital Leaderships) وكل ما يشمل الرأس مال الفكري والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان: الرجوع نفسه، ص 20.

<sup>2</sup> - بوزكري جيلالي: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 56.



داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية.

ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شباك واحد.<sup>1</sup>

## 5. أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية:

1.5. أهداف الإدارة الإلكترونية: إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها للإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات وكزبائن أو عملاء يرغبون في الإستفادة من هذه الخدمات لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة الأهمية والأولوية:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- إستعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التحقق منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي وإستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق.<sup>2</sup>

## 2.5. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من إنبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل إستجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرون التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت:

- تحسين فاعلية الأداء وإتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أُرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية Intranet وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوافرة.

<sup>1</sup> - شهرزاد بولحية: الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص قانون الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر 1، 2018، ص 53.

<sup>2</sup> - فداء محمود حامد: الإدارة الإلكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص 91.



- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب بإستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.
- سهولة عقد الإجتماعات عن بعد Vidéo Conferencing بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين.
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنبابة عن الدوائر الأخرى.
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الإحتفاظ بالنسخ الإحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.
- الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:
- إنخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- إتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
- توجيه الإنتاج وفقا لإحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي.
- تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسير ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة إلى زبائنها ويحقق التواصل بين المنظمة والمتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تسير حركة التعامل مع العاملين في المنظمة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات إتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما يسير أداء الاعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.
- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على إستخدام عدد كبير من العاملين وإستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم الامر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى إنخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.
- إتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للإختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد فتحي الحيت: مبادئ الإدارة الإلكترونية، عمان، د.س.ن، ص ص 28،30.



- توجه الإنتاج وفقا لإحتياجات ورغبات الزبائن إذ يوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن إحتياجات ورغبات الزبائن ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات وإحتياجات هؤلاء الزبائن.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات الزبائن وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها فضلا عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية إستخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي.<sup>1</sup>

## 6. وظائف ومبادئ الإدارة الإلكترونية:

### 1.6 - وظائف الإدارة الإلكترونية:

- الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية، مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على إستراتيجياتها كما ذكرها (ياسين) ومنها:
- الإنتقال من المنظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية، حيث تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظومات مستقلة إلى معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الإتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات.
- الإنتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، أي أنه بإمكان الإدارة الإلكترونية إستخدام منظمات وتقنيات محسوبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم وإستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.
- الإنتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية، حيث تعتبر نظم المعالجة الفورية تطورا نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تتناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات وإنتاجا مستمرا للمعلومات.<sup>2</sup>
- العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الأنترنت.
- تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية حيث حدث تغيير جوهري في بيانات منظمات الأعمال فتحولت من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية وإلى الهياكل التنظيمية المرنة المستندة

<sup>1</sup> - أحمد فتحي الحيت: المرجع نفسه، ص 31.

<sup>2</sup> - ماجد بن عبد الله الحسن وآخرون: الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، د.د.ن، القاهرة، 2011، ص 58.



إلى المعلومات والعمل من خلال فرق العمل الجماعية لا من خلال العمل الفردي مهما بلغ من نبوغ الفرد وخبرته.

وتنعكس تلك التغييرات على الوظائف الإدارية كما يلي:

✚ التخطيط الإلكتروني: تعبر عملية التخطيط عن محاولة التنبؤ بالمستقبل ومحاولة بناء رؤية توضح ما سيكون عليه وضع المنظمة، فالتخطيط كما يعرفه الزهراني بأنه عمليات فكرية تتضمن التحديد الواعي مما يراد إنجازه وبناء القرارات في ضوء أهداف واضحة وحقائق فعلية وتقديرات سليمة.

✚ يقول جوهر أن هذه الوظائف لا تعود فقط إلى البعد التقني المتمثل في التقنية الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق، ويمكن القول إن الإدارة الإلكترونية أدت إلى تغييرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير في ظل التطورات المتتابعة في المفاهيم الإدارية الحديثة ونشوء الثورة الرقمية.<sup>1</sup>

## 2.6- مبادئ الإدارة الإلكترونية: وتتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. تقديم الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام لخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهياة ذهنيا لإستخدام التكنولوجيا الحديثة لأن الإدارة الإلكترونية تركز دائما على توظيف المعلومات إستخلاص النتائج إقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة وحسن إستغلالها في بيئة الإدارة بشكل يسمح بتحديد نقاط القوة والتعرف عليها.
2. التركيز على النتائج: إذ أن حسب هذا المبدأ أن إهتمام الإدارة الإلكترونية ينص على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، لأن المواطن لا تهمة كثيرا فلسفة العمل وإنما يهيمه صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها على أرض الميدان، فينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور لتفشل في تحقيق مصالح المواطن من حيث الوقت والجهد، وتوفير الخدمة الدائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع.
3. إستمرارية التغيير: هي لتغيير أسلوب عمل الحكومة التقليدية بإستخدام التقنية وتفعيلها وتطبيقها على المستوى الفردي.
4. الخصوصية والأمان: أي تحقيق أكبر درجة من السرية المناسبة والمصادقية الأمر الذي تؤدي إلى التطوير في مجال خدمات الجمهور وتساوم في بناء الثقة بين مقدم الخدمة والمواطن.

<sup>1</sup> - ماجد بن عبد الله الحسن آخرون: المرجع نفسه، ص 59.



5. تخفيض التكاليف: فالإستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار منخفضة ينتج عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار منخفضة.<sup>1</sup>

## 7. مجالات أو أنماط وتوجهات الإدارة الإلكترونية:

### 1.7. مجالات أو أنماط الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط ما يلي:

#### أ. الحكومة الإلكترونية:

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

#### ب. التجارة الإلكترونية:

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات التجارية عبر شبكة (الإنترنت) لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ومثال على ذلك البطاقات البنكية وإستخداماتها في العمليات التجارية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق ظهر للإدارة الإلكترونية.

#### ت. الصحة الإلكترونية:

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الإستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.<sup>2</sup>

#### ث. التعليم الإلكتروني:

في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والإختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة (الإنترنت). كما يمكن الإستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.

<sup>1</sup> - نورة بنت ناصر الهزاني: الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص 38.

<sup>2</sup> - ساري عوض الحسنات: معوقات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة عين شمس، 2011، ص 50.



### ج. النشر الإلكتروني:

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.<sup>1</sup>

### 2.7. توجهات الإدارة الإلكترونية:

- إدارة الملفات بدلا من حفظها.
- إستعراض المحتويات بدلا من القراءة.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضرات الاجتماعات.
- الإنجازات بدلا من المتابعة.
- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- إكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
- التجهيز الناجح للاجتماعات.<sup>2</sup>

### 8. الأنظمة الإلكترونية اللازمة للإدارة الإلكترونية:

- أنظمة المتابعة الفورية.
- أنظمة الشراء الإلكتروني.
- أنظمة الخدمة المتكاملة.
- النظم الغير التقليدية الأخرى وتشمل:
  1. نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.
  2. نظم الخبرة والذكية.
  3. نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل:
    - نظم التصميم والإنتاج.
    - نظم تتبع العملية الإنتاجية.
    - نظم الجودة الشاملة.
    - نظم تطويع المنتجات.
    - نظم إكفاء شبكة الموردين.
  4. نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل:
    - نقاط البيع الإلكتروني.

<sup>1</sup> - عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرين: الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 68.

<sup>2</sup> - فداء حامد: الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 195-196.



- نقطة التجارة الإلكترونية.
- نظم إدارة علاقة العملاء.
- 5. نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها:
  - نظم البنوك الدولية.
  - نظم البورصات العالمية.
  - نظم بورصات السلع.
  - نظم مواصفات المدير الإلكتروني.
  - النظم المعلوماتية، (القدرة على الابتكار).
  - نظم المعلومات، أن تكون لديه المعلومة حاضرة.
  - نظام الذاكرة المؤسسية: حيث يعتبر نظام الذاكرة المؤسسية من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام ويعتمد نظام الذاكرة المؤسسية على بنية الإنترنت حيث لا يحتاج المستخدم إلى عمل تحميل أي برامج مساعدة.<sup>1</sup>

### 9. البناء الشبكي:

لقد إنتشر استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض أداء العمل وزيادة كفاءته، وبتطور ذلك الإنتشار إزدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين المكونات لأي منظمة أو بين المنظمات وبعضها البعض، وأخيرا تطورت الإتصالات بين الحواسيب كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من حاسب لآخر.<sup>2</sup>

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالا مختلفة تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:

#### 1. شبكة الإنترنت (Internet):

وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية مكونة بذلك شبكة من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة بحيث تبدوا وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد ومن أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت للإدارة الإلكترونية يمكن ذكر:

- خدمة منتديات الحوار (News Group): والتي تشمل خدمة تدعم كثير من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الإنترنت.
- خدمة بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol): وتقدم خدمات تبادل الملفات.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص ص 81-82.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، د.د.ن، د.س.ن، ص 43.



- **خدمة المحادثات (Chating):** إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم خدمة التخاطب مجاناً وفق أنماط ثلاثة:
    - ✚ خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.
    - ✚ خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالباً مع الطباعة.
    - ✚ المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر).
 كما توفر الإنترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها:
  - **خدمة الإتصال عن بعد (Télécommunication network):** حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الإتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف، بواسطة الأقمار الصناعية.
  - **خدمة البريد الإلكتروني (E-mail):** هو أحد أوجه إستخدام الإنترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسالة البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلاً عن إمكانية التحوار والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.
  - **خدمة شبكة الويب: (WWW.World-Wide-Web)** إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الإنترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حالياً 12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها جامعات، دور نشر وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلندا.
- وبالتالي لعبت شبكة الإنترنت دوراً بارزاً في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأساليب الإدارة التقليدية.<sup>1</sup>
2. **الشبكة الداخلية للمنظمة (الإنترانت) (Intranet):** هي شبكة الشركة الخاصة، وتعتمد على تقنية الإنترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الإنترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار (Fire Walls).
  3. **الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترانت) (Extranet):** هي عبارة عن شبكات إنترنت داخلية، توسعت امتداد خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، محولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة أو المجهزين. إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة

<sup>1</sup> - جهرة حمزة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2019، ص ص 19-20.



الإكسترنات تقديم كلمة مرور (Pass Word) ، لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن إستخدامها مخصص لفئة معينة.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول إن الشبكات الثلاث الإنترنت، الإنترنت، الإكسترنات هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الإنترنت لها إرتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الإنترنت تعتبر حجر الأساس، ونقطة الإنطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي (الإنترنت والإكسترنات) يتم الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات للإنتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.<sup>2</sup>

## 10) مستلزمات وآليات الإدارة الإلكترونية:

### 1.10- مستلزمات أو متطلبات الإدارة الإلكترونية:

لكل تطبيق مستلزمات أساسية، وتوسعى إدارة المنظمة ومن خلال جهودها المتواضعة نحو توفير هذه المستلزمات لضمان النجاح في العمل الإلكتروني، ومن هذه المستلزمات ما يلي:

1. **البنية التحتية:** إذ تتطلب الإدارة الإلكترونية توفر مستوى مناسب من البنية التحتية، والتي تتمثل بأجهزة الحاسوب وشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية.
2. **التدريب والتثقيف للموارد البشرية العاملة في المنظمة المعينة:** بقصد بناء القدرات وتعزيز الكفاءات المنظمة من خلال نشر ثقافة إلكترونية الأعمال.
3. **الإستعداد المالي:** إعتمادا على المصادر الداعمة لتفعيل البرنامج، وضمان ديمومته، والحفاظ على تواصلته مع التطورات التكنولوجية وفي إطار الإدارة الإلكتروني.<sup>3</sup>
4. **الدعم الإداري من لدن إدارة المنظمة:** وبأخذ هذا الدعم أشكالا عدة بدء من القناعة التي تنتشع بها إدارة المنظمة، وانتهاء بالتأزر الكلي في الممارسة الإلكترونية في الأعمال الإدارية.
5. **توفير التشريعات والقوانين والتعليمات:** التي تضمن تدفق الأعمال بالشكل السليم، توفير مستلزمات الأمن الإلكتروني والحفاظ على السرية المطلوبة لحماية البيانات والمعلومات وتأمين بقاء الخزين الإلكتروني بعيدا عن أي تلاعب أو إحتيال.
6. **توفير الخطط اللازمة لتأمين الترويج باتجاه تفعيل برامج الإدارة الإلكترونية:** وفي إطار إقامة الندوات واللقاءات لإنعاش المناخ الإداري بالثقافة الإلكترونية في بيئة الأعمال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2010، ص ص 27-28.

<sup>2</sup> - عشور عبد الكريم: المرجع نفسه، ص 28.

<sup>3</sup> - مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 35.

<sup>4</sup> - سايح فطيمة: الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، 2018، ص 69.



## 2.10- آليات الإدارة الإلكترونية:

- تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهي:
- الحاسب الآلي.
- تقنيات المعلومات.
- تقنيات الإتصال.
- البريد الإلكتروني.
- شبكة الأنترنت.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية:

#### 1. مفهوم الإستراتيجية ومفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعريف الإستراتيجية: لغة تعني "عمل القائد أو "الجنرال" في اللغة الإغريقية القديمة وقد وجدت هذه الكلمة مكتوبة على إحدى العملات المعدنية في أثينا عام 508 ق.م، ويعود أصل كلمة إستراتيجية إلى اللغة الإغريقية، التي تستمد إسمها من اللفظ اليوناني القديم (Stratèges) والتي تعني البراعة العسكرية، وهي تشير إلى فن توزيع وإستخدام وسائل وأدوات الجيش من أجل الوصول إلى هدف محدد، وتختلف تعريفات ومفاهيم الإستراتيجية من مجال لأخر، فمثلا في الإدارة تعرف على أنها خطة (plan) كبيرة وشاملة.<sup>2</sup> وأيضا الإستراتيجية هي: تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل.<sup>3</sup>

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: «عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المكتبة من خلال إدارة وتوجيه موارد المكتبة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية والقدرة على مواجهة تحديات البيئة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل إنطلاقا من الحاضر.<sup>4</sup> أيضا الإدارة الإستراتيجية: هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.<sup>5</sup> وهي تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع وتنضيج وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>- علي السلمي: الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر والتوزيع، الكويت، 2004، ص 316.

<sup>2</sup>- حنان ساري وسهيلة شيبلي: البحث الوثائقي في البيئة الرقمية لدى طلبة الدكتوراه ل.م.د، دراسة ميدانية بمعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير في علم المكتبات والتوثيق تخصص التكنولوجيا الجديدة في المؤسسات الوثائقية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2016، ص 25.

<sup>3</sup>- لركابي نزار كاظم: الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، 2004، ص 34.

<sup>4</sup>- إدريس وائل والغالبي طاهر محسن: الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 15.

<sup>5</sup>- الصرن ورعد الحسين: الإدارة الإستراتيجية، دار الريح، الإسكندرية، 2007، ص 05.

<sup>6</sup>- السيد محمد إسماعيل: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 3.



هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.<sup>1</sup>

كذلك تعرف على أنها وضع الإستراتيجيات الملائمة للمنظمة وإختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها.<sup>2</sup>

## 2. التحول إلى الإدارة الإلكترونية وأسبابه:

### 1.2- التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية، وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، كما يمثل عامل الوقت أحد أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لإرتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت.<sup>3</sup>

### 2.2- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

توجد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية التي من أهمها:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.<sup>4</sup>
- التوجه نحو توظيف إستخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في إتخاذ القرارات.
- إزدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل.
- التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال.
- تحسين الخدمات المستمرة.
- إعادة تعريف البيئة الاجتماعية.
- ضبط الأداء وفق مستويات معينة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- خير الدين غسان مدحت: مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، دار الراهية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 28.

<sup>2</sup>- عوض أحمد محمد: الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، تأنيس، 2003، ص 06.

<sup>3</sup>- حامد فداء: الإدارة الإلكترونية (الأسس النظرية والتطبيقية)، المرجع السابق، ص 221.

<sup>4</sup>- خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، د.د.ن، 2010، ص 50.

<sup>5</sup>- القدوة محمود: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر، عمان، 2009، ص 20.



### 3. خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية وطبيعتها:

#### 3.1. خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة خطوات لكي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة وإستثمارها الإستثمار الأفضل وجب عليها تحويل أعمالها إلى أعمال إلكترونية وذلك من خلال إستخدام كافة الوسائل الحديثة في إنجاز معاملاتها وإجراءاتها الإدارية.

وتتمثل خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

#### أ. إعداد الدراسات الأولية:

يتم في هذه المرحلة تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة المعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.<sup>1</sup>

#### ب. تحديد المصادر:

بعد إعداد خطة مفصلة لكل من مراحل التنفيذ يتم تحديد المصادر التي تدعم هذه الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر: الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

#### ت. تحديد المسؤولية:

عند تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة.

#### ث. متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية وجب على الإدارات أو المؤسسات متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من إتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.<sup>2</sup>

### 3.2. طبيعة الإدارة الإلكترونية: وتتجلى طبيعة الإدارة الإلكترونية في:

لقد أحدثت ثورة المعلومات تغييرات هائلة أثرت على الإدارة التقليدية وذلك من أجل الإستخدام الأمثل للإمكانيات والجهد والوقت كما أثرت أيضا نظم المعلومات المعاصرة على العمليات الإدارية وأصبحت الإدارة

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص ص 64-65.

<sup>2</sup> - عائشة بنت أحمد الحسني وشذا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، دم، العدد 10، ص 36.



الحديثة تعتمد على أحدث التقنيات في عملية التخطيط وتصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي والتنسيق عن بعد.

#### 4. آثار ومتطلبات ومستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

##### 1.4. آثار الإدارة الإلكترونية:

نظرا لحدثة مشروع الإدارة الإلكترونية فإن آثاره على مختلف المستويات لم تتضح بشكل جلي حيث ينصب تركيز الخبراء على الآثار الإيجابية لضمان الدعم الرسمي والشعبي لمشروع الإدارة الإلكترونية، مع قليل من التنبه للآثار السلبية التي يمكن إستنتاجها من طبيعة العمل الإلكتروني ولذلك لابد من إيضاح المحددات الرئيسية لتلك الآثار، والتي تمثلت في العنصرين التاليين:

##### أ) العنصر الإداري:

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوما إداريا حديثا، ظهر في السنوات الأخيرة كامتداد لتطبيقات نظم المعلومات الإدارية، بالتالي فإن مدى تطور الفكر الإداري في المجتمع أو الدولة هو الذي يقرر إلى أي مدى يمكن تصور تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

##### ب) العنصر التقني:

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على التقنيات الرقمية الحديثة، فهو إستغلال وتسخير لقدرات ومميزات تلك التقنيات في مجال نشاط إنساني لتلبية حاجاته المختلفة، لذلك لا وجود لمشروع الإدارة الإلكترونية دون وجود تقنية حديثة يمكن إستغلال قدراتها وإمكاناتها على نطاق واسع في التطبيق الفعلي.<sup>2</sup>

#### 2.4. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية عدة متطلبات لتحقيقها وهي كما يلي:

❖ **متطلبات إدارية أمنية:** ومن عناصرها وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس وتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وتطوير التنظيم الإداري والخدمات المقدمة ووضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

❖ **متطلبات سياسية:** وهي تحدد إرادة سياسة داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني عن طريق تقديم المادي والمعنوي وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

❖ **متطلبات إقتصادية:** إن عملية التحول للإدارة الإلكترونية تتطلب تخصيص أموال كافية لتمويل عمليات التغيير والتأهيل والتدريب وذلك لكي يتسنى للحكومات، تنظيم المنظمات من الحصول على المعلومات، تسهيل الإتصال بين المتعاملين وتحسين الخدمة العامة التشجيع على إيجاد مصادر جديدة للدخل وخلق وظائف جديدة، تخفيض كافة التبادل وتقليص المسافات الإقتصادية بين المتعاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - شائع بن سعد المبارك القحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2006، ص 35.

<sup>2</sup> - شائع بن سعد المبارك القحطاني: المرجع نفسه، ص 35.

<sup>3</sup> - عبد الماجد شحدة خليل العالول: مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الإستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة، 2011، ص 39.



❖ **متطلبات بناء نظام معلومات متطور حديث:** يشكل هذا المطلب القاعدة الأساسية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية لبناء النظام المعلوماتي متطور هو الذي يتوقف عليه وجود البيانات والمادة الخام لنجاح العمل التنظيمي سواء بالنسبة للدقة في العمل أو السرعة في تخزين المعلومات وتوفيرها للمتعاملين في جميع القطاعات.

❖ **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي إكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذي يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات والمشغل أو المحرر.<sup>1</sup>

### 3.4. مستويات إستراتيجية الإدارة الإلكترونية:

تتحدد مستويات إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في ضوء عوامل مهمة، منها طبيعة الأنشطة والعمليات المزمع دخولها إلكترونياً وحجمها، فضلا عن نوع الموارد المصرفية والمالية والتنظيمية التي تتطلب تلك المستويات، وهذه المستويات هي:

1. مستوى إستراتيجية المنظمة: في هذا المستوى تتطلب عملية تنفيذ أنشطة الأعمال المنظمة إلكترونياً وتطويرها، وجود إستراتيجية شاملة تقود الإنتقال النوعي إلى الأنشطة الجديدة، وتطبيق النموذج الإلكتروني الجديد بنجاح، وعليه لا تظهر إستراتيجية الإدارة الإلكترونية بصورة مفاجئة للمنظمة وعاملها، إنما يجب أن تكون منبثقة عن إستراتيجية المنظمة وتعبيراً عن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وقد حدد Kenny Marshall مجموعة من العوامل المطلوبة لصياغة إستراتيجية الأعمال الإلكترونية وهي:

أ. إمتلاك الإدارة العليا للرؤية المشتركة لأمداد طويلة لخلق فهم واضح لمتغيرات المنظمة يساهم في بناء نموذج إستراتيجية الإدارة الإلكترونية عبر الإنترنت.

ب. أهمية وجود خطة تترجم التوازن بين التطورات الخاصة ببناء النموذج، والفهم الدقيق للتأثيرات المحيطة في البيئة.

ت. الفهم الواضح لطبيعة المشكلات والعقبات التي سوف تظهر نتيجة لإستخدام التطورات التقنية الحديثة داخل المنظمة، وما إذا كان للمنظمة تحضيرات صادقة في التغلب على تلك المشكلات والعقبات.

2. مستوى إستراتيجية الأعمال:

<sup>1</sup> - موسي عبد الناصر ومحمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة -مسكرة-، مجلة الباحث، العدد 09، الجزائر، 2011، ص ص 90-91.



تتولى إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، إنطلاقاً من تحليل المتغيرات البيئية للوحدة على الفور، وبإمكان العاملين أيضاً تزويد المدراء بمعلومات مرتدة تمكنهم من تشخيص المشكلات وتخصيص الموارد وبشكل أكبر فعالية.<sup>1</sup>

## 5. دواعي وخيارات التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

### 5.1. دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

دفعت موجة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد عدة أسباب دفعت لإعتماد الإدارة الإلكترونية، منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات، وأحياناً إستجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.

لذلك نجد في كل دولة دوافع تدعو للتحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي، ونذكر من أهم هذه الدوافع ما يلي:

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع، وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تساهم في تحسين أداء المؤسسات، وإتاحة الفرص للإستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والإستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.
- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: إعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبحت الإدارة الإلكترونية معيار عالمي تستطيع أي دولة مقارنة ما تقدمه من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.<sup>2</sup>
- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات: تعبر عن تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل، أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات إتخاذ القرار السياسي.
- زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: الكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، تخفيض التكاليف، والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

<sup>1</sup> عادل حروش المفرجي: الإدارة الإلكترونية مبتكرات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص ص 58-59.

<sup>2</sup> رفيق بن مرسي: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم والإعلام، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص 126.



- تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة، وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.
  - الشفافية: دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.<sup>1</sup>
  - السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين ونقل من البيروقراطية، وتمنع إحتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطورا إقتصاديا أسرع، إستقرارا أكبر.
  - إنتشار الثقافة الإلكترونية: لم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الإعلام الآلي لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد إنتشرت وسائل التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية، ومقاهي الإنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، لذلك فإن المواطنين في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالميا وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل، خصوصا بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى، وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الإتصال الفضائية المتقدمة.
  - عالم الزمن: لطالما كان عنصر الزمن عقبة أمام المؤسسات والشركات التي تخوض غمار المنافسة عالميا ومحليا بغرض تقديم منتجاتها في الوقت المناسب، ولكن في ظل الإدارة الإلكترونية أصبحت التقنيات المتوفرة تقدم لها الحلول لإختصار المزيد من الزمن، وتسيير إتخاذ قراراتها، وإنجاز معاملتها في الوقت المناسب.
  - العوامل السياسية: ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الإنفتاح والحرية والمشاركة وإحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة، وهذا ما دفع هذه الأنظمة إلى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي، مما منح الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الآمال للشعوب.<sup>2</sup>
- 2.5. خيارات التحول نحو الإدارة الإلكترونية:** هناك ثلاثة خيارات إستراتيجية يمكن من خلالها التحول نحو إنتهاج الإدارة الإلكترونية وهي:

<sup>1</sup> - رفيق بن مرسي: المرجع نفسه، ص 127.

<sup>2</sup> - العواملة نائل عبد الحافظ: الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، العدد 01، عمان، 2002، ص 151.



- خيار التحول إلى مادية مجردة: بمعنى شركات مادية مجردة، تنشئ موقع على شبكة الإنترنت كنوع من الدعاية الحديثة التي يمكن أن تجلب لها الكثير من الزبائن، لكن دون أن يقدم هذا الموقع أي نوع من التعاملات الخاصة بالشركة فهو فقط نوع من أنواع الدعاية الحديثة، التي تقيمها الشركة كدعاية لمنتجاتها أو لما تقدمه من خدمات.
- خيار التحول إلى منظمة مادية-إلكترونية: أو ما يسمى بالشركات المادية-الرقمية المزيجة التي تجمع بين النشاط المادي والنشاط الرقمي، فهي شركات تحقق هدفين من موقعها على شبكة الإنترنت، أولهما الدعاية وثانيهما تقديم خدمات بسيطة للزبائن، بحيث تسهل عليهم باقي الإجراءات التي لا بد وأن ينتقلوا إلى مقر الشركة لإتمامها، مثل ملاً إستثمارات التعارف أو الإستثمارات التي تبين غرض الزبائن من التعامل مع تلك الشركة.
- خيار التحول من منظمة مادية إلى منظمة إلكترونية: وهي الشركات الافتراضية تمثلها شركات الدوت كوم التي تعمل فقط في فضاء الأعمال المصنوع من المعلومات والرقميات بدون بنية تحتية مادية واسعة، فهي تمارس نشاطها كاملاً عن طريق شبكة الإنترنت وليس لها فروع على الأرض، أي أن الزبائن يستطيعون القيام بكافة أعمالهم مع تلك الشركة عن طريق موقعها على شبكة الإنترنت فهي تمارس كافة أغراضها التي أنشئت من أجلها عن طريق الإنترنت دون أي حاجة إلى موقع تقليدي على الأرض.<sup>1</sup>

## 6. دوافع ومراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية:

### 6.1. دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

- هناك الكثير من المبررات التي جعلت كثير من الدول والمنظمات تتسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتها، حيث أنه من بين أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية ما يلي:
1. تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به حيث أدى ذلك إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.
  2. توجيهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية.
  3. الإستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فانتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لإحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.
- في حين يرى العلاق أن أهم أسباب تبني الإدارة الإلكترونية ما يلي:
1. زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.
  2. إن إستخدام الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الأعمال وصعوبة في إنجازها.

<sup>1</sup> - منير محمد الجنيهي وممدوح محمد الجنيهي: الشركات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص ص 11-12.



3. إعتقاد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات.<sup>1</sup>

4. معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل: تناقص الدعم المادي وترهل هياكلها التنظيمية، وتكاليفها التشغيلية بسبب إتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليها. ويضيف جبر عددا من المبررات التي دعت الدول للبحث عن أفضل الطرق للتكيف سواء على مستوى الهياكل التنظيمية أو الأدوار أو الممارسات لمواجهة الوقائع العالمية المتجددة منها:

1. الإنترنت كشبكة عالمية جعلت العالم قرية صغيرة متجانسة.

2. العولمة حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول، لتحسين خدماتها لترتقي نحو المستويات العالمية للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى.
3. تزايد شح الموارد والإتجاه نحو التخصص، حيث دفع هذا التوجه العالمي للعديد من الدول نحو تخصص بعض خدماتها.<sup>2</sup>

## 2.6. مراحل الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الإنتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.<sup>3</sup>

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية والتي تشمل ما يلي:

**أولاً: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك، الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث

<sup>1</sup> - عروبة رشيد علي البدان وعبد الرضا ناصر محسن: واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها دراسة حالة في مديرية بلدية البصر، العلوم الاقتصادية، العدد 37، المجلد 10، البصرة، 2014، ص 11.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص ص 183-184.

<sup>3</sup> - الخالدي محمد محمود: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 20.



البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو إستخراج الإستثمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.<sup>1</sup>

**ثانياً: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:** تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الإعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الإستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة إستعمال الفاكس لإرسال وإستقبال الأوراق والإستثمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد إكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية. إن إكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي ب كبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظراً لأن عدد مستخدمي الإنترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.<sup>2</sup>

**ثالثاً: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي أو عن طريق الأكشاك أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضاً معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من إستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية تقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق إستخدامها.<sup>3</sup>

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة إنتقال تساعد على إندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي، التي تنتج غالباً عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ومفاجئ في الأساليب الإدارية.

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت إهتماماً بالمعدات والأجهزة الإلكترونية اللازمة، وهذا الشيء منطقي، إنطلاقاً من أن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح مجالاً واسعاً لإنجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس

<sup>1</sup> - علي حسن باكير: المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، 2006، ص 45.

<sup>2</sup> - صلاح مصطفى قاسم: التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية، دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 51.

<sup>3</sup> - عيان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د. في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 71.



وجود وعي ثقافي، ومستوى علمي مناسب يتماشى وبنية العمل الإلكترونية، فمراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية لابد أن يصاحبه القضاء على الأمية الإلكترونية، عن طريق بناء مجتمع معلومات وتكوين حلقات التواصل الإلكتروني، مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الإلكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الإلكترونية، ووضعها في شكل إلكتروني على شبكة الإنترنت، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي:

1. الخدمات على الإنترنت بطريقة صحيحة تبعاً لنوع الخدمة وتشمل: خدمات شخصية وخدمات تجارية، خدمات تعليمية وخدمات صحية.
  2. الخدمات الإلكترونية تبعاً لمراحل العمر وتشمل: خدمات طلب شهادة ميلاد والكشف الطبي، الإلتحاق بالمدارس وخدمات التجنيد وخدمات إنتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف.
  3. الخدمات الإلكترونية تبعاً لنوع المستخدمين من الخدمة وتشمل: خدمات فردية تقدم للمواطنين وخدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي.
- ويركز أصحاب هذا الإتجاه دائماً على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد في الآتي:
- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إبحاحاً والقضاء على الهوة بين النظري والتطبيقي، وإملاك الكوادر البشرية المؤهلة.
  - يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات.
  - يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.
  - توظيف العناصر الماهرة وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمقدمة.
  - توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عيان عبد القادر: المرجع نفسه، ص 72.



## 7. صياغة إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها:

### 1.7. صياغة إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية:

تتضمن إستراتيجية التحول إلى الإدارة الإلكترونية خمسة عناصر أو مراحل أساسية يمكن تلخيصها في التالي:

#### المرحلة الأولى: تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

تعد البيئة المجال الذي تمارس فيه المؤسسات نشاطها ولذلك عليها أن تقوم بتحليل وفهم كاملين للبيئة التي ستطبق فيها الإدارة الإلكترونية، من خلال جمع الكثير من المعلومات التفصيلية عن البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات.

ويمكن تحديد نوعين من العوامل البيئية المؤثرة في إمكانية تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، وهي كالتالي:

أ. **عوامل البيئة الداخلية:** وهي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها، وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها. وتتمثل هذه العوامل في:

- **دعم والتزام الإدارة العليا:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية والحفاظ على إستمراريتها، تفهم إدارة المؤسسة والعاملين فيها لعملية إنقال المهام والعمليات في مؤسستهم، من التسيير وفق منهج الإدارة التقليدية إلى التسيير وفق منهج الإدارة الإلكترونية، ولا يتم ذلك إلا بقرار يصدر عن ذوي الشأن لما تحتاجه العملية من جهود حثيثة، وعمل دؤوب ومستمر لتثبيت هذا التحول.<sup>1</sup>
- **الموارد المالية:** يمكن التمويل من شراء الآلات والمعدات، وإجراء الصيانة الدورية وتدريب الكوادر والعمال، والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية.
- **الموارد التقنية:** تتحكم إمكانات المؤسسة في التسريع بقرار التحول إلى الإدارة الإلكترونية، لأن ذلك يتطلب إمكانات مادية معينة لإعداد البنية التحتية اللازمة لبناء الإدارة الإلكترونية، وتتمثل البنية التحتية في كل من الحواسيب، والشبكات سواء الشبكة الداخلية أو الخارجية أو شبكة الإنترنت.
- **الموارد البشرية:** تحتاج المؤسسة إلى العنصر البشري المدرب المؤهل المتفهم لطبيعة الإدارة الإلكترونية، الذي يعي أبعادها ومنطقاتها وأهدافها، لكي يستطيع تحديد المهمة المنوطة به، ويكون ملماً بأساليب التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- **التنظيم الإداري:** الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية لا تلائم نماذج المنظمات الإلكترونية، إذ أن المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات من الجوانب المهمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهياكل المصفوفية أو الشبكية المرنة.

<sup>1</sup> - الطيب داودي: أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 39.



- **المعرفة والمعلومات:** فهي أساس العمليات الإدارية والتنظيمية، ويعد توافرها مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسات، والمساعدة في توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المرسومة.
- ب. **عوامل البيئة الخارجية:** وهي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر في المؤسسة وإستراتيجياتها، ومنها العامة التي يصعب التحكم بها والتأثير عليها، بحكم شموليتها كالسياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية...إلخ، أما العوامل الخاصة فيمكن التأثير عليها بنسب متفاوتة، وهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة. ويمكن تحديدها بالآتي:
- **الإهتمام برضا الزبائن:** يرتبط هذا المتغير بمفهوم الجودة، ومدى قدرة المؤسسة على تلبية إحتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، وتطبيق الإدارة الإلكترونية يكفل تحقيق رضا الزبائن، من خلال سرعة أداء الخدمات وإنخفاض تكلفتها.
- **الأطراف المتعاملة ذات العلاقة:** تحقق الإدارة الإلكترونية زيادة في كفاءة الأعمال فيما بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مثل الموردين، الموزعين وغيرهم، والعمل على تلبية إحتياجاتهم من خلال تحقيق التعاون المشترك، ووضوح شبكة العلاقات وديمومتها، وتخفيض أوقات وتكاليف الاتصالات المتبادلة بينها.
- لذا يجب معرفة مدى إستعداد الأطراف الأخرى لمشاركة المؤسسة في أهدافها، ومدة إستعدادها لدخول عالم الأعمال الإلكترونية، لتكوين نوع من الإتصال البيئي معها من خلال إستخدام شبكات التبادل الآني للمعلومات والوثائق لتحقيق إتصالات أفضل.
- **المهارات التقنية:** تتوفر البيئة الخارجية على موارد بشرية مؤهلة، مما يحقق فرصاً جيدة لتعويض وتقليل التسرب في المهارات.
- **مستوى التقدم التقني:** يعد التقدم التقني الحاصل في البيئة الخارجية للمؤسسة من أكثر المتغيرات عمقا وشمولا في التأثير، فعلى المؤسسة متابعة التطورات التقنية، والإستفادة من كل ما هو متاح من تقدم ونمو تكنولوجي لتحقيق أهدافها المحددة.<sup>1</sup>
- المرحلة الثانية: مرحلة صياغة الأهداف:**
- تتمثل في التحديد الواضح والمفصل للأهداف، لغرض إعادة تقديم المنتجات والخدمات إلكترونياً، لذا تشتق الأهداف الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، إعتقاداً على نوعية وطبيعة النشاط المستهدف ونوع وطبيعة الخدمة المقدمة تضع المؤسسة أهدافها الإستراتيجية التي تحقق لها النجاح والتطور في أداء الأنشطة الإلكترونية، كما يجب على المؤسسات وضع أهداف واقعية قابلة للقياس، مع الأخذ في الحسبان القدرات التنظيمية الموجودة، والموارد المالية، لتقرر بعد ذلك مراحل تطوير أهدافها، ومدخل تنفيذها. ويمكن توضيح بعض هذه الأهداف كالآتي:
- تبسيط أسلوب تقديم الخدمات.

<sup>1</sup> - الطيب داودي: المرجع نفسه، ص ص40-41.



- السرعة في إنجاز الأعمال من خلال تحديد مسار تدفق العمل والمعلومات.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحسين الإتصال بين الجهات المتعاملة.
- تخفيض التكلفة وتقليل الأعمال الورقية من خلال إعداد الطرق والأنظمة الإلكترونية اللازمة لذلك.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة تصميم النظم الإلكترونية وتطويرها:

يحتاج تفعيل وتوظيف الإدارة الإلكترونية إلى إنشاء وتطوير مجموعة من النظم الإلكترونية بالإتجاهين البرمجي والمادي، إذ تقوم هذه النظم بتهيئة البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، من خلال شبكات الحاسوب، وشبكات الإنترنت ونظم الاتصالات السلكية واللاسلكية، ونظم الشبكات الخلوية.<sup>1</sup>

#### المرحلة الرابعة: مرحلة التطبيق:

تعد هذه المرحلة الأكثر تعقيدا وتشابكا مع المراحل السابقة واللاحقة، وتكمن الإشكالية الرئيسية هنا في كيفية خلق الفهم والإدراك العميقين عند المديرين لأهمية الوظائف الحيوية الجديدة للإدارة الإلكترونية، ونوع ومستوى الدعم المطلوب لتنفيذها وإدراك أهمية الأساليب التنظيمية والتدريبية ونظم وأساليب العمل.

#### المرحلة الخامسة: مرحلة التقييم:

يتم في هذه المرحلة التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعية، فضلا عن التأكد من أن أنشطة المؤسسة الإلكترونية قد تطابقت مع ما هو مخطط لها، وهي تحتاج إلى وضع أدوات لقياس الإنجاز الحالي للإدارة الإلكترونية، وتحديد المعايير المستهدفة، لتحديد حجم الفجوة في الأداء الإلكتروني للمؤسسة، ويجب أن يبلغ العاملون والمسؤولين عن الأنشطة بنتائج هذا التقييم، لضمان إتخاذ الإجراء التصحيحي فورا، ويمكن تحديد المجالات التي يتم تقييمها كالتالي:

- النتائج المنجزة مقابل الأهداف في إستراتيجية المؤسسة.
  - العمليات التي أعيد هندستها.
  - الأنظمة والأدوات المستخدمة، والتأكد من مدى قدرتها على خلق قيمة جديدة للأعمال.
  - التدريب المقدم للتأكد قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال بمهارة.
  - التأكد من كفاءة نظم الحماية والأمن الخاصة بالبيانات والمعلومات.
  - التأكد من مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تخفيض تكلفة الأعمال مع المستهدفين.
- ومن أهم الإعتبارات الواجب مراعاتها لتتجح المؤسسة في التحول إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي:<sup>2</sup>
1. الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية تقنية وحسب، بل تعتمد أيضا على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية.

<sup>1</sup> - مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 189.

<sup>2</sup> - رحمانى سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعرييج -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2017، ص ص 44-45.



2. الإعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، مما يستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.
  3. إستخدام تقنيات الإتصالات والمعلومات بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء المؤسسة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق الأداء عالي الجودة والكفاءة.
  4. تطوير أنماط التعامل والعلاقات البيئية بين أجزاء المؤسسة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينها وبين المؤسسات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.
  5. تحسين مستوى الخدمة وترشيد إستخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ويقضي هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية، وتقليل أعداد الوظائف والإستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلا والأعلى تدريبا.
  6. توعية الزبائن وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات والسلع، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.
  7. تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المؤسسة بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني.
  8. وضع إستراتيجية شاملة على مستوى المؤسسة لتحقيق هذه الغاية.<sup>1</sup>
- 2.7. مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية:**
- تتوزع أنشطة الإدارة العامة الإلكترونية على ثلاثة مجالات رئيسية تمثل ثلاثة أنواع من العلاقات المهمة هي:
- (1) **علاقة الحكومة بالمواطنين (G-2-C) Gouvernement To Citizen:** تشير إلى وجود قنوات إتصال بين الحكومات المحلية ومواطنيها، وهذا يمنحهم إمكانية الإتصال بطريقة مباشرة مستمرة مع حكومتهم، فمن خلال الاستعانة بتكنولوجيات المعلومات والإتصالات وخصوصا الإنترنت، سيسمح للمواطنين المحليين من الوصول بسهولة أكثر للخدمات والمعلومات الحكومية، بهدف إبداء الرأي فيها بالقبول أو المعارضة. إن المواطن في هذه العلاقة ليس المستفيد الوحيد، بل تحقق الحكومة أيضا بعض الامتيازات، مثل: تخفيض تكاليف العمل، الحصول على رضا المواطنين كنتيجة لتنوع الخدمات وتحسين نوعيتها، وتقديمها في أقل وقت ممكن. مثل:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رحمانى سناء: المرجع نفسه، ص 46.

<sup>2</sup> - رانية هدار: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في العلوم السياسية تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، جامعة باتنة-1، 2018، ص 48.



أ. التسجيل المدني: بإصدار شهادات الميلاد، الزواج وجوازات السفر، شهادة الأحوال المدنية، الوفاة والمسائل الشرعية لحياة المواطنين.

ب. الخدمات الصحية: تشمل الضمان الصحي، المستشفيات والعلاج الطبي.

ت. التعليم: التربية والتعليم الأساسي والثانوي، التعليم العالي ومراكز البحوث والدراسات، الإيفاد والبعثات.

ث. الخدمات الإجتماعية: الضمان الاجتماعي، التقاعد والاستخدام الجزئي والتوظيف.

ج. الخدمات الإجتماعية والثقافية الأخرى: المقدمة للمواطنين والمستفيدين.

بصفة عامة هذه الخدمات الأساسية وغيرها وما يرتبط بها من معلومات ومعاملات يومية مستمرة مع فئات المجتمع المختلفة يتم نقلها من خلال الإدارة الإلكترونية إلى خدمات إلكترونية فورية يتم توصيلها عبر شبكات الإنترنت الحكومية وشبكة الإنترنت التي يرتبط بها المواطن. ومن ثمة يمكن الحصول على هذه الخدمات بسهولة ومرونة من المنزل، أو من الأكشاك الإلكترونية، أو نقاط الخدمات الإلكترونية الحكومية في دوائر البريد والمواصلات، أو من أي مكان آخر، لأن هذا الأمر يعتمد على مستوى تطور تطبيقات الإدارة الإلكترونية ونمط توزيع المعاملات الإلكترونية للمستفيدين.

(2) علاقة الحكومة بالحكومة **Gouvernement-To-Gouvernement (G-2-G)**: يوجد حجم

كبير من البيانات والمعلومات والوثائق والأموال التي تنتقل عبر مؤسسات وهيئات ووكالات الحكومة في كل يوم، ولذلك تتجه التطبيقات الحديثة إلى تقليص استخدام الأوراق والوثائق الرسمية لتقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملة الواحدة، وتسريع وقت الإنجاز ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارات العامة.

ومن المداخل المهمة لإيجاد بيئة إلكترونية في العمل الداخلي للحكومة نورد الوسائل التالية على سبيل المثال لا الحصر:

أ. استخدام البريد الإلكتروني بين العاملين في الوزارات والمؤسسات والهيئات والوكالات العامة، وبصفة خاصة لتبادل التعليمات والقرارات.

ب. استخدام تقنيات الإنترنت لتحسين إنتاجية العمل الإداري.

ت. التوجه العملي نحو المكاتب اللاورقية أو المكاتب التي تنقلص فيها مساحة الأوراق نتيجة لإستخدام الوسائل الإلكترونية في إرسال وتخزين المعاملات والأنشطة اليومية.

ث. توظيف قدرات الشبكات Intranet and Extranet التي يتشكل منها معمار الإدارة الإلكترونية لضمان تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في العمل الإداري.<sup>1</sup>

فضلا عن ذلك، تقدم الإدارة الإلكترونية وسائل فعالة وديناميكية لتعزيز العلاقات الرسمية البينية في داخل مؤسسات وهيئات الحكومة من خلال توظيف البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية في تنفيذ معاملات تتطلب

<sup>1</sup> - رانية هدار: المرجع نفسه، ص 49.



عبور مستويات إدارية مختلفة في وزارات مختلفة، مما ينعكس على جودة العمل الوظيفي وتحسين الإنتاجية الإدارية.

3) علاقة الحكومة بمؤسسات الأعمال (G-2-B) : تتفاعل الحكومة مع قطاع الأعمال من خلال طرق ووسائل متعددة ترتبط بأدوارها ومساحة تأثير أجهزتها الإدارية والتنفيذية. فالحكومة تمارس أدوار المخطط المنظم والمبادر، الشرع الحامي والمحفز لمبادرات أفراد المجتمع على صعيد التجارة والأعمال والأنشطة الإجتماعية والثقافية المختلفة، ولهذا لا بد أن تقوم نظم الإدارة الإلكترونية بإستيعاب معظم هذه الأدوار، وبخاصة تعزيز الشراكة بين الحكومة والأعمال بما يساعد شركات القطاع الخاص على تحقيق أفضل مستويات النجاح وتنمية وتطوير قدراتها على الإنتاج. تستطيع الإدارة الإلكترونية التي تستند إلى قاعدة تقنية متطورة ونظم معلومات محسوبة وشبكات إتصالات رقمية تلبية إحتياجات قطاع الأعمال بسرعة ومرونة وشفافية، وتقديم الخدمات والمعلومات ومستلزمات العمل بكفاءة مهنية عالية. ويمكن أن توفر مبادرات الإدارة الإلكترونية الموجهة نحو توظيف قدرات الإنترنت وتكنولوجيا الشبكات، ودمج هذه التقنية مع قواعد البيانات الحكومية بيئة إلكترونية بتقديم الإسناد المباشر للأنشطة الرئيسية التالية:

- أ. أنشطة تحفيز الصناعة والتجارة.
- ب. أنشطة تحفيز الإستثمار الأجنبي.
- ت. تسهيل عمليات الإستيراد والتصدير.
- ث. تبسيط إجراءات الموافقة على الترخيص والإمتياز.
- ج. سرعة وشفافية إجراءات تسجيل الأعمال.
- ح. تنفيذ إجراءات الشراء الحكومية مع القطاع الخاص.
- خ. النشر الإلكتروني للتشريعات وقوانين العمل والإقامة والهجرة.
- د. تقديم الخدمات الإلكترونية الفورية لقطاع الأعمال.
- ذ. الرقابة الإلكترونية المباشرة على خدمات مؤسسات ووكالات مهمة. مثل: الخدمات الصحية، الضمان الاجتماعي، الجمارك، تحفيز الإستثمار وغيرها.

يفضل هذه العلاقة (G2B) يوفر القطاع الخاص وكذا الإدارة ميزة ربح الوقت، الذي يعد عاملا حاسما لا يمكن إهماله في تقوية الإنتاجية، زيادة على الفوائد بالنسبة للقطاع الخاص، كما تضمن مزيدا من الإلتزام بالشفافية من قبل الحكومات المحلية تجاه القطاع الخاص والعكس صحيح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رانية هدار: المرجع نفسه، ص ص 49-50.



## 6. عوامل نجاح أو فشل أداء الإدارة الإلكترونية:

### 1.8. عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية:

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الإعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة ومن أهمها:

أ. وضوح الرؤية الإستراتيجية والإستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير، كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والمؤسسات التجارية وجود إعلانات كبيرة لتوضيح الرؤية والرسالة.

ب. الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة، والإبتعاد عن الإنكالية والإرتجالية في معالجة الأمور.

ت. التطور المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستيعابها، وفهم أهدافها، مع التشديد على تدوينها وتصنيفها.

ث. التدريب والتأهيل، وتأمين الإحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بحسب تخصص كل منهم.

ج. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال.

ح. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.

خ. تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

د. الإستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

ذ. التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة، وترك الإعتبارات الشخصية.<sup>1</sup>

### 2.8. عوامل الفشل في الإدارة الإلكترونية:

يعتبر الفشل مشكلة رئيسية ذات تكلفة مادية ومعنوية عالية وتهدم المصادقية والثقة بين المواطن والإدارة، ويمنع من إيصال الفوائد المرجوة من الإدارة الإلكترونية إلى المواطنين المستفيدين من الخدمة، ولكن في نفس الوقت يمكن أن يكون الفشل قاعدة بناء للتعلم والإستفادة والمساعدة في تحسين المشروع لاحقا ومن عوامل الفشل والتي تعتبر معوقات تقف في وجه المشروع نجد ما يلي:

- عدم وجود ضغط خارجي من قبل هيئات المجتمع المدني، وقطاع الأعمال والمواطنين... إلخ، لتقوم الحكومة بمبادرة قوية في مجال الإدارة الإلكترونية.

- عدم وجود رغبة سياسية من قبل القادة السياسيين والمسؤولين الكبار بالتطوير وإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية.

- عدم وجود رؤية إستراتيجية بعيدة المدى حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإصلاحات.

<sup>1</sup> - لمين علوطي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بحث إقتصادية عربية، المركز الجامعي يحيى فارس-المدية-، العدد 42، الجزائر، 2008، ص



- ضعف إدارة التغيير، وضعف القيادة حيث لا وجود لبطل المشروع وعدم وجود دعم من قبل المسؤولين، وعدم المشاركة من قبل الجهات ذات العلاقة، ضعف التخطيط وضعف المتابعة والرقابة، والتنسيق بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص.
- قصور وعدم واقعية التقييم: تقييم غير واقعي للوضع الحالي السياسي والإداري والمالي والاجتماعي بمعنى تحليل غير دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
- بنية تنظيمية ضعيفة: ضعف الوضع التنظيمي، أنظمة متجزئة، بنية أساسية غير كافية لدعم الإدارة الإلكترونية.
- بنية تكنولوجية أساسية غير كافية: شبكة اتصالات ضعيفة، قلة في عدد أجهزة الحاسوب الاستخدام العام، وعدم توفر أجهزة حاسوب كافية للموظفين الحكوميين.
- تكنولوجيا غير متجانسة: عدم التواصل بين أنظمة الحاسوب، وضعف الأنظمة من حيث التصميم والبرامج.
- ارتفاع التكلفة للنفاد في شبكة الإنترنت مقارنة مع دخل الأفراد.
- تشتت الجهود للوصول إلى تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بين عدة جهات تدعي كلها المسؤولية الكاملة عن هذا الموضوع المهم، فأحيانا تحت وصاية وزارة الاتصالات والمعلومات وأحيانا تحت جهات غير متخصصة، ومشاريع التي تتم في الغالب بشكل مشاريع متفرقة محركها الرئيسي هو عمليات التسويق التي يمارسها مطور الحلول على متخذي القرارات.
- ضعف القدرة على ترتيب أولويات الإدارة الإلكترونية، فأحيانا تنفق أموال طائلة على مشاريع ليست ذات أولوية، في حين أن هناك حاجة لخدمات إلكترونية أكثر أهمية وربما أقل كلفة وتعود بنفع أكثر على شريحة واسعة من المواطنين.

وتعود أسباب الفشل عموما إلى تأخر البلدان النامية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أعمالهم وإلى عدم جاهزية التنظيم وعدم تحديث التكنولوجيا المستخدمة، لذلك فإن النجاح أو الفشل مرهون بكمية ونوعية التغيير بين الوضع الحالي والوضع المطلوب.<sup>1</sup>

## 9. إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية:

### 1.9. إيجابيات أو مميزات الإدارة الإلكترونية: تتميز الإدارة الإلكترونية بما يلي:

- أنها الأسلوب الأكثر فاعلية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والرقابة.
- تتميز بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة.

<sup>1</sup> حماد مختار: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، الجزائر، 2007، ص ص 35-36.



- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية، التي تتجسد بتوفير أي شيء في أي وقت وأي مكان بأي طريقة.
- تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين.
- تتميز بتقليل التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين قدرتها من حيث مستويات جودة الخدمات المقدمة.
- كما تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت، وشبكات الأعمال تميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء، وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاءة في استخدام مواردها، في حين تتميز الإدارة التقليدية بأنها إدارة الأشياء، أي موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي إلا في أضيق الحدود.<sup>1</sup>

## 2.9. سلبيات أو عيوب الإدارة الإلكترونية:

قد يعتقد أنه عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الأمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو سلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتجلى هذه السلبيات في:

(1) **التجسس الإلكتروني:** بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت قلصت دول العالم خاصة المتقدمة منها اعتمادها على العنصر البشري، على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، مما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها 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.<sup>2</sup>

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية، كي لا يفهم البعض أننا نريد البقاء على النظام التقليدي للإدارة، إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحثها التجسس الإلكتروني ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي من ثلاث فئات وهي:

الفئة الأولى: الأفراد العاديون.

الفئة الثانية: هي الهاكرز (القراصنة).

الفئة الثالثة: أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

<sup>1</sup>- أمل بنت عبد الله الخنيفر: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 وسبل التغلب عليها، جامعة الملك سعود كلية التربية قسم الإدارة التربوية تخصص إدارة التعليم العالمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 178 الجزء الأول، 2018، ص 188.

<sup>2</sup>- علي حسين باكير: المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، العدد 23، 2006، ص



هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله أو إقافه، بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع فإن خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الإطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد، وكذلك الأموال وما إلى ذلك، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والإستراتيجي للدولة المعينة، خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.<sup>1</sup>

(2) **زيادة التبعية للخارج:** من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، على الرغم من أن هناك أعدادا كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلومات وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر، ووضعه تحت سيطرة دول غريبة بغض النظر عن نوع العلاقات بينها..، ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل معلومات تعطيتها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

لذلك نحن ننصح ونشدد 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، ونشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي ترغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمقة والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية.

(3) **شلل الإدارة:** إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي لإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندما نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها، ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري

<sup>1</sup> - أحمد سالم سالم: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي كلية العلوم بالزنتان ليبيا، رسالة ماجستير تقدم إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم لاستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج، 2021، ص 31.



الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا مالا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

## 10) معوقات الإدارة الإلكترونية والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية:

### 1.10. معوقات الإدارة الإلكترونية:

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلامة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ أو تعيق خطة عمل وتنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عمل تطبيقها.

- نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع للبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الإنترنت نظرا للأزمات الاجتماعية والاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.
- المقاومة هائلة الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.
- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.
- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
- التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها وبشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>
- الرؤية الضبابية للإدارة وعدم استيعاب أهدافها.
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.

<sup>1</sup> - سمير عماري: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص ص 44-45.

<sup>2</sup> - نيرس محمد جاسم الأحبابي: أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العامة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018، ص 47.



- وجود الفجوة الرقمية بين أناس مختصين في مجال التقنية وآخرون لا يفقهون شيئاً من أبجدياتها.
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين المؤسسات والدوائر ذات العلاقة.
- غياب التشريعات المناسبة التي تعزز التطوير وتدعمها.
- قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة من الحكومة الإلكترونية.<sup>1</sup>

## 2.10- الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية:

الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين وهي كالتالي:

1. طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

2. طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتقاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

3. طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل: تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.<sup>2</sup>

## المبحث الثالث: مدخل عام للإدارة المحلية:

1- مفهوم الإدارة المحلية: تعددت التعريفات التي تناولت الإدارة المحلية حسب وجهات نظر الفقهاء والمفكرين، ويرجع ذلك إلى كون كل مفكر كان ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها المفكر أو الكاتب. لكن على الرغم من ذلك فأغلب المفكرين يتفقون على المبادئ الأساسية المتعلقة بالإدارة المحلية. ويمكن تلخيص ورصد الاتجاهات التي تناولت تعريف الإدارة المحلية في ثلاث اتجاهات رئيسية:

**الاتجاه الأول:** يعرف الإدارة المحلية انطلاقاً من وظائف هذه الإدارة، لكن هذا التعريف لم يكن جامعاً نظراً لتعدد وظائف الإدارة المحلية واختلافها من دولة إلى أخرى حسب النظام والسياسة التي تنتهجها الحكومة المركزية، وحسب مراحل التطور السياسي والفكري لكل دولة.

**الاتجاه الثاني:** يعرف الإدارة المحلية انطلاقاً من أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ولكن هذا التعريف لا يؤدي إلى الوصول إلى تعريف مؤسس على الأصول الفنية بالإضافة إلى أن الأهداف المرجوة من الحكم المحلي تختلف من زمن إلى آخر ومن مرحلة تاريخية إلى أخرى.

<sup>1</sup> - إبراهيم سليمان: الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 67-68.

<sup>2</sup> - حسن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 89.



**الإتجاه الثالث:** أما الإتجاه الثالث لتعريف الإدارة المحلية، فإن الكثير من المفكرين يجمعون على أنه الإتجاه السليم، حيث ينظر بعين الإعتبار إلى جوهر الحكم المحلي وهيئته والمقصود بذلك هيكل الجهاز الإداري لهذا النظام الذي تكون من المجالس المحلية، بالإضافة إلى الجهاز التنفيذي للخدمات المحلية.<sup>1</sup>

ونورد بعض التعريفات من الفقه الإنجليزي والفرنسي ثم العربي بما فيه الجزائري:

**عرفها الأستاذ فالين:** "بأنها نقل أو تحويل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة من المعنين".<sup>2</sup>  
**وعرفها الفقيه ريفيرو:** "بأنه التنظيم اللامركزي يوجد حينما يعطي القانون لأعضاء منتخبين بواسطة وحدات إدارية ذات شخصية إعتبارية مستقلة، سلطة إصدار قرارات في كل أو بعض ما يتعلق بالشؤون المحلية لتلك الهيئات".<sup>3</sup>

**وعرفها الشبخلي بأنها:** "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك بغرض أن تنفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد".<sup>4</sup>

**أما John Cherke (جون شيركي) فيعرفها على أنه:** "ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة إضافة إلى الأمور التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطة محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية".<sup>5</sup>

## 2- مفهوم البلدية:

هي وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري، بل هي الجهاز والخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا، وقد عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة الأولى من القانون رقم 90/80 المؤرخ في 27 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية كما يلي: البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.  
 كما تعرف بأنها: هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون.

### - تعريف البلدية الإلكترونية:

إن البلديات الإلكترونية هي نمط متطور وجديد من الإدارة حيث يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين العمل وذلك لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسة الحكومية للمواطن.

<sup>1</sup> عبد الرزاق الشبخلي: الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص ص 18-19.

<sup>2</sup> عزت حافظ الأيوبي: مبادئ في نظم الإدارة المحلية، دار الطلبة العرب، بيروت، ص ص 29، 32.

<sup>3</sup> محي الدين القيسي: القانون الإداري العام، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2007، ص 27.

<sup>4</sup> عبد الرؤوف مشري: الإدارة المحلية ودورها في تطوير المجتمعات النامية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، جامعة قسنطينة 02، 2013، ص 448.

<sup>5</sup> أيمن عودة: الإدارة المحلية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 18.



وكما هو متعارف عليه فهذه الجماعة المحلية تعد نواة قاعدية وإقليمية للدولة، ونظامها الإلكتروني كفيل بحفظ تواجدتها والمحدد لها بصفة دستورية، ولا يمكن أن يرقى إلى غير ذلك ما لم يحدده الشعب عن طريق التصويت على الدستور.

فمعطياتها الجغرافية وقدراتها وخدماتها ليست إلا بمثابة شحن آلي للمعلومات تخزن مباشرة في الحاسوب وتذاع عبر القنوات الإتصالية وعبر شبكات الإنترنت لتسهيل التدفق الحر للمعلومات لكافة المواطنين بأكثر فاعلية وأقل تكلفة وفي زمن قياسي.<sup>1</sup>

### 3- نشأة وتطور الإدارة المحلية:

عرف نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد إلا أنه لم يتخذ شكله القانوني وأساسه التنظيمي إلا بعد نشوء الدولة الحديثة التي تعددت وظائفها، وزادت أعباؤها حيث أصبح من الضرورة الملحة للتخفيف عنها، فتنازلت الدولة عن الكثير من سلطاتها، فمهد ذلك ظهور الأسباب المرجعية التي قادت السكان المحليين لإكتساب نزعة المشاركة في إتخاذ القرار من خلال أشكال تنظيمية وأساليب عديدة، شكلت في الأساس البناء التحتي لنظام الإدارة المحلية، الذي عرف عملية تطويرية ونشأة مرت بمراحل أساسية هي:<sup>2</sup>

أ. **المرحلة البدائية:** لقد عرف التاريخ الإدارة المحلية خليته الأولى في تجمع أسر بدائية، أين كان هدف الإنسان فيها ينحصر في تأمين الغذاء، فالإنسان لم يعرف حياة العزلة بل عاش مع بني جنسه في جماعات بدائية تمثلت في القبائل التي لم تكن كيانا سياسيا فقط بل كيانا إجتماعيا، وإقتصاديا وإداريا متكاملًا. بل وكانت بمثابة حكومات قبلية يترأسها زعماء القبائل الذين تتشكل منهم مجالس القبائل، ومن أقدم هذه الحكومات القبلية نجد حكومات المدن المصرية القديمة الصغيرة التي كانت تنتشر على ضفاف نهر النيل، حيث عرفت هذه التجمعات أشكالا بسيطة من المجالس المحلية أهمها "مجالس العشرة العظام" التي كانت تضم عشرة أعضاء بالإنخاب يرأسهم حاكم المدينة، لإدارة شؤون المنطقة المحلية الصغيرة. كما عرفت الهند نظام المجالس المحلية التي تمثل عددا من القرى قبل بداية التاريخ الميلادي بفترة طويلة. وفي بلاد الإغريق ساد نظام دولة المدينة التي كانت في وحدة سياسية مستقلة تتمتع بالاكتماء الذاتي.

ب. **المرحلة الحضرية أو المدينة:** في هذه المرحلة أدى إنتشار القرى وتعددتها وإحتكاكها إلى إندماجها في مدن كبرى أهلة بالسكان، مشكلة حكومات إقليمية وإمبراطوريات، تميزت بنظام مركزي مفرط نتيجة لظهور الحاجة الشديدة لسيطرتها على كامل مساحتها الجغرافية، ومع إنفتاح الإمبراطوريات القديمة والوسيطه على شعوب ومناطق وأجناس، وثقافات متنوعة، تم تقوية الحكومة المحلية على حساب

<sup>1</sup> - جمبية ذهبية وسارة بير: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د) في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016، ص ص84،89.

<sup>2</sup> - قسراوي أمينة: إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012، ص 02.



الإمبراطوريات في مرحلة الشيخوخة مما أدى إلى بروز نظام الإقطاعات والمدن والأقاليم. حيث كان النظام الإقطاعي نظاما محليا قائما على الولاء الإقليمي المحلي يقوم على توزيع السلطة بين أمراء الإقطاع، فظهر في كل إقطاع إقليم مستقل وإدارة مستقلة وقوة عسكرية مستقلة حيث إستمرت هذه الكيانات المحلية كشكل سائد لنظام الحكم طوال القرون الوسطى.<sup>1</sup>

**ت. المرحلة الحديثة:** بدأت هذه المرحلة بظهور الدولة القومية التي ظهرت على أنقاض النظام الإقطاعي حيث إتخذت الإدارة المركزية السياسية والإدارية طابعا لها بهدف توحيد العناصر الإقليمية، أو البشرية المكونة للدولة. وقد ساعد على ذلك قلة الوظائف التي كانت تقدمها الدولة، والتي إقتصرت على الأمن الداخلي، والدفاع الخارجي والفصل في النزاعات.

ومع مرور الزمن تشبعت وظائف الدولة، وأصبح تدخلها يشمل المجالات الاقتصادية والاجتماعية. فبررت اللامركزية وعدم التركيز كفلسفات سياسية وإدارية. ومن أبرز صور اللامركزية وعدم التركيز التي ظهرت: اللوزارية، الفدرالية الحكم المحلي. لكن الإدارة المحلية ومفهوم الدولة ككل دخل منعطفا جديدا بعد ظهور الثورة الصناعية خلال القرن الثامن عشر، وما أعقبها من إنتشار للوعي الثقافي والعلمي والتكنولوجي، حيث إنتقلت وظيفة الدولة من مفهومها الكلاسيكي (حراسة) إلى دولة الرعاية الاجتماعية. فأصبحت الدولة تضع برامج التخطيط والتنمية وتحقيق الرفاه الأمر الذي أدى إلى عجزها في مواجهة التحديات والأزمات وتزايد الأعباء، كل ذلك دفع بالدولة إلى توزيع الوظيفة الإدارية وإعادة تنظيم جميع مصالحها، وتقاسمها للوظائف والأعباء مع الهيئات المحلية المستقلة عن الهيئة المركزية، مع إبقائها على الحفاظ على وحدتها السياسية والإدارية للدولة.<sup>2</sup>

#### 4- تمييز الإدارة المحلية عن المفاهيم الأخرى:

إن مفهوم الإدارة المحلية يتطلب أن نميزه عن باقي المصطلحات التي تلتقي معه في مجال إدارة الشأن المحلي، وسنتولى التفريق بينها وبين الحكم المحلي ثم بينها وبين عدم التركيز الإداري وبينها وبين اللامركزية المرفقية (المصلحية)، وأيضا بينها وبين الحكم الذاتي كما يلي:<sup>3</sup>

##### أ. التمييز بين الإدارة المحلية والحكم المحلي:

إختلف الكتاب والباحثين العرب في التمييز بين المصطلحين أيما إختلاف دون الغربيين الذين لم يولوه نفس القدر، وعلميا لا مناص من التعرض إليه لتوضيح هذا الخلط وحقيقته، فاختلّفوا بينهم إلى ثلاث آراء متباينة:

<sup>1</sup> - محمد محمد بردان: الإدارة المحلية "دراسات في المفاهيم المبادئ العلمية"، دار النهضة العربية، القاهرة، د.س.ن، ص ص 11،08.

<sup>2</sup> - سناء قاسم محمد حسبية: واقع وإستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، كلية الدراسات العليا، 2006، ص18.

<sup>3</sup> - أحمد رشيد: مقدمة في الإدارة المحلية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975، ص32.



الرأي الأول: يرى هذا الفريق أن هناك إختلاف كبير بين المصطلحين، فالإدارة المحلية تتعلق باللامركزية الإدارية في حين الحكم المحلي يتعلق باللامركزية السياسية، واعتمدوا في التمييز بينهما إنطلاقاً من الإختلاف بين مفهومي الإدارة والحكم.<sup>1</sup>

الرأي الثاني: يرون أن الإدارة المحلية تشكل خطوة أولى على الطريق نحو الحكم المحلي، وهي بذلك تشكل جزءاً من نظام الحكم لا يمكن فصله.<sup>2</sup>

الرأي الثالث: يذهب أصحابه أن المصطلحين مترادفين ويدعون إلى عدم التفرقة بينهما، وأشاروا إلا أنهما يستهدفان أسلوب من أساليب الإدارة يتباين تطبيقه من دول لأخرى فلا داع للتمييز، على أساس التنمية أو مدى درجة الإختصاص والصلاحيات والرقابة.<sup>3</sup>

### ب. التمييز بين الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري:

يقوم نظام عدم التركيز على إمتلاك بعض الأجهزة المحلية والتي تمثل السلطة المركزية لبعض الصلاحيات والسلطات التقديرية، مع إبقاء القرارات ذات الأهمية من إختصاص السلطة المركزية حيث أن هذه الصيغة تخفف عن الوزراء بعض الأعباء والإختصاصات خاصة المتعلقة بالشؤون المحلية.<sup>4</sup>

ومن أهم الفوارق التي تميز عدم التركيز في الإدارة المحلية نجد:

- أسلوب عدم التركيز الإداري يندرج تحت مظلة المركزية الإدارية في حين أن الإدارة المحلية تندرج تحت مظلة اللامركزية.
- عدم التركيز الإداري لا يتطلب تعدد السلطات الإدارية، وإنما يقوم على توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين أعضاء سلطة إدارية واحدة. أما في نظام الإدارة المحلية فهناك تعدد للسلطات الإدارية حيث توزع الإختصاصات والمهام بين الحكومة المركزية ومجالس محلية منتخبة تتمتع عادة بإستقلال مالي وإداري.
- في حالة عدم التركيز الإداري تتخذ القرارات وتبرم مختلف العقود الإدارية باسم الدولة بواسطة موظفيها في الأقاليم، أما نظام الإدارة المحلية فإن المجالس المحلية هي من تتولى إتخاذ القرارات وإبرام العقود بإسمها ولحسابها.
- للإدارة المحلية أهمية سياسية وبعد ديموقراطي لأنها تترك إدارة الشؤون المحلية لممثلي المواطنين في الأقاليم بينما لا يمتلك عدم التركيز الإداري هذه الأهمية بإعتباره مجرد تطبيق لقانون "الفن الإداري".

<sup>1</sup> مصطفى الجندي: المرجع في الإدارة المحلية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1971، ص ص 09-10.

<sup>2</sup> خالد علي سمارة: تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها، دراسة مقارنة، مطبعة أطلس، القاهرة، 1984، ص 47.

<sup>3</sup> عبد الرزاق الشخيلي: إتجاهات مقارنة في تنظيم الإدارة المحلية، دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 52، جامعة بغداد، العراق،

2008، ص ص 25-26.

<sup>4</sup> علي زغودود: الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 10.



- تخضع المجالس المحلية في نظام الإدارة المحلية للوصاية الإدارية من قبل الحكومة المركزية، بينما يخضع الموظفون في الأقاليم في ظل عدم التركيز الإداري للسلطة الرئاسية.<sup>1</sup>

ت. التمييز بين الإدارة المحلية واللامركزية المرفقية (المصلحية):

تتمثل اللامركزية المرفقية في منح مرفق عام معين، أو بعض المشاريع والمصالح العامة الشخصية المعنوية الإعتبارية وقدر من الإستقلال عن السلطة المركزية ومع خضوعها للرقابة وبقائها تحت إشرافها مثل: مرافق التعليم، الغاز والماء، الصحة والنقل...، وذلك من أجل تسهيل ممارستها لنشاطها بعيدا عن التعقيدات الإدارية، ولا يستند هذا الأسلوب على فكرة الديمقراطية، فهي فكرة فنية، تتصل بكفاءة إدارة المرفق وليس من الحاجة الأخذ بأسلوب الإنتخابات في إختيار رؤساء وأعضاء مجالس هذه الهيئات العمومية، بل نجده يعتمد على أسلوب التعيين، كما أن ممارسة هذه المؤسسات لنشاطها يكون ضمن الحدود والإختصاصات الممنوحة لها، ولا يمكنها مباشرة نشاطات أخرى أو التوسيع من إختصاصاتها.

وتعرف اللامركزية المرفقية بأنها: "مشروع إقتصادي تملكه الدولة وتمنحه الشخصية المعنوية وتديره بأساليب تختلف عن إدارتها التقليدية، غايته إشباع حاجات عامة ومصالحهم"، ويمكن تعريفها كذلك بأنها: "الوعاء الذي تمتزج فيه الحرية الإقتصادية والكفاية الإنتخابية مع المسؤولية العامة والرقابة الذاتية".

إن الإدارة المحلية تتفق مع اللامركزية المرفقية في ثلاث عناصر هي: الشخصية المعنوية أو الإعتبارية، والإستقلال المالي وخضوع كلاهما لرقابة السلطة المركزية. بينما هناك فروق جوهرية بين الإدارة المحلية واللامركزية المرفقية، وتتجسد في كون الإدارة المحلية تنشأ لرعاية مصالح طائفة من الناس في جزء أو إقليم من أقاليم الدولة على أساس المهام. بينما تنشأ اللامركزية المرفقية لغرض محدد وإختصاص أنشئت لتحقيقه على أساس المصالح والتخصص. كما أن الإدارة المحلية تنشأ بتأثير عوامل سياسة أهمها الأفكار الديمقراطية ومبادئ الحرية، وحق المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية، بينما الأشخاص العامة المرفقية تنشأ لأسباب فنية هي: الرغبة في إدارة المرافق العامة بطريقة سليمة وتحقيق الفعالية.<sup>2</sup>

ث. التمييز بين الإدارة المحلية والحكم الذاتي:

قبل التمييز بين الإدارة المحلية والحكم الذاتي ينبغي لنا توضيح فكرة الحكم الذاتي، فهي فكرة تحتوي على مدلولين مدلول دولي وآخر داخلي. ففي مجال القانون العام يقصد بالحكم الذاتي صيغة للحكم تطبق على الأقاليم أو مناطق معينة تتوفر فيها كل مقومات الدولة من شعب وإقليم وسلطة سياسية، ولكنها تبقى تحت سيطرة وحكم الدولة المستعمرة حيث لا تتمتع بالسيادة الخارجية، فهي مستقلة إداريا وماليا دون أن يكون لها إستقلال سياسي.

<sup>1</sup> - هاني علي الطهراوي: القانون الإداري (ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص107.

<sup>2</sup> - عتيقة كواشي: اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية، دراسة تحليلية مقارنة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011، ص 67.



أما مدلول الحكم الذاتي على المستوى الداخلي، فيعرف بأنه: مباشرة جمهور الشعب لسلطته في مختلف الميادين وأعتبره البعض بأنه نظام لامركزي يقوم على أساس الإعتراف بجزء معين من إقليم الدولة بالإستقلال الذاتي ضمن إشراف ورقابة الدولة.

كما يعرف البعض الحكم الذاتي بأنه صيغة متطورة من اللامركزية الإدارية، تقوم بموجبها الدولة وضمن وحداتها القانونية والسياسية بالإعتراف والإقرار لقومية أو جماعة دينية أو لغوية أو ثقافية معينة بعض السلطات التشريعية والإدارية تحت رقابة الدولة وإشرافها.

إن الحكم الذاتي يتميز بوجود سلطات تنفيذية وتشريعية ذات صلاحيات أوسع من صلاحيات الإدارة المحلية، بالإضافة إلى وجود سلطة قضائية يناط بها تطبيق القانون واختبار القضاة والمحاكم، كما أن الحكم الذاتي غالبا ما يكون على أساس الإعتراف لإقليم مميز قوميا أو عرفيا داخل الدولة بالإستقلال في إدارة شؤونه والهدف منه هو حماية قومية أو جماعة عرفية تقطن في إقليم داخل الدولة. بينما الإدارة المحلية لا يشترط أن يتضمن إقليمها وجود طائفة أو جماعة عرفية متميزة داخل الدولة كما أن أغلب أقاليم الحكم الذاتي تمتلك علم خاص بها إلى جانب الدولة التابعة لها، أما الإدارة المحلية فهي تمتلك علم الدولة التي تنتمي إليها فقط.<sup>1</sup>

## 5- أهمية الإدارة المحلية:

بالرغم من العيوب التي قد يراها البعض في نظام الإدارة المحلية، كالقول بأنها يمكن أن تؤدي إلى المساس بوحدة الدولة بالنظر إلى توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية والهيئات اللامركزية، وأن الهيئات المحلية يمكن أن تسعى إلى تحقيق مصالح أقاليمها على حساب المصلحة العامة، وأن إنتخابات المجالس المحلية قد تؤدي إلى صراعات قبلية وطائفية... إلخ، نقول بالرغم من ذلك فإن لنظام الإدارة المحلية العديد من الحسنات والمزايا على الصعيد السياسي والإداري والإجتماعي والإقتصادي.

**1. الأهمية السياسية:** إن تطبيق الديمقراطية على المستوى المحلي من خلال نظام الإدارة المحلية يحقق

مجموعة من النتائج التي يمكن إجمالها على النحو التالي:

- تربية المرشحين تربية سياسية وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية على المستوى الوطني، فالعضو الذي يحقق نجاحا على المستوى الإقليمي غالبا ما يكون قياديا بارزا ويحقق نجاحا مميذا في الإنتخابات النيابية أو في المواقع القيادية العليا التي يمكن أن يشغلها.
- إشراك المواطنين من خلال تمكينهم من إختيار ممثليهم في المجالس المحلية في إدارة شؤون وحداتهم المحلية مما ينمي لديهم الشعور بتحمل المسؤولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سامي حسن ونجم عبد الله: الإدارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2014، ص 94.

<sup>2</sup> - محمد علي الخلايلة: الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر، دراسة تحليلية مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 60.



- تربية الناخبين وهم ينتخبون أعضاء مجالسهم المحلية تربية سياسية وتدريبهم على ممارسة العملية الديمقراطية وانتخاب ممثليهم في البرلمان.
  - تضيق الفجوة بين المواطنين والأنظمة الحاكمة، تلك الفجوة التي كان يشعر بها الأفراد في ظل النظام المركزي الذي كان يسود في عهود الإستعمار وفي ظل الحكومات المستبدة. إن اللامركزية الإقليمية كفيلة بإزالة عوامل الشك والريبة من أذهان الأفراد تجاه الحكومات، فالأشخاص الذين يتولون إدارة الشؤون المحلية هم من أبناء الوحدة المحلية ومنتخبون على الأقل في غالبيتهم من قبل المواطنين أنفسهم ولذا فإن قراراتهم وتصرفاتهم تلقى عادة القبول من المواطنين.
  - تقوية البناء السياسي للدولة وذلك بتوزيع الإختصاصات الإدارية وعدم تركيزها في العاصمة مما يساهم في إمكانية مواجهة الأزمات والمصاعب المختلفة، ففي ظل المركزية الإدارية يكفي أن يختل النظام في العاصمة في أوقات الحروب أو الكوارث حتى يصاب الجهاز الإداري للدولة كله بالشلل والتعثر.
- 2. الأهمية الإدارية:** تتلخص الأهمية الإدارية لنظام الإدارة المحلية فيما يلي:
- تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص الروتين وذلك من خلال تقليل المراسلات والمخاطبات وضرورة أخذ موافقة السلطات المركزية في العاصمة بشأن كل مسألة صغيرة أو كبيرة.
  - على خلاف الأمر في النظام المركزي حيث نجد وحدة الأنماط والأساليب الإدارية في العمل، فإن الأخذ بنظام الإدارة المحلية يؤدي إلى المرونة والتنوع في استخدام أساليب الإدارة، إذ يمكن لكل وحدة محلية إتباع أسلوب العمل الذي يتناسب مع واقعها وظروفها وحجمها وحاجات مواطنيها.
  - إن الأخذ بنظام الإدارة المحلية يسهل عادة عملية الإصلاح الإداري أولاً بأول وذلك لأن أجهزة الوحدات المحلية تكون محدودة وبسيطة بخلاف الأمر في الأجهزة المركزية الضخمة.
  - يساهم نظام الإدارة المحلية في التخفيف من الأعباء الملقاة على السلطات المركزية، حيث تتولى المجالس المحلية إدارة الأنشطة المحلية بما يتيح الفرصة للسلطات المركزية للتفرغ للمسائل ذات الأهمية القومية.
  - يجسد نظام الإدارة المحلية مبدأ التخصص وتقسيم العمل والذي أصبح اليوم من أهم سمات الإدارة الحديثة وثبتت فاعليته في رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحسين قدراته لمواجهة مختلف المتغيرات والمستجدات.
  - كما يساهم نظام الإدارة المحلية في تحقيق درجة عالية من الفعالية الإدارية نظراً لإمام رجال الوحدة المحلية بالشؤون المحلية مما يجعل قراراتهم ملائمة للواقع المحلي أكثر من قرارات السلطة المركزية في العاصمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد علي الخلايلة: المرجع نفسه، ص 61.



### 3. الأهمية الاقتصادية: تتمثل الأهمية الاقتصادية لنظام الإدارة المحلية فيما يلي:

- توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية وإيرادات أملاك المجالس المحلية وممتلكاتها مما يساهم في تخفيف العبء عن مصادر الدولة التقليدية وتخصيص تلك المصادر للمشروعات القومية.
- تأسيس مشروعات إقتصادية تلائم إحتياجات الوحدات المحلية وحاجات المواطنين فيها، فالمجالس المحلية أقدر عادة من السلطة المركزية على إقتراح أو إقرار المشروع الإقتصادي الذي تحتاجه الوحدة المحلية.
- تنشيط الإقتصاد الوطني كنتيجة لتنشيط الإقتصاد على المستوى المحلي.

### 4. الأهمية الإجتماعية: تبرز الأهمية الإجتماعية لنظام الإدارة المحلية فيما يلي:

- إثارة إهتمام المواطنين وحفزهم للتعاون لإدارة شؤونهم المحلية لأن المواطن سيشعر بأنه يشارك بفاعلية من خلال ممثليه في المجلس المحلي في إدارة مصالحه اليومية، وهذا من شأنه أن يفجر الطاقات الفكرية والثقافية لدى السكان المحليين.
- يساهم نظام الإدارة المحلية إذا ما وصلت المجتمعات المحلية من خلال الممارسة إلى درجة من الوعي الثقافي السياسي في تحول الولاء من ولاء للأسرة والعشيرة إلى ولاء للوطن والمصلحة العامة.
- خلق الشعور لدى المواطنين بعدالة الضرائب التي تفرض عليهم لمعرفةهم بأن حصيلتها ستدفع لإنشاء مشاريع محلية يتم الإستفادة منها بصورة مباشرة.
- خلق الشعور بوجود نوع من العدالة الإجتماعية، إذ يكون للمواطنين في مختلف أرجاء الدولة نفس القدر تقريبا من المزايا والخدمات.
- خلق نوع من التنافس لدى سكان الأقاليم المتجاورة في مجال التنمية والتطوير، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على المصلحة العامة للدولة.<sup>1</sup>

### 6- الأسباب الداعية للأخذ بنظام الإدارة المحلية:

إذا كانت النظم القانونية اليوم على إختلاف نهجها السياسي والإقتصادي قد تبنت الإدارة المحلية تنظيما، فإن الأسباب الداعية لإعتماد نظام الإدارة المحلية تكاد أن تكون واحدة في كل الدول يمكن حصر أهمها فيما يلي:

#### 1. تزايد مهام الدولة:

عندما كان نشاط الدولة محدودا كان من اليسير على الحكومة أداء خدماتها في جميع أرجاء دولة حارسة تهتم فقط بقطاع الأمن والدفاع والقضاء إلى دولة متدخلة تعتنى بالمسائل الإجتماعية والإقتصادية والثقافية وغيرها، فإن هذا التنوع في النشاط والتعدد في المهام فرض إنشاء هياكل لمساعدة الدولة في الدور المنوط بها وعلى رأسها تأتي الإدارة المحلية.

<sup>1</sup> - محمد علي الخلايلة: المرجع نفسه، ص ص 62-63.



## 2. التفاوت بين أجزاء إقليم الدولة الواحدة:

إن الحقيقة التي لا يمكن إنكارها أنه مهما تماثلت مختلف أجزاء إقليم الدولة الواحدة في مسألة معينة أو مجموعة مسائل، فإنها تظل تختلف في مسائل أخرى كثيرة وهذه الظاهرة مست كل الدول. فالأقاليم تختلف من الناحية الجغرافية فهناك المناطق الساحلية، وهناك المناطق القريبة من العاصمة، وهناك المناطق البعيدة عن العاصمة. كما تختلف من حيث التعداد السكاني. فهناك المدن المكتظة بالسكان، وهناك المدن قليلة السكان، وهناك مناطق تزخر بإمكانية سياحية مثلا وهناك مناطق لا تتوافر على هذا العامل...

ولا شك أن هذا الاختلاف بين منطقة وأخرى من مناطق الدولة الواحدة في العامل الجغرافي والسكاني والعامل المادي يفرض بالضرورة الإستعانة بإدارة محلية لتسيير شؤون الإقليم. ذلك أنه لا يمكن أن نتصور تسيير كل المناطق على إختلاف عواملها وإمكاناتها وموقعها ومشاكلها بجهاز مركزي واحد مقره العاصمة. إن الدراسات القانونية والإدارية والإجتماعية والإقتصادية أجمعت أن مشاكل الصحة والنقل والتعليم والفلاحة والري وغيرها ليست واحدة في كل المناطق من الحدة مما يوجب والحال هذا أن تسيير محليا.

## 3. تجسيد الديمقراطية:

تعتبر الإدارة المحلية صورة من صور التسيير الذاتي ووسيلة فعالة لإشتراك أفراد الشعب المنتخبين في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم، حتى أن أحد الفقهاء قال كلما إستعانت السلطة بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة كلما كان ذلك مؤشرا على ديمقراطية نظام الحكم. ذلك أن الديمقراطية إذا كانت تعني حكم الشعب لنفسه. فإن الإدارة المحلية تجسد هذا المبدأ. وقال دي كفيل: "إن المجالس المحلية من أهل المدينة أو القرية هي التي تبني قوة الشعوب الحرة وإجتماعات هذه المجالس تؤدي لقضية الحرية ما تؤديه المدارس الابتدائية في قضية العلم فهي تذيبهم طعم الحرية عن كذب وتدريبهم على التمتع بها وحسن إستعمالها.<sup>1</sup>

## 7- شكل الإدارة المحلية:

إذا كنا قد ذكرنا أن الإدارة المحلية أضحت ضرورة من ضروريات التنظيم الإداري للدولة المعاصرة، فإن السؤال الذي يطرح هل تتكون الإدارة المحلية من منتخبين أو معينين أو من الفئتين؟ إنقسم الفقه إلى إتجاهين: إتجاه مؤيد لمبدأ الإنتخاب وآخر مؤيد لمبدأ التعيين نسوق سند كل إتجاه.

### 1- الإتجاه المؤيد لمبدأ الإنتخاب:

رأى جانب من الفقهاء أن الإنتخاب يعد عنصرا أساسا من عناصر الإدارة المحلية سواء كانت في شكل ولاية أو بلدية أو أي تقسيم إقليمي آخر، فغياب الإنتخاب في الإدارة المحلية مدعاة لتدخل السلطة المركزية في شؤون الإدارة المحلية وهو ما يفقدها إستقلالها ويجعلها تابعة لسلطة الوصاية. هذا فضلا أن مبدأ

<sup>1</sup> - عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري، ط5، طبعة منقحة ومزودة وفقا لأحدث التشريعات والقرارات القضائية، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص 255. المرجع نفسه، ص ص225-226.



الإنتخاب يحقق الديمقراطية ويجسد حق الشعب في تسيير شؤونه بنفسه كما أنه يمكن فئة المنتخبين من التدريب على العمل الإداري.

وفي هذا المجال قال الدكتور جعفر أنس قاسم: "إن المجالس المحلية تعمل على تنمية القدرات والمهارات بالنسبة لمواطني المنطقة وتدريبهم على تحمل المسؤولية والإهتمام بالشؤون العامة وتساهم على الإرتقاء للمهام القيادية. ولهذا تجعل بعض الدول من شروط الترشح للبرلمان ممارسة العمل المحلي لفترة زمنية".

## 2- الإتجاه المعارض لمبدأ الإنتخاب:

يرى أنصار هذا الإتجاه أن الإنتخاب ليس شرطا من شروط قيام اللامركزية الإدارية فليس ثمة ضرر أن يعين أعضاء المجالس المحلية من سكان الإقليم بشرط أن يكفل لهم الإستقلال. وإستدل هؤلاء أن السلطة القضائية مستقلة رغم أن القضاة معينون في أغلب النظم القانونية. ولعل السند القوي الذي إعتد عليه أصحاب هذا الإتجاه هو أن ظاهرة الإنتخاب قد تجر للإدارة المحلية أشخاصا غير أكفاء، خاصة بالنسبة للدول النامية، وذلك بالنظر لدرجة وعي أفرادها. وإعتماد على بعض الممارسات السلبية التي لجأ إليها بعض المنتخبين. وفي كثير من الدول، كتوظيف العشائرية والقرابة والمصلحة والتأثر بأهواء القاعدة الإنتخابية وضغوطها، ورأى أصحاب هذا الإتجاه أنه ينبغي العدول عن مبدأ الإنتخاب للحد من هذه الظاهرة السلبية. كما أن ضعف المنتخبين يفتح المجال واسعا أمام السلطة المركزية للتدخل في الإدارة المحلية.

## 3- الأسلوب المختلط (الأسلوب الوسط):

نتيجة لعيوب أسلوب الإنتخاب، السابق الإشارة إليها، ونظرا لعدم إمكانية تعيين كل أعضاء المجالس المحلية، رأى البعض أنه لا مفر من التفكير في إنشاء مجالس محلية تضم منتخبين ومعيينين على أن تكون الغلبة في المجالس للمنتخبين.

وتزداد أهمية العمل بهذا الأسلوب خاصة في الدول النامية التي تفتقر إلى الإطارات المؤهلة. وفي هذا المجال يقول محمد عبد الله العربي: " لا شك أن الدول النامية في حرصها على تمكين مجالسها المحلية من حسن القيام برسالتها تفتقر أكثر من إفتقار كثير من الدول المتطورة إلى تطعيم العنصر المنتخب في هيئة المجلس تطعيما جزئيا بكفاءات فنية".

ونعتمد أن هذا الأسلوب يحتاج أن نفكر فيه اليوم في الجزائر، ليس لأننا نشك في كفاءة المنتخبين أو عدم قدرتهم على القيام بالمهام المنوطة بهم، بل بهدف الإستفادة من الكفاءات في شتى الميادين خاصة أمام ما تعانيه الإدارة المحلية عندنا من مشاكل عدة.

وما شجعنا أكثر على التمسك بهذا الرأي هو التركيبة المختلطة لمجلس الأمة حيث يضم منتخبين ومعيينين. ولقد أثبت الواقع أن المعينين لعبوا دورا كبيرا ووظفوا كفاءتهم في شتى المجالات القانونية الاقتصادية والإجتماعية والثقافية وفي جميع لجان المجلس، ونأمل أن تطعم المجالس المحلية بكفاءات معينة لتلعب هي الأخرى دورها في التنمية المحلية على أن تكون الغلبة في التمثيل للمنتخبين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمار بوضياف: المرجع نفسه، ص ص 227-229.

## 8- مقومات الإدارة المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية تنظيماً إدارياً تقوم على توزيع الوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلية المنتخبة، وتتمارس إختصاصاتها تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها. وهي تتركز على ثلاثة أركان:

## أ. وحدات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية:

تنقسم الدولة هنا إدارياً إلى عدد من الوحدات المحلية وفقاً لظروفها الخاصة مراعين في ذلك التوزيع الجغرافي الاجتماعي والتاريخي (المساحة، عدد السكان ومدى تجانسهم)، بالإضافة إلى الموارد المالية والإقتصادية. وتمنح هذه الوحدات المحلية الشخصية المعنوية، التي تعرف على أنها مجموعة من الأشخاص تستهدف تحقيق غرض معين أو مجموعة من الأموال تخصص لغرض معين، ويعترف لها القانون بالشخصية القانونية المقررة للإنسان فتصبح أهلاً لإكتساب الحقوق، والإلتزام بالواجبات. من خلال هذا التعريف نستنتج عناصر الشخصية المعنوية وهي كالتالي:

- الإستقلال المالي.
- الأهلية القانونية.
- الحق في التقاضي.
- الموطن المستقل.
- الممثل الشخصي للوحدة المحلية.
- ممارسة السلطة والتمتع بامتيازاتها.

من خلال هذه النتائج المترتبة عن الإعراف بالشخصية المعنوية للوحدات المحلية، التي ترى أن لها الحق في إشباع مصالح وحاجات معينة لسكان الوحدة المحلية، بينما هي لا تهتم بقية سكان الدولة، لذا لا بد من التمييز بين المرافق المحلية التي تعتبر شأنها محلياً خاصاً، وبين المرافق القومية التي تهتم الدولة عامة والتمييز فيما بينها.<sup>1</sup>

## ب. قيام هيئات محلية منتخبة:

إن إعراف المشروع بوجود مصالح محلية تختلف عن المصالح القومية يستلزم أن تتولاها هيئات محلية منتخبة، تتوب السكان المحليين في إدارتها باعتبار هؤلاء الممثلين من أبناء المنطقة المحلية الذين خيرو مشاكلها وحاجات سكانها ويرغبون في خدمتها وحل مشكلاتها. ويجب أن يتولى سكان الوحدات المحلية إدارة هذا النوع من المرافق بأنفسهم وأن يتم ذلك بإختيار السلطات المحلية هؤلاء السكان وليس عن طريق الحكومة أو الإدارة المركزية. ويذهب أغلب الفقهاء إلى ضرورة أن يتم إختيار أعضاء المجالس المحلية عن طريق الانتخابات تأكيداً لمبدأ الديموقراطية. وليس هناك معيار ثابت ومحدد فيما يتعلق بتحديد حجم، ومدة وشروط

<sup>1</sup> - بوشفيرات رضوان وبوعبد الله علي: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية، دراسة حالة بلدية الشقفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018، ص 46.



العضوية في المجالس المحلية، فهناك إختلافات كبيرة بين الدول في هذه المسألة، ونجد الإختلاف أحيانا حتى بين الوحدات المحلية داخل الدولة الواحدة، ويكمن هذا الإختلاف لمجموعة متعددة من العوامل أهمها: عدد السكان في الوحدة المحلية ومساحتها ودرجة التقدم الحضاري فيها، وكذا إنضمام وحدة النمط (التشابه في تشكيل وإختصاصات المجالس المحلية)، وأيضا طبيعة النظام السياسي السائد وطبيعة الوحدة المحلية. وتتشكل أساليب تشكيل المجالس المحلية:

• **الإنتخابات:** يعتبر الانتخاب وسيلة ديموقراطية حيث ذهب العديد من الفقهاء للقول أن النظام اللامركزي يعد امتدادا لفكرة الديموقراطية في المجال الإداري، لذا يجب أن يقوم على الإنتخاب وهو الطريقة الأساسية التي يتم بموجبها تشكيل المجالس المحلية، ويمثل شرطا ضروريا لوجود اللامركزية، ففكرة الديموقراطية تتمثل في الانتخابات التي تعكس رأي الشعب وإرادته، وحرية في إختيار ممثلين له يعبرون عن أمانهم وأن الحريات المحلية هي جزء من الحريات العامة التي هي أساس كل نظام ديموقراطي، ويعتبر الانتخاب ضمانا لاستقلال الهيئات المحلية حيث ينظر أنصار هذا الإتجاه إلى الإنتخاب على أنه الوسيلة المثلى والأساسية التي تضمن وتدعم إستقلال الهيئات المحلية عن السلطة المركزية. ولا يتحقق هذا الإستقلال إلا بإختيار أعضاء المجالس المحلية، عن طريق الانتخاب.

ويرى الفقيه **موريو (morio)** أن اللامركزية تتضمن أمرين هما: إنتخاب المجالس المحلية، وأن تتخذ هذه المجالس القرارات المتعلقة بالمسائل المحلية، ويتفق معه الأستاذ **كادوا (cadu)** والذي يبين الإرتباط الوثيق بين إستغلال السلطات المحلية في ظل التنظيم اللامركزي، وبين ضرورة تشكيلها بالإنتخاب. ويرى أن التنظيم اللامركزي يتضمن أمرين هما: وجود إطار جغرافي يشعر الأفراد بوجود مجموعة مصالح تربطهم، وأن يكون هناك ممثلون منتخبون يتمتعون بإستقلال حقيقي فيما يقومون به من أعمال إدارية.

• **التعيين:** يهدف إلى توفير الأعضاء ذوي الخبرات الفنية والإدارية، تعيينهم السلطة المركزية. والهدف من ذلك هو خلق مجالس محلية يتولى إدارتها أعضاء يمثلون مختلف الشرائح الإجتماعية في الإقليم، ويعتمد أنصار هذا الأسلوب على مجموعة من المبررات يمكن إجمالها فيما يلي:

- أن أسلوب الإنتخاب وخاصة في الدول النامية التي لم يصل المواطن فيها إلى درجة كافية من الوعي السياسي، قد لا يفرز أكفأ المرشحين، وذلك بالنظر إلى أن الإنتخاب لا يقع بالضرورة على المرشح الأكفأ والأجدر بعضوية المجلس.
- الإنتخاب في نظام الإدارة المحلية يمكن أن يشكل تهديدا لوحدة السياسة، على إعتبار أن المجالس المحلية وبمرور الزمن قد تستقل فيها الوحدات المحلية، وتشكل دويلات تطالب بالإفصال.
- أن المرشح المنتخب لن يكون قادرا على القيام بواجباته ومسؤولياته على نحو سليم، إذ سنكثر المخالفات والتجاوزات من المجلس المنتخب تحت تأثير العواطف الشخصية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوشفيرات رضوان وبوعبد الله علي: المرجع نفسه، ص 47.



• **الجمع بين الانتخاب والتعيين:** إنتخاب المجالس المحلية أمر تقتضيه النزعة الديمقراطية (الديموقراطية التشاركية) والمشاركة في إتخاذ القرار. ولكن المجتمع والأعضاء المنتخبون لم يصلوا إلى درجة من الوعي العام والانتخاب ليس بالضرورة يحقق النتائج المرجوة منه، لذا يتم الجمع بين الانتخاب والتعيين، وتشكل السلطات المحلية الكفاءة الفنية اللازمة على أن تكون الغالبية للأعضاء المنتخبين.

#### ت. إشراف ورقابة السلطة المركزية على أعمال الهيئات المحلية المنتخبة:

يعتبر إستقلال الهيئات المحلية وعدم تبعيتها للسلطة المركزية من الأركان الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المحلية، ولكن الإستقلال التام أمر غير قائم لأنه يسبب للدولة العديد من المشكلات كنشأة الكيانات السياسية التي تطالب بالإنفصال عن الدولة مما يهدد وحدتها وسلامة أراضيها، وكما لا يمكن تصور وجود المركزية المطلقة.

ولضمان الإستقلال والحد من عيوبه ولتحقيق متطلبات الإدارة الجيدة، وضعت الهيئات المحلية تحت إشراف ورقابة خاصة تدعى الرقابة الإدارية أو الوصاية الإدارية تمارسها السلطة المركزية ضمن الحدود التي يرسمها القانون وتعني هذه الوصاية الإدارية: "مجموعة السلطات التي يقرها القانون للسلطة المركزية لتمكينها من الإشراف على نشاط الهيئات اللامركزية وأعمالها حماية للمصلحة العامة".

المجالس المحلية والهيئات المحلية وإن كانت تمارس صلاحياتها مستقلة عن السلطة المركزية إلا أنها ليست منفصلة عن الهيكل العام للدولة وعليها ممارسة إختصاصاتها في نطاق السياسة العامة للدولة، وهي ملزمة بإحترام الخطط العامة التي تضعها السلطات المركزية إعمالاً لمبدأ " مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ" وضماناً لإحترام الهيئات المحلية لذلك فإن المشروع يرتب عادة حقا للسلطة المركزية في المراقبة على أعمال الهيئات المحلية، ورقابة السلطة المركزية يجب ألا تكون ضعيفة بحيث يخلو المجال فيساء إستخدام الحرية وتتضرر حين ذلك المصلحتين الوطنية والمحلية، وعليه يجب أن تكون الرقابة معتدلة بحيث تؤدي إلى حماية المصالح العليا للدولة مع إحترام المصالح في نطاق اللامركزية.

وتتخذ الرقابة على الهيئات المحلية الصور التالية:

• **الرقابة على المجالس والهيئات ذاتها:** إن إنشاء وإلغاء وحدات الإدارة اللامركزية (البلديات مثلا) من إختصاص القانون حيث يتم عادة بموجب قانون صادر عن السلطة التشريعية فإن ذات القانون المنشأ لتلك الوحدات يخول السلطات الإدارية المركزية سلطة إيقاف وحل أجهزة وهيئات الإدارة اللامركزية دون المساس بوجود المعنوية لتلك الإدارة.

**الإيقاف suspension:** حيث يمكن للإدارة المركزية (سلطة الوصاية) أن توقف أو تعطل نشاط وسير أعمال مجلس أو هيئة معينة مؤقتا طيلة فترة محددة لإعتبارات معينة تستند لمبدأ المشروعية أو مبدأ الملائمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوشفيرات رضوان وبوعبد الله علي: المرجع نفسه، ص 48.



**الحل dissolution:** كما قد يحول القانون لسلطة الوصاية أن تقدم بالحل والإزالة والإنهاء الدائم لهيئة من هيئات الإدارة المحلية (المجلس المنتخب) وهو من أخطر مظاهر الرقابة والوصاية الإدارية لمساسه بمبدأ الديمقراطية والاختيار الشعبي، الأمر الذي إستلزم إحاطته بجملة من القيود والشروط حفاظا على أركان النظام اللامركزية المتمثل في إستقلال وحدات الإدارة اللامركزية.

• **الرقابة على الأشخاص:** تمارس السلطة الوصاية رقابتها على الأشخاص المعنيين بالوحدات اللامركزية وفق إجراءات معينة وتمارس وصايتها الإدارية على الأشخاص والأفراد القائمين على إدارة تسيير الهيئات المحلية في:

- توقيف العضو بهيئات الإدارة اللامركزية لمدة محددة عن ممارسة المهام.
  - الإقالة لأسباب عملية، كتولي العضو المنتخب لمهام إدارية في جهة أخرى.
  - العزل أو الطرد أو الفصل بسبب إدانته لإرتكاب أعمال مخالفة للقانون.
- **الرقابة على الأعمال:** ويقصد بها رقابة الإدارة المركزية على أعمال الهيئات المحلية وتتجلى المصادقة والإلغاء والحلول:

- **المصادقة:** أوجبت مختلف قوانين الإدارة المحلية إخضاع بعض قراراتها لتزكية السلطة المركزية وقد تكون صريحة أو ضمنية وفق ما ينص عليه القانون وتكون أمام المصادقة الصريحة عندما تلجأ السلطة المركزية أو جهة الوصاية إلى إصدار قرار تفصح فيه صراحة عن تزكيتها لقرار صادر عن الجهة التابعة لها وصائيا، أما المصادقة الضمنية فتكون عندما تلتزم سلطة الإشراف الصمت إزاء العمل أو القرار المعروض عليها.

- **الإلغاء:** إن مقتضيات النظام اللامركزي تفرض على سلطة الإشراف إبطال القرارات غير المشروعة الصادرة عن الهيئات المحلية حتى لا يحدث الإصطدام بين الجهاز المركزي والمحلي فعادة ما نجد القانون يتدخل لحصر حالات معينة يتمكن بموجبها الجهاز المركزي من إلغاء قرارات تم إتخاذها على المستوى المحلي.

- **الحلول:** إن سلطة الوصاية لا تمارس رقابتها فقط على الأعمال الإيجابية التي تصدر عن الهيئة المستقلة المحلية ولكنها تراقب أيضا الأعمال السلبية لهذه الهيئات عندما تبادر إلى القيام ببعض واجباتها التي فرضت عليها قانونا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوشفيرات رضوان وبوعبد الله علي: المرجع نفسه، ص ص 49-50.



## 9- أهداف الإدارة المحلية: يمكن إستخلاص الأهداف التالية:

### أ- الأهداف السياسية:

- الديمقراطية والمشاركة: تعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي يسعى لتحقيقها نظام الإدارة المحلية. وهي تقوم على قاعدة المشاركة في إتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيسا على مبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية، وغني عن القول بأن الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديموقراطية وأساسها، وقاعدة لنظم الحكم الديموقراطي بالدولة.
- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: إن نظم الإدارة المحلية تسهم في القضاء على إستئثار القوى السياسية وتسلطها داخل الدولة، مما يجهض ويضعف مراكز القوى منها، والقضاء عليها نهائيا.
- تقوية البناء السياسي والإقتصادي والإجتماعي للدولة: وذلك بتوزيع الإختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة، ويمكن أن يظهر أثر ذلك عند تعرض الدولة إلى أزمات ومصاعب قد تضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة. وعندما تبقى الوحدات المحلية (اللامركزية) التي إعتادت على حرية التعرف والإستقلال قادرة على الوقوف على قدميها، والتصدي لمسئولياتها دون شعور بالحاجة أو الإعتماد المطلق على المركز.<sup>1</sup>

### ب- الأهداف الإدارية:

- تحقق الكفاءة الإدارية: أشار الباحث بروفينج (brouving) أن أهم حسنات النظام اللامركزي مايتعلق بالنواحي الاقتصادية حيث أن النظام من وجهة نظره أكثر جدوى إقتصادية من تبني النظام المركزي عند تقديم السلع والخدمات المحلية. حيث يمكن النظام اللامركزي تزويد المواطنين بالكمية المطلوبة، والتي تختلف من محلية لأخرى. وبهذا فهي أكثر قدرة على الإستجابة لطلبات المتباينة مقارنة للنظام المركزي.
- القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية: حيث تنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات، وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عائق أو روتين من خلال رقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات.
- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والإستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة لذلك.
- تقريب المستهلك من المنتج، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها وقيمونها، ويمثلون جهود المستفيدين منها، ويشتركون معهم في تمويلها.
- ت- الأهداف الإجتماعية والثقافية: ترتكز الأهداف الإجتماعية والثقافية على مايلي:
  - تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لإحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تميمتها إقتصاديا إجتماعيا.

<sup>1</sup> - باديس بن حدة: الإتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي دراسة مقارنة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016، ص ص



- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن، وإحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.
  - إحساس الأفراد بإنتماءاتهم الإقليمية والقومية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها.
  - الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على إحتياجاتهم وإتساع رغباتهم وميولهم.
  - تعميم قيم حسب المعرفة وإتقان العمل وتنمية الثقافة الوطنية.
  - الاهتمام بتحسين التعليم والصحة لكافة الأفراد.
- ث- **الأهداف البيئية:** لم يستثني البعد البيئي عن السياسات وأجندات الإدارة المحلية، خاصة في الآونة الأخيرة ومع الإختصاصات الجديدة التي منحت إياها من أجل إحداث إصلاح وتغيير في أدوارها التنموية، إنطلاقا من فلسفة وأهداف التنمية المستدامة وخاصة فيما يتعلق بمسألة ترشيد التسيير المحلي للموارد الطبيعية المحلية بعدما لحق بالبيئة من تأثيرات متفاوتة جراء النشاط الاقتصادي والبشري وسوء الإستغلال. لذا عمدت جل دول العالم إلى إنتهاج التخطيط البيئي كوسيلة لتحقيق التقدم. وفي إطار الأدوار الجديدة الموكلة لتحقيق تنمية مستدامة والحفاظ على البيئة خرجت قمة ريو دي جانيرو المنعقدة عام 1992 بأن الحلول لهذه المشاكل البيئية بين أيدي الإدارات المحلية، من خلال أخذ بالمشاريع الاقتصادية البيئية، والحفاظ على النظام البيئي لضمان حياة ومستقبل أفضل للأجيال القادمة وتحسين ظروف حياة الأجيال الحالية.<sup>1</sup>

### 10- أركان الإدارة المحلية:

لكل نظام إداري مجموعة عناصر أو أركان يعتمد وجوده على توفرها، ويتحدد مقدار كفاءته وفاعليته على مقدار توفرها بصورة صحيحة وكاملة، كما أن تخلف أحدها يعد إخلالا به وتشويها له، حيث توافرت في ثلاث أركان(عناصر):

أولا: وجود مصالح محلية متميزة: إن تطبيق اللامركزية في مجال الإدارة المحلية يعني ترك الشؤون المحلية للسلطات المنبثقة عن الشعب في وحدات الإدارة المحلية، وقد إتبع أحد الأسلوبين في تحديد إختصاصات الجماعات المحلية.

1/ الأسلوب الإنجليزي (الأسلوب الحصري): يقوم على أن المشروع هو من يحدد إختصاص الجماعات المحلية على سبيل الحصر.

2/ الأسلوب الفرنسي (المعيار العام): يحدد بمقتضاه المشرع إختصاص الجماعات المحلية طبقا لقاعدة عامة (معيار عام)، فيما يترك تحديد مضمونه لهذه الجماعات تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- باديس بن حدة: المرجع نفسه، ص ص103،105.

<sup>2</sup>- إسماعيل فريجات: مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص تنظيم

إداري، جامعة الوادي، 2014، ص ص 18، 21.



ثانياً: أن يعمد بالإشراف على المصالح المحلية إلى مجالس مصلحة منتخبة ومستقلة: لا يكفه الإقرار بوجود مصالح محلية، ما لم يتم الإشراف على إشباعها والإستجابة لها من طرف مجالس محلية أيضاً، وكذلك خاصة بالنظر للكيفية المتبعة في تشكيل هذه المجالس المحلية المكلفة بذلك.

1- الشخصية المعنوية: تكتسي الشخصية المعنوية أهمية عملية بالغة في مجال القانون العام، رغم أنها نشأت في ظل القانون الخاص.

الرأي الأول: الإنتخاب ركن في الإدارة المحلية: يذهب أنصار هذا الرأي إلى أن إنتخاب أعضاء المجالس المحلية ليس فقط مجرد شرط يتحقق به إستقلال هذه المجالس، بل أنه ركن أساسي لا تقوم الإدارة المحلية بدون تحقيقه.

الرأي الثاني: الإنتخاب ضمانة للإستقلال: يذهب أغلب الفقه أنه لا يمكن من الناحية العلمية ضمان إستقلال الهيئات المحلية عن السلطة المركزية إلا إذا تم تكوين المجالس المحلية عن طريق الإنتخاب.

الرأي الثالث: الإنتخاب تطبيق للديموقراطية المحلية: قد درج أغلب الفقه على النظر إلى اللامركزية على أساس الربط بينها وبين النظام الديموقراطي على أساس أن اللامركزية المحلية (الإقليمية) تطبيق الديموقراطية في مجال الإدارة ودعامة أساسية من دعائمه.

ثالثاً: الرقابة الإدارية: إن الإقرار للهيئات المحلية بالشخصية المعنوية التي تمكنها من التمتع بصلاحيات أصلية وخاصة بها، تمارسها بعيداً عن السلطة المركزية وبالإستقلال عنها، فهذا الإستقلال ليس فضلاً أو مزية من الإدارة المركزية ولكنه أصيل ومصدره المشرع، إلا أنه بالمقابل لا يعني مطلقاً إستقلال تلك الهيئات إستقلالاً تاماً عن السلطات المركزية في العاصمة، وتفرداً بالقيام بوظيفتها بمعزل عن أي رقابة أو رعاية من الحكومة، وعلى هذا الأساس إتفقت نظم الإدارة جميعها على إعطاء الحق للإدارة المركزية في الإشراف والرقابة على الإدارة المحلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل فريجات: المرجع نفسه، ص 24.



الفصل الثالث:  
الفصل التطبيقي



**1- تقديم ميدان الدراسة (المؤسسة المستقبلية-بلدية المزرعة-):** انبثقت بلدية المزرعة عن التقسيم الإداري لسنة: 1984 موقعا جنوب غرب ولاية تبسة تبعد عن مقر الولاية ب: 56 كلم وتمتد على مساحة تقدر ب: 521.07 كم<sup>2</sup> حدودها كما يلي:

- من الجهة الشرقية: بلدية الشريعة.

- من الجهة الغربية: بلدية العقلة.

- من الجهة الشمالية: بلديتي قريقر ووجن.

- من الجهة الجنوبية: بلديتي تليجان وسطح قنتيس.

وهي تعتبر أحد بلديات الهضاب العليا أرضها شبه معتدلة ذات ارتفاع يقدر بحوالي: 1100 م فوق مستوى سطح البحر، مناخها قاري وتتميز بعدم الاعتدال في نسبة التهاطل وكذا درجة الحرارة وقد بلغ عدد سكانها حسب اخر احصائيات 2020 بحوالي 5700 نسمة. موزعة على ثمانية مقاطعات من بين اكبر هذه المقاطعات مساحة المقاطعة السادسة التي تبلغ مساحتها حوالي 210 كلم<sup>2</sup> وتضم هذه المقاطعة (قيير، ام ريحان، زورة الجذور، المزرعة القديمة الى راس الطرفة وواد هلال وجزء من ام خالد) حدودها كما يلي:

- شرقا: حدود تليجان - شمالا: عين شرود . لبطين

- جنوبا: حدود السطح قنتيس - غربا: حدود بلدية العقلة

تقوم البلدية بتقديم خدمة معنوية ذات طابع عمومي، وفقا لقانون البلدية 11/10 المؤرخ في 2011/06/22، ولديها ستة مقاطعات واهم متعاملليها هم المواطنين، يترأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي "قوادرية عبد الباقي"، وتعتبر ضمن المنظومة الادارية الوطنية الجهوية والمحلية، وتصنف من المؤسسات المتوسطة وهدفها التنموي على المستوى الاجتماعي والاقتصادي، أما بالنسبة لعدد الموظفين والأعوان المتعاقدين: 150 موظف، عدد الموظفين: 42موظف، عدد الاعوان المتعاقدين: 70 عون، أما بالنسبة لأعضاء المجلس: 13 عضو، والتوزيع يكون حسب الرتب والأسلاك. ويوجد داخل البلدية 45 حاسوب موزعة على كافة المكاتب.

## **2- تقديم الهيكل التنظيمي للبلدية: وذلك وفقا للملحق :**

يتكون الهيكل التنظيمي من مجلس منتخب برئاسة رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهو الرئيس الإداري بمساعدة نواب و هيكل إداري تبعا للنصوص القانونية خاصة بقانون البلدية 11/10 والتنظيمات الإدارية، وترك ضبط الهيكل الإداري لمداولة المجلس الشعبي البلدي حيث يتكون من:

- الرئيس: هو المسؤول الأول في البلدية، يشرف على حسن سيرها ويخضع لسلطته جميع الموظفين والعمال.



- 1) أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- 2) الأمانة العامة : يسيرها الأمين العام، وتضم مكاتبين:
  - مكتب الإعلام الآلي والإحصاء ورقمنة المعلومات.
  - مكتب التوثيق والمحفوظات.
- 3) مصالح البلدية: وعددها ثلاث مصالح تتفرع كل مصلحة لعدة مكاتب:
  1. مصلحة التسيير المالي والإداري والوسائل العامة: وتتكون من عدة مكاتب وفروع وهي :
    - مكتب تسيير المستخدمين والتكوين. لديه فرع: التشغيل والتمهين
    - مكتب التسيير المالي والمحاسبي. لديه ثلاث فروع:
      - فرع الأجور
      - فرع التجهيز
      - فرع التسيير
    - مكتب الصفقات العمومية.
    - مكتب أملاك البلدية والتحصيل والوسائل العامة. يضم ثلاث فروع:
      - فرع تسيير المطاعم المدرسية
      - فرع تسيير المخزون
      - فرع الحظيرة وعتاد النقل
  2. مصلحة التنظيم والشؤون العامة والأرضية البيومترية:
    - مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.
    - مكتب المنازعات والجمعيات.
    - مكتب التنظيم العام. ويضم فرع: الإنتخابات.
    - مكتب النشاط الإجتماعي.
    - مكتب الأرضية البيومترية. ويضم ثلاث فروع:
      - فرع جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية البيومتريين
      - فرع تسجيل ومراقبة المركبات
      - فرع رخص السياقة البيومترية
  3. مصلحة التقنية:
    - مكتب الشؤون التقنية والتعمير.
    - مكتب السكن والإحصاء.



### 3- دور ومهام البلدية: حسب الهيكل التنظيمي:

- تشتمل إدارة البلدية على ما يلي:

1. رئيس المجلس الشعبي البلدي.
2. أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
3. الأمين العام للبلدية.
4. المصالح.
5. المكاتب.
6. الفروع.

1/ الرئيس: هو المسؤول الأول في البلدية، يشرف على حسن سيرها ويخضع لسلطته جميع الموظفين والعمال.

2/ أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي: تتكفل بالمهام التالية:

- البريد الصادر والوارد لتسجيله وفرزه وتحويله.
- تحضير إستقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تقديم المشورة لرئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تولي العلاقات مع وسائل الإعلام والجهات الرسمية.
- متابعة شكاوي وتظلمات المواطنين.

3/ الأمانة العامة للبلدية: تضم ثلاث مكاتب:

1. مكتب الأمين العام: يرأسه الأمين العام بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية ويسهر على حسن سيرها كما يقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص بالمجلس الشعبي البلدي وتحرير المداولات ومتابعتها، والأمانة العامة هي المشرفة على إدارة البلدية والتنسيق بين مختلف مصالحها والسهر على السير الحسن للبريد الصادر والوارد، يتكفل بعدة مهام من بينها:

- يقوم بإستخراج وكتابة المقررات الإدارية التي يتم إستخراجها من مكتب المستخدمين
- تسجيل القرارات الإدارية الخاصة بالبلدية.
- يقوم بتجديد ملفات الضمان الإجتماعي مرة في كل سنة للعمال والموظفين.

2. مكتب الإعلام الألي والإحصاء ورقمنة المعلومات: وهذا المكتب خاص بحجز البيانات الإلكترونية

الخاصة (بشهادة الميلاد، عقود الزواج وعقود الوفاة) في حالة التسجيلات الجديدة والتعديلات او التصحيحات بإستخدام الشبكة المحلية.

- التطبيقات الخاصة بتصحيحات الوثائق الإلكترونية: في حالة التعديل أو رقم جديد لديهم:



1/ تطبيقية خاصة بشهادات الميلاد (pool).

2/ تطبيقية خاصة بعقود الزواج (Pool Mariage).

3/ تطبيقية خاصة بعقود الوفاة (pool Décès).

- في حالة إضافة رقم عقد جديد:

1/ تطبيقية خاصة بإضافة عقد زواج جديد (Génération Mariage).

2/ تطبيقية خاصة بإضافة عقد وفاة جديد (Génération Décès).

3/ تطبيقية خاصة بإضافة عقد ميلاد جديد (président).

3. مكتب التوثيق والمحفوظات (الأرشيف): يقوم بالمهام التالية:

- إستلام الوثائق من مختلف مصالح البلدية.

- تصنيف الوثائق المودعة.

- جمع وتنظيم الصحف والمجلات والمطبوعات الواردة إلى البلدية وإعدادها كمصدر.

- الإشراف على جمع وتنظيم مجموع العقود الإدارية الصادرة عن البلدية وتبادلها مع إدارات المصالح

العمومية الأخرى.

- يقوم الأرشيف الصادر عن مختلف المكاتب والمصالح بتحرير جدول الدفع عند دفع أرشيفها إلى مكتب

الأرشيف. مع إستقبال وثائق ذات مدة زمنية معينة وإستخراج الوثائق القديمة عند الحاجة.

4/ المصالح:

1/- مصلحة التسيير المالي والإداري والوسائل العامة: تتكلف هذه المصلحة بالمكاتب التالية:

1. مكتب تسيير المستخدمين والتكوين والتمهين: يتكفل بالمهام التالية:

- تسيير الحياة المهنية للمستخدمين (الموظفين) بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل.

- التنسيق وتوزيع المهام داخل الإدارة.

- تحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه.

- السهر على مراقبة أداء الموظفين.

- فتح مسابقات التوظيف الداخلية والخارجية.

- تنفيذ أوامر السلطة السلمية من إجازات وعقوبات ضد الموظفين في ما يخص مسارهم المهني.

- السهر على السير الحسن للمرفق العام.

- الحرص على إعداد المخططات المختلفة داخل الإدارة (المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية).

- الوثائق الرسمية التي يتعامل بها هذا المكتب: عبارة عن مخططات (مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية،

مخططات التكوين) وحصيلة الشغل، إعدادات رزنامة توزيع المهام، إعداد جداول التعداد، إنجاز شهادة

العمل الخاصة بالموظف، إنجاز المقررات المختلفة (الخصم، الترقية، الاستفسار، توبيخ) ورخص الغياب،

تجديد



عقود العمل، قرارات تتعلق بالمناصب العليا والوظيفية، والبريد الصادر والوارد كالمراسلات والبرقيات...  
- التكنولوجيا المستخدمة: المواقع المربوطة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية من أجل إنجاز حصيلة الشغل، البطاقة الوطنية للموظفين العموميين، موقع لوزارة الداخلية يتضمن التكوين عن بعد (التكوين الافتراضي) يتمثل في تكوين تحسين المستوى (التكوين التحضيري، التكوين التكميلي والتكوين بالخارج) وهذا الموقع مقترح من طرف الوزارة. ويتم التواصل بمفتشية الوظيفة العمومية عن طريق Email وتستلم المراسلات عن طريق الفاكس.

### - فرع التشغيل والتمهين: يتكفل بالمهام التالية:

يتكفل بتسجيل طلبات الشغل لخريجي الجامعات ومراكز التكوين المهني، وبعد إدماج المهنيين في عالم الشغل يصبح المهني مدمج كمتمهن.

### 2/ مكتب التسيير المالي والمحاسبي: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد الميزانية الأولية وإعداد الميزانية الإضافية وميزانية الحساب الإداري.  
- يتعامل بعدة سجلات منها: سجل قسم التسيير وسجل قسم التجهيز والتفصيل. يتمثل البريد الوارد في البرقيات والمراسلات والقرارات والتعليمات، مداوات مقررات الخصم...، أما الصادر يتمثل في مراسلات للإستفسار عن الجانب المالي للبلدية وقرارات التحويل، المداوات والاجابة عن البرقيات الواردة... وهذا المكتب مزود بشبكة وطنية ومحلية، وأيضا وجود موقع إلكتروني خاص بالميزانيات وموقع خاص بالتصريح للضمان الإجتماعي.  
- لديه أو يتكون من ثلاث فروع:  
أ - فرع الأجور: إعداد الأجور.

ب. فرع التجهيز: خاص بالمشاريع التي تقام في البلدية.

ت. فرع التسيير: تسديد النفقات بصفة عامة.

### 3/ مكتب الصفقات والعمومية: يقوم بالمهام التالية:

- يختص مكتب الصفقات بالمشاريع التنموية الخاصة بالبلدية.  
- إعداد ومتابعة الصفقات.  
- الإعلان عن المناقصات في الجرائد.  
- إعداد الكشوف الكمية والتقديرية وتسليمها للمقاولين (أصحاب العروض).  
- إستقبال العروض وتسجيلها في سجل خاص يدعى سجل تقيد العروض.  
- يتعامل بعدة سجلات خاصة بالمشاريع مثل: سجل فتح العروض وتقييمها ومقررات اللجنة ودفتر الشروط.  
- يتم الإعلان عن إستشارة المشروع من طرف البلدية وإشهارها عن طريق تطبيقية المراسلات إلى 28 بلدية التابعة للولاية. والإعلان عنها يكون في الوكالة الوطنية للإتصال والنشر والإشهار.



4/ مكتب أملاك البلدية والتحصيل والوسائل العامة: هو مكتب خاص بالممتلكات المنتجة للمداخل مثل المحلات... وغير منتجة للمداخل مثل المدارس...، ويقوم بالمهام التالية:

- جرد كل ممتلكات البلدية.
- إنجاز كل الملحقات التابعة للمكتب.
- إعداد العقود المبرمة بين البلدية والمؤجر.
- الجرد السنوي والجرد الدوري.
- الإحصاء السنوي للممتلكات المنقولة والثابتة.
- تحضير المزايدات الخاصة بالممتلكات.
- متابعة إيرادات الممتلكات.
- يتعامل بعدة سجلات منها: سجل مكونات الأملاك والقيم التابعة أو المتنازل عنها لبلدية المزرعة، سجل الجرد وسجل المزايدة لكراء محل تجاري وسجل إيجار ممتلكات البلدية...
- ومن العوائق التي تواجهه تكمن في عدم الاعتماد على التطبيقية الوطنية وهذا راجع للتهاون وعدم أخذ الوحدة المركزية للولاية.
- لديه ثلاث فروع:
- فرع تسيير المطاعم المدرسية: تحتوي البلدية على مدارس تسهر على تغطية المطاعم المدرسية المتواجدة بها من خلال موظف مكلف بمهمة تسيير المطاعم المدرسية لمتابعة الوجبات المقدمة وشروط النظافة وتوفير الحاجيات الضرورية للمطعم المدرسي في حدود إمكانية البلدية.
- فرع تسيير المخزون: يتكفل تسيير المخزون البلدي الموجود بحظيرة البلدية بالوزام المكتبية والتجهيزات.
- فرع الحظيرة وعتاد النقل: يتكفل بمتابعة حظيرة البلدية والسهر على المحافظة على العتاد الخاص بالبلدية كحافلات النقل المدرسي وسيارات البلدية وغيرها...

2/- مصلحة التنظيم والشؤون العامة والأرضية البيومترية: يترأسها رئيس المصلحة ويتكفل بالمهام التالية:

- مسؤول عن توزيع المهام على المكاتب التابعة لها والتنسيق بينها وإعطاء التعليمات اللازمة لتوفير السير الحسن لكل مكتب والمراقبة الدورية وتوزيع الوثائق المهمة لكل مكتب وإعطاء التوجيهات وإتخاذ جميع التدابير اللازمة لضمان حسن تسيير مكاتب المصلحة والتكفل بالإنشغالات للموظفين التابعين لهذه المصلحة لتضليل الصعوبات التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم وهذا حفاظ على سيرورة العمل والرقى بالمرفق العام.
- 1- مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية: يعتبر مكتب الحالة المدنية شريان البلدية لأنه يتعامل مباشرة مع المواطنين، حيث يقدم لهم خدمات كثيرة ويلبي لهم كل ما يحتاجونه من وثائق.



- يوجد فيه شبك خاص بإستخراج شهادات الميلاد وشهادات الإقامة والوفاة وعقود الزواج عبر كامل التراب الوطني أي وجود شبكة وطنية يعني إستخراج الشهادات من اي ولاية.
- وشباك خاص بإستخراج شهادة الحالة العائلية وشهادة البطالة وشهادة عدم إعادة الزواج، وشهادة عدم الزواج وإشعار بالزواج أو طلاق أو الوفاة بإستخدام الشبكة المحلية أي داخل الولاية فقط.
- ويضم مكتبان هما:

**1 . مكتب البناء الريفي:** خاص بإيداع ملفات البناء الريفي من طرف المواطنين وتكون في مجمع سكني أو فردي مع وجود شرط أن يكون الملف كامل وصحيح ويستلم من طرف هذا المكتب وتدوينه في تطبيقية خاصة بالبناء الريفي (Ministère L'intérieur et des sélectivités Locales)، ويعدها إستخراج الوصل وتسليمه للمواطن يتضمن رقم وطني في التطبيقية الوطنية.

**2 . مكتب تسجيل العقود (الزواج، الوفاة والميلاد):** هذا المكتب يمثل النواة الاساسية للحالة المدنية لأنه خاص بالتسجيلات. ولديه اتصال مباشر مع المواطن لتسجيل عقود الزواج أو الميلاد أو الوفاة، ويتصل بمكتب الرقمنة قصد نسخ وتسجيل وتصحيح وتعديل العقود، أما إتصاله بمكتب الإنتخابات في حالة وفيات.

- وجود إحصائيات سنوية وشهرية وثلاثية وتتمثل في عدد العقود.
- البريد الصادر والوارد يتمثل في: إعلان بيانات الزواج أو الوفاة أو الطلاق، بقرقيات...

**2- مكتب المنازعات والجمعيات:** هو مكتب يهتم بالقضايا التي تخص البلدية ويقوم بالمهام التالية:

- الإطلاع على كل المنازعات المتعلقة بالبلدية سواء بين البلدية والمواطن أو بين البلدية وشخص معني خاص أو شخص معني عام.

- متابعة الأحكام القضائية وذلك بتعيين محامي كفى يلتزم بالدفاع عن حقوق البلدية.

- فتح ملف كل القضايا وتدوينها في سجلات خاصة.

**3 . مكتب التنظيم العام: يتكفل بما يلي:**

- كتابة السيارات، المصادقة على وثائق الحالة المدنية وشهادة الكفالة العائلية والضمانة والتصريحات الشرفية، وشهادة إحصاء الخدمة الوطنية.

- أما بالنسبة للبريد الوارد فهو يتم على مستوى الولاية ومكتب الخدمة الوطنية بالولاية والدائرة ويتم الرد عليها مباشرة وذلك بتحريرها كمراسلة من طرف الامانة العامة للبلدية ثم رئيس المجلس الشعبي البلدي ثم رئيس الدائرة إلى غاية مصدر المراسلة، وأيضا هناك تعليمات وزارية وولائية وبلدية، وبرقيات ومقررات داخلية من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي ويتم الإعلان عنها عن طريق الإعلانات الممضية من طرف رئيس البلدية.

- فرع الإنتخابات: يعتبر حلقة وصل بين إدارة البلدية والمواطن، وإدارة البلدية والحالة المدنية ويتكفل بما يلي:
- إعداد بطاقات الإنتخابات وإحصاء الناخبين.



- مسك وضبط البطاقة الانتخابية.
- تسجيل وشطب الناخبين.
- توزيع بطاقات الانتخاب.
- التنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة لحركات الناخبين.
- العمل باستمرار على تطهير القائمة الانتخابية.
- تحضير العمليات الانتخابية (الوسائل المادية والبشرية).
- العمل باستمرار على تطهير القائمة الانتخابية.
- تحضير العمليات الانتخابية (الوسائل المادية والبشرية).
- متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطن.
- الاجتماعات: تكون عن طريق الوثائق (استدعاءات، إعلانات، مراسلات) أو هاتفية.
- الاجتماعات في حالة وجود إنتخابات:
- إجتماع بين مكتب الانتخابات والمؤطرين للعملية الانتخابية للحث على كيفية العمل ولديهم إجتماع بين المكلف بالإنتخابات والامين العام وتقني ساني أو مهندس إعلام آلي على مستوى الولاية لمعرفة التطبيقات الجديدة أو المحدثه لعمليات التسجيل والشطب عبر الشبكة الوطنية.
- أما بالنسبة للمراسلات تكون عن طريق الفاكس وأيضا الرد عليها ، وجداول إرسال بالنسبة لمحاضر اللجنة الإدارية والقرارات الصادرة، ويكون الرد في الوقت المطلوب لا يجب التأخر فيه.
- التطبيقات المستخدمة:
- تطبيقية إعادة الإسكان (Révision Relogement) تستعمل للشطب فقط، وأيضا وجود تطبيقية وطنية للشطب والتسجيل خاصة (Révision) بالشبكة الوطنية تساعد على الشطب والتسجيل عن بعد دون وثائق إدارية، حيث يتم تسجيل المنتخب بالبلدية وإعطاء أمر بتسجيله داخل البلدية المعنية، وتقوم هي آليا بإعطاء المعلومات للبلدية المعنية، حيث تقوم بطباعة وصل طلب الشطب وعرضه على اللجنة الإدارية الانتخابية لغرض شطبه من البلدية المسجل فيها سابقا ، فتعمل على تحسين وإنقاص من عمليات التسجيل المتكرر بين البلديات والولايات وخارج الوطن.
- تطبيقية خاصة بشطب الوفيات (Electoral dele) تعمل عبر شبكة وطنية وتتمثل في شطب الوفيات المسجلة بالإنتخابات عبر كامل التراب الوطني.
- تطبيقية محلية (Winfiel) تكون على مستوى البلدية فقط والولاية للعمل على تسجيل الناخبين وشطبهم من القائمة الانتخابية، وشبكة محلية ولائية تعمل نفس العمل بالنسبة للشبكة المحلية ولكن التحكم فيها يكون على مستوى مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية للولاية ومحددة المدة.



- السجلات: المتعامل بها بين المكتب والبلدية تكمن في سجل التسجيل والشطب، الوفيات. أما المتعامل بها بين المكتب والمحكمة تتمثل في سجل المحاضر وسجل الطعون الإدارية، سجل القرارات الإدارية للجنة الانتخابية. سجل الوكالات، سجل الوفيات وسجل التسجيل وسجل الشطب.

#### 4/ مكتب الشؤون الاجتماعية أو النشاط الاجتماعي:

يعتبر حلقة وصل بين إدارة البلدية والمواطن حيث يقوم بتقديم الخدمات التالية: إستقبال وتوجيه المواطنين بمختلف فئاتهم، وتتمثل هذه الفئات في الأشخاص المستفيدين من المنحة الجزافية للتضامن الإجتماعي وهي كالتالي:

أ . المعوقين الفئة "1"

ب . المسنين الفئة "1"

ج . النساء ربة عائلة (أما بالنسبة للمطلقات والأرامل يشترط وجود أولاد)"1"

د . المكفوفين الفئة "2"

خ . المسنين الفئة "2"

د . المعوقين اكثر من 18 سنة الفئة "2"

ذ . الأمراض المزمنة "2".

ر . العائلات المتكفلة الفئة "2"

- منحة نشاط الإدماج الإجتماعي: وتشمل فئات دون مستوى وأرياب عائلة أقل من 60 سنة وذوي مستويات الدراسة الدنيا.

- منحة حاملي الشهادات: المتحصلين على شهادة تقني ساني وليسانس.

يقوم هذا المكتب بإستقبال ملفات كل هذه الفئات ودراستها وتتم الدراسة على مرحلتين:

1. دراسة على مستوى مديرية النشاط الاجتماعي.

2. دراسة على مستوى مكتب النشاط الاجتماعي: أي تعاد في المرحلة الثانية إلى المكتب لتسجيلها في قوائم

المستفيدين ضمن تطبيقية لإعداد المنح الخاصة بهذه الفئات وبدأ العمل عليها من 2011، ومن بين

الاعمال المنجزة بها إعداد مخالصات شهرية(كشف التسديدات) الخاصة بهذه الفئات، وتحول إلى رئيس

المجلس الشعبي البلدي للإمضاء عليها مع جميع الوثائق المرفقة لهذه المخالصات إلى مكتب التنظيم وتحول

بعدها إلى مديرية النشاط الاجتماعي للإمضاء.

- لديه عدة سجلات إدارية يعتمد عليها: سجل خاص بمحاضر الشبكة الاجتماعية، سجل خاص بإيداع

ملفات مختلف المنح، سجل خاص بتسليم بطاقات الإعاقة، سجل خاص بالمحاضر المختلفة (محضر

تتصيب لجنة الشؤون الاجتماعية، محضر تتصيب اللجنة الخاصة بالعمليات التضامنية...)

- يعتمد على وثائق إدارية منها: بإضافة إلى الملفات المطلوبة من الفئات يوجد وثائق مكملة تحرر على



مستوى هذا المكتب منها:

- تصريح شرفي بتقدير عدم المنحة.
- إستمارة معلومات.
- شهادة عمل الأجر الخاصة بالضمان الإجتماعي (التأمين).
- شهادة إستفادة من المنحة والشطب.
- بطاقة إستفادة.
- استخراج شهادات عدم الإنتساب بالإمع الصناديق التالية:
  1. صندوق الضمان الإجتماعي للعمال الأجراء (CNAS).
  2. صندوق الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء (CASNOS).
- 5/ مكتب الأرضية البيومترية (الشباك الموحد): يحتوي على ثلاث فروع أو شبابيك:  
أ / الفرع أو الشباك الإلكتروني (بطاقات التعريف الوطنية البيومترية وجوازات السفر البيومترية): تمر بطاقة التعريف وجواز السفر عبر عدة مراحل لإستخراجها:
  1. مرحلة التأكد وتدوين معلومات المعني (التدقيق في معلومات الشخص والتدوين والمصادقة).
  - 2- مرحلة التصوير.
  - 3- مرحلة تحميل الملفات الى مركز الانتاج (الجزائر).
  - 4- مرحلة التسليم (بعد 15 أو 20 يوم حسب الحالة).
- الفرق بين جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية في مرحلة التسليم والإختلاف يكمن في البصمة الإلكترونية في جواز السفر. الخاص بإستمارة طلب بطاقة التعريف البيومترية أو جواز السفر البيومتري.
- المعوقات التي تواجهه:
  - عدم وجود التطبيقية الجديدة التي تلغي مرحلة التدوين بإستعمال قاعدة البيانات المربوطة بمصلحة الحالة المدنية أي تتضمن كافة المعلومات الخاصة بالمواطن في ما يخص طلب رخصة السياقة أو جواز السفر أو بطاقة التعريف البيومترية، فهذه التطبيقية تقوم بإختصار الوقت على الموظف والمواطن وتسهل العمل والجهد وتقلل من الوثائق المطلوبة.
  - عدم الانضباط والالتزام بالوقت من طرف الموظفين والحديث خارج مجال العمل.
  - غياب التنسيق.
  - تم إستحداث الشباك الإلكتروني الموحد على مستوى الولايات وعدم إستحداثه على مستوى البلديات لأنه قيد الدراسة وانتظار تعميمه، وهذا الشباك خاص بإستخراج الوثائق إلكترونيا.



ب / فرع رخص السياقة البيومترية:

- بعد إستلام رخصة السياقة من مديرية النقل، يقوم هذا المكتب بالتدقيق.
- أيضا إعادة التجديد لمدة عشرة سنوات.
- القيام بتحويل رخصة السياقة من عسكرية إلى مدنية.
- تسجيل كافة معلومات حامل الرخصة.

ج / فرع تسجيل ومراقبة المركبات (البطاقة الرمادية أو بطاقة تعريف السيارة):

- البطاقة الرمادية داخل الولاية: هي عملية إبرام عقد بين طرفين (الشاري والبائع) من نفس الولاية، ويحرر هذا العقد في مكتب خاص ببيع السيارات.
- البطاقة الرمادية خارج الولاية: في هذه الحالة يكون العقد خارج الولاية:
- في حالة عدم توفر الشبكة الوطنية لإستخراج البطاقة الرمادية يسلم من المعني وصل إيداع تحدد مدته (من 15 يوم إلى شهر)، وأيضا القيام بإرسال مراسلة إدارية للجهات المختصة على مستوى الولاية عن طريق الفاكس، وعند إنقطاع الشبكة الوطنية تتوقف التطبيقية الوطنية فتقوم المصلحة المعنية بإرسال مراسلة إلى الجهة المختصة على مستوى الولاية عن طريق الفاكس للتدخل لإصلاح العطل أو الخلل.
- مراحل إنجاز بطاقة رمادية:

1. **مرحلة الإيداع والحجز:** يتم إيداع الملف لدى أعوان المصلحة بتسجيله في سجل الإيداع الخاص بوصل الإيداع.

2. **مرحلة المراقبة والإنجاز:** يتم مراقبة الملف من طرف العون وإنجاز بطاقة الترقيم وتسجيلها في سجل الإنجاز.

3. **مرحلة التسليم:** وهي المرحلة الأخيرة حيث تسلم بطاقة الترقيم إلى المعني أو صاحبها ويتم تسجيلها في سجل التسليم.

- **بطاقة المراقبة:** وهي وثيقة تنقل السيارة من ولاية إلى ولاية ويتم إنجازها في حالة ما إذا بيعت السيارة خارج الولاية (مشتري من ولاية أخرى)، وذلك بعد التأكد من المعلومات الموجودة في البطاقة ومطابقتها لتصريح عقد البيع.

- **شهادة التأكد:** هي شهادة تستخرج من التطبيقية الوطنية لبطاقة الترقيم وتحتوي هذه الشهادة على معلومات البائع والخصائص التقنية للمركبة.

- **لديه عدة سجلات منها:** سجل الإيداع، سجل الإنجاز، سجل التسليم، سجل بطاقة المراقبة، سجل تأكيد المركبات وسجل تسديد الغرامة المالية (في حالة تأخر الشاري عن تقديم الملف لتسجيل المركبة بإسمه فإنه يتعرض لغرامة مالية في مدة لا تتعدى شهر فيتعرض لدفع ضريبة تقدر بـ 2500.00 دج).



### 3- مصلحة التقنية:

**1/ مكتب الشؤون التقنية والتعمير:** خاص بالوضع الفيزيائية للمشاريع التتموية "التنمية المحلية" (مدى تقدم مشاريع التنمية المستفاد منها البلدية)، ويعمل على سير مخططات التهيئة والتعمير المتمثلة في (مخطط التوجيه للتهيئة والتعمير، مخطط شغل الأراضي، مخططات المشاريع المستفاد منها البلدية للتنمية، بالإضافة لإصدار رخص البناء والسكن الإجتماعي، رخص قرارات شق الطريق ورخص البناء).

- يوجد إجتماع دوري كل يوم الأثنين لتسوية البيانات في إطار قانون 15/08، خاص بالمواطن والإدارة.

- البريد الصادر والوارد للمكتب يتمثل في: جداول إرسال، مراسلات، دعوات للاجتماع واستدعاءات (اجتماعات دورية)، محاضر معاينة خاصة بالسكن، قرارات (إيصال الكهرباء أو شق الطريق لإيصال الغاز)، شهادات إدارية، شهادة حسن الإنجاز والتحقيق، والاجابة عن المراسلات...

- السجلات التي يتعامل بها المكتب: سجل خاص بإيداع تصاريح مطابقة البيانات، سجل المحاضر لاجتماعات لجنة الشباك الوحيد للبلدية...

### 2/ مكتب الإحصاء والسكان: يتكفل بما يلي:

- يقوم بتشكيل لجنة مختارة من طرف رئيس البلدة والقيام بتكوينها.
- تقوم اللجنة المختارة بدراسة خريطة المنطقة.
- تقسيم الخريطة إلى مناطق أو مقاطعات.
- ترقيم السكنات.
- القيام بعملية الإحصاء للسكان على حسب البرنامج المتبع من مديرية التخطيط.
- تقديم المخطط لمدير التخطيط والتهيئة.
- الإحصاء يعتمد على سجلات المواليد والوفيات الخاصة بمكتب تسجيل العقود (زواج، ميلاد وفاة).
- إحصاء السكان يتم بالإعتماد على إستمارات معدة لهذا الغرض.

### 3/ مكتب حفظ الصحة والوقاية: يتعلق أساسا بالصحة العامة للمواطن ويعمل على مكافحة الأمراض التي

تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر بصحة المواطن أو البيئة ويتكفل بما يلي:

- مراقبة الأمراض المتنقلة (سواء من المياه أو الحيوانات).
- معاينة المياه.
- الحرص على نظافة المحيط.
- مباشرة كل عمل من شأنه الوقاية من الأمراض.
- أخذ عينات من المواد الموجهة للأستهلاك قصد فحصها في المخبر بالتنسيق مع القطاعات الأخرى.
- معاينة الأطعمة المعروضة للأستهلاك.
- فحص المياه لاسيما مياه الآبار.



- مراقبة وتفتيش المحلات التجارية والصناعية لتأكد لإحترامها لقواعد النظافة.
- مراقبة المحلات والأماكن المستقبلية للجمهور.
- مراقبة نقاط التكوين للمياه الصالحة للشرب وتسربات المياه.
- مراقبة شبكة الصرف الصحي.
- مراقبة أماكن تجمع القمامة المنزلية.
- مكافحة الحمة الملطية.
- يوجد لديه مجموعة من الأعضاء: ممثل الصحة، ممثل الفلاحة وممثل الأمن، ممثل التجارة هذا المكتب يمثل كل القطاعات.

(محاضر معاينة، بطاقات معاينة والتقارير الشهرية والأسبوعية واليومية، البرامج)

- السجلات: سجل مراقبة نسبة الكلور في الماء، سجل خاص بالتقارير الشهرية، سجل خاص بالتقارير الأسبوعية، سجل خاص بالنشاطات اليومية...
- 4/ مكتب المياه والشبكات:** يعتمد على فرقة مختصة متنقلة لمعالجة التسربات وصيانة شبكة المياه ويتكفل بالمهام التالية:

- إعداد بطاقة احتياجات السكان من المياه الصالحة للشرب.
- إحصاء كل الأحياء والأماكن التي يتطلب تزويدها بالمياه.
- جمع المعلومات المتعلقة بتوزيع شبكة المياه على مستوى إقليم البلدية .
- إعداد رخص إيصال المياه الصالحة للشرب.
- السهر على شبكة تصريف المياه القذرة وتطهيرها.
- 5/ مكتب الفلاحة:** يعتبر حلقة وصل بين الفلاحين والموالين ورئيس البلدية، الخاص بتعويض الموالين.
- البريد الصادر والوارد: يكمن في برقيات، تعليمات، استشارات والرد عليها...
- السجلات: سجل خاص بالتحويلات من البلديات المجاورة، سجل خاص بمحاضر المعاينة، سجل تصريحات 72، سجل تصريح 82.

#### 4) تفرغ وتحليل البيانات:

- **البيانات السوسيو ديموغرافية:**

في هذه الفقرة سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث النوع، العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية والقدرة على التعامل مع الكمبيوتر ثم الوظيفة والتي تم استخلاصها في المعلومات العامة التي تضمنتها الإستبانة إن الهدف من إستخدام هذه المتغيرات، هو إبراز بعض التداخلات بينها وبين مختلف الأسئلة المكونة لمحاور الاستبيان، التي تم على أساسها تحديد إطار الدراسة والوحدة الإحصائية فهي إختيارات أولية من أجل ضمان التمثيل.



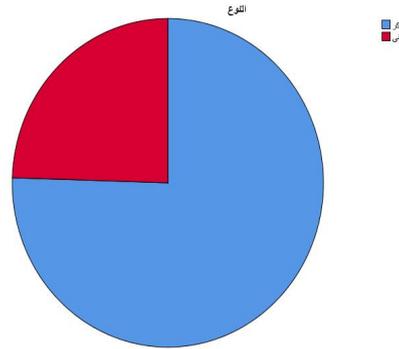
1. توزيع المبحوثين حسب النوع:

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين محل الدراسة حسب متغير النوع

		النوع			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	77	75.5	75.5	75.5
	أنثى	25	24.5	24.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 1 الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير النوع والذي بلغ عدد أفرادها الإجمالي 102 فرد، حيث نلاحظ أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، إذ بلغ عدد الذكور 77 وبنسبة 75.5% من حجم العينة، وبلغ عدد الإناث 25 وبنسبة 24.5%. ومنه نستنتج أن السبب الذي يكمن خلف هذا التوزيع هو الضغط المتواجد في البلديات والمناخ التنظيمي الغير ملائم للعنصر النسوي و بما أنها بلدية نائية ومحافظة يطغى فيها العنصر الذكري.



الشكل رقم 01: توزيع المبحوثين حسب متغير النوع

2. توزيع المبحوثين حسب متغير العمر:

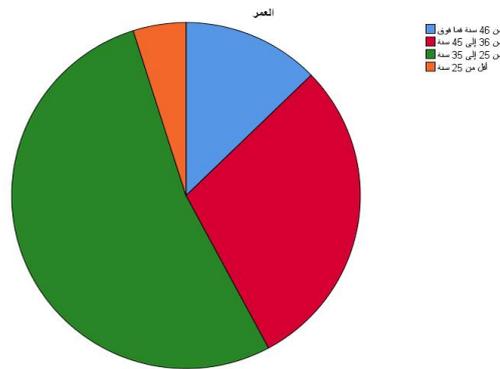
الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين محل الدراسة حسب متغير العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 46 سنة فما فوق	13	12.7	12.7	12.7
	من 36 إلى 45 سنة	30	29.4	29.4	42.2
	من 25 إلى 35 سنة	54	52.9	52.9	95.1
	أقل من 25 سنة	5	4.9	4.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS



تبين معطيات الجدول رقم 02 أعلاه الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر، أن أكبر نسبة عمرية محل الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة بنسبة 52.9% أي ما يقدر عددهم 54 موظف من أصل 102 موظف محل الدراسة، تليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 29.4% وهو ما يقابلها من التكرار 30 موظف من إجمالي الموظفين، وأيضا الفئة العمرية من 46 سنة فما فوق بنسبة 12.7% أي ما يقدر عددهم 13 موظف من العدد الإجمالي 102، وأخيرا نجد نسبة 4.9%، أي 05 أفراد ضمن عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة. ومنه نستنتج أن الشريحة العمرية الأكثر إنتشارا في العينة المسحوبة من الشباب لأن هذه الفئة سريعة الإدماج مع التكنولوجيا الحديثة وبإمكانها التحسين من قدراتها الوظيفية الأمر الذي يجعل إدارة البلدية تعتمد عليها بشكل أكبر.



الشكل 02: توزيع المبحوثين حسب متغير العمر

### 3. توزيع حجم مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد محل الدراسة حسب المؤهل العلمي، كما يلي:

الجدول رقم 03: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

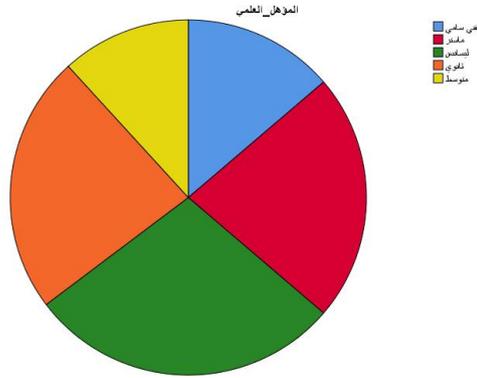
المؤهل العلمي					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	تقني سامي	14	13.7	13.7	13.7
	ماستر	23	22.5	22.5	36.3
	ليسانس	29	28.4	28.4	64.7
	ثانوي	42	23.5	23.5	88.2
	متوسط	12	11.8	1.81	100.0
Total		102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تبين معطيات الجدول رقم 03 أعلاه الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، نلاحظ أن أغلبية الموظفين لديهم شهادة الليسانس وقدرت نسبتهم ب 28.4% و عددهم 29 موظف، أما في المرتبة الثانية ذوي الشهادة الثانوية بنسبة 23.5% وقدر عددهم ب24 موظف، ثم يليها ذوي شهادة الماستر



بنسبة 22.5% أي 23 موظف، ثم ذوي شهادة التقني سامي بنسبة 13.7%، وفي الأخير ذوي شهادة المتوسط بنسبة 11.8% وهي أقل نسبة. وهذا راجع لتطوير العمل الإداري والإمام بالتكنولوجيات الحديثة في الإدارة وتطويرها.



الشكل 03: توزيع الباحثين حسب متغير المؤهل العلمي

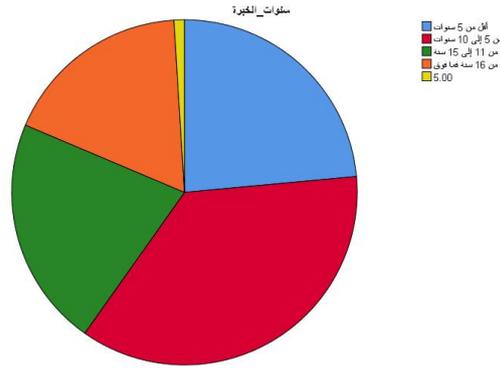
4. عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم 04: توزيع الباحثين محل الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة للموظفين

الخبرة_سنوات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	24	23.5	23.5	23.5
	من 5 إلى 10 سنوات	37	36.3	36.3	59.8
	من 11 إلى 15 سنة	22	21.6	21.6	81.4
	من 16 سنة فما فوق	18	17.6	17.6	99.0
	5.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم 04 أن الفئة الغالبة هي الفئة الإدارية التي إكتسبت خبرة إدارية تتراوح من 05 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة قدرها 36.3%، وتليها فئة أقل من 05 سنوات عمل في البلدية وهذا ما تشير إليه النسبة البالغة 23.5% ثم تأتي الفئة الموالية من 11 إلى 15 سنة بنسبة متقاربة تقدر ب 21.6%، وفي الأخير تأتي الفئة الأكثر أقدمية من 16 سنة فما فوق حيث قدرت نسبتهم ب 17.6% ومنه نستنتج أن هذا يدل على مهارة وخبرة العمال في التعامل وجهودها في تقديم الأفضل للبلدية.



الشكل 04: توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

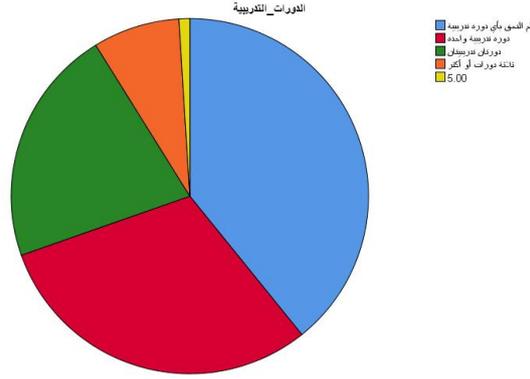
5. عدد الدورات التدريبية:

الجدول رقم 05: توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

الدورات التدريبية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لم التحق بأي دورة تدريبية	40	39.2	39.2	39.2
	دورة تدريبية واحدة	31	30.4	30.4	69.6
	دورتان تدريبيتان	22	21.6	21.6	91.2
	ثلاثة دورات أو أكثر	8	7.8	7.8	99.0
	5.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن أغلبية مجتمع البحث لم يشاركوا بأي دورة في الإدارة الإلكترونية وهادي نسبة مرتفعة تقدر ب 39.2%، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إهتمام الإدارة بتدريب موظفيها وإكسابهم المهارات اللازمة للإدارة الإلكترونية والتي ستتعرض سلبا على تطبيقها ونجاحها في البلدية، أما في المرتبة الثانية الموظفين الذين قاموا بدورة تدريبية واحدة بنسبة 30.4%، ويأتي في المرتبة الثالثة الموظفين الذين أجروا دورتان تدريبيتان بنسبة 21.6%، وفي الأخير الموظفين الذين أجروا أكثر من ثلاث دورات تدريبية بنسبة 7.8% لأنهم ذوي خبرة وقاموا بعدة دورات في عدة ميادين.



الشكل 05: توزيع المبحوثين حسب متغير الدورات التدريبية

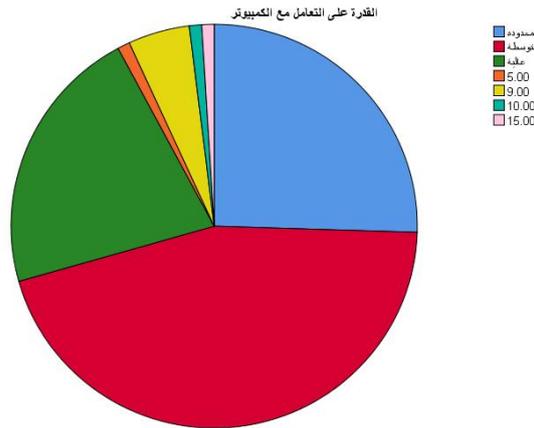
6. القدرة على التعامل مع الكمبيوتر:

الجدول رقم 06: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محدودة	26	25.5	25.5	25.5
	متوسطة	46	45.1	45.1	70.6
	عالية	22	21.6	21.6	92.2
	5.00	1	1.0	1.0	93.1
	9.00	5	4.9	4.9	98.0
	10.00	1	1.0	1.0	99.0
	15.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 45.1% من الموظفين لهم القدرة على التعامل مع الكمبيوتر بدرجة متوسطة وتليها نسبة 25.5% لهم القدرة على التعامل مع الكمبيوتر بدرجة محدودة بينما بلغت نسبة الموظفين الذين لهم القدرة على التعامل مع الكمبيوتر بدرجة عالية وتقدر بـ 21.6%، وهذا يدل على مهاراتهم في التكنولوجيا الحديثة جيدة.



الشكل 07: توزيع المبحوثين حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

7. الوظيفة:

الجدول الموالي يوضح توزيع الموظفين حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم 07: توزيع المبحوثين محل الدراسة حسب متغير الوظيفة

		الوظيفة			
		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	رئيس البلدية	1	1.0	1.0	2.0
	نائب	2	2.0	2.0	7.8
	عضو	13	12.7	12.7	16.7
	رئيس مصلحة	3	2.9	2.9	27.5
	رئيس مكتب	6	5.9	5.9	33.3
	مساعد مهندس	1	1.0	1.0	34.3
	متصرف إداري	8	7.8	7.8	42.2
	ملحق إداري	4	3.9	3.9	46.1
	عون إداري	10	9.8	9.8	54.9
	عون مكتب	5	4.9	4.9	59.8
	مستشار إداري	7	6.9	6.9	66.7
	أمين وثائقي محفوظات	2	2.0	2.0	68.6
	تقني سامي	4	3.9	3.9	72.5
	عامل مهني	12	11.8	11.8	76.5
	حارس	10	9.8	9.8	86.3
	سائق	7	6.9	6.9	93.1
	عامل النظافة والنقاوة	5	4.9	4.9	98.0
	عون تقني	2	2.0	2.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS



من الجدول أعلاه رقم 07 الذي يمثل توزيع الموظفين حسب مهنتهم، نلاحظ أن معظم أو أغلبية المبحوثين تتوزع بين الأعضاء والعمال المهنيين وأعاون الإدارة والحراس والمتصرفين، أما بالنسبة للمهن الأخرى أقل نسبة كالمستشارين ورؤساء وأعاون المكاتب والملاحق والتقنيين وغيرها من المهن، وهذا راجع إلى نوعية التوظيف المتبع في الإدارة.

### المحور الأول: أبعاد الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم 08: توزيع الموظفين حسب عبارة 01

1. توجد الحواسيب اللازمة لأداء أعمال الإدارة المحلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	3	2.9	2.9	3.9
	موافق	40	39.2	39.2	43.1
	موافق تماما	55	53.9	53.9	97.1
	9.00	1	1.0	1.0	98.0
	13.00	1	1.0	1.0	99.0
	17.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 08 الذي يمثل إجابة الموظفين على العبارة الأولى للمحور الثاني، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من إجابات الموظفين محل العينة يوافقون تماما على توفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة المحلية وقد بلغت نسبتهم 53.9% أي ما يعادل 55 موظف اختاروا الخانة موافق تماما، بينما 39.2% من الموظفين موافقون على هذه العبارة وقد عددهم ب 40، أما بالنسبة للموظفين الغير موافقين على هذه العبارة قدرة نسبتهم ب 2.9%، أما نسبة الغير موافقين تماما تقدر ب 1.0%، وهذا يدل على رضا العمال بوجود أجهزة الحاسوب اللازمة لتأدية أعمالهم على أكمل وجه.



2. تقوم الإدارة المحلية باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق

الجدول رقم 09: توزيع الموظفين حسب عبارة 02

الإدارة المحلية تستخدم أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.9	2.99	2.9
	غير موافق	5	4.9	4.9	7.8
	محايد	1	1.0	1.0	8.8
	موافق	45	44.1	44.1	52.9
	موافق تماما	48	47.1	47.1	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 09 الذي يمثل إجابة الموظفين على العبارة الثانية للمحور الثاني، أن أغلب إجابات الموظفين محل العينة كانت بالموافقة تماما والموافقة على أن الإدارة المحلية تقوم باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق وقد بلغت نسبتهم 47.1% و 44.1% أي ما يعادل 45 و 48 عامل اختاروا الخانة موافق تماما وموافق، بينما 4.9% من الأفراد غير موافقون و 2.9% غير موافقون تماما على هذه العبارة، أما المحايدون تقدر نسبتهم ب 1.0% أي عامل واحد من أصل 102 عامل محل الدراسة. وهذا راجع لرضا العمال بالأجهزة المستخدمة في الإدارة.

3. البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الإدارة المحلية

الجدول رقم 10: توزيع الموظفين حسب عبارة 03

البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الإدارة المحلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	3	2.9	2.9	5.9
	موافق	53	52.0	52.0	57.8
	موافق تماما	43	42.2	42.2	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS



نلاحظ من الجدول رقم 10 الذي يمثل إجابة الموظفين على العبارة الثالثة للمحور الثاني، أن أغلب إجابات الموظفين محل العينة كانت بالموافقة والموافقة تماما على أن البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الإدارة المحلية وقد بلغت نسبتهم 52.0% و42.2% أي ما يعادل 53 و43 عامل اختاروا الخانة موافق وموافق تماما، بينما 2.9% من الأفراد غير موافقون وما يعادلها غير موافقون تماما على هذه العبارة. وهذا راجع لتناسب البرامج المستخدمة مع العمل لدى الموظفين.

4. البرمجيات والأجهزة المستخدمة في الإدارة المحلية تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة، وأيضا تساهم في إتخاذ القرارات بفعالية

الجدول رقم 11: توزيع الموظفين حسب عبارة 04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	4	3.9	3.9	6.9
	محايد	8	7.8	7.8	14.7
	موافق	42	41.2	41.2	55.9
	موافق تماما	45	44.1	44.1	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 11 الذي يمثل إجابة الموظفين على العبارة الرابعة للمحور الثاني، أن أغلب إجابات الموظفين محل العينة كانت بالموافقة تماما والموافقة على أن البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة وأيضا تساهم في إتخاذ القرارات بفعالية وقد بلغت نسبتهم 44.1% و41.2% أي ما يعادل 45 و42 عامل اختاروا الخانة موافق تماما وموافق، أما المحايدون تقدر نسبتهم بـ 7.8% أي 8 عمال من أصل 102 عامل محل الدراسة . بينما 3.9% من الأفراد غير موافقون و 2.9% غير موافقون تماما على هذه العبارة، وهذا راجع لمساهمة البرامج في تحليل المشاكل وإتخاذ القرارات لتسهيل العمل للموظفين في الإدارة.



5. تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال.

الجدول رقم 12: توزيع الموظفين حسب عبارة 05

تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	4	3.9	3.9	5.9
	محايد	1	1.0	1.0	6.9
	موافق	55	53.9	53.9	60.8
	موافق تماما	40	39.2	39.2	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 12 الذي يمثل إجابة الموظفين على العبارة الخامسة للمحور الثاني، أن أغلب إجابات الموظفين محل العينة كانت بالموافقة والموافقة تماما على أن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال وقد بلغت نسبتهم 53.9% و39.2% أي ما يعادل 55 و40 عامل اختاروا الخانة موافق وموافق تماما، بينما 3.9% و2.0% من الأفراد غير موافقون وغير موافقون تماما على هذه العبارة. أما بالنسبة للمحايدین تقدر نسبتهم ب1.0% أي عامل واحد من أصل 102 عامل محل الدراسة، وهذا راجع لمساهمة نظم المعلومات في توفير المعلومات للموظف في الوقت المناسب وتحقيق الرضا لديهم.

6. تساهم نظم المعلومات في توفير المعلومات الحديثة

الجدول رقم 13: توزيع الموظفين حسب عبارة 06

تساهم نظم المعلومات في توفير المعلومات الحديثة بالبلدية		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	5	4.9	4.9	5.9
	محايد	3	2.9	2.9	8.8
	موافق	56	54.9	54.9	63.7
	موافق تماما	37	36.3	36.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS



نلاحظ من الجدول رقم 13 الذي يمثل إجابة الموظفين على العبارة السادسة للمحور الثاني، أن أغلب إجابات الموظفين محل العينة كانت بالموافقة والموافقة تماما على أن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في توفير المعلومات الحديثة وقد بلغت نسبتهم 54.9% و36.3% أي ما يعادل 56 و37 عامل اختاروا الخانة موافق وموافق تماما، بينما 4.9% و1.0% من الأفراد غير موافقون وغير موافقون تماما على هذه العبارة. أما بالنسبة للمحايدين تقدر نسبتهم ب2.9% أي 3 عمال من أصل 102 عامل محل الدراسة، وهذا راجع لمساهمة نظم المعلومات في توفير المعلومات الحديثة للموظف.

#### 7. قواعد البيانات تساهم في حفظ الكم الهائل منها وفي تبادل المعلومات

الجدول رقم 14: توزيع الموظفين حسب عبارة 07

قواعد البيانات تساهم في حفظ الكم الهائل منها وفي تبادل المعلومات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	3.9	3.9	4.9
	محايد	2	2.0	2.0	6.9
	موافق	51	50.0	50.0	56.9
	موافق تماما	44	43.1	43.1	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 14 الذي يمثل إجابة الموظفين على العبارة السابعة للمحور الثاني، أن أغلب إجابات الموظفين محل العينة كانت بالموافقة والموافقة تماما على أن قواعد البيانات تساهم في حفظ الكم الهائل منها وقد بلغت نسبتهم 50.0% و43.1% أي ما يعادل 51 و44 عامل اختاروا الخانة موافق وموافق تماما، بينما 3.9% و1.0% من الأفراد غير موافقون وغير موافقون تماما على هذه العبارة. أما بالنسبة للمحايدين تقدر نسبتهم ب2.0% أي موظفين من أصل 102 عامل محل الدراسة، وهذا راجع لمساهمة قواعد البيانات في حفظ البيانات الخاصة بالبلدية بكم هائل.



8. قواعد البيانات تساعد في سرعة إسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها

الجدول رقم 15: توزيع الموظفين حسب عبارة 08

قواعد البيانات تساعد في سرعة إسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها					
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	3	2.9	2.9	5.9
	محايد	1	1.0	1.0	6.9
	موافق	59	57.8	57.8	64.7
	موافق تماما	36	35.3	35.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 15 الذي يمثل إجابة الموظفين على العبارة الثامنة للمحور الثاني، أن أغلب إجابات الموظفين محل العينة كانت بالموافقة والموافقة تماما على أن قواعد البيانات تساعد في سرعة إسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها وقد بلغت نسبتهم 57.8% و 35.3% أي ما يعادل 59 و 36 عامل اختاروا الخانة موافق وموافق تماما، بينما 2.9% وما يعادلها من الأفراد غير موافقون وغير موافقون تماما على هذه العبارة. أما بالنسبة للمحايدين تقدر نسبتهم ب 1.0% أي واحد من أصل 102 عامل محل الدراسة، وهذا راجع لمساعدة قواعد البيانات في إسترجاع المعلومات للموظفين عند حاجتهم إليها.

9. تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات، وبتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل

الجدول رقم 16: توزيع الموظفين حسب عبارة 09

تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات وبتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل					
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.9	2.9	2.9
	محايد	6	5.9	5.9	8.8
	موافق	57	55.9	55.9	64.7
	موافق تماما	36	35.3	35.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS



نلاحظ من الجدول رقم 17 الذي يمثل إجابة الموظفين على العبارة 10 للمحور الثاني، أن أغلب إجابات الموظفين محل العينة كانت بالموافقة والموافقة تماما على أن البرامج المستخدمة تتصف بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات وبتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل وقد بلغت نسبتهم 55.9% و35.3% أي ما يعادل 57 و36 عامل اختاروا الخانة موافق وموافق تماما، بينما 5.9% محايدون من الأفراد أما الغير موافقون تماما على هذه العبارة نسبتهم 2.9% ما يقدر ب3 موظفين.

10. توفر الإدارة المحلية أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها

الجدول رقم 17: توزيع الموظفين حسب عبارة 10

توفر الإدارة المحلية أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	5	4.9	4.9	4.9
	محايد	7	6.9	6.9	11.8
	موافق	57	55.9	55.9	67.6
	موافق تماما	32	31.4	31.4	99.0
	13.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 18 الذي يمثل إجابة الموظفين على العبارة 11 للمحور الثاني، أن أغلب إجابات الموظفين محل العينة كانت بالموافقة والموافقة تماما على أن الإدارة المحلية تحرص على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها وقد بلغت نسبتهم 55.9% و31.4% أي ما يعادل 57 و32 عامل اختاروا الخانة موافق وموافق تماما، بينما 6.9% محايدون من الأفراد أما الغير موافقون تماما على هذه العبارة نسبتهم 4.9% أي 5 موظفين.



## المحور الثاني: أسباب ودوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

## 1. تأثير الإجراءات والعمليات المعقدة على زيادة التكلفة

الجدول رقم 18: توزيع الموظفين حسب عبارة 01

تأثير الإجراءات والعمليات المعقدة على زيادة التكلفة					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	2	2.0	2.0	2.9
	محايد	8	7.8	7.8	10.8
	موافق	58	56.9	56.9	67.6
	موافق تماما	33	32.4	32.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين والموافقين تماما على أن تأثير الإجراءات والعمليات المعقدة على زيادة التكلفة تقدر ب 56.9% و 32.4% وهي النسبة الأكبر، أما المحايدون فهم بنسبة 7.8% والغير موافقين على هذه العبارة قدرت نسبتهم ب 2.0% والغير موافقين تماما قدرت ب 1.0% أي واحد من 102 من عينة الدراسة. وهذا يدل على عدم سهولة التحول إلى الإدارة الإلكترونية لأنها مكلفة.

## 2. تتطلب الإجراءات والعمليات المتبعة بذل جهدا كبيرا من طرف الموظفين وتأخذ الكثير من الوقت

الجدول رقم 19: توزيع الموظفين حسب عبارة 02

تتطلب الإجراءات والعمليات المتبعة بذل جهدا كبيرا من طرف الموظفين وتأخذ الكثير من الوقت					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	2	2.0	2.0	3.9
	محايد	6	5.9	5.9	9.8
	موافق	47	46.1	46.1	55.9
	موافق تماما	45	44.1	44.1	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين والموافقين تماما على عبارة 02 "أن الإجراءات والعمليات المتبعة تتطلب بذل جهدا كبيرا من طرف الموظفين وتأخذ الكثير من الوقت" تقدر ب 46.1% و 44.1% وهي النسب الأكبر، أما المحايدون فهم بنسبة 5.9% والغير موافقين والغير موافقين تماما على هذه العبارة نجدهم بنسبة



متمثلة قدرت ب2.0%. وهذا يدل على أن إجراءات التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب مجهود كبير ويأخذ وقت طويل.

### 3. كثرة المشاكل والشكاوي التي غالباً ما تقع بين الموظف والمواطن

الجدول رقم 20: توزيع الموظفين حسب عبارة 03

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماماً	4	3.9	3.9	3.9
	غير موافق	3	2.9	2.9	6.9
	محايد	4	3.9	3.9	10.8
	موافق	55	53.9	53.9	64.7
	موافق تماماً	36	35.3	35.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين والموافقين تماماً على أن كثرة المشاكل والشكاوي التي غالباً ما تقع بين الموظف والمواطن تقدر ب 53.9% و 35.4% وهي نسب متفاوتة، أما المحايدين والغير موافقين تماماً لديهم نسبة متساوية تقدر ب 3.9% والغير موافقين على هذه العبارة قدرت نسبتهم ب 2.9% وهي أقل نسبة. وهذا يدل على الضغط الذي يمارسه المواطن على الموظف جراء التماطل والطوابير الطويلة بسبب الطريقة التقليدية لتسليم الوثائق للمواطن.

### 4. تطبيق القرارات والتوصيات بصعوبة

الجدول رقم 21: توزيع الموظفين حسب عبارة 04

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماماً	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	3	2.9	2.9	4.9
	محايد	8	7.8	7.8	12.7
	موافق	54	52.9	52.9	65.7
	موافق تماماً	35	34.3	34.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين والموافقين تماماً على أن صعوبة تطبيق القرارات والتوصيات بصورة فورية تقدر ب 52.9% و 34.3% وهي نسب متفاوتة، أما المحايدين تقدر نسبتهم ب 7.8% والغير



موافقين والغير موافقين تماما لديهم نسب متقاربة تقدر ب 2.9% و 2.0%. وهذا يدل على أن هناك عراقيل إدارية في تطبيق القرارات والتوصيات بصورة فورية.

### 5. عدم توفير وتوحيد البيانات بين مصالح البلدية

الجدول رقم 22: توزيع الموظفين حسب عبارة 05

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	2	2.0	2.0	3.9
	محايد	4	3.9	3.9	7.8
	موافق	62	60.8	60.8	68.6
	موافق تماما	32	31.4	31.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين على أن عدم توفير وتوحيد البيانات بين مصالح البلدية نسبة كبيرة قدرت ب 60.8% أما نسبة الموافقين تماما 31.4%، بالنسبة للمحايد تقدر نسبتهم ب 3.9% والغير موافقين والغير موافقين تماما لديهم نسب متساوية تقدر ب 2.0%. وهذا يدل على عدم توفر المعلومة وإحتكارها بعشوائية.

### 6. الوقوف على أداء الموظفين بصعوبة

الجدول رقم 23: توزيع الموظفين حسب عبارة 06

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	4	3.9	3.9	3.9
	غير موافق	3	2.9	2.9	6.9
	محايد	6	5.9	5.9	12.7
	موافق	54	52.9	52.9	65.7
	موافق تماما	35	34.3	34.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين على أن صعوبة الوقوف على أداء الموظفين قدرت ب 52.9% أما نسبة الموافقين تماما 34.3%، بالنسبة للمحايد تقدر نسبتهم ب 5.9% والغير موافقين تماما والغير موافقين لديهم نسب متفاوتة تقدر ب 3.9% و 2.9%. وهذا يدل على أنه لا يمكن التحكم في نظام تقييم الأداء.



## 7. تقليل من الأخطاء في الخدمة المقدمة

الجدول رقم 24: توزيع الموظفين حسب عبارة 07

تقليل من الأخطاء في الخدمة المقدمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	2.9	2.9	2.9
	محايد	9	8.8	8.8	11.8
	موافق	54	52.9	52.9	64.7
	موافق تماما	36	35.3	35.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين على أن التقليل من الأخطاء في الخدمة المقدمة قدرت ب 52.9% أما نسبة الموافقين تماما 35.3%، بالنسبة للمحايدين تقدر نسبتهم ب 8.8% والغير موافقين تقدر نسبتهم ب 2.9%. وهذا يدل على أن الطريقة التقليدية لها عدة سلبيات وأخطاء.

8. الإتصال وتبادل المعلومات بين مستويات الإدارة يتم بصعوبة

الجدول رقم 25: توزيع الموظفين حسب عبارة 08

الاتصال وتبادل المعلومات بين مستويات الإدارة يتم بصعوبة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	3.9	3.9	3.9
	غير موافق	4	3.9	3.9	7.8
	محايد	6	5.9	5.9	13.7
	موافق	58	56.9	56.9	70.6
	موافق تماما	30	29.4	29.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين على أن الإتصال وتبادل المعلومات بين مستويات الإدارة يتم بصعوبة نسبة متوسطة تقريبا قدرت ب 56.9% أما نسبة الموافقين تماما 29.4%، بالنسبة للمحايدين تقدر نسبتهم ب 5.9% والغير موافقين والغير موافقين تماما لديهم نسب متساوية تقدر ب 3.9%. وهذا يدل على مركزية القرار وإصدار الأوامر والتعليمات.



### 9. درجة رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها البلدية

الجدول رقم 26: توزيع الموظفين حسب عبارة 09

درجة رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها البلدية		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	5	4.9	4.9	5.9
	محايد	5	4.9	4.9	10.8
	موافق	57	55.9	55.9	66.7
	موافق تماما	34	33.3	33.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين على أن درجة رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها البلدية نسبة متوسطة تقريبا قدرت ب 55.9% أما نسبة الموافقين تماما 33.3%، بالنسبة للمحايدين والغير موافقين لديهم نسبة متساوية تقدر ب 4.9% والغير موافقين تماما لديهم نسب تقدر ب 1.0% أي واحد من 102 من عينة الدراسة. وهذا يدل على أن الخدمات المقدمة في البلدية لا ترضي المواطن ربما للاكتظاظ الدائم في البلدية فأصبحت لا تلبي كل الرغبات.

### 10. هناك ضغوطات من قبل المواطن نحو عمال البلدية

الجدول رقم 27: توزيع الموظفين حسب عبارة 10

هناك ضغوطات من قبل المواطن نحو عمال البلدية		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.9	2.9	2.9
	محايد	6	5.9	5.9	8.8
	موافق	55	53.9	53.9	62.7
	موافق تماما	38	37.3	37.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين على أن هناك ضغوطات من قبل المواطن نحو عمال البلدية نسبة متوسطة تقريبا قدرت ب 53.9% أما نسبة الموافقين تماما 37.3%، بالنسبة للمحايدين تقدر نسبتهم ب 5.9% والغير موافقين تماما لديهم نسب تقدر ب 2.9%. وهذا يدل على الضغط الذي يمارسه المواطن على عمال البلدية.



## 11. تتطلب خدمة المواطن مجهودات شاقة

الجدول رقم 28: توزيع الموظفين حسب عبارة 11

تتطلب خدمة المواطن مجهودات شاقة					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	1	1.0	1.0	2.9
	محايد	6	5.9	5.9	8.8
	موافق	47	46.1	46.1	54.9
	موافق تماما	46	45.1	45.1	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين والموافقين تماما على أن خدمة المواطن تتطلب مجهودات شاقة نسبة متقاربة جدا تقدر ب 46.1% و 45.1% ، أما المحايدون تقدر نسبتهم ب 5.9% والغير موافقين تماما لديهم نسبة تقدر ب 2.0% والغير موافقين على هذه العبارة قدرت نسبتهم ب 1.0% وهي أقل نسبة. وهذا يدل على المجهودات الشاقة التي تقع على عاتق الموظف لخدمته للمواطن.

## 12. يواجه العمال صعوبات أثناء القيام بأعمالهم لخدمة المواطن

الجدول رقم 29: توزيع الموظفين حسب عبارة 12

يواجه العمال صعوبات أثناء القيام بأعمالهم لخدمة المواطن					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	2	2.0	2.0	2.0
	محايد	7	6.9	6.9	8.8
	موافق	56	54.9	54.9	63.7
	موافق تماما	37	36.3	36.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين على أن العمال يواجهون صعوبات أثناء القيام بأعمالهم لخدمة المواطن نسبة متوسطة تقريبا قدرت ب 54.9% أما نسبة الموافقين تماما 36.3%، بالنسبة للمحايدون تقدر نسبتهم ب 6.9% والغير موافقين تماما لديهم نسب تقدر ب 2.0%. وهذا يدل على الصعوبات التي يواجهها العمال في خدمتهم للمواطن.



13. تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه

الجدول رقم 30: توزيع الموظفين حسب عبارة 13

تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	2	2.0	2.0	2.0
	محايد	8	7.8	7.8	9.8
	موافق	53	52.0	52.0	61.8
	موافق تماما	39	38.2	38.2	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين على أن تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه نسبة متوسطة تقريبا قدرت ب 52.0% أما نسبة الموافقين تماما 38.2%، بالنسبة للمحايدین تقدر نسبتهم ب 7.8% والغير موافقين تماما لديهم نسب تقدر ب 2.0%. وهذا يدل على أنه كلما كانت الخدمة أحسن كلما تقرب المواطن أكثر من الإدارة.

14. تمكن جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإدارية

الجدول رقم 31: توزيع الموظفين حسب عبارة 14

تمكن الإدارة المحلية جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإدارية		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	5	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	2	2.0	2.0	6.9
	محايد	9	8.8	8.8	15.7
	موافق	47	46.1	46.1	61.8
	موافق تماما	39	38.2	38.2	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن نسبة الموافقين والموافقين تماما على أن الإدارة تمكن جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإدارية بنسبة متقاربة تقدر ب 46.1% و 38.2% ، أما المحايدین تقدر نسبتهم ب 8.8% والغير موافقين تماما لديهم نسبة تقدر ب 4.9% والغير موافقين على هذه العبارة قدرت نسبتهم ب 2.0%. وهذا يدل على أن الإدارة لديها نفس المعاملة مع كل المواطنين.



خلاصة المحور ومنه نستنتج بأن أغلبية الاجابة على أسئلة ابعاد هذا المحور .  
كانت الإجابة بأكبر نسبة موافق، ونسبة غير موافق تماما أصغر نسبة.

المحور الثالث: إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية:

البعد الأول: تمتلك البلدية الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم 32: توزيع الموظفين حسب عبارة 01

لدى البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة وملائمة لتوظيف الإدارة الإلكترونية		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	6	5.9	5.9	5.9
	غير موافق	10	9.8	9.8	15.7
	محايد	8	7.8	7.8	23.5
	موافق	29	28.4	28.4	52.0
	موافق تماما	49	48.0	48.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

- تشير نتائج هذا الجدول إلى أن الأغلبية الموظفين موافقين تماما أن للبلدية أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة وملائمة لتوظيف الإدارة الإلكترونية وقدرت النسبة المئوية 48 بالمئة ولقد احتلت المرتبة الأولى ثم تليها المرتبة الثانية الإجابة بموافق والتي تمثلت نسبتها بـ 28 بالمئة، أما فيما يخص الإجابة بغير موافق تمثلت بنسبة 9,8 بالمئة و تمثلت نسبة محايد بـ 7,8 بالمئة، أما غير موافق تماما تمثلت بالأقلية، و تمثلت بنسبة 5,9 بالمئة وهذا راجع بأن البلدية تمتلك أجهزة ومعدات تكنولوجيا متطورة التي تخدم الفرد.

الجدول 33: توزيع الموظفين حسب العبارة 02

تطور البلدية برمجية مختلفة تساهم في توظيف الإدارة الإلكترونية		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	6	5.9	5.9	5.9
	غير موافق	6	5.9	5.9	11.8
	محايد	4	3.9	3.9	15.7
	موافق	45	44.1	44.1	59.8
	موافق تماما	41	40.2	40.2	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

- نلاحظ من خلال هذه الجدول أن تطور البلدية برمجيات مختلفة تساهم في توظيف الإدارة الإلكترونية حيث قدرت نسبة موافق بـ 44,1 بالمئة، في حين بلغت الإجابة بموافق تماما بـ 40,2 وتليها نسبة غير



موافق تماما وغير موافق بنسبة 5,9 بالمئة، وفي ما يخص محايد تمثل الأقلية بنسبة 3,9 بالمئة وهذا راجع إلى أن تطور البلدية تساهم في توظيف الإدارة الإلكترونية.

الجدول 34: توزيع المبحوثين حسب العبارة 03

توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	8	7.8	7.8	7.8
	غير موافق	3	2.9	2.9	10.8
	محايد	8	7.8	7.8	18.6
	موافق	40	39.2	39.2	57.8
	موافق تماما	43	42.2	42.2	100.0
Total		102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية أن الإجابة بموافق تماما ، قدرت ب 22,2 بالمئة تليها الإجابة بموافق حيث بلغت نسبتها 39,2 بالمئة تتبعها الإجابة محايد وغير موافق تماما نسبة 7,8 وأدنى إجابة كانت بغير موافق حيث قدرت نسبتها ب 2,9 ، وهذا يدل على أن توفر التقنيات اللازمة يحقق الخدمات الإلكترونية.

الجدول 35: توزيع المبحوثين حسب العبارة 04

تحرص البلدية على تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	7	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	4	3.9	3.9	10.8
	محايد	8	7.8	7.8	18.6
	موافق	44	43.1	43.1	61.8
	موافق تماما	39	38.2	38.2	100.0
Total		102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح هذا الجدول أن البلدية تحرص على تبني كل ما هو جديد في البرامج وتطبيقات حيث بلغت سنة موافق ب 4,3 بالمئة تليها الإجابة بموافق تماما قدرت نسبتها ب 38,2، تليها الإجابة بمحايد نسبتها بلغت 7,8 بالمئة وبعدها نسبة غير موافق تماما ب 6,9 بالمئة وكان الإجابة بغير موافق التي كانت بنسبة 3,9 بالمئة ومنه فإن البلدية تتبنى ما هو جديد في البرامج والتطبيقات.



الجدول 36: توزيع الموظفين حسب العبارة 05

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	8	7.8	7.8	7.8
	غير موافق	4	3.9	3.9	11.8
	محايد	11	10.8	10.8	22.5
	موافق	47	46.1	46.1	68.6
	موافق تماما	30	29.4	29.4	98.0
	44.00	1	1.0	1.0	99.0
	55.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

- يمثل الجدول أن البلدية تطبق البرمجيات المضادة للفيروسات لحماية البيانات والبرمجيات لقد احتلت موافق المرتبة الأولى بنسبة 61 بالمئة تليها مرحلة موافق تماما التي قدرت نسبتها ب 29,4 وكانت نسبة محايد في هذا الجدول تليها الإجابة بغير موافق تماما التي بلغت نسبتها ب 7,8 وقدرت نسبة غير موافق كأقل نسبة 3,9 بالمئة وتسعى البلدية لوضع برمجيات مضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات.

الجدول 37: توزيع الموظفين حسب العبارة 06

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	7	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	4	3.9	3.9	10.8
	محايد	10	9.8	9.8	20.6
	موافق	47	46.1	46.1	66.7
	موافق تماما	33	32.4	32.4	99.0
	43.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول توفر البلدية على الخبرات اللازمة لأمن البيانات أي اختراق غير مشروع للمعلومات تراوحت أكبر نسبة ب 46 بالمئة بالإجابة بموافق، وتليها الإجابة بموافق تماما حيث بلغت نسبتها 32,4 بالمئة تتبعها الإجابة بمحايد التي قدرت نسبتها ب 9,8 وبعدها الإجابة بغير موافق تماما قدرت نسبتها ب 6,8 وكأقل إجابة بغير موافق ب 3,9 ومنه فإن البلدية تسعى لتوفير الخبرات اللازمة لمنع الاختراقات غير مشروعة .



الجدول 38: توزيع المبحوثين حسب العبارة 07

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	7	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	5	4.9	4.9	11.8
	محايد	7	6.9	6.9	18.6
	موافق	47	46.1	46.1	64.7
	موافق تماما	36	35.3	35.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول بأن البلدية تستدل الكلمات الخاصة بالموظفين بشمل دوري حيث كانت الإجابة بموافق في هذا الجدول الأكبر نسبة قدرت ب 46,1 بالمئة وتتبعها الإجابة بموافق تماما قدرت نسبتها ب 35,3 وبعدها تليها الإجابة بمحايد وغير م وافق تماما ب6,9 كأصغر نسبة بالإجابة بغير موافق قدرت ب 4,9 ومنه ينصح لنا استبدال البلدية الخاصة بالمواطنين.

الجدول 39: توزيع الموظفين حسب العبارة 08

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	6	5.9	5.9	5.9
	غير موافق	2	2.0	2.0	7.8
	محايد	13	12.7	12.7	20.6
	موافق	50	49.0	49.0	69.6
	موافق تماما	30	29.4	29.4	99.0
	44.00	1	1.0	1.0	100.0
Total	102	100.0	100.0		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن تمتلك البلدية آلية الاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطيل الحسابات الآلية أن أغلبية الموظفين اجابوا بموافق و قدرت نسبتها ب 49,0 بالمئة وتتبعها بموافق تماما بنسبة 29,4 ، تليها الإجابة بمحايد حيث قدرت نسبتها ب 12,7، وكانت الإجابة بغير موافق تماما نسبتها ب 5,9 بالمئة وكأصغر نسبة للإجابة بغير موافق تماما نسبتها ب 2 بالمئة فمنه أن البلدية لها القدرة على استعادة البيانات أو تلفها .



البعد الثاني: واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة المحلية:

الجدول 40: توزيع الموظفين حسب العبارة 09

تتوفر في الإدارة المحلية-البلدية - موارد بشرية مؤهلة (عاملين) قادرة على التنفيذ الإلكتروني لعمليات الإدارة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	5	4.9	4.9	5.9
	محايد	9	8.8	8.8	14.7
	موافق	59	57.8	57.8	72.5
	موافق تماما	27	26.5	26.5	99.0
	53.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح هذا الجدول تتوفر في الادارة المحلية البلدية موارد بشرية مؤهلة (عاملين) قادرة على التنفيذ الإلكتروني لعمليات الإدارة، وكانت أكبر سنة هنا كانت بالإجابة بموافق 57,8 بالمئة تليها الإجابة بموافق تماما نسبتها 26,5 بالمئة وتتبعها الإجابة بمحايد التي قدرت نسبتها 8,8 بالمئة وبعدها الإجابة بغير موافق نسبتها 4,9 بالمئة وكأخر سنة في هذا بغير موافق تماما ومنه توفر موارد بشرية بإدارة المحلية .

الجدول 41: توزيع المبحوثين حسب العبارة 10

تنظم البلدية لإطاراتها وموظفيها باستمرار دورات تكوينية خاصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	4	3.9	3.9	5.9
	محايد	10	9.8	9.8	15.7
	موافق	61	59.8	59.8	75.5
	موافق تماما	25	24.5	24.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

- يمثل هذا الجدول ان البلدية تنظم لإطاراتها وموظفيها بإستمرار دورات تكوينية ويتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الإجابة بموافق كأكبر نسبة 59,8 بالمئة وتليها موافق تماما 24,5 بالمئة وبعدها محايد ب 9,8 وبعد ذلك كانت الإجابة بغير موافق نسبتها كنت ب 3,9 وتتبعها أصغر نسبة ب 2,9 في هذا الجدول ثابت كانت بالإجابة بغير موافق تماما ومنه يتضح لنا أن البلدية تسعى من أجل تحسين قدرات الموظفين.



الجدول 42: توزيع مجتمع الدراسة حسب العبارة 11

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	4	3.9	3.9	6.9
	محايد	13	12.7	12.7	19.6
	موافق	59	57.8	57.8	77.5
	موافق تماما	23	22.5	22.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح هذا الجدول وأن هناك اجراءات أمنية سريعة لمواجهة المشاكل الإلكترونية التي تتوفر بالبلدية وأكبر نسبة 57,5 بإجابة موافق تليها اجابة بموافق تماما وقدرت نسبتها ب 22,5 وتليها بعد ذلك الإجابة بغير موافق 3,9 بالمئة وكأصغر نسبة في هذا الجدول في هذا الجدول 2,9 بالمئة كانت من خلل الاجابة بغير موافق تماما، ومنه تسعى المؤسسة لمواجهة الاختلالات الإلكترونية.

الجدول 43: توزيع مجتمع الدراسة حسب العبارة 12

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	5	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	5	4.9	4.9	9.8
	محايد	12	11.8	11.8	21.6
	موافق	53	52.0	52.0	73.5
	موافق تماما	27	26.5	26.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول التالي أن لدى البلدية بدائل فورية عند وجود خلل في الأنظمة الإلكترونية، أن الأولى قدرت بنسبة موافق 52 بالمئة وتليها احالة بموافق تماما وقدرت نسبتها ب 26,5، وبعد ذلك محايد بنسبة 11,8 بالمئة، وبعدها كانت الإجابة بغير موافق وبغير موافق تماما متساوية نسبة 4,9 بالمئة ومنه للبلدية بدائل فورية لتسهيل المحاولات في حالة وجود خلل.



الجدول 44: توزيع المبحوثين حسب العبارة 13

الاجراءات الإدارية الرسمية للبلدية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة لها إلكترونيا		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	5	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	8	7.8	7.8	12.7
	محايد	10	9.8	9.8	22.5
	موافق	53	52.0	52.0	74.5
	موافق تماما	26	25.5	25.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول الآتي الإجراءات الإدارية الرسمية للبلدية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة لها إلكترونيا بنسبة الموفق كانت 52,0 بالمئة تليها الاجابة بموافق تماما 25,5 بالمئة وبعدها اجابة بمحايد وكانت نسبته غير موافق 7,8 بالمئة وكانت اصغر قيمة هنا بغير موافق تماما نسبته 4,9 ومنه تسمح البلدية بإنجاز النشاطات المختلفة .

الجدول 45: توزيع المبحوثين حسب العبارة 14

تتبنى البلدية منهج مشاركة الجميع في التخطيط الذي يضمن استمراريته كعملية ديناميكية		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	8	7.8	7.8	7.8
	غير موافق	4	3.9	3.9	11.8
	محايد	13	12.7	12.7	24.5
	موافق	55	53.9	53.9	78.4
	موافق تماما	22	21.6	21.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يمثل تبني البلدية منهج مشاركة الجميع في التخطيط الذي يضمن استمرارية كعملية ديناميكية الإجابة بموافق 53,9 بالمئة وتليها نسبة موافق تماما 21,6 بالمئة وبعد ذلك نسبة محايد 12,7 بالمئة وكأقل قيمة كانت نسبة بالإجابة بغير موافق 3,9 بالمئة ومنه يتضح أن البلدية تتبنى منهج المشاركة في استمرارية.



الجدول 46: توزيع الموظفين حسب العبارة 15

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	7	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	3	2.9	2.9	9.8
	محايد	14	13.7	13.7	23.5
	موافق	46	45.1	45.1	68.6
	موافق تماما	32	31.4	31.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن البلدية تعتمد على التنظيم الإلكتروني القائم على الهيكل التنظيمي ويوضح هذا الجدول أن أكبر نسبة بالإجابة بموافق تماما 31,4 ، تليها نسبة المحايد ب 13,7 بعد ذلك كانت الإجابة بغير موافق تماما 6,9 بالمئة وكأقل نسبة هنا كانت بالإجابة بغير موافق 2,6 بالمئة ومنه فإن البلدية تعتمد على التطبيق الإلكتروني.

الجدول 47: توزيع المبحوثين حسب العبارة 16

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	10	9.8	9.8	9.8
	غير موافق	2	2.0	2.0	11.8
	محايد	11	10.8	10.8	22.5
	موافق	46	45.1	45.1	67.6
	موافق تماما	33	32.4	32.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

- يمثل الجدول التالي أن البلدية تعتمد على الخبرات الاستشارية في ممارسة الأعمال الإلكترونية وقدرت أكبر نسبة ب 45,1 الإجابة بموافق تليها الإجابة بموافق تماما 32,4 بالمئة وتتبعها الإجابة بمحايد نسبة 10,8 بعد ذلك الإجابة بغير موافق تماما ب 9,8 وكأقل قيمة كانت بالإجابة بغير موافق 2,0 بالمئة ومنه يتضح لنا فإن الإدارة المحلية تعتمد على الخبرات الاستشارية.



الجدول 48: توزيع الموظفين حسب العبارة 17

تعتمد البلدية على مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان تحقيق الاشراف والرقابة المستمرة على الأفراد العاملين					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	9	8.8	8.8	8.8
	غير موافق	4	3.9	3.9	12.7
	محايد	11	10.8	10.8	23.5
	موافق	50	49.0	49.0	72.5
	موافق تماما	28	27.5	27.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول التالي أن البلدية تعتمد على مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان تحقيق إشراف والرقابة المستمرة على الأفراد والعاملين ، ويبين هذا الجدول ان نسبة الموافق أعلى نسبة، وقدرت بنسبة 49,9 بالمئة تليها الإجابة بموافق تماما 8,8 بالمئة وأصغر نسبة كنت بالإجابة بغير موافق 3,9 بالمئة ومنه فأن البلدية تعتمد على الرقابة المستمرة للعاملين.

الجدول 49: توزيع الموظفين حسب العبارة 18

تعالج الإدارة المحلية الانحرافات الحاصلة في الأعمال الخاصة بها بشكل فوري بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	9	8.8	8.8	8.8
	غير موافق	4	3.9	3.9	12.7
	محايد	12	11.8	11.8	24.5
	موافق	53	52.0	52.0	76.5
	موافق تماما	24	23.5	23.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن البلدية تعالج الانحرافات الحاصلة في الأعمال بشكل فوري باعتماد على تكنولوجيا المعلومات ويوضح لنا أن أكبر نسبة قدرت ب 52,0 الإجابة موافق، تليها نسبة محايد وقدرت ب 11,8 بالمئة وبعدها قدرت الإجابة بغير موافق تماما ب 8,8 وكانت أصغر سنة في هذا الجدول بالإجابة بغير موافق ب 3,9 بالمئة ومنه فإن الجدول يبين مدى فورية اعتماد على تكنولوجيا المعلومات.



الجدول 50: توزيع المبحوثين حسب العبارة 19

الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية تتناسب مع الإمكانيات التكنولوجية المتاحة لها		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	8	7.8	7.8	10.8
	محايد	10	9.8	9.8	20.6
	موافق	56	54.9	54.9	75.5
	موافق تماما	25	24.5	24.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يمثل هذا الجدول أن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية تتناسب مع الإمكانيات التكنولوجية المتاحة لها وبالنسبة للإجابة بموافق 54,9 يليها نسبة الإجابة بموافق تماما 24,5 ويتضح أن نسبة المحايد 9,8 بالمئة وبعدها كانت الإجابة بغير موافق 7,8 بالمئة وأقل نسبة كانت بغير موافق تماما 2,9 ومنه يتضح لنا من خلال الجدول أن الخدمات التي تقدم من طرف البلدية تتناسب مع الإمكانيات التكنولوجية.

الجدول 51: توزيع الموظفين حسب العبارة 20

يتلقى الموظفون تحفيزات مادية ومعنوية على مساهمتهم في ترقية جهود تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	7	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	3	2.9	2.9	9.8
	محايد	8	7.8	7.8	17.6
	موافق	53	52.0	52.0	69.6
	موافق تماما	31	30.4	30.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول التحفيزات المادية والمعنوية التي يتلقاها الموظفون ومساهمتها في ترقية جهود تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية أن أكبر نسبة قد قدرت ب 52,0 بالمئة بالإجابة بموافق ، وبعدها كانت النسبة موافق تماما 30,4 بالمئة وبعد ذلك تليها نسبة المحايد 7,8 وكانت الإجابة بغير موافق تماما ب 6,9 بالمئة وكأصغر نسبة 2,9 ومنه فإن الموظفين يساهمون في ترقية الإدارة الإلكترونية.



الجدول 52: توزيع الموظفين حسب العبارة 21

تعمل الإدارة المحلية على تدعيم الميزانية المخصصة للاقتناء وتشغيل أنظمة الإعلام الآلي في مصالحها الإدارية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	8	7.8	7.8	7.8
	غير موافق	4	3.9	3.9	11.8
	محايد	11	10.8	10.8	22.5
	موافق	55	53.9	53.9	76.5
	موافق تماما	23	22.5	22.5	99.0
	44.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول الآتي أن الإدارة المحلية تعمل على تدعيم الميزانية المخصصة للاقتناء وتشغيل أنظمة الإعلام الآلي في مصالحها الإدارية وقدرت أكبر نسبة بموافق 53,9 وتتبعها نسبة موافق تماما ب 22,5 بالمئة وتليها نسبة محايد ب 10,8 وبعدها نسبة غير موافق تماما ب 7,8 وبعد ذلك تتبعها نسبة غير موافق تماما بنسبة 3,9 كأصغر نسبة أو منه فإن الإدارة تعمل على تدعيم الميزانية المخصص للاقتناء أنظمة الإعلام.

البعد الثالث: فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية -البلدية-:

الجدول 53: توزيع الموظفين حسب العبارة 22

الحد من الاستخدام الورقي في الأعمال الإدارية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	5	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	3	2.9	2.9	7.8
	محايد	10	9.8	9.8	17.6
	موافق	53	52.0	52.0	69.6
	موافق تماما	31	30.4	30.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يمثل هذا الجدول الحد من استخدام الورق في الاعمال الادارية حيث قدرت أكبر نسبة الاجابة بموافق 52,0 بالمئة تليها الإجابة بموافق تماما ب 30,4 بالمئة حيث قدرت نسبة الاجابة بمحايد ب 9,8 بالمئة ونسبة الاجابة بغير موافق تماما ب 4,9 بالمئة وكأقصى نسبة لهذا الجدول قدرت ب 2,9 بالمئة ومنه فإن الجدول بين أن الأعمال في الإدارات يقلل من استخدام الأوراق.



الجدول 54: توزيع الموظفين حسب العبارة 23

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	6	5.9	5.9	5.9
	غير موافق	5	4.9	4.9	10.8
	محايد	9	8.8	8.8	19.6
	موافق	50	49.0	49.0	68.6
	موافق تماما	32	31.4	31.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول تخفيض تكلفة الخدمة الإدارية، حيث بلغت الاجابة بموافق 49,0 بالمئة، تتبعها الإجابة بموافق تماما 31,4 بالمئة، وتليها الإجابة بمحايد 8,8 بالمئة، وكانت نسبة الاجابة في هذا الجدول بغير موافق تماما 5,9 بالمئة وكأقل قيمة كانت بإجابة بغير موافق ومنه فالجدول يحفظ من تكلفه الخدمة الإدارية.

الجدول 55: توزيع الموظفين حسب العبارة 24

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	5	4.9	4.9	7.8
	محايد	8	7.8	7.8	15.7
	موافق	48	47.1	47.1	62.7
	موافق تماما	38	37.3	37.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال جدول زيادة الكفاءات وفعالية العمل الاداري بالبلدية أن نسبة 47,1 بالمئة بالإجابة بموافق تليها الاجابة بموافق تماما 37,3 بالمئة حيث بلغت الاجابة بمحايد نسبة 7,8 بالمئة وقدرت الاجابة بغير موافق 4,9 وكأقل قيمة في هذا الجدول كانت بالإجابة بغير موافق تماما نسبتها 2,9 بالمئة ومنه نستنتج العمل الإداري ذو كفاءة وفعالية فالعمل الاداري.



الجدول 56: توزيع مجتمع الدراسة حسب العبارة 25

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	3.9	3.9	4.9
	محايد	9	8.8	8.8	13.7
	موافق	50	49.0	49.0	62.7
	موافق تماما	38	37.3	37.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح هذا الجدول تبادل المعلومات فيما بين الادارات وبين العاملين بسهولة من خلال تطبيق نظام الشبكات حيث بلغت أكبر نسبة بإجابة موافق 49,0 بالمئة ونسبة بإجابة موافق 49,0 بالمئة ونسبة الاجابة بغير موافق تماما من 37,3 بالمئة ونسبة الاجابة بمحايد 8,8 بالمئة، تليها الاجابة بغير موافق 3,9 بالمئة وكأصغر قيمة في هذا الجدول 1,0 بالمئة، ومنه نستنتج السهولة في تبادل المعلومات بين الادارات وبين العاملين.

الجدول 57: توزيع مجتمع الدراسة حسب العبارة 26

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	2	2.0	2.0	2.9
	محايد	7	6.9	6.9	9.8
	موافق	60	58.8	58.8	68.6
	موافق تماما	32	31.4	31.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح هذا الجدول زيادة القدرة على تخزين المعلومات وتأمينها، بلغت الإجابة بموافق 58,8 بالمئة والإجابة بموافق تماما 31,4 بالمئة، وقدرت الإجابة بمحايد 6,9 بالمئة اتبعتها الاجابة بغير موافق تماما 2,0 بالمئة ومنه نستنتج أنها تقوم بتخزين المعلومات وتأمينها بشكل جيد.



الجدول 58: توزيع المبحوثين حسب العبارة 27

اتخاذ القرارات المسبقة راجع لسرعة واسترجاع ومعالجة البيانات والمعلومات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.0	2.0	2.0
	محايد	7	6.9	6.9	8.8
	موافق	59	57.8	57.8	66.7
	موافق تماما	34	33.3	33.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن اتخاذ القرارات المسبقة راجع لسرعة ومعالجة البيانات والمعلومات، حيث بلغت أكبر نسبة بإجابة موافق 57,8 بالمئة واجابة موافق تماما 33,3 بالمئة وقدرت الاجابة بمحايد 6,9 بالمئة وأصغر قيمة بإجابة غير موافق 2,0 بالمئة، ومنه نستنتج أن إتخاذ القرارات المسبقة راجع لسرعة وإسترجاع ومعالجة المعلومات والبيانات.

الجدول 59: توزيع المبحوثين حسب العبارة 28

الانجاز السريع لمختلف الإجراءات والأعمال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	2.0	2.0	2.0
	محايد	7	6.9	6.9	8.8
	موافق	57	55.9	55.9	64.7
	موافق تماما	36	35.3	35.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال جدول الانجاز السريع لمختلف الاجراءات والأعمال أن أكبر نسبة بإجابة موافق 55,9 بالمئة واجابة موافق تماما 35,3 بالمئة، حيث قدرت الاجابة بمحايد 6,9 بالمئة وكأقل نسبة في هذا الجدول 2,0 ومنه نستنتج السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية داخل وخارج البلدية.



الجدول 60: توزيع المبحوثين حسب العبارة 29

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	محايد	8	7.8	7.8	7.8
	موافق	59	57.8	57.8	65.7
	موافق تماما	35	34.3	34.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال جدول تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية حيث كانت أكبر نسبة بإجابة موافق 57,8 بالمئة وبلغت نسبة موافق تماما 34,3 بالمئة وكأقل قيمة بإجابة بغير موافق تماما لم تتوفر في هذا الجدول وهذا راجع للقضاء على تعقيدات العمل اليومية.

الجدول 61: توزيع الموظفين حسب العبارة 30

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق	2	2.0	2.0	2.0
	محايد	6	5.9	5.9	7.8
	موافق	52	51.0	51.0	58.8
	موافق تماما	42	41.2	41.2	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال جدول استمرارية عمل الإدارة المحلية البلدية على مدار الساعة حيث قدرت الإجابة بموافق 51,0 بالمئة وبلغت الإجابة بموافق تماما 41,2 بالمئة وكانت نسبة الإجابة بمحايد 5,9 بالمئة، وكأصغر قيمة بإجابة غير موافق تماما 2,0 بالمئة ومنه فإن هذا الجدول بين استمرارية العمل في الإدارة المحلية -البلدية-.



الجدول 62: توزيع الموظفين حسب العبارة 31

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	3	2.9	2.9	4.9
	محايد	7	6.9	6.9	11.8
	موافق	52	51.0	51.0	62.7
	موافق تماما	38	37.3	37.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح لنا هذا الجدول زيادة فعالية الادارية من خلال تنظيم وتسهيل سرعة إعداد ورفع التقارير فإن أكبر نسبة 51,0 بالمئة بإجابة موافق، وقدرت إجابة موافق تماما 37,3 بالمئة، تليها الاجابة بمحايد 6,9 ونسبة الاجابة بغير موافق 2,9 بالمئة و 2,0 بالمئة كأصغر نسبة بإجابة غير موافق تماما، ومنه نستنتج أن الرقابة الإدارية تعمل على تنظيم وتسهيل ورفع التقارير.

البعد الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية -البلدية-

الجدول 63: توزيع الموظفين حسب العبارة 32

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	3.9	3.9	4.9
	محايد	8	7.8	7.8	12.7
	موافق	45	44.1	44.1	56.9
	موافق تماما	43	42.2	42.2	99.0
	45.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال جدول عدم وجود التخطيط السليم لعملية الانتقال نحو الادارة الإلكترونية أن أكبر نسبة بإجابة موافق 44,1 بالمئة تليها نسبة الاجابة بموافق تماما 42,1 بالمئة حيث قدرت الاجابة بمحايد 7,8 بالمئة وكأصغر نسبة بإجابة غير موافق تماما 1,0 بالمئة ومنه فإن الجدول يبين انعدام التخطيط للانتقال نحو الادارة الإلكترونية.



الجدول 64: توزيع الموظفين حسب العبارة 33

ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	5	4.9	4.9	5.9
	محايد	5	4.9	4.9	10.8
	موافق	49	48.0	48.0	58.8
	موافق تماما	42	41.2	41.2	100.0
	Total		102	100.0	100.0

يوضح هذا الجدول ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية حيث قدرت نسبة الاجابة بموافق 48,0 بالمئة ونسبة الاجابة بموافق تماما 41,2 بالمئة حيث بلغت نسبة محايد وغير موافق وكأصغر نسبة كانت بإجابة غير موافق تماما 1,0 بالمئة ومنه فإن الجدول غير مبالي بالإدارة الإلكترونية .

الجدول 65: توزيع الموظفين حسب العبارة 34

ضعف البنية التحتية (الحواسيب، البرامج، الشبكات، وسائل الاتصال) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	4	3.9	3.9	3.9
	غير موافق	3	2.9	2.9	6.9
	محايد	7	6.9	6.9	13.7
	موافق	48	47.1	47.1	60.8
	موافق تماما	40	39.2	39.2	100.0
	Total		102	100.0	100.0

يشير هذا الجدول الى أن ضعف البنية التحتية (الحواسيب، البرامج، الشبكات، وسائل لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية) وكانت أكبر نسبة الإجابة بموافق وقدرت ب 47,1 وتليها نسبة الاجابة بموافق تماما بنسبة 42,2 بالمئة تتبعها نسبة الإجابة بمحايد بنسبة 6,9 بالمئة وبعدها الاجابة بغير موافق تماما ب 3,9 بالمئة وبعد ذلك نسبة الإجابة ب 2,9 بالمئة ومنه فإن الجدول يبين ضعف البنية التحتية لتطبيق الادارة الإلكترونية.



الجدول 66: توزيع المبحوثين حسب العبارة 35

صعوبة مسايرة سرعة التغيرات في التكنولوجيا					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	3.9	3.9	3.9
	غير موافق	3	2.9	2.9	6.9
	محايد	7	6.9	6.9	13.7
	موافق	44	43.1	43.1	56.9
	موافق تماما	43	42.2	42.2	99.0
	54.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

يبين الجدول أن صعوبة مسايرة سرعة التغيرات في التكنولوجيا، وحيث بلغت الإجابة بموافق 43,1 بالمئة وبعدها تتبعها نسبة موافق تماما ب 42,2 بالمئة. تليها نسبة الإجابة بغير موافق 6,9 بالمئة وبعد ذلك بلغت الإجابة بغير موافق تماما ب 3,9 بالمئة وتتبعها الإجابة بغير موافق ب 2,9 بالمئة ومنه فإن الجدول يبين صعوبة سرعة التغيرات في التكنولوجيا.

الجدول 67: توزيع المبحوثين حسب العبارة 36

نقص الدورات التكوينية في تقنيات الإدارة الإلكترونية الخاصة بالموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.0	1.0	1.0
	محايد	8	7.8	7.8	8.8
	موافق	45	44.1	44.1	52.9
	موافق تماما	47	46.1	46.1	99.0
	45.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ويتضح لنا من خلال الجدول نقص الدورات التكوينية في تقنيات الإدارة الإلكترونية الخاصة بالموظفين وكانت الإجابة بموافق هي أكبر نسبة ب 50 بالمئة وتتبعها نسبة الإجابة بموافق تماما 43,1 وتليها الإجابة بمحايد 6,9 بالمئة ومنه فإن الجدول يبين ضعف الميزانية الخاصة بتكوين الموظفين.



الجدول 68: توزيع مجتمع الدراسة حسب العبارة 37

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	1	1.0	1.0	2.9
	محايد	4	3.9	3.9	6.9
	موافق	49	48.0	48.0	54.9
	موافق تماما	46	45.1	45.1	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح جدول قلة الكوادر المؤهلة والكفيلة بدفع عجلة تحول بسرعة أن أكبر نسبة كانت بإجابة موافق 48,0 بالمئة تليها نسبة الاجابة بموافق تماما 45,1 وقدرت نسبة محايد ب 3,9 بالمئة ونسبة غير موافق تماما 2,0 بالمئة وقدرت أصغر نسبة ب1,0 بالمئة، ومنه نستنتج أن قلة الكوادر البشرية لا تدفع بالتحول.

الجدول 69: توزيع المبحوثين حسب العبارة 38

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق	1	1.0	1.0	1.0
	محايد	4	3.9	3.9	4.9
	موافق	44	43.1	43.1	48.0
	موافق تماما	53	52.0	52.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح هذا الجدول عدم توفر الاستفادة من الخبرات في مجال الإدارة الالكترونية بأن أكبر نسبة بإجابة موافق تماما 52,0 بالمئة تليها نسبة الإجابة ب 43,1 بالمئة ونسبة الاجابة بمحايد 3,9 بالمئة وكأصغر نسبة كانت بإجابة غير موافق 1,0 ومنه فإن الجدول يبين نقص فرص الاستفادة من الخبرات في مجال الادارة الإلكترونية.



الجدول 70: توزيع الموظفين حسب العبارة 39

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	3	2.9	2.9	5.9
	محايد	4	3.9	3.9	9.8
	موافق	42	41.2	41.2	51.0
	موافق تماما	50	49.0	49.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول عدم معرفة التقنيات الحديثة تأثر على الموظفين أن أكبر اجابة كانت بموافق تماما ب 50 بالمئة تليها الاجابة بموافق 41,2 ونسبة محايدة 3.9 بالمئة ونسبتي غير موافق وغير موافق تماما 2,9 كأصغر نسبة، ومنه نستنتج تأثر الموظفين لعدم معرفتهم لتقنيات الحديثة.

#### 5- النتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع إستراتيجية تنفيذ الإدارة الالكترونية بالإدارة المحلية ( البلدية )

- السعي من الحد في استخدام الأوراق من الأكفال الإدارية.
- القضاء على مظاهر الفساد والبيروقراطية.
- السرعة في استخراج البيانات والمعلومات.
- للنجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب توفير مختلف الجوانب المادية و غيرها من المتطلبات.
- التخلص من الأساليب التقليدية المعتمدة في تقديم الخدمات، وتوفير البيئة المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

# خاتمة



## خاتمة:

وفي ختام دراستنا نرى أن هناك تطور تدريجي في مجال الإدارة والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للحاق بموكب الدول المتطورة، وهذا بتبني تكنولوجيات الإتصال والمعلومات في جميع المجالات سواء الخاصة أو العمومية، وللوصول إلى ذلك لابد من إتباع إستراتيجية وتوفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاح هذا التغيير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا الحديثة عبر توفير بنية تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات.

ولنرى مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية التي أصبحت محل إهتمام كل المؤسسات الإدارية وغيرها خاصتنا الإدارة المحلية، ومن خلال محل دراستنا بالبلدية حاولنا أن نلتمس ذلك التطبيق، حيث يظهر نجاحه إلى حد ما في الشباك الإلكتروني وهذا راجع لتطوير وتسريع إنجاز الوثائق الإلكترونية كجوازات السفر وبطاقة التعريف البيومترية والبطاقة الرمادية وغيرها من الوثائق، وهذا ما يعود بالفائدة على الحكومة والمواطن والموظف على حد سواء، وذلك بعصرنة الإدارة وتقريبها من المواطن، وتحسينها المستمر لنوعية خدماتها العمومية المقدمة للمواطن.

وهذا كله لا ينفى وجود عدة عوائق تحول دون تطبيقها، كضعف الجاهزية وضعف التجاوب مع الإدارة الإلكترونية وغيرها من الصعوبات التي ترتبط بالجانب الإداري والتقني والمادي والبشري التي يلزم تجاوزها، بالجهد والدعم للوصول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمائية كالبليدية من خلال وضع إستراتيجية محكمة وناجحة.



المصادر  
والمراجع



### - قائمة المصادر والمراجع:

- الكتب:

1. إبراهيم سليمان: الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
2. إبراهيم عبد المجيد: أسس البحث العلمي في إعداد الرسائل الجامعية، دار الوراق للنشر، عمان، 2000.
3. أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
4. أحمد رشيد: مقدمة في الإدارة المحلية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.
5. أحمد علي صالح وعادل حرحوش الفرجي: الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2007.
6. أحمد فتحي الحيت: مبادئ الإدارة الإلكترونية، عمان، د.س.ن.
7. إدريس وائل والغالي طاهر محسن: الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. أيمن عودة: الإدارة المحلية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
9. باديس بن حدة: الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي دراسة مقارنة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016.
10. بسام عبد العزيز الحمادي، وليد بن سليمان الحمضي: الحكومة الإلكترونية الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، 2003.
11. ثابت عبد الرحمان إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
12. الجبت أحمد فتحي: مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد، عمان، 2014.
13. حافظ بدوي هناء: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر.
14. حسن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
15. خالد علي سمارة: تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها، دراسة مقارنة، مطبعة أطلس، القاهرة، 1984.
16. خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، د.د.ن، 2010.
17. الخالدي محمد محمود: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
18. خير الدين غسان مدحت: مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.



19. دويدري رجاء وحيد: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر للنشر، بيروت، 2000.
20. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
21. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 13.
22. رفيذة خطاب: إدارة الأعمال الإلكترونية، دار أمجد لنشر والتوزيع، عمان، 2016.
23. سامي حسن ونجم عبد الله: الإدارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2014.
24. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، د.د.ن، د.س.ن.
25. سوسن زهير المهدي: تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011.
26. السيد محمد إسماعيل: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003.
27. الصرن ورعد الحسين: الإدارة الإستراتيجية، دار الريح، الإسكندرية، 2007.
28. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
29. عادل حرحوش المفرجي: الإدارة الإلكترونية مبتكرات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
30. العارف نادية: الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، دار الريح، 2007.
31. عاطف عدلي العبد وآخرون: الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، دار الفكر العربي، مصر..
32. عائشة مصطفى: الإدارة الإلكترونية مدخل إلى المدينة الإلكترونية تخطيط وإدارة المدن الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011.
33. عبد الرزاق الشخيلي: الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
34. العزاوي كرو، رحيم يونس: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007.
35. عزت حافظ الأيوبي: مبادئ في نظم الإدارة المحلية، دار الطلبة العرب، بيروت.
36. علاء عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
37. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر.
38. علي السلمي: الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة، القاهرة.
39. علي زغود: الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
40. علي السلمي: الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر والتوزيع، الكويت، 2004.



41. عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
42. عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
43. عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري، ط5، طبعة منقحة ومزينة وفقا لأحدث التشريعات والقرارات القضائية، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
44. عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرين: الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
45. العنبي ضرار: العملية الإدارية مبادئ أصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، 2007.
46. عوض أحمد محمد: الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، تأنيس، 2003.
47. عيسوي عبد الرحمان: الكفاءات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1996.
48. فداء حامد: الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
49. فداء محمود حامد: الإدارة الإلكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
50. القدوة محمود: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر، عمان، 2009.
51. لركابي نزار كاظم: الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، 2004.
52. ماجد بن عبد الله الحسن وآخرون: الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، د.د.ن، القاهرة، 2011.
53. المجذوب طارق: الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005.
54. محمد الصريفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
55. محمد الصريفي: التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
56. محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
57. محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
58. محمد عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
59. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، 1999.
60. محمد علي الخلايلة: الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر، دراسة تحليلية مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.



61. محمد محمد بردان: الإدارة المحلية "دراسات في المفاهيم المبادئ العلمية"، دار النهضة العربية، القاهرة، د.س.ن.
62. محمد هاني محمد: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
63. محي الدين القيسي: القانون الإداري العام، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2007.
64. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي إعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
65. مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
66. مصطفى الجندي: المرجع في الإدارة المحلية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1971.
67. مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011.
68. منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
69. منذر عبد الحميد: أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
70. منير محمد الجنيهي وممدوح محمد الجنيهي: الشركات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005.
71. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط 2 منقحة، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
72. نبرس محمد جاسم الأحبابي: أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العامة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018.
73. نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية-الوظائف-المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
74. نورة بنت ناصر الهزاني: الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008.
75. هاني علي الطهراوي: القانون الإداري (ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
76. يسرى محمد أبو العلا: إستراتيجية الإعلام والتنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- المجالات:

1. أمل بنت عبد الله الخنيفر: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 وسبل التغلب عليها، جامعة الملك سعود كلية التربية قسم الإدارة التربوية تخصص إدارة التعليم العالمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 178 الجزء الأول، 2018.



2. زروقي نسرين: الإدارة الإلكترونية كأحد إفرزات عالم تكنولوجيا الإنترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02-العدد 15، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2016.
  3. سايح فطيمة: الإدارة الإلكترونية كألية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، 2018.
  4. الطيب داودي: أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007.
  5. عائشة بنت أحمد الحسني وشذا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، دم، العدد 10.
  6. عبد الرزاق الشخيلي: إتجاهات مقارنة في تنظيم الإدارة المحلية، دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 52، جامعة بغداد، العراق، 2008.
  7. عبد الرؤوف مشري: الإدارة المحلية ودورها في تطوير المجتمعات النامية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، جامعة قسنطينة 02، 2013.
  8. عروبة رشيد علي البدران وعبد الرضا ناصر محسن: واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها دراسة حالة في مديرية بلدية البصر، العلوم الاقتصادية، العدد 37، المجلد 10، البصرة، 2014.
  9. علي حسن باكير: المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، 2006.
  10. العواملة نائل عبد الحافظ: الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، العدد 01، عمان، 2002.
  11. لمين علوطي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بحوث إقتصادية عربية، المركز الجامعي يحيى فارس-المدية-، العدد 42، الجزائر، 2008.
  12. موسي عبد الناصر ومحمد قرشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة -بسكرة-، مجلة الباحث، العدد 09، الجزائر، 2011.
  13. هيم الفيلكاوي: الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، 2002.
- أطروحات الدكتوراه:
1. بوزكري جيلالي: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 3، 2016.
  2. رانية هدار: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في العلوم السياسية تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، جامعة باتنة-1، 2018.



3. رحمانى سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعرييج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2017.

4. سمير عماري: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.

5. شهرزاد بولحية: الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص قانون الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر 1، 2018.

6. عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيوولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه "ل.م.د" في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

### - الماجستير:

1. إسماعيل فريحات: مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص تنظيم إداري، جامعة الوادي، 2014.

2. إيمان حسن مصطفى خلوف: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، قدمت هذه الأطروحة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2010.

4. حماد مختار: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، الجزائر، 2007.

5. رشاد خضير وحيد الداني: أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، إشراف نجم عبد الله العزاوي، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

6. رفيق بن مرسي: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم والإعلام، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.

7. ساري عوض الحسنات: معوقات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة عين شمس، 2011.

3. سالم سالم: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي كلية العلوم بالزنتان ليبيا، رسالة ماجستير تقدم إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم لإستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2021.



8. سناء قاسم محمد حسيبة: واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، كلية الدراسات العليا، 2006.
9. شائع بن سعد المبارك القحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2006.
10. صلاح مصطفى قاسم: التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية، دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، قدمت هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
11. عبد الماجد شحدة خليل العالول: مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الإستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة، 2011، ص 39.
12. عتيقة كواشي: اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية، دراسة تحليلية مقارنة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011.
13. عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري- قسنطينة، 2010.
14. قسراوي أمينة: إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012.

### - الماستر:

1. بوشفيرات رضوان وبوعبد الله علي: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية، دراسة حالة بلدية الشقفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018.
2. جلمية ذهبية وسارة بير: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د) في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016.
3. جهرة حمزة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2019.
4. حنان ساري وسهيلة شبيلي: البحث الوثائقي في البيئة الرقمية لدى طلبة الدكتوراه "ل.م.د"، دراسة ميدانية بمعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، مذكرة مقدمة لنيل



شهادة الماستر في علم المكتبات والتوثيق تخصص التكنولوجيا الجديدة في المؤسسات الوثائقية،  
جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2016.

- المطبوعات البيداغوجية:

1. عيسى قروش: مطبوعة بيداغوجية بعنوان دروس في مقياس الإدارة العمومية الإلكترونية، جامعة  
محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019.

- المواقع الإلكترونية:

1. مدحت جمال: المسح الشامل والمسح بالعينة في البحث العلمي، مقال منشور في 30-07-2019  
على الرابط تاريخ الزيارة 17-05-2022 على الساعة 22:56:

# الملاحق



استمارة استبيان

# إستراتيجية تنفيذ الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية

دراسة ميدانية ببلدية المزرة - تبسة -

.. . "

دفعته: 2022

:

- رضوان بلخيري

:

- قطر الندى منصورية

- سارة فرحاني

ملاحظة:

- نرجو الإجابة على كل الأسئلة بموضوعية، ووضع (x) أمام العبارة المناسبة.
- بيانات هذه الاستمارة سرية، ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي، لذا نرجوا منكم التعاون معنا للإجابة على كل العبارات ولكم جزيل الشكر مقدماً.



## البيانات السوسيو ديموغرافية:

يرجى منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختيارك:

- 1- النوع : ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة  من 46 فما فوق
- 3- المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  ليسانس  ماستر  تقني سامي
- 4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  من 16 سنة فما فوق
- 5- عدد الدورات التدريبية: لم ألتحق بأي دورة تدريبية  دورة تدريبية واحدة  دورتان  ثلاثتا دورات أو أكثر
- 6- القدرة على التعامل مع الكمبيوتر: محدودة  متوسطة  عالية
- 7- الوظيفة: رئيس البلدية  نائب  عضو  رئيس مصلحة  رئيس مكتب  مساعد مهندس  متصرف إداري  ملحق إداري  عون إداري  عون مكتب  مستشار إداري  وثنائي أمين محفوظات  تقني سامي  أمين عام  عامل مهني  حارس  سائق  عامل النظافة والنقاوة  الحجاب



المحور الأول: أبعاد الإدارة الإلكترونية:

أبعاد الإدارة الإلكترونية					
الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق
1	توجد الحواسيب اللازمة لأداء أعمال الإدارة المحلية.				
2	الإدارة المحلية تستخدم أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للإستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق.				
3	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الإدارة المحلية				
4	البرمجيات والأجهزة المستخدمة في الإدارة المحلية تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة، وأيضا تساهم في إتخاذ القرارات بفعالية.				
5	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال.				
6	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات الحديثة بالبلدية.				
7	قواعد البيانات تساهم في حفظ الكم الهائل منها وفي تبادل المعلومات.				
8	قواعد البيانات تساعد في سرعة إسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها.				
9	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات، وبتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل.				
10	توفر الإدارة المحلية أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها.				

المحور الثاني: أسباب ودوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية					
الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق
1	تأثير الإجراءات والعمليات المعقدة على زيادة التكلفة.				
2	تتطلب الإجراءات والعمليات جهدا كبيرا من طرف الموظفين وتأخذ الكثير من الوقت.				
3	كثرة المشاكل والشكاوي التي غالبا ما تقع بين الموظف والمواطن.				
4	تطبيق القرارات والتوصيات بصعوبة.				
5	عدم توفير وتوحيد البيانات بين مصالح البلدية.				



					6	مشقة الوقوف على أداء الموظفين.
					7	تقليل من الأخطاء في الخدمة المقدمة.
					8	الإتصال وتبادل المعلومات بين مستويات الإدارة يتم بصعوبة.
					9	درجة رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها البلدية.
					10	هناك ضغوطات من قبل المواطن نحو عمال البلدية.
					11	تتطلب خدمة المواطن مجهودات شاقة.
					12	يواجه العمال صعوبات أثناء القيام بأعمالهم لخدمة المواطن.
					13	تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه.
					14	تمكن الإدارة المحلية جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإدارية.

### المحور الثالث: استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية:

إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية						
الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
تمتلك البلدية الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية						
01	لدى البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة وملانة لتوظيف الإدارة الإلكترونية.					
02	تطور البلدية برمجيات مختلفة تساهم في توظيف الإدارة الإلكترونية.					
03	توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية.					
04	تحرص البلدية على تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات.					
05	تطبق البلدية البرمجيات المضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات.					
06	توفر البلدية الخبرات اللازمة لأمن البيانات لمنع أي إختراق غير مشروع للمعلومات.					
07	تستبدل البلدية كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري.					
08	تمتلك البلدية آلية لإستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية.					



### واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية

01	تتوفر في الإدارة المحلية - البلدية- موارد بشرية مؤهلة (عاملين) قادرة على التنفيذ الإلكتروني لعمليات الإدارة.
02	تنظم البلدية لإطاراتها وموظفيها بإستمرار الدورات التكوينية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
03	تتوفر بالبلدية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة المشاكل الإلكترونية.
04	تتوفر لدى البلدية بدائل فورية عند وجود خلل في الأنظمة الإلكترونية.
05	الإجراءات الإدارية الرسمية للبلدية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة لها إلكترونيا.
06	تتبنى البلدية منهج مشاركة الجميع في التخطيط الذي يضمن إستمراريته كعملية ديناميكية.
07	تعتمد البلدية على التنظيم الإلكتروني القائم على الهيكل التنظيمي.
08	تعتمد الإدارة المحلية -البلدية- على الخبرات الإستشارية في ممارسة الأعمال الإلكترونية.
09	تعتمد البلدية على مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان تحقيق الإشراف والرقابة المستمرة على الأفراد العاملين.
10	تعالج الإدارة المحلية الإنحرافات الحاصلة في الأعمال الخاصة بها بشكل فوري بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات.
11	الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية تتناسب مع الإمكانيات التكنولوجية المتاحة لها.
12	يتلقى الموظفون تحفيزات مادية ومعنوية على مساهمتهم في ترقية جهود تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية.
13	تعمل الإدارة المحلية على تدعيم الميزانية المخصصة لإقتناء وتشغيل أنظمة الإعلام الآلي في مصالحها الإدارية.

### فوائد إستخدام الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية -البلدية-

01	الحد من الاستخدام الورقي في الأعمال الإدارية.
02	تخفيض تكلفة الخدمة الإدارية.
03	زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري بالبلدية.
04	تبادل المعلومات فيما بين الإدارات، وبين العاملين بسهولة من خلال تطبيق نظام الشبكات.
05	زيادة القدرة على تخزين المعلومات وتأمينها.
06	إتخاذ القرارات المسبقة راجع لسرعة إسترجاع ومعالجة البيانات



					والمعلومات.
					07 الإنجاز السريع لمختلف الإجراءات والأعمال.
					08 تجاوز المحسوبة والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
					09 إستمرارية عمل الإدارة المحلية -البلدية- على مدار الساعة.
					10 زيادة الرقابة الإدارية من خلال تنظيم والتسهيل وسرعة إعداد ورفع التقارير.
<b>معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية -البلدية-</b>					
					01 عدم وجود التخطيط السليم لعملية الإنتقال نحو الإدارة الإلكترونية.
					02 ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية.
					03 ضعف البنية التحتية( الحواسيب، البرامج، الشبكات، وسائل الإتصال) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية.
					04 صعوبة مسايرة سرعة التغيرات في التكنولوجيا.
					05 نقص الدورات التكوينية في تقنيات الإدارة الإلكترونية الخاصة بالموظفين.
					06 قلة الكوادر البشرية المؤهلة والكفيلة بدفع عجلة التحول بسرعة.
					07 نقص فرص الإستفادة من الخبرات في مجال الإدارة الإلكترونية.
					08 عدم توفر فرص الإستفادة من الخبرات في مجال الإدارة الإلكترونية.
					09 عدم معرفة التقنيات الحديثة وتأثيرها على الموظفين.
					10 هل ترى أي معوقات أخرى فضلا أذكرها؟