

قابلة للوضع في
المكتبة

تخصص : إتصال تنظيمي

شعبة : علوم الاعلام و الاتصال

مذكرة لنيل شهادة الماستر إتصال تخصص إتصال تنظيمي

بعنوان :

أثر الادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بمصلحة البيومترى لبلدية حجاج مستغانم

إشراف الأستاذة :

د. بن نونة نادية

١٤ / بن نونة نادية


اعداد الطالبين :

• بوحجار جميلة

• علامي هاجيرة

اعضاء لجنة :

أ. بوعمامة العربي	رئيس لجنة
أ. بن نونة نادية	الأستاذة المؤطرة
أ. عبو فوزية	الأستاذة المناقشة

السنة الجامعية : 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإجتماعية
قسم العلوم الإنسانية

تخصص: إتصال تنظيمي

شعبة: علوم الإعلام و الإتصال

مذكرة لنيل شهادة ماستر إتصال تخصص إتصال تنظيمي

بغوان:

" أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية "
دراسة ميدانية بمصلحة البيومتری لبلدية حجاج ولاية مستغانم

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتين:

- د. بن نونة نادية

- بوحجار جميلة

- علامي هاجيرة

السنة الجامعية

2025-2024

شكر وتقدير

قال الله تعالى : " و إذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم و لئن كفرتم إن عذابي لشديد "

سورة إبراهيم الآية 90

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا يشكره الله من لا يشكر الناس".

أولا و قبل كل شيء أشكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع أتمنى أن يكون خالصا لوجه الكريم.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان وخالص التقدير و الإحترام الى الدكتورة المحترمة "بن نونة نادية" التي أشرفت علينا طيلة إنجاز هذا البحث بتوجيهاتها العلمية القيمة ودعمها المعنوي الكبير و صبرها معنا و تفضلها علينا بوافر من وقتها رغم إنشغالاتها و إرتباطاتها ، و أتمنى من الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتها.

نشكر كافة زملائي بالعمل موظفي مصلحة البيومتری لمؤسسة بلدية حجاج بولاية مستغانم الذين قدموا لنا الدعم و المعونة.

كما نتوجه بالشكر الجزيل للجنة المناقشة.

ولا ننسى كل ما ساعدنا من قريب او من بعيد في إنجاز هذا العمل
لكم منا جزيل الشكر و العرفان

بوحجار جميلة
علامي هاجيرة

إهداء

الحمد لله الذي أعانني و ألهمني الصبر ووفقني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهديه بكل إمتنان:

إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار و الذي أعطى بلا حدود " أبي العزيز " أطال الله في عمره.

و إلى رمز العطاء و نبع الحنان و الجنة تحت أقدامها " أمي الغالية " أطال الله في عمرها.

إلى من نقشت حروف إسمي معهم تحت دفتر واحد إخوتي و أخواتي الأعزاء "نورة"، "أم كلثوم" ،

"طاوس"، "جيجي"، "وردة"، "بلال"، "عبد القادر".

إلى براعم البيت "محمد ادم صهيب، أمير يزن و كنوز".

إلى رفيق دربي و من أدين له بكل خطوة نجاح في حياتي "محمد".

إلى العزيزة الغالية رفيق دربي و توأم روحي "علامي هاجيرة".

" إلى نفسي القوية التي تحملت معارك الحياة بصبر و عزيمة بإبتسامة مشرفة و آمال معلقة "

إلى كل من دعمني و ساعدني..... محبة و ثناء إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

بوحجار جميلة

إهداء

إلى نبع الحنان، إلى من كانت دعواتها النور الذي أنار دربي.... "أمي الغالية"

إلى سندي و ملهمي، إلى من غرس في قلبي معنى الإصرار.... "أبي الفاضل"

إلى رفيق دربي و شريك أيامي، ودفء حياتي، و مصدر سكينتي، إلى من كان ولا يزال دعمي و
طمأنينتي.... "زوجي الحبيب".

إلى أزهار عمري، ونبض قلبي، و بهجة أيامي أولادي "مصطفى" و "أنس".... يا من تزهر الحياة
بنظراتكم.

إلى أخي "أحمد" رفيق طفولتي و نصف قلبي الاخر الذي دوما حاضرا بقلبه الكبير.

إلى إخوتي "رقية" "حنان" "بدره" "نفيسة" كنتم دائما كالنور في عتمة الأيام، و ملاذا في أوقات
التعب.... لكم مني كل الشكر و الوفاء.

إلى العزيزة الغالية، إلى صديقتي "جميلة" التي تشبه النور في حضوره، لولا دفء صداقتك ودعمك
لما اكتملت الرحلة بهذا الجمال.

لكم جميعا.... أهدي هذه الصفحات ، وفيها جزء من روحي، و إمتنان لا يكتب.

علامي هاجيرة

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير
	إهداء
	الفهرس
	ملخص
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار المنهجي
12	الإشكالية
12	التساؤلات الفرعية
13	الفرضيات
13	أسباب إختيار الموضوع
14	أهداف الدراسة
14	أهمية الدراسة
15	تحديد مفاهيم الدراسة
21	الدراسات السابقة
27	المنهج المتبع
28	مجتمع البحث و العينة
28	أدوات جمع البيانات
29	الحدود الزمانية و المكانية لدراسة
29	صعوبة الدراسة
	الفصل الثاني : الإطار النظري
	المبحث الأول : الإدارة الإلكترونية
34	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية و نشأتها.
37	المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية و أهدافها.
43	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية و خصائصها.
46	المطلب الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها.
54	المطلب الخامس: مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية و دواعي التحول نحوها.
58	المطلب السادس: معوقات إرساء الإدارة الإلكترونية و عوامل نجاحها.
	المبحث الثاني: التطوير التنظيمي
66	المطلب الأول : نشأة التطوير التنظيمي و مفهومه .
69	المطلب الثاني: التطوير التنظيمي مجالاته و إستراتيجياته.
77	المطلب الثالث: أهمية التطوير التنظيمي و مبادئه.
79	المطلب الرابع: مراحل التطوير التنظيمي، أنواعه و مبرراته
84	المطلب الخامس: خصائص التطوير التنظيمي.

88	المطلب السادس: معوقات التطوير التنظيمي و صعوباته.
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي	
94	تمهيد
94	تعريف عن مؤسسة بلدية حجاج
94	نبذة تاريخية عن مؤسسة بلدية حجاج
95	الموقع الجغرافي و الكثافة السكانية
95	تاريخ مؤسسة بلدية حجاج
95	الانشطة التي تقوم بها مؤسسة بلدية حجاج
96	بطاقة تعريف خاصة بمؤسسة بلدية حجاج
98	تحليل الهيكل
98	تحليل المقابلات
107	مناقشة الفرضيات
109	النتائج العامة
112	خلاصة الفصل
أ - ب	خاتمة
120	الاقتراحات و التوصيات
122	قائمة الملاحق
126	قائمة المصادر و المراجع

فهرس الأشكال:

الرقم	الأشكال	الصفحة
01	يبين متغيرات الدراسة	26
02	يبين أهداف الإدارة الإلكترونية.	42
03	يبين المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية.	47
04	يبين أنواع شبكات الإتصال.	49
05	يبين التحول من العمليات التقليدية الى العمليات الإلكترونية.	56
06	يبين مجالات التطوير التنظيمي.	72
07	يبين مراحل تطبيق الشبكة الإدارية	76
08	يبين عملية التطوير التنظيمي.	83
09	يبين نموذج بيوس تروم و ديفر لخصائص التطوير التنظيمي.	88

قائمة الجداول:

الرقم	الجداول	الصفحة
01	يبين السمات العامة للمبحوثين.	28

فهرس الملاحق:

الرقم	الملاحق	الصفحة
01	صور عن بلدية حجاج.	121
02	الهيكل التنظيمي.	125
03	المقابلة.	127

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية لمؤسسة بلدية حجاج ولاية مستغانم مصلحة البيومتري نموذجا للدراسة الميدانية إنطلاقا من التساؤل الرئيسي مفاده : **كيف**

أثرت الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي في مؤسسة بلدية حجاج؟

وقد إندرجت تحته ثلاث تساؤلات فرعية كالآتي:

- ماهي متطلبات الإدارة الإلكترونية المتوفرة في مؤسسة بلدية حجاج؟

- كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسة بلدية حجاج؟

- ماهي أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسة بلدية حجاج؟

وذلك من أجل السعي للتوصل إلى عدة أهداف من بينها التعرف على متطلبات الإدارة الإلكترونية المتوفرة في إدارة البلدية و محاولة إكتشاف كيفية مساهمتها في تحقيق التطوير التنظيمي و الكشف عن أهم العوائق التي تعرقل الإدارة العمومية لتحقيق هذا التطوير التنظيمي، وقد إعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين تقنية المقابلة التي أجريناها مع عشر موظفين من مصلحة البيومتري بمؤسسة بلدية حجاج كعينة قصدية و قد توصلنا إلى النتائج التالية. وأهمها:

أن الإدارة الإلكترونية قد ساهمت في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال عدة مؤشرات تمثلت في تسريع نقل المعلومات و إتخاذ القرارات و إنجاز المهام في مؤسسة بلدية حجاج، إضافة إلى أن للإدارة الإلكترونية أثر في التطوير التنظيمي ذلك أنها إستراتيجية تسعى لتطوير إدارة البلدية من خلال الإستثمار في نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بغرض توفير النجاح و الوضوح و الثقة في تقديم الخدمات و إنجاز المعاملات، فنموذج الإدارة الإلكترونية يمثل تحول مفاهيمي و نقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

Résumé

Cette étude vise à identifier l'impact de la gestion électronique sur le développement organisationnel au sein de l'établissement public de la commune de Hajjaj, dans la wilaya de Mostaganem, en prenant comme exemple empirique le service de la biométrie. Elle s'appuie sur la question principale suivante : **Comment la gestion électronique a-t-elle influencé le développement organisationnel au sein de la commune de Hajjaj ?**

Trois sous-questions en découlent :

- Quelles sont les exigences de la gestion électronique disponibles dans la commune de Hajjaj ?
- Comment la gestion électronique a-t-elle contribué à la réalisation du développement organisationnel dans cette commune ?
- Quels sont les principaux obstacles entravant la gestion électronique dans la réalisation du développement organisationnel dans la commune de Hajjaj ?

L'objectif est d'atteindre plusieurs finalités, notamment : identifier les exigences disponibles en matière de gestion électronique dans l'administration communale, comprendre comment cette gestion contribue au développement organisationnel, et révéler les principaux freins entravant l'administration publique dans sa quête de développement organisationnel.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche descriptive et analytique, en utilisant la technique de l'entretien menée auprès de dix employés du service de la biométrie de la commune de Hajjaj, sélectionnés de manière ciblée.

Les résultats les plus significatifs ont montré que la gestion électronique a effectivement contribué au développement organisationnel, notamment à travers l'accélération de la transmission de l'information, la prise de décision et l'exécution des tâches au sein de la commune. En outre, la gestion électronique représente une stratégie visant à moderniser l'administration communale en investissant dans les systèmes et outils des technologies de l'information et de la communication, afin de garantir efficacité, transparence et confiance dans la prestation des services et la réalisation des transactions.

Le modèle de gestion électronique constitue ainsi un changement conceptuel et un saut qualitatif dans le modèle du service public.

مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولًا جذريًا في بيئة الأعمال بفعل التقدم التكنولوجي والرقمي المتسارع ، حيث أصبحت التكنولوجيا أداة أساسية لتحقيق التفوق والتميز التنظيمي.

من هذا المنطلق برزت الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث يُمثل نقلة نوعية في مجال الإدارة حيث تعتمد على استخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات لتطوير العمليات الإدارية وتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسات، كما أنه في ظل التطور المتسارع للتكنولوجيا والرقمنة و ظهور تقنيات حديثة تغير من طبيعة العمليات الإدارية، أصبح مفهوم الإدارة الإلكترونية أحد المفاهيم المحورية في مجال الإدارة و التنظيم إذ تعكس الإدارة الإلكترونية تحولًا نوعيًا في أسلوب إدارة المؤسسات من النمط التقليدي الذي يعتمد على الورق والإجراءات اليدوية إلى نمط رقمي يعتمد على استخدام التقنيات الحديثة في جميع مراحل العمليات الإدارية.

فالإدارة الإلكترونية هي استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية لتصبح أكثر سرعة وشفافية ومرونة تتضمن هذه الاستراتيجية إدخال الأنظمة الإلكترونية في مجالات مختلفة مثل التخطيط، التنظيم، الاتصال، واتخاذ القرار، وبذلك تُحدث الإدارة الإلكترونية أثرًا عميقًا على التطوير التنظيمي الذي يُعد من الركائز الأساسية لتعزيز استدامة المؤسسات و قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل.

فالتطوير التنظيمي رحلة مستمرة نحو بناء بيئة عمل ديناميكية ومستدامة تُطلق العنان لإمكانيات الأفراد و تعزز التماسك المؤسسي، إنه الفن الذي يمزج بين الابتكار و الاستراتيجية لخلق ثقافة تنظيمية تحفز الإبداع و تحسن الأداء و تستجيب بمرونة لتحديات المستقبل من خلال التركيز على تعزيز القيادة، تحسن العمليات، و تمكين الكفاءات، يصبح التطوير التنظيمي أداة لقيادة التحول الإيجابي و تحقيق رؤى استثنائية تُلهم الأفراد و تُسهم في بناء نجاح مستدام.

فالتطوير التنظيمي يمثل حجر الأساس لتمكين المؤسسات من تحقيق رؤاها و أهدافها في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر، فالإدارة الإلكترونية لم تُحسن فقط من سرعة تنفيذ المهام، بل أضافت أبعادًا جديدة للتواصل بين الأفراد، و تسهيل الوصول إلى المعلومات و تحليل البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية مع استراتيجيات التطوير التنظيمي، يمكن للمؤسسات أن تعيد صياغة أساليب العمل، وترفع من مستوى الإنتاجية و تنشئ بيئة عمل ديناميكية قادرة على مواجهة تحديات الحاضر و المستقبل. إنها رحلة تحول تتجاوز مجرد الأتمتة لتصل إلى خلق نموذج تنظيمي مرن و مبتكر.

الرقمية مع استراتيجيات التطوير التنظيمي، يمكن للمؤسسات أن تعيد صياغة أساليب العمل، وترفع من مستوى الإنتاجية و تنشئ بيئة عمل ديناميكية قادرة على مواجهة تحديات الحاضر و المستقبل .إنها رحلة تحوّل تتجاوز مجرد الأتمتة لتصل إلى خلق نموذج تنظيمي مرن و مبتكر .

فجوهر و فلسفة الإدارة الإلكترونية يكمن في تغيير و تطوير نمط و أسلوب تعامل و تفاعل الموظفين و المتعاملين و حتى المؤسسات على اختلاف توجهها و أنواعها ويعتمد هذا المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية بضرورة التطوير و التنظيم للمعاملات و الخدمات المختلفة و إعادة هيكلتها إلكترونياً للتخلص من روتين النظم الإدارية التقليدية، فالتطوير في القطاع المؤسساتي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات، ويُعد وسيلة تحقق التميز والكفاءة في الأداء بما ينعكس على جودة المخرجات.

قد كانت دراستنا الميدانية في مؤسسة بلدية حجاج مستغانم على مصلحة البيومتری بإعتبارها أكثر مصلحة تعتمد على الإدارة الإلكترونية.

تناولنا في هذه الدراسة ثلاث فصول ، فالفصل الاول تضمن الجانب المنهجي بداية بالإشكالية و التساؤلات الفرعية ، الفرضيات، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، منهج الدراسة، المجتمع و العينة، أدوات جمع البيانات، الحدود الزمنية و المكانية و أخيرا صعوبات الدراسة.

أما الفصل الثاني تضمن الجانب النظري الذي إنقسم إلى مبحثين: المبحث الأول بعنوان الإدارة الإلكترونية و قد إحتوى على ستة مطالب و شمل مفهوم الإدارة الإلكترونية و نشأتها، مبادئها، أهدافها، أهميتها، خصائصها وكذا عناصرها ووظائفها، مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية و دواعي التحول نحوها و أخيرا معوقات إرساء الإدارة الإلكترونية و عوامل نجاحها. أما المبحث الثاني بعنوان التطوير التنظيمي و إحتوى كذلك على ستة مطالب و شملت نشأة و مفهوم التطوير التنظيمي، مجالاته و إستراتيجياته، أهميته و وظائفه، مراحلها، أنواعه، مبرراته، خصائصه و أخيرا معوقات التطوير التنظيمي و صعوباته.

لننتقل إلى الفصل الأخير وهو الإطار التطبيقي وفيه تقرّبنا من مؤسسة بلدية حجاج لولاية مستغانم للقيام بالمقابلة وتوزيعها على موظفي مصلحة البيومتری، و قمنا بتحليلها و مناقشة الفرضيات و إستخراج النتائج العامة لدراستنا والتي انتهت بخلاصة لهذا الفصل.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

➤ إشكالية الدراسة:

إنّ التطورات التكنولوجية المتسارعة و تقدّم وسائل الاتصال و تقنيات المعلومات، أدّى إلى تغيير أساليب إدارة المرافق العامة من التقليدية إلى أساليب إلكترونية حديثة. لذلك استدعى الأمر مواجهة التفاعل مع عصر التقنية الرقمية للتطوير التنظيمي عن طريق ما يُعرف بـ "الإدارة الإلكترونية" مما انعكس على فعالية التسيير الإداري و تحسين جودة الخدمة العمومية، فالإدارة الإلكترونية ركيزة جوهرية لتطوير الإدارة العمومية و تقديم الخدمات للمواطن بطريقة إلكترونية، ما يساهم في كسر حاجز الزمن و رفع درجة الشفافية و التقليل من الورقية في تعاملات الإدارة مع المواطن. كما أنها ليست مجرد تحوّل تقني بل هي عملية شاملة تؤثر في هيكل العمل و استراتيجيات الشركات و أسلوب الإدارة داخل المؤسسات بحيث أصبحت الإدارة الإلكترونية محرّكاً رئيسياً في إعادة هيكلة و تطوير العمليات التنظيمية، فهي تسعى دائماً إلى تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تطوير العمليات الإدارية و تسريع اتخاذ القرار و تعزيز التواصل الداخلي والخارجي، فقد ارتبط استخدام تكنولوجيا المعلومات بالإدارة الإلكترونية.

ومن بين المؤسسات و الإدارات العمومية التي إعتمدت على الخدمات الإدارية الإلكترونية نجد البلديات، باعتبارها مؤسسة خدماتية محلية، ومن بينها مؤسسة بلدية حجاج بمستغانم، والتي هي أمام تحدٍ كبير لدخول غمار استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الحديثة وخصوصاً بعدما أوكلت إليها معظم الوثائق الإلكترونية التي كانت تُستخرج من الدائرة. وتأسيساً على ما سبق، يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف أثرت الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي بمصلحة البيومتري على مستوى

مؤسسة بلدية حجاج؟

❖ التساؤلات الفرعية:

وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهي متطلبات الإدارة الإلكترونية المتوفرة بمؤسسة بلدية حجاج؟

2- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة بلدية حجاج ؟

3- ما هي أهم العوائق التي تُعرقّل الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة بلدية

حجاج؟

➤ فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

- 1- تتوفر مؤسسة بلدية حجاج على متطلبات الإدارة الإلكترونية المتمثلة في عتاد الحاسوب، الشبكات، البرمجيات، قواعد البيانات والعنصر البشري.
- 2- نعم، ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسة بلدية حجاج.
- 3- توجد عوائق تُعرقل الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسة بلدية حجاج.

➤ أسباب الدراسة:

لعلّ اهتمام الباحث ورغبته في البحث في موضوع معين عمّا سواه، في الحقيقة مبني على اعتبار الذاتية مرتبطة بشخص الباحث بحكم الميل نحو موضوعات معينة و آخر موضوعية ترتبط بموضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية و حدائته و يمكن تلخيص أهم أسباب اختيار الموضوع فيمايلي:

❖ أسباب ذاتية:

تبع رغباتنا في إنجاز هذا الموضوع من أجل الاطلاع و البحث النظري و الميداني عن أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية، و كذا الميول الشخصية لمثل هذه المواضيع و الفضول لاكتشاف خباياها بما أنها من المواضيع الجديدة و كوني موظفة في البلدية و في مصلحة البيومترى الذي يتضمّن موضوع بحثنا، فارتأينا أن نقوم بدراسة هذا الموضوع و الإلمام بجميع جوانبه في ميدان المؤسسة و التنظيمات بصفة عامة.

❖ أسباب موضوعية:

يدخل هذا الموضوع في صلب التخصص المدروس و بالتالي فهو يُمثّل محورًا هامًا للبحث و التحليل، إضافةً إلى القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية و أثرها على التطوير التنظيمي باعتباره موضوعًا واسع الانتشار لدى الأكاديميين و الهيئات الدولية و المؤسسات الرسمية و نظرًا لحدائته فهو موضوع يُناسب العصر و يواكب مجريات الأحداث الواقعة في الحاضر لما له من أهمية بالغة للنهوض بالقطاع الإداري بصفة خاصة و المرافق العمومية بصفة عامة.

➤ أهمية الدراسة:

تُكمن أهمية دراستنا في كوننا سندرس بالتفصيل الإدارة الإلكترونية في هيئة مهمة في الجزائر، وهي البلدية، التي تُعتبر النواة الأولى التي تعتمد عليها الدولة لتحقيق التنمية المحلية، بحيث كلما كانت هذه الهيئة فاعلة كلما نجحت الدولة في تجسيد مختلف البرامج التنموية التي تُحطّط لها، ومن هنا تبرز أهمية دراستنا، حيث نقوم بدراسة الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في هاته الهيئة المهمة لتحقيق التطوير التنظيمي بها، وهو ما يُشكّل إضافة علمية تُضاف إلى الدراسات التي تبحث في أثر الإدارة الإلكترونية وتحققها للتطوير التنظيمي في مختلف المجالات، وهذا على اعتبار أن الإدارة الإلكترونية هي خيار حتمي للإدارة المحلية و البلدية من أجل تحقيق التطوير التنظيمي بها. لذلك يُعد هذا الموضوع من المواضيع الجديرة بالبحث و الدراسة، مما له من أهمية في استنباط أهم النتائج و المقترحات التي من شأنها المساهمة في تحقيق التطوير التنظيمي. و عليه ، فالتجربة الجزائرية فيما يخص الإدارة الإلكترونية يتضمن وضعها في الطريق الصحيح و تحقيق التميز و التحسّن المستمر، خاصة أنها تستحوذ على إمكانيات معتبرة من الجانب التكنولوجي.

➤ أهداف الدراسة:

- نُحاول من خلال هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- تسليط الضوء على موضوع الإدارة الإلكترونية كفلسفة جديدة و أسلوب إداري حديث تعتمد عليه المؤسسات عوضًا عن الإدارة التقليدية ، باعتبارها مدخلا من مداخل التطوير التنظيمي بالمؤسسات.
 - توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية "البلدية" حجاج.
 - التعرف على المتغيرين بشكل كبير و التوسع فيهما (الإدارة الإلكترونية و التطوير التنظيمي).
 - التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية "البلدية مصلحة البيومتری".
 - محاولة التعرف على مختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية المتوفرة في مؤسسة البلدية.
 - التطرق إلى العوائق التي تواجه مؤسسة البلدية فيما يخص الإدارة الإلكترونية و التطوير التنظيمي بإدارتها.

➤ تحديد المفاهيم :

يستوجب من البحث العلمي تحديداً دقيقاً للمفاهيم ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة و توضيح المقصود منها. وتعتبر هذه المرحلة عملية جوهرية وأساسية في أي بحث. وعليه، فإننا من خلال دراستنا الحالية سنحاول تحديد المفاهيم التالية:

الأثر :

1- لغة: هو يدل على بقية من شيء، أو علامة تدل على وجوده... ومنه سمي الأثر أثراً لأنه علامة بقيها

الحركة أو الحدث. (1)

- علامة الشيء، أو ما بقي منه. يقال : أثرت فيه: تركت فيه علامة. (2)

2- إصطلاحاً: هو نتيجة مباشرة أو غير مباشرة تترتب عن فعل أو ظاهرة أو سياسة معينة ، ويقاس عادة من

حيث التغيير الذي يحدثه في وضع معين مقارنة بالحالة السابقة أو ما كان سيحدث في غياب ذلك الفعل. (3)

1- أحمد بن فارس، معجم مقاييس اللغة (تحقيق عبد السلام هارون)، ج01، دار الفكر، بيروت، 1991، ص26.

2- إبراهيم مصطفى، حامد عبد القادر (2004) المعجم الوسيط، ط4، القاهرة، مجمع اللغة العربية، ص11.

3- أبو زيد أحمد، مناهج البحث العلمي ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة ، 2007 ص 113.

- عرفه الخولي عبد الحميد الأثر هو مجمل التغييرات الجذرية أو التراكمية التي يحدثها مشروع أو سياسة أو تدخل معين في السياق الاجتماعي أو البيئي للمجتمع، سواءا كانت تلك التغييرات الإيجابية أم سلبية، مباشرة أم غير مباشرة، متوقعة أم غير متوقعة. (1)

- عرفه سيد عزت الحجازي هو الإستجابة التي يحدثها مضمون الرسالة الإتصالية لدى المتلقي، ويشمل ذلك تغييرات معرفية (في المعلومات)، أو سلوكية (في التصرفات). ويقاس هذا الأثر بدرجة التفاعل أو التغيير الناتج عن عملية الاتصال سواءا بشكل مباشر أو غير مباشر (2)

3-إجرائيا :

هو النتائج المرتبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة بلدية حجاج، و التي تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على التطوير التنظيمي للمؤسسة عن طريق مجموعة من التحولات المرتبطة بالأداء و التنسيق و جودة الخدمات.

الإدارة:

1-لغة: أصلها لاتيني Administration و تعني الخدمة، على أساس من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين،

أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة. (3)

أصلها من الفعل أدار الشيء، و نظمه، وهي جهاز منظم للأمور في المؤسسة. (4)

2- اصطلاحا:

-هي فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك. (5)

-يعرف فريديك تايلور الإدارة بأنها " :أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من ان الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص

1- الخولي عبد الحميد، مدخل إلى التنمية البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص174.

2- سيد عزت حجازي، الإتصال ونظرياته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 221.

3- سعود بن محمد نمر و آخرون، الإدارة العامة- الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7. مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، ص40.

4- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص19.

5- كاشك محمد بهجت جاد الله، المنظمات و أسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999م، ص45.

طريقة ممكنة".(1)

كما عبر هنري فايول عن الإدارة بأنها مجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة(2).

- كما نجد ريتشارد دافت قال: "هي إنجاز أهداف المؤسسة بأسلوب يتميز بالكفاءة و الفعالية من خلال التنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية".(3)

- وقد عرّفها الشامي "العنصر الأساسي والمهم في المنظمة، المسؤول عن تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة في نشاطها".(4).

الإلكتروني:

1- لغة: جمعه إلكترونيات و تنسب إلى الإلكتروني الذي يعتمد عليه في العقل الإلكتروني للحاسب الآلي المستعمل في المكاتب لإجراء أدق العمليات الحسابية و بأسرع وقت ممكن.(5)

اصطلاحًا: يعرف جمال زكي مصطلح الإلكتروني بأنه تقنية كهربائية، رقمية مغناطيسية، بصرية، إلكترومغناطيسية أو أي شكل آخر من أشكال التكنولوجيا، يضم إمكانات مماثلة لتلك التقنيات. فهذا التعريف واسع يشمل كل وسيلة تعمل بالكهرباء أو المغناطيس أو غيرها.(6) ويُقصد بها عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال وإلكترونيات المستهلك.(07)

الإدارة الإلكترونية:

1- اصطلاحًا حسب أحمد محمد غنيم: هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغية زيادة الكفاءة و الفعالية.(08)

- وحسب محمد سمير أحمد: هي تنفيذ الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.(09)

1- جميل أحمد توفيق: الإدارة الأعمال (مدخل وظيفي) الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص19.

2- محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، 2000، ص20.

3- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المؤسسة) دار الحامد، الأردن، 2006، ص20.

4- غازي رباية وآخرون، أسس الإدارة الدولية مدخل استراتيجي لوظائف الإدارة، المركز القومي، الأردن، 2011، ص21.

5- معجم المعاني الجامع، منشور على موقع المعاني متاح على الرابط www.almaany.com

6- جمال زكي الجديلي: البيع الإلكتروني للسلع المقلدة عبر شركة الانترنت، دراسة فقهية مقارنة، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2008، ص10.

7- محمد الحسين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية_مصر، 2008، ص13.

8- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص34.

9- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص42.

قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات و تبادل المعلومات بوسائل إلكترونية، كشبكة الانترنت أو أي شبكة اتصال إلكتروني فيما بينها و بين المواطنين، و مؤسسات الأعمال المتعاملة معها بيسر وسهولة ودقة عالية بأقل تكلفة وفي أقصر وقت وأي مكان.(01)

- و عبّر نجم عبود: هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت و شبكات الأعمال، في التخطيط و التوجيه و الرقابة على الموارد للمؤسسة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.(02)

- هي جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات و تقديم الخدمات للمواطنين و قطاع الأعمال بسرعة عالية و تكلفة منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر و شبكات الإنترنت مع ضمان سرية و أمن لمعلومات المتناقلة.(03)

2 - إجرائياً: هي استخدام تقنيات و أدوات تكنولوجيا المعلومات لتحسين و تسهيل العمليات الإدارية داخل مؤسسة بلدية حجاج، و تحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذية بواسطة تقنيات الرقمنة الحديثة.

التطوير:

1- لغةً: هو اسم مصدر طَوَّر و يقال طَوَّرَه أي عدَّله، حسَّنه، و نقله من حال إلى حال أفضل.(04)

يطور، يتطور تطورا- جدد حسن.(05)

2- اصطلاحاً: التطوُّر هو التحول و التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات و سلوكها، و التطوير هو القيام بعمليات التطور و تنفيذها و فعلها، كأن تحدث تغييرات تدريجية في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه، فنحن نهدف إلى التحسين و وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.(06)

التنظيم:

1- لغةً: اسم مصدر نَظَّمَ و يقال نظم الناس أي جعل الناس يفكرون و يسلكون بطريقة واحدة، و تنظيم العمل ترتيبه،

و تدبيره ليأخذ نسقاً معيناً.(07)

1- رشاد خضير و حيد الداني، أثر الإدارة الإلكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص موارد البشرية، كلية إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2010، ص14.

2- نجم عبود نجم، نفس المرجع ص34.

3- الحمادي بسام عبد العزيز، مفاهيم و متطلبات الحكومة الإلكترونية، ط1، معهد الإدارة العامة-الرياض، السعودية، 2002، ص255.

4- بن المنظور-لسان العرب-مجلد 10 ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003، ص431.

5- Boudon Raymond : Dictionnaire de sociologie. Ed buisière. Paris. 2005.p26

6- سمير رمضان الشيخ، التطور التنظيمي في البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه منشورة كلية التجارة، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة أسيوط، مصر، 2009، ص29.

7- ابن المنظور، مرجع سابق، ص480.

2- اصطلاحاً: يعرف أحمد ماهر التنظيم على أنه مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقاً لهيكل وأنشطة وظيفية محددة ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة (01).

- عرفه هنري فايول بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف (02).

التطوير التنظيمي:

1- اصطلاحاً:

يعرف ماجد عبد المهدي مساعدة التطوير التنظيمي على أنه "عملية التغيير وتحويل إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة، بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات، والهياكل التنظيمية والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي (03).

يُعرف التطوير التنظيمي بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته، وتجديد نفسه ذاتياً، من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير، الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم (04).

كما يعرفه بيتش: بأنه عملية مخططة و مصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد و المجموعات و بيئة المنظمة و أنظمتها باستخدام معارف و تقنيات علوم السلوك التطبيقية (05).

عرّف ريتشارد ديكهارد التطوير التنظيمي بأنه: جهد مخطط واعي على مستوى المؤسسة، يدار من قبل السلطة العليا، بغية زيادة فعالية المؤسسة و سلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة وذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية (06).

- 1- أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص17.
- 2 - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم مركز الإسكندرية للنشر، مصر، 1997، ص80.
- 3- موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العلم دار وائل، الأردن، ط2، 2008، ص21.
- 4 - Rschermerhome. John et autres. Comportement humain et organization 2 édition. Paris : renouveau pédagogique université laval.2002.p.p 202.
- 5- القحطاني محمد بن دليم: تطوير إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، 2008، ص200.
- 6- محمد عبد السميع أحمد طبية: أساسيات الإدارة العام، دار جليس الزمان للنشر، عمان، 2010، ص262.

2- إجراءات:

هو نشاط منظم يهدف إلى تحسين الهيكل التنظيمي والإجراءات و الأنظمة داخل مؤسسة بلدية حجاج، من خلال تعديل وتطوير الأنشطة والمهام وتبني أساليب عمل جديدة تساهم في زيادة الكفاءة.

المؤسسة العمومية:

1- لغويًا:

يقصد بالمؤسسة لغة هي معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية. يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية، أما كلمة عمومية فهي من الفعل عَمَّ، عموماً، يقال عم المطر الأرض أي شملها، والعام خلاف الخاص، يقال "جاء القوم عامة" أي جميعاً. والعَمَم -الكثرة- الاجتماع اسم جمع للعامة، وهي خلاف الخاص. (01)

2- اصطلاحًا:

عرّفها الأستاذ محمد سليمان الطماوي "المؤسسة العامة وفقاً لتعريف الكلاسيكي، عبارة عن مرفق عام يُدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوي. (02)

كما عرفها الدكتور عمار عوايدي "المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري، ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقات التبعية والخضوع للرقابة الإدارية وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني". (03)

3- إجراءات:

هي مؤسسة "بلدية حجاج" والتي نقصد بها البلدية التي تعتبر كهيئة إدارية محلية ذات طابع قانوني واستقلال مالي، تنشأ بموجب القوانين التنظيمية للدولة، وتهدف إلى تقديم الخدمات العامة وإدارة الشؤون المحلية لسكان بلدية حجاج وفقاً للسياسات العامة والتشريعات المعمول بها.

01- بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010-2011، ص. 21.

02- الأستاذ محمد سليمان الطماوي، الكتاب الثاني نظرية المرفق العام و الأعمال الإدارية العامة، ط10، دار الفكر العربي، 1979، ص.63.

03- الدكتور عوايدي عمار، القانون الإداري، الجزء الأول، النظام الإداري، ط5، 2008، ديوان المطبوعات الجامعية، ص.307.

➤ الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

دراسة قادة دليلة بعنوان " الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في الجزائر "السنة 2017.2018 و هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

- حاولت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

كيف يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟
كيف يمكن أن تستفيد وزارة الداخلية والجماعات المحلية من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وإعادة النظر في طريقة تقديم وتحسين الخدمة العمومية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، طرحت الباحثة الأسئلة التالية:

- 1-ماذا نقصد بالإدارة العمومية وماعلاقتها بالخدمة العمومية ؟
 - 2-ما تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الإدارة؟
 - 3- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية ؟
 - 4-ماهي الأهداف المعلنة لبرنامج الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ؟
- وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي و تناولت فيه واقع الإدارة.

كما اعتمدت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- 1-الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن انطلاقاً من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العمومية و الخدمات العمومية اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تطبيقها يحقق مكاسب اجتماعية واقتصادية من الكلفة والزمن.
- 2- نجاح تجربة الإدارة الإلكترونية مرتبط بتطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 3- توجه وزارة الداخلية و الجماعات المحلية لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تقريب الإدارة من المواطن و ترسيخ المبادئ التي تحكم الخدمة العمومية من استمرارية و مساواة، الملائمة والتطور.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة العمومية تمثل الأجهزة المسؤولة عن تنفيذ السياسات العامة و هي الأداة الرئيسية

لضمان تقديم الخدمة العمومية للمواطنين، كما أظهرت أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال تسريع الإجراءات و تقليل التكاليف، و أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تحسين جودة الخدمات و تعزيز رضا المواطنين عبر تبسيط الإجراءات و تسهيل الوصول إليها، أما برامج الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، فيهدف إلى رقمنة الخدمات، و رفع كفاءة الموظفين مما يسهم في تطوير الأداء الإداري و تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن.

التعقيب على الدراسة:

تطرقت الباحثة في دراستها إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية و بالتالي فهذه الدراسة تتوافق مع موضوع بحثنا من خلال المتغير المستقل للدراسة وهو-الإدارة الإلكترونية، وكذا المجال المكاني فكل من دراسة الباحثة و دراستنا كانت حول وزارة الداخلية و الجماعات المحلية -البلدية - و إتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي فقط بينما اعتمدت الطالبة على منهجين في دراستها و هو المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي .

استفدنا خلال هذه الدراسة من الجانب النظري عن طريق سرد مختلف المفاهيم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الإدارة الإلكترونية. كما استفدنا من النتائج التي توصلت إليها الباحثة حول تساؤلها : كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية بحيث أكدت على تأثير الإدارة الإلكترونية من خلال ترسيخ المبادئ التي تحكم الخدمة العمومية من استمرارية و مساواة و تطور.

الدراسة الثانية:

كانت الدراسة الثانية مدرجة تحت عنوان "التمكين الإداري و التطوير التنظيمي".
دراسة حالة: مؤسسة للكوابل ببلدية بسكرة من إعداد الطالبة "سعود أمال" و تحت إشراف الدكتور: فريحة أحمد و هي أطروحة دكتوراة في قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة- لسنة 2021-2020م.

تمت صياغة اشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

هل توجد علاقة بين التمكين الإداري و التطوير التنظيمي؟

في حين يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار و التطوير التنظيمي؟

2- هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا و الموظفين الإداريين و التطوير التنظيمي؟

3- هل توجد علاقة بين التفويض لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين و التطوير التنظيمي؟

اعتمدت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التطوير التنظيمي.

الفرضيات الجزئية :

- 1- توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار و تحقيق التطوير التنظيمي.
- 2- توجد علاقة بين الإتصال الفعال بين الإدارة العليا و الموظفين الإداريين في المؤسسة التطوير التنظيمي.
- 3- توجد علاقة بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين في المنظمة و التطوير التنظيمي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليهم الدراسة وهي كالتالي:

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار و التطوير التنظيمي، حيث يساهم إشراك الموظفين في صنع القرارات وتعزيز الابتكار و تحسين الأداء العام للمؤسسة، كما أظهرت النتائج أن الاتصال الفعال بين الإدارة العليا و الموظفين الإداريين يلعب دورًا محوريًا في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تعزيز التفاهم و الوضوح في الأهداف و الاستراتيجيات كما أكدت أن تفويض جزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين يعزز من شعورهم بالمسؤولية والاستقلالية.

تعقيب الدراسة:

لقد تطرقت الباحثة في دراستها إلى التمكين الإداري و التطوير التنظيمي و تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير التابع و هو التطوير التنظيمي، و أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية، لكنها تختلف في المجال المكاني، و هو مؤسسة كوابل بينما دراستنا سُجّرى بمؤسسة البلدية، كما اعتمدت الدراسة على أدوات الاستمارة و المقابلة كأداة لجمع البيانات بينما دراستنا اعتمدت على المقابلة فقط.

و اختلفت دراستنا عنها في اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي بينما هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي فقط، كما تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا جزئيًا في كون التطوير التنظيمي يُعتبر من بين الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية لتحقيقها.

استفدنا من هذه الدراسة أن العلاقة بين التمكين الإداري و التطوير التنظيمي هي علاقة تكاملية بين المفهومين، كما زودتنا هذه الدراسة بالمفاهيم التي لها صلة بموضوع دراستنا، مما ساعدتنا في بناء إطارنا النظري.

الدراسة الثالثة:

دراسة جمانة عبد الوهاب شلبي بعنوان "واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطور التنظيمي" لسنة 2010-2011. قُدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على إحداث التطوير التنظيمي؟

وتضمنت هذه الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى إدراك العاملين في الجامعة الإسلامية لمزايا الإدارة الإلكترونية؟
- 2- ما هي التطبيقات الإدارية الإلكترونية في الجامعة الإسلامية؟
- 3- ما أهم العوائق التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية؟

اعتمدت هذه الدراسة على الفرضيات التالية :

الفرضية 1:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على التطوير التنظيمي.

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على تنمية الموارد البشرية.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على توظيف تكنولوجيا المعلومات.

الفرضية 2:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على إدارة عملية التنظيم الإداري، والتي تُعزى إلى العوامل الديموغرافية "العمر"، "النوع"، "الجنس"، "سنوات الخبرة"، "مجال العمل"، "المستوى التعليمي".

من أبرز النتائج التي توصلت إليهم الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين في الجامعة كان معمقاً لمفاهيم الإدارة الإلكترونية، حيث يدرك الموظفون أهميتها في تحسين كفاءة الأداء الإداري. كما تبين أن الجامعة تعتمد على عدة تطبيقات إدارية إلكترونية، و أبرزها خدمة البريد الإلكتروني، الشؤون الإدارية، قبول التسجيل... الخ زيادة إلى برامج أخرى Moodle، برامج الأرشفة الإلكترونية، نظام الاجتماع عن بُعد.

ومع ذلك، كشفت الدراسة عن وجود معوقات تحد من توظيف الإدارة الإلكترونية بفعالية من بينها نقص الحوافز المادية، نقص الإمكانيات المادية، مدعم الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية و قدرة الجامعة على إدارة عملية التطوير الإداري حيث كانت النتائج لصالح الذكور.

تعقيب الدراسة:

تتشابه الدراسات في تركيزها على تأثير الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى تناولها للمعوقات التي تواجه تطبيقها، كما تتفقان في البحث عن مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية.

اتفقت الدراستين أيضاً على المنهج الوصفي التحليلي بينما اختلفتا في الأداة المستعملة فإعتمدنا في دراستنا على أداة المقابلة بينما إعتد الباحث على أداة الإستبيان.

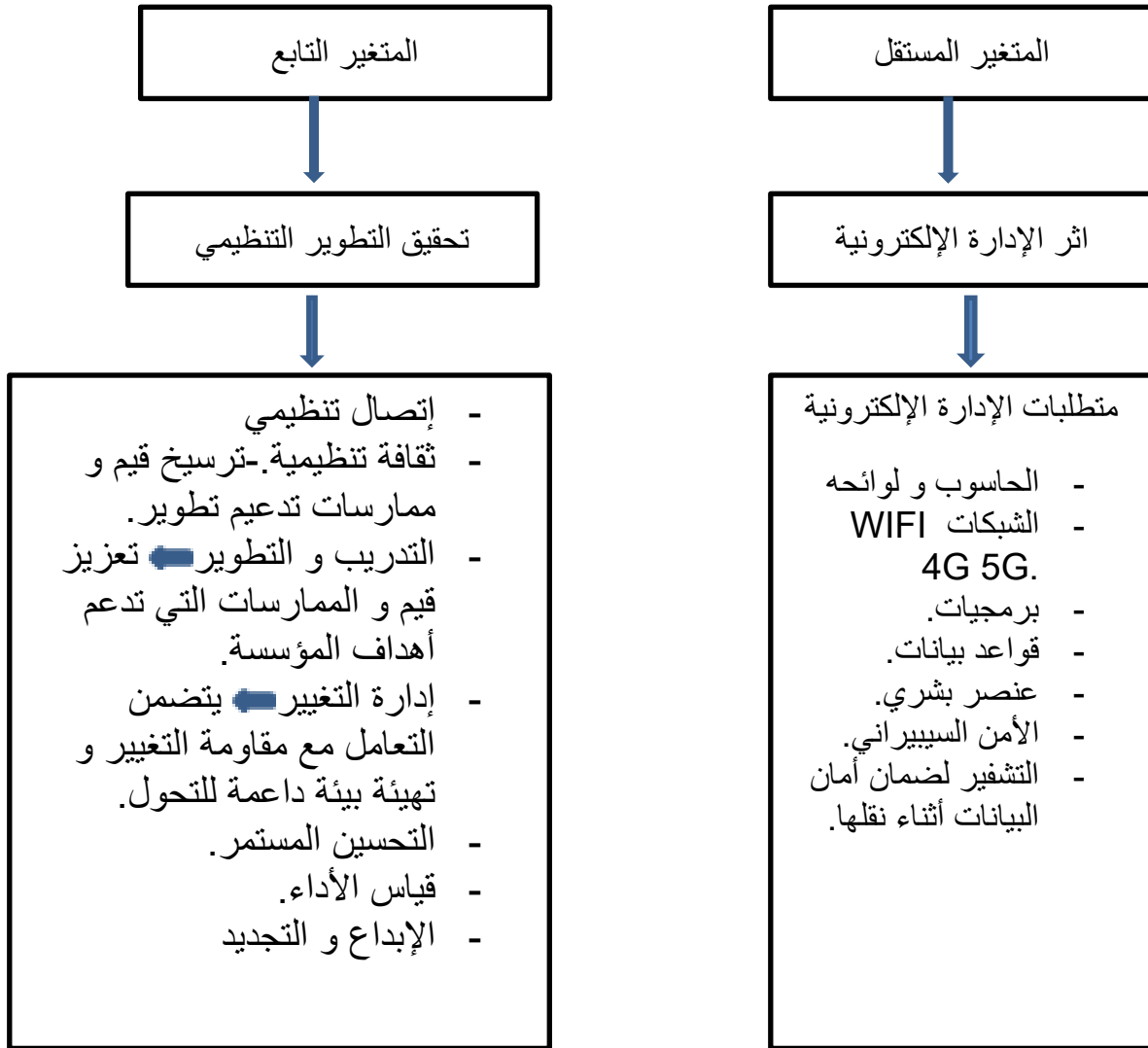
لقد ساعدتنا هذه الدراسة السابقة في بناء فكرة حول الدراسة و في ترتيب لبعض عناصر الخطة كما ساعدتنا في إعداد الجانب النظري للبحث من خلال تزويدنا بعناويننا لعدد من الكتب والمراجع التي لها علاقة بموضوعنا.

➤ متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية:

- ❖ المتغير المستقل: أثر الإدارة الإلكترونية.
- ❖ المتغير التابع: تحقيق التطوير التنظيمي.

الشكل (01) : يبين متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين

➤ منهج الدراسة:

يعتبر المنهج هو الطريق الذي يتبعه الباحث لكشف عن الحقائق بواسطة مجموعة من القواعد العمومية التي ترتبط بالبيئات و تحليلها للوصول الى النتائج . وفي دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال عرض مفاهيم، تعاريف، و مصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين و الاثر و العلاقة فيما بينهم اذ يُعد هذا المنهج من المناهج المتبعة في دراسة الظواهر الانسانية و طريقة تحليلها و تغييرها بشكل علمي و منظم من أجل الوصول الى حلول لظاهرة اجتماعية . وقد استعملنا هذا المنهج لمعرفة الإدارة الإلكترونية داخل مصلحة البيومتری في مؤسسة البلدية وأثرها على التطوير التنظيمي.

➤ مجتمع البحث:

هو مجتمع محدود أو غير محدود من المفردات أو العناصر أو الوحدات. أي مجتمع البحث حسب هذا التعريف، هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وفي دراستنا هذه يتحدد مجتمع بحثنا في: الموظفين الإداريين العاملين بمؤسسة بلدية حجاج، و البالغ عددهم 281 موظفًا، موزعين على مختلف المصالح والأقسام الإدارية.

➤ عينة الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، و لقد تم اختيار عينة قصدية على أساس أنها تخدم موضوع دراستنا. و يُقصد بالعينة القصدية و هي التي يتم أخذها من مجتمع البحث بشكل قصدي، أي أن الباحث يختارها بعينها لأنها تُمثّل من وجهة نظره جوهر الموضوع، أي تخدمه أكثر في تحليله وإظهار نتائجه. وتعني الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة و هم عبارة عن مجموعة أشخاص تجمعهم خصائص إدارية مشتركة و تُميزهم عن غيرهم . فعينة دراستنا هي عينة قصدية مكونة من 10 موظفين يعملون جميعا بمصلحة البيومتری. وقد تم إختيارهم بشكل مقصود نظرا لطبيعة مهامهم التي تتطلب إستخداما مستمرا للإدارة الإلكترونية. هؤلاء الموظفين يستعملون بانتظام أدوات إلكترونية متنوعة في إطار عملهم اليومي، مثل الماسح الضوئي لرقمنة الوثائق، أجهزة أخذ البصمات، الكاميرات الرقمية لإلتقاط الصور البيومتری... الخ مما يجعلهم عينة ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث.

جدول رقم (01): يمثل السمات العامة لعينة الدراسة.

الرقم	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	التخصص	مسمى الوظيفة	الخبرة
01	ذكر	45 سنة	ليسانس	علوم تجارية	رئيس المجلس الشعبي البلدي	21 سنة
02	ذكر	62 سنة	ماستر	القانون الخاص	أمين عام	38 سنة
03	ذكر	40 سنة	ماستر	جغرافيا سياسية و إدارة محلية	رئيس مكتب رخصة السياقة	10 سنوات
04	ذكر	42 سنة	ماستر	إجتماع إداري	ملحق إدارة رئيسي	12 سنة
05	ذكر	38 سنة	الثالثة ثانوي	علمي تسيير واقتصاد	تقني سامي في الإعلام الالي	03 سنوات
06	أنثى	38 سنة	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية	إعلام الي	تقني سامي في الإعلام الالي - رئيس مصلحة البيومتری-	16 سنة
07	أنثى	44 سنة	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية	إعلام الي للتسيير	تقني سامي في الإعلام الالي	06 سنوات
08	أنثى	44 سنة	الثالثة ثانوي	علمي	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	10 سنوات
09	أنثى	40 سنة	ليسانس	علوم تجارية	متصرف إقليمي	08 سنوات
10	أنثى	39 سنة	ليسانس	أدب عربي	مستشار ثقافي	03 سنوات

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد أفراد العينة يقدر بـ 10 مبحوثين ، 05 إناث و 05 ذكور ، تتراوح أعمارهم ما بين 38 سنة و 62 سنة ، كما يختلف مستواهم التعليمي ما بين ليسانس ، ماستر وكذلك السنة 03 ثانوي ، واختلفت تخصصاتهم من علوم تجارية إلى أدب عربي واجتماع إداري وتنوعت وظائفهم رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام ومتصرف إقليمي ، تقني سامي إلى عون إدارة ، مما يشير إلى أن الموظفين لم يقتصر على مستوى أكاديمي معين. وفيما يخص الخبرة المهنية ، نجد اختلافا واضحا حيث تراوحت بين 38 سنة والأقل خبرة 08 سنوات ، وهذا التنوع يعكس تفاوتاً في التأهيل العلمي داخل مؤسسة بلدية حجاج ومدى الجاهزية لتولي المسؤولية. وأخيراً يوضح الجدول أن هذا الاختلاف في الأعمار والجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية يعكس تنوعاً في الخلفيات مما يساهم في تعدد وجهات النظر والخبرات داخل البلدية، وهذا الأمر إيجابي يمكن أن يؤثر على جودة التسيير واتخاذ القرار في أي إطار إداري.

➤ أدوات جمع البيانات:

تكمن أهمية أداة البحث العلمي في كونها الوسيلة التي تُستخدم في جمع المعلومات و البيانات ذات العلاقة بمشكلة البحث و مساعدة الباحث للوصول إلى إجابات و تفسيرات للأسئلة البحثية التي يطرحها حول مشكلة البحث. حيث توجد عدة أدوات لجمع البيانات و المعلومات في البحث العلمي، و يتحدد عددها وفق الإشكالية المطروحة التي تفرض إجراءات منهجية معينة، وقد قمنا باختيار "المقابلة" كأداة مناسبة للبحث، و التي هي عبارة عن حوار و تفاعل لفظي شفوي بين الباحث و المبحوثين في وقت واحد، لكن ليس بالضرورة في مكان واحد. و قد قمنا بمقابلات مع موظفين إداريين بمصلحة البيومتری لبلدية حجاج، خاصة في الشق المتعلق بالمعلومات المتعلقة بمصلحة البيومتری لمؤسسة البلدية و تطبق الإدارة الإلكترونية بها.

حيث قمنا بتصميم دليل المقابلة (ملحق رقم 01) و تحديد مجموعة من الأسئلة طُرحت على أفراد العينة. لُ على حدة، حيث استغرقت مدة المقابلة 30 دقيقة تقريباً مع كل مبحوث.

➤ حدود الدراسة:

❖ الإطار المكاني:

أجريت الدراسة بمصلحة البيومتری لمؤسسة بلدية حجاج ولاية مستغانم.

❖ الإطار الزمني:

انطلقت دراستنا في أواخر شهر جانفي 2025 إلى غاية ماي 2025، بدايةً من الدراسة الاستطلاعية و البحث عن المراجع و القيام بالدراسة النظرية و التطبيقية.

❖ الإطار البشري:

الموظفين الإداريين لمصلحة البيومتری بمؤسسة بلدية حجاج.

➤ صعوبات الدراسة:

لقد اعترضتنا مجموعة من الصعوبات المتعلقة بجمع المعلومات و المتمثلة في ندرة المراجع التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي نظراً لحدثة الموضوع و كذا قلة الدراسات التي تناولت علاقة الإدارة الإلكترونية بالتطوير التنظيمي و نقص الوعي بمفهوم التطوير التنظيمي.

وكذا صعوبة التعامل مع بعض المبحوثين و عدم تجاوبهم معنا.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالإحاطة بأهم جوانب دراستنا، والمتمثلة في إشكالية البحث و فرضياته، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته و أهدافه و كذلك المفاهيم الأساسية التي تحتويها دراستنا، وصولاً إلى الدراسات السابقة التي زوّدتنا بأفكار إضافية عن موضوع التطوير التنظيمي، وأخيراً إبراز الصعوبات التي واجهتنا، مع فتح المجال أمامنا لمواصلة هذه الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

في عصر التكنولوجيا و المعلومات، أصبح التحول الرقمي ضروريًا لمواكبة التطورات المتسارعة و تعزيز كفاءة الأداء الإداري و تطويره، و من هذا المنطلق برز مفهوم الإدارة الإلكترونية كبديل حديث للإدارة التقليدية، حيث تعتمد على التقنيات الرقمية و الأنظمة الذكية في تنفيذ العمليات الإدارية، مما يسهم في تحقيق السرعة، الدقة و الشفافية داخل المؤسسة.

ينقسم هذا المبحث الى ستة مطالب فتناولنا مفهوم الإدارة الإلكترونية، نشأتها، مبادئها وأهدافها، مع التركيز على أهميتها وخصائصها التي تجعلها خيارًا استراتيجيًا في ظل الرقمنة. كما ناقش هذا المطلب أيضا عناصر الإدارة الإلكترونية و وظائفها المختلفة، مع تسليط الضوء على دوافع التحول نحو هذا النموذج الإداري الحديث، إلى جانب المعوقات التي قد تواجه المؤسسات.

من خلال هذا المطلب، نسعى إلى تقديم رؤية متكاملة حول الإدارة الإلكترونية كأداة رئيسية لتطوير الأداء المؤسسي.

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية .

مع تطور التكنولوجيا و تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لتحسين كفاءة العمل الحكومي و الخاص، فنشأت الإدارة الإلكترونية استجابة للحاجة إلى تبسيط الإجراءات، تسريع المعاملات، و تقليل البيروقراطية، مما يعزز من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية و نشأتها

1 -نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات و الاتصالات إلى بروز نموذج و نمط جديد من الإدارة في ظل التنافس و التحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، و جودة خدماتها، و هو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية. بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية، وانتشار شبكة الإنترنت.(01)

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات و توجيهها نحو تحقيق شفافية التعامل، و تعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.(02) وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، و يعملون بها و يتبادلون العلاقات الاجتماعية و يتواصلون في شتى بقاع العالم.(03)

و مما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، و ازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن و المؤسسات، و ربط الإدارات العامة و الوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.(04)

01- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص3.

02- سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة

للموانئ. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص14.

03- سعيد بن معلا العمري، نفس المرجع، ص14.

04- ياسين سعد غالب، نفس المرجع، ص241-238.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرًا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا أمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب إلى المؤسسة ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي وسيلة للتقدم في المجالات التقنية و المعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية و دوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المحاطة بها، و تنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية، جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، و تبعا فيما بعد الدول الأخرى مثل المملكة المتحدة و النمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي (01).

2 - مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يُعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، و التي ظهرت نتيجة الثورة الهائلة في شبكات المعلومات و الاتصالات و الذي أحدث تحولا هاما في أداء المنظمات و تحسين إنتاجيتها وجودة خدماتها. ولقد تناول الباحثون العديد من التعريفات للإدارة الإلكترونية، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- عرّفها "نجم عبود نجم": هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". (02)

- أما "غنيمة" عرّفها ": بأنها تبادل الأعمال و المعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على الوسائل البدائية الأخرى كاستخدام الوثائق الورقية والاتصال المباشر". (03)

- حسب مصطفى يوسف كافي: "يعني تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تُنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يُطلق عليه إدارة بلا أوراق".

- وهي "الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت و شبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية" (04).

01 - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية.

تخصص الديمقراطية و الرشادة. جامعة قسنطينة. كلية الحقوق و العلوم السياسية 2009-2010 ص12

02 - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات)، دار المديح، الرياض، م.ع.س، 2004، ص127.

03 - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص13.

04 - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية (إدارة بلا ورق، إدارة بلا زمن، إدارة بلا مكان) دار و مؤسسة أرسلان للطباعة و النشر و التوزيع، سوريا، دمشق، 2011، ص54.

كما جاء في تعريف آخر للإدارة الإلكترونية بأنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية و الخدمات الداخلية و الخارجية بما ييسر توفيرها و تقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية وبسرعة و قدرة عالية وبتكاليف و مجهود أقل.(01)

- وتُعرف أيضًا على أنها منظومة الأعمال و الأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات. وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز الأعمال من طرف الآخرين فيمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال باستعمال النظم و الوسائل الإلكترونية. لذلك، يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية تقوم بوظيفة ديناميكية مستمرة، من أجل تحسين و تسريع إنجاز الأعمال، من خلال استخدام شبكات الاتصال، و على رأسها الإنترنت(02).

- الإدارة الإلكترونية هي:

إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت، المال، الجهد و تحقيق المطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة.(03)

- وفي تعريف آخر هي:"مدخل تكاملي لاستثمار الجهد و الوقت و الحيز، و الكينونة الاقتصادية و تعزيز الخدمة و تحقيق الرضا للجميع.(04)

01- عبد الحميد المغربي، الإدارة الإلكترونية، المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري، مجلة التعليم الإلكتروني، عدد 7، 2011، ص 235.

02- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقها العربية، السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 22.

03-الين عودة المعاني : الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010. 2009، ص 33.

04- محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية. دار المسيرة، عمان، 2009، ص 27.

- عرف الدكتور سعد غالب إبراهيم الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة متكاملة و تقنية مفتوحة تشمل جميع الأعمال الإلكترونية، كما يمكن اعتبارها كإجراء إداري متطور يقوم على تسخير الإنترنت لتحقيق الأهداف المرجوة⁽⁰¹⁾ ويرى الأستاذ الدكتور حمدي القبيلات بأن الإدارة الإلكترونية ماهي إلا النشاط الذي تمارسه الهيئات الإدارية بالوسائل الإلكترونية، لإشباع الحاجات العامة و تقديم الخدمات العامة، مستخدمة في ذلك أساليب السلطة العامة للقيام بهذا النشاط⁽⁰²⁾

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل: البريد الإلكتروني e-mail ، والتحويلات الإلكترونية للأموال electronic funds transfer، والتبادل الإلكتروني للمستندات electronic change data inter، والفاكس والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى⁽⁰³⁾ كما يُقصد بالإدارة الإلكترونية تبادل الأعمال و المعلومات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية، بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر⁽⁰⁴⁾

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية وأهدافها.

إنه لمن الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لتدعيم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة قصد تسهيل الحصول على البيانات و المعلومات و إدخالها في أجهزة الحاسب الآلي، وتخزينها ثم الاستفادة منها. ولو تمعنا في مبادئ الإدارة الإلكترونية لوجدنا أنها تتجه لخدمة المواطن وتلبية طلباته بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة. ولهذا نقوم في هذا المطلب بالتعريف أولاً بأهم مبادئ الإدارة الإلكترونية ثم نعرض بعد ذلك لنبرر أهداف الإدارة الإلكترونية

01- عزوز سعيدة، نسيمة مقبل، عصرنة المرافق العمومية في الجزائر. الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجاً المجلة الجزائرية للمالية العامة- العدد - 08 الجزائر- ديسمبر، 2018، ص141.

02- حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص26.

03- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص41.

04- مها وليد علي الفاضل، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، مجلد 47، عدد 2، الأردن، 2012، ص20

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي (01):

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات و الكفاءات المُهيأة مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائماً التركيز على توظيف المعلومات و استخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح بـ:

- ❖ التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها.
- ❖ ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.
- ❖ القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.
- ❖ تحديد نقاط القوة والضعف والتعرف عليها. (02)

2- التركيز على النتائج:

حيث ينص باهتمام الحكومة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع. وأنها تحقق فوائد للجمهور، تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، المال، الوقت و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع فواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، تسديد الرسوم، و الفواتير المطلوبة).

3 - التغيير المستمر:

و هو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود، و رفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس. (03)

-
- 01- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص191-189.
- 02- محمد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي - القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، 2004، ص03.
- 03- نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص38.

4- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع:

و نقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل و في العمل، المدارس و المكتبات. وذلك لكي يتمكن كل مواطن و كل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال، بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور و الإدارات الحكومية بسهولة، وإتمام الإجراءات بتسلسل وبساطة.

5- تخفيض التكاليف وهذا يعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي الى تخفيض التكاليف.

ونستخلص من هذه المبادئ أن أهداف الإدارة الإلكترونية يغلب عليها الطابع الاستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات و زيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين ورجال الأعمال بسهولة ويسر.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوباً إلكترونياً للإدارة، فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستخدمين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة. إن الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من المميزات التي تتيحها، والتي تتمثل فيما يلي (01):

❖ أهداف تتعلق بفائدة المستخدمين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة، و هي:

- ✓ التقليل من التعقيدات الإدارية.
- ✓ تحقيق الاستفادة القصوى لعملاء المؤسسة.
- ✓ تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستخدمين والاستغلال الأمثل للموارد.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم و بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- ✓ التعلم المستمر و بناء المعرفة.

01- دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2013، ص 100-99.

- ❖ أهداف تتعلق برفع كفاءة في العمل الإداري، وهي:
 - ✓ تحسين مستوى الخدمات.
 - ✓ تخفيض التكاليف.
 - ✓ الإنجاز السريع للأعمال و اختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
 - ✓ الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
 - ✓ استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بُعد.
 - ✓ التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية و تحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمؤسسة.

- ❖ أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالمياً، وهي:
 - ✓ التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة.
 - ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها.
 - ✓ الحد من الفساد الإداري.
 - ✓ تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة بإتباعها أسلوباً موحداً في تقديم الخدمات
 - ✓ تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

كما تهدف الإدارة الإلكترونية إلى : (01)

- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة واحدة.
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع منحها دعم.
- ✓ تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

- ✓ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة.
 - ❖ أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعاليّة وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية، وهي:
 - ✓ المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعمل الإنساني.
 - ✓ توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيدين وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمن و مكان وبشكل الي.
 - ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية بأسلوب موحد.
 - ✓ تقليل معوّقات اتخاذ القرار
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة نجد أيضًا (01):

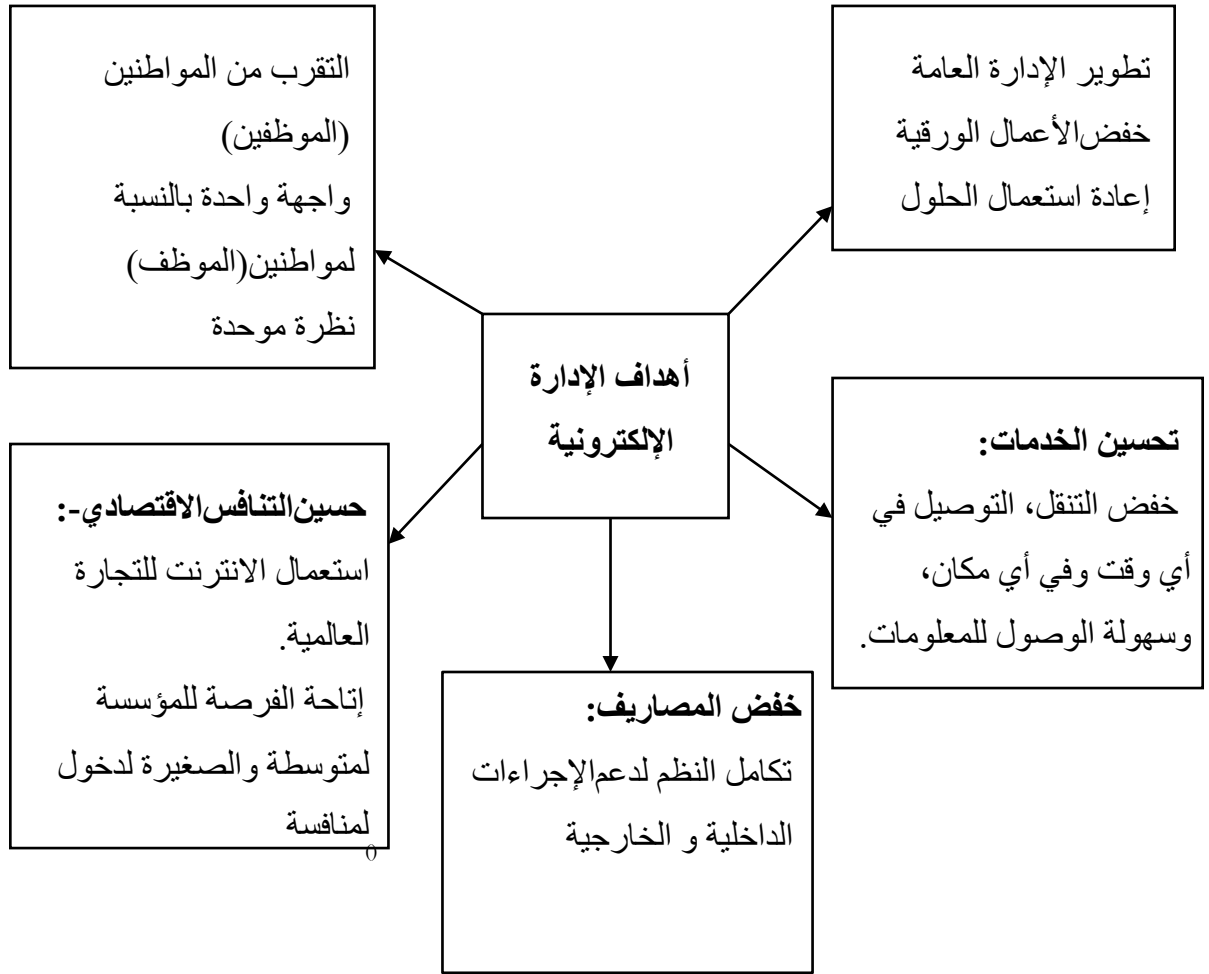
- ✓ صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
- ✓ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- ✓ الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- ✓ الحفاظ على سرّية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.
- ✓ زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
- ✓ تعميق مفهوم الشفافية و البعد عن المحسوبية.

ويمكن أن نضيف: (02)

- ✓ محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومي.
- ✓ تسليط الإجراءات الإدارية بشكل يسمح برقمنتها إلكترونياً.
- ✓ الوصول بالخدمات الإلكترونية إلى أقصى المواقع الجغرافية.
- ✓ تقليص معوّقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

01- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار الشامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة 2010، ص124-125.

02- أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2005، ص27.



الشكل (02): يبين أهداف الإدارة الإلكترونية.

(01)

إذن، ما يمكن استنتاجه أن أهداف الإدارة الإلكترونية جاءت بغية تسهيل طريقة الحصول على المعلومات و البيانات في أي وقت أو تحقيق الدقة و السرعة في إنجازها، وضرورة إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع التقنيات الجديدة، و أنّ معظم الأهداف مرتبطة بعمليات الإصلاح الإداري كالتضاء على الروتين، و زيادة فعالية الأجهزة، و التعامل الجيد مع طالب الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة.

01- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار و مؤسسة رسلان، ط.ن.ت، سوريا، دمشق، 2012، ص77.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية وخصائصها.

تُكْمُن أهمية الإدارة الإلكترونية سواء بالنسبة للمؤسسة، لزملائها، لمواردها، ولشركائها فيما يلي:

تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات، مما ييسر ويسهّل العمليات التي تقدمها المنظمة لعملائها و يحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها.(01)

في حين يذكر "دميثان العجالي" أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد فيما يلي:

- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة من الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني.
- اتساع 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 للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.
- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء، إذ يتوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء(02).
- تحسين جودة المنتجات و الخدمات و زيادة درجة التنافسية، حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب، و ذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة، وهذا يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- تلاقي مخاطر التعامل الورقي في مكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية واستخدام الحاسوب، تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل جهد، ضياع الوقت وزيادة التكاليف.

01 - أسامة عبد المنعم: التجارة الإلكترونية، دار وائل ، عمان، 2013، ص101.

02 -دميثان العجالي، التجارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2013، ص103-102.

إن تجدر الإشارة بأن الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو المجتمع أو الزبائن أو الموردين، وذلك من خلال أنها تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال تحسين إجراءات تقديم الخدمات، فوجودها ضروري ومهم في أي مؤسسة.

خصائص الإدارة الإلكترونية:

في ظل الانتشار الواسع للإدارة الإلكترونية و استخدام تقنيات المعلومات و الاتصال، جعلها هذا الأخير تتسم بجملة من الخصائص، وهي كالاتي:

- ✓ استعمال تكنولوجيا المعلومات و شبكات الاتصالات في اداء الاعمال وتقديم الخدمات.
- ✓ تأكيد رفع الكفاءة في الاداء و تحقيق الفاعلية في التعامل.
- ✓ القضاء على البيروقراطية والهرمية في التنظيم.
- ✓ تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الاوراقى. (01)
- ✓ إنها إدارة بلا ورق، أي تعتمد على البريد الإلكتروني و الأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- ✓ إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم و الأسبوع والشهر و السنة و لا تتقيد بحدود زمنية.
- ✓ تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة و البعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية و الذكية و التي تقوم على اساس المعلومات و المعرفة.
- ✓ إدارة الملفات و الوثائق بدلا من الحفظ و الكتابة.
- ✓ إستخدام البريد الإلكتروني و الصوتي بدلا من الصادر و الوارد.
- ✓ تتميز بالابتكارية و العالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- ✓ تحتاج الى الأنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع و الخدمة عن بعد و الشراء الإلكتروني و أنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني و التجارة الإلكترونية و البنوك الإلكترونية.
- ✓ تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.

- ✓ التركيز على الإجراءات التنفيذية و الإنجازات. (01)
- ✓ إدارة إلكترونية دون أوامر وروتين تقليدي، و التي تعتمد الشبكات الحاسوبية و شبكات الإتصالات اللاسلكية و التقنيات الذكية في إدارة وضع القرار. (02)
- لا تقوم الادارة الالكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية ، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية، فهي إدارة لا تقوم على ممارسات الافراد من موظفيها و جهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن البرامج ما يتيح الكفاءة في تقديم الخدمات العامة. فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها:
- ✓ تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل والتكاليف .
- ✓ تقديم خدمات جديدة ومتطورة.
- ✓ اللامركزية: هو هدف تسعى اليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة ، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي أعتمدت على البيروقراطية.
- ✓ السيطرة الإدارية : إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الألكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة و المباشرة.
- ✓ طلب المواطنين: وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم. (03)

01-عادل حرحوش، الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية ،مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007،ص13

02-محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص20-21.

03-مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام، وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي و الإداري، جامعة الجزائر : يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية و الإعلام 2007، ص12.

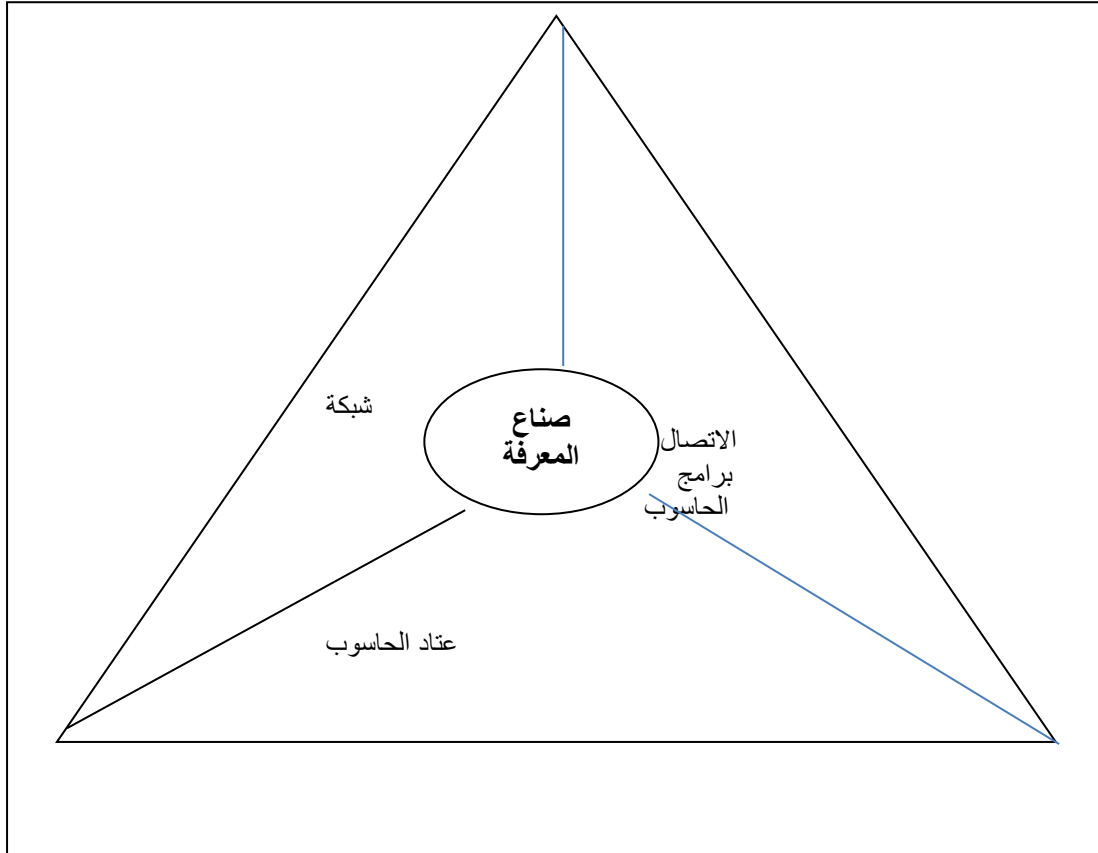
- ✓ الشفافية: الادارة الإلكترونية تقلل من الرشوة و تزيد من الشفافية السياسية و تزيد من ثقة المواطنين بها.
- ✓ التنمية الإقتصادية: لها علاقة مباشرة بالشفافية ، فالدول التي تتطلع الى التطوير الإقتصادي يكون لديها دافع للإتجاه نحو مشروع الإدارة الإلكترونية، و خاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الإستثمارات الأجنبية و تحسين صورتها أمام المستثمرين فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب إلزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى إقتصاد المعرفة .

المطلب الرابع : عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها.

أولا : عناصر الإدارة الإلكترونية.

يمكن القول بأن أهم مقومات و عناصر الإدارة الإلكترونية تكمن في العنصر البشري، وذلك بالإضافة إلى العناصر و الأدوات الفنية، المتمثلة في أجهزة الحاسب الالى وما يتعلق بها، لقدرتها على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية، وفهم منطوقها، والعمل على إحتواء المعلومات بشكل رقمي، وسهولة تحريكها و إعادة صياغتها و إستخدامها إلكترونيا من مكان فالإدارة الإلكترونية ماهي إلا صيغة الإمتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب (Hardware) و البرمجيات (software) و شبكة الإتصال (communication network)، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء و المختصين الذين يمثلون البنية التحتية الإنسانية و الوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.(01)

الشكل رقم (03): يبين المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية(01)



من خلال الشكل نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية تشتمل على أربعة مكونات أساسية، وهي كالاتي (01)

➤ عتاد الحاسوب : المكونات المادية للحاسب و نظمه و شبكاته و ملحقاته و تتمثل في :

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

وحدات المعالجة المركزية: هي أهم جزء في نظام الحاسوب و هي المكان الذي تتم فيه معظم عمليات المعالجة، و تتضمن هذه الوحدة مجموعة من الوحدات، هي: وحدة الذاكرة الرئيسية، ووحدات الحساب، ووحدات السيطرة (التحكم).

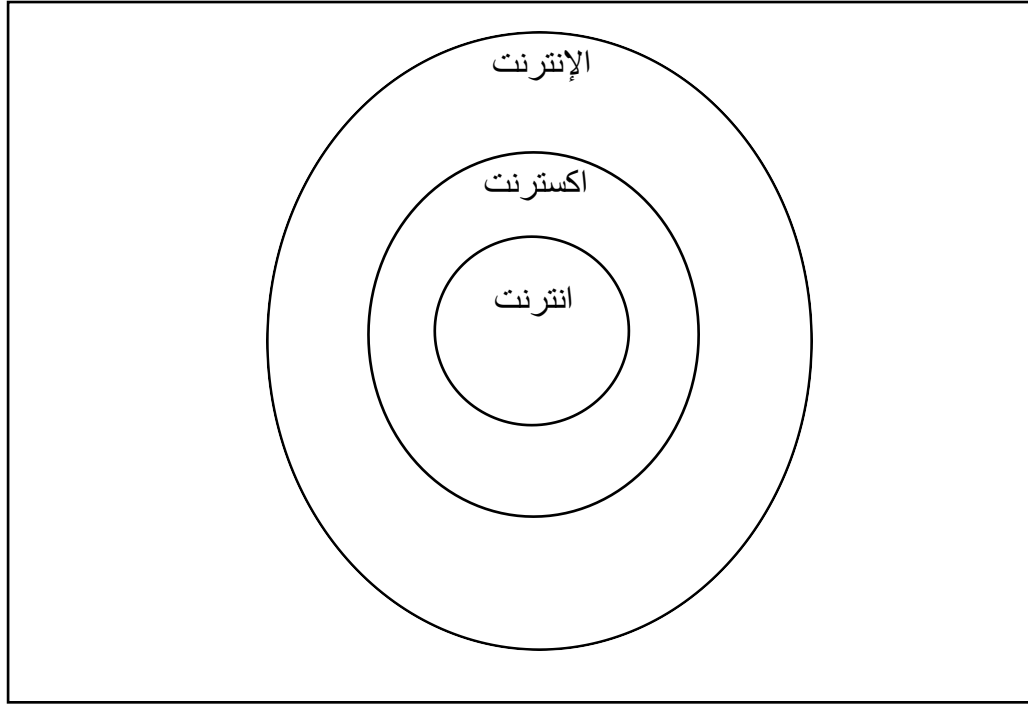
وحدات الإخراج: Output units: تُستخدم هذه الوحدات لإظهار البيانات والمعلومات للمستخدمين، ومن أمثلتها شاشات العرض والطابعات والسماعات الصوتية.

➤ برامج الحاسوب: وهي البرامج التي تسيطر على عمليات الحاسوب، تعمل كواسطة بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسب، ومن بينها: برامج التشغيل، برامج قواعد البيانات وبرامج نظم اللغات. برمجيات النظم: هي البرامج التي تسيطر على عمليات الحاسوب تعمل كواسطة بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسب.

برمجيات التطبيقات: هي مجموعة البرامج التي يستخدمها المستخدم و تسمح له بأداء مهمة معينة، مثل معالج النصوص word، برامج المحاسبة excel، وغيرها من البرامج.

➤ شبكات الاتصال: تعني مجموعة من الحواسيب تُنظم معًا و ترتبط بخطوط اتصال، بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة و نقل المعلومات فيما بينهم، فشبكات الحاسوب تحتل مكانة بارزة في تقنية المكاتب الحديثة، فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل و دعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية، و الشكل التالي يوضح أنواع الشبكات.

الشكل رقم(04) : يبين أنواع شبكات الاتصال



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

وفيما يلي شرح كل منها:(01)

1-الإنترنت : (internet) :

وتتألف من كلمتين inter-international و بالإنجليزية Net- network أي الشبكة الدولية، وهي مجموعة متصلة من شبكات الحاسوب التي تضم الحواسيب المرتبطة حول العالم و التي تقوم بتبادل البيانات فيما بينها بواسطة تبديل الحزم، بإتباع بروتوكول الإنترنت الموحد(IP)، تقدم الإنترنت العديد من الخدمات مثل الشبكة

العنكبوتية العالمية (الويب)، تقنيات التخاطب والبريد الإلكتروني و بروتوكولات نقل الملفات (FTP)، وبروتوكولات نقل صفحات الويب (HTTP) بحيث تمثل الإنترنت اليوم ظاهرة لها تأثيرها الاجتماعي والثقافي في جميع بقاع العالم، وقد أدت إلى تغيير المفاهيم التقليدية لعدة مجالات مثل العمل، التعليم والتجارة، وبروز شكل آخر لمجتمع المعلومات.

2- الإنترنت (Intranet):

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

3- الإكسترنيت:

هي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات إنترنت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها أي أن شبكة الإكسترنيت هي الشبكة التي تربط شبكة الإنترنت الخاصة بالمتعاملين و الشركاء و المزودين و مراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد و تؤمن لهم تبادل المعلومات و التشارك فيها دون مساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة.

4- صنّاع المعرفة:

يشكل العنصر البشري المؤهل والمتخصص في مجالات التكنولوجيا و المعلومات، العمود الفقري في عمل الحكومة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية و رأس المال الفكري في المؤسسة بحيث يتولى صنّاع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعنصر الإدارة الإلكترونية و تغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة (01).

01-حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، ص69.

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية:

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

1- التخطيط الإلكتروني:

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التجديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينص على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث سمات:

➤ أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و قصيرة الأمد، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر و المتواصل على خلاف التخطيط التقليدي.

➤ يُعتبر عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

➤ إنه يتجاوز فكرة تقييم الأعمال التقليدية بين الإدارة و أعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان.

➤ تعطي البيئة الرقمية قوة التخطيط الإلكتروني، انطلاقًا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية و العالمية مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار و الأسواق و المنتجات و الخدمات غير الموجودة، و هذا ما يعطي ميزة و أفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي (01).

2- التنظيم الإلكتروني:

في ظل التحول الإلكتروني، فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يُعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسًا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم، بالتالي يصبح التقييم الإداري قائمًا على أساس الفرق بدلًا من التقييم الإداري على أساس الوحدات و الأقسام، و الانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية

01-عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر(ماجستير منشورة)، تخصص الديمقراطية و الرشادة، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2009، ص30.

الخطية إلى الوحدات المستقلة و السلطة الاستشارية، و من التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم المتعدد الرؤساء المباشرين، و من اللوائح التفصيلية إلى الفرق المُدارة ذاتيًا، و من مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة(01).

3- الرقابة الإلكترونية:

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط و التنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، و عملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين و العاملين و الموردين و المستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية و الولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين و الإدارة أو بين المستفيدين و الإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابًا من الرقابة القائمة على الثقة. (02)

4- القيادة الإلكترونية:

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية و التحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية، كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم إلى الأنواع التالية:

01- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس، العاصمة، دكتوراه (منشورة) تخصص إدارة و عمل، علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016. ص.35.

2- عبدوني كافية، بن محجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي و سبل تطبيقها (واقع و آفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد 02، ديسمبر 2017، ص.226.

➤ القيادة التقنية العملية:

حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات و تحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها. وتُعرف بقيادة الإحساس بالثقة، والبرمجيات، تمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة و الشبكات و التطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت، بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، و الاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.

➤ القيادة البشرية الناعمة:

تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية و الزاد المعرفي و حسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، و تتسم كذلك بالقدرة العالية على إدارة المنافسة و الوصول إلى السوق، و بالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

➤ القيادة الذاتية:

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس و التركيز على إنجاز المهمات، و الرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية و مرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة. (01)

مما تقدم يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية قد أضافت طرقاً جديدة لتنفيذ مختلف الوظائف الإدارية التي تتلاءم مع التطورات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و خصوصاً الشبكات المختلفة.

المطلب الخامس : مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ودواعي التحول**نحوها.****أولاً: دواعي التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:**

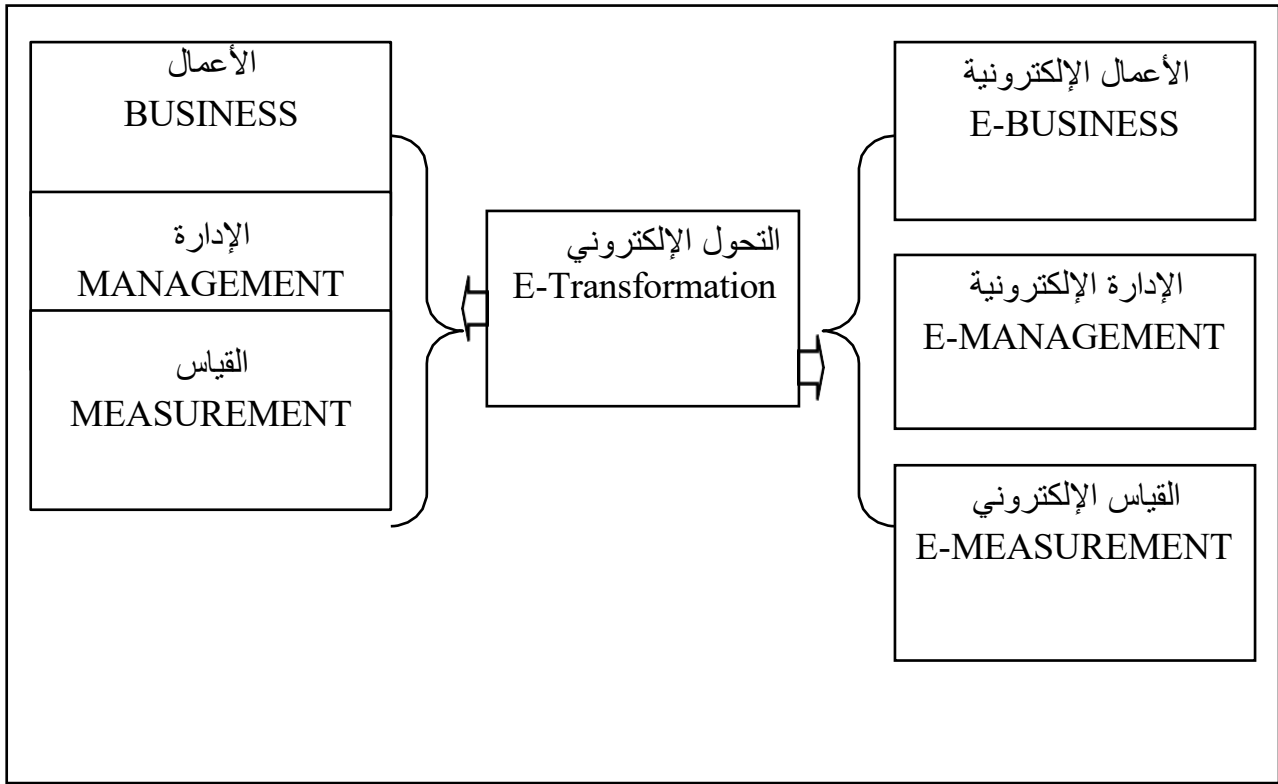
تُعتبر فكرة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية فرضها التقدم التكنولوجي والتقني في عصرنا الحالي، حيث تمثل ثورة الاتصالات و التقدم التكنولوجي السمة الأساسية للقرن الحالي، كما طال هذا التطور مختلف القطاعات و الأنشطة في المؤسسات، و قد مهّد لقيام الإدارة الإلكترونية والتحول من الإدارة التقليدية جملة من التطورات، أهمها : (01)

- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي و تطبيقاته : فقد انعكس التطور السريع في تقنية الحاسب الآلي على علم نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيرًا من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، و لعل هذا ما دعى هاربرت سايمون و داركرديفيز و كثير من كتاب الإدارة إلى التنبؤ بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية.
- التقدم السريع في شبكة الاتصالات و الإنترنت: وهذا التقدم أدى إلى تغييرات مهمة في الإدارة، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها عبر دول العالم كافة بسرعة و دقة و تكاليف زهيدة، وهذا يقود إلى الإسراع في التحول إلى الإدارة عبر شاشة الحاسب الآلي وليس الإدارة الورقية.
- العولمة :لقد ساعدت العولمة على دفع المؤسسات الحكومية و غير الحكومية إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي و الإنترنت، من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية لإثبات الذات في هذا السياق العالمي المتسارع الخطة.

01-شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البحوث دراسة تطبيقية على المدرسة العامة لبحوث المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006صص 17- 18 .

- شح الموارد و الاتجاه نحو التخصصية: فقد أدى شح الموارد للمنظمات الحكومية و لبعض الدول عامًا بعد عام بتشجيع الاتجاه نحو تخصصية أغلب القطاعات الحديثة و التحول نحو تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية، والذي بموجبه تستطيع تلك المنظمات توفير جزء كبير من تكاليف أداء الخدمة للمواطنين.
 - انتشار الثقافة الإلكترونية : ففي وقت انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام و القنوات الفضائية و مقاهي الانترنت، أصبح من السهولة التعامل مع التقنية الرقمية، حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الالي و بالتالي أصبح هناك ميل كبير من المواطنين في الدول المتقدمة و الناميو نحو الإدارة الإلكترونية.
 - الاستجابة و التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة: إن انتشار تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المؤسسات و المجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنبًا لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.
 - الإجراءات و العمليات المعقدة و أثرها على زيادة تكلفة الأعمال، القرارات و التوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
 - ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة، و صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء، وأيضًا ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
 - ازدياد المنافسة بين المؤسسات، و ضرورة وجود آليات التميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس، وضرورة توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- من خلال النقاط السابقة، يتوجب إبراز عملية التحويل من العمليات التقليدية إلى العمليات الإلكترونية، كل من أنشطة المنظمة وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم : (05) عملية التحول من العمليات التقليدية إلى العمليات الإلكترونية.



المصدر : مزهر شعبان العاتي و شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 180

ثانيا : مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة التكنولوجية:

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، من تلك المراحل ما يلي:

المرحلة الأولى: التحضير لعملية التحول:

هذه المرحلة هي أهم مراحل التحول، حيث يتم فيها التحضير لعملية التحول من خلال تهيئة الظروف و توفير الإمكانيات الضرورية لعملية التحول، فإذا أصدرت إدارة المؤسسة قرارًا بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية، و هذا بعد

دراسة الجدوى من التحول و المفاضلة بين البدائل المختلفة، و تحديد الرؤية و أهداف التحول، فإن الإدارة تقوم بتكوين فريق العمل الذي يعمل على تجسيد و متابعة المشروع، حيث يجب أن يتضمن الفريق متخصصين و خبراء في المجال، يقومون بعملية التحضير للمشروع من حيث (إعداد الدراسة الأولية، وضع خطة التنفيذ، تحديد المسؤولية، متابعة التقدم).

المرحلة الثانية: رقمنة العمليات الحالية:

تتم هذه المرحلة برقمنة الوظائف الداخلية للمؤسسة عبر ربط جميع الأقسام و المكاتب عن طريق بناء الشبكة الداخلية، الإنترنت و إدخال البيانات و حفظ المستندات الورقية إلكترونياً من خلال تطورها بالماصات الضوئية. وتكوين قواعد البيانات الأساسية.

المرحلة الثالثة: الظهور الإلكتروني:

تتمثل هذه المرحلة على الإنترنت من خلال إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة. و قد تعتمد المؤسسة موقعاً مخصصاً لكل فرع أو علامة تجارية أو منتج، و تهدف هذه المرحلة إلى إعلام الأفراد و المؤسسات بالموقع الإلكتروني، بحيث يتم التركيز في هذه المرحلة على كثافة المعلومات ونوعيتها وفائدتها ومدى تحقيقها لرضا المستفيدين.

المرحلة الرابعة: التفاعل الإلكتروني:

في هذه المرحلة، تتوفر ميزات متقدمة تسمح بالاتصال في اتجاهين، بحيث يمكن تنفيذ بعض المعاملات أو جزء منها مباشرة على الشبكة و عن بُعد، أي يمكن للأفراد الحصول على بعض الخدمات عبر الشبكة، فيمكن ملء النماذج الإلكترونية مباشرة على الخط، و إرسال الطلبات و الاستفسارات و الملاحظات للمؤسسة عبر البريد الإلكتروني. كما يمكن للمؤسسة في هذه المرحلة إضافة قاعدة بيانات تتيح للزبائن البحث و احتساب تكاليف المنتجات و رسوم شحنها، و الاطلاع على نماذج المنتجات، و في هذه المرحلة يتم التركيز على الخدمات الأكثر طلباً من المستفيدين.

المرحلة الخامسة: التبادل الإلكتروني:

تتجاوز هذه المرحلة مجرد عملية الاتصال و الحصول على المعلومات إلى التبادل المالي، بحيث يتم الحصول على الخدمة فعلياً و دفع قيمتها، أو ما يعرف بتبادل المنفعة والقيمة، أي يتم الدخول في تطبيقات الأعمال الإلكترونية، بحيث يمكن تنفيذ عملية التجارة الإلكترونية مثل إرسال الطلبات و استلام العينات و العروض و إتمام عملية التفاوض و إبرام العقود عبر الشبكة. و تتطلب هذه المرحلة تفعيل وسائط الشحن و قنوات توصيل الخدمة،

كما تبرز أهمية إثبات الهوية و الاعتراف بالتوقيع الإلكتروني، بطاقات الائتمان و وسائل الدفع الإلكتروني. وعليه، ففي هذه المرحلة، يكون بمقدور المتعاملين مع المؤسسات الحكومية تسديد الضرائب و الغرامات و استخراج التراخيص على مدار الساعة.

المرحلة السادسة: التكامل والتقييم:

تتميز هذه المرحلة بوجود بوابة إلكترونية واحدة تجمع جميع فروع و خدمات و منتجات المؤسسة، وتفعيل جميع الشبكات (الإنترنت، الإكسترنت، والإنترنت)، ودمج قواعد البيانات المختلفة.

هنا يتم تحويل جميع العمليات و الخدمات الممكنة إلى شكل إلكتروني، و تصبح الخدمات تعتمد أساسًا على الشبكة، ولا يمكن الاستفادة منها بالطرق التقليدية في مقر المؤسسة، كما يتضمن الموقع كل المعلومات التي تهتم المتعاملين، و تشمل هذه المرحلة تحقيق التكامل الأفقي والترابط على مستوى الأقسام الداخلية للمؤسسة وفرعها (01) نستنتج أن التطورات الحاصلة في الحياة اليومية أصبحت من الضرورة الحتمية التوجه إلى الإدارة الإلكترونية، لأنها تعتمد على تدفق المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة، حيث اعتبرت هذه الأخيرة دافعًا للعديد من الدول لتحسين خدماتها للتلاميخ نحو مستويات عالمية، للحصول على شهادة الجودة و كذلك تخفيض التكاليف التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية.

المطلب السادس: معوقات إرساء الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها:

أولا : عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية:

على المسؤولين في الدولة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا بعين الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في الإدارة ومن أهمها(02):

1- عبد الباسط بن عبيد 2019 متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر ، اطروحة دكتوراه ، علوم في علوم التسيير ص ص47-49 .

2- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص71.

- وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في الإدارة و الاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
- الرعاية المباشرة و الشاملة للإدارة العليا بالإدارة، و البعد عن الإشكالية في معالجة الأمور.
- التدريب و التأهيل و تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كل حسب تخصصه.
- التحديث المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تأمين سرية المعلومات للمستخدمين.
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة، وترك الاعتبارات الشخصية.

ثانياً: معوقات إرساء الإدارة الإلكترونية.

إن استراتيجية التحول إلى الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق و تنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة و بشكل سليم، لأن هناك العديد من المعوقات و المشاكل التي تواجهها، ومن هذه المعوقات نذكر ما يلي(01):

❖ المعوقات الإدارية:

- ضعف التخطيط و التنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع، سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ أو سماح الظروف بذلك من عدمه، مما يستدعي التأجيل حتى تتهيأ الأجواء المناسبة.
- استهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول و مراقبة تطوراتهِ تحسباً لظهور عارض أو حاجات تلزم المشروع وقت تنفيذه أو التأكد من أن خطة التحول تُطبَّق بالتزام وعلى نحو صحيح.
- من الممكن أن تستعين المؤسسات التي تُطبَّق الإدارة الإلكترونية بخبرات و تجارب مؤسسات و أجهزة إدارية سبقَتْها إلى هذه التجربة، مما يسهل التطبيق ويجنب الجهة المعنية ما وقعت فيه الجهة السابقة من مزالق ومشكلات.
- تُعد الإجراءات الإدارية غير المرنة غير المتحمسة لمشروع الإدارة الإلكترونية أحد المعوقات التي تقف في وجه التطبيق، مما يُفرغ المشروع من مضمونه، فيتحول إلى مجرد ممارسات تقنية مفككة
- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في الإدارة و عدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها، عدم تهيئة الأفراد نفسياً و إشعارهم بأهمية دورهم و أنهم جزء من عملية التحول والنجاح.

01- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، صص 187، 188.

❖ المعوقات البشرية:

هذه المعوقات تتعلق بالعاملين والمتعاملين، وأهم هذه المعوقات تتمثل في ما يلي: (01)

- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في الإدارات العمومية، لقلة الحوافز.
- قلة العناصر البشرية المدربة و القدرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- عدم توفر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، و عدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- ضعف جاهزية اللغة الأجنبية (الفرنسية) لدى بعض الموظفين، و الخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
- عدم تشجيع المسؤولين و أجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية و تقنية المعلومات.

ضف إلى ذلك: (02)

- انعدام الخبرة التكنولوجية والكفاءة العالية في تقديم الخدمات.
- عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الحكومية.
- ضعف طرق تقديم الخدمات التي يقوم بها الكادر البشري، حيث يتم تقديمها بصورة شكلية بحتة دون النظر إلى الجانب الموضوعي أساس الخدمة.

❖ المعوقات المالية:

إن مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى إمكانيات مالية ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، كما أن هذه التقنية في تطور مستمر، الأمر الذي يجعل للحاق بهذه التطورات صعباً، خاصة في الدول النامية، تتمثل أهم المعوقات المالية في (03):

- 1- قلة الموارد للمؤسسات المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة و البرامج.

01- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، ص42.

02- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، دارالجامعة الجديدة الإسكندرية، 2008، ص52.

03- سعيدى سلمية، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية، المحلية، الأردنية للمكتبات و المعلومات، المجلد 48، العدد4، الأردن، 2013، ص93.

2- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب و التأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- التكلفة العالية للبرمجيات و الأجهزة الإلكترونية.

4- تكلفة استخدام شبكة الإنترنت.

بالإضافة إلى تقادم أجهزة و برامج الحاسب الآلي المستخدمة في الإدارات العمومية، نظرًا للتطور السريع لها، و ندرة وجود مواصفات و معايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل الإدارة الواحدة، وضعف البيئة التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق(01).

❖ المعوقات التشريعية:

قصور التشريعات و القوانين مثل قواعد الإثبات و الحجية والمصادقية، مما يجعل الخوف كبيرًا، داخل المقدمين على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية الاعتراف بمصادقيتها.

1- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني و التعامل مع البريد الإلكتروني و التحقق من شخصية طالب الخدمة.

2- غياب التشريعات التي تُجرّم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية و تضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، يجعل المتعاملين مع هذه الدوائر لا يشعرون بالأمان إلى درجة الابتعاد عن المعاملات الإلكترونية قدر الإمكان(02).

01- عبد المالك بن السبتي و آخرون، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية لولاية قسنطينة نموذجا

journalcyberians، العدد43، سبتمبر2016، على الموقع www.journal.cybarians-info تاريخ الزيادة2018-01-29

02- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص195-196.

❖ المعوقات الأمنية:

يُعدّ الهاجس الأمني أحد أهم الهواجس و العوائق الكبرى التي تواجه مشروع التحوّل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، إذ تبقى المخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع تلك الإدارات من محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها و أن يمس البيانات الخاصة بهم، بال حذف أو التدمير، فمن مظاهر الأمن المعلوماتي سرية المعلومات وسلامتها و ضمان بقائها وعدم حذفها أو تدميرها، ومن جوانب الأمن المعلوماتي ما يلي (01):

- ✓ الجانب الأمني التقني: و يتعلق بالأنظمة التقنية و الشبكة و الأجهزة و البرامج المستفاد منها.
- ✓ الجانب الإنساني: و يتعلق بتصرفات الإنسان المستفيد والمستخدم.
- ✓ الجانب البيئي: ويقصد به البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة.

خلاصة:

من خلال ما تناوله في هذا الفصل، يتضح أن الإدارة الإلكترونية قد غيرت الكثير من المفاهيم، و جعلت لنفسها مكاناً استراتيجياً داخل المنظمات، و ذلك بفضل ما تتمتع به من خصائص تأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية و ثورة الإنترنت و الاتصالات.

كما يتضح أنها قد أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف الإدارة التقليدية و ممارساتها المختلفة، التي لم يعد لها مكانا في العصر الحالي إلا في حدود ضيقة، وهو ما فتح مجال وظائف الإدارة الإلكترونية أمام المنظمات الساعية إلى الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، هذه الأخيرة التي تُعتبر ثورة حقيقية و ركيزة أساسية بدونها لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة بفعل العولمة و التطور التكنولوجي، مما جعل المؤسسات تواجه تحديات معقدة تتطلب استراتيجيات مرنة لمواكبة المستجدات و ضمان الاستدامة. و في هذا السياق، برز التطوير التنظيمي كأحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها و تعزيز قدرتها التنافسية، حيث يسعى إلى تحقيق التكيف الفعال مع البيئة المتغيرة من خلال إحداث تغيرات مدروسة في الهيكل التنظيمي، العمليات، والثقافة المؤسسية.

تناولنا في المبحث الثاني مفهوم التطوير التنظيمي و نشأته، مع التركيز على مجالاته واستراتيجياته المختلفة التي تساعد المؤسسات على تحقيق التحسين المستمر. كما نسلط الضوء على أهمية التطوير التنظيمي ومبادئه الأساسية التي تقوم عليها استراتيجيات التغيير الناجحة.

كما استعرضنا أيضا أنواع التطوير التنظيمي، إلى جانب مراحل تطبيقه لضمان تحقيق نتائج إيجابية و مستدامة.

و أخيرًا، نتناول أبرز المعوقات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي.

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

المطلب الأول : مفهوم التطوير التنظيمي و نشأته

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي:

هناك العديد من التعريفات حول التطوير التنظيمي، فنذكر منها التعريفات التالية:

التطوير التنظيمي هو إستراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير الاعتقادات و الاتجاهات و القيم والهياكل التنظيمية لأفراد المنظمة، حيث يمكن التأقلم مع الظروف المتغيرة من ناحية التكنولوجيا والتغييرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.(01)

ويُعرف كذلك التطوير التنظيمي بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل و تحديدها و تغييرها لممارستها الإدارية، و تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، و على الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة أو على التدخل من طرف خارجي، و على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.(02)

و يُعرف كذلك بأنه عملية منظمة تتضمن جميع البيانات و التشخيص و التخطيط و التنفيذ و التقييم و العمليات و الإستراتيجية و الأفراد و الثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها و تجديدها و هذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية و يتم ذلك بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية و البحث العلمي.(03)

التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة تحسين قدرتها على حل المشكلات و تطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.(04) يُعرف بأنه جهد مخطط، و مستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية و أكثر اهتماماً بالإنسانية، و هو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية المنظمة و الاستدلالات للتغيير، و يكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة.(05)

ويُعرف التطوير التنظيمي على أنه وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه و ابتكار أنماط تنظيمية جديدة متناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال

01-مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص19.

02- توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، مصر، ص441.

03- مسعود أمال، التمكين الإداري و التطوير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، ص91.

04- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بين المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون ط، ص412.

05- راوية حسن، السلوك التنظيمية المعاصر، كلية التجارة، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص342

التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي (01).

كما عُرف بأنه خطة لتحسين أداء المؤسسة على المدى الطويل لتغيير ممارستها الإدارية و تجديد طرق و أساليب حل المشكلات، حيث تعتمد هذه الخطة على الجهود التعاونية بين الإداريين مع مراعاة الظروف المختلفة في البيئة المحيطة بالمنظمة (02).

ويعرف أيضًا بأنه: المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم و العمليات الإستراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية و إبداعية، وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التطوير (03). كما أنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (04).

ثانياً: نشأة التطوير التنظيمي:

يعتبر الدكتور "الكبسي" في كتابه "التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة" أن البذرة الأولى لحركة التطوير التنظيمي تعود إلى عدد من الرواد وهم: "كورت لوين" و "كينيث بيني" و "لياند برادفورد" و "رولاند ليبيت"، الذين أرسوا في عام 1946 برنامجاً لمختبر تدريبي في كلية المعلمين في ولاية كنتاكي، و أعقب ذلك الجهود المبذولة من مركز "ماساشوستش" للتكنولوجيا في هذا المجال. و تبع هذه التجربة تأسيس المختبر القومي لتدريب و تنمية الجماعات في أمريكا عام 1947م. و قد بدأ هذا المركز نشاطه ببرنامج أُطلق عليه "تدريب الجماعات". قام الباحثون في هذا المركز بالاستفادة من دراسات علماء الاجتماع و علماء النفس السلوكيين. ومن الباحثين الذين أسهموا و بفاعلية في تطوير هذا الاتجاه نذكر: "ماك غريغور" حيث طرح عام 1957م وجهة نظر لإدخال مفهوم التطوير والتغيير من نطاق الجماعات إلى نطاق المنظمات، ولا يمكن تجاهل المنحنى الآخر الذي أسهم في تكوين مفهوم التطوير التنظيمي، و هو ما يسمى ببحوث المسح و التغذية، الذي قامت به جامعة

01 - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، 2001، عمان، ص38.

02 - عماري سمير، 2013، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة: دراسة حالة لمدينة الحضنة، رسالة ماجستير، جامعة مسيلة، الجزائر، ص31.

03- محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014، الأردن، ص257.

04- خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص339.

"ميتشان"، و أشرف على الأبحاث فيها "رنس ليكارت" في عام 1946، كما يمكن أن نعتبر الاتجاه المعروف بـ "التنظيم والأساليب"، و الذي نشأ ببريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية و الذي تطور تطوراً كبيراً أثناء الحرب العالمية الثانية و الفترة التي تليها، دافعا رئيسيا للتطوير التنظيمي حيث احتوى مفهوم التطوير التنظيمي العديد من المفاهيم والأسس التي قدمها "التنظيم والأساليب" (01)

و بغض النظر عن ما ذكر سابقاً، يمكننا القول أن التطوير التنظيمي يعود إلى مصدرين رئيسيين، هما: تطبيقات الأساليب العملية في التدريب، وذلك بواسطة معامل التدريب الوطني والمصدر الثاني هو أسلوب البحث المسحي وكلا الطريقتين كان رائدها "كيرت لافين" في عام 1945.

أولاً : التدريب المعلمي

لقد بدأ هذا النوع من التدريب بواسطة مجموعة من علماء السلوك في نهاية عام 1940، و بداية عام 1950م بدأ كلا من "دوجلاس مكروجر" و "ريتشارد بيكهارد" في تطبيق أسلوب التدريب المعلمي على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1959م.

كُون كل من "شبيرد" و "بلاك" عددًا من مفاهيم السلوك التطبيقي و خصوصًا التدريب المعلمي أو ما يسمى بتدريب الحاسوبية، على شركة "أسو" العالمية للبتروكيمياء بهدف تحسين أساليب عمل المجموعات ونتاج ذلك ما يسمى بالشبكة الإدارية. إن هذه البرامج و غيرها كانت بداية العمليات التطورية في المنظمات عن طريق استخدام العلوم السلوكية التطبيقية في رفع كفاءة العاملين و المنظمات معًا، و التي عُرفت بالتطوير التنظيمي.

ثانياً: البحث المسحي و المعلومات الراجعة

في نفس الوقت كان هناك مجموعة من العلماء في مركز الأبحاث في الجامعة قد بدأوا في تطبيق نموذج "البحث العلمي" للعالم "كيرت ليفين" لرفع كفاءة عدد من المنظمات، و لقد استخدم كل من "ليكرت" و آخرون مسحاً

عامًا عن طريق الإرجاع المنظم للمعلومات بين المشاركين وبين الإدارة العليا بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية، ولقد طبقت شركة جنرال موتورز للسيارات طريقة "ليكرت" بنجاح.

01- علاء الدين، رسلان، التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته، سوريا، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع،

إذا يمكن القول أن التدريب المعلمي و البحث المسحي و المعلومات الراجعة هم أحد أهم المصادر الرئيسية لتطبيقات التطوير التنظيمي في المنظمات، و هذا ما يساعد الدارسين لهذا الحقل المتطور في معرفة أبعاده التاريخية.(01)

المطلب الثاني: التطوير التنظيمي - "المجالات، الإستراتيجيات"

أولاً : مجالات التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي في حقيقة الأمر فكرة متشعبة و مقسمة على عدة مستويات و آفاق و بالتالي فإن مجالات التطوير التنظيمي تختلف باختلاف تلك المستويات، وهي كالتالي:

1) القوى البشرية:

يُعد الفرد أكثر المجالات تطويراً باعتباره العنصر الفاعل و المحرك لباقي العناصر، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي أو برنامج تدريبي، فمدى قدرتهم على تحمّل مسؤولية التغيير وأيضاً مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير يجب أخذها بعين الاعتبار.

2) القواعد:

يُقصد بها القوانين الرسمية التي تتمثل في تنظيم السلوك و تثبيت ثقافة المؤسسة، و تعاني المنظمات من مشكلة التزام الأفراد بتلك القواعد و اللوائح التنظيمية، كما يتوفر التنظيم على قواعد غير واضحة (القوانين غير الرسمية) التي تتضمن مناخ المنظمة فيصعب تحديدها، و غالباً ما تكون لها أسس قوية و راسخة. لذلك، فمن الضروري أن نأخذ في

اعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية.(02)

01- الطجم، عبد الله: التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات، ط5، جدة، دار الحافظ للنشر و التوزيع، 2009، ص66-67.

02-مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل الغربية، القاهرة، 2007، ص93.

(3) الهيكل التنظيمي:

يشمل التعديل الإداري الذي يسعى من خلاله إلى تحسين الأداء عبر تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وكذلك تغيير علاقات السلطة، وقد يشمل التغيير في طبيعة الوظيفة و على وجه التحديد: "زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو الإثراء الوظيفي، زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة و التغييرات بين الإداريين و الفنيين والاستشاريين(01)".

(4) المناخ:

يُطلق عليه اسم ثقافة المنظمة، و غالبًا ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناتها، بالرغم من أنها تمثل أساس المنظمة، حيث يمكن أن تكون عاملاً مساعدًا أو معوقًا لما تبذله المنظمة من جهود التطوير.

(05) التكنولوجيا:

تتمثل في كل ما يتم استخدامه داخل المنظمة من لوازم مساعدة، و يمكن تقسيمه إلى أجهزة و معدات مثل: الآلات الإلكترونية و برمجيات عقلية مثل: المعرفة و البراعة و غيرها و بالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا و المناخ و النظم، إلا أن تكنولوجيا الأجهزة و المعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتُعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها و تحديد مدى جودتها وقابليتها للتغيير، ومثال ذلك القدرة الإبداعية(02).

(06) الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها و الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتطورات البيئية المحيطة. فمثلاً، التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات تعديل أهدافها و إستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التطورات(03).

01- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص337.

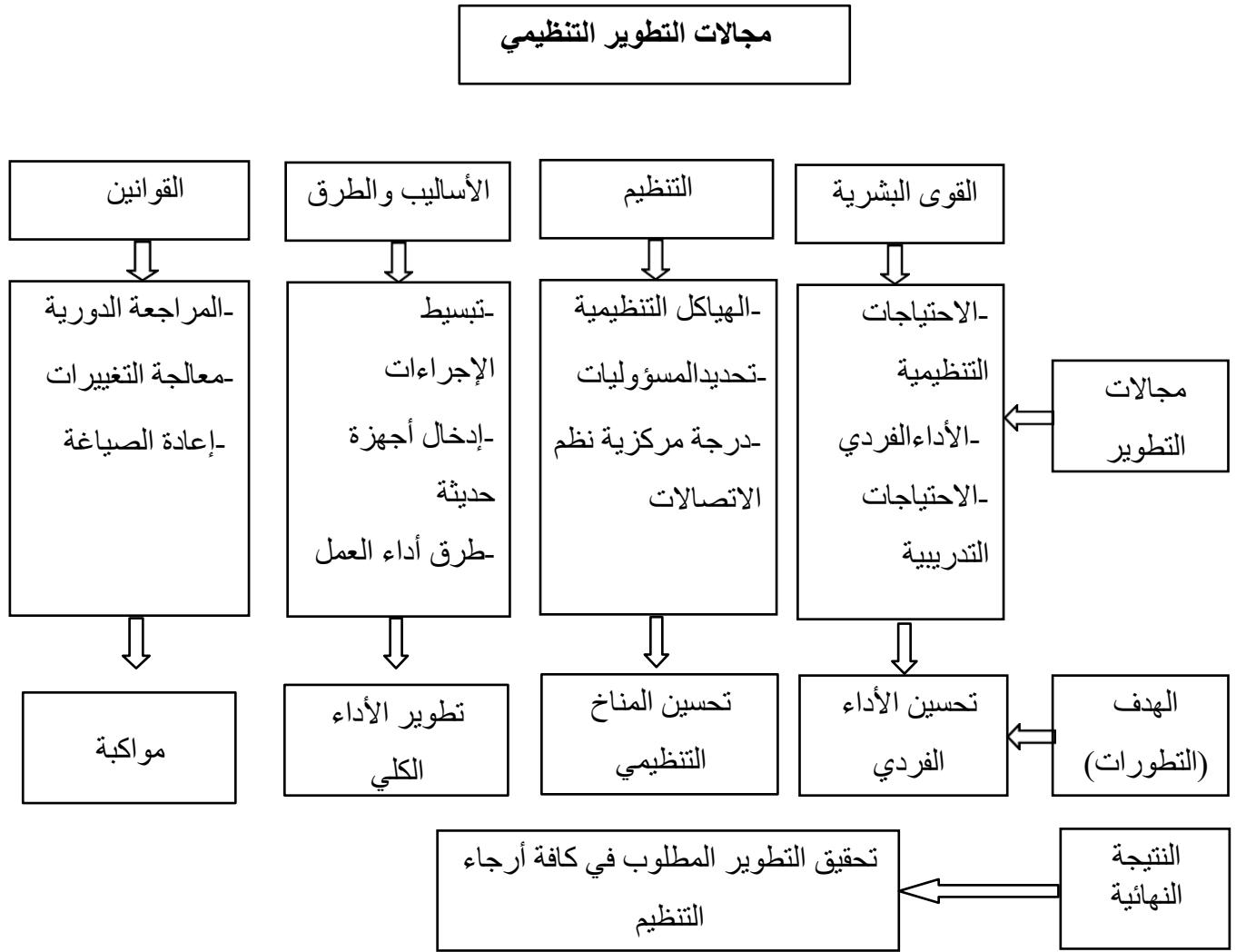
02- مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل الغربية، القاهرة، 2007، ص94-93.

03- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص379.

إن التطوير يهتم بتنمية عناصره للأحسن من أجل خلق استعدادات و آليات دفاعية يواجه بها التغيرات المستقبلية الحاصلة في البيئة الخارجية، و هناك اختلاف جوهري بين معالجة التطوير لموضوع القواعد عن غيره من الأساليب الكلاسيكية مثل ما يتوفر عليه الأسلوب البيروقراطي، إذ يرى الأسلوب التطويري قضية مرونة القواعد و تشكلها حسب الخطة الإستراتيجية، و ليس تقييد الفعل البشري في المؤسسات و تقنينه بما يتوافق مع القواعد و ليس الهدف، حيث يصبح الفعل الإنساني في المنظمات يراعي القواعد و يتخلى عن الهدف، و هذا هو أحد عوامل ضعف الأسلوب البيروقراطي.

و الشكل التالي يوضح المجالات التي يمكن تحقيق التطوير التنظيمي بها. يوضح المجالات التي يمكن إخضاعها لعمليات التطوير التنظيمي⁽⁰¹⁾.

01-مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص139.



الشكل (06): يبين مجالات التطوير التنظيمي.

ثانياً : إستراتيجيات التطوير التنظيمي

هناك العديد من الطرق و الأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، و من بين هذه الأساليب و الطرق نتطرق إلى ما يلي:

1- تدريب الحساسية:

يبدأ تدريب الحساسية في إعطاء مجال لأفراد قيد التدريب بحرية الفعل و التصرف لمدة ساعتين، حيث لا يُزود الأفراد بأي معلومات في هذه الفترة، و يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، و محاولة معرفة نوعية هذا السلوك القسدي، بعد ذلك يتدخل المدرب ويُعرف الجماعة بنفسه، و يُبدي شعوره اتجاه الجماعة، ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، حيث يتم إعطاء كل فرد رأيه في المجموعة، و لكن كل فرد على حدى ، و الهدف من ذلك هو إعطاء المتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه كما يراها المتدربون. وبعد ذلك يقوم كل متدرب

يعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه و يسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، وأخيراً يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي و كيف يستطيع التعامل مع المشكلات و المواقف التي تقابله في حياته اليومية، و يمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيمايلي.(01)

- ترسيخ الثقة بالنفس والتعرف على مهاراته وقدراته ومكانته من خلال مجموعته.
- التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تُسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة والعمل معاً.
- زيادة قدرة المشاركة على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.
- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية البرنامج.

إن هذه طريقة تحقق أهداف التطوير التنظيمي في تبنيه حواس الأفراد و مشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة، و من ثم تعميق إدراك الفرد للمتغيرات الشخصية و متى تأثيرها في التفكير والسلوك، ويُعاب على هذه الطريقة أن المتدربين لا يملكون نفس الوعي أو نفس الاستعدادات التي تؤهلهم لمعرفة نقاط الضعف والقوة لديهم.

2- بناء الفريق:

بناء الفريق هو الأسلوب البديل للأسلوب التقليدي، حيث يقوم بتدريب المديرين من خلال عملية تعليم المهارات و تطوير المعلومات في شكل وعي جماعي(02)، و ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلاً من الفرد، و يستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل و توضيح أدوار العاملين و يمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل.(03) وتقوم هذه الفرضية على افتراضين أساسيين:

❖ **الإفتراض الأول** : لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

01- سيرلاجي أندروديو و ألاس مارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص07.

02- فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003 . ص18

03- القريوتي محمدالقاسم، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دارالشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص336.

❖ **الإفتراض الثاني** : زيادة إنتاجية الجماعة لابد من إشباع الحاجات المادية و النفسية لأفرادها.

إنّ الإستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام الخبير الاجتماعي بتهيئة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورًا بالإحباط لدى الأفراد، و الكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل(01) كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية ثقافة و قيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفهم لخبرات علمية و نظرية بشكل ينعكس إيجابًا على سلوكهم و تعاملهم أثناء العمل، و من هذا الأسلوب يُلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتمائه إلى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات الإيجابية.(02)

و يُعتبر النموذج الذي قدمه Baker ملخصًا جيدًا لطريقة بناء الفريق، و يمكن تلخيص نموذجه في الخطوات التالية (03):

- تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفريق إلى الجماعة، و تشرح دوره و تحدد موعد المقابلة الأولى بين الخبير والجماعة.
- أثناء التحضير للمقابلة، يقوم الخبير بجمع البيانات عن أعضاء الجماعة عن طريق استمارات استقصاء بهدف قياس المناخ التنظيمي، الأنماط القيادية و مدى الرضا عن العمل.
- يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع الجماعة، و فيها يقدم ملخصا للمعلومات التي جمعها.
- يقوم الخبير بتحليل البيانات و عمل ملخص للمعلومات التي تم التوصل إليها، تمهيدًا لعرضها على جماعة المقابلة المبدئية.
- بناء على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل و باقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات التي تواجهها في العمل، و بذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء و تحقيق الفعالية.
- يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير و الجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية و مناقشة مشاكل التطبيق و تعديل الخطط بناء على ذلك.

01- عبدالوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي-دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال-دارالوفاء-مصر2000-، ص336.

02- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص08.

03- عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي-دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال-دارالوفاء- مصر2000-، ص27.

(3) الإثراء الوظيفي:

يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة و التحفيز لدى الفرد بالوظيفة الموكلة إليه، و جعلها غنية بمسؤوليته ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به.

(4) الدراسات الميدانية و بحوث العمل:

تُعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات و صياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلاً عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف و القيادة الإدارية.

وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو المعاهد و دور الخبرة و الاستشارة، و تنتهي بالتوصيات و الاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل المعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة و وحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة واطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة في الميدان. (01)

(5) شبكة التطوير التنظيمي(الشبكة الإدارية):

لقد وُضع هذا الأسلوب من قبل "روبرت بليك" و "جين موتون" سنة 1985(02)، و يركز أسلوب الشبكة الإدارية على مبدأ إمكانية أن يزواج المشرفون بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية، و الاهتمام بالقيم الإنسانية من جهة أخرى، دون أن يكون بينهما تعارض و يأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمس نماذج من السلوك الإداري، وهي قائمة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل و الاهتمام بالعاملين، و يخضع هذا الأسلوب إلى جملة من الإجراءات التي تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، و بالتالي محاولة الوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات، و من خلاله يتم التعرف على المدراء ليأخذ شكله المثالي، بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر و المنظم، وذلك بهدف تحسينها و تطويرها(03).

01-الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي و قضايا معاصرة، ج4، دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع، قطر، 1998، ص43.

02- الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص327.

03- حمور مير غني عبد العال، التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1998، ص29-27.

يوضح الشكل (07) يبين مراحل تطبيق الشبكة الإدارية من خلال الشكل التالي:



المصدر: مير غني عبد العال حمور، التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1998، ص29.

(6) الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وهي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولي الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحداتهم، ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين و متحمسين للتنفيذ و مراقبة عملهم اليومي و الأسبوعي ذاتيا لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية.(01)

(7) التدريب المخبري:

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم و للآخرين و للعديد من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية و السلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند انتهاء التدريب(02).

و ينتشر هذا الأسلوب في المؤسسات الربحية الرائدة في مجال الصناعة بمختلف أشكالها و ليس بالمؤسسات الخدمية التي تهتم بالإصلاح وتوفير المساعدة والخدمات الغير الربحية.

01_ الكبيسي عامر، مرجع سابق، ص. 44

02-القيوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2000، ص 345.

(8) إدارة الجودة الشاملة:

هي منظومة فكرية جديدة أو نموذجا جديدا ساهم في تغيير تفكير ممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية، و مؤسسات الأعمال الإنتاجية في القطاعين الخاص و العام، كما أنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، و هي أيضا مجموعة أدوات إحصائية و أدوات لقياس الجودة بعضها معقد و بعضها سهل بسيط.(01)

المطلب الثالث: أهميته التطوير التنظيمي ومبادئه

اولا : أهمية التطوير التنظيمي

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في أهمية الجوانب التالية:

- دعم كفاءة التنظيم و زيادة الفعالية، و رفع الإنتاجية كما و نوعا.
- تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها و الارتقاء بسلوكها، وهذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتويعها بما يتناسب مع احتياجات المنصب.
- توفير مناخ ملائم و بيئة متوازنة و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات و الاستكشافات في مجال العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم و المجتمع و العاملين، حتى لا تتعارض الأهداف، و تنشب عنها صراعات داخلية.
- إن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية و الاجتماعية، و يثبت القدرة على حل المشكلات و التجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة، و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه المنظمة.
- إن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية و الاجتماعية، و يثبت القدرة على حل المشكلات و التجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة، و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه المنظمة.

01- خاشقجي هاني يوسف، التنظيم الإداري- الأسس و المفاهيم، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2001، ص33.

- تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات و التطورات المستمرة و السريعة ليس على مستوى البيئة العامة _الخارجية_ فحسب و إنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة و في شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه و موضوعه يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها و عناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاح.(01)
- ثانيا : مبادئ التطوير التنظيمي.**

تمثل مبادئ التطوير التنظيمي قواعد عامة للإرشاد النظري والعلمي وهي كالتالي:

- **السلطة:** و هي الإدارة العليا، و هي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.
- **المسؤولية:** فهي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة.
- **الاستمرارية:** تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار بسبب حركة البيئة واضطرابها.
- **التكاملية:** تكاملية التطوير تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام و الجماعات و الأفراد الرسمية و الغير رسمية، للوصول لبنية تنظيمية صحية. (02)
- **التنقل بين الوظائف:** والهدف من ذلك الحد من المعوقات التنظيمية و النزاع التنظيمي.
- **اكتساب مهارات جديدة:** أن أي تغيير في أهداف المنظمة ينظر إليه على أنه تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.
- **الالتزام بالتكنولوجيا:** إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل تطويره، فإنه يتوجب التخطيط للأمور التالية :
- 1-الالتزام بوضع الأهداف طويلة المدى.
 - 2-الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف.
 - 3-الالتزام في الاستثمار في مجال البحث و التطوير في مجال التكنولوجيا.
 - 4-الالتزام بتوفير القوى العملية المتخصصة.

01- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، 1993، ص45.

02- طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح: التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي لمفاهيم و العلاقات الإستراتيجية و العملية، المناهج، التقنيات)، دار وائل، الأردن، ط1، 2010، ص67.

➤ **التعليم و التدريب** : إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها وعليه فإن عملية التطوير لا تقتصر على النظم و الأساليب الهيكلية و الإجرائية بل أيضا على الالتزام المستمر في مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل.(01)

المطلب الرابع: مراحل التطوير التنظيمي.

هي مجموعة مراحل يمر بها الموظف أثناء تطوره الوظيفي التي تبدأ من مرحلة التأسيس، فينتقل منها إلى مرحلة الإنجاز، ثم مرحلة المحافظة على المكاسب و تحقيق أهداف تطوره الوظيفي والمهني، وأخيراً يبدأ بالتخطيط للتقاعد وانتهاء الخدمة(02).

إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على خطوات مختلفة و متابعة، من الدراسة و التشخيص للمشاكل، ثم التخطيط الواعي لاستراتيجيات التطوير المستند على البيانات الدقيقة، ثم تنفيذ برامج التطوير التنظيمي.

إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على خطوات مختلفة و متابعة، من الدراسة و التشخيص للمشاكل، ثم التخطيط الواعي لاستراتيجيات التطوير المستند على البيانات الدقيقة، ثم تنفيذ برامج التطوير التنظيمي.

❖ المرحلة الأولى : إدراك الحاجات إلى التطور:

من الضروري أن يتوفر الدافع الذاتي لإحداث التطوير، و ذلك من أجل تحقيق أهدافه، و تتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك على خصائص و متطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة التطوير التنظيمي، تجسيد الفجوة بين موقع المنظمة الحالي وبين ما تريده(03).

❖ المرحلة الثانية:اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير:

من الأهمية أن تتم برامج التطوير بالاستعانة بخبرات فنية و تنظيمية ذات كفاءة عالية، سواء من داخل المنظمة أو خارجها، حيث يتم تحديد العلاقة بين الفريق (الإدارة، الحيز) والتي تكون مبنية على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار(04).

01- الطجم عبد الله بن عبد الغاني: السلوك التنظيمي(المفاهيم، النظريات ، التطبيقات) دار حافظ النشر و التوزيع : جدة 2003 ص ص-304-

305

02- رحيب الصخاف ،معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، عربي إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون ،ط1، 1997، لبنان، ص25.

03- علي شريف و محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (د.س)، ص351.

04- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص332.

❖ المرحلة الثالثة: تشخيص المشكلة:

و تتضمن ثلاث مهام، وهي: تعريف المشكلة، تحديد الأسباب، الحلول الملائمة لها. ويقوم الحيز بجمع وتلخيص وتفسير البيانات حول المشاكل موضع الدراسة، باتباع أحد الأسلوبين:

1- مناقشة البيانات مع مجموعة من المديرين.

2- يتقدم الحيز الاستشاري بالتشخيص الخاص به بدون التحديد الصريح لإطار تحليل البيانات و يجب أن يركز تشخيص المشكلة على استخدام المعلومات الدقيقة و الموثوق منها(01).

أ- ما هي المشكلات الحقيقية التي تختلف عن ظواهر وأعراض المشكلة نفسها؟

ب- ما هي الأسباب الحقيقية التي تفسر المشكلة؟

ت- ما هو نطاق المشكلة؟

ث- ما هي الآثار الناجمة عن هذه المشكلة؟

ج- ما هي الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشكلة؟

ح- ما هي الجهود السابقة التي بُذلت لمعالجة المشكلة؟

خ- ما الذي يجب تغييره لحل المشكلة؟

د- أي النتائج المتوقعة الحصول عليها، وكيف يمكن قياسها؟

المرحلة الرابعة: وضع خطة التطوير

و تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين هما:

➤ اكتشاف فرصة التطوير: وهنا يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول الأبعاد التالية :

1- ماهي الأهداف المُعلنة للمنظمة؟

2- ماهي فرص التطوير المتاحة (العاجل/الآجل)، و(الممكن/غيرالممكن)؟

3- ما هي التكلفة المادية، الزمن المتاح، والمكان متاح؟(02)

01- ثابت عبد الرحمن، إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص43.

02- خبراء يميك، إدارة التطوير والتغيير، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ط3، 2004، ص23.

4- وضع خطة التطوير: و يتم هذا بوضع استراتيجية للتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تتأثر بها أجواء المنظمة:

✓ الهيكل التنظيمي: إعادة تصميم الوظائف و وصف الأعمال بتغيير الصلاحيات والمسؤوليات وتغيير الهيكل التنظيمي.

✓ التكنولوجيا: تعديل أساليب الإنتاج وتغيير الأجهزة والآلات(01).

✓ القوة البشرية: التدريب وتنمية فرق العمل، توظيف جديدة، وينبغي أن تقوم خطة التطوير على خمسة مبادئ أساسية هي:

1- أن تكون محدودة، مكتوبة، مُعلنة، وقابلة للمراجعة.

2- أن تكون قابلة للتحقيق من حيث التكاليف والإمكانات.

3- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف.

4- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محدودة

5- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

المرحلة الخامسة : التهيئة لقبول التطوير :

لابد أن تضع عملية وضع الخطط للتطوير في اعتبارها التهيئة لهذه الخطط، لضمان التنفيذ السليم، إذ أن معظم الأفراد العاملين يميلون إلى مقاومة التغيير، و هذا يعود إلى عدة أسباب سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية(02).

إن هذه المقاومة لا تُعتبر شيئاً سيئاً، خاصة عند الوعي بها و معالجتها، حيث أن الإنصات الجيد إلى شكاوى و هموم العمال يؤدي إلى تصحيح الفهم، و بالتالي إلى الفعل الصحيح و النتيجة الصحيحة. كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها، و بالتالي تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي، و أن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي و رعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

- إيضاح الحكمة من التغيير، المشاركة، الإنصات والتدريب.

01- علي شريف و محمد سلطان، مرجع سابق، ص352.

02- خبراء يميك، نفس المرجع ، ص24.

- المرحلة السادسة :

تنفيذ عملية التطوير و إدخال التغيير المستهدف، و ينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:

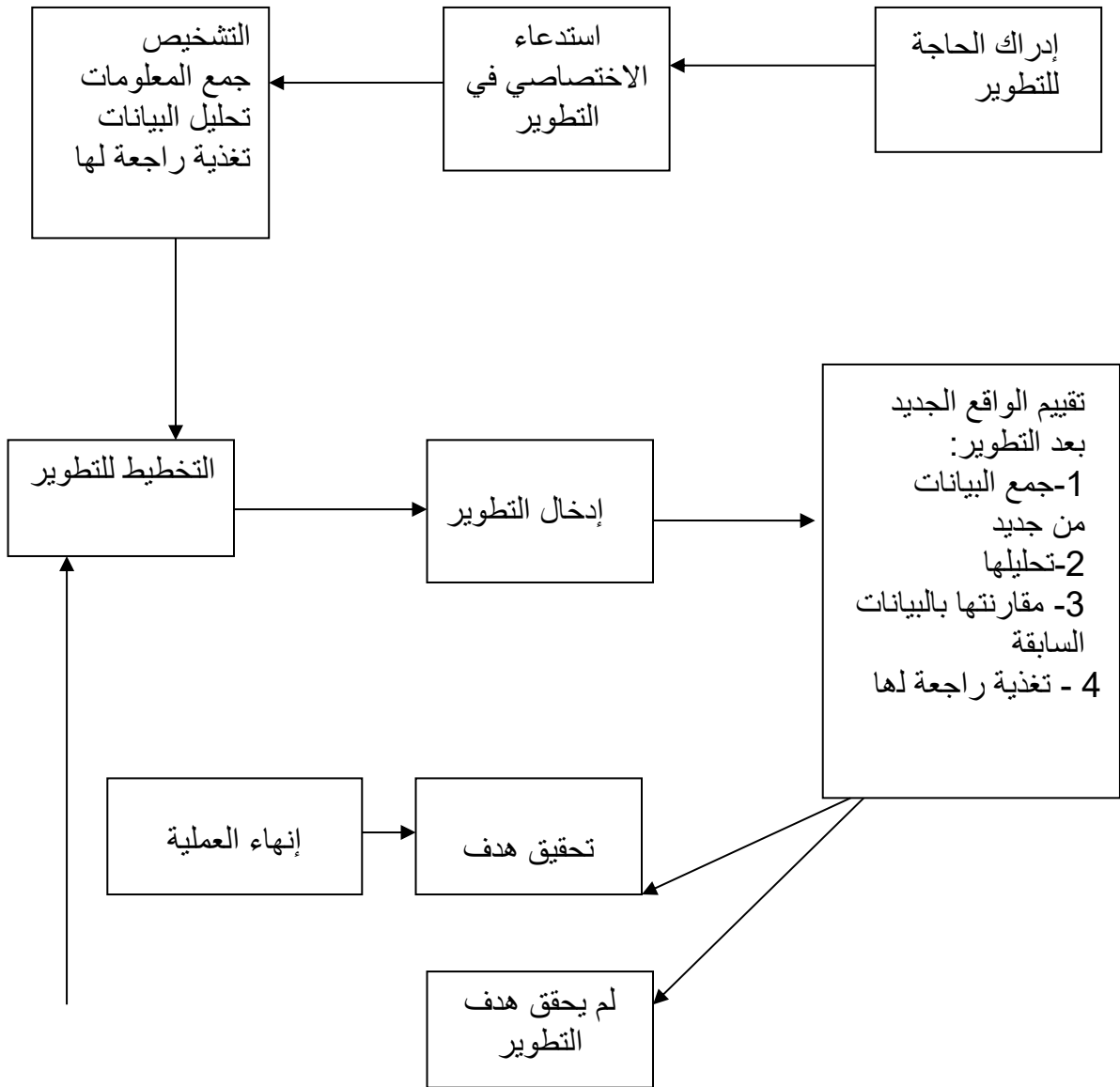
1- متابعة أداء الموارد البشرية: من خلال معدلات الأداء، معدلات الغياب، معدلات دوام العمل ومؤثرات الشكاوى.

2- متابعة أداء التسهيلات والمعدات: من خلال قياس حجم الإنتاج وماطراً عليه من تغيرات: كتكلفة الوحدة، حركة المخزون الراكد...الخ.

3- معدل أداء النظم والتنظيمات: و ذلك من خلال كفاءة و فعالية و تكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات، اتخاذ القرارات...الخ(01)

01- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري، نفس المرجع، ص 390.

الشكل رقم (08): يبين مراحل عملية التطوير التنظيمي. (01)



عثمان حمود لخضر ، علم النفس التطبيقي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الكويت، ط1، 2005، ص212

المطلب الخامس: أنواع، مبررات و خصائص التطوير التنظيمي.

أولاً : أنواع التطوير التنظيمي.

1- حسب مادة التغطية:

- تطوير كلي: هو يشمل نظاما بكامله كمنظمة أو إدارة، أو قسم، أو مصنع، أو فرد.
= تطوير جزئي: و هو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعضها.

2- حسب ما يتم تغطيته:

- كل المنظمة: مثل الاندماج، الاستحواذ، إدارة الجودة الكلية.
- إدارة/ قسم: عندما تعاني إحدى الإدارات فشلاً مثل (إدارة، إنتاج) يعاد النظر إليها كلياً.
- مصنع : بسبب فشل ذريع أو حريق أو كارثة، يُعاد النظر في المصنع في كافة جوانبه و يُعاد بناؤه⁽⁰¹⁾.
- أفراده : كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية لأفراد مصنع معين.

3- حسب درجة الهيكلة : تطوير هيكلية، تطوير عضوي.

4- حسب سرعة التطوير: تطوير تدريجي، تطوير فجائي.

5- حسب الشكل أوالمضمون: تطوير شكلي، تطوير فجائي.

ثانياً : مبررات التطوير التنظيمي

من أهم المبررات التي تستدعي القيام بالتطوير التنظيمي نذكر ما يلي:⁽⁰²⁾

1) عدم التجديد الواضح للعلاقات التنظيمية نظراً لعدم المعرفة الدقيقة لخطوط السلطة و المسؤولية في المؤسسة أو بسبب تعدد المسؤوليات الإدارية و تداخل الاختصاصات، و عدم الالتزام بمبدأ وحدة مصير الأمر أو مصدر التوجيه، و هذا ما قد يؤدي إلى حدوث بعض الصراعات التنظيمية التي من الممكن أن يكون لها تأثير سلبي على فعالية الأداء.

01- يونسى مختار أ .د: زوزو رشيد، (2019)، التطوير التنظيمي في المؤسسة، خصائصه، أنواعه، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد (02)11، 2019، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، صص(75، 82).

02- يونسى مختار أ .د: زوزو رشيد، نفس المرجع ص ص (75، 82).

- (2) وجود انفصال بين العاملين و الإدارة بسبب انتهاج الإدارة أسلوباً مركزياً في التعامل مع العاملين، من جهة، و من جهة أخرى فإن تزايد اهتمامات العاملين نحو الحصول على المزيد من الاستقلالية في أداء أعمالهم، ورغبتهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مع منهم في مستوى أعلى منهم، يُعتبر من بين الأمور التي تستدعي حاجة المؤسسات إلى القيام بالتطوير التنظيمي من خلال تفويض المزيد من السلطات.
- (3) كبر حجم المؤسسات و تنوع نشاطاتها بالإضافة إلى تعاظم مسؤوليته و ارتباطاتها و ارتباطاتها بحاجات المجتمع، يتطلب دوام التغيير في الهياكل التنظيمية و متابعة التطورات لتحسين النوعية و تخفيض التكاليف، و زيادة الإنتاج و التقليل من معدلات الشكاوي للزبائن، و بالتالي تحسين أدائها وقدرتها على المنافسة.
- (4) كثرة غياب العاملين نتيجة اللامبالاة و الإهمال لديهم من الأمور التي تؤثر على مستوى إبداعهم و حماسهم و إنتاجهم في العمل، و بالتالي لا يوجد من سبيل أمام المؤسسة إلا التطوير التنظيمي من أجل مختلف المشاكل الداخلية التي تعاني منها.
- (5) السعي للتخلص من نقاط الضعف في المؤسسة من خلال العمل على رفع مستوى العاملين والاستخدام الفعال للتكنولوجيا(01).

في حين يرى عبد الرحمان توفيق أن مبررات التطوير التنظيمي تتمثل في(02):

- 1) انخفاض الأرباح نتيجة إخفاق الإدارة في تحقيق أهدافها.
- 2) وجود انفصال بين العاملين و الإدارة بانتهاج الإدارة أسلوباً منهجياً في التعامل مع العمال ورفض الرقابة، مما شكل نوعاً من الاضطرابات في العلاقات البيئية.
- 3) عدم القدرة على المنافسة، فلا يكون أمام المنظمة إلا سبيل واحد و هو التطوير الكلي و التجديد الشامل لكل عناصر ومقومات المنظمة.
- 4) كثرة غياب العاملين نتيجة اللامبالاة و العمال لديهم فينخفض إبداعهم و حماسهم وإنتاجيتهم في العمل.
- 5) زيادة معدلات الشكاوي للزبائن الذين يمثلون الاهتمام الأول من وراء وجود المنظمة، وهذا ناجم عن مشاكل داخلية تعاني منها المنظمة.
- 6) أسباب خارجية بيئية كزيادة المنافسة مقابل نقص في أداء المنظمة.

01- نواف بن سعد بن عبد الله، "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، دراسة مسحية على القيادات لأمنية في الدفاع المدني بالرياض و جدة" رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص33.

02- عبد الرحمان توفيق، أساليب إحداث التغيير في المناهج التدريبية المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004، ص06

من خلال هذا، نتلخص لنا مبررات التطوير في أسباب داخلية تتمثل في التخلف التكنولوجي و نقص الخدمات و انخفاض الطلب و تدخل حكومي، أو أسباب خارجية سواء كانت طريقة الصنع، و سرقة الخامات و اتجاهات العاملين و إدارة جديدة، كل هذه المبررات هي التي تستدعي لجوء المؤسسات إلى التطوير التنظيمي.

ثالثاً : خصائص التطوير التنظيمي

من أهم خصائص التطوير التنظيمي هي أنه:

- عملية تفاعلية مستمرة: يُقصد بالتفاعلية هنا أن عملية التطوير التنظيمي تتضمن سلسلة من الأفعال و ردود الأفعال إلى ما يعكسها التغيير المستمر للتنظيم مع ما يرافق هذا التغيير من تغذية راجعة، أما الاستمرارية فنشير إلى عملية التطوير، ليست عملية آنية تحدث مرة واحدة، وإنما عملية مستمرة، وأن عملية التغيير لا تتوقف أبداً، وإنما تتكون من مجموعة من الأحداث المترابطة التي تتحرك بمرور الزمن نحو بلوغ هدف معين (01).
- عملية إدارية تركز على مفاهيم و نماذج إدارية متطورة، و يمكن توظيفها للإرتقاء بالمنطقة، والكشف عن أوجه القصور والصراع الكامن فيها معالجتها
- لا يتم بصورة عشوائية بل أسلوب علمي و جهد مخطط ومدروس ينطلق من تشخيص المشكلة بدقة.
- هو استراتيجية شاملة تستهدف أساس تطور المنظمة ككل، بمعنى زيادة الفعالية التنظيمية في تحسين المناخ
- التنظيمي العام للمنظمة (02).
- ويشير "نيوس تروم" وديفر (neystrom et davis) إلى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي والمتمثلة في:
 - القيم الإنسانية: يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية و معتقداته و إيجابياته حول إمكانية و رغبة النمو و التطوير لدى الأفراد و التأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة للفرد، وأنه المناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون و الاتصال و الثقة المتبادلة بين الأفراد.
 - التأكيد على عملية حل المشكلات: تدريب الأفراد على تشخيص و تحليل المشكلات من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم ليبنوا عليها قراراتهم.

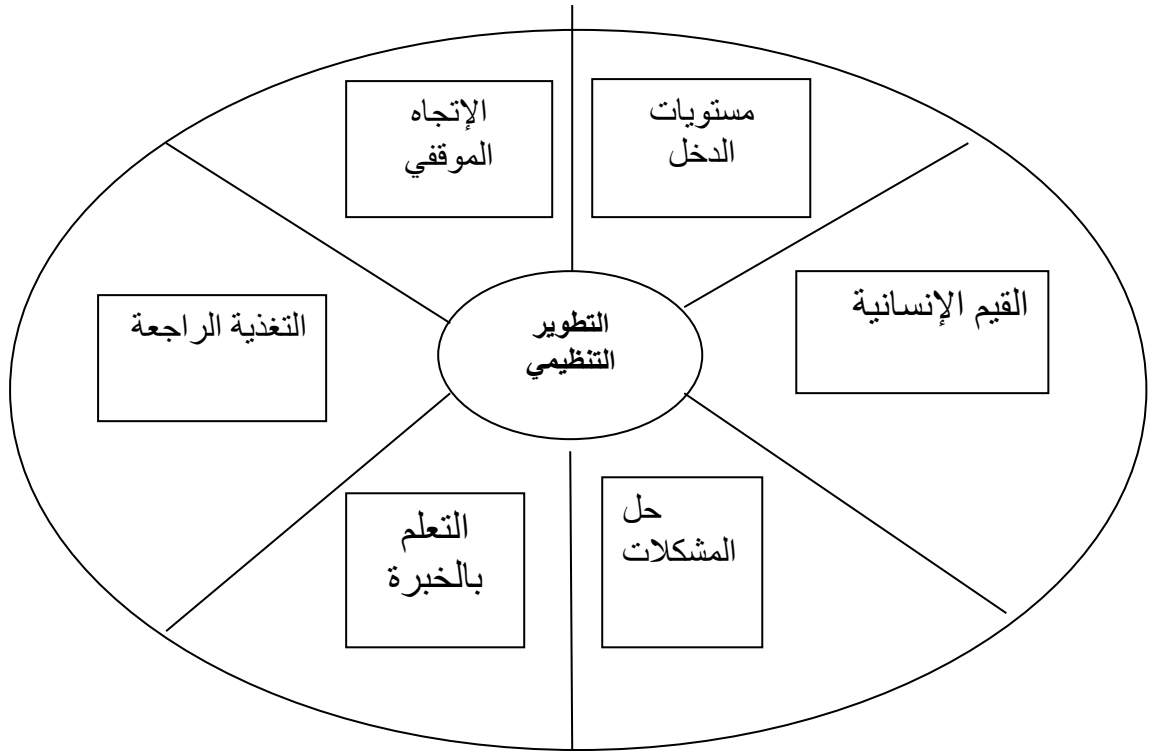
01-أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية - دراسات حديثة، علم الكتب الحديث، ط1، الأردن ، 2006، ص220.

02-إبراهيم أبو الحسن عبد الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص322

- الاتجاه الموقفي/الشرطي: يتصف التطوير بالمرونة و مواقع العملية، حيث تكييف استراتيجية ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.(01)
- التعليم عن طريق الخبرة/التجربة: و يعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة و الخبرة العملية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.
- التدخل/التغيير على مستويات عديدة: إن الهدف من جهود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فعالية، و أن المنظمات ستستمر في التعلم و التكيف و التحسن، و أن تطوير المنظمة، يمكن أن يحدث من خلال الاعتراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد، و بين الأفراد والجماعات، و بين الجماعات والمنظمات.

01-بلال خلف السكارنة : التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن،2009، ص.29.

الشكل رقم (09): يوضح نموذج "نيوس تروم" و"ديفر" لخصائص التطوير التنظيمي:



المصدر: بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص30..

المطلب السادس : معوقات التطوير التنظيمي وصعوباته:

أولاً : المعوقات : تختلف المعوقات في طبيعتها و انعكاساتها السلبية على مساعي التطوير التنظيمي و يمكن رصد أهم المعوقات التالية:

1- المعوقات الإدارية: تتمثل أهم المعوقات الإدارية فيما يلي:

- غياب العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية الأخرى .
- غياب التنسيق و المتابعة لجهود التطوير التنظيمي للأفراد و الجماعات و التنظيم. (01)
- عدم تشجيع نزعة الابتكار والتجديد.
- إغفال أهمية تحديد وتصميم الوظائف والأعمال.

01- زيد منير عبوري، إدارة التغيير و التطوير، دار الكنوز للمعرفة، عمان، ط1، 2007، ص169.

2- المعوقات السلوكية: وتتمثل فيما يلي:

- مقاومة التغيير و التطوير من طرف الأفراد نتيجة ارتياحهم للمألوف و الخوف من المجهول.
- إغفال القيادة لأهمية توفير مناخ تنظيمي مناسب لإحداث التطوير في الأفراد و التنظيم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين.(01)

3 - المعوقات البيئية :

- و تتعلق بالبيئة القانونية و الأوضاع السياسية و الأزمات الاقتصادية و غيرها من العوامل المتغيرة باستمرار التي تحيط بالمؤسسة وتعرقل عملية التطوير.(02)

4-المعوقات التقنية: وتتمثل فيما يلي:

- قلة الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة و التي تساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة.
- التطور المستمر في الأجهزة أو البرامج و المعدات يؤدي إلى عدم القدرة على مسايرة هذا التطور، سواء من حيث الإمكانيات المادية أو المعنوية.
- ضعف القدرة على مواكبة التطوير التقني الحديث بسبب التكلفة الباهظة لأجهزة الحاسبات الآلية والبرامج ذات الجودة العالية.
- عدم توافر التقنيات اللازمة ذات الصلة بالتطوير التنظيمي.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة، إما لعدم توافرها، أو لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها بسبب عدم توافر التدريب المناسب للكوادر البشرية في هذا المجال.

5- المعوقات الاجتماعية:

- تأثير العادات الاجتماعية على برامج سيرورة التطوير التنظيمي.
- السرية المطلقة خاصة في مؤسسات القطاع العام تؤدي إلى إعاقة جهود التطوير التنظيمي.
- كثرة الصراعات بين العاملين داخل المؤسسة.
- عدم الثقة بقدرات وخبرات المستشارين و الاختصاصيين.

01-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي و علاقتها بإدارة التغيير، دراسة على المنظمات غير الحكومية ، فلسطين ،رسالة ماجستير في إدارة الإعلام بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، 2017، ص28.

02- دودين أحمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2012،ص58.

- ضعف العلاقة بين المؤسسة و الجهات الأخرى التي تتعامل معها، بسبب اختلاف معايير وقيم الأفراد عن معايير وقيم المنظمات.
- ضعف التفاعل بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين(01).
- كما توجد مجموعة من الصعوبات التي تشكل تحديا او عائقا أمام تطبيق برامج التطوير التنظيمي، ومن أهمها ما يلي(02):
- عدم الاعتراف من قبل بعض المنظمات بوجود و شرعية و نوعية و أهمية العلاقات بين الأفراد.
- ضعف رغبة القيادات الإدارية في تطبيق مفهوم التطوير التنظيمي لعدم قبولهم لمفاهيم الانفتاح و الثقة المتبادلة و الإقناع والمشاركة.
- عدم الجرأة أو الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، مع التردد في التعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة وكيفية إدارتها والسيطرة عليها.
- اعتماد بعض الخبراء التطوير التنظيمي إلى جعل قيم فلسفية قيما خفية، و لا يتم التعبير عنها بوضوح ما يضعف الثقة في برامجها من قبل القيادات الإدارية في المنظمات.
- وبالتركيز على أسباب عدم دعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير كأحد المعوقات الرئيسية لجهود تطبيقه، إذ يرجع قلة الدعم إلى تمسك القيادات الإدارية بالقيم و التقاليد السائدة، اعتمادهم على الأساليب الجامدة في تحقيق إنجازاتهم و كثرة التغيير في تلك القيادات، و عدم معرفة بعضهم بأهمية التطوير، النظر للمشكلات المطروحة على أنها أنماط لا تستحق الجهد. و التكلفة التي تتطلبها برامج التطوير التنظيمي، و من خلال منظور المنظمات الحكومية للمؤثرات السياسية و الإجراءات الروتينية الطويلة و عدم الاعتماد على التخطيط طويل الأجل، بالإضافة إلى الاهتمام بكشف المشكلات و المحاسبة (إلقاء اللوم)، و اللجوء إلى الإجراءات العقلية أكثر من الاهتمام بإيجاد حل للمشكلات، و ارتباط التطوير التنظيمي بالأزمات .

01- عواطف بنت ابراهيم بن علي آل مكي، المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي و مواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماستر في التربية تخصص إدارة تعليمية، 2011، ص135.

02- لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب و الرياضة)، دكتوراه(منشورة)، تخصص إدارة عمل، علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص115-116

كذلك صعوبة عملية تقويم المخرجات لأنها غير ملموسة وأخيراً، نقص المعلومات على مستوى القطاع العام، وبالرغم من توفر العديد من المعوقات التي يواجهها التطوير التنظيمي، مما يخلق صعوبة في تحقيقه، إلا أنه يمكن تحقيقه و ليس مستحيلاً، و تلك الصعوبة راجعة لأهمية التطوير في حد ذاته و التغيير للأفضل، الأمر الذي يحتم على المنظمة الكثير من الجهد و العمل و المال، وبالإضافة الى الوقت ، فالتطوير لا يأتي في مدة قصيرة أو حتى متوسطة، بل يحتاج الى مدى طويل، مما يجعل نتائجه تحقق استمرار المنظمة ورضا أفرادها ككل.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يتضح أن التطوير التنظيمي يمثل عملية مخططة تهدف إلى تحسين أداء مؤسسة البلدية عبر إدخال تغييرات مدروسة على الهياكل و العمليات و سلوك الأفراد. وتبرز أهمية هذا المفهوم في كونه وسيلة فعالة لتعزيز كفاءة مؤسسة البلدية، ورفع قدرتها على التكيف مع التحولات البيئية و التكنولوجية وتحقيق رضا العاملين و تحفيزهم. وقد اتسم التطوير التنظيمي بجملة من الخصائص من بينها الشمولية، التخطيط المسبق، المشاركة الفعالة للعاملين بالإضافة إلى كونها عملية ديناميكية مستمرة تتطلب المرونة و التكيف. رغم هذه الإيجابيات ، فإن عملية التطوير التنظيمي لا تخلو من الصعوبات تمثلت في نقص الموارد، نقص التدريبات و غيرها.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي دراسة ميدانية بمصلحة البيومتری لمؤسسة بلدية حجاج.

تمهيد:

تعتبر البلدية النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص الساكنين بها وتحسين وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية وكذا ترقية المحيط الذي يعيشون فيه فالسكان يعيشون ويعانون من مشاكل شتى كالسكن والعمل إضافة إلى نقص المرافق الصحية وقد خولت الدولة السلطات لمعالجة هذه المشاكل والتقليل منها ، كما أن الاهتمام بتنمية البلديات والدوائر يعتبر من الضروريات من أجل رفع المستوى الصحي للمواطن في الجزائر فتسخير الميزانية الخاصة من أجل تجسيد بنية تحتية جيدة والنهوض بالمستوى المعيشي لسكانها.

تعريف بلدية حجاج:

هي إحدى البلديات الساحلية لولاية مستغانم وهي جماعة محلية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي ومكلفة بالتصرف في شؤون المواطنين ، وتجدر الإشارة إلى أن البلدية كونها إضافة جماعة محلية من المركزية وهيوهي أيضا دائرة ترابية إدارية للدولة تمارس فيها بعض النشاطات الراجعة للدولة .

كما أن البلدية تساهم في النهوض بالمنطقة اقتصاديا اجتماعيا وثقافيا.

نبذة تاريخية:

بلدية حجاج قطعة جغرافية من الظهرة التي كانت تسكنها قبيلة "جبال الشواشي" من القبيلة الكبرى " مغراوة " إبان الاستعمار الفرنسي أنشأ فيها برج عسكري سمي برج الحجاج بضم الحاء الذي تأسس على هضبة جبلية ارتفاعها 305 م عن مستوى البحر وعلى بعد 36 كلم شرق مقر الولاية و7 كلم من الشاطئ كان الحجاج في عودتهم من البقاع المقدسة تستوقفهم عين (ينبوع) سي موسى للراحة وسميت عن الحجاج (طبعا بضم الحاء) في بداية 1873 وزعت قطاع أراضي على المعمرين (حوالي 50 عائلة) وتأسست القرية في 06 جويلية 1873 تحت إسم بلاد الحجاج ثم أعطى لها إسم " بوسكي " في 08 جويلية 1885 .

وبعد الاستقلال عاد الإسم إلى " حجاج " ولكن مع الأسف بفتح الحاء وليس بضمها ولفائدة فإن القبائل من مغراوة كانوا أوسع بطون زناتة وهم أمازيغ وكانت محلاتهم بأرض المغرب الأوسط من شلف إلى تلمسان إلى جبل مديونة وما إليها (من شلف إلى تلمسان يعني بلدية حجاج منها) ولما غلبهم بلكين بن زيري ومناهجه على المغرب الأوسط تغيروا إلى المغرب الأقصى وراء ملوية.

الموقع الجغرافي و الكثافة السكانية:

تعتبر حجاج من البلديات الساحلية تتربع على مساحة تقدر بـ 92 كلم² يحدها من الشمال البحر الابيض المتوسط ومن الجنوب سيدي بلعطار ومن الشرق بلدية سيدي علي وغابة الشواشي ومن الغرب بلدية بن عبد المالك رمضان ويقدر عدد سكانها بـ 22571 54 وحجاج مركز 14101 حسب إحصاء سنة 2023 تحتوي بلدية حجاج على عدد من التماثيل الرومانية على مستوى شاطئ البحر وكذلك هي من أغنى البلديات من حيث الثروة الزراعية حيث تكثر فيها زراعة الكروم بشكل كبير ناهيك عن المحاصيل الزراعية المختلفة.

تاريخها:

تعتبر بلدية حجاج من البلديات التاريخية حيث قدمت الثورة التحريرية ما يزيد عن 200 شهيد وكانت تعتبر نقطة المركز للقوات الفرنسية حيث أنشأ بها برجين المراقبة في دوار السواحلية ومركز للتعذيب في مزرعة النهاري شهد على وقائع ووحشية هذا الاستعمار كما أستشهد به عدد من الجزائريين كما أن بلدية حجاج قامت باختصار أهم لقاء مع المجاهد الشهيد بن عبد المالك رمضان وذلك بمنطقة تسمى بالزيتونة بدوار زريفة كان الهدف من دراسة استراتيجية توسيع العمل المسلح في الناحية الغربية وكذا طرق الاتصال بين هذه المناطق .

الأنشطة التي تقوم بها مؤسسة بلدية حجاج:

- ❖ تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين : مثل توفير المياه، الكهرباء، الصرف الصحي، خدمات النظافة العامة، جمع القمامة وإنارة الشوارع. (01)
- ❖ إدارة البنية التحتية: مثل الطرق، الجسور، المباني العامة الحدائق والمنتزهات.
- ❖ الحفاظ على البيئة: من خلال مكافحة التلوث وحماية الموارد الطبيعية وتعزيز التنمية المستدامة .
- ❖ تنظيم الفعاليات والمهرجانات: بهدف الترقية على المواطن وتعزيز التبادل الثقافي.
- ❖ تقديم الخدمات الإدارية للمواطن: مثل إصدار البطاقات الشخصية وشهادات الميلاد والوفاة وتراخيص النساء.
- ❖ تنفيذ المشاريع التنموية: مثل مشاريع البناء والإسكان والمشاريع التعليمية والرياضية والصحية والثقافية.

بطاقة تعريف خاصة بمؤسسة بلدية حجاج:

إسم المؤسسة: بلدية حجاج

نوعها: خدماتية

مقرها: شارع الشهيد قر عاوي ميلود

عدد العمال: 472 عامل بصفة عامة و 281 إداري

الهاتف: 040,31,25,48

الفاكس: 040,31,25,58

موقعها الإلكتروني (Fecbook)

Https :WWW .Fecbook .com/prafile.phppid=1000541714389318

Mibextid=zbkwkwl

البريد الإلكتروني:

Apchadjadj2714@gmail.com

تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة *مؤسسة بلدية حجاج*:

تتبع بلدية حجاج هيكلًا تنظيميًا إداريًا يخضع لإشراف المجلس الشعبي البلدي. هذا الهيكل مقسم إلى مصالح إدارية كل واحدة منها تتكفل بجانب معين من تسيير البلدية (أنظر الملحق رقم 01) أهمها:

1- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تقوم بتخطيط وتنظيم الموارد البشرية ومن مهامها:

✓ تنظيم الموظفين وتوزيعهم

✓ إعداد نظام للموارد البشرية وإحصاء الموظفين

✓ تقديم الإعانات الاجتماعية والدعم للعمال.

2- مصلحة التنظيم والشؤون العامة والخدمة الوطنية:

✓ مكتب التنظيم العام : مكلف بالمهام الإدارية اليومية.

✓ مكتب الانتخابات والجمعيات والخدمة الوطنية: يتولى تنظيم الانتخابات وتسجيل الجمعيات ومتابعة العمل التي تقوم به أما بالنسبة لمهام الخدمة الوطنية فيقوم بتسجيل المجندين الجدد وإصدار الوثائق المتعلقة بالخدمة الوطنية .

3- المصلحة البيومترية: تتكفل بجميع الوثائق البيومترية وتشمل عدة مكاتب :

✓ مكتب بطاقات التعريف وجوازات السفر: إصدار الوثائق الرسمية

✓ مكتب رخص السياقة : استقبال طلبات واستخراج رخص السياقة والبطاقات الرمادية.

✓ مكتب المركبات: تسجيل المركبات الجديدة وإصدار البطاقة الرمادية.

4- مصلحة الحالة المدنية:

✓ مكتب تسجيل الولادات والوفيات : تسجيل الحالات المدنية وتحديث المعلومات.

✓ مكتب الإعلام الآلي : ويتولى هذا المكتب بإدارة النظام الرقمي وتحسين الخدمات الإلكترونية وتطويرها.

✓ فرع التصحيحات : تصحيح الأخطاء في الوثائق.

✓ فرع تسجيل العقود: تسجيل عقد الزواج ، الطلاق ، الملكية والمصادقة عليها

✓ فرع التصديق على الوثائق : وهو المكلف بالمصادقة على الوثائق الرسمية.

5- المصلحة التقنية :

تتولى عملية التخطيط العمراني وإدارة البنية التحتية والمشاريع التنموية وتتمثل في المكاتب التالية:

✓ مكتب الصفقات والأشغال العمومية : إدارة عملية البيع والشراء وإدارة مشاريع الأشغال العمومية وأعمال الصيانة.

✓ مكتب الصحة والنظافة وحماية البيئة : ويسعى هذا المكتب إلى الوقاية من الأمراض وتقديم التوعية الصحية، وكذا متابعتها لغرض نشر الوعي وحماية المواطنين.

✓ مصلحة المالية والمحاسبة: وتقوم بإعداد الميزانية السنوية وتنفيذها ومراقبة الإيرادات والنفقات حسب التنظيم المالي ويدخل تحت هذا المكتب :

مكتب الميزانية والمحاسبة وهو بدوره ينقسم إلى فروع:

- فرع التجهيز وفرع التسيير، فرع أملاك البلدية وينقسم هذا الأخير كذلك إلى فروع وهي كالتالي:
- فرع متابعة مطاعم المدارس
- فرع المخزن.

تحليل المقابلات:

لاشك أن الإطار النظري للدراسة الراهنة كان مجالاً لطرح إشكالية البحث من خلال مجموعة من التطورات والأطر النظرية والميدانية التي تناولت كلا متغيري الدراسة في حين سنحاول في هذا الفصل أن نضع أيدينا على الصدق الأمبريقي لفرضيات الدراسة ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها انطلاقاً من بعض الدراسات السابقة التي أفادتنا في البحث.

فمن خلال استجوابنا للمبجوثين المقصودين تم تدوين الكثير من الإجابات وسنقوم بتحليلها وتفسيرها على النحو التالي وتم تصنيفها إلى ثلاث محاور:

س01- أجمع أغلبية المبجوثين على أن الإدارة الإلكترونية تعني إدارة بلا ورق مصطلح الإدارة الإلكترونية هو عبارة عن تحول من النظام الورقي التقليدي إلى النظام الرقمي الإلكتروني حيث أن هذه الأخيرة دخلت جميع القطاعات بما في ذلك قطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية مشيرين إلى أنها تهدف إلى تسريع الإجراءات الإدارية وتحسن جودة الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن وهذا حسب ما ذكره المبجوث رقم 02 (ذكر 62 سنة تخصص قانون خاص ، أمين عام 38 سنة خبرة).

الإدارة الإلكترونية هي إحداث إدارة دون ورق في المعاملات الإدارية بهدف تسهيل الإجراءات عن طريق السرعة في التنفيذ وإلغاء المعاملات الورقية وتحقيق مبدأ 0 صفر ورقة وهو ما يعكس وعياً عاماً بأهمية الرقمنة وعصرنة التسيير الإداري.

حيث اتضح لنا من خلال إجابات جل المبجوثين أن فكرتهم العامة حول الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا ورق وهذا بالنسبة لهم أمر إيجابي لأنها أدت إلى التخلص من الأوراق أو التقليل منها فهذا التحول أصبح أمراً حتمياً فالتطور التكنولوجي الذي شهده العالم أصبح من التحديات التي تطرح نفسها بقوة في جميع القطاعات باستخدام الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة حتمية وليس أمراً اختيارياً.

* في حين يرى إثنان من المبجوثين (2) أن الإدارة الإلكترونية هي استراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات تتوافق مع

متطلبات العصر تسعى للتقليل من الوقت والجهد وتحقيق الأفضل. وهذا حسب ما صرح به المبحوث رقم 09 (أنثى 40 سنة تخصص علوم تجارية ، متصرف إقليمي 8 سنوات خبرة) هي استراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة.

02- أكد المبحوثين كلهم على أنه تم الانطلاق بالعمل في تقديم الوثائق البيومترية في مؤسسة بلدية حجاج منذ نهاية سنة 2015 وقد أشاروا إلى أنه كان أول تسليم لجواز السفر بالبلدية . وقد كانت في هذه السنة أولى مراحل بداية الانطلاق باستخدام الوثائق البيومترية وهذا حسب ما صرح به المبحوث رقم 02 (ذكر 62 سنة ماستر في القانون الخاص , أمين عام 38 سنة خبرة) تم الانطلاق في تقديم الوثائق البيومترية لمجموعتنا المحلية عند تحويل الخدمة من الدائرة منذ نهاية سنة 2015 وكان تسليم أول جواز سفر بالبلدية. يعني البداية كانت في 2015 بداية المشوار. وهو التاريخ الذي بدأ فيه استخدام الإدارة الإلكترونية في البلديات أو بالأحرى في مؤسسة بلدية حجاج، بحيث أن الدائرة سلمت كل المهام الإدارية المتعلقة برخصة السياقة ، بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري إلى البلديات. فقد أصبحت البلدية هي التي تشرف على استخراج هذه الوثائق البيومترية المؤمنة دون اللجوء إلى الدائرة ما عاد في حالات خاصة فقط والمتعلقة برخصة السياقة البيومترية.

03- أقر كل المبحوثين على أن إدارة مؤسسة بلدية حجاج وفرت جميع الأجهزة التكنولوجية والبشرية الخاصة بإصدار الوثائق البيومترية (جواز السفر البيومتري ، بطاقة التعريف البيومترية ورخصة السياقة البيومترية) وذلك دليل على توفير البنية التحتية اللازمة للمصلحة فهذه الوسائل سرعت وتيرة وجود الخدمات المقدمة من طرف البلدية بحيث أضافت هذه الوسائل ميزة السرعة والفعالية في العمل على عكس ما كانت عليه في وقت الإدارة الورقية سابقا، وهذا حسب ما أدلى به المبحوث رقم 03 (ذكر 40 سنة ماستر جغرافيا سياسية وإدارة محلية , رئيس مكتب رخصة السياقة البيومترية 10 سنوات خبرة)

" حاليا تكتسي بلدية حجاج طابعا إداريا إلكترونيا وهذا بفضل البنية التحتية التي عرفتها المؤسسة بتوفير شبكة قاعدة بيانات رقمية إلكترونية , خريطة شبكة ألياف عصرية حديثة".

ودليل ذلك، ما لاحظته شخصا باعتباري موظفة في مصلحة البيومترية بمؤسسة بلدية حجاج، من خلال توفير مجمل الأجهزة وتجهيز مكاتب المصلحة كاملا 10 حواسيب, جهازي مسح ضوئي , جهاز توقيع إلكتروني ، جهاز أخذ البصمات ، لوحة إلكترونية للتوقيع ، كاميرا تصوير ، شريط قارئ MRZ كاميرات رقمية ، آلة تسجيل الوثائق و3 عاكس حاسوب وخادم واحد.

✓ نستخلص من خلال ما سبق أن مؤسسة بلدية حجاج وفرت جل الوسائل التكنولوجية والبشرية لأداء الأعمال وذلك من خلال توفيرها لمختلف الأجهزة كالحاسوب و آلات التوقيع والبصمة وغيرها من أجل تسهيل الخدمة المقدمة للموظفين وتحقيق الفعالية والجودة وتسهيل عملية تدفق المعلومات ومرونتها وحتى المهام الإدارية بطرق حديثة من

أجل ضمان حفظ المعلومات والبيانات فالوسائل التكنولوجية والبشرية دور فعال في تسيير المصالح مما يحقق أهداف المؤسسة وحسن الاستغلال لمواردها.

س04- اتفق أغلب المبحوثين على توفر الشبكة الداخلية الأنترنت وذلك بإمكان اتصال أجهزة الحاسوب فيما بينها بنسبة 100% وهذا دليل على توفر شبكة الأنترنت داخل المصلحة البيومترية هذا حسب ما صرح به البحوث رقم 06 (أنثى سنة DEUA شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية رئيس مصلحة البيومترية 16 سنة خبرة).
" أنه قد بدأ العمل بالأنترنت في سنة 2011 التي شرعت في إصدار شهادات الميلاد بالمصلحة الحالة المدنية أما بالنسبة لمصلحة البيومترية . فقد كانت مع نهاية 2015 بإصدار جوازات السفر أولاً ثم بطاقات التعريف الوطنية ومؤخراً دخلت رخصة السياقة حيز التنفيذ".

حيث تسمح هذه الشبكة للموظفين والمنتسبين لها بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل الإدارة مع فتح قنوات جديدة بين الموظفين تمكنهم من الاتصال مع بعضهم دون اللجوء إلى مكاتبهم وبالتالي التغلب على الحواجز المكانية والزمانية داخل الإدارة على الحفاظ على السرية في العمل.
كما يقر المبحوثين بعدم وجود تواصل بين إدارة البلدية والمتعاملين معها عن طريق الشبكة الخارجية إكسترنانت إذ تعد شبكة الإكسترنانت شبكة خاصة تسمح لبعض المتعاملين الجيدين سلفاً من خارج الإدارة بالدخول إلى شبكة الأنترنت إلى الأنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة لأن هذه الشبكة غير موجهة لكل الناس كما هو الحال في شبكة الأنترنت بكون الإدارة ينحصر تواصلها مع الوزارة الوصية والولاية فقط بالإضافة إلى حداثة الإدارة الإلكترونية وهذا ما صرح لنا به رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي كان رئيس مصلحة البيومترية سابقاً (ذكر 45 سنة ليسانس علوم تجارية ، رئيس المجلس الشعبي 21 سنة خبرة) وهذا دليل على توفر شبكة الأنترنت داخل المصلحة ولتسهيل القيام بالمهام يتم إدخال المواطنين عبر الاتصال بشبكة الأنترنت بإدخال اسم المستعمل وكلمة السر وهذا ما لاحظناه ميدانياً . كما أني من بين الموظفين الذين يعملون بشبكة الأنترنت بإدخال اسم المستعمل وكلمة السر .

س05- نلاحظ تبايناً كبيراً من المبحوثين في الدورات التدريبية التي توفرها مؤسسة البلدية في مجال الإدارة الإلكترونية حيث صرح معظم العاملين بالمصلحة أنهم لم يتلقوا أي تدريب أو تكوين في مجال الإدارة الإلكترونية والتعامل مع الوثائق الإلكترونية وهذا راجع إلى أن أغلب العاملين ذوي مستوى تعليمي عالي أي خريجي الجامعات وأن لديهم خبرة من خلال العمل .

أو لتأخر برمجة التبرصات من قبل المؤسسة أو لأن مؤسسة البلدية أخذت مجموعة معينة دون غيرهم للتكوين وهذا حسب الوظيفة الموكلة لكل موظف ، كما أن أغلب العاملين بمصلحة البيومترية يجيدون استخدام الحاسوب فالكادر البشري المتخصص يعد شرطاً أساسياً لإنجاح الإدارة الإلكترونية، وهو ما لاحظناه ميدانياً من خلال استخداماتهم لجهاز الحاسوب وهذا راجع لإدراج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمقياس الإعلام الآلي في الجامعات ولكل

تخصصات وقد أكدت على ذلك المبحوث رقم 10 (أنثى 39، سنة ليسانس أدب عربي، مستشار ثقافي ، 3 سنوات خبرة) لا يوجد دورات (حنا ملي دخلنا لا دورات تكوينية ولاهم يحزنون تعلمنا كلش وحدنا ولي كان عندو خبرة من قبل علمنا حتى قضينا كلش هذي هي).

كما أن أغلب المبحوثين صرحوا أنه نسبة قليلة من الموظفين الذين تلقوا تدريباً وتكويناً وكانت مدة التبرص أقل من شهر وهما المهندس ورئيس المصلحة وقد أكدت على ذلك رئيسة المصلحة (أنثى 38 سنة، شهادة الجامعية التطبيقية DEUA تقني سامي في الإعلام الآلي رئيس مصلحة البيوميتري 16 سنة خبرة) بقولها " تلقينا دورة لمدة يومين مخصصة لرؤساء المصالح ومهندسي الإدارة الإلكترونية وهذا قبل انطلاق العملية حيث أن فريق عملنا هو خليط بين التخصص والمعرفة المسبقة بنظام الإدارة الإلكترونية وكذا الخبرة في العمل الإداري مما خلق نوع من المزج بين خبرتين وبالتالي نقل الخبرات بين الموظفين الأمر الذي سهل العمل ".

كما صرح الأمين العام للمؤسسة لبلدية حجاج (تخصص قانون خاص ، 62 سنة ، 38 سنة خبرة) بأنه كانت هناك دورات تدريبية ولكن غير مستمرة حيث قال " تم إجراء دورات تكوينية للإدارة الإلكترونية على مستوى الجامعات والمعاهد المتخصصة وفق النظم المعمول به أين أعطت نتائجها في الميدان خاصة في كيفية التعامل مع الإدارة الإلكترونية والاتصال مع مختلف الفئات وبالتأكيد أن العنصر البشري بشكل خاص.

ومن هنا يتضح لنا أن العنصر البشري من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية ، يجب على هذا المورد أن يكون مؤهلاً ومسؤولاً فنياً من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم بكل ما هو جديد كاعتماد الإدارة على كل ما هو جديد في العمل وبالتالي يصبح قادراً على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكانياتها وقدراتها لمصلحة مؤسسة وبيئة عمله ، فالتدريب يحقق الموائمة بين تكنولوجيا المستخدمة واحتياجات الموظف والإدارة وبالتالي يساهم في تقليل المشكلات التي تواجه الموظف الغير لمؤهل على استخدام الغدارة الإلكترونية.

أغلب المبحوثين اتفقوا على أنه بما أن لم يكن لنا الحظ في الدورات التدريبية والتكوينات فلم نرى أي مساعدات لها في مجال عملنا. أما الأقلية فيرون أن الدورات التكوينية ساعدتهم بالتحكم في الوسائل التقنية وفي دقة أداء المهام وكذلك سرعة إنجاز العمل ويقرون ان للدورات التكوينية دور في زيادة التكيف مع منصب العمل ويمكن تفسير ذلك من خلال التكوين ، فالتكوين يؤدي إلى استقرار العاملين و رضا عن الأعمال التي يقومون بها كل هذه العوامل تؤدي إلى التكيف مع منصب العمل.

س06- اتفق أغلب المبحوثين على أن التكنولوجيا الحديثة كان لها تأثيراً نسبياً في تقليل استخدام الورق في الأعمال الإدارية، إذ يتم اللجوء إلى الطابعة واستخدام الورق في أغلب الحالات وهذا ما يشير إلى أن التحول الرقمي لم يبلغ بعد مرحلة النضج وهذا يرجع إلى وجود عوائق تقنية كانقطاع الأنترنت وكذا عوائق بشرية كنقص التكوينات والتدريبات، كما أن بعض الإجراءات لا تزال تتطلب التوثيق الورقي، وهذا ما أكدته المبحوثة 09 (أنثى 40 سنة

تخصص علوم تجارية , متصرف إقليمي , 08 سنوات خبرة) " بالنسبة قليلة مازلنا نستعمل الورق في الطباعة وفي استخراج الوثائق البيومترية لأنه أحيانا الأنترنترنت ثقيلة خطرات الريفزو مكانش وليق الخدمة تتمشى " كما اتفقت أقلية المبحوثين إلى وجود أثر إيجابي ملحوظ، حيث ساعدت الإدارة الإلكترونية في تسريع معالجة الملفات وتقليل عدد وثائق المطلوبة، تصحيح الأخطاء الإدارية وهذا ما أكده المبحوث رقم 01 (ذكر 45 سنة ليسانس علوم تجارية رئيس المجلس الشعبي البلدي). "ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تقليل الأوراق في الأعمال الإدارية وبشكل ملحوظ خاصة في الجانب البيومتري ولكن نحن نسعى مع الوقت للوصول إلى المبتغى وهو صفر ورقة ". وهذا راجع إلى الاعتماد على تكنولوجيا الحديثة التي تقلل من المعاملات الورقية بما يساهم في تحسين الخدمات وتقلل من الإجراءات الروتينية التي يسأم منها الموظف، كما تساهم في تسريع تقديم الخدمات مما يساهم في تحقيق رضا المتعاملين وعدم استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية عامل مهم يجسد تطوير والتغيير في الإدارة.

س07- اتفق أغلب المبحوثين أن التكنولوجيا الحديثة ساهمت في إحداث تغييرات واضحة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة بلدية حجاج، وثلثت هذه التغييرات في تحديد المهام والمسؤوليات بين الأقسام و المصالح المختلفة، فالهيكل التنظيمي يعبر عن إطار يحدد الإدارة و الأقسام المخلفة لمؤسسة البلدية، فمن خلال الهيكل التنظيمي تحدد خطوط السلطة و سلاستها بين الوظائف، و كذا بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المؤسسة كما قالت المبحوثة رقم 06 (أنثى، 68 سنة، شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية في الإعلام الآلي ، تقني سامي في الإعلام الآلي، رئيس مصلحة البيومتري، 16 سنة خبرة) " نعم ساهمت في تقوية و تعزيز العلاقات بين الإدارة و الإدارات الأخرى و الحصول على خدمات أكثر شفافية و رقميتها" بناء على هذا تبين أن مختلف جوانب التنظيم الإداري تأثرت إيجابيا بالإدارة الإلكترونية سواء على مستوى الهيكل التنظيمي أو طريقة توزيع الأدوار.

س08- اتفق أغلب المبحوثين إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم بشكل فعال في تفعيل الاتصال داخل المستويات الإدارية بمؤسسة بلدية حجاج، وأكدوا على الأثر الإيجابي لهذا التطبيق في تسهيل تدفق المعلومات و تسريع إتخاذ القرارات و تسهيل التفاعل بين الموظفين و رؤسائهم، كما أدت إلى تقليص مظاهر الإزدحام على طوابير الموظفين و هذا راجع إلى الرغبة في تحسين أداء الإدارة و تحديث أساليب العمل لتسهيل الخدمات الإدارية، و كذا الاعتماد على الوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني و المنصات التشاركية، مما سهل تبادل المعلومات و سرع إتخاذ القرار، كما أدى هذا أيضا إلى تقليص مظاهر الإزدحام و ذلك بفضل تقليل الحاجة لتنتقل بفضل هذه القنوات الاتصالية، كما قال مبحوث 02 (نكر ، 62 سنة، ماستر قانون خاص، أمين عام، 38 سنة خبرة) "تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهمت في تفعيل مختلف مجالات الإتصال بخصوص التوصيات و التوجيهات في نقل المعلومات من الرؤساء للموظفين و العكس، كما ساهمت في إثراء القرارات المتخذة مقارنة بالمعاملات الورقية". وهذا ما يعكس

تحسنا في الأداء التنظيمي داخل مؤسسة بلدية حجاج بشكل عام.

غير أنه صرح المبحوث 03 (نكر، 40 سنة، ماستر جغرافيا سياسية و إدارة محلية، رئيس مكتب رخصة السياقة 10، سنوات خبرة) "للأسف لم تساهم في ذلك و السبب يعود إلى عدم ربط مكاتب الإدارة إلكترونيا مع مكتب المسؤول الأول لمؤسسة بلدية حجاج الممثل في الأمين العام". وهذا بسبب ضعف التنسيق الداخلي، حيث لم يتم وضع آليات واضحة لربط المكاتب إلكترونيا بمكتب المسؤول الأول كما قد يعود ذلك إلى نتيجة نقص في التكوين أو الوعي بأهمية الربط الرقمي في تحسين فعالية اتخاذ القرار و التسيير اليومي داخل مؤسسة بلدية حجاج.

س09- اتفق كل المبحوثين على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تحسين ملموس في كفاءة الخدمات العمومية، حيث ساعدت في تسريع الإجراءات، تقليص وقت الإنتظار، تخفيف الضغط على المصالح الإدارية، لاسيما في الفترات التي تشهد إقبالا كبيرا من المواطنين، و هذا راجع إلى الإعتماد على تقنيات حديثة و تطوير البنية التحتية و تأهيل الموارد البشرية لإستخدام هذه الأنظمة بفعالية و مثلا على ذلك عند استبدال رخص السياقة الكلاسيكية بالبيومترية عندما قال المبحوث 01 (نكر ، 45 سنة ، ليسانس علوم تجارية، رئيس المجلس الشعبي البلدي) " ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات اليومية من خلال تسهيل الإجراءات و تقليص الجهد و الوقت. وقد تجلى ذلك في التعامل مع كثافة المواطنين بكفاءة عند استبدال رخص السياقة الكلاسيكية بالبيومترية و كذلك خلال فترة عيد الأضحى حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في تنظيم الطلبات الكثيرة على الأضاحي مما مكن مصلحة الحالة المدنية من التعامل مع الحجم الكبير بسلاسة و فعالية". أو من خلال معالجة ملفات عدل وهذا ما أدلى به المبحوث 02

(نكر، 62 سنة، ماستر، قانون عام، 38 سنة) " تطبيق الإدارة الإلكترونية زاد من تحسن تقديم الخدمات اليومية بسرعة و في وقتها دون إنتظار مع النزاهة و الشفافية مع تجنب التزاحم و الدليل هو عند قدوم عدد كبير من المواطنين دون عناء" حيث وضح هذا المبحوث أن النزاهة و الشفافية و اللاتمييز أصبحت من مميزات الخدمة الإلكترونية ما عزز ثقة المواطن في الإدارة وفي المقابل ركز 03 مبحوثين على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقادي الفوضى و الإكتضاخ و المناوشات داخل مؤسسة بلدية حجاج كما قامت بإشراك المواطن بصفة غير مباشر في تسيير الشأن العام و قللت من توتره نتيجة الإنتظار الطويل وذلك من خلال إعتمادها على أنظمة رقمية لتنظيم المواعيد و تسجيل المعطيات بشكل إلكتروني دقيق.

س10- اتفق أغلب المبحوثين اتفاقا شبه تام حول الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل، حيث اتفقوا على أنها قدمت إضافات ملموسة للعمال أثناء مهامهم. حيث تمثلت هذه الإضافات في توفير الوقت و الجهد معا ، ويمكن إرجاع ذلك إلى توفير أدوات و تقنيات حديثة سهلت أداء المهام اليومية، من خلال تبسيط الإجراءات و تقليل التعامل الورقي، مما خفف من الضغط اليومي، و ساهم في تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا ما أقرته المبحوثة 6 (أنثى، 38 سنة،

الثالثة ثانوي علمي، تسيير و اقتصاد، تقني سامي في الإعلام الآلي ، 03 سنوات خبرة) " نعم، توفير الوقت و الجهد و اكتساب معارف و معلومات جديده كل موظف يعرف خدمته".

كما أشار المبحوث 01 (ذكر، 45 سنة ، ليسانس، علوم تجارية، رئيس المجلس الشعبي البلدي، 21 خبرة) على أن الإدارة الإلكترونية أسهمت في تحسين أداء الأعوان و تقليل الأخطاء، خاصة مع الحد من الروتين الإداري و تسيير إنجاز الوثائق و المعاملات من خلال قوله: "تطبيق الادارة الالكترونية حسن من أداء الأعوان و سهل عليهم إنجاز مهامهم و تقليل من الأخطاء و ربح الوقت". وهذا راجع إلى أن الإدارة الإلكترونية وفرت بيئة عمل متطورة مكنت الأعوان من استعمال أدوات تكنولوجية فعالة، ساعدتهم في تبسيط مهامهم اليومية، و تجنب التكرار و الاخطاء المرتبطة بالعمل اليدوي ، إضافة إلى ذلك ساهمت هذه الأنظمة في ربح الوقت بفضل السرعة في معالجة الطلبات و الملفات وكذا الوصول إلى المعلومات، وهذا ما أدى في النهاية إلى تحسين المردودية و رفع مستوى الأداء الفردي و الجماعي.

11- رغم ما تحمله الإدارة الإلكترونية من إيجابيات إلا أنه في بعض الاحيان قد تكون هناك عوائق تحول دون تقديم خدمات أفضل خصوصا وأنها مبتكر جديد يمثل إجتياز المجتمع التقليدي إلى المجتمع الحديث فمن خلال ما صرح به أغلب المبحوثين نلاحظ أن أكبر مشكل يعيق الإدارة الإلكترونية هو مشكل إقتناء الأجهزة المتطورة حيث يعتبر عائق في مجال الإدارة الإلكترونية بحكم أن هذه الأخيرة تعتمد اعتمادا كليا على التكنولوجيا الحديث و هذا راجع الى ضعف الميزانية المخصصة لتفعيل الإدارة الإلكترونية و البرامج التطبيقية أو التطبيقات المستخدمة في تطوير المهام و الأعمال الإدارية. وكذا تكاليف ربط الشبكات و إنشاء المواقع الإلكترونية الامر الذي يجعل من المسؤولين لا يفكرون في إقتناءها و إستخدامها بدرجة قليلة حتى لا تؤثر على ميزانية البلدية بينما يشكل تذبذب شبكة الانترنت مشكل اخر. و هذا ما نجده في كثير من مؤسساتنا العمومية فكثيرا ما تعاني من التذبذب المتكرر خاصة في شبكة الأنترنت أو التيار الكهربائي في بعض الأحيان حيث أنه يبطئ من وتيرة العمل على نظام الإدارة الإلكترونية وقد كان رأي في هذا الشأن المبحوث رقم 07 (أنثى، 44 سنة، الدراسات التطبيقية الجامعية، 06 سنوات خبرة) في قوله " أهم الصعوبات التي واجهتنا إنقطاعات في الشبكة réseau أحيانا وكان هذا في البداية فقط ثم تحسنت الأوضاع"، وقد لاحظنا ميدانيا أن التذبذب أو الإنقطاع في شبكة الانترنت قد يلزم الموظف بإعادة العمل من جديد في ملف أي مواطن في حال البدئ فيه.

في حين يشكل غياب المتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية عقبة أخرى في العمل الإداري و ذلك لغياب الدورات التكوينية التي تعتبر أساس اكتساب الخبرة الكافية للتعامل مع الوثائق و الأجهزة وكذلك لمواكبة كل التطورات الحاصلة في الميدان، وهو كذلك من العوائق حسب الباحث حسين علي"قلع العناصر البشرية المدربة و القادرة على التعامل و التشغيل و الصيانة لهذه التقنية الجديدة و المعقدة. وهذا ما صرح به المبحوث رقم 05 (نكر ، 38 سنة،

الثالثة ثانوي، تقني سامي في الإعلام الالي، 03 سنوات خبرة) قلة وجود الكوادر البشرية المتخصصة في المجال يعني الهبوط المستقيم بدون منازع في مجال الإدارة الإلكترونية فبدون مختصين لا مجال للكلام. فقلت الدورات التكوينية بالبلدية و التي تساعد على تسهيل التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وعدم وجود موظفين مختصين في المجال هو سبب هام يعيق الإدارة الإلكترونية لأن الرهان الاكبر هو على الطاقات البشرية التي تسيير هذه التكنولوجيا و ترى أن اصحاب التخصص يلعبون دورا هاما في مجال التعاملات الإلكترونية من خلال معرفتهم المسبقة بكيفية التعامل و قدرتهم على تشغيل الحواسيب و الأجهزة الإلكترونية دون عناء و عدم وجودها يعد سببا في إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وهناك فئة قليلة ترى بأنه من المعوقات التي تواجههم في مصلحة البيومتری، زيادة المهام على الموظف بمعنى أنه في عوض أن تنقص المهام زادت عليه وهذا ما صرح به رئيس مصلحة البيومتری في قوله: "زادت المهام على عاتق الموظف على عاتقنا كثر ولينا نتعاملو مع أشخاص خارج مؤسسة البلدية. وهذا ما أكده رئيس مكتب رخصة السياقة في قوله زادت المهام و ديماغوجية المسؤولية (تخشان الراس) و عدم تمكنهم من فهم مصطلح الإدارة الإلكترونية. **س12-** عند تحليل إجابات المبحوثين حول الحلول المقترحة لتجاوز المعوقات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية. يلاحظ و بوضوح أن أغلب المبحوثين أكدو على أن التكوين المستمر له أولوية قصوى و عليهم بتوفير دورات تكوينية دائمة و متاحة إلى جميع الموظفين سواءا من أجل رفع مستوى الكفاءة التقنية أو لتحسين مهارات التعامل مع المواطن و الإستقبال الإداري وهذا راجع الى التحول النوعي الذي فرضته الإدارة الإلكترونية على بيئة العمل الإداري، حيث لم تعد المهام تتجزأ بشكل تقليدي، بل أصبحت مرتبطة و بإتقان على الأدوات الرقمية و التفاعل السلس مع الانظمة المعلوماتية، كما ان نجاح الإدارة الإلكترونية لا يتوقف فقط على توفير التجهيزات التقنية، بل يتطلب بالدرجة الأولى تأهيل العنصر البشري القائم على تنفيذها.

ولذلك شدد المبحوثون على ان التكوين المستمر يعد الضمان الأساسي لتجاوز الصعوبات حسب المبحوث 02) ذكر ، 62 سنة، ماستر ، القانون الخاص، امين عام، 38 سنة) " وضع برنامج تكويني بصفة دورية ومستمرة خاصة بالعمال و إنشاء برامج جديدة وفق تطبيقات لتسهيل المهمة الإدارية".

و إلى جانب ذلك، برزت ضرورة تحديث و صيانة العتاد الإلكتروني و البنية التحتية الرقمية كحل تقني بارزو ذلك راجع الى الإعتماد المتزايد على الأجهزة و الأنظمة الرقمية في تسيير مختلف المصالح الإدارية، ما يجعل أي خلل تقني أو أعطال مفاجئة يؤثر بشكل مباشر على سير الخدمة العمومية، كما أن تعطل بعض العتاد و غياب الصيانة الدورية يعيق تفاعل الفوري مع المنصات الإلكترونية، يؤدي إلى تعطيل الملفات و تأخيرها، وهذا ما إقترحه أحد المبحوثين كتجهيز البلدية بعتاد حديث، و ضمان صيانتها بشكل دوري لتفادي الأعطال التقنية كما قالت المبحوثة 08

(أنثى ، 44 سنة، الثالثة ثانوي، علمي، عون رئيسي للإدارة الإقليمية، 10 سنوات خبرة) "تكوين موظفين مختصين في هذا المجال من أجل صيانة العتاد وكذا توفير أجهزة حديثة متطورة".

س13- كثيرا ما تعاني الإدارة العمومية من التذبذب المتكرر خصوصا في شبكة الانترنت أو التيار الكهربائي وفي بعض الأحيان لكن تعمل بعض المؤسسات لوضع خطط بديلة أو إجراءات مؤقتة لتدارك هذه المشكلة ففي المؤسسة التي نحن بصدد إجراء الدراسة حولها ومن خلال ما صرح به أغلب المبحوثين فقد أكدوا على عدم وجود خطة بديلة في حالة الطوارئ وذلك راجع إلى عدم الإهتمام من طرف المسؤولين بالبلدية و هذا ما أكده المبحوث رقم 05(ذكر ، 38 سنة ، السنة الثالثة ثانوي، تقني سامي في الإعلام الألي، 03 سنوات خبرة) في قوله لا توجد أي خطة بديلة بل يجب الإنتظار حتى يتم تصليخ الأعطاب و تدفق الانترنت المعنى أن المصلحة نادرا ما تقدم حولا للمشاكل بسبب نقص إهتمامها بالمشاكل التي يقع فيها الموظفون خلال العمل.

كما أن أقلية المبحوثين يرون أن هناك خطة بديلة للإستخراج الوثائق في حالة الطوارئ ففي حالة إنقطاع التيار الكهربائي مثلا توجد بالمؤسسة مولدات كهربائية لتدرك الانقطاع أو في حال تعطل الأجهزة هناك عمال لصيانة الأجهزة وفي الحالات المرضية المستعجلة يمكن للإدارة إصدار الجوازات للحالات الاستثنائية وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 08 مؤرج في 24 ربيع الثاني عام 1437 الموافق 03 فيفري سنة 2015 يحدد شرط إعداد و إصدار جواز السفر الإستعجال وقد أكده حسان بوعلام مدير المركز الوطني للمستندات و الوثائق المؤمنة على قناة "الشروق نيوز" من خلال قوله "أن جواز السفر ليس بيومتري ولكن يقرأ عن طريق الالة وهذا النظام طبق من قبل وزارة الخارجية وهو ما أكده رئيس مصلحة البيومتري في قوله " في الحالات الطارئة كالمرض الموت أو استعجال المواطن للسفر مثلا يمكن إنجاز جواز السفر عادي. وهذا بعد موافقة المسؤولين حيث أن كل هذه الإجراءات تتخذ للتسيير الأحسن وخدمة المواطن كما صرح أحد المبحوثين رئيس مكتب رخصة السياقة البيومترية في قوله: "فيما يخص مصلحة الحالة المدنية توجد بعض الوثائق يمكن استخراجها من الحاسوب مباشرة كالتصريحات الشرفية وبطاقات الإقامة أما شهادات الميلاد المرتبطة بالشبكة فلا يمكن استخراجها إلا بعد تفعيل الخدمة.

هذا ما أكده الأمين العام لمؤسسة بلدية حجاج من خلال تصريحه " تخصيص و تخزين عتاد كافي لمزاولة تقديم الوثائق وذلك بتوفير مولدات كهربائية و أحيانا ضمان الخدمات يدويا ، وكذلك العمل على خلق مكاتب الإتصالات لضمان توفير شبكة الأنترنت بصفة عادية".

س14- اتفق أغلب المبحوثين على أن البلدية تعمل فعليا على تحديث البات العمل الإداري. حيث ربط المبحوث 01 هذا السعي بتحديث التجهيزات الرقمية، تكوين الموظفين و إطلاق تجارب رقمية محلية كخدمة حجز المواعيد ، تقديم الشكاوي عبر الأنترنت كما أقر المبحوث (ذكر، 45 سنة 45 ليسانس علوم تجارية، رئيس المجلس الشعبي

البلدي، 21 سنة خبرة) تسعى البلدية الى تطوير أساليب جديدة، وذلك من خلال تحديث تجهيزات الرقمية و تكوين الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة إضافة إلى محاولة إطلاق تجارب محلية في مستوى بعض المصالح لتطبيق حلول رقمية كحجز المواعيد و تقديم الشكاوي عبر الأنترنت " وهذا راجع إلى رغبة مؤسسة بلدية حجاج في تحسين جودة الخدمة و تقريب الإدارة من المواطن، إضافة إلى مواكبة هذا التحول تعزيز فعالية الخدمات داخل البلدية.

وأشارت مبحوثة 7 أنثى، 44 سنة، شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية، إعلام الي، تقني سامي ، 06 سنوات) توفير أجهزة حديثة متطورة G4 وإعداد نظام مزدوج لتعديل التلقائي " أي أكدت المبحوثة على استخدام هذه الشبكة الحديثة المتطورة ونظام اتصال مزدوج مما يعزز البنية التحتية الرقمية، ويمكن إرجاع هذا إلى سعي مؤسسة بلدية حجاج إلى مواكبة هذا التحول و تجاوز الإشكالات التقنية السابقة ، بالإضافة إلى الإستجابة لتطلعات المواطنين في الحصول على خدمات عصرية و سريعة تواكب التحولات التكنولوجية الراهنة.

وانفق 03 مبحوثين على عدم إقتناءهم بسعي البلدية نحو التحديث ما قد يعكس نقصا في التواصل الداخلي أو عدم إشترك جميع الموظفين في هذه المبادرة بحيث كانت إجابتهم الثلاثة بالنفي، و يمكن إرجاع هذا إلى غياب الشفافية في عرض مشاريع الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، وضعف إشراك الموارد البشرية في تنفيذ هذه التوجهات، إضافة إلى غياب التكوينات و غموض الأهداف الذي يمكن أن يولد شعورا بالتهميش لدى بعض الموظفين.

- مناقشة الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى:

انطلاقا من تحليل الإجابات المبحوثين حول المحور الأول المتعلق بالمتطلبات الإدارية الإلكترونية بمؤسسة بلدية حجاج ،فيمكننا القول أنها تمتلك مقومات حقيقية للانتقال نحو الإدارة الإلكترونية وكذا تطبيقها، فقد عبر عدد معتبر من الموظفين عن فهمهم للإدارة الإلكترونية كنموذج حديث يسعى إلى تجديد طرق العمل والتخلص التدريجي من النمط الورقي، وهو ما يعكس استعدادا فكريا وتصورا متقدما حول هذا التحول داخل مؤسسة بلدية حجاج. أما من الناحية التقنية أشار جل المبحوثين على توفر أجهزة ومعدات ضرورية داخل المصلحة البيومترية، من بينها الحواسيب، الطابعات، الماسحات الضوئية، أجهزة تصوير رقمية، إضافة إلى موارد بشرية التي تعمل على تشغيلها إلا أن هذه الموارد أهملت نوعا ما من جانب التكوين. أما من حيث البنية التحتية فتتوفر المؤسسة على شبكة أنترانت و أنترنت ورغم غياب الإكسترانت إلى أنه لم يشكل عائقا جوهريا في المرحلة الحالية و هذا ما يؤكد العلاقة بين العتاد التكنولوجي و العنصر البشري في الفرضية.

أما من الجانب التكوين فرغم محدوديته حسب آراء أغلب المبحوثين ، إلا أن تصريح المسؤول يشير إلى وجود جهود

لتدارك هذا النقص. وعليه يمكن تثبيت صحة الفرضية بأن مؤسسة بلدية حجاج تتوفر على متطلبات الإدارة الإلكترونية مما يشكل أرضية مناسبة لتطوير هذا النمط مستقبلا.

مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال تحليل إجابات المبحوثين عن الأسئلة الخمسة المطروحة عليهم في دليل المقابلة، يتضح أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بلدية حجاج قد ساهم بشكل فعال في تحقيق التطوير التنظيمي على عدة مصالح داخل البلدية ، فقد أبرزت الأراء إن الإدارة الإلكترونية أسهمت في تقليص الإعتماد على الورق، تسهيل الوصول إلى البيانات و المعلومات الإدارية بسرعة ودقة، مما يدل على بداية تحول حقيقي نحو تسيير رقمي أكثر كفاءة. كما أظهرت أن الموظفين استطاعوا اكتساب مهارات جديدة و التأقلم مع أدوات العمل الحديثة وهو مؤشر مهم على وجود ديناميكية تطوير داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى لوحظ أن الإدارة الإلكترونية حسنت من جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، من حيث السرعة و الدقة و الشفافية، كما ساعدت على تنظيم العمل الداخلي، وتوزيع المهام وتقليل الأخطاء و الروتين، وهي مظاهر تعكس بوضوح حدوث تحول في الهيكل الإداري نحو نمط أكثر سهولة و فعالية. كل هذه المؤشرات المدعومة بإجابات المبحوثين تؤكد أن الإدارة الإلكترونية لم تكن مجرد أداء تقنية، بل شكلت رافعة حقيقية نحو التطوير التنظيمي داخل مؤسسة بلدية حجاج، وفتحت أفقا جديدة للتسيير العصري المبني على الكفاءة و الشفافية و جودة الأراء.

مناقشة الفرضية الثالثة:

تثبت تحليلات إجابات المبحوثين صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود عوائق تعيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل مؤسسة بلدية حجاج. فقد أشاء أغلب المبحوثين إلى أن زيادة حجم المهام الملقاة على الموظفين تشكل عبئا إضافيا يؤثر على جودة العمل الإلكتروني. خاصة في ظل عدم القدرة على إقتناء الأجهزة و المعدات الكافية و اللازمة. إلى جانب عدم توفر مختصين قادرين على إدارة و تشغيل الأنظمة الرقمية، ما يؤكد وجود ضعف في العنصر البشري الراجع إلى قلة التكوينات، كما برزت هذه العوائق أيضا في نقص التجهيزات الحديثة وعدم صيانتها بشكل دوري، ما يؤثر سلبا على استمرارية العمل الإلكتروني، إلى جانب هذا ظهرت أيضا مشاكل ضعف شبكة الانترنت و غياب الإستقلالية في إتخاذ القرار، فضلا على الروتين الإداري الذي مازال قائما في بعض المصالح وهو ما يتنافى مع مبادئ التحول الرقمي الفعال.

وبالتالي، فإن هذه المعوقات التنظيمية تؤكد أن الغدارة الإلكترونية، رغم ما تحمله من إمكانيات، لكن لا تزال توجد عقبات حقيقية تمنعها من تحقيق تطوير تنظيمي شامل داخل مؤسسة بلدية حجاج.

النتائج العامة:

- من خلال دراستنا لموضوع أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية . وبعد دراستنا الميدانية بمصلح البيومترى لمؤسسة بلدية حجاج لولاية مستغانم خلصنا الى النتائج العامة التالية :
- أغلب موظفين أجابو أن الإدارة الإلكترونية هي تحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة و بأنها إدارة بلا ورق تسعى إلى الوصول لهدف صفر ورقة.
 - مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوم غير واضح وهذا نتيجة لشمولية ه و تنوعه و حادثته..
 - الإتفاق الجماعي للموظفين على مستوى بلدية حجاج على أنه بداية العمل في تقديم الوثائق البيومترية كان منذ نهاية 2015 وهذا بموجب تحويل الخدمة من الإدارة إلى البلدية.
 - توفر مؤسسة بلدية حجاج أغلب الأجهزة و الوسائل التكنولوجية و البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية بالبلدية لتسيير العمل و تسريع الخدمات المقدمة.
 - تتوفر مؤسسة البلدية على معظم التجهيزات و الوسائل التكنولوجية الخاصة بالوثائق البيومترية وهذا ما أكده رئيس مكتب رخصة السياقة البيومترية على وجود الأجهزة اللازمة لتفعيل الإدارة الإلكترونية و تقديم الوثائق البيومترية كجهاز البصمات و جهاز التوقيع الإلكتروني وألة التصوير و قارئ جواز السفر MRZ .
 - توفر مؤسسة بلدية حجاج شبكة الأنترنت و الإنترنت في كل أقسامها لتسيير العمل و تسريع الخدمات التي تقدمها.
 - عدم توفير شبكة الإكسترنترنت لعدم التواصل بها مع المتعاملين لأنه لا يزال التعامل بوسائل الإتصال العادية كالإجتماعات و الإلتقاءات.
 - الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية و التي تساعد الموظفين على التجاوب على مقتضيات العمل في الميدان البيومترى قليلة جدا تقريبا معدومة إلا بعض التكوينات التي مست فئة قليلة من الموظفين في مصلحة البيومترى.
 - عدم تكوين الكثير من الموظفين في مجال إستخدام التكنولوجيات الحديثة و إعتقاد معظمهم على الخبرة و المستوى العلمي كالتقنين الساميين في الإعلام الالي.
 - التكنولوجيات ساهمت بشكل نسبي في تقليل إستخدام الورق في الجانب البيومترى بمؤسسة بلدية حجاج.
 - هناك وعي بضرورة إستخدام الإدارة الإلكترونية لكن مازال هذا الأمر في طور التطوير لأن البلدية لم تصل بعد إلى مرحلة الصفر ورقة.
 - هناك تحسين في جودة الخدمات من خلال سرعة المعالجة و تقليل الوثائق المطلوبة وذلك راجع إلى

- التطبيقات التي أصبح يستعملونها الموظفون داخل مؤسسة البلدية
- التكنولوجيا الحديثة دور في تغيير الهيكل التنظيمي من خلال تبسيط إجراءات العمل و تحديد المستويات و التقليل من عدد الموظفين في المكاتب وذلك راجع إلى تعويضهم بالأجهزة الإلكترونية الحديثة كالحواسيب و البرامج الرقمية.
 - ساهمت الإدارة الإلكترونية في تسريع نقل المعلومات بين المستويات المختلفة مما قلل من التأخير في إنجاز المهام و إتخاذ القرارات.
 - أصبحت مصلحة مؤسسة بلدية حجاج تتواصل فيما بينها مباشرة دون الإعتماد فقط على التسلسل الإداري التقليدي أي تفعيل قنوات الإتصال الحديثة كالبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الإجتماعي بالصفحة الرسمية.
 - نتج عن تفعيل الإدارة الإلكترونية و استعمالها داخل مؤسسة بلدية حجاج إعادة تنظيم لهيكلها الإداري، أي إدماج أدوات رقمية جديدة وتوزيع الأدوار بشكل مرن، ما يحقق أحد أهداف التطوير التنظيمي المتمثلة في التأقلم مع التغييرات التكنولوجية وتحسين فعالية المؤسسة.
 - ساهم إدماج التكنولوجيا الحديثة في مؤسسة بلدية حجاج في تحديد المسؤوليات الفردية بدقة، حيث أصبح كل موظف يتكفل بمهام محددة عبر المنصة الإلكترونية أو النظام الداخلي، وهو ما يترجم أحد أهداف التطوير التنظيمي، المتمثل في تحسين توزيع المهام و ضمان الإنضباط و تحقيق الفعالية في الأداء.
 - الإدارة الإلكترونية قلصت الإجراءات الإدارية الروتينية "التقليدية" للحصول على الوثائق و الخدمات مما سهل التعاملات اليومية مع المواطنين.
 - تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة وذلك بالإعتماد على إستخدام التكنولوجيات الحديثة.
 - ساهم إستخدام التطبيقات الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات و تقليل الأخطاء بالنسبة للموظفين بفضل الدقة الرقمية و التوجيه الآلي للمهام.
 - الإدارة الكترونية كانت إضافة حقيقية بحيث جعلت من بيئة العمل أكثر راحة و أمانا و تنظيما.
 - أجمع معظم الموظفين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في ربح الوقت دون بذل جهد وتقديم خدمات بسرعة و سلاسة.
 - اجاب المبحوثين على أنه يوجد عدة مشاكل و معوقات تواجه الموظفين خاصة في مصلحة البيومتري بعد إستخدامهم للإدارة الإلكترونية ومن بينها مايلي:
 - قلة وجود موظفين مختصين في المجال مع عدم تكوين الكثير منهم في مجال إستخدام التكنولوجيات الحديثة.
 - محدودية تدفق شبكة الأنترنت في مؤسسة البلدية يشكل عائقا في أداء الوظائف الحديثة.

- نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية المقدمة من مؤسسة البلدية و التي تساعد الموظفين على التجاوب مع مقتضيات العمل.
- ومن بين الحلول المقترحة من طرف الموظفين المبحوثين مايلي :
 - 1- التركيز على التكوين و التدريب المستمر للموظفين.
 - 2- تحديث و صيانة الأجهزة الإلكترونية و توفير عتاد كافة متطور.
 - 3- تحسين البيئة التحتية الرقمية كربط شبكة الأنترنت العالية السرعة و التفعيل الجيد و الفعال لشبكات الداخلية و الخارجية كالإكسترننت.
 - 4- إنشاء برامج جديدة وفق تطبيقات لتسهيل المهمة العملية.
- توجد فروق في الإجابات بين أفراد العينة المبحوثة فيما يتعلق بأهم المشاكل و المعوقات التي تواجه الموظفين في مصلحة البيومتري بعد دخول الإدارة الإلكترونية بين عدم إهتمام مؤسسة البلدية بالمعوقات الحاصلة في البلدية و بين وضع خطط بديلة.
- تبرمج مؤسسة البلدية خطط بديلة لإستخراج الوثائق في حالات الطوارئ على غرار المولد الكهربائي و العودة إلى الملفات الورقية.
- مؤسسة بلدية حجاج تعمل فعليا على تحديث أليات العمل الإداري وذلك بإطلاق تجارب رقمية و تحسين البنية التحتية للإتصال و الربط الإلكتروني.
- مؤسسة بلدية حجاج تعمل جاهدة على تجديد العتاد و تحديث التجهيزات الرقمية وكذا تكوين لموظفين ومواكبة التحول الرقمي.
- من خلال التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية إتضح أن هناك صعوبات تعرقل نجاح هذا المشروع و لتفادي ذلك يجب على بلديات الوطن تطبيق إستراتيجية واضحة وتكون مسايرة للمناهج الإلكترونية المطبقة في باقي الدول الأخرى.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الرابع الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا، حيث قمنا بإعطاء فكرة عن مؤسسة محل الدراسة (مؤسسة بلدية حجاج لولاية مستغانم) من نشأتها، مهامها، هيكلها التنظيمي و متى يكون للدراسة بعدا تحليليا وصفيا ثم الإعتماد على المقابلة كأداة لجمع المعلومات وقد تم تحليل النتائج و مناقشتها و إختبار الفرضيات للإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية المطروحة.

فأمام حتمية و ضرورة مسايرة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، عملت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية على توفير مختلف المتطلبات الضرورية للوصول بإدارتها الى مفهوم الإدارة الإلكترونية ومن جانبها عملت بلدية حجاج كهيئة عمومية إقليمية على توفير ما يستلزم من متطلبات لأجل إنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية ولكن ما يعاب عليها هو إهتمامها بالجانب التقني نوعا ما أكثر و أهمل الجانب البشري من التطوير و تحفيز للأفراد بالإضافة إلى غياب شبه كلي للتدريب و التكوين ما لم يسمح بإتساع مفهوم الإدارة الإلكترونية، ومن خلال الدراسة التي أجريت بمؤسسة بلدية حجاج أتضح أن هذه الأخيرة لا تطبق الإدارة الإلكترونية بمفهومها الكامل إلا أن أثارها الإيجابية تتضح جليا من خلال توفير المرونة الكافية في تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين و إختصار الكثير من الوقت و الجهد في ذلك من خلال تبني البلدية للنظام البيومتري و الإدارة الإلكترونية.

خاتمة

و في ختام هذه المذكرة التي تناولت موضوع " الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي"، يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية لم تعد خيارا أو ترفا مؤسساتيا بل أصبحت ضرورة ملحة و ركيزة أساسية لضمان إستمرارية المنظمات و تنافسيتها في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع المستمر للتكنولوجيا ، لقد بين من خلال هذه الدراسة ان التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا يؤثر فقط على الأدوات و الوسائل المستخدمة في إنجاز المهام بل يمتد ليحدث تغييرا عميقا شاملا في الهيكل التنظيمي و أساليب إتخاذ القرار، و التواصل الداخلي ومفاهيم القيادة و ثقافة العمل.

فلقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي من خلال تسريع الإجراءات تقليل الأخطاء، خفض التكاليف و تعزيز الشفافية و الرقابة كما ساعدت في بناء منظمات أكثر مرونة و إستجابة للتغيرات الخارجية، حيث وفرت بيئة تعتمد على المعلومات الدقيقة و التدفق السريع للبيانات مما مكن القادة من إتخاذ قرارات إستراتيجية في الوقت المناسب. فقد سعت الدولة الجزائرية كغيرها من الدول إلى توفير جميع الإمكانيات من أجل إنجاز تطبيق هذه التكنولوجيا ولعل التحول التدريجي في مجال الادارو التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كان له الأثر الكبير في الإسراع بالتعامل مع نظام الوثائق و الخدمات الإلكترونية كجواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف البيومترية و رخصة السياقة البيومترية مما رجع بالفائدة على المواطن و الحكومة على حد سواء، ويعتبر أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي تتبناه الإدارة المحلية في الجزائر نقطة إنطلاق تساهم بشكل كبير في التحسن المستمر لنوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية لكن ذلك يتوقف على العديد من الإمكانيات من أجل تقديم الخدمة المتميزة للمواطن المحلي وتحقيق مستوى أداء مناسب لأجهزتها الإدارية ، فتطبيق الإدارة الإلكتروني أصبح ضرورة حتمية تواكب التغيرات العالمية السريعة لما لها من تأثيرات فعالة على التطوير التنظيمي وقد ركزنا على بيان أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، كونها تعمل على تحسين جودة العمل بالمؤسسات من خلال إستخدامها الأساليب الإلكترونية الحديثة التي تتسم بالكفاءة و الفعالية و السرعة، بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها كل مشاكل الإدارة.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية أثر في التطوير التنظيمي ذلك أنها إستراتيجية تسعى لتطوير أداء مؤسسة بلدية حجاج من خلال الإستثمار في نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بغرض توفير النجاح و الوضوح و الدقة في تقديم الخدمات و إنجاز المعاملات ف نموذج الإدارة الإلكترونية يمثل تحول مفاهيمي و نقله نوعية في نموذج الخدمة المومية.

فمن خلال تحليل الأبعاد التنظيمية توصلنا إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى إعادة تشكيل دور الموارد البشرية و تطوير مهارات العاملين بما تتماشى مع التحول الرقمي مما يعزز من قدرات المنظمة على الإبتكار و التكيف ، و عليه فإن التطوير التنظيمي الناتج عن تبني الإدارة الإلكترونية لا يعد تطورا تقنيا فحسب بل هو تحول

ثقافي و سلوكي و فكري شامل. ومن جهة أخرى لا يمكن اغفال التحديات التي قد تعترض طريق هذا التحول من مقاومة التغيير إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية أو نقص الكفاءات البشرية القادرة على التفاعل مع هذه الأنظمة الحديثة و بالتالي فإن نجاح الإدارة الإلكترونية في إحداث تطوير تنظيمي حقيقي يستلزم وجود إرادة إدارية واعية و إستراتيجيات واضحة و برامج تدريبية مستمرة فضلا عن توفير المناخ الملائم لتقبل التغيير و التعامل مع تحدياته بفعالية.

في ضوء كل ما تقدم، نوصي بضرورة إدماج مبادئ الإدارة الإلكترونية في صلب السياسات و الخطط الاستراتيجية للمنظمات و تبني مقاربات شاملة و متكاملة تضمن تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذا التحول، ليس فقط على مستوى الأداء و الكفاءة، و إنما على مستوى بناء منظمات ذكية قادرة على الغبتكار و التجديد المستمر. و ختاماً فإن الإدارة الإلكترونية هي بوابة المستقبل، والطريق نحو تطوير تنظيمي مستدام ومفتاح لتحقيق الجودة الشاملة و التميز في الأداء و بالتالي فإن الإستثمار في هذا المجال يمثل إستثماراً في إستدامة المنظمة و نجاحها في عالم متغير و سريع الإيقاع.

الإقتراحات و التوصيات:

- العمل على تشجيع و نشر مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال عقد مؤتمرات وندوات وربط الجامعات بالمؤسسات حول هذا المفهوم.
- نشر الوعي الإلكتروني للعاملين و الموظفين و تزويدهم بمعارف حديثة تسمح بتجسيد مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- إنشاء نافذة إلكترونية لمؤسسة بلدية حجاج تتوفر فيها جميع المعلومات الخاصة بطريقة الحصول على الخدمات من غير القدوم إلى مقر البلدية لأجل ذلك.
- ضرورة تنظيم دورات تدريبية لموظفين المؤسسة في مجال الإدارة الإلكترونية من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمة فيها.
- إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة و محاولة إيجاد حلول لها.
- إستغلال الإطارات المؤهلة التي تتميز بالكفاءة و الفعالية في مجال الإدارة الإلكترونية.

REALISATION D'UN SIEGE APC A HADJAJ * WILAYA DE MOSTAGANEM *

A.
P.
C.



* WILAYA DE MOSTAGANEM *
* DAIRA DE SIDI LAKHDAR *
* COMMUNE DE HADJADJ *

DOSSIER

AVANT PROJET



H
A
D
J
A
D

B.E.T.:



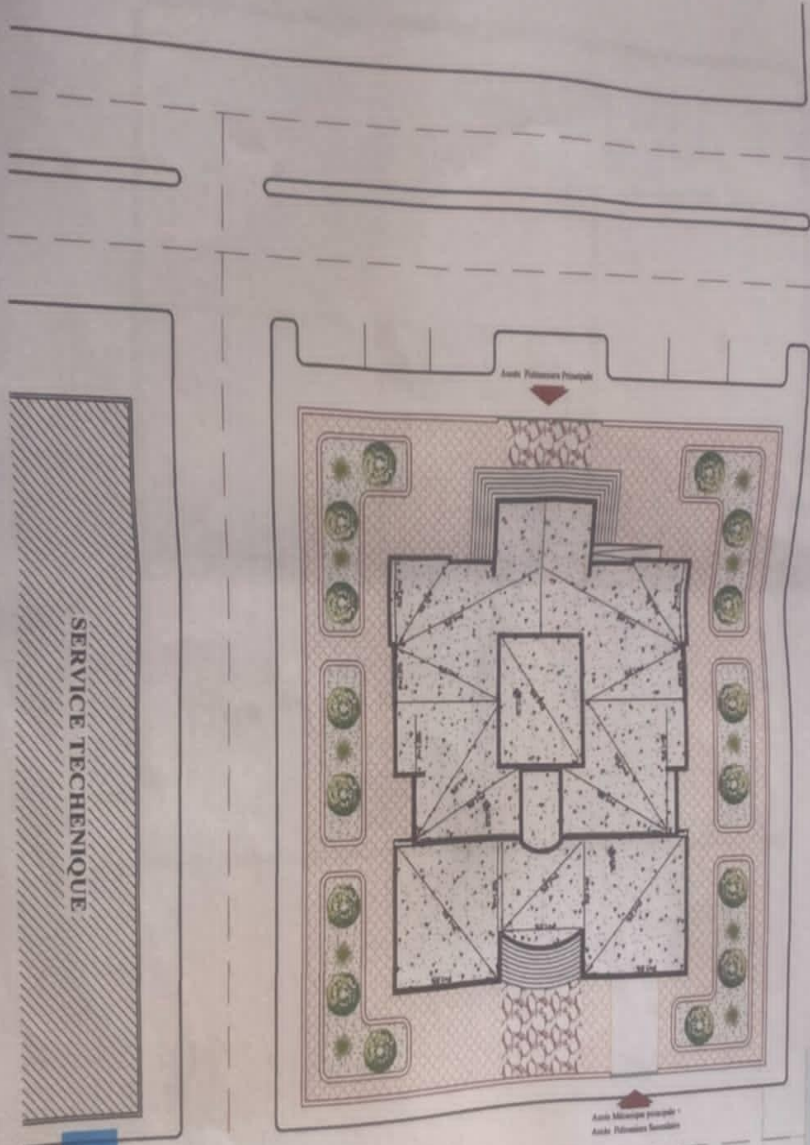
J
FELLAH NOUREDDINE

FELLAH NOUREDDINE
BUREAU D'ARCHITECTURE
10000 ALGER
BOULEVARD DE LA LIBERATION
N° 100

A. P. C. H. A. D. J. A. D. J. A. D. J.

PROJET:

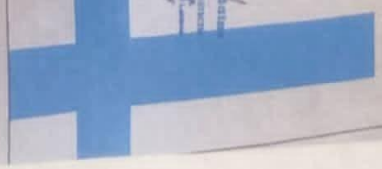
CONCOURS D'ARCHITECTURE POUR LA REALISATION D'UN SECF A P.C.A. HAIDIAJ



PLAN DE MASSE:

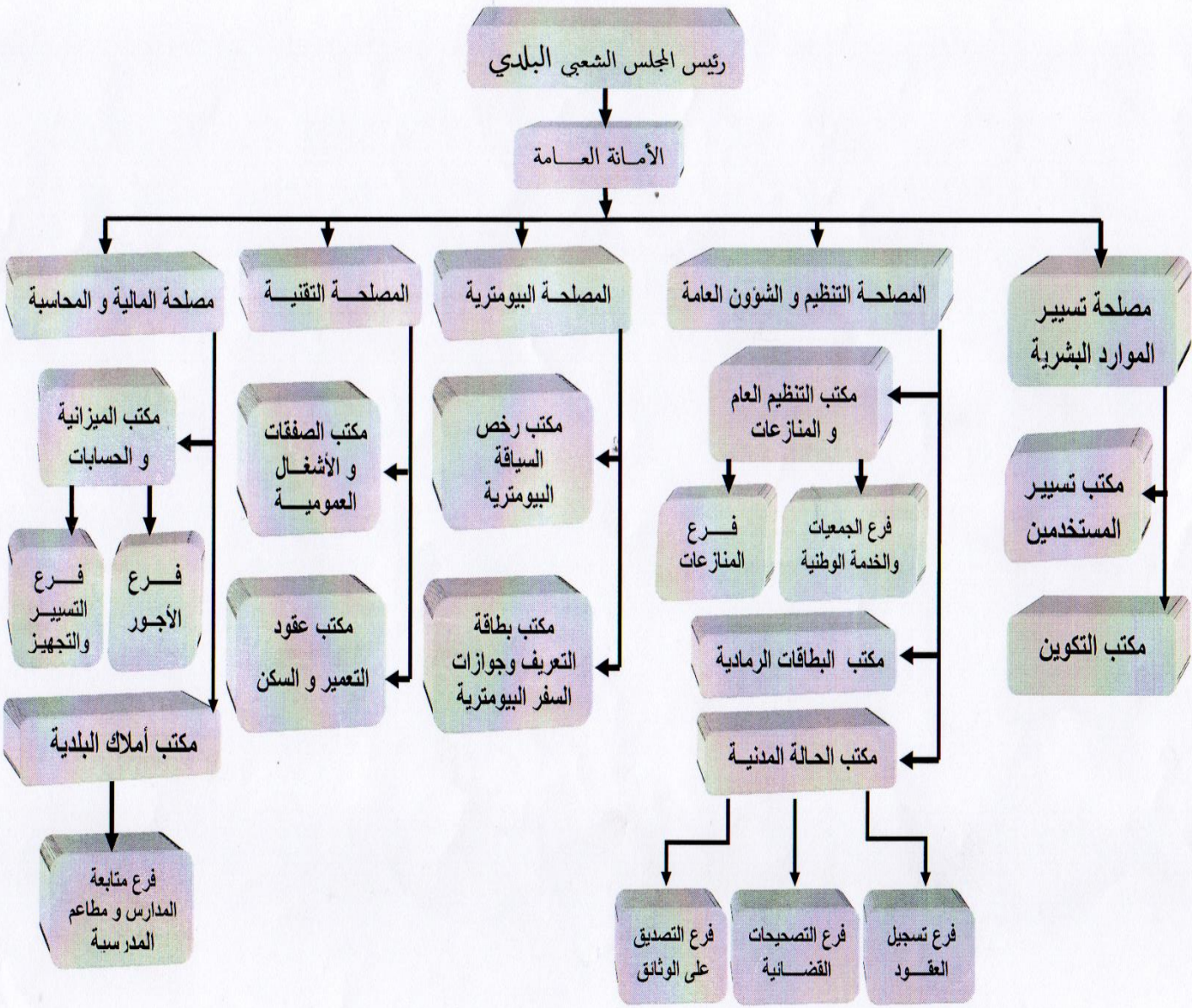
ECH: 1/200

YILAN NUR ZAHRA
ARHITECTE
KUALA LUMPUR
MALAYSIA





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الهيكل التنظيمي لتسيير إدارة البلدية



ب.ت.و جواز السفر / رخصة السياقة
- مكتب الحجز البيومتري
- مكتب التقييد البيومتري
- مكتب المنح البيومتري
- مكتب رئيس مصلحة البيومتري



دليل المقابلة:

البيانات الشخصية: الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة.

- 1) ما الذي يعنيه لك مصطلح الإدارة الإلكترونية؟
- 2) متى تم الإنطلاق بالعمل في تقديم الوثائق البيومترية في مؤسسة بلدية حجاج؟
- 3) هل توفر إدارة مؤسسة بلدية حجاج أجهزة ووسائل تكنولوجية و بشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية ؟
إذ كانت الإجابة بنعم، أذكر لنا الأجهزة المتوفرة في المصلحة؟
- 4) هل تتوفر بإدارة مؤسسة بلدية حجاج شبكات الاتصال (الإنترنت ، إنترانت ، إكسترنال) ؟
- 5) هل هناك دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية و خاصة فيما يتعلق بالوثائق و الخدمات الإلكترونية؟ إذ كانت هناك دورات فيما ساعدتك؟
- 6) هل ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تقليل إستخدام الأوراق في الأعمال الإدارية في الجانب البيومتري خاصة؟
- 7) هل ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تغيير الهيكل التنظيمي؟ إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ساهمت في ذلك؟
- 8) هل ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل قنوات الإتصال المختلفة في جميع المستويات الإدارية؟ إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ساهمت في ذلك؟
- 9) تطبيق الإدارة الإلكترونية هل أدى الى تحسين كفاءة و فعالية الخدمات المقدمة ؟ في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟
- 10) برأيك هل تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى الى تقديم إضافات للعمال أثناء العمل؟
- 11) بحكم أنك موظف في مؤسسة بلدية حجاج، ماهي أهم المشاكل و المعوقات التي واجهتك في مصلحة البيومتري بعد دخول الإدارة الإلكترونية و إحداثها لعدة تغييرات؟

12) إقترح حلولاً لهذه المعوقات؟

13) هل هناك خطة بديلة في تقديم هذه الوثائق في حال تعطل الأجهزة أو عطل في خدمات

الانترنت؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فما هو البديل؟

14) حسب رأيك هل تسعى مؤسسة بلدية حجاج إلى تطوير أساليب جديدة تدعم العمل بنظام

الالكتروني؟ في حالة الإجابة بنعم، عن طريق ماذا تسعى إلى ذلك؟

قائمة المراجع

القواميس والمعاجم:

- 1- أحمد بن فارس، معجم مقاييس اللغة (تحقيق عبد السلام هارون)، ج01، دار الفكر، بيروت، 1991، ص26.
- 2- إبراهيم مصطفى، حامد عبد القادر (2004) المعجم الوسيط، ط4، القاهرة، مجمع اللغة العربية، ص11.
- 3- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص19.
- 4- رحيب الصخاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، عربي إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 1997.

الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم أبو الحسن عبد الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 2- أبوزيد أحمد، مناهج البحث العلمي ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة ، 2007 ص 113.
- 3- أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية- دراسات حديثة، علم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2006.
- 4- أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2005.
- 5- أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 6- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بين المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2013.
- 7- أسامة عبد المنعم: التجارة الألكترونية، دار وائل، عمان، 2013.
- 8- الأستاذ محمد سليمان الطماوي، الكتاب الثاني نظرية المرفق العام و الأعمال الإدارية العامة، ط10، دار الفكر العربي، 1979.
- 9- الحمادي بسام عبد العزيز، مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية، ط1، معهد الإدارة العامة_الرياض، السعودية، 2002.
- 10- الخولي عبد الحميد، مدخل إلى التنمية البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص174.
- 11- الدكتور عوايدي عمار، القانون الإداري، الجزء الأول، النظام الإداري، ط5، 2008، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 12- الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 13- الطجم، عبد الله: التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات، ط5، جدة، دار الحافظ للنشر و التوزيع، 2009.

- 14- القحطاني محمد بن دليم: تطوير إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، 2008.
- 15- القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2000.
- 16- الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي وقضايا معاصرة، ج4، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر، 1998.
- 17- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 18- الين عودة المعاني : الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009_2010.
- 19- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 20- توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، مصر.
- 21- ثابت عبد الرحمن، إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 22- جمال زكي الجديلي: البيع الإلكتروني للسلع المقلدة عبر شركة الانترنت، دراسة فقهية مقارنة، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2008.
- 23- جميل أحمد توفيق: الإدارة الأعمال (مدخل وظيفي) الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 24- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية و وظائف المؤسسة) دار الحامد، الأردن، 2006 .
- 25- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 26- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 187.
- 27- حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- 28- حمور مير غني عبد العال، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1998.
- 29- خاشقجي هاني يوسف، التنظيم الإداري-الأسس والمفاهيم، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2001.
- 30- خبراء يميك، إدارة التطوير والتغيير، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ط3، 2004، ص23.
- 31- خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 32- دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2013.

- 33-دودين أحمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 34-راوية حسن، السلوكات التنظيمية المعاصر، كلية التجارة، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2002.
- 35-زيد منير عبوري، إدارة التغيير و التطوير، دار الكنوز للمعرفة، عمان، ط1، 2007.
- 36-سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقها العربية، السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005
- 37-سيد عزت حجازي، الإتصال ونظرياته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 221.
- 38-سعود بن محمد نمر و آخرون، الإدارة العامة-الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ط7. مكتبة الشقري، الرياض، السعودية.
- 39-سيرلاجي أندروديو وألاس مارك جي، السلوك التنظيمي و الأداء، جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 40-شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات و متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية.
- 41-صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الادار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
- 42-طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح: التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي لمفاهيم و العلاقات الإستراتيجية و العملية، المناهج، التقنيات)، دار وائل، الأردن، ط1، 2010.
- 43-طجم عبد الله بن عبد الغاني: السلوك التنظيمي(المفاهيم، النظريات ، التطبيقات) دار حافظ النشر و التوزيع : جدة 2003 .
- 44-عادل حرحوش، الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية ،مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- 45-عبد الرحمان توفيق، أساليب إحداث التغيير في المناهج التدريبية المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004.
- 46-عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي -دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال-دار الوفاء-مصر-2002.
- 47-عثمان حمود لخضر ،علم النفس التطبيقي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ،الكويت، ط1، 2005.
- 48-عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2008.
- 49-علاء الدين، رسلان، التطوير التنظيمي:آلياته، استراتيجياته، وسائله،تطبيقاته، سوريا، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر و التوزيع، سنة 2013.

- 50-علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008.
- 51-علي شريف ومحمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 52-علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم مركز الإسكندرية للنشر، مصر، 1997.
- 53-عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 54-عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، 2001، عمان.
- 55-غازي رباعية وآخرون، أسس الإدارة الدولية مدخل استراتيجي لوظائف الإدارة، المركز القومي، الأردن، 2011.
- 56-فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003.
- 57-كشك محمد بهجت جاد الله، المنظمات و أسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999م.
- 58-محمد الحسين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية - مصر - 2008.
- 59-محمد الطعمانة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي - القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، 2004.
- 60-محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، 2000.
- 61-محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 62-محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 63-محمد عبد السميع أحمد طيبة: أساسيات الإدارة العام، دار جليس الزمان للنشر، عمان، 2010،
- 64-محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتزل للنشر والتوزيع، 2014، الأردن،
- 65-محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار الشامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة 2010.
- 66-محمود حسينا لوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 67-محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
- 68-مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، ط1، القاهرة، مصر، 2008 .

- 69-مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل الغربية، القاهرة، 2007،
- 70-مزه شعبان العاتي و شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع، عمان، 2014.
- 71-مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 72-مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية (إدارة بلا ورق، إدارة بلا زمن، إدارة بلا مكان) دار و مؤسسة أرسلان للطباعة و النشر و التوزيع، سوريا، دمشق، 2011.
- 73-مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار و مؤسسة أرسلان، ط.ن.ت، سوريا، دمشق، 2012.
- 74-موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العلم دار وائل، الأردن، ط2، 2008.
- 75-ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، 1993.
- 76-نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات)، دار المديح، الرياض، م.ع.س، 2004.
- 77-نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 78-نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008.
- 79-ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Boudon Raymond : Dictionnaire de sociologie. Ed buissière. Paris. 2005.p26
- 2- Rschermerhome. John et autres. Comportement humain et organization 2 édition. Paris renouveau: pédagogie université laval.2002.p.p 202.

المجلات:

- 1- سعيدي سلمية، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية، المحلية، الأردنية للمكتبات و المعلومات، المجلد 48، العدد4، الأردن، 2013.
- 2- عبد الحميد المغربي، الإدارة الإلكترونية، المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري، مجلة التعليم الإلكتروني، عدد7، 2011.
- 3- عبدوني كافية، بن محجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي و سبل تطبيقها (واقع و آفاق)، مجلة

- الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد 02، ديسمبر 2017.
- 4- عزوز سعيدة، نسيمة مقبل، عصرنة المرافق العمومية في الجزائر. الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجاً
المجلة الجزائرية للمالية العامة-العدد - 08 الجزائر- ديسمبر، 2018.
- 5- مجلد ، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، -لسان العرب- ط ، ابن المنظور 2003.
- 6- مها وليد علي الفاضل، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، مجلد
47، عدد 2، الأردن، 2012.
- 7- يونس مختار أ. د: زوزو رشيد، (2019)، التطوير التنظيمي في المؤسسة، خصائصه، أنواعه، مجلة
الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد (02)11، 2019، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

رسائل دكتوراه:

- 1- سمير رمضان الشيخ، التطور التنظيمي في البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه منشورة كلية التجارة، قسم
العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة أسيوط، مصر، 2009.
- 2- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس، العاصمة،
دكتوراه (منشورة) تخصص إدارة وعمل، علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 3- عبد الباسط بن عبيد 2019 متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر ، اطروحة
دكتوراه ، علوم في علوم التسيير .
- 4- لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام
بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب و الرياضة)، دكتوراه (منشورة)، تخصص
إدارة عمل، علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر،
بسكرة، 2017.
- 5- مسعود أمال، التمكين الإداري و التطوير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و
الاجتماعية، جامعة بسكرة.

رسائل ماجستير:

- 1- بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة العربي بن
مهدي، أم البواقي، 2010-2011.
- 2- رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة

- دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص موارد البشرية، كلية إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2010.
- 3- سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 4- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البحوث دراسة تطبيقية على المدرسة العامة لبحوث المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي و علاقتها بإدارة التغيير، دراسة على المنظمات غير الحكومية ، فلسطين 2017، رسالة ماجستير في إدارة الإعلام بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.
- 6- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية. تخصص الديمقراطية والرشادة. جامعة قسنطينة. كلية الحقوق و العلوم السياسية 2009-2010 .
- 7- عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة: دراسة حالة لمدينة الحضنة، رسالة ماجستير، جامعة مسيلة، الجزائر 2013 .
- 8- عواطف بنت ابراهيم بن علي آل مكي ،المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي و مواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية، 2011.
- 9- مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام، و تطبيقاتها في الدول العربية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر: يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2007.
- 10- نواف بن سعد بن عبد الله، "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، دراسة مسحية على القيادات لأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة" رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003 .

المواقع

- 1- عبد المالك بن السبتي و آخرون، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية لولاية قسنطينة
نموذجا journalcyberians، العدد43، سبتمبر2016، على الموقع-www.journal.cybarians
infoتاريخ الزيادة2018-01-29.
- 2- معجم المعاني الجامع، منشور على موقع المعاني متاح على الرابط www.almaany.com: