وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية

السنة 2023-2022

قسم: الإعلام و الاتصال

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تحت عنوان:

مساهمة الاتصال في إدارة التغير التنظيمي

و التحول نحو الإدارة الالكترونية لتبعية الحكومة

الشعبة:

علوم الإعلام و الاتصال

للطالبة: منية قوري

مديرة الرسالة : اوهايبية فتيحة

الرتبة : أستاذة التعليم العالي

المؤسسة : جامعة باجي مختار -عنابة-

أمام اللجنة :

الرئيسة: أ.د بوبنيدر نصيرة أستاذة التعليم العالي جامعة باجي مختار -عنابة-

الفاحصون:

أ.د طيب الصيد أستاذ التعليم العالي جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس

د. تقي الدين يحي أستاذ محاضر أ جامعة محمد بوضياف المسيلة

د.عيسات وسيلة أستاذة محاضرة أ جامعة طاهري محمد بشار

إهـــــــــداء

إلى أطهر قلبين في حياتي... والديَّ العزيزين.

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علَّمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة

الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى زوجي رفيق دربي و أولادي..... فلذات الأكباد.

إلى جميع الأهل و الاصدقاء و الأحباب؛ أهدي إليكم بحثي هذا.

شـــــــــكـــــــــر

إني أشكر الله وافر الشكر على توفيقه لي وإعانتي على إتمام رسالتي العلمية.

أبي الحبيب والدتي الغالية أخي و أختي لا يمكن أن أنسى دعمكم لي وما قدمتموه من أجل إتمام هذا العمل العلمي، ومهما قلت في حقكم من كلمات الشكر فإنني لن أمنحكم ما تستحقونه.

كما انني أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل للدكتورة فتيحة أوهايبية التي تفضّلت بقبول الإشراف على رسالة الدكتوراه، و التي منحتني من وقتها الثمين ومن بحر معلوماتها وخبراتها الواسعة ما شكّل إضافة كبيرة للعمل البحثي، حيث كانت توجيهاتها ونصائحها المنارة التي استعنت فيها في كامل عملي البحثي، فأسأل الله العزيز أن يجازيها خير الجزاء.

كما اتوجه بالشكر الجزيل على قبول مناقشة رسالة الدكتوراه لكل أعضاء اللجنة الكريمة المؤلفة من :

الأستاذة الدكتورة بوبنيدر نصيرة رئيسة اللجنة و الأساتذة الفاحصون الأستاذ. الدكتور طيب الصيد و الدكتور تقي الدين يحي و الدكتورة عيسات وسيلة .

دون أن أنسى صديقتي العزيزة التي لاطالما دعمتني الدكتورة آيت طالب نورة و الأستاذة نواصر صليحة التي كانت نعم الأخت و الصديقة.

كما لا يفوتني أن أشكر رئيس المجلس الشعبي البلدي لمدينة عنابة و كل موظفي البلدية على مساعدتهم لي في إجراء هذه الدراسة.

فشكرا جزيلا لكم جميعا

الفهرس:

الفهرس	الصفحة
قائمة الجداول	09
قائمة الأشكال	12
ملخص الدراسة باللغة العربية	15
ملخص الدراسة باللغة الفرنسية	17
المقدمة	19

إشكالية الدراسة	**23**
أهداف الدراسة	**29**
أهمية الدراسة	**30**
المقاربة النظرية للدراسة	**31**
أنموذج الدراسة	**41**
تحليل ابستمولوجي لمفاهيم الدراسة	**42**
المفاهيم الأساسية للدراسة	
مفهوم الإتصال	**43**
مفهوم التغير التنظيمي	**45**
مفهوم الإدارة	**46**
مغهوم الإدارة الإلكترونية	**48**
مفهوم الحكم الراشد	**52**
المفاهيم المرتبطة بالمفاهيم الاساسية للدراسة	**56**
مفهوم الخدمة العمومية	**58**
مفهوم تكنولوجيات المعلومات و الإتصال الحديثة	**60**
مفهوم الوثائق الإلكترونية	**72**
الدراسات السابقة	**74**
تعقيب على الدراسات السابقة	**86**
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
تمهيد	**89**
المبحث الأول : أهمية الاتصال و التطور التكنولوجي لأداء خدمة عمومية رشيدة	**90**

الفهرس تابع

الفهرس	**الصفحة**
1. **مستويات الاتصال**	**90**
2. تطور تكنولوجيا الاتصال و المعلومات و سماتها	**92**
المبحث الثاني: الجماعات المحلية و ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر	
1. الجماعات المحلية في الجزائر	**97**
أ. تعريف الجماعات المحلية	**98**
ب. تعريف البلدية	**98**
ت. إدارة البلدية	**99**
ث. كيفية استحداث البلدية في الجزائر	**101**
ج. خصائص البلدية	**102**
2. نظم و أنواع الخمة العمومية	**103**
3. التطور التكنولوجي و أزمة الخدمة العمومية و حتمية التحول نحو التسيير العمومي الحديث (ترشيد الخدمة العمومية)	
أ. ضعف الآداء و الفعالية	**107**
ب. تراجع دور الدولة	**108**
4. **دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الخدمة العمومية**	**111**
5. **ترشيد الخدمة العمومية و الحاكمية**	**113**

أ. أبعاد الحاكمية	**113**
ب. التطورات السياسية لمفهوم الحاكمية	**115**
ت. الإدارة العمومية الرشيدة	**115**
تعريفها	**118**
مقاييسها	**118**
ث. معوقات تجسيد الحاكمية المحلية في الجزائر	**125**
المبحث الثالث : دراسة التغيير التنظيمي	
1. تطور الاهتمام بدراسة التغير التنظيمي	**126**
2. أسباب التغير التنظيمي	**127**

الفهرس تابع

الفهرس	**الصفحة**
3. أشكال التغير التنظيمي	**130**
4. أهداف التغير التنظيمي	**135**
5. التغيير التنظيمي و التقدم التكنولوجي	**137**
أ. المدخل التكنولوجي للتغير التنظيمي	**137**
ب. المدخل الإنساني للتغير التنظيمي	**137**
ت. خصائص إدارة التغيير التنظيمي	**139**
ث. عوامل نجاح التغيير التنظيمي	**141**
ج. أبرز نماذج التغيير التنظيمي	**143**
• نموذج KURT LEWIN	**143**
المبحث الرابع: الإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية	
1. التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية	**148**
أ. الإدارة التقليدية و الإدارة الالكترونية	**148**
ب. الفرق بين الإدارة التقليليدية و الإدارة الإلكترونية	**148**
ت. دوافع التحول إلى الإدارة الالكترونية	**151**
2. مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية	**155**
3. مبادئ و أهداف الإدارة الالكترونية	**156**
4. منهجية تطبيق الإدارة الالكترونية	**160**
5. متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية	**161**
6. مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية	**169**
7. عناصر و توجيهات الإدارة الالكترونية الحديثة	**177**
8. متطلبات و مقومات مشروع الإدارة الالكترونية	**178**
المبحث الخامس: مشروع الجزائر الالكترونية الرؤية المستقبلية	
أولا: الحاجة إلى الدعم من طرف القيادة السياسية	**181**
ثانيا: مقومات نجاح مشروع الجزائر الإلكترونية	**184**
1. تطوير تطبيقات حكومية أفقية في القطاع العمومي	**184**
2. تطوير تطبيقات إلكترونية	**185**

الفهرس تابع

الفهرس	الصفحة
3. مبادئ نجاح الإدارة إلكترونية	**186**
ثالثا: أهمية تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في الإدارة الالكترونية لترشيد الخدمة العمومية	**187**
رابعا : آليات تطوير الإدارة و تكييفها مع التقدم التكنولوجي	**191**
1. رقمنة سجل الحالة المدنية	**191**
2. مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية	**192**
3. مشروع جواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين	**192**
4. مشروع المواطن الالكتروني	**193**
5. إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات	**194**
خامسا : التقنيات الواجب استخدامها في مجال الإدارة الالكترونية الحديثة	**197**
سادسا : مظاهر تحسين و ترقية الخدمة العمومية في الجزائر	**199**
1. دور تطبيق الإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية	**199**
2. أثار تطبيق الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية	**202**
سابعا : تحديات مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر	**202**
خلاصة الفصل	**206**
الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	**208**
أولا : منهج البحث (الوصفي)	**209**
ثانيا : أدوات جمع البيانات و تحليلها (استمارة ، ملاحظة ، مقابلة)	**213**
ثالثا : مجتمع البحث و عينة الدراسة	**216**
رابعا : مجالات الدراسة .الزماني و المكاني (بلدية عنابة)	**217**
خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة	**218**
خلاصة الفصل	**219**
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
تمهيد	**221**
تحليل و تفسير البيانات	**224**
خلاصة الفصل	**227**

الفهرس تابع

الفهرس	الصفحة
النتائج العامة للدراسة	**278**
الخاتمة	**283**
قائمة المراجع	**286**
الملاحق	**306**

قائمة الجداول

الرمز	عنوان الجدول	الصفحة
أ	التطورات السياسية لمفهوم الحكم الراشد	113
ب	الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية	149
1	تحليل مفردات العينة على أساس الجنس	222
2	تحليل مفردات العينة على أساس السن	223
3	تحليل مفردات العينة على أساس المستوى التعليمي	224
4	تحليل مفردات العينة على أساس الوظيفة	225
5	تحليل أراء مفردات العينة حول تحديد أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية	227
6	تحليل أراء مفردات العينة حول امكانية و سهولة استخراج وثائق الحالة المدنية الخاصة بالمواطن و أفراد عائلته	228
7	تحليل أراء مفردات العينة حول كيفية استخراج جميع وثائق الحالة المدنية	229
8	تحليل رأي مفردات عينة الدراسة من حيث اعتبار عدد الحواسب المستعملة يلبي طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق	230
9	يوضح آراء مفردات عينة الدراسة حول أسباب اعتبار عدد الحواسب المستعملة لا يلبي طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق	231
10	يوضح تحليل أراء مفردات عينة الدراسة حول تسجيل أخطاء عند استخراج وثائق الحالة المدنية	232
11	أراء مفردات الدراسة حول سبب تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة البيومتري ببلدية عنابة هو التخلص من كثرة الوثائق و تخفيف عبء الملف	233
12	أراء مفردات الدراسة حول الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة	233
13	آراء مفردات الدراسة حول ملاحظة نقص في اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة	234
14	يوضح آراء مفردات الدراسة حول أسباب وجود اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة	235
15	آراء مفردات الدراسة من حيث اعتبار التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة سببه التخلص من الوساطة الشخصية	236

16	آراء مفردات الدراسة في تحديد أهداف العمل بنظام الإدارة الإلكترونية في المصلحة	237
17	آراء مفردات الدراسة حول اعتبار تطبيق الإدارة الإلكترونية حقق الشفافية و النزاهة في التعامل مع المواطنين	238
18	آراء مفردات عينة الدراسة حول توفير الأجهزة و البرامج اللازمة لتسيهل استصدار الوثائق الإلكترونية في المصلحة	240
19	آراء مفردات عينة الدراسة حول توفير جهاز حاسوب لكل موظف في المصلحة	241
20	آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى سلامة الملفات الإلكترونية داخل الحاسوب	242

قائمة الجداول:

الرمز	عنوان الجدول	الصفحة
21	آراء مفردات عينة الدراسة بخصوص توفير قواعد بيانات بمصلحة الحالة المدنية بهدف أمان وسرية المعلومات	243
22	آراء مفردات عينة الدراسة حول توفر شبكة الانترنيت داخل المصلحة	244
23	آراء مفردات عينة الدراسة حول نسبة تدفق الانترنت داخل المصلحة	245
24	آراء مفردات عينة الدراسة حول وجود اتصال بين أجهزة الحاسوب فيما بينها داخل المصلحة	245
25	آراء مفردات عينة الدراسة المتعلقة بأنواع الاجهزة المتوفرة داخل المصلحة	246
26	آراء مفردات عينة الدراسة حول حسن استخدام أو التحكم في الحاسوب	247
27	آراء مفردات عينة الدراسة حول تلقي تدريب او تكوين في مجال الإدارة الإلكترونية و التعامل مع الوثائق الإلكترونية	248
28	آراء مفردات عينة الدراسة حول مدة التريص في حالة تلقي تدريب أو تكوين في مجال الإدارة الإلكترونية	249
29	آراء مفردات عينة الدراسة حول كيفية توظيفهم في مصلحة الحالة المدنية	249
30	آراء مفردات عينة الدراسة حول وجود موظفين متخصصين في برمجة و صيانة الأجهزة بصفة دورية	250
31	آراء مفردات عينة الدراسة حول وضع قوانين و تشريعات تضبط الإدارة الإلكترونية في الجزائر	251
32	آراء مفردات عينة الدراسة حول كيفية استخراج الوثائق البيومترية الإلكترونية (جواز سفر البيومتري، بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، رخصة السياقة البيومترية)على مستوى المصلحة	256
33	آراء مفردات عينة الدراسة حول المدة التي يستغرقها جواز السفر البيومتري لاستخراجه بصفته النهائية	258
34	آراء مفردات عينة الدراسة حول المدة التي تستغرقها بطاقة التعريف الوطنية البيومترية لاستخراجها بصفتها النهائية	258
35	آراء مفردات عينة الدراسة حول تمكين نظام الإدارة الإلكترونية من تسهيل و تسريع استخراج الوثائق البيومترية	259
36	آراء مفردات عينة الدراسة بخصوص العوائق التبي يرون أنها تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة	260
37	آراء مفردات عينة الدراسة حول وجود خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ (انقطاع التيار الكهربائي ،إنقطاع أو تذبدب في شبكة الانترنيت ....)	261
38	البديل المقترح لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ	262
39	آراء مفردات عينة الدراسة حول محدودية تدفق شبكة الانترنيت في المصلحة من شأنه أن يعيق تطبيقها (جودة و سرعة التحميل)	263

قائمة الجداول:

الرمز	عنوان الجدول	الصفحة
40	آراء مفردات عينة الدراسة حول تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة	263

	(الحاسوب،الانترنت) قد يساهم في عدم تطبيقها	
41	آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى تأثير عدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية	**264**
42	آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى تأثير ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية قد يعيق تطبيقها داخل المصلحة	**265**
43	العوائق التي ترى عينة الدراسة أنها تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة	**266**
44	آراء مفردات عينة الدراسة حول وجود موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة في المصلحة و الذي من شأنه أن يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية	**267**
45	آراء مفردات عينة الدراسة حول ضعف برامج حماية البيانات و المعلومات داخل الأجهزة و عدم تعريضها للقرصنة	**267**
46	آراء مفردات عينة الدراسة حول تأثير غياب القوانين و التشريعات الكفيلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	**269**
47	آراء مفردات عينة الدراسة حول اعتبار عدم توفر الإطارات البشرية المتخصصة عائقا لتطبيق الإدارة الإلكترونية	**270**
48	آراء مفردات عينة الدراسة حول ما إذا كانت قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية قد تعد عائقا لتطبيقها	**271**

قائمة الأشكال :

الرمز	عنوان الشكل	الصفحة
أ	انموذج الدراسة من إعداد الباحثة	**41**
ب	أهداف التغيير التنظيمي	**134**
ت	مراحل التغيير التنظيمي حسب " Kurt Lewin"	**145**
ث	المتطلبات الأساسية لتحول إلى الإدارة الالكترونية	**165**
01	دائرة نسبية توضح متغير الجنس	**222**
02	دائرة نسبية توضح متغير السن	**223**
03	دائرة نسبية توضح متغير المستوى التعليمي	**224**
04	دائرة نسبية توضح متغير الوظيفة	**226**
05	دائرة نسبية توضح أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية	**227**

06	دائرة نسبية توضح امكانية و سهولة استخراج وثائق الحالة المدنية الخاصة بالمواطن و أفراد عائلته	**228**
07	دائرة نسبية توضح كيفية استخراج جميع وثائق الحالة المدنية	**229**
08	دائرة نسبية توضح متغير كفاية عدد الحواسب المستعملة في تلبية طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق	**230**
09	دائرة نسبية توضح أسباب اعتبار عدد الحواسب المستعملة لا يلبي طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق	**231**
10	دائرة نسبية توضح متغير تسجيل أخطاء في وثائق الحالة المدنية عند استخراجها	**232**
11	دائرة نسبية توضح كون تطبيق الإدارة الإلكترونية راجع للتخلص من كثرة الوثائق و تخفيف عبء الملف.	**233**
12	دائرة نسبية توضح الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة	**233**
13	دائرة نسبية تعبر عن ملاحظة نقص في اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة	**234**
14	دائرة نسبية توضح أسباب وجود اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة	**235**
15	دائرة نسبية توضح كون التخلص من الوساطة الشخصية هو دافع التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة	**236**
16	دائرة نسبية تعبر عن أهداف العمل بنظام الإدارة الإلكترونية في المصلحة	**237**
17	دائرة نسبية تعبر عن كون تطبيق الإدارة الإلكترونية حقق الشفافية و النزاهة في التعامل مع المواطنين	**238**
18	دائرة نسبية تعبر عن توفر الأجهزة و البرامج اللازمة لتسهيل استصدار الوثائق الإلكترونية في المصلحة	**240**
19	دائرة نسبية تعبر على توفير جهاز حاسوب لكل موظف في المصلحة (مصلحة جوازات السفر البيومترية بطاقات التعريف و رخصة السياقة)	**241**
20	دائرة نسبية تعبر على مدى سلامة الملفات الإلكترونية داخل الحاسوب	**242**
21	دائرة نسبية تعبر على توفير قواعد بيانات بمصلحة الحالة المدنية بهدف أمان وسرية المعلومات.	**243**
22	دائرة نسبية تعبر على توفر شبكة الانترنيت داخل المصلحة	**244**
23	دائرة نسبية تعبر على نسبة تدفق الانترنت داخل المصلحة	**245**
24	دائرة نسبية توضح ربط الحواسيب ببعضها البعض	**245**
25	دائرة نسبية توضح أنواع الأجهزة المتوفرة داخل المصلحة	**246**
26	دائرة نسبية توضح حسن استخدام أو التحكم في الحاسوب	**247**
27	دائرة نسبية تبين تلقي الموظفين تدريب او تكوين في مجال الإدارة الإلكترونية و التعامل مع الوثائق الإلكترونية	**248**
29	دائرة نسبية توضح كيفية توظيف الأعوان في مصلحة الحالة المدنية	**249**
30	دائرة نسبية تعبر عن وجود موظفين متخصصين في برمجة و صيانة الأجهزة بصفة دورية	**250**
31	دائرة نسبية تعبر عن وجود قوانين و تشريعات تضبط الإدارة الإلكترونية في الجزائر	**251**
32	دائرة نسبية توضح كيفية استخراج الوثائق البيومترية الإلكترونية	**256**
33	دائرة نسبية توضح المدة النهائية لاستصدار جواز السفر البيومتري	**258**
34	دائرة نسبية توضح آراء مفردات عينة الدراسة حول المدة التي تستغرقها بطاقة التعريف الوطنية البيومترية لاستخراجها بصفة نهائية	**258**
35	دائرة نسبية توضح تمكين نظام الإدارة الإلكترونية من تسهيل و تسريع استخراج الوثائق البيومترية	**259**
36	دائرة نسبية تحدد العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة	**260**
37	دائرة نسبية توضح وجود خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ (انقطاع التيار الكهربائي ،إنقطاع أو تذبذب في شبكة الانترنيت ....)	**261**
38	دائرة نسبية تبين البديل المقترح لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ	**262**
39	دائرة نسبية توضح محدودية تدفق شبكة الانترنيت في المصلحة	**263**
40	دائرة نسبية توضح تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة (الحاسوب،الانترنت)	**263**

41	دائرة نسبية تعبر على تأثير عدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية	**264**
42	دائرة نسبية توضح تأثير ضعف اقتناع الموظفين بالعمل بنظام الإدارة الإلكترونية و الحيلولة دون نجاح تطبيقها داخل المصلحة	**265**
43	دائرة نسبية توضح الأسباب و العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الحالة المدنية	**266**
44	دائرة نسبية تعبر عن وجود موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة في المصلحة و الذي من شأنه أن يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية	**267**
45	دائرة نسبية تبين غياب برامج حماية البيانات و المعلومات داخل الأجهزة و تعريضها للقرصنة	**268**
46	دائرة نسبية تعبر عن تأثير غياب القوانين و التشريعات الكفيلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	**269**
47	دائرة نسبية تبين كون عدم توفر الإطارات البشرية المتخصصة يشكل عائقا لتطبيق الإدارة الإلكترونية	**270**
48	دائرة نسبية توضح تأثير قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة على تطبيقها	**271**

ملخص الدراسة بالعربية:

أتاحت التكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصال فرصا جديدة لجميع أفراد المجتمع ، فغيرت نمط تبادل المعلومات و أسلوبه و كيفية اتصال بعضهم ببعض أولا ، وأصبحت تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات جزءا لا يتجزأ من البناء التنظيمي في المؤسسات و المنظمات. و تقتضي إعادة بناء العلاقة بين المنظمة و الجمهور، توفير الخدمات بطرق وأساليب تتناسب و تطورات العصر، و تعد شبكة الإنترنت من أهم

التطورات في المجال المعرفي و المعلوماتي، حيث أثرت في كيفية ممارسة المهمات الإدارية و التنظيمية سواء على المستوى الحكومي أو على مستوى الإدارة الإقليمية. وساهمت في تحويل الأشكال القديمة لأساليب ممارسة الخدمات للمرفق العام إلى أساليب متطورة تخدم المنظمة و جمهورها الداخلي و جمهورها الخارجي.

انطلاقا من رصيد معرفي للإحاطة بموضوع الدراسة، طرحنا مجموعة من التساؤلات تصب في إشكالية تسلط الضوء على تبيان كيفية مساهمة الاتصال في إدارة التغير التنظيمي و التحول نحو الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية ببلدية عنابة، مصلحة الحالة المدنية، و إبراز أهمية و دور الإتصال في تحقيق ذلك، سواء كان هذا عند مستوى النفاذ إلى المعارف و المعلومات أو على مستوى الطرق و الأساليب الجديدة لآداء المهام في العمل الوظيفي و لاسيما حتمية استخدامات تكنولوجيا الإعلام و الإتصال الحديثة .

أظهرت النتائج الميدانية لهذه الدراسة بصفة عامة، و التي توصلنا من خلالها للإجابة على جملة التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة؛ أن بلدية عنابة مصلحة الحالة المدنية بالتحديد ، تبنت إلى حد ما نمط العمل بالإدارة الإلكترونية أي أن هناك تغيير من الإدارة التقليدية إلى الإدارة العصرية الحديثة باستخدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال؛ مما سمح بسهولة استخراج وثائق الحالة المدنية عن طريق استخدام الحاسوب كحتمية لمتطلبات العصر الحالي يتم استخراج وثائق الحالة المدنية ببلدية عنابة عن طريق استخدام الحاسوب ، و هذا يدل على حتمية استخدام الحاسوب وفق متطلبات العصر الحالي، لكن يبقى عدد الحواسيب غير كافي لتلبية رغبات المواطنين المتوافدين بكميات كبيرة على هذه المصلحة؛ بالإضافة إلى تسجيل تذبذب في خدمة الأنترنيت و الربط بمختلف الشبكات زيادة على قلة توفير الأمن المعلوماتي في شقيه المتعلق بتوفير برامج الحماية و الوقاية من القرصنة وصولا إلى غياب القوانين التشريعية التي تضمن حماية المعلومات من الأنشطة غير المشروعة و غير القانونية التي تستهدف المعلومات ونظمها و جرائم الكمبيوتر.

من ناحية أخرى فإن تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية ببلدبة عنابة حقق الشفافية و النزاهة في التعامل مع المواطنين، في حين يبقى عدم توفير الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية للموظفين سواء استخدام تكنولوجيا و الولوج إلى قواعد البيانات ومعالجة الطلبات عائقا حقيقيا أما الأداء الوظيفي الحديث مما ينجم عنه سوء تقديم الخدمة العمومية التي تصبو الإدارة الجزائرية عموما و بلدية عنابة خصوصا إلى ترشيدها من خلال تحقيق مشروع الجزائر الإلكترونية الذي تم تحديده في الفترة ما بين 2008 و 2013 غير أنه عرف فشلا ذريعا.

الكلمات المفتاحية: الاتصال؛ الإدارة ؛ الإدارة الالكترونية؛ التغير التنظيمي؛ الحاكمية؛ الخدمة العمومية

Résumé :

Les technologies modernes dans le domaine de la communication ont offert de nouvelles opportunités à tous les membres de la société. Elle a changé le modèle d'échange d'informations, sa méthode et la façon dont ils communiquent entre eux en premier. La technologie de la communication et de l'information est devenue une partie intégrante de l'organisation, sa structure et aussi dans les institutions et les organisations. Rétablir la relation entre l'organisation et le public nécessite la prestation de services selon des modalités adaptées aux évolutions de l'époque, et Internet est l'un des développements les plus importants dans le domaine de la connaissance et de l'information, car il a affecté la manière de pratiquer tâches administratives et organisationnelles, que ce soit au niveau gouvernemental ou au niveau de l'administration territorial et a contribué à transformer les anciennes formes et méthodes d'exercice des services d'utilité publique en méthodes avancées au service de l'organisation et de son public interne et externe.

Sur la base d'une base de connaissances pour effectuer notre l'étude, nous avons posé un ensemble de questions qui conduisent à une problématique qui met l'accent sur la contribution de la communication dans la gestion du changement organisationnel et à la transition vers l'administration électronique, une étude sur terrain a été effectuée au niveau de la commune d'Annaba, service de l'Etat Civil, et soulignant l'importance et le rôle de la communication pour y parvenir, que ce soit au niveau de l'accès aux connaissances et à l'information ou au niveau des nouveaux modes et méthodes d'exécution des tâches dans le travail, notamment l'inévitable usage des technologies modernes de l'information et de la communication.

Les résultats de cette étude ont montré à travers les réponses aux questions posées dans la problématique de l'étude que La commune d'Annaba, notamment le service de l'état civil, a adopté un nouveau modèle de travail indiquant la l'adoption de la philosophie de l'administration électronique, c'est-à-dire qu'il y a un changement de l'administration traditionnelle à l'administration moderne en utilisant les technologies de l'information et de la

communication ; Ce qui a permis la facilité de délivrance des actes d'état civil en utilisant l'ordinateur comme un impératif pour les besoins de l'époque actuelle. Cela indique la nécessité d'utiliser des ordinateurs selon les exigences de l'époque actuelle, mais le nombre d'ordinateurs reste insuffisant pour répondre aux besoins des citoyens qui viennent en grande quantité à cet intérêt ; Outre l'enregistrement des perturbations du service Internet et de la connectivité à divers réseaux, en plus du manque de sécurité des informations dans ses deux parties liées à la fourniture de programmes de protection et à la prévention du piratage, entraînant l'absence de lois législatives garantissant la protection des informations provenant d'activités illégales et illégales ciblant l'information et ses systèmes et les crimes informatiques. .

D'autre part, l'application du mode de gestion électronique dans la commune d'Annaba a atteint la transparence et l'intégrité dans les relations avec les citoyens, tandis que le manque de formations spécialisées dans l'application de la gestion électronique pour les employés, que ce soit l'utilisation de la technologie, l'accès aux bases de données et traitement des demandes, reste un véritable obstacle, ce qui se traduit par la faible prestation du service public, que l'administration algérienne en général et la commune d'Annaba en particulier sésirent à rationaliser à travers la réalisation du projet e-Algérie, qui a été identifié dans la période entre 2008 et 2013, mais ce fut un échec énorme.

Mots clés : communication ; administrative ; Gestion électronique; changement organisationnel; gouvernance; service publique

المقدمة

المقدمة:

في العصر الذي أحدثت فيه تكنولوجيات الإعلام و الإتصال ثورة كبيرة ، و أصبحت المعرفة تحتل المرتبة الأولى لتطور المجتمعات بصفة عامة و التنظيمات بصفة خاصة،

فعصر تكنولوجيات الاتصال لا يقتصر على دولة واحدة دون أخرى كما لم يعد حكرا على فئة معينة بل تعدى ذلك إلى أن أصبح واقعا يفرض نفسه على جميع دول العالم، وبالتالي فإن نظم التسيير القديمة والتي كانت التنظيمات تعتمد عليها لم تعد توفي بالغرض بالنظر مع التحولات الحاصلة في المحيط

و البيئة الخارجية فالتنظيمات الحديثة تتطلب تعايشا وتكاملا بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة، مع التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل.

و من هذا المنطلق ، فإن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو دراسة كيفية مساهمة الاتصال في التغير التنظيمي والتحول نحو الإدارة الإلكترونية لتدعيم الحاكمية على مستوى بلدية عنابة ميدان الدراسة و بالتحديد مصلحة الحالة المدنية.

خلال هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، القائم على أساس وصف الظاهرة و تحليلها و كشف جوانبها، و الكشف عن العلاقات بين مختلف عناصرها و من ثمة تفسيرها وفقا للوضع القائم، أما فيما يتعلق بالنموذج الذي تبنته الدراسة الحالية في معالجتها لهذه الظاهرة المتمثلة في مسفية مساهمة الاتصال في التغير التنظيمي والتحول نحو الإدارة الإلكترونية لتدعيم الحاكمية، فقد قامت الباحثة بتصميم نموذج افتراضي بناءا على عدة نماذج نظرية لاسيما نظرية الحتمية التكنولوجية، القرية العالمية لـ " ماكلوهان" التي ترى أن وسائل الإعلام الجديدة حولت العالم إلى قرية صغيرة يسهل التطلع على كل ما يحدث بداخله.

و استنادا على هذا النموذج فقت عولجت هذه الدراسة وفق الخطة البحثية التالية :

المرحلة الأولى:

ضبط جوانب الإشكالية و وضع تساؤلات الدراسة العامة و ذلك بعد سلسلة القراءات المعمقة فيما يخص الاتصال، الإدارة الإلكترونية، التغير التنظيمي، الجماعات المحلية و الحكم الراشد، بالإضافة إلى الزيارات الاستطلاعية لميدان الدراسة و محاولة ربطها بإطار الدراسة من خلال إجراء مقابلات كأدوات منهجية لجمع البيانات.

المرحلة الثانية :

الدراسة الميدانية الأساسية و التي هدفت إلى الإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة الواردة في الإشكالية، و قد تم تحديد خطوات البحث المعتمدة في تجميع البيانات من خلال الاستعانة بالاستبيان و كذا المقابلة و تقنية الملاحظة.

تأسيسا على ما سبق قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، إضافة إلى مقدمة و خاتمة على النحو التالي:

إشكالية الدراسة من حيث تحديد الإشكالية، تساؤلات الدراسة، أهدافها، أهميتها، مفاهيمه، الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا و مجالات الدراسة (السياق الزماني و المكاني).

الفصل الأول فقد تم تخصيصه للإطار النظري للدراسة، و قد شمل الأجزاء التالية:

الجزء الأول تطرقنا من خلاله لأهمية الاتصال و التغير التنظيمي لأداء خدمة عمومية رشيدة من حيث التطرق إلى الإتصال و مستوياته، الخدمة العمومية و الجماعات المحلية في الجزائر ، أما الجزء الثاني

فقد تعرضنا من خلاله للتغير التنظيمي و التقدم التكنولوجي حيث تناولنا مفهوم التغير التنظيمي ، أسبابه، أشكاله و أهدافه، عوامل نجاحه و عرض أحد نماذجه.

أما الجزء الثالث فقد تم من خلاله إلى الإدارة الإلكترونية و الخدمة العمومية الرشيدة في الجزائر و تحديد رؤية مستقبلية، وذلك بالتعرض إلى دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية و مراحل هذا التحول و كذا آليات تطوير الإدارة و تكييفها مع التقدم التكنولوجي.

أما الفصل الثاني للدراسة فقد تم تخصيصه للإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث تحديد منهج البحث مجتمع البحث و عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات و تحليلها و أخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الثالث و الأخير شكل الفصل الميداني للدراسة بالإجابة على أسئلة الدراسة التي تم طرحها في الإشكالية، تفسيرها، تحليلها و تأولها من خلال استعمال الأساليب الإحصائية المتعارف عليها في العلوم الاجتماعية و علوم الإعلام، ثم عرض نتائج الدراسة و التعليق عليها ليتم في الأخير عرض أهم الاقتراحات و التوصيات الموجهة لبلدية عنابة – مصلحة الحالة المدنية- من أجل أخذها بعين الاعتبار و محاولة العمل على تحقيقها و تجسيدها في المستقبل و ضمان التبني التام للعمل بالإدارة الإلكترونية كنمط إداري حديث في الاتصال العمومي و التسيير الجيد للمرفق العام و ترشيد الحكم على مستوى الجماعات المحلية و نقصد هنا البلدية.

الإشكالية:

إن التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، و من اقتصاد السوق إلى الاقتصاد المعرفي فرض على جميع التنظيمات و المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية ضرورة التكيف مع

التغير الحاصل و العمل على اقتناء المعرفة اللازمة لمجابهة أي ظرف قد يفرض عليها التغيير سواء كان جذريا أو بالتحول من حالة إلى أخرى، و كما سبقت الإشارة فالعصر الحالي عصر تكنولوجيات الاتصال لا يقتصر على دولة واحدة دون أخرى كما لم يعد حكرا على فئة معينة بل تعدى ذلك إلى أن أصبح واقعا يفرض نفسه على جميع دول العالم ، و بالتالي فإن نظم التسيير القديمة و التي كانت التنظيمات تعتمد عليها لم تعد توفي بالغرض بالنظر مع التحولات الحاصلة في المحيط و البيئة الخارجية؛ فالتنظيمات الحديثة كما يشير **د. سعيد علي الشواف** الخبير الإداري تتطلب تعايشا وتكاملا بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة، التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل,

و باعتبار التنظيم أو المؤسسة لا تنشط بمعزل عن محيطها فهي بذلك تتفاعل مع بيئتها و لا تبقى ساكنة بل تتغير بشكل مستمر و بدرجات متفاوتة من تنظيم لأخر كما أن القدرة على الاستجابة لهذا التغيير تبقى متوقفة على عدة عوامل داخلية و أخرى خارجية ، و **التغيير** في أبسط صوره، يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فاعلية، وبالتالي فإن التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة [1] ويتعين أن تكون إدارة التغيير ذات فاعلية، أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها[2].

و باعتبار التنظيمات الجزائرية لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية ، كما أنها لا يمكنها الوقوف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات، بل يجب أن تبادر بإحداث التغيير و حتى التطوير التنظيمي والتخطيط له مسبقا من أجل مواجهة التغيرات بحكمة، و من دون إحداث أي خلل قد يربك أنشطتها، و في هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى أن التنظيمات و الإدارات الجزائرية أو ما يعرف بمؤسسات الاتصالات تعيش كبقية تنظيمات العالم في بيئة مضطربة وغير مستقرة ، الأمر الذي يفرض عليها عدة تحديات و رهانات سياسية، اقتصادية، اجتماعية و ثقافية و حتى تقنية و هي بذلك مجبرة على أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها و بالنظر إلى الأنظمة والهياكل الإدارية الحديثة فيمكن القول أن هناك رؤية واضحة حول **ضعف الأساليب القديمة** خاصة و أنه خلال السنوات القليلة الماضية قامت الجزائر بجهد واضح من خلال إعداد برنامج إصلاحات مست جميع الأصعدة و التي تترجم إداريا في محاولة النهوض بالإدارة من خلال إعادة البناء الهيكلي و هيكلة الإدارة العامة في إطار رؤية جديدة للإدارة من خلال

---

[1] دانا جاينس روبنسون ترجمة د عبد الرحمن توفيق: **"التغيير :أدوات تحول الأفكار إلى نتائج "**، تعريب إصدارات بميك، الإشراف العلمي : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000 م ص 20

[2] حريم، حسين:**" السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، عمان، دار ومكتبة حامد، 2004 م. ص 3

اعتماد مشروع "**الجزائر الإلكترونية 2008-2013**"[1] الذي يعد أول وثيقة رسمية التي تحدد الاستراتيجية و المحاور الكبرى التي رسمتها الدولة الجزائرية في سبيل تحسين أداء الإدارة العامة و تقريب الإدارة من المواطن و القضاء على ثقل البيروقراطية بإدخال تغييرات في عملياتها من حيث تأهيل الأفراد و استعمال التكنولوجيات الاتصالية الحديثة و تطوير نظم الاتصال، و هذا بالنظر إلى **الوضعية التي آلت إليها الإدارة الجزائرية في إدارة أعمالها من حيث** مستوى أداء و نوعية الخدمة و التي تميزت بضعف أداء الأفراد للأنشطة و المهام و قلة مهاراتهم و تذمر المواطن الأمر الذي جعل القائمين عليها يشعرون بوجود فجوة في مستوى أداءها مع وجود فجوة بين الوضع المرغوب والوضع الراهن ، تلك الفجوة تتجلى عامة في هشاشة الهياكل التنظيمية وفي تصميمها، كما تظهر في غياب عملية التخطيط الاستراتيجي والأساليب الاتصالية المعتمد عليها و سواد ثقافة تنظيمية محابية للاستقرار و مقاومة للتغيير، كما أن مستوى أداء الأفراد للمهام و الأنشطة المسندة إليهم تفتقر للمهارة والجودة بالإضافة إلى ظهور عدة ظواهر سلبية اجتماعية و اقتصادية و حتى سياسية كالبيروقراطية و التماطل و التأخر في إسداء الخدمة ناهيك عن الأخطاء المتكررة التي لا تعد و لا تحصى التي يرتكبها أعوان الإدارة مما انعكس سلبا على صورة الإدارة حيث يظهر ذلك جليا في استياء المواطن الذي فقد الثقة في الإدارة الجزائرية .

خلال ثمانينات العقد الماضي و مع ظهور وسائل الإعلام بادرت الجزائر باقتنائها و كانت انطلاقة استعمال وسائل الاتصال في التنظيمات لكن مع تطور تلك الوسائل و التكنولوجيات في زمن العولمة و الرقمنة، أضحت طريقة الاستعمال و تطبيق هذا التحول من **الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية** رهينة عدة عوامل و تحديات و هنا تبرز إشكالية التكيف والتأقلم مع التغير المفروض لرفع هذه التحديات، **فيا ترى كيف تتم مواجهه هذه التغيرات؟ وكيف يمكن للإدارة الجزائرية أن تحافظ على استمراريتها وبقاءها وضمان نجاحها وفاعليتها في ظل المؤثرات الكبيرة التي تحيط بها؟**

وبما أن الإدارات تلعب دوراً هاماً على صعيد تأهيل البنية الاجتماعية و السياسية و الثقافية في الجزائرو باعتبار الوثيقة تعد بمثابة المادة الإستراتيجية في جميع عمليات الإدارة حيث تزداد قيمتها في تنظيمها، استخدامها بشكل ناجح و درجة توفرها و هي تلك المراهنة التي تصبو إليها الإدارة الالكترونية كما أن كيفية استخدام الأدوات و الوسائل التكنولوجية الحديثة من خلال عدة أساليب و طرق اتصالية للتحكم في المعلومات، بالإضافة إلى المؤهلات المطلوبة من الأفراد المتخصصين في المعلومات لمواكبة التحولات التكنولوجية الحاصلة يلعب دورا بالغ الأهمية في تحقيق إدارة عصرية فعالة و ناجعة

[1] رفيق بن مرسلي، **" الأساليب الإدارية الحديثة بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق"**، دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة ماجستير منشورة ، ديسمبر 2011 ص 5.

في كافة المجالات و هو ما يشكل رهانا يتعين على الإدارة الجزائرية رفعه من خلال تبني فلسفة التغيير التنظيمي و استراتيجية اتصال محكمة، ناجعة و فعالة لتحقيق الهدف المنشود و الحرص كل الحرص على تطبيق أسس هذه الفلسفة التي تفرضها البيئة المعاصرة [1] المرتبطة بعدة تحديات و عوامل كالعولمة و الثورة المعلوماتية و ما أضافته من قيمة للمعلومة، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل زيادة على ديناميكية هذه البيئة و اضطرابها. من ناحية أخرى تزايد قناعة العديد من الحكومات على المستوى العالمي، بأهمية استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات –خاصة الأنترنت -في مجال تحسين الخدمات العامة التي تقدمها للمواطنين، جعلها تتجه نحو تغيير أسلوب الإدارة، من الأسلوب التقليدي اليدوي باستخدام الورق إلى الأسلوب الحديث الإلكتروني، محدثة نموذجا جديدا في إدارة الشؤون العامة[2] .

فباعتبار أن معظم المستفيدين من الخدمات العمومية ، يتفاعلون مع إدارتهم مرات عديدة في السنة عبر القنوات التقليدية، و هي :البريد، الهاتف، الحضور الشخصي للشباك غير أن أسلوب الإدارة الإلكترونية يعرض وسيلة جديدة للاتصال، وهي الأنترنت، من خلال وضع مصلحة إلكترونية للخدمات تتميز بنظام عمل أوتوماتيكي أكثر آلية، و بالتالي فإن الإدارة الإلكترونية هي الطريق الذي لا مفر منه لإعادة هندسة العملية الإدارية و إعادة التفكير فيها بطريقة أكثر فعالية، هذه المقاربة تسمح بالتحول من منظمة عمودية رأسية إلى منظمة أفقية - مستوية- ضرورية لنشر الإدارة الإلكترونية .فتطبيق الإدارة الإلكترونية يفتح إذن أفق إعادة النظر في العملية التنظيمية لتحسين تزويد المواطنين بالخدمات، كما يعزز إنشاء تطبيقات و ممارسات تنظيمية جديدة تحسن التفاعلات بين الإدارة ومستخدميها ومع المنظمات الأخرى، و تحسين تبادل المعلومات[3].

و بالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تتيح فرصا جديدة للتطور السياسي، الإداري الاجتماعي والاقتصادي . حول" الحكومات الإلكترونية من أجل التطور"، **Palermo** و ما هو ما تم تأكيده في مؤتمر باليرمو أين اعتبر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها القدرة على توسيع المشاركة السياسية، وزيادة الوصول إلى المعلومات حول كيفية تصرف الحكومات، و تسهيل اكتسابها واستعمالها، كما أنها تساعد في تحسين أداء الإدارات العمومية و تطوير الطرق التي تمكن المجتمع من تسيير نفسه .وبالتالي علينا تشجيع استخدام الإدارات العمومية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات و توظيفها من خلال تطبيق الحكومة

---

[1] بهاء الدين المنجي العسكري:" إدارة التغيير في منظمات الأعمال التجربة الماليزية نموذجا"، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، كوبنهاغن1431 هـ 2010 م ص 89.

[2] New Technology And The Emergence of E-governance Information Technology Essay", 23\12\2016. http://www.uniassignment.com\essay-samples\information-technology\nez-technology-and-the-emergenceof-e-governance-information-technology-essay.php.

[3] Christine Aidonidis, ¨ E-Administration : enjeux et facteurs clés de succès¨, (République et Canton de Genève : Département des constructions et technologies de l'information, 2007), p-p.07-08.

الإلكترونية والتجارة الإلكترونية لتحسين فعالية الأعمال والخدمات الاجتماعية في المناطق العمرانية . على أن تتم إدراج مبادرات الحكومة الالكترونية في مخطط إصلاح حكومي واسع و في محيط ملائم، حيث التواصل و القدرة تشكل عوامل أساسية لتطبيقها على أرض الواقع[1].

غير أن **التغيير التنظيمي و التحول نحو الإدارة الالكترونية بصفتها منهج تسيير لم يعرف انتعاشا بعد بالإدارات الجزائرية** رغم انطلاقه منذ بضع سنوات ، و يتوقف عند الإدارة الكلاسيكية الورقية فقط، و لا تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الرامية أساسا إلى تطوير استراتيجية الاتصال و نظم المعلومات، و تغيير الثقافة السائدة ، زيادة على استخدام التقنيات الجديدة **لتحسين أداء الخدمة** مع وجود العديد من المشاكل و الصعوبات التي ترتبط بإدارة التغيير **بالإدارة الجزائرية** يحول دون التحول نحو الإدارة الالكترونية من حيث فعالية الأساليب الاتصالية المعتمدة.

و سنحاول من خلال هذه الدراسة **الكشف** عن جوانب واقعية تشير إلى مدى تبني **الإدارة الجزائرية "** فلسفة التغيير التنظيمي و ما درجة ممارستها لعمليات الإدارة الإلكترونية من خلال أخذ رقمنة وثائق الحالة المدنية عبر بلدية عنابة كمثال عن إحدى عمليات الإدارة الإلكترونية التي من شأنها رفع عدة تحديات : **اجتماعية** من خلال تحقيق رضى المواطن الجزائري بتحسين نوعية الخدمة و إعداد وثائق الحالة المدنية بأسرع وقت ممكن و ذلك استجابة للطلبيات ؛ **ثقافية** من خلال تبني ثقافة التغيير و التطوير؛ **تقنية** من خلال التحكم في تقنيات و وسائل الاتصال؛ **اقتصادية و سياسية** من خلال النهوض بالإدارة الجزائرية و الانفتاح على العالم الخارجي المتطور، غير أن كل هذا لا يتأتى إلا من خلال عمليات الاتصال التي تظهر في كل مستوى من مستويات استراتيجية التغيير التنظيمي. و ذلك بالإجابة عن **التساؤلات التالية :**

التساؤل العام: كيف يساهم الاتصال في تحقيق التغير التنظيمي و التحول نحو الإدارة الالكترونية من خلال دراسة عملية رقمنة وثائق الحالة المدنية الجزائرية عبر بلدية عنابة بمصلحة الحالة المدنية ؟

و تحت هذا التساؤل الرئيس تندرج جملة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

1. ما هي أسباب تحول مصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة من تطبيق الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ؟
2. ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الحالة المدنية لإعداد جواز السفر، بطاقة التعريف الوطنية و رخصة السياقة البيومتريين ؟

[1] Claudia Sarrocco, ¨ Elements and principles of the information society¨, p - p.18-19
www. Sco. Int/org/spu/thems/access.

3. ما هي متغيرات الرقمنة والوثائق التي تم تفعيلها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الحالة المدنية لإعداد جواز السفر، بطاقة التعريف الوطنية و رخصة السياقة البيومتريين ؟ وما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة في رقمنة وثائق الحالة المدنية؟
4. ما هي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الحالة المدنية؟

أهداف الدراسة:

1- الكشف عن مدى استعداد الإدارة الجزائرية للتغيير التنظيمي من خلال عملية رقمنة وثائق الحالة المدنية، باعتبار ذلك يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الذي يضمن جودة الخدمة لنيل رضا المجتمع عموما و المواطن على وجه الخصوص، مع الكشف عن الاستراتيجية الاتصالية التي تم وضعها (أبرز الوسائل و التقنيات الاتصالية، شرح سياسة التغيير بتوفير المعلومة و ملائمتها، نظم المعلومات، تأهيل الأفراد، مدى توفير المناخ التنظيمي.. و غيرها).
2- البحث في دور و تأثير الثقافة التنظيمية السائدة منها، و المرجوة و التي تساهم بشكل كبير في تحقيق التغيير و التحول نحو تطبيق و استخدام الادارة الالكترونية.
3- الكشف عن أبرز الرهانات (السياسية، الاجتماعية، التنظيمية، التقنية و الثقافية) التي تواجهها الإدارة الجزائرية من خلال تبني فلسفة التغيير و التطوير في استراتيجية عملها و التحول نحو ما يعرف بالإدارة الالكترونية مع إبراز دور و أهمية و كذا مساهمة الاتصال في تحقيق هذه الغاية.
4- رصد أبرز الجوانب التنظيمية و الاتصالية التي بها قصور يعيق عمليات إدارة التغيير داخل الإدارة الجزائرية من خلال العاملين بها و المتعاملين معها كذلك.
5- الآليات و الأساليب الإتصالية التي تمكن من انتهاج إستراتيجية ناجحة و فعالة لتحقيق التغيير و تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة الجزائرية و ثقافتها التنظيمية من أجل تعزيز مهامها، وذلك بهدف التصدي للتحديات التي تفرضها بيئة لا لتخلو من الحركية و عدم الثبات في عصر تكنولوجيات الاتصال التي تتطور بوتيرة جد متسارعة .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تناول موضوع العصر الحالي و تحديات تكنولوجيات الإعلام و الإتصال الحديثة لا سيما تلك المستخدمة في الإدارة العصرية و التعديلات الحاصلة أو التغيرات التي أدخلت على نظم و طرق العمل بتبني فلسفة الإدارة الإلكترونية و التخلي تدريجيا عن الإدارة الكلاسيكية

أو ما تعرف بالإدارة الورقية، لا سيما على مستوى البلديات باعتبار البلدية أول مجموعة إقليمية من شأنها تلبية مصالح المواطن مباشرة بدءا بالإطار المعيشي وصولا إلى استصدار وثائق الحالة المدنية.

المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة الحالية:

لقد اعتمدنا في دراستنا على نظرية الحتمية التكنولوجيا التي أتى بها الباحث ألبرت مارشال ماكلوهان و التي تهتم بدراسة وسائل الالكترونية في ظل التطور التكنولوجي ، و لأن موضوع دراستنا يتمحور حول تطبيق الإدارة الالكترونية ، تم اختيارنا لنموذج من هذه النظرية لأنه يخدم موضوع دراستنا على اعتبار أن تطوير هيكلة الإدارات العمومية و السير نحو كل ما هو الكتروني أصبح رهانا و ضرورة تفرضها كل المعطيات الإقليمية و الدولية ، لذا فالتوجه نحو الحكومة و الإدارة الالكترونية في الجزائر أصبح حتمية لمسايرة ركب الدول الأخرى، إضافة إلى ما توفره هذه الإدارة من حسن تسيير و حسن أداء مختلف مؤسسات الدولة و خصوصا المرفق العمومي.

نظرية الحتمية التكنولوجية (لمارشال ماك لوهان) :

تعد النظرية التكنولوجية لوسائل الإعلام من النظريات الحديثة التي ظهرت عن دور وسائل الإعلام و طبيعة تأثيرها على مختلف المجتمعات ، خاصة و نحن نعيش الآفاق التي لا حدود لها و التي افتتحت أمام الاتصال البشري و النمو و التطور نتيجة تزاوج ظاهرتي المعلوماتية و ثورة وسائل الاتصال بعد، حتى أصبحت عملية الفصل بين دور المعلومات و تكنولوجيا للاتصال أمر مستحيلا لأنهما

وجهان لعملة واحدة، إذ يتظافران ليكونا مفهوما شاملا هو تكنولوجيا المعلومات و الذي يعرف في أحد صيغة على أنه اقتناء و اختزان و تجهزة المعلومات في مختلف صورها و أوعية حفظها سواء كانت الشفوية، المطبوعة، مسموعة أو مصورة، مرئية أو ممغنطة و بثها باستخدام المعدات الالكترونية الحاسبة و وسائل و أجهزة الاتصال عن بعد و تشهد نهاية القرن الحالي تحولا واضحا يتمثل في تعدد إنجازات تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي أصبحت تهدد الوسائل القديمة المستخدمة في نفس المجال و المتمثلة في شتى التقنيات المتطورة للاتصال السمعي البصري بوجه عام.

و قد تم التأكيد على كل هذه التحولات من طرف "ماكلوهان مارشال" الذي يعتبر من أشهر المثقفين في النصف 2 من ق 20.

التعريف بصاحب النظرية :

ولد البرت مارشال ماكلوهان في 21 جويلية 1911 في مدينة (إدمونتن) بـ "ألبرتا" ، بكندا ، حصل على شهادة البكالوريا في (مانيتوبا) ، كان ينوي دراسة الهندسة لكنه درس الأدب الأنجليزي بجامعة "مانيتوبا" تحصل على شهادة الماجستير سنة 1934[1].

حصل على الدكتوراه في سنة 1943 من جامعة كامبردج ، درس في عدة جامعات أمريكية[2] ، رحل سنة 1946 إلى "تورنتو" لتدريس الأدب الانجليزي في معهد سان ميشال[3] ، يعتبر من أشهر المثقفين في النصف الثاني من القرن العشرين[4] ، اختص ماكلوهان في النقد الأدبي، كتاباته الأولى عن " المنطلقات الشعرية و البلاغية " سنة 1943 ، توفي سنة 1980 و كان أحد مؤسسي الدراسات الحديثة عن وسائل الإعلام، أصدر كتب مهمة هي : العروس الميكانيكية 1951 ، مجرة قوتنبرغ 1962، و نال عنها جائزة الحاكم العام في نفس السنة، فهم وسائل الاتصال 1964، الوسيلة هي الرسالة 1967، الحرب و السلم في القرية العالمية 1969.[5]

أفكار النظرية :

يعتبر ماكلوهان من أشهر المثقفين في حقل الاتصال في النصف الثاني من القرن الماضي و قد انطلقت نظريته من فكرتين :

1- أن وسائل الاتصال هي وسائل للنشر المعلومات و الترفيه و التعليم.

---

[1]- نور الدين تواتي ، ماكلوهان مارشال .... قراءة في نظرياته لبن الأمس و اليوم ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر 03 ، العدد العاشر ، مارس 2013 ، ص 178.

[2]- فؤاد بداني :" حتمية ماكلوهان لفهم قيمية عزي عبد الرحمان "، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية – جامعة الوادي ، العدد الرابع ، جانفي 2014 ، ص 116.

[3]- نور الدين تواتي ، مرجع سابق ، ص 178.

[4]- محمد منير حجاب :" نظريات الاتصال "، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2010 ، القاهرة ، ص 262.

[5]- نور الدين تواتي ، مرجع سابق ، ص 178 .

2- انها جزء من سلسلة من التطور التكنولوجي[1].

فإذا اعتبرنا أنها وسيلة لنشر و المعلومات و التعليم ينصب الاهتمام عند ذلك على مضمونها و طريقة استخدامها و الهدف من هذا الاستخدام[2].

و يؤمن ماكلوهان بأن الاختراعات التكنولوجيا العامة هي التي تؤثر أساسا على المجتمعات فحسب ، بل أكدا أن التحول الأساسي في الاتصال التكنولوجي يجعل التحولات الكبرى تبدأ بالتنظيم الاجتماعي و في الحساسية الإنسانية، و اعتبر أن محددات النظام الاجتماعي تكمن في طبيعة وسائل الاتصال التي من خلالها تتم عملية الاتصال ، و بدون الأسلوب الذي تعمل بمقتضاه لا نستطيع أن نفهم المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي تطرأ على المجتمعات[3].

تطور الاتصال عبر التاريخ على حسب ماكلوهان :

قسم ماكلوهان تطور التاريخ على أربعة مراحل، تعكس في رأيه التاريخ الإنساني و هي :

- **المرحلة الشفوية :** أي مرحلة ما قبل التعلم، المرحلة التي كانت تعتمد على الاتصال الشفهي و التي استغرقت معظم التاريخ البشري.
- **مرحلة الكتابة :** و التي ظهرت في اليونان القديمة و استمرت ألفي عام.
- **مرحلة و عصر الطباعة :** و التي ابتدأت عام 1500 إلى عام 1900 تقريبا.
- **مرحلة وسائل الإعلام الالكترونية :** و التي بدأت من عام 1900 تقريبا حتى الوقت الحاضر[4].

أساس نظريته :

أ- الحتمية التكنولوجية عند ''مارشال ماكلوهان'' :

تعد النظرية التكنولوجية لوسائل الاعلام من النظريات الحديث التي تحدث عن دور وسائل الإعلام و طبيعة تأثيرها على مختلف المجتمعات، و يعتبر "مارشال ماكلوهان" من مؤسسي هذه النظرية و هو من أسهر المثقفين و الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين.

و بشكل عام يمكن القول أن هناك أسلوبان او طريقتان للنظر إلى وسائل الإعلام من حيث :

1- أنها وسائل لنشر المعلومات و الترفيه و التعليم.

2- أو أنها جزء من سلسلة التطور التكنولوجي.

إذا نظرنا إليها أنها وسيلة لنشر المعلومات و الترفيه و التعليم، فنحن نهتم أكثر بمضمونها و طريقة استخدامها و الهدف من ذلك الاستخدام و إذا نظرنا إليها كجزء من العملية التكنولوجية التي بدأت

---

[1]- بسام عبد الرحمن مشاقبة :" نظريات الاتصال" ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 156.

[2]- فؤاد بداني ، مرجع سابق ، ص 116.

[3]- بسام عبد الرحمن مشاقبة ، مرجع سابق ، ص 156.

[4]- منال هلال مزاهرة ، مرجع سابق ، ص 363.

تغير وجه المجتمع كله شأنها في ذلك شأن التطورات الفنية الأخرى، فنحن نهتم حينئذ بتأثيراتها بصرف النظر عن مضمونها.

يقول "مارشال ماكلوهان" أن مضمون وسائل الإعلام لا يمكن النظر إليه مستقبلا عن تكنولوجية الوسائل الإعلامية نفسها، فالكيفية التي تعرض بها المؤسسة الإعلامية الموضوعات و الجمهور الذي توجه له رسالتها، يؤثران على ما تقوله تلك الوسائل ، و لكن طبيعة وسائل الإعلام التي يتصل بها الإنسان تشكل المجتمعات أكثر مما يشكلها مضمون الاتصال.

فحينما ينظر "ماكلوهان" إلى التاريخ يأخذ موقفا نستطيع أن نسميه بالحتمية التكنولوجية[1] (determinism technical) فبينما كان " كارل ماركس" يؤمن بالحتمية الاقتصادية ، و بأن التنظيم الاقتصادي للمجتمع يشكل جانبا أساسيا من جوانب حتميته و بينما كان "فرويد" (Freud) يؤمن بأن الجنس يلعب دورا أساسيا في حياة الفرد و المجتمع، يؤمن "ماكلوهان" بأن الاختراعات التكنولوجية المهمة هي التي تؤثر تأثيرا أساسيا على المجتمعات.

و قد تابع "ماكلوهان" هذه الفكرة بشكل أكثر تعمقا ليعرف أهميتها التكنولوجية، مما جعله يطور فكرة محددة عن "الصلة بين وجود الاتصال الحديث في المجتمع و التغيرات الاجتماعية التي تحدث في ذلك المجتمع" ، و يقول "ماكلوهان" أن "التحول الأساسي في الاتصال التكنولوجي يجعل التحولات الكبرى تبدأ، ليس فقط في التنظيم الاجتماعي ، و لكن أيضا في الحساسيات الإنسانية" ، و النظام الاجتماعي في رأيه يحدده المضمون الذي تحمله هذه الوسائل.

و بدون فهم الأسلوب الذي تعمل بمقتضاه وسائل الإعلام لا نستطيع أن نفهم التغيرات الاجتماعية و الثقافية التي تطرأ على المجتمعات.

فاختراع اللغة المنطوقة هو الذي ميز بين الإنسان و الحيوان و مكن البشر من إقامة المجتمعات و النظم الاجتماعية، و بدون اختراع الكتابة ما كان التحضر ممكنا، بالرغم من اختراع الكتابة ليس الشرط المسبق الوحيد للحضارة إلا أنه بفضل الكتابة، تم خلق شكل جديد للحياة الاجتماعية و أصبح الإنسان على وعي بالوقت و أصبح التنظيم الاجتماعي يمتد إلى الخلف (أي إلى الماضي) و إلى الأمام (أي المستقبل) بطريقة لا يمكن أن توجد في المجتمع شفهي صرف.

و يقول " ماكلوهان" أن "وسائل الإعلام التي يستخدمها المجتمع أو يضطر إلى استخدامها ستحدد طبيعة المجتمع و كيف يعالج مشاكله و أي وسيلة جديدة هي امتداد للإنسان، تشكل ظروفا جديدة محيطة تسيطر على ما يفعله الأفراد الذين يعيشون في ظل هذه الظروف ، و تؤثر على الطريقة التي يفكرون و يعملون وفقا لها " أي أن الوسيلة امتداد للإنسان" ، فالملابس و المساكن امتداد لجهازنا العصبي

[1] - Silvestone, (Roger), compte rendu de l'ouvrage, lerrers of Marchall……., in medias, culture et société ,10 mars 1988, p 390.

المركزي، و كاميرا التلفزيون تمد أعيننا و الميكروفون يمد آذاننا و الآلات الحاسبة توفر بعض أوجه النشاط التي كانت في الماضي تحدث في عقل الإنسان فقط ، فهي مساوية لإمتداد الوعي[1].

ب- الوسيلة هي الرسالة :

يرفض "ماكلوهان" نقاد وسائل الإعلام الذين يدعون أو وسائل الإعلام الجديدة ليست في حد ذاتها جيدة أو رديئة لكن الطريقة التي تستخدم بها هذه الوسيلة أو الوسائل هي التي ستحد أو تزيد من فائدتها، يقترح " ماكلوهان" ، بدلا من ذلك أنه علينا أن نفكر في طبيعة و شكل وسائل الإعلام الجديدة، فمضمون التلفزيون الضعيف ليس له علاقة بالتغييرات الحقيقية التي يسببها التلفزيون كذلك قد يتضمن الكتاب مادة تافهة أو كلاسيكية و لكن ليس لها دخل بعملية قراءته ، فالرسالة الأساسية في التلفزيون هي التلفزيون نفسه (العملية نفسها) . كما أن الرسالة الأساسية في الكتاب هي المطبوع فالرأي الذي يقول أن وسائل الإعلام أدوات يستطيع الإنسان أن يستخدمها في الخير أو الشر، رأي تافه عند "ماكلوهان"[2].

فالتكنولوجيا الحديثة، مثل التلفزيون أصبحت ظرفا جديدا محيطا مضمونه ظرفا أقدم و هذا الظرف الجديد يعدل جذريا الأسلوب الذي يستخدم به الناس حواسهم الخمس، و الطريقة التي يستجبون بها إلى الأشياء و لا يهم إذا عرض التلفزيون عشرين ساعة يوميا أفلام تنطوي على عنف و قسوة ، أو برامج ثقافية راقية، فالمضمون غير مهم، و لكن التأثير العميق هو الطريقة التي يعدل بمقتضاها الناس الأساليب التي يستخدمون بها حواسهم و هذا ما يعبر عنها بقوله لمختصر الشهير "الوسيلة هي الرسالة" و يعتبر هذا من أهم الإضافات التي قدمها "مارشال ماكلوهان" إلى ما قاله "هارولد إينيس" في كتابه " الإتصال" فقد حلل "ماكلوهان" الطريقة التي يفترض أن المطبوع يؤثر بمقتضاها و قال أن المطبوع يفرض منطقا معينا على تنظيم التجربة البصرية و يتم إدراك الواقع بشكل سطري على الصفحة بعد تجريدها من طبيعة الحياة الكلية، و بسبب هذا ، عدم التوازن في العلاقة بالظروف المحيطة به، و الكتابة و القراءة يفقدان الفرد القبلية و يأخذانه خارج الثقافة الشفهية الوثيقة إلى ظرف خاص بعيد عن الواقع الذي يتناوله اتصاله.

ج- القرية العالمية:

من الناحية السياسية يرى " ماكلوهان" أن وسائل الإعلام الجديدة تحول العالم إلى قرية عالمية[3]، تتصل في إطارها جميع أنحاء العالم ببعضها مباشرة، كذلك تقوى تلك الوسائل الجديدة العودة للقبلية في الحياة الإنسانية، فعالمنا أصبح عالما من نوع جديد توقف فيه الزمن و اختفت فيه المساحة لهذا بدأنا مرة

---

[1]- حسن عماد مكاوي ، ليلى حسن السيد :" الاتصال و نظرياته المعاصرة" ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية 2002 م ، ص 325.

[2] - WASTON (wilfred), du cliché à l'archétype : la foire du sens, Montréal –Paris, Hurtubise – Maine , 190 , P96.

[3]- ماتلار أرمون و ميشال :" تاريخ نظرية الاتصال" ، بيروت ، المنظمة العربية للترجمة ، ص 254 ، ترجمة الغياضي نصر الدين ، ص 140.

أخرى في بناء شعور بدائي و مشاعر قبلية، كانت قد فصلتنا عنها قرون من التعليم، علينا الآن أن ننقل تأكيد انتباهنا من الفعل إلى رد الفعل، و يجب أن تعرف الآن نتائج أي سياسة أو أي عمل، حيث ان نتائج تحدث أو يتم تجربتها بدون تأخيرو بسبب سرعة الكهرباء لم نعد نستطيع أن ننتظر و نرى و لم تعد الوسائل البصرية المجردة في عامل الاتصال الكهربائي السريع صالح لفهم العالم، فهي بطيئة جدا مما يقلل فاعليتها.

فالمعروف أن الكهرباء تجعل الأفراد يشتركون في المعلومات بسرعة كبيرة جدا ، فقد أجبرنا عالمنا من خلال الوسائل الكهربائية على أن تبتعد عن عادة تصنيف المعلومات ، و جعلنا نعتمد على إدراك النمط أول الشكل الكلي، لم يعد في الإمكان أن نبني شيئا في تسلسل ، لأن الاتصال الفوري يجعل كل المعلومات الموجودة في الظروف المحيطة تتفاعل.

بينما عمل المطبوع على تحطيم أو تقسيم المجتمع إلى فئات، تعمل وسائل الإعلام الالكترونية على إرجاع الناس مرة أخرى للوحدة القبلية و تجعلهم يقتربون مرة أخرى من بعضهم البعض، فقد عادت حاسة الاستماع مرة اخرى إلى السيطرة و أصبح الناس سيحصلون على معلوماتهم أساسا بالاستماع إليهم.

د- الوسائل الساخنة و الوسائل الباردة[1] :

لقد ابتكر "ماكلوهان" في تعريفه لذلك الميكانيزم اصطلاحات فئات "الساخن" و "البارد" ليصف في نفس الوقت بناء وسيلة الاتصال أو التجربة التي يتم نقلها و مدى تفاعلها ، و ما نطلق عليه كلمة "بارد" يستخدم عادة في وقتنا الحاضر لتعني الجدال الذي ينغمس به الناس بشدة. و من ناحية أخرى الاتجاه البارد كان يعني الحياد الذي يميل إلى الابتعاد و عدم الاهتمام، كلمة "ساخن" أصبحت غير مستخدمة حينما طرأت تغيرات عميقة على طريقة النظر للأمور، و لكن التعبير الدارج "بارد" ينقل قدرا إلى جانب الفكرة القديمة " ساخن" فهو يشير إلى نوع من الالتزام و المساهمة في ظروف تتضمن قدرات الفرد كلها.

"ماكلوهان" لا يهاجم فقط السطرية و لكن أيضا الطبيعة التجريدية للغة المطبوعة التي تعتبر من عناصر قوتها، و بدلا من المقدرة على التجريد يهتم بالمقدرة على التخيل التي تعتبر محور فكرته أو مفهومه ، الذي يقتبس دائما حينما يفرق بين الوسائل "الساخنة " و "الباردة".

فالوسيلة "الساخنة" هي الوسيلة التي لا تحافظ على التوازن في استخدام الحواس أو الوسيلة التي تقدم المعنى مصنوعا جاهزا إلى حد ما، مما يقلل احتياج الفرد للخيال لكي يكون صورة للواقع من العلاقات التي تقدم إليه.

أما الوسيلة "الباردة" فهي الوسيلة التي تحتاج إلى أن تحافظ على التوازن بين الحواس، و تحتاج لقدر كبير من الخيال.

[1] - Mc Luhan (M) , pour comprendre les medias , Op.cit, p 99.

فيعتبر "ماكلوهان" المطبوع و الراديو من الوسائل الساخنة التي تستخدم كل الفلم المنطوق و التلفزيون من الوسائل الباردة التي تحتاج إلى أقصى درجة من الجهد الخيالي من طرف المتفرجين.

الوسيلة الساخنة أو التجربة الساخنة، درجة وضوحها مرتفعة (High Definition) أو هي أقرب للأشياء الطبيعية، فهي على درجة عالية من الفردية، كما أن بها قدرا كبيرا من المعلومات المطلوبة و لا تحتاج إلى مساهمة كبيرة من جانب المتلقي.

اما الوسيلة الباردة فدرجة وضوحها منخفضة و المعلومات التي تنقلها أيضا منخفضة و تتطلب من الجمهور المساهمة لتكملة التجربة، صورة التلفزيون درجة وضوحها منخفضة لذلك يضطر الفرد إلى المساهمة أو الاشتراك سيكولوجيا بدرجة كبيرة أي يضطر المتفرج إلى أن يملأ المساحات التي يشاهدها بالعقل.

يسمى "ماكلوهان" التلفزيون وسيلة باردة و الصحافة وسيلة ساخنة بسبب المدى الذي تشترك به حواسنا في كل منها و تأثير كل وسيلة على بناء المجتمع يتوقف إلى حد كبير على درجة حرارتها، فإن الوسيلة الساخنة تسمح بمساهمة أقل من الوسيلة الباردة[1].

المطبوع وسيلة ساخنة يفرض نمطه على الصفحة، يتكرر بلا نهاية و هو يقوم على التجريد و يحمل الإنسان بعيدا عن العلاقات الوثيقة المعقدة إلى أسلوب الحياة الحديثة من القبلية إلى الأممية و من الإقطاع إلى الرأسمالية و من الحرفية إلى نطاق الإنتاج الواسع، و من الحكمة إلى العلم ..... الخ.

الحديث الشفهي على العكس من ذلك وسيلة باردة فهو يطور حوارا و استجابة و رجع صدى و أنماط معقدة و متداخلة للعلاقات الشخصية و مجتمعات مركزة في العائلة و اخلاقيات عائلية و قبلية، و اعتقادا أو إيمان بأشياء خارقة.

و الفكرة الرئيسية أن الوسيلة الساخنة تبعد، و الوسيلة الباردة تقرب أو تستوعب ، الوسائل الساخنة درجة المساهمة فيها أو تكمل الجمهور لما تقدمه ضئيلة أما الوسائل الباردة فدرجة مساهمة الجمهور في إكمال ما تقدمه عالية.

علاقة دراستنا بنظرية الحتمية التكنولوجية:

بعد اطلاعنا على هذه النظرية يمكننا القول أن وسائل الاتصال هي وسائل لنشر المعلومات و هي جزء من سلسلة في التقدم التكنولوجي من حيث أن التحول نحو الإدارة الالكترونية جاء بعد سلسلة من التطورات في التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الذي دفعها إلى التخلي مبدئيا عن بعض المعاملات الكلاسيكية في الإدارة التقليدية باعتبار أن التطورات تحتم على التقدم التكنولوجي و الذي أدى إلى ظهور الإدارة الالكترونية و ذلك تبعا للدول المتطورة ، التي تعتمد على هذه الوسائل ما جعل الجزائر تسير على نفس النهج و جاء تحديث الإدارة كحتمية للحاق بهذه التطورات.

[1]- مازن عرفة ياسين :" مجتمع المعلومات العالمي و النموذج الحضاري" ، عمان ، دار الورق ، 2002، ص 69.

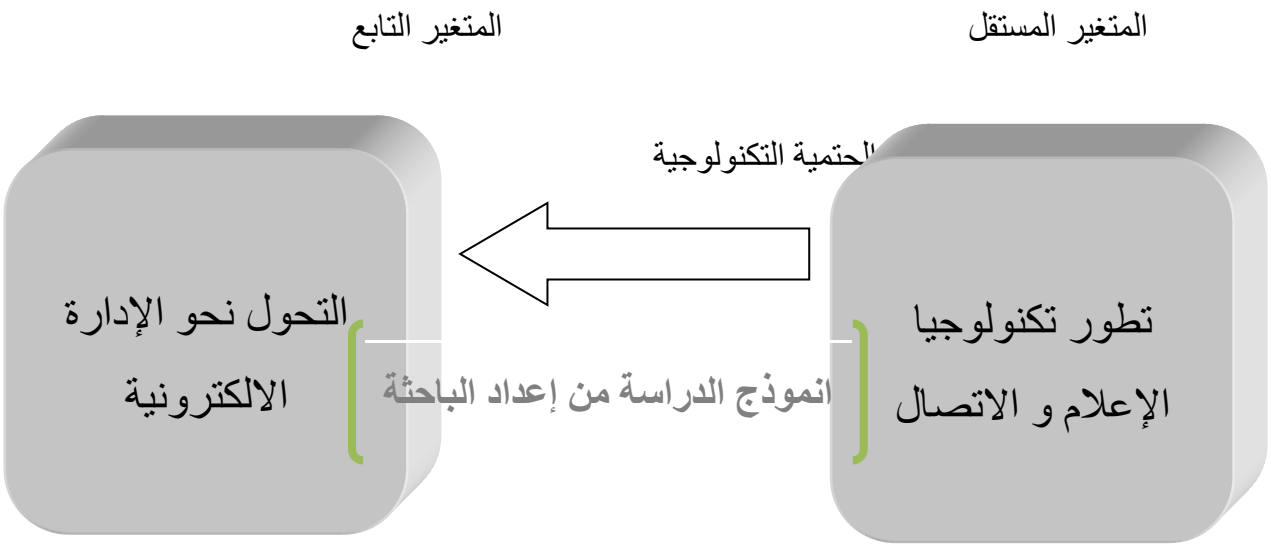
الشيء الذي نجده من خلال الإدارة الالكترونية تبنى فلسفة التي أثرت على النظام السياسي بجعله يدخل في تطبيق هذه الوسائل الالكترونية و الذي بدوره يؤثر على النظام الاقتصادي عن طريق الإنجازات و الاستثمارات في هذا المجال، و بالتالي يؤثر على النظام الاجتماعي و ذلك بعد دخوله لعصر التكنولوجيا الجديدة من خلال اعتماد الإدارة الالكترونية بعدما تعودوا على الإدارة التقليدية.

أبرز انتقادات التي وجهت لنظرية ماكلوهان:

من أكثر الباحثين انتقادا لهذه النظرية (ريتشارد دبلاك) الذي اعتبر أن مصطلح القرية العالمية التي زعم ماكلوهان وجودها لم يعد لها وجود حقيقي في المجتمع المعاصر و في هذا الصدد يقول بلاك أن التطور الذي استند إليه ماكلوهان بوصفه القرية العالمية استمر في المزيد من التطور بحيث أدى إلى تحطيم هذه القرة العالمية و تحويلها إلى شظايا[1].

و نجد اليزابيث اينزنشطاين إحدى الناقدات لهذه النظرية تذكر في مقالها (ظهور ثقافة الطباعة في الغرب) ، أن تكنولوجيا المطبعة تطورت في الصين مئات السنين قبل تطورها في أوروبا لكن الخلفية الاجتماعية في الصين لم تجعلها وسيلة اتصال جماهيرية الأمر الذي جعل من المطبعة كوسيلة للاتصال الجماهيري في أوروبا تحدث الاضطرابات و عدم الاستقرار[2].

انموذج الدراسة :



الشكل (أ) : انموذج الدراسة

[1]- نفس المرجع ، ص 162.
[2]- فؤاد بداني ، مرجع سابق ، ص 118.

تحليل ابستمولوجي لمفاهيم الدراسة

المفاهيم الأساسية المستخدمة في الدراسة:

سيجري اعتماد المفاهيم التي تستجيب لمعطيات دراستنا، من حيث اقترابها في تحليلها للإدارة العموميو على أساس أنها تمكن، من تحديد مفهوم إجرائيا يتناسب، والمعطيات الواقعية للجماعة الإقليمية تستلزم توضيح **المفاهيم الأساسية** التي تعتمد عليها الدراسة وهي : الاتصال، التغير التنظيمي، الإدارة و الإدارة الالكترونية و الحاكمية.

وذلك بتعريفها على المستويات الثلاثة اللغوي، الاصطلاحي، والإجرائي، كما يستلزم تسليط الضوء على بعض **المفاهيم المرتبطة** بالمفاهيم الأساسية مثل مفهوم الخدمة العمومية، تكنولوجيات المعلومات و الاتصال الحديثة، مفهوم الوثائق الإلكترونية.

أولا : مفهوم الاتصال:

لغة : الاتصال في اللغة العربية يعني الوصلة بين شيئين، أي علاقة الشيء بالشيء، و في اللغة الفرنسية فإن كلمة اتصال يقابلها communication المشتق من الكلمة اللاتينية communis commun أي بمعنى مشترك للتعبير بذلك عن ما مفاده إقامة رسالة مشتركة مع شخص آخر أو جماعة أخرى [1].

و قد عرفت دائرة المعارف البريطانية الاتصال بأنه أسلوب تبادل المعاني بين الأشخاص، من خلال نظام متعارف عليه من الإشارات.[2]

في حين عرف قاموس المورد الاتصال بأنه تبادل الأفكار ة الآراء و المعلومات عن طريق الكلام، الكتابة أو الإشارة سواء في شكل إيماءات، أو ذبذبات سمعية أو سمعية بصرية سلكية كانت أو لاسلكية.

و يعتبر الإتصال العملية التي يتم بها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي. و هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكبا. فليس من الممكن تصور جماعة أي كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الإتصال التي تحدث بين أقسامها و بين أفرادها و تجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها.[3]

اصطلاحا: يعد الاتصال وظيفة إدارية، فهو يتصل بطبيعة العمل الإداري، من حيث التخطيط و التنظيم و التنسيق و التوجيه و الرقابة ، يضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.[4]

أما الاتصال في التنظيمات، فيعرف بأنه عملية تهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات في صورة حقائق بين وحدات المنظمة في مختلف الاتجاهات (هابطة-صاعدة-أفقية) ، عبر مراكز العمل المتعددة من المستويات العليا إلى الدنيا منها ، داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، و كذلك بين الجمهور الخارجي و بالعكس[5].

و في إطار العلاقات العامة يعرف الاتصال بأنه عملية إيصال الأفكار و المعلومات و الحقائق من الجمهور و إليه، بهدف التأثير فيه، بما يضمن تأييده للمنظمة و تفهمه إياها. و لأن الاتصال في العلاقات العامة هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات، أو الحصول على معلومات، الأمر الذي يحتم

---

1 أحمد بن مرسلي : **"مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال"**، ديوان المبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2005، الجزائر ص ص21-22.

2 المرجع نفسه، ص 21

3 مصطفى حجازي:**"الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة"**، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، القاهرة، 1997،ص 37

4- محمود سليمان العميان **: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"**، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع، 2004، ص 237.

5- راشد عبيد الكشف ، "دور المعلومات و الاتصالات في إدارة العملية التعليمية بالتطبيق على جامعة الإمارات " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، 1996 ، ص 71.

أن يكون الاتصال فعالا، بقصد إحداث تغيير إيجابي في المجتمع[1]. و بهدف تبيان أهمية الاتصال و مساهمته في تفعيل و إدارة التغير التنظيمي من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و التحول نحو نمط العمل بالإدارة الإلكترونية سوف نتبنى الم**فهوم الإجرائي** التالي : يعد الاتصال مجموع العمليات الحاصلة لإسداء خدمة من هيئة إلى أفراد باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.

مفهوم التغير التنظيمي:

هناك عدد من الكتاب و الباحثين الذين تعرضوا إلى مفهوم التغيير التنظيمي ، كل وفق رؤيته الخاصة للطريقة التي يتم بها التغيير و على أي المداخل يركز "سلوكية ، إدارية ، تنظيمية أو تكنولوجية "، و عليه تعددت تعاريف التغيير التنظيمي و سوف نقوم بعرض البعض منها على النحو الآتي :

1. يعرف التغيير التنظيمي على أنه : " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية"[2].

و نلاحظ أن هذا التعريف يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي و يحصره فيه ، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي (و هي البعد الهيكلي و البعد التكنولوجي).

2. يعرف التغيير التنظيمي على أنه: " عملية طبيعية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد"[3].

أي أن التغيير التنظيمي هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع بيئة المنظمة.

3. عرفه (Jones) بأنه : " عبارة عن تحرك المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي بغرض زيادة الفاعلية "[4] .
4. التغيير التنظيمي هو : " الاستجابة المخططة أو غير المخططة في أي منظمة للضغوط و التي يمكن أن تنتج من مصادر متنوعة داخلية أو خارجية ، و قد تنعكس في صورة أساليب و طرق عمل أو منتجات جديدة و هي غالبا ما تشكل وظائف و علاقات جديدة بين العاملين و في جميع أشكاله فإن التغيير يخلق فرصا للنجاح و الفشل"[5].

1- لبنان هاتف الشامي:" **العلاقات العامة – المبادئ و الأسس العلمية** "، عمان : مكتبة البازوري ، 2001، ص 89.

2- زيد منير عبوي **" إدارة التغيير و التطوير "** ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 61.

3- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد : **"إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير"** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان ، 2008، ص 151.

4- سنان غالب المرهضي: "نظرية المنظمة و التغيير الاتنظيمي"، الطبعة الرابعة، مركز الأمين للنشر و التوزيع ، صنعاء ، 2010 ، ص 187.

5- دالزيل سوري م :"أساليب التغيير – أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات-" ، ط1 ، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر ، مصر، 2008، ص 24.

نستخلص من هذه التعاريف أن التغيير التنظيمي هو "عملية إحداث تطوير و تحسين و إدخال تعديلات بدرجة ما على عنصر أو أكثر، على كل ما يخص المنظمة من أهداف ، سياسات و عناصر العمل بأساليب و طرق متنوعة ، و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر مستهدف ، لغرض التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية لتحقيق البقاء و الاستمرار .

مفهوم الإدارة: للإدارة عدة تعريفات منها:

لغة: كلمة إدارة administration أصلها لاتيني (ad) بمعنى "to" و (minister) بمعنى ''serve'' و الكلمة تعني (الخدمة) على أساس أن يعمل بالإدارة ، يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة[1].

و هي مصدر أدار ، يدير إدارة ، تقول العرب : أدرت الشيء ، يديره إدارة ، و يريدون من ذلك التعدي التدوير للشيء ، دورنا ذات اليمين و ذات الشمال ، و يستعمل الفعل لازما أيضا ، فيقال دار الشيء يدور دورانا[2].

و تعني الإدارة باللغة الانجليزية : administration أو management[3].

اصطلاحا: هي مجموعة الخطوات المتتالية و المتعاقبة، التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية و المادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، و ذلك عن طريق تنسيق الجهود و الترتيب الهادف لعناصر الإنتاج[4].

هي نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة، لتحقيق نتائج بكفاءة و فاعلية، باستخدام الموارد المتاحة في ظل الظروف المحيطة[5].

و تعرف الإدارة : management حسب قاموس "لاروس Larousse " : أنها تقنية إدارة و تسيير المؤسسة[6].

ذكره كامبل في كتابه " أصول التنظيم الصناعي" ، حيث يقول : "إن الإدارة تشمل جميع الواجبات و الوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ، و وضع سياسته الرئيسية و توفير ما

---

[1]- سعود بن محمد نمر و آخرون:" الإدارة العامة : الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة "، ط7 ، مكتبة الشقري ، د س ن ، الرياض ، ص 4.

[2]- نايف شعبان عبد الله قرموط :"الإدارة في سورة يوسف عليه السلام "دراسة موضوعية " ، رسالة ماجستير في التفسير و علوم القرآن ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية أصول الدين قسم التفسير و علوم القرآن ، 2009 ، ص 31.

[3]- روحي البعلبكي ، المورد القريب، قاموس جيب عربي انكليزي ، ط16 ، دار العلوم للملايين ، لبنان ، 2005 ، ص 25.

[4]- رافيق بن مرسلي :" الأساليب الحديثة لتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق" ، دراسة حالة الجزائر 2001 ، 2011 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، فرع تنظيمات سياسية و علاقات دولية ، 2011 ، ص 21.

[5]- أمل بن عبد الرحمن: " أساسيات الإدارة 1" ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، كلية التجارة ، www.youtube.com بتاريخ 2016/01/07 ، بتوقيت 15.26 .

[6] - Larousse dictionnaire de fançais, imprimenrie Maury a Malesherbes, France, 2008 , p 256.

يلزمه من معدات و إعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه و كذلك اختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين"[1].

و عرفها الدكتور محمد الصيرفي : مجموعة من المبادئ و الافتراضات التي لم ترقى بعد إلى مستوى النظرية ، غير أنها تسهم في تحديد الأطر العامة التي ينبغي أن تسير عليها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها[2].

و قد عرفت في قاموس الإدارة، بأنها فن أو علم توجيه و تسيير و إدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة[3].

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

هي منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد و المنظمات باستخدام كل الوسائل الالكترونية مثل : البريد الالكتروني، التحويلات الالكترونية للأموال، التبادل الالكتروني للمستندات أو الفاكس و النشرات[4].

هي الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ، ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا[5].

و هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للأنترنت و شبكات الأعمال في تخطيط و توجيه و الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف[6].

تقوم الإدارة الالكترونية بالدرجة الأولى على تكنولوجيا المعلومات التي أفرزها تزاوج علوم الحاسبات مع علوم الاتصالات[7].

كما يرتبط تعريف الإدارة الالكترونية من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الالكترونية في الإدارة، إذ يعد تناول مفهوم الإدارة الالكترونية ، مدخلا مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة الرقمية و التسويق الالكتروني و التجارة الالكترونية و الأعمال الالكترونية، و المكاتب الالكترونية و غيرها.

---

[1]- محمد الصيرفي :" المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية "، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2009 ، ص 16.

[2]- محمد الصرفي ، مرجع سابق ، ص 21.

[3]- نبيل غطاس ، هت-جوهانس و آخرون ، قاموس الإدارة مع مسرد بالمصطلحات الانكليزية المقابلة ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1983.

[4]- حسين بن محمد بن حسن :" الإدارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق" ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في قطاع الحكومي ، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات ، 2009 ، ص 05.

5- علاء عبد الرزاق السالمي :" الإدارة الالكترونية "، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 32.

[6]- نجم عبود نجم :" الإدارة الالكترونية الاستراتيجية ، و الوظائف و المشكلات "، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004 ، ص 127.

[7]- محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع 2004 ، ص 36.

و على الرغم من حداثة موضوع الإدارة الالكترونية ، فإن جهودا مهمة بذلت لتطوير شامل لهذا الموضوع، إذ يشير مصطلح الإدارة الالكترونية إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين ، باستخدام التكنولوجيا، و في الغالب يكون مرتبطا باستخدام و تيسير تكنولوجيا الأنترنت.

كما أن مفهوم الإدارة الالكترونية أوسع من كونه وجود حواسيب و برمجيات و انترنت ، و غيرها من التقنيات ، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية، و الأعمال الالكترونية و التجارة الالكترونية و إدارة الإمداد و إدارة العلاقات العامة، و عرض التكنولوجيات الخاصة بخدمات الخدمة العامة ، و ضبط طلبات الحصول على الخدمات و تلبية حاجات عميل الإدارة ، و هو المواطن و تنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة و القطاع الخاص و الهيئات الرسمية و غير الرسمية.

كما نشير إلى وجود العديد من التعريفات لهذا المفهوم ، منها ما هو مبسط و منها ما هو مركب و أكثر عمقا و لعل من أهم هذه التعريفات ما يلي :

- **أن الإدارة الالكترونية هي :** "استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة و المعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية Teleservices ذات القيمة و التواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الالكترونية عبر بوابة واحدة" [1].

و بعبارة أخرى فإن الإدارة الالكترونية تشير إلى استخدام المعلومات و وسائل الاتصال التكنولوجي كالشبكات المتكاملة بعيدة المدى، و الانترنت و الكمبيوتر من قبل الإدارات الحكومية.

و تبعا لهذا المعنى الواسع ، فإن الإدارة الالكترونية ، إذ ليست مقصورة على توفير الخدمات للمواطنين عن طريق الأنترنت فحسب ، بل تشمل المحاولة الدائمة للحصول على أجود خدمة حكومية في العلاقات الداخلية و الخارجية من خلال الطرق الالكترونية غير التقليدية في أي مكان و زمان ، دون تمييز أو إخلال بتكافؤ الفرص[2].

- و هناك من يعرف الإدارة الالكترونية بأنها: " مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الانترنت و الاتصالات الالكترونية عبر جميع طبقات و مستويات الحكومة، لتقديم جميع الخدمات و المعاملات للأفراد و الحصول على المعلومات في شتى المجالات بيسر و سهولة"[3].
- و يعرف البنك الدولي ، الإدارة الالكترونية بأنها **:** "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من أجل زيادة كفاءة و فعالية و شفافية و مساءلة الحكومة فيما تقدمه من

---

[1]- هيم الفلكاوي : "الحكومة الالكترونية" ، مجلة الحرس الوطني الكويتي ، العدد 19 السنة الخامسة ، نوفمبر 2002 ، ص 50.

[2] - Zhiyuan fang, E_ Government in digital era : concept , practice and development , international , journal of the internet and management , vol.1n no , 2 , 2002 , p3.

[3]- محمد المتولي :" إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الالكترونية في الدول العربية "، بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته شرطة دبي في الفترة من 24 . 26 أبريل 2003 ، ص 24.

خدمات إلى المواطن و مجتمع الأعمال، و تمكينهم من المعلومات ، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية و يقضي على الفساد، و إعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية و القرارات المتعلقة بها ، و التي تؤثر على مختلف نواحي الحياة"[1] و يأتي هذا التعريف في الإطار الإرشادي للبنك الدولي في نشر مبادئ الحكم الجيد ، باعتبار أن الإدارة الالكترونية هي إحدى وسائل تطبيقه.

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي ، فهو أن الإدارة الالكترونية " حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتقدم للمواطنين و قطاع الأعمال ، الفرصة للتعامل و التواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل : الهواتف ، الفاكس ، البطاقات الذكية ، الأكشاك ، البريد الالكتروني و الانترنت و هي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة و القوانين و التنظيم و وضع إطار لتحسين و تنسيق طرق إيصال الخدمات و تحقيق التكامل بين الإجراءات" .

و هناك من ينظر إلى الإدارة الالكترونية نظرة تقنية و اجتماعية ، أي نظام تقني يستعمل لخدمة المجتمع بأسلوب فعال ، و عليه فإن الإدارة الالكترونية تعني إعادة ابتكار الأعمال و الإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة ، إدماج المعلومات و تكاملها ، و إمكانية الوصول إليها عن طريق الموقع الالكتروني و المشاركة في عملية شراء و أداء الخدمة.

التعريف الإجرائي : من خلال التعريفات السابقة ، يمكننا اعتماد التعريف التالي : هي الانتقال من المعاملات الورقية إلى المعاملات الالكترونية لتسهيل العمل بين الفرد و التنظيم ، زيادة الكفاءة و ربح الوقت.[2]

مفهوم الحكم الراشد (الحاكمية) :

ظهر مصطلح الحكم الراشد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح "الحكومة" ليستعمل سنة 1679 في نطاق واسع معبرا عن "تكاليف التسيير" (Charge de gouvernance)، ثم كمصطلح قانوني 1978، و بناء على هذا الأساس ليس هناك شك في الأصل الفرنسي للكلمة[3].

---

[1]- محمد الطعامنة، طارق العلوش:" الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي" ، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية ، 2004 ، ص 3.

[2]- صافية بومصباح و رانيا تناح، مرجع سابق ، ص 4.

[3]- زياد عبد الوهاب النعيمي :" الإصلاحات القانونية و أثرها في تعزيز مفهوم الحكم الراشد" ، متاح في : http://pulpit.alwatanvoice.com/content-160162.html تاريخ الاطلاع : 2009/05/13.

أما في نهاية الثمانينات فقد برز مصطلح " الحكم الراشد"[1] (la bonne gouvernance) في كتابات البنك الدولي ، غير أنه كمصطلح علمي متداول قد ظهر مع سنة 1990، و ذلك في إطار التغيير الحاصل في شكل و طبيعة دور الدولة ، فعلى المستوى العملي لم تعد الدولة هي الفاعل الرئيسي في صنع و تنفيذ السياسات العامة، بل أصبح هناك فاعلون آخرون مثل المنظمات ، المؤسسات الدولية و القطاع الخاص ، و مؤسسات المجتمع المدني.

صياغة تعريف الحاكمية – الحكم الرشيد - :

تعددت التعريفات لمصطلح الحوكمة – الحكم الراشد -، و للصول إلى تعريف إجرائي للحوكمة يتبناه الباحث في دراسته، لابد من الوقوف عن الشق المتعلق بتعريف الحكم و من ثم عرض مجموعة من التعاريف لبعض من الهيئات و الأكاديميين.

الفرع الأول : تعريف الحكم :

الحكم مشتق من الجذر الثلاثي (ح.ك.م) و تضفي اللغة العربية على مفهوم الحكم، جلال العلم و الحكمة و العدل- على أساس من القاعدة القانونية – و يقال – (حكم) أي قضي، و يقال: حكم له و حكم عليه، و حكم بينهم، فالحكم يقوم على القضاء بين الناس. يعني (الحكم) أيضا العلم ، و يعني (الحكم) كذلك الحكمة ، مما يتيح المجال لاعتبار مبادئ سامية (الرحمة فوق العدل)، أو المصلحة العامة في القضاء و العدل هو أحد معاني (الحكمة) ، و (المحكمة) هي (هيئة قضائية تتولى الفصل في المنازعات) و (الحكومة) تعني (رد الرجل عن الظلم)، و (الحاكم) هو من نصب للحكم بين الناس و ينطوي التنصيب من قبل شخص آخر، منطقيا على إمكان التنحية، الذي ينطوي بدوره على مساءلة الحاكم، و يشتق من المصدر الثلاثي أيضا (تحكم) أي (استبد)[2].

من خلال ما تقدم يمكننا تعريف الحكم على أنه مصطلح ذو جذر ثلاثي يشتق منه عدة اشتقاقات، فالحكم يقوم على قاعدة القضاء و الفض بين الناس سواء في المنازعات أو تنظيم الحياة اليومية، و ما دامت القاعدة الأساسية في القضاء إذ لابد من وجود قانون، و وفقا لها القانون الذي يستخدم من قبل الحاكم لضبط الأمور و حل المشاكل، يتحقق العدل و عد الاستبداد، فالحكم يعمل على توضيح و بيان دور كل

[1]- ترافق مفهوم الحكم الراشد مع التطور الذي استهدف مفاهيم التنمية ، فلقد تغيرت مفاهيم التنمية من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على التنمية البشرية ، ثم التنمية البشرية المستدامة، أي الانتقال من الرأسمال البشري إلى الرأس مال الاجتماعي، وصولا إلى التنمية الإنسانية.(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي، و الاجتماعي ، تقرير التنمية الإنسانية العربية 2002 : خلق الفرص للأجيال القادمة ، نيويورك ، البرنامج ، المكتب الإقليمي للدول العربية ، ص 16 ، 17) .

[2]- إسماعيل كرازدي :"العولمة و الحكم – نحو حكم عالمي و مواطنة عالمية –" ، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة حاج لخضر ، باتنة ، 2012/2011 ، ص 160.

فرد في المجتمع، و يضمن حقوق الأفراد و المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة أو أهلية، و يمنع تسلط طرف على آخر و ذلك بما يقره القانون.

و بالتالي يعبر مفهوم الحكم عن إدارة و ممارسة السلطات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية على مختلف المستويات المركزية و اللامركزية أي الإقليمية و المحلية[1].

تعريف الحاكمية – الحكم الراشد- :

وجدت عديد المحاولات و الاجتهادات فيما يخص صياغة تعريف للحكم الرشيد ، و مرد ذلك إلى اختلاف الميادين و تباين المنطلقات السياسية، الاجتماعية ....، و مع ذلك سنحاول تقديم أهم التعاريف التي تخدم موضوع دراستنا هذه.

أولا : التعريفات التي قدمتها المؤسسات الدولية :

1- تعريف البنك الدولي:

"الحكم الرشيد" مرادف للتسيير الاقتصادي الفعال و الأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجهة للدول و المؤسسات، و التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل و التي أدت إلى فراغ مؤسساتي .

عربيا استخدم مصطلح الحكم الراشد وفق مصطلحات متنوعة منها : (الحكم، الحاكمية، الحوكمة، الحكم الجيد، الحكم الصالح) أما مدلول الحكم الراشد فإنه يركز على قيم المساءلة (Accountability) و الشفافية (transparency)، و القدرة على التنبؤ (predictability) و المشاركة الواسعة من جميع قطاعات المجتمع.

و بالتالي فقد عرف الحكم الراشد المحلي (Good Local Governance) بأنه استخدام السلطة السياسية و ممارسة الرقابة على المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التنمية في الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية، و لابد من التمييز بين مفهومي (Government) (الحوكمة) و (Good governance) (الحكم الراشد) ، فالحكومة تترجمها المؤسسات الرسمية للدولة، و التي في إطارها تقدم الأعمال ، و المهام الإدارية و القانونية، و يتاح الاستخدام المنظم للموارد المختلفة، أما مفهوم الحكم الراشد فيشتمل على الحكومة إلى جانب هيئات أخرى ، (المجتمع المدني القطاع الخاص) و التي تعمل بالتوازي و في إطار متفاعل.

2- تعريف البنك الدولي "1992" :

"الحكم الرشيد" مرادف للتسيير الاقتصادي الفعال و الأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجهة للدول و المؤسسات، والتي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة

[1]- حسن كريم:" مفهوم الحكم الصالح"، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2004، ص 96.

علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل و التي أدت إلى فراغ مؤسساتي بدل تعبئة قدرات و طاقات المجتمع التي يزخر بها، و لابد من الربط بين الحكم الرشيد و التنمية التشاركية، و كذا حقوق الإنسانو الديمقراطية ، إضافة إلى تعيين و تعريف احترام القوانين، و تسيير القطاع العام، محاربة الرشوة و تخفيض الفائضة و المبالغ فيها في المجال الإداري و العسكري[1].

يعتمد الحكم الراشد وفق المفهوم الضيق الذي تفضل أدبيات البنك الدولي استخدامه ، على فكرة الإدارة الرشيدة بدلالة النمو الاقتصادي ، عندما يتم التطرق إلى التنمية ، في حين أن المفهوم الواسع يرتفع إلى مستوى السياسة ، فيعالج مسألة الحكم، و العلاقة بين عامة الناس و الإدارة الحاكمة، بما يدخل في ذلك مسألة الشرعية و المشاركة، و التمثيل و المساءلة ، إضافة إلى الإدارة العامة الرشيدة، باعتبارها من مكونات الحكم الراشد (الصالح) ، كما يذهب إلى ذلك تقرير التنمية الإنسانية العربية.

انطلاقا من هذا المنظور و باعتبار الحاكمية أو الحكم الراشد يعالج علاقة الإدارة العامة بعامة الناس على المستوى المركزي، فالحاكمية المحلية تعالج هذه العلاقة على المستوى الإقليمي أو المحلي.

- **مفهوم الحاكمية المحلية :**

تهدف الحكامة المحلية إلى تفعيل دور الجماعات المحلية من خلال هيكلة الإدارة التي يجب أن تتوفر على تنظيم محكم و نظام معلوماتي و آليات تدبير حديثة ، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية، و ذلك من خلال برمجة عدة ورش تهم آليات التوظيف لتمكين الجماعات من جلب أحسن الكفاءات، بالإضافة إلى اعتماد آليات التحفيز و التكوين و كذا التأطير الإداري المستمر للموارد البشرية ، و ذلك بإيلاء عناية خاصة للطاقم و الأطر التي ستتولى المسؤولية في المناصب العليا في تدبير و إدارة الجماعة و كل هذا في ظل جو من الشفافية و المساءلة و المشاركة.

تعريف الحاكمية المحلية :

برز مفهوم الحكم الراشد عام 1989 كما سبق الإشارة له ، خاصة من طرف البنك الدولي من خلال إحداث التغيير الذي طرأ في طبيعة و دور الحكومة من جهة ، و تطور علم الإدارة العامة من جهة أخرى ، فعلى المستوى العملي لم تعد الدولة الفاعل الرئيسي في عملية و تنفيذ السياسة العامة ، بل ظهرت فواعل أخرى تمثلت في المنظمات و المؤسسات الدولية و القطاع الخاص و منظمات المجتمع المدني، أما من الجانب الأكاديمي فقد ظهرت محاولات للاستفادة من أساليب إدارة الأعمال و الإدارة العامة، كما برزت مجموعة من القيم الجديدة (التمكين و التركيز على النتائج) محل مجموعة من القيم القديمة (الأقدمية و التدرج الوظيفي) .

---

[1]- الأخضر أبو العلاء عزي ، غالم جلطي : "الحكم الرشيد و خوصصة المؤسسات" (إشارة إلى واقع الاقتصاد الوطني و المؤسسات الجزائرية) ، مجلة علوم إنسانية ، السنة الثالثة : العدد 27 مارس 2006 ، متاح في : http://www.ulum.nl ، تاريخ الإطلاع : 2009/05/12.

و كمحطة لذلك حدث الانتقال من نظام محلي تسيطر فيه المجالس المحلية (Lecal Goverment) إلى نظام محلي يشارك فيه القطاع الخاص و المنظمات الغير حكومية (Local Governance)[1] .

أما فيما يخص التعريف فهناك مجموعة من التعاريف للحوكمة المحلية أو الحكم الراشد المحلي نذكر منها :

- تعريف لندل أند Landell And : فيعرف الحكم الراشد المحلي بأنه عبارة عن استخدام السلطة السياسية و ممارسة الرقابة على المجتمع المحلي من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- و يمثل الراشد المحلي الإطار المنظم و المعبر عن احتياجات و تطلعات السكان ، و في هذا التوجه وضع كل من "بيير كلام" و "أندريه تلمان" ستة مبادئ أساسية يسترشد بها لعمل الحكومة، خاصة ما تعلق بإجراء حوار حقيقي مع سكان الأحياء[2]:
  - معرفة الآليات التي تعمل داخل تلك الأحياء و التعرف عليها.
  - تقدير أوضاع السكان.
  - البحث عن أشكال ملائمة لتصورات السكان زيادة إلى التمثيل الديمقراطي.
  - تحويل العمل الحكومي كي يصبح أكثر عمومي و أقل قطاعية.
  - إخضاع الأنماط الحكومية للأنماط الاجتماعية.
  - تصور ملائم لإمكانيات و اهتمامات السكان.
- أما شارليك charlick فيرى بأن الحكومة المحلية : " الإدارة الفعالة للشؤون العامة المحلية من خلال مجموعة من القواعد المقبولة ، كقواعد مشروعة بغية دفع و تحسين القيم التي ينشدها الأفراد و المجموعات في المجتمع المحلي"[3].

و يوضح الإعلان الذي صدر عن مؤتمر الإتحاد الدولي لإدارة المدن في صوفيا في ديسمبر 1996 ، عناصر الحكم الراشد المحلي على النحو التالي :

- نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية بموجب القانون.
- تهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة الاقتصاد المحلي .
- لامركزية مالية و موارد كافية للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي.

---

[1]- صافية بومصباح و رانية تناح : "جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية" – دراسة ميدانية في مقر ولاية برج بوعريريج-" ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني الذي نظمته كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مخبر الدراسات و البحوث في التنمية الريفية LERDR ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج بوعريريج الموسوم بعنوان : الحوكمة و التنمية المحلية يومي 08/07 ديسمبر 2015 ، ص 4.

[2]- وليد خلاف :" دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي" ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية الحقوق ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2010/2009 ، ص 46.

[3]- حسن العلواني:" اللامركزية في الدول النامية من منظور أسلوب الحكم المحلي الرشيد" ، في الحكم الرشيد و التنمية في مصر ، مركز دراسات و بحوث الدول النامية ، القاهرة ، 2006 ، ص 80.

- مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي

يتطرق هذا المبحث بالتحليل و المناقشة لبعض المفاهيم المتعلقة بالخدمة العمومية، (مجال معرفي، أبعاد المفهوم، و ما المقصود بالخدمة العمومية و كذا بعض أنواعها).

المفاهيم المرتبطة بالمفاهيم الأساسية :

مفهوم الخدمة العمومية :

إن مفهوم الخدمة العمومية أو الخدمة المدنية، هو تلك الخدمة التي تجمع بين الإدارة العمومية و المواطنين لتلبية رغباتهم و كذا إشباع الحاجات المختلفة للأفراد من قبل الجهات الإدارية، و لذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العمومية على محورين[1].

أولا : مفهوم الخدمة العمومية كعملية (service as process) :

حيث يمكن أن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية ، أو الإدارة العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي ، تنطوي على مدخلات و تشغيل و مخرجات، و بالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة و هي :

أ- **الأفراد :** إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته . مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى ، فإن عمليات العلاج و الوقاية و مختلف الخدمات الصحية تجري عليه بالذات ، و يجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة ، مثل محاكمة الأفراد و سفرهم و غيرها من الأمثلة.

ب- **الموارد (materials) :** حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد و الأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء ، و ليس على الأفراد ، و تسمى عمليات الأشياء المملوكة ، مثل خدمات رخص مرور السيارات ، و الخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

ج- **المعلومات** (information) : تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة و يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، و يعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، و عمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث و الجامعات.

ثانيا : مفهوم الخدمة العمومية كنظام (service as a system) :

انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي[1] :

[1]- ثابت عبد الرحمن، إدريس :" المدخل الحديث في الإدارة العامة"، دون بلد نشر، الدار الجامعية، 2001، ص ص 455-460.

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة (Service opération system) وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات (Input) الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة .
- نظام تسليم الخدمة (Service deliverey) و وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة ، و إيصالها للمواطن طالب الخدمة، و يتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

✓ خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

✓ خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ، و يطلق عليها جوهر الخدمة الفني (Technical Core) غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية (Front Office) ، أو المنظورة في نظام الخدمة، و تعبير المكتب الخلفي (Back office) بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.

و لتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها فبداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق و الأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة، و يسدد ما هو مخصص و مطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة، و عليه بالانتظار قليلا لكي تنتهي الخدمة، و هنا يمكن القول أن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن (يراه بنفسه) ، لأنه يرى الإدارة و الموظفين و المعدات الإدارية و الأجهزة ، غير أنه و حتى يحصل على الخدمة المطلوبة، يتطلب الأمر مهام و أعمال أخرى تجري داخل مكتب الخدمة العمومية (مكتب المرور مثلا) ، مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة، و المخالفات و التسجيل و المراجعة الداخلية، و كل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي، الذي لا يراه المواطن، و هو ضروريا لاستكمال الخدمة و تقديمها ، (**أنظر الملحق رقم 01**).

مفهوم تكنولوجيات المعلومات و الاتصال الحديثة:

مفهوم التكنولوجيا:

إذا أردنا إعطاء تعريف للتكنولوجيا ، يمكن القول أنه لا يوجد هناك تعريف دقيق و محدد فمفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين و المفكرين و اختلفوا في نظرتهم لها و هذا راجع لاختلاف تخصصهم و تطور خصائص التكنولوجيا نفسها ، و لكن المتفق عليه أن ماهية التكنولوجيا قديمة قدم المخترعات البشرية ، فقد كانت تعتبر وسيلة من الوسائل التي اكتشفها الإنسان عند تطويعه البدائي للطبيعة و بعدها أصبحت أداة يستعملها لخدمته و مساعدة حاجياته المتنامية ، ثم تطور

---

[1]- المرجع نفسه ، ص 457، 458 ، نقلا عن :
Lovelock.c.services marketing.prentice-Hall.englewood cliffs.Inc.(1996).new jersey.

استعمالها و عم إلى درجة أصبحت مهمة جدا في حياته العامة و الخاصة و هذا ما دعلها المسئولة عن معظم التغيرات التي تحدث داخل المجتمع المعاصر.

هذا من حيث مضمونها ، أما من حيث اللفظ ذاته فقد استعمل حديثا، حيث ورد في بعض المصادر أن أول ظهور لمصطلح التكنولوجيا "technology" كان في ألمانيا عام 1770 و هو مركب من مقطعين "techno" تعني في اللغة اليونانية "الفن" أو "صناعة يدوية "logy" و " تعني "علم" أو "نظرية" و ينتج عن تركيب المقطعين معنى "علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة و العلم التطبيقي "[1] .

و بتطور حاجيات الإنسان المجتمعية و ممارسته اليومية و المتنوعة أدى هذا إلى تطور مفهوم التكنولوجيا و تعددت تعريفات الباحثين و المفكرين لها.

فكمن تعريفاتها ما أورده "محمد عاطف غيث " (الذي جعلها تشمل المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية و الاكتشافات فضلا عن العمليات الصناعية و مصادر القوة و طرق النقل و الاتصال الملائمة لإنتاج السلع و الخدمات ، و يرى على أنها لا تعني فقط بوصف العمليات الصناعية و لكنها تتبع تطورها معنى ذلك أنها تكشف عن أسلوب الإنسان في التعامل مع الطبيعة و التي من خلالها يدعم استمرار حياته).[2]

أما السيد "عد العاطي السيد"، فإنه يستلهم مفهومها من تعريف "أوغبرن" "OGBURN" على أنها دراسة الوسائل الفنية التي تشمل كل موضوعات الثقافة المادية و هي لذلك تتضمن كل ما يقدمه العالم الطبيعي من أسرار مادية[3].

و يعرفها "françois Russo" أنها مجموعة من العناصر تمزج فيما بينها و هذه العناصر هي : تدوين القوانين ، الشرح ، التركيب ، الاقتراح ، و هي تتجلى كوسيلة لرفع الإنتاجية و وضع موارد العلم في خدمة التقدم و ترقية الإنسان[4].

في حين يعرفها "محمود علم الدين "بأنها علم الفنون و المهن و قد ظهر استخدام لفظها في العصر الحديث خاصة بعد ظهور الثورة الصناعية أين أخذت الآلة مكانها البارز في مجال الإنتاج الصناعي[5].

---

[1]- فضيل دليو ،:"التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال ، (المفهوم، الاستعمالات ، الآفاق)" ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1، 2010 ، ص 19-20.

[2]- نفس المرجع ، ص 21.

[3]- نفس المرجع ، ص 21.

[4]- جمال أبو شنب :" العلم و التكنولوجيا و المجتمع منذ البداية و حتى الآن"، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ط1، 1999 ، ص 81.

[5]- محمود علم الدين :" تكنولوجيا المعلومات و صناعة الاتصال الجماهيري"، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة 1990 ، ص 17.

فيما عرفها "أسامة بن الخولي" ، بأنها مجموعة المعارف و الخبرات المكتسبة التي تحقق إنتاج السلعة أو تقديم خدمة و في إطار نظام اجتماعي و اقتصادي معين.[1]

و يحدد الدكتور " زاهر أحمد"، مفهوم التكنولوجيا في ثلاثة مفاهيم أساسية :

- **التكنولوجيا كعملية (Technology as a process) :** تعني التطبيق الدقيق و المنظم للمحتوى العلمي أو المعلومات بهدف أداء محدد يؤدي في النهاية إلى حل مشكل معين.
- **التكنولوجيا كمنتج (Technology as a product):** أي محصلة تطبيق الأساليب العلمية تسهم في إنتاج الآلات، فالفيلم مثلا كمادة خام و آلة العرض هما نتاج للتطبيق التكنولوجي أو بعبارة أخرى يمكن القول إنها تعني الأدوات و الأجهزة و المواد الناتجة عن تطبيق المعرفة.
- **التكنولوجيا كمزيج بين المنتج و العملية (Technology as a mit of processand product) :** حتما عملية الاختراع تصاحبها عملية إنتاج فمثلا جهاز الكمبيوتر هو أداة تطبيق الأفكار و يصاحبه دائما تطور في إنتاج البرامج و توسع كبير فيها و بالتالي لا يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب أو عملية عنها كمنتج.[2]

و على هذا الأساس و من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن كلمة التكنولوجيا بصفة عامة تشير على الوسائل و الآلات و المعدات التي يستخدمها الإنسان لتلبية حاجاته و توجيهه في شؤون الحياة .

- **مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة و الفرق بينهما :**

1- تكنولوجيا المعلومات : لم تحض تكنولوجيا المعلومات كغيرها من المصطلحات الجديدة خاصة مع ظهور الاقتصاد الجديد بتعريف موحد بل تعددت هذه التعاريف و تنوعت تبعا لرؤى المتخصصين و المهتمين بهذا المجال ، لذا سنتطرق إلى أهم التعاريف التي تمت صياغتها .

يرى الدكتور "محمود علم الدين" ، أنه إذا كانت المعلومات هي بيانات أو حقائق ، تم معالجتها و يمكن تخزينها ، استرجاعها و تشكيلها ، فإن تكنولوجيا المعلومات تصبح هي مجموعة الأدوات و الأنظمة و التقنيات و المعرفة المطورة لحل المشاكل تتصل باستخدام المعلومات.

مضيفا أن جوهر تكنولوجيا المعلومات يتركز في استخدام الحاسبات الالكترونية و الاتصالات من بعد (السلكية و اللاسلكية) لخاق و توزيع التنوير و الترفيه ، و يشكل أكثر تقنية حصاد الوسائل الموظفة لكي تجمع بشكل منظم و تعالج و تخزن و تعرض و تبادل المعلومات دعما للأنشطة الفكرية.[3]

---

[1]- مجد الهاشمي:" تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري"، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2004، ص ص 46،45.

[2]- عبد الباسط محمد عبد الوهاب محمد :" استخدامات تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج التلفزيوني و الإذاعي"، دراسة تطبيقية و ميدانية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2005، ص 82- ص 83 .

[3]- محمود علم الدين:" تكنولوجيا المعلومات و مستقبل صناعة الصحافة"، دار السحاب للنشر و التوزيع، ط1، 2008، ص 103-104.

و بدورها ترى الباحثة "فاطمة الزهراء محمد عبده" أن تكنولوجيا المعلومات هي الأجهزة و الوسائل المستخدمة لتسيير إنتاج و معالجة و تداول المعلومات و تدفقها ، تبادلها و جعلها متاحة لطالبيها بسرعة و فعالية مثل الأجهزة السمعية البصرية و المصغرات الفيلمية و آلات التصوير و الاستنساخ التلكسو البريد المصور الهواتف و الحاسب الالكتروني .[1]

في حين يعرفها قاموس "ماكميلان" "Macmillan" بأنها حيازة، معالجة ، تخزين ، و بث معلومات ملفوظة ، مصورة ، ثنائية أو رقمية بواسطة مزيج من الحاسوب الالكتروني ، و الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، يعمل على أساس الالكترونيات الدقيقة[2].

و قد برزت تكنولوجيا المعلومات كتكنولوجيا مستقلة بواسطة مزيج تكنولوجيا معالجة البيانات و الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، فالأولى تزود بمقدرة على معالجة و تخزين المعلومات و الأخيرة هي الحامل لتوصيلها هذا المزيج و التضافر قد تم أحداثه بما أتيح له من المكونات الالكترونية الدقيقة و تجهيزاتها المعقدة.

في حين يعرفها "توم فورستي" بأنها العلم الجديد لجمع و تخزين و استرجاع المعلومات ، أما "سميث و كامبل" ، فيعرفانها بأنها علم معالجة المعلومات خاصة بواسطة الحاسبات الالكترونية و استخدامه للمساعدة في توصيل المعرفة في الحقول الفنية و الاقتصادية و الاجتماعية. [3]

أما "روجر كارتر" فيقول بأنها نتاجا متناسبا للتلاحم و التكامل بين كل من تكنولوجيا الحاسبات الآلية و تكنولوجيا الاتصال.[4]

و تعرف أيضا: على أنها الأنظمة و الأدوات المستخدمة لتلقي و خزن و تحليل و نقل المعلومات في جميع أشكالها و تطبيقها في كل جوانب حياتنا الشاملة المكتب، المجتمع و المنزل[5] .

و من هذا المنطلق يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات رغم إنها عديدة إلا أنها جميعا يتم مزجها لتخدم حاجات ثورة المعلومات و هذه التكنولوجيا تشمل تكنولوجيا الحاسب الالكتروني الاتصالات السلكية و اللاسلكي ، التكنولوجية المسموعة و المرئية ، الطباعة كلها جزءا من تكنولوجيا المعلومات.

- و هي إدخال أو تطبيق الأدوات و التقنية المتصلة بعلم المعلومات في حل مشكلات النظم مثل الحاسب الالكتروني و وسائل الاتصال و الوسائط المصغرة.

---

[1]- أماني زكريا الرمادي ، المكتبات العربية و آفاق تكنولوجيا المعلومات ، الاسكندرية ، دار الثقافة العلمية ، 2006 ، ص 8.

[2] - Denis longiey et Michel Shain, Dictionnaire de la technologie de l'information Macmillan presse 2eme edition london 1985.

[3]- حسن عماد مكاوي ، محمود سلمان علم الدين:" تكنولوجيا المعلومات و الاتصال" ، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح 2002، ص 36.

[4] - Roger Carter, information technologie (made simple books, wethout places, London. 1991 ; p 08.

[5]- مفتاح دياب :" تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الفرد و المجتمع" ، المجلة العربية للمعلومات ، العدد 1 (المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم) ، 1998 ، ص 24.

- و وفق تعريف "اليونيسكو" فإن تكنولوجيا المعلومات هي : " مجالات المعرفة العلمية و التقنية و الهندسية و الأساليب الإدارية المستخدمة في تناول معالجة المعلومات و تطبيقاتها، إنها تفاعل الحاسبات و الأجهزة مع الإنسان و مشاركتها في الأمور الاجتماعية و الاقتصادية و العلمية ".

كما ينظر إليها على أنها التقنيات و العمليات و النظريات ذات العلاقة بجمع المعلومات و تخزينها و استرجاعها و بثها و لهذا فهي تضم التقنيات الدائرة حول الاتصالات السلكية و اللاسلكية و حقول المعرفة الناشئة عنها ، كالذكاء الاصطناعي و التخصصات الأخرى القائمة". [1]

و هي ليست أداة استهلاكية أو وسيلة تسلية و إنما هي الوسيلة الوحيدة للبقاء في مجتمع القرن الواحد و العشرين ، و هي تتكون من العرض و التجهيزات مثل أجهزة الكمبيوتر و مكوناتها و أجهزة الاتصالات و صناعة الالكترونيات ، أما الجانب الثاني فهو الطلب على تطبيقات المعلومات.[2]

و تشير إلى الوسائل المستعملة لإنتاج ، معالجة ، تخزين ، استرجاع ، و إرسال المعلومة سواء كانت في شكل كلامي "صوتي" أو كتابي " أو "صورة"[3].

و يمكن تعريفها أيضا على أنها " الحصول على المعلومات الصوتية و المصورة و الرقمية و التي في نص مدون و تجهيزها و تخزينها و بثها باستخدام مجموعة من المعدات الميكرو الكترونية الحاسبة و الاتصالية عن بعد.[4]

و عليه من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات تساعد في الحصول على المعلومات و الرسائل سواء كانت في شكل صوت أو صورة أو نص مكتوب فنستقبلها ثم نقوم بالرد عليها عن طريق مجموعة من الوسائل أو بالأحرى المعدات.

كما تعرف التكنولوجيا technologie كونها مجموعة التقنيات التي تتعلق بطبيعة مركبات مختلف أجهزة الكمبيوتر[5].

في حين تتمثل **المعلومات information** في المعرفة المسجلة أو المسموعة، و التصاميم و المواصفات و الإجراءات ، و الأساليب الخاصة بتطوير التكنولوجيا و استعمالها ة تشغيلها و إدارتها و تمويلها و التدريب عليها[6].

---

[1]- أنجي هارتلي ، مايكل كين ، ترجمة عبد الرؤوف ، مصطفى يونس : " **الإدارة بين النجاح والفشل" ،** الدار العلمية للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2000، ص 236.

[2]-أحمد محمد صالح:" الأنترنت و المعلومات بين الأغنياء و الفقراء" ، دار الأمين للنشر و التوزيع ، 2001 ، ص 25.

[3] - Michel Paguin , gestion des technologies de l'information (les editions agence dare, sans places , 21 canada . 1990 , p 17.

[4]- أحمد الشامي ، سيد حسب الله ، المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات ، الرياض ، دار المريخ للنشر 1988 ، ص 569.

[5] -E.W.haddad : dictionnaire de l'informatique ; français-arabe, librairie du Liban, (S.E) p 277 .

[6] - AmmarT.kechroud : dictionary of industrial/psychology and management : english.arabic, darannahda al arabiya , (S.E) p 282.

و بالتالي فإن تكنولوجيا المعلوماتinformation technology تعني التكنولوجيا التي توحد بين نظم الحوسبة مع الربط عبر وسائل الاتصال السريعة، بغرض نقل البيانات و المعلومات المختلفة (نصوص، أرقام و جداول، صور و رسومات، صوت ، تسجيلات فيديوية ....)[1].

وبعد تناولنا لماهية تكنولوجيا المعلومات لا يبد من التطرق لتكنولوجيا الاتصال الحديثة مع تبيان العلاقة بينهما.

تكنولوجيا الاتصال (communication technologie) : تعرف بأنها "الحصول أو اكتساب و معالجة و تخزين و نشر المعلومات الرقمية و النصية و اللاسلكية و الصوتية من خلال مجموعة من الأجهزة الالكترونية و أجهزة الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الكمبيوتر".

و على هذا الأساس يمكن القول بأن تكنولوجيا الاتصال تتعلق بمجموعة التقنيات المستخدمة في معالجة و نقل المعلومات خاصة الإعلام الآلي و الانترنت و العمل التعاوني عن بعد، و الإدارة الالكترونية للسيرورات و غيرها من الدعائم الالكترونية المساعدة في عمليات الاتصال".

و يشمل مفهوم تكنولوجيا الاتصال عند "الدناني" على فكرة تطويع التكنولوجيا في نقل و تناول المعلومات من حيث إنتاجها و حيازتها و تخزينها و معالجتها و استرجاعها و عرضها و توزيعها بالطرق الآلية و بواسطة وسائط اتصال متفوقة".[2]

و من منظور اتصالي يعرف الباحث "محمد مسعد"، هذه التكنولوجيا بأنها "مجموعة التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو الجمعي أو الوسطي و التي يتم من خلالها جمع المعلومات و البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة المرئية أو المطبوعة أو الرقمية من خلال الحاسبات الالكترونية ثم تخزين هذه البيانات و المعلومات ، ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر المواد الاتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة كانت أو مرئية أو مكتوبة و نقلها من مكان إلى آخر و تبادلها و تداولها ، و قد تكون تلك التقنيات يدوية أو آلية أو الكترونية أو كهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصالات و المجالات التي يشملها هذا التطور.[3]

في حين يعرفها "يحيى اليحياوي" بأنها مجموع الوسائل و الإجراءات التقنية التي ينتجها مجتمع ما في زمن ما ، بغرض إرسال المعلومات و البيانات و المعطيات "بكل أحجامها و أشكالها" ، بين جبهة مرسلة وجهة مستقبلية لذلك الإرسال.

---

[1]- عامر ابراهيم قنديلجي ، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات و الانترنت ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2010 ، ص 315.

[2]- عبد المالك ردمان الدناني :" تطوير تكنولوجيا الاتصال و عولمة المعلومات "، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، دون ط ، 2005، ص 15.

[3]- فيصل علي فرحان المخلافي:" المؤسسات الاعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات" ، بالمكتب الجامعي الحديث ، مصر 2005، ص 105.

فشأنها شأن تكنولوجيا المعلومات بين تحتية و شبكات مادية متداخلة و متكاملة ، لكنها تحتكم إلى عناصر رخوة و برمجيات عالية الدقة تمكن من التوصل بين أطراف الشبكة و تعمل على المرونة بين باعث الرسالة كلمة كانت أو صوتا أو صورة" ، و بين مستقبل لها الطرف الآخر.[1]

كما أن تكنولوجيا الاتصال هي كل ما ترتب على الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الالكتروني و التكنولوجيا السلكية و اللاسلكية و الالكترونيات الدقيقة و الوسائط المتعددة من أشكال جديدة لتكنولوجيا ذات قدرات فائقة على إنتاج المعلومات و جمعها و تخزينها و معالجتها و نشرها و استرجاعها بأسلوب يعتمد على النص الجماهيري و الشخصي معا.[2]

و يتجه بعض الباحثين المتخصصين إلى تحديد مفهوم التكنولوجيا الاتصالية وفقا لنظرة شمولية متكاملة ، متضمنة كلا من مصطلحات التكنولوجيا المعلومات ، المجتمع معا حيث يرون أنها وسيلة ضرورية لإنجاز المهام و تيسير تحقيق أهداف الحياة الإنسانية طبقا لقيم كل مجتمع و تلبية رغبات الأفراد ، هذا يعني أن تكنولوجيا الاتصال تتضمن جوانب ثقافية و تأثيرات مجتمعية و لا تقتصر فقط على الجانب التقني فهي جزء متكامل في مصفوفة اجتماعية أكبر.[3]

و من خلال تحليل التعريفات و المفاهيم السابقة لكل من تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصال يلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات لم تعد فقط تعني التكنولوجيا المستخدمة في نقل المادة من نقطة إلى أخرى أو عملية التوصيل فقط بل تعدت ذلك إلى المعالجة و الإنتاج و التشكيل للمعلومات التي نقوم بتوصيلها ، أما عن العلاقة بينهما و في هذا الصدد فرقت وثيقة "التعليم التفاعلي" استراتيجية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال للمدارس التي أصدرتها وزارة التعليم العالي في كوبا عام 1998 بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصال على النحو التالي :[4]

- **تكنولوجيا المعلومات** هي المصطلح المستخدم لوصف مفردات التجهيزات (المعدات) و برامج الكمبيوتر (البرمجيات) التي تسمح لنا بالنفاذ ، الاسترجاع ، التخزين ، التنظيم و التشكيل و العرض التقديمي للمعلومات بواسطة وسائل الكترونية و من أمثلتها الماسحات الضوئية، الحاسبات الالكترونية ، تجهيزات العرض و قواعد البيانات و برامج الجداول الالكترونية و الوسائط المتعددة.

---

[1]- يحي اليحياوي :" العرب و شبكات المعرفة" ، دار الطليعة للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان د.ت، ط1، ص 13.

[2]- حسن رضا النجار:" تكنولوجيا الاتصال، المفهوم و التطور"، أبحاث مؤتمر البحرين الإعلام الجديد ، تكنولوجيا جديدة لعالم جديد، جامعة البحرين ، 2009 ، ص 495.

[3]- أسماء حسين حافظ ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

[4]- محمود علم الدين :" تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و مستقبل صناعة الصحافة" ، مرجع سبق ذكره ، ص 138 ، 139.

- أما **تكنولوجيا الاتصال** فهي المصطلح المستخدم لوصف تجهيزات الاتصالات السلكية و اللاسلكية التي يمكن السعي إلى المعلومات من خلالها و النفاذ إليها عبرها و من أمثلتها الفاكسميل، المؤثرات التلفونية من بعد المودم ، الأنترنت .....
- في حين يرى الدكتور "نبيل علي" ، أن تكنولوجيا الاتصال هي رافد لتكنولوجيا المعلومات على أساس أن المادة الخام لتكنولوجيا المعلومات هي البيانات و المعلومات و المعارف و أداتها الأساسية بلا منازع هي الكمبيوتر و برمجياته التي تستهلك طاقته الحسابية في تحويل هذه المادة الخام إلى سلع و خدمات معلوماتية ، أما التوزيع فيتم من خلال التفاعل الفوري "Direct interaction" بين الإنسان و الآلة ، أو من خلال أساليب البث المباشر و غير المباشر، كما هي الحال في أجهزة الإعلام أو من خلال شبكات البيانات "Data Communication Network" التي تصل بين الكمبيوتر و آخر أو بينه و بين وحداته الطرفية "peripherals"[1] .
- بينما يرى بعض الباحثين و من بينهم "حمادة بسيوني" و "سعد لبيب" أن تكنولوجيا الاتصال و تكنولوجيا المعلومات هما وجهان لعملة واحدة على أساس أن ثورة تكنولوجيا الاتصال قد سارعت على التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات التي كانت نتيجة لتفجر المعلومات و تضاعف الإنتاج الفكري في مختلف المجالات و ظهور الحاجة إلى تحقيق أقصى سيطرة ممكنة على فيض المعلومات المتدفق.[2]
- و من جهة توصل الباحث "رايس" إلى أن تكنولوجيا المعلومات نتيجة تقارب أو تلاحم بين كل من التكنولوجيا المعلوماتية و تكنولوجيا الاتصال ، و قد حدث هذا الاندماج أو التقارب التكنولوجي نتيجة التطور الحاصل لكل عنصر من عناصر التكنولوجيا المعلوماتية ، من جهة و تكنولوجيا الاتصال من جهة أخرى ، و هذا ابتداء من الجيل الخامس للكمبيوتر.[3]

و في الواقع أن تعريف تكنولوجيا المعلومات ينطوي على معنى هذا التزاوج ، إذ ينص في إحدى صيغه على أنه : "اقتناء و اختزان المعلومات و تجهيزها في مختلف صورها و أوعية حفظها سواء كانت مطبوعة أو مصورة أو مسموعة أو مرئية أو ممغنطة أو معالجة بالليزر، و بثها باستخدام توليفة من المعلومات الالكترونية و وسائل أجهزة الاتصال عن بعد.[4]

1- نبيل علي :"العرب و عصر المعلومات" ، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب ، سلسلة عالم المعرفة (184) ، الكويت ، ص 41.

[2]- درويش شريف اللبان :" تكنولوجيا الاتصال ، المخاطر و التحديات و التأثيرات الاجتماعية"، القاهرة، الدار المصرية ، ط2، د.ت.ص 102.

[3]- مراد رايس ،:"مجتمع المعلومات ، أسسه و متطلباته المادية و البشرية "، مطبعة الرويغي ، الأغواط ، (الجزائر) ط1، 2008، ص 34.102 .35.

[4]- شريف درويش اللبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

و هكذا فإنه لا يمكن الفصل بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصال فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الاتصال فترابطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات ، و هو ما نلمسه واضحا في حياتنا اليومية من التواصل مثلا بالفاكس عبر شبكات الهاتف و في بعض الأحيان مرورا بشبكات أقمار الاتصالات و بذلك انتهى عهد استقلال نظم المعلومات عن نظم الاتصال و تطور كل منها و دخلنا عصرا جديدا للمعلومات و الاتصال يسمونه الآن، "communication" ، "computer" أين عرف ثورة هائلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات للعمل على السرعة في الحصول على المعلومات و نشرها بأقصى سرعة ممكنة .

و قد أسفر هذا التزاوج بين كل من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في "90" التسعينات عن ظهور ما يعرف حاليا بالاتصال متعدد الوسائط "multi media" الذي يركز على تطور الحاسبات ، و تستند الثورة التكنولوجية الاتصالية الراهنة على ركائز رئيسية عديدة تشمل الاتصالات السلكية و اللاسلكية التي تضم التلغراف ، الهاتف ، التلكس ، الطباعة عن بعد الراديو ، TV ، و أجهزة الاستشعار عن بعد و الأقمار الصناعية و الحاسبات الالكترونية و الألياف البصرية و أشعة الليزر ، و قد أسفر هذا التداخل عن ظهور ما يسمى بالطريق السريع للمعلومات : SUPER Highway information .[1]

و عليه يمكن القول أنه لم يعد من الممكن اليوم ، لا سيما في ظل ما تشهده نظم الاتصال و نظم المعلومات من تطورات متسارعة و مذهلة ، التفريق بين المجالين و هذا ما أدى إلى بروز مصطلح شاع استعماله عبر العالم و هو مصطلح "التكنولوجيا"

مفهوم الوثائق الإلكترونية:

الوثيقة document[2] ، هي مكتوب يحوي معلومة أو معلومات بصرف النظر عن طريقة أو خصائص التسجيل أو القيد[3].

و الوثيقة الالكترونية : (تعريف من كندا) ، عبارة عن معطيات متوافرة على وعاء ممغنط أو غيره، بحسب القواعد التي تؤمن التخزين ، العرض ، المعالجة ، طباعة ، نسخ و نقل أو بث المعلومات[4].

---

[1]- عبد الأمير مويت الفيصل :" الصحافة الالكترونية في الوطن العربي" ، عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1، 2006 ، ص 18.

[2]- جمال بركات ، قاموس المصطلحات الدبلوماسية ، انجليزي – عربي مع مسرج عربي –انجليزي ، مكتبة لبنان ، لبنان ، 1999 ، ص 77.

[3]- محمد خير ، عزات كساب :" متطلبات نجاح نظام الإدارة الالكترونية في الهيئة العامة للتأمين و المعاشات "، فلسطين ، رسالة ماجستير ، في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 ، ص 20.

[4]- حسانة محي الدين :"خصائص و أشكال الوثيقة الرقمية" – الأرشيف و الأرشفة الالكترونية ، بتاريخ 2015/12/27 بتوقيت 20.35 ،
http://master[2] –libraryandinformationsciences – blogspot.com/2013/04/blog-post-5567.html.

و قد عرف الاتحاد الدولي للأرشيف ICA ، الوثائق الرقمية بأنها أية معلومة مسجلة تم إنتاجها أو تسليمها عبر أجهزة الحاسب الآلي، و استكمال أو تنفيذ نشاط فردي أو جماعي ، و لكي تكون الوثيقة الرقمية وثيقة رسمية ، لابد و أن يتوفر بها ثلاثة عناصر هي : المحتوى ، البنية و السياق[1].

و من هما ظهر مصطلح الحكومة الإلكترونية التي حسب بعض الباحثين ، فإنه يمكن تعريف الحكومة الالكترونية بأنها " قدرة الأجهزة الحكومية على تبادل المعلومات فيما بينها من جهة ، و تقديم الخدمات للمواطنين و القطاع العام من جهة أخرى، و ذلك بسرعة و تكلفة منخفضة عبر شبكات الأنترنت، مع ضمان سرية و أمن المعلومات المتناقلة في أي وقت و أي مكان"[2].

حيث يتم تبادل المعلومات عن طريق توفر **بنى تحتية** infrastructure و تشمل النظم الأساسية و الخدمات الضرورية لبلد أو منظمة للسير بالسياسة[3].

بالإضافة إلى **قاعدة البيانات :data base و التي تشكل** مجموعة من البيانات المنظمة، التي يمكن الوصول إلى محتوياتها و إدارتها، و تحديثها، بسهولة، و هي أيضا و هي مجموعة من التسجيلات أو القيود (records) يشار إليها باسم الملف (file) و تتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد أو أكثر ، و يسميها البعض قاعدة المعلومات مجازا[4].

---

[1]- أشرف عبد المحسن الشريف :"الإدارة الحديثة للوثائق التاريخية المعايير و الإجراءات "، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2011 ، ص 242.

[2]- محمود صدام جبر:" الموجة الالكترونية القادمة ، الحكومة الالكترونية" ، مجلة الإداري ، مسقط ، العدد 91 ، ديسمبر 2002 ، ص 21.

[3]- oxforf advanced learners dictionary , 7th edition , oxford university press,p 797.

[4]- عامر ابراهيم قنديلجي ، مرجع سابق ، ص 179.

الدراســـات السـابقـــة

الدراسات السابقة :

1. **دراسة بعنوان: "دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر 2013-2017 " (دراسة حالة بلدية مخاطرية ولاية عين الدفلى) من إعداد بن يوسف مصطفى.**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على عمليات التنمية المحلية بالجزائر التي يتجلى دورها في التقليل من كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بالقضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد ومحاولة تقريب الإدارة من المواطن ،وقد تم تناولت الدراسة فصلين الفصل الأول تم التطرق فيه إلى الأطر المفهمية لكل من الرقمنة الإدارية الخدمة العمومية والتنمية المحلية،أما الفصل الثاني فتناول انعكاسات الرقمنة الإدارية على التنمية المحلية ببلدية المخاطرية وأثرها على تحسين الخدمة العمومية بالبلدية وذلك من خلال إجراء مقابلات مع السلطات المحلية ، وعلى رأسهم رئيس المجلس الشعبي البلدي ،السيد الأمين العام وعدة موظفين، وفي الأخير تم التوصل إلى أن الرقمنة الإدارية ساهمت في تحسين الخدمة العمومية مقارنة بالسابق و يتجلى ذالك من خلال توفير الوقت

والجهد في مختلف المعاملات الإدارية مع المواطنين، كما ساهمت في تحسين مهارات الموظفين و هم ما تم استخلاصه على مستوى بلدية المخاطرية من تطور كبير مقارنة بالسابق، خاصة على مستوى مصالحة التنظيم والشؤون العامة ،مصلحة الحالة المدنية، و على رغم من كل هذا إلا أن البلدية مازالت تعاني من عدة معوقات تؤثر على التطور الكبير لهذه العملية، فهي لا تمتلك موقع الكتروني على شبكة الانترنت لتسهيل عملية الاتصال وفك العزلة بين المسؤول المحلي والمواطن، فالتكنولوجيا الرقمية لا حدود لها و هي في تطور باستمرار والإدارة المحلية يجب أن تساير هذا التطور وتستفيد منه إلى أبعد حد ممكن.

و تم التوصل إلى هذه النتائج من خلال طرح التساؤل العام التالي:
إلى أي مدى ساهمت الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية ؟وماهي انعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر؟

إندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل ساهمت الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية؟
2. هل ساهمت الرقمنة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية ببلدية المخاطرية ؟

فرضيات الدراسة:

ساهمت الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية.

ساهمت الرقمنة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية ببلدية المخاطرية.

الإطار المكاني : تم اختيار بلدية المخاطرية كنموذج لمحاولة دراسة ما تشهده إدارة البلدية من تجسيد لتكنولوجيا الرقمنة ودورها في تحسين الأداء والخدمات الإدارية وأثرها على تحقيق التنمية المحلية بالبلدية في مختلف المجالات.

الاطار الزماني :لم تتقيد الدراسة بفترة زمنية محددة غير أن البحث حصر الدراسة بداية من إدخال الرقمنة على مستوى بلدية المخاطرية والى غاية سنة 2017 ومعرفة أهم التغيرات التي حدثت على مستوى البلدية.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج التحليلي كطريقة عملية للوصف والتحليل عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها، انطلاقا من معطيات ومبادئ قانونية يمكن البرهنة على صحتها وتلك التي لها صلة بالموضوع، بالإضافة إلى القيام بدراسة ميدانية على مستوى البلدية والتعرف على نظام الرقمنة بها و أثرها على تحسين الخدمة العمومية وتحقيق التنمية المحلية بالبلدية.

كما تم استخدام تقنية المقابلة التي تعتبر أسلوب أساسي من أساليب جمع البيانات حيث تم توظيفها من اجل معرفة مدى تجسيد آليات الرقمنة وفعاليتها وما هي الصعوبات التي تواجه تفعيلها وجمع البيانات حول الرقمنة الإدارية ببلدية المخاطرية.

2. دراسة بعنوان:" دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية : تخصص الديمقراطية و الرشادة.

من إعداد:عاشور عبد الكريم سنة 2010/2009

ملخص الدراسة :

إشكالية هذه الدراسة كانت حول مدى اعتبار الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية ؟ و يتفرع عن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية يمكن إجمالها في الآتي :

ما مفهوم الإدارة الالكترونية ؟

ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

كيف يؤثر تطبيق الإدارة الالكترونية على نموذج الخدمة العمومية ؟

ما هي توجهات تطبيق الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية ؟

وكيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة ؟

ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر ؟

وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية ؟.

فرضيات الدراسة:

قدمت هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن إيجازها في الآتي:

- الفرضية الأولى : التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية) في ترشيد الخدمة العمومية.

- الفرضية الثانية : تحسين مستوى الاستجابة ، والفعالية ، والتراهة ، في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية .

- الفرضية الثالثة : نجاح الخدمة العامة الالكترونية في النموذج الأمريكي ، يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية والسياسية ، ووضوح الرؤية الإستراتيجية للإدارة العامة الالكترونية.

- الفرضية الرابعة : عرفت الخدمات العامة الالكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية، بسب ضعف مؤشر الجاهزية الالكترونية.

نتائج الدراسة :

ما أمكن استنتاجه من تأثير الإدارة الإلكترونية على واقع الخدمات العامة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية فهو يكمن في تحسين مستوى تلك الخدمات ، حيث أصبح بإمكان المواطنين طلب الحصول على الخدمة بشكل متواصل ، دون انتظار والتي وفرت على المواطن الأمريكي عناء التنقل لطلب الخدمات من المؤسسات الحكومية ، وخلقت نوعا من الفعالية في إيصال المعلومات والخدمات للعملاء حيث يحظى النموذج الأمريكي للإدارة الالكترونية بدعم كلي من القيادة السياسية ، ووعي جماهيري ، له من الفرص أن يحقق الأفضل ويحسن من هذا النموذج باستمرار. حيث أصبح يهتم بالأمن القومي الالكتروني ، وهو بذلك يقدم تكاملا منطقيا ، بين مستوى التخطيط والتنفيذ للبرامج الالكترونية ، انطلاقا من تركيزه على خدمة المواطن وفق مبدأ المواطن أولا ، إذ يغلب على تطبيقات الخدمات العامة الالكترونية الأمريكية معاملات ، مثل تجديد الرخص ، تسجيل السيارات ، تسديد الضرائب، الغرامات وبالتالي يكون الأفراد في مأمن عن الهجمات الالكترونية ، التي تستهدف انتحال الشخصية والمساس بهوية المواطنين إضافة إلى شمولية مشروع إدارة الحكومة الالكترونية الأمريكية، الذي قدم نموذجا راقيا فيما يتعلق بوضوح الإستراتيجية الالكترونية ، وتركيزه على تقديم الخدمات العمومية كأولوية ، وهذا ما تظهره أنماط الخدمة المقدمة وفق هذا النموذج التي تمحورت حول النهوض بالقطاع الخدمي الحكومي ، وإعادة الاختراع للخدمات الحكومية من خلال آلية الإدارة الالكترونية .

مقابل ذلك توجهت التجربة الجزائرية في مجال الخدمات العمومية الالكترونية ، لتمثل نقطة تحول هامة في وظائف المنظمات العامة ، خاصة مع ارتفاع عدد طالبي الخدمات في المدن ذات الكثافة السكانية ، وبذلك لم تعد هناك حاجة كي يتم التنقل إلى مكان تواجد الخدمة ، بما يوفر على المواطن الجزائري الجهد، والوقت واختزال المسافات أثناء طلب الخدمة .

غير أن ضعف الجاهزية الالكترونية في الجزائر أدى إلى عرقلة الخدمات العامة الالكترونية ، والتي أعادت مشكلة الطابور من جديد في مؤسسات الخدمة العمومية مثل مشكل خروج الشباك الالكتروني عن الخدمة ساعات طويلة ، وضعف التجاوب مع مفهوم الخدمة الالكترونية بسب نقص الوعي الجماهيري وقلة الثقافة الالكترونية.

بالتالي فالتجربة الجزائرية في نموذج الإدارة الالكترونية قد مثلت إرهاصات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الالكترونية ، وهي بحاجة إلى تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل أكثر في مؤسسات الخدمة العمومية ، ودعم مجتمع المعلومات بما يخلق مسارات هامة وحقيقة ترتقي بترشيد الخدمة العمومية.

أما فيما يتعلق بالنتائج المستخلصة من هذا البحث فتتلخص في جملة من النقاط يتم ذكرها في الآتي:

- ✓ تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية ، من خلال آليات المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

- ✓ الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية ، والتحول للروابط الافتراضية ، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية .
- ✓ تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية ، وتتجلى معاييرها في القيم التالية : التواصل الآني ، الشفافية ، الديمومة و الاستمرارية ، الاستجابة ، السرعة وربح الوقت ، الدقة في تحديد المهام .
- ✓ تتطلب الإدارة الالكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية، وخاصة أثناء التنفيذ لمشاريع الخدمة العمومية الالكترونية، لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطي ، من شأنه أن يجعل الإدارة الالكترونية تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية ، إذا لم يكن هناك تجاوب للعاملين بأجهزة الخدمة العمومية، مع المستجدات التي تفرزها الخدمات الالكترونية.
- ✓ نجحت تجربة الخدمة العامة الالكترونية في أمريكا انطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وارتفاع نسبة مستخدمي الإنترنت في المجتمع إلى 65 % ونمو مجتمع المعلومات والإتاحة المثلى لأجهزة الإعلام الآلي 70% من الأسر الأمريكية تمتلك حاسوب في المنازلب عرف نموذج الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تطورات مرحلية دفعت نحو الارتقاء بخدمة الأفراد والوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية ، والتي كانت نتيجة لوضوح الرؤية الفلسفية لمبادرة الإدارة الالكترونية ، وتركيزها على هدف رئيسي يتمثل في استهداف الجمهور العام أثناء إيصال الخدمات .
- ✓ على الرغم من توافر معظم المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية ، يبقى النموذج الأمريكي يعاني من مشاكل التحول للإدارة الالكترونية ، وفي مقدمتها مخاطر الأمن الالكتروني وما يطرحه من إشكالات على مستويات عديدة .
- ✓ يسجل فقدان الجزائر إلى بيئة الكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الالكترونية 2013 ، وهو ما يدعو إلى ضرورة النظر فيما خطط ، وفيما سينفذ (النظر في الإمكانات مقارنة بالمخططات) إضافة إلى أن مخططات وببرامج التحول الالكتروني في الجزائر يغلب عليها طابع التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى 2013 ، وهو ما لا يخدم مسار الخدمة العامة الالكترونية في الوقت الحالي ، خاصة أمام الافتقار إلى نظام وطني يضع الخطط ، ويتولى مهام المتابعة والتنفيذ والتنسيق مع جل الجهات المعنية .
- ✓ يعترض الخدمة الالكترونية في الجزائر مشكل الأمية الالكترونية ، التي تكاد تمس جل فئات المجتمع إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، الأمر الذي شكل

محدودية لواقع الجاهزية الالكترونية، وأضعف مردود المحتوى الرقمي ، مما يطرح ضرورة الاهتمام بمشكل الأمية التقنية ، ودعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف مستويات ، وأطوار الدراسة ، بدف خلق مجتمع معلومات قادر على التواصل والتفاعل مع التقنية الحديثة .

- ✓ ضعف درجة الوصول الى شبكة المعلومات العالمية ، في ظل غياب عوامل تشجيعية أمام المواطنين- كالتخفيض من سعر استخدام الانترنت.
- ✓ هي عوامل لا تشجع على نجاح ترشيد الخدمات العمومية في الجزائر.
- ✓ تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملات الإلكترونية ولحماية المتعاملين عبر الشبكات الالكترونية،خاصة الخدمات المالية بمؤسسة بريد الجزائر .
- ✓ تتميز بعض الخدمات الالكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الالكترونية ، إضافة إلى بطء أو غياب تسريع تطبيقات الخدمات الالكترونية في مجال الحالة المدنية ، خاصة و أنها تمثل أكبر جهاز خدمة عمومية يرتاده المواطن الجزائري بشكل مستمر ويستقبل أعددا كثيرة من طالبي الخدمات .
- ✓ عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الالكترونية العمومية ، تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية ، و الاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول ، مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول .
- ✓ تهدف ترقية الخدمات الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر، تقتضي الحاجة توسيع نطاق الخدمات بنشر الموزعات الآلية للأوراق النقدية بشكل لامركزي (تضمين كل قطاع بموزع آلي (بهدف تسهيل العمليات ، وتفاديا لمشاكل الازدحام).
- ✓ إحداث تقدم نوعي في مجال التعليم الإلكتروني في الجامعات الجزائرية ، يتطلب النهوض بمفهوم التعليم المتزامن القائم على الاتصال المباشر ، وتقديم الدروس الإفتراضية على الشبكة ، وعدم الاقتصار على إتاحة عمليات التسجيل الأولية فقط على شبكة الإنترنت أما النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة فتنطلق من أن الإدارة الالكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الالكترونية ، بما يحقق التراهة ، المحاسبة ، المساءلة ، الرقابة ، سرعة الاستجابة ، في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين ، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية و يقربها من المواطن ، غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر ، تبعا لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

3. **دراسة بعنوان: "دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد"،** دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن

أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية تخصص الديمقراطية و الرشادة من إعداد سويقات عبد الرزاق **2019/2018.**

حيث تناولت إشكالية الدراسة مكانة البعد السياسي الصدارة للحكم الراشد باعتبار هذا الأخير يرتبط أساسا بعمليات سياسية متعددة من عقلانية صنع القرار وتوسيع الأطراف المشاركة فيه إلى توفير البيئة السياسية الملائمة، وبحكم العلاقة الوطيدة بين الإدارة المحلية والنظام السياسي القائم في الدولة من حيث جدية التوجه الديمقراطي وتمكين المواطنين من المشاركة في صنع القرار على المستوى المحلي وتحسين الخدمات العمومية، تم طرح التساؤل الرئيسي حول مدى مساهمة رقمنة الإدارة المحلية في ترشيد الحكم في الجزائر والأردن؟

و تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- ما مفهوم الحكومة الالكترونية؟
- ما مفهوم الحكم الراشد؟
- ماهي التطورات التي شهدها نظام الإدارة المحلية في كل من الجزائر والأردن؟
- ما هي مشاريع الحكومة الإلكترونية في الجزائر والأردن؟
- ماهي انعكاسات رقمنة الإدارة المحلية على طبيعة الحكم في الجزائر والأردن ؟

تناول هذا الموضوع دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد من خلال إجراء دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن، زمانا ومكانا.

المجال الزماني: بالتحديد الفترة 1989 -2018

المجال المكاني: تطرق الباحث ضمن هذه الدراسة إلى دراسة موضوع دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد، بالجزائر و بالأردن كذلك، خاصة بعد التعددية الحزبية ومختلف الإصلاحات التي عرفها النظام السياسي في البلدين.

فرضيات الدراسة : للإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى : تأسيس الحكم الراشد مرتبط بتوظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من طرف الإدارة المحلية.

- الفرضية الثانية : تأسيس الحكم الراشد مرتبط بتطوير الخدمات الإلكترونية المحلية.

-الفرضية الثالثة : تحقيق الحكم الراشد مرتبط بتطوير البنية التحتية و التشريعية لقطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بالدولة .

منهج الدراسة: استعانت الدراسة بمجموعة من المناهج الكيفية والكمية والمقاربات المنهجية والأدوات البحثية التالية:

- المنهج المقارن و استعانت الدراسة بهذا المنهج في تحليل واقع رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر والأردن وكذالك التأثيرات السياسية لرقمنة الادارة المحلية في كلا البلدين.

- المنهج الوصفي التحليلي : الذي تم الاعتماد عليه في جمع المعلومات حول الظاهرة محل البحث مع تحديد خصائص وملامح النظام السياسي في كل مرحلة من مراحل الحكم.

- المنهج التاريخي: حيث استدعت الدراسة الاستعانة بالمنهج التاريخي باعتباره يقدم تصورا للظروف والمحيط الذي يتحكم في ميلاد الظواهر أو اندثارها على اعتبار أن الدراسة تناولت النظام السياسي في الجزائر وفي الأردن في فترتي الأحادية والتعددية،

- منهج تحليل المضمون: الذي يقوم على وصف منظم ودقيق لمحتوى نصوص مكتوبة، ولقد استعملنا هذا المنهج في دراستنا لمختلف التشريعات والقوانين الجزائرية والأردنية التي تتعلق بتكنولوجيا الاتصال.

- المناهج الكمية: تتمثل في المنهج الإحصائي وذلك بإسقاط مختلف المعطيات الرقمية المتعلقة برقمنة الادارة المحلية على مختلف الظواهر ذات الأبعاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية في الجزائر وفي الأردن.

نتائج الدراسة :

عزوف المواطنون عن الحضور في مداولات المجالس المحلية المنتخبة و المشاركة في مناقشة القضايا و المشاكل، و المساهمة في إيجاد الحلول لها على المستوى المحلي، بسبب فقدان الثقة في ممثليهم المنتخبين ولعدم وجود آليات عملية تحفز عمليات التشارك والمساهمة.

- تقوم أدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر و الأردن، بدور مهم في مجال نقل المعلومات و تبادل الأفكار بين المواطنين، إذ أصبحت فضاء للحوار والنقاش بشأن مختلف القضايا المجتمعية و السياسية، كما أصبح لهؤلاء المواطنين، باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، دور مؤثر في ممارسة الضغط على الحكومة وصناع القرار السياسي.و هنا تبرز الحاجة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات .

و الاتصالات من طرف الإدارة المحلية في البلدين،من أجل إتاحة المعلومات الكافية للمواطنين و استشارتهم بشأن مختلف القضايا المحلية ، و من ثم تمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار المحلي حيث تبذل الجزائر و الأردن جهود كبيرة منذ سنوات من أجل توفير البنية التحتية للحكومة الالكترونية، لكن عدم استكمال البرامج الكبرى مثل، تعميم التدفق السريع و توفير الحماية القانونية و الإطار التشريعي التنظيمي، و توفير الإطارات المِؤهلة لتنفيذ المشروع، كلها عوامل أدت إلى عدم نجاح مخطط الحكومة الإلكترونية في الجزائر و الأردن في الآجال المحددة له.

- تقدم الإدارة المحلية و العديد من المؤسسات العمومية المحلية في الجزائر و الأردن بعض الخدمات الالكترونية، لكنها تبقى غير كافية في نظر المواطن و قطاع الأعمال.
- يتوقف نجاح مشروع رقمنة الإدارة المحلية و تقديم الخدمات الإلكترونية بتحسيس المجتمع المحلي و هذا من خلال حملات التوعية و الدعاية، و يلاحظ قصور شديد في هذا المجال بالجزائر خاصة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها، يتبين أن أغلبها تناول دور و أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال سواء في الجزائر أو الخارج في نقل المعلومات و تبادل الأفكار بين الأفراد و الحكومات، كما تناولت مشروع الرقمنة بصفة عامة و الذي يحضى بأهميته الإستراتيجية باعتبار رقمنة الخدمات أدى إلى تقليل الأعمال الورقية و سمح بالحصول على خدمات متعددة بسرعة أكبر ، دون بذل مجهود للتحرك. من ناحية أخرى فإن الإدارة الإلكترونية تعتبر آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية بصفة عامة، كما أن التحول نحو الإدارة الالكترونية يعد نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية) في ترشيد الخدمة العمومية.

و بالحديث عن النموذج الأمريكي فإن نجاح الخدمة العمومية الالكترونية راجع إلى توفر المتطلبات الإدارية و السياسية، ووضوح الرؤية الإستراتيجية للإدارة العامة الإلكترونية.

كما أن الدراسات السابقة التي تم تناولها لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة كونها تناولت متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بصفة عامة، توجهات تطبيق هذا النوع من الإدارة، مستوى تطور الخدمات بعد تطبيق الإدارة الالكترونية لترشيد الخدمة العمومية.

بناءا على ما سبق، يمكن القول أن الدراسة الحالية استفادت من المراجع و أدبيات الدراسة المستخدمة في الدراسات السابقة بالإضافة إلى الاستفادة من طرق، مناهج الدراسة و كذا أدوات جمع البيانات و الطرق التحليلية و الإحصائية المستخدمة.

كما ستحاول الدراسة الحالية الاستفادة من الدراسات السابقة للإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و المتعلق بـ: تحديد مساهمة الاتصال في التحول نحو الادارة الالكترونية لتدعيم الحاكمية – دراسة ميدانية ببلدية عنابة- بمصلحة الحالة المدنية (المصلحة البيومترية).

الفصل الأول:
الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

لم تشهد البشريــة تغيــرات في نمط الاتصال و التبـــادل، بالعمـــق و الشمول و السرعة، مثلما تشهده الآن منذ دخول التكنولوجيا الحديثة للاتصالات و المعلومات في كل قطاعات المجتمع[1]. و قد أتاحت التكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصال فرصا جديدة لجميع أفراد المجتمع ، فغيرت نمط تبادل المعلومات و أسلوبه و كيفية اتصال بعضهم ببعض أولا ، و أصبحت تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات جزءا لا يتجزأ من البناء التنظيمي في المؤسسات و المنظمات.

و غدت تشكل عنصرا ضروريا للتميز، و أداة فعالة لتحديد صورة المنظمة ثانيا، من خلال انتهاج التنظيمات سياسات جديدة تكون موجهة للجمهور لتشبع حاجاتهم و رغباتهم.

و تقتضي إعادة بناء العلاقة بين المنظمة و الجمهور، سواء الداخلي أو الخارجي ، توفير الخدمات بطرائق و أساليب تتناسب و تطورات العصر، و تعد شبكة الإنترنت من أهم التطورات في المجال المعرفي و المعلوماتي، حيث أثرت في كيفية ممارسة المهمات الإدارية و التنظيمية سواء على المستوى الحكومي أو على مستوى الإدارة الإقليمية.

أكبر أشكال الاتصال الحديثة تأثيرا في الأفراد و المنظمات، و هذا مكن ممارسي العلاقات العامة من تقوية العلاقات و الاتصالات و تنمية صورة المنظمة و تعزيزها، و تحويل الأشكال القديمة لأساليب ممارسة الخدمات للمرفق العام إلى أساليب متطورة تخدم المنظمة و جمهورها الداخلي و جمهورها الخارجي.

المبحث الأول: أهمية الاتصال و التطور التكنولوجي لأداء خدمة عمومية رشيدة

1. مستويات الاتصال:

[1]- رأفت رضوان:" عالم التجارة الالكترونية" ،القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1999، ص 4.

يعد موضوع الاتصال من أكثر الموضوعات تداولا بين مختلف التخصصات العلمية ، فهو حلقة وصل بين المجالات العلمية المختلفة كما يعد الاتصال وظيفة إدارية، فهو يتصل بطبيعة العمل الإداري، من حيث التخطيط و التنظيم و التنسيق و التوجيه و الرقابة ، يضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

و يمكننا تقسيم الاتصال من حيث مستواه إلى أربعة مستويات رئيسية الآتية:

- ✓ **الاتصال الذاتي Intra Personal Communication :** و هو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد نفسه، و يتضمن الأفكار و المشاعر و الطريقة التي ينظر بها إلى نفسه، و لأنه يتمركز داخل الذات ، فإن الفرد يصبح هو المرسل و المستقبل الأوحد ، و يتوافر في الاتصال الذاتي التغذية العكسية[1].
- ✓ **الاتصال بين الأشخاص Personal Communication :** و هو أكثر أنماط الاتصال الظاهر حدوثا ، و يسمى أحيانا الاتصال المباشر direct communication و أحيانا الاتصال وجها لوجه face to face communication ، و يمتاز بأنه يحدث في منطقة جغرافية محددة و يستطيع القائم بالاتصال فيه أن يحصل على رجع الصدى المباشر و الفوري، و على ضوئه يحدث التقويم لمدى التأثير الذي أحدثته الرسالة في الملتقي[2].
- ✓ **الإتصال المؤسسي Institutional Communication:** و هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة التي يعمل فيها عدد من الأفراد، و يكون الاتصال صاعدا حال اتصال الأفراد في المستويات القاعدية بالأفراد في المستويات العليا، و يكون هابطا حال اتصال قيادات المؤسسة في المستويات الوظيفية العليا بالعاملين في المستويات الوظيفية الدنيا[3].
- ✓ **الاتصال الجماهيري Mass Communication :** هو عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية ، و يتميز بقدرته على ايصال الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات و المستويات، و لأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة بسرعة و في اللحظة نفسها و القدرة على خلق رأي عام[4].

---

[1] : أنظر -S.Hybels et L.R. Weaver, Communication Effectively (USA : McGraw-Hill companies, 2004) , P 18.

[2]- علي محمد شمو:" الاتصال الدولي و التكنولوجيا الحديثة : الانترنت – القمر الصوتي الرقمي – الملتيميديا " الاسكندرية ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، 2002 ، ص 49.

[3]- حسني محمد نصر:" مقدمة في الاتصال الجماهيري ، المدخل و الوسائل، الكويت : مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، 2001) ، ص 23.

[4]- صالح أبو أصبع :" الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة "، مرجع سابق ، ص 19.

و تعد عملية الاتصال الجماهيري أحادية الاتجاه، أي تتجه من المصدر إلى المتلقي ، فالرسالة ترسل من المصدر إلى الجمهور المتلقي بشكل مكثف أحاديا[1]، و مع وجود وسيط تكنولوجي في عملية الاتصال الجماهيري، ينجم عنه توسيع نطاق المسافة بين المرسل و المتلقي، كما يتيح للأخير فرصة الاحتكاك و التفاعل بينه و بين الآخرين[2].

و قد استفادت إدارات العلاقات العامة في المنظمات الحديثة من ثورة الاتصالات و المعلومات بصورة ملموسة ، حيث ساعدها ذلك على التطوير و التنويع في برامجها التي تقدمها عادة على مستوى المنظمة داخليا و على مستوى جمهور المنظمة في الخارج، كما استفادت من التسهيلات التي أصبح يتمتع بها الجمهور في مجال الاتصالات ، و امتلاكهم معظم هذه الوسائل ، و هذا خلق فرصة للتواصل و إياهم أينما كانوا[3].

2. **تطور تكنولوجيا الاتصال و المعلومات و سماتها :**

يشير تاريخ تقدم تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات في عالمنا المعاصر إلى أن القرن العشرين قد اتسم بتحولات شاملة في المجالات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و العلمية، و خاصة في العقود الثلاثة الأخيرة منه ، حيث ركزت فيها التطورات السريعة و المتلاحقة ، من خلال الابتكارات و التطبيقات التكنولوجية الجديدة في كل المجالات المؤثرة في نواحي الحياة المختلفة[4].

و يعد التبادل الاتصالي جزئية مهمة بالنسبة إلى وسائل الاتصال الحديثة، فمن أجل وصول ظاهرة علاقات اتصالية تبادلية إلى مستوى اتصال حقيقي يجب أن تتميز هذه الظاهرة بخصائص عدة، من أهمها: أن تمتلك شكلا مفتوحا للتبادل الثنائي الاتجاه أو التعددي الاتجاهات ، و أن تتمتع بإمكانية قلب الأدوار بين المرسل و المتلقي ، و أن تثمن النشاط التشاركي للمتلقي[5].

و تعني التكنولوجيا من منظور اتصالي مجموعة التقنيات أو الوسائل أو الأدوات أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون، أو المحتوى الذي يراد ايصاله من خلال عملية الاتصال (الشخصي، أو الجمعي ، أو الجماهيري)، و التي يتم بواسطتها جمع البيانات و المعلومات المسموعة أو المكتوبة أو المطبوعة أو الرقمية (من خلال الحاسبات الإلكترونية) ، ثم تخزين هذه البيانات و

---

[1]- عبد الله الطويرقي :"علم الاتصال المعاصر ،الرياض "، مكتبة العبيكان ، 1997 ، ص 224.

[2]- المرجع السابق ، ص 26.

[3]- عبد المعطي محمد عساف و محمد فالح صالح :" أسس العلاقات العامة"، مرجع سابق ، ص 87.

[4]- نبيل فؤاد :" التكنولوجية و حروب القرن 21 بين الواقع و الخيال"، أبو ظبي : مركز زايد للتنسيق و المتابعة ، 2003) ، ص 11.

[5]- فريال مهنا:" علوم الاتصال و المجتمعات المعرفية "، دمشق : دار الفكر ، 2002 ، ص 115-116.

المعلومات و استرجاعها في الوقت المناسب، ثم نشر هذه المواد أو المضامين أو تبادلها و قد تكون تلك التقنيات يدوية أو آلية أو إلكترونية ، بحسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال[1].

و من منطلق إدراكنا أهمية دراسة تكنولوجيا الاتصال في نقل المعارف و المعلومات بين الأفراد و المجتمعات، و تأثيرها في نشاط المنظمات بمختلف نشاطاتها و خدماتها، يمكن **تحديد مفهوم تكنولوجيا الاتصال** في أنه الوسيط المستخدم في تبادل المعلومات و الأفكار، و نقلها بين الأفراد و المنظمات في المجتمع.

و يشير مفهوم تكنولوجيا المعلومات إلى تطبيقات المعرفة العلمية و التقنية في معالجة المعلومات، من حيث الإنتاج، و الصيانة، و التخزين، و الاسترجاع بالطرائق الآلية[2]. و يقوم مفهوم تكنولوجيا المعلومات على تضافر ثلاثة مجالات علمية هي : الالكترونيات الدقيقة Micro-electronics و الاتصالات Communication و الحاسبات الإلكترونية (الكمبيوترات) Computers، و إذا كانت التكنولوجيا قد مهدت في القرون السابقة لتطوير الآلة من أجل قيامها – أي الآلة – بالأعمال الميكانيكية لتطوير الإنتاج ، فإن التكنولوجيا في العصر الحديث قد طورت الآلة للقيام بالعمليات الذهنية . و هذا لا يتطلب حفظ المعلومات و نقلها فحسب، بل معالجتها أيضا، لتصبح قابلة لحل الكثير من المشكلات. و من هنا كان التلاقي بين تكنولوجيا الحاسبات الالكترونية و تكنولوجيا الاتصالات لفتح المجال أمام تكنولوجيا المعلومات[3].

و قد تميز عصر تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات بنمو متزايد في عدد وسائل البث و الاستقبال السريعة ، و تنوعها ، و تعدد أشكالها ، و قد بدا ذلك في ثلاثة اتجاهات أساسية هي[4] : تطوير تكنولوجيا الاتصالات المسموعة و المرئية و المطبوعة ، و نتج من هذا الاتجاه أساليب اتصال جديدة لها انعكاساتها الذاتية ، فضلا عن انعكاساتها على الأساليب و الوسائل التقليدية ، و هي على وجه التحديد : الأقمار الصناعية و الكابلات الضوئية و الصوتية و الفيديو .

و الاتجاه الثاني، تطوير مجال المعلومات، على أساسين: **أولهما** يتصل بالتطورات في تكنولوجيا المعلومات التي ارتبطت بظهور الكمبيوتر خلال السبعينات من القرن العشرين، و **ثانيهما** يتصل بالتطورات في تكنولوجيا الاتصال عن بعد، باستخدام الأقمار الصناعية.

---

[1]- بطرس الحلاق: "تأثير تكنولوجيا الاتصالات الحديثة على الجوانب التنظيمية في المؤسسات الإعلامية "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، 1999 ، ص 84.

[2]- سالم محد السالم:" التكنولوجيا المعاصرة و وسائل نقلها إلينا في منطقة الخليج العربي "، عجمان ، الإمارات العربية المتحدة : مزون للإخراج الفني ، 1993) ، ص 148.

[3]- حمدي محمد شعبان : "تكنولوجيا المعلومات و دورها في تفعيل البحث العلمي الأمني " ، مجلة الأمن العام (القاهرة) ، العدد 174 (تموز/ يوليو 2001) ، ص 45.

[4]- محمد البادي: "ثورة تكنولوجيا الاتصالات و مشكلة الجماهير في العلاقات العامة "، مجلة الدراسات الإعلامية، القاهرة ، العدد 66 (كانون الثاني / يناير – آذار / مارس 1992) ، ص 62-63.

أما الاتجاه الثالث ، فكان تطوير شبكات الاتصال باستفادتها من ثورة تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، حيث زاد ايصال المعلومات كما و كيفا ، و تم تحويل هذه الشبكات إلى شبكات اتصال منظمة.

و بناء على ما سبق، نرى أنه لا يمكن الفصل بين تكنولوجيا الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات، فقد جمع بينهما النظام الرقمي، و وفقا لذلك دخل العالم في عهد المعلومات و الاتصال و هو ما يطلق عليه الآن computer and communication, COM-Com)[1] .

و يعد الانتشار الواسع لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة، و تبادل المعلومات من أهم سمات المجتمعات المعاصرة، فهو الذي أدى إلى إجماع بين خبراء المعلومات أن مثل هذا الاتجاه سيؤدي إلى ألفية ثالثة ، تعتمد بصورة كلية على الإنتاج و العرض لمنتجات و خدمات معلوماتية[2].

و هناك مجموعة من السمات و الخصائص التي تميز بها تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، و سنتناول كل واحدة منها منفردة، إلى جانب إسهامات هذه التكنولوجيا في خدمات المؤسسات الحكومية.

فالسمات و الخصائص التي تتميز بها تكنولوجيا الاتصالات هي:

- ✓ **التفاعلية Interactivity :** تطلق هذه السمة على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الاتصال تأثير في أدوار الآخرين و في استطاعتهم تبادلها، و هي تفاعلية ، لأن الفرد يستطيع أن يقوم بأعمال اتصالية ، و يطلق على القائمين بالاتصال لفظ مشاركين بدلا من مصادر، و بذلك دخلت مصطلحات جديدة في عملية الاتصال ، مثل : الممارسة الثنائية ، و التبادل و التحكم و المشاركة[3].
- ✓ **اللاجماهيرية Demassification :** و تعني أن الرسالة الاتصالية من الممكن أن توجه لفرد واحد أو جماعة معينة ، لا لجماهير ضخمة كما كان الأمر في الماضي[4].
- ✓ **قابلية التحرك أو الحركية Mobility :** و تعني أنها تسمح للأفراد باستخدامها في أي وقت و أي مكان ، لأنها تعد شبكات اتصالية مرنة قابلة للتحرك فيها[5].

---

[1]- محمد عبد الحسيب و محمود علم الدين: "الحاسبات الالكترونية و تكنولوجيا الاتصال"، القاهرة، دار الشروق، 1997 ص 20.

[2]- الأخضر إيدروج :" ذكاء الإعلام في عصر المعلوماتية"، الرياض ، مكتب الملك فهد الوطنية، 1999 ، ص 169.

[3]- محمد عبد الحسيب و محمود علم الدين :" الحاسبات الالكترونية و تكنولوجيا الاتصال" ، مرجع سابق ، ص 196.

[4]- حسنين الصباحي و سمير محمد طه ،:" الرسالة الإعلامية الأمنية : المفهوم ، المضمون ، الأهداف "، القاهرة : كلية التدريب و التنمية ، أكاديمية الشرطة ، 1999 ، ص 114.

[5]- ميشال سالوف : "عصر الإبداع و الاتصال " ، مؤتمر ثورة المعلومات و الاتصالات و تأثيرها في المجتمع و الدولة في العالم العربي ، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، أبو ظبي ، 4-7 كانون الثاني / يناير 1997 ، ص 235.

- ✓ **قابلية التحويل convertibility :** و هي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، و امكانية إزاحة البدائل التكنولوجية السابقة عليها ، و من ثم تؤثر تكنولوجيا الاتصال الأحداث في التكنولوجيا الأقل حداثة[1].

أما السمات و الخصائص التي تتصف بها تكنولوجيا المعلومات، فهي وفق ما يأتي:

- ✓ أصبح يطلق على المجتمعات المتطورة تكنولوجيا مجتمعات المعلومات information Societes ، فقد شكلت الاتصالات و المعلومات سمة مجتمعات ما بعد الصناعة ، إذ شكل ذلك القطاع المرتبط بانتاج المعلومات ، و إدارتها ، و بثها ، و توزيعها في أشكالها المتعددة، أحد أكثر القطاعات حيوية في تلك المجتمعات[2].
- ✓ تمثل الطريق السريعة للمعلومات Information Super Highway ، أبرز سمات تكنولوجيا المعلومات، و يقصد بها وضع جميع التقنيات المتوافرة على صعيدي الاتصالات و المعلومات، مثل : الهاتف و التلفاز و الكابلات و الأقمار الصناعية في منظومة مدمجة واحدة. و قد ظهرت طرق المعلومات السريعة نتيجة اكتشاف خاصية النقل اللاتزامني Asynchronous Transfer Mode ، التي تسمح بنقل الرسائل بسرعة شديدة ، و خاصة الصور المتحركة ، بالإضافة إلى التقدم الذي حققته الأقمار الصناعية[3].
- ✓ لقد غيرت التطورات الراهنة في تكنولوجيا المعلومات شكل وسائل الاتصال و النشر، و الوسائل المطبوعة خاصة، حتى تلاشت الحدود من وسائل الاتصال، و جعلت عملية النشر أكثر دقة و جودة و سرعة و سهولة، و أقل تكلفة[4].
- ✓ ساعد شيوع استخدام تكنولوجيا المعلومات على حرية تناول المعلومات و مشاركة الجماهير في النشاطات السياسية و زيادة فاعلية الرأي العام[5].

و قد أدى التطور في تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات إلى إعادة النظر في الأداء الحكومي و وظائفه التقليدية و الخدمات التي يقدمها إلى قطاعات المجتمع ، سواء الجمهور أو المنظمات و المؤسسات الأخرى و كيفية مواكبتها متطلبات العصر[6].

---

[1]- بسيوني إبراهيم حمادة :" دولة الإمارات العربية المتحدة و تكنولوجيا الاتصال " ، مجلة بحوث الرأي العام ، جامعة القاهرة ، نيسان / أبريل – حزيران/يونيو 2001 ، ص 54.

[2]- حسنين الصباحي و سمير محمد طه :" الرسالة الإعلامية الأمنية ....." ، مرجع سابق ، ص 14.

[3]- مصطفى المصمودي : "العالم العربي و عصر المعلومات ... الآفاق و التحديات " ، مؤتمر ثورة المعلومات و الاتصالات و تأثيرها في المجتمع و الدولة في العالم العربي ، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، أبو ظبي ، 4-7 كانون الثاني/ يناير 1997 ، ص 155.

[4]- محمود علم الدين:" تكنولوجيا و صناعة الاتصال الجماهيري "، القاهرة : العربي للنشر و التوزيع ، 1990 ، ص 11.

[5]- حمدي محمد شعبان : "تكنولوجيا المعلومات و دورها في تفعيل البحث العلمي الأمني" ، مرجع سابق ، ص 49.

[6]- يحيى الريوي : "تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات و دورها في تحسين الأداء الحكومي" ، ورشة عمل حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الإسكندرية ، 25-26 آب / أغسطس 2004، ص 4.

المبحث الثاني: الجماعات المحلية و الخدمة العمومية في الجزائر:

يتطرق هذا المبحث بالتحليل و المناقشة لبعض المفاهيم المتعلقة بالخدمة العمومية، (مجال معرفي، أبعاد المفهوم، و ما المقصود بالخدمة العمومية و كذا بعض أنواعها).

يتعلق مفهوم الخدمة العمومية أو الخدمة المدنية، هو تلك الخدمة التي تجمع بين الإدارة العمومية و المواطنين لتلبية رغباتهم و كذا إشباع الحاجات المختلفة للأفراد من قبل الجهات الإدارية.

1. الجماعات المحلية في الجزائر :

يعتبر نظام الجماعات المحلية أسلوب معبر عن اللامركزية الإدارية، حيث يساهم في تقاسم أعباء التسيير و الإدارة بين السلطة المركزية و السلطات المحلية، و هو نظام معمول به في عديد الدول و منها الجزائر.

أ. تعريف الجماعات المحلية في الجزائر :

- ✓ **لغة :** تعرف الجماعات المحلية على أنها مجموعة سكان قسم واحد للإقليم، لها مصالح مشتركة تديرها أجهزة إدارية خاصة بها ، ينشئها على هذا النحو الدستور أو القانون[1].
- ✓ **اصطلاحا :** تعد الجماعات المحلية وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة، و هي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات و المدن و القرى، و تتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة لها ، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي[2].

ب. تعريف البلدية:

تعتبر البلدية في الجزائر الخلية الأساسية في التنظيم الإداري في الجزائر من خلال الدور الذي تلعبه في مجال التنمية المحلية و اعتبارها موقع احتكاك بين الإدارة و المواطن.

- البلدية في التشريع الجزائري :

أشار المشرع الجزائري إلى الجماعات المحلية و ذكر من بينها البلدية و اختلفت إشاراته لها بحسب الدستور المنتهج.

---

[1]- جيرار كورنو ، ص 627.

[2]- عادل محمود حمدي:" الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية" – دراسة مقارنة -، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1973، ص 17.

كما عرفها بموجب المادة 01 من قانون 08/90 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتضمن قانون البلدية : " البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تحدث بموجب قانون"[1].

أما في القانون 10/11 المؤرخ في 03 جويلية 2001 المتعلق بقانون البلدية : "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة ، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون"[2].

و عرفها دستور 1989 المؤرخ في 23 فيفري 1989، كما نصت المادة 15 إلى أن "الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية و البلدية هي الجماعة القاعدية"[3].

ت. إدارة البلدية:

هناك العديد من التعريفات التي عرفت إدارة البلدية نذكر منها:

إن تعريف إدارة البلدية تعريفا مانعا شاملا يعتبر من الموضوعات المعقدة و الشائكة لأن إدارة البلدية حقيقة متشبعة يصعب ضبطها و مع هذا فهي لا تخلو من المبدأين الأساسيين : أن البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني ، كما أنها الخلية الأساسية للشعب و الدولة[4] .

نجد أن هذا التعريف قد حدد مفهوم البلدية في الشكل الجغرافي كرقعة جغرافية في الوطن، تأخذ شكلا إداريا و إقليميا و كذا تحتوي على مجتمع يشكلون مفهوم المجتمع المحلي .

و يعرفها قانون 10/11 بأنها : الجماعة الإقليمية الأساسية و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تحدث بموجب قانون، و للإدارة المحلية إقليم و اسم و مركز[5].

يبين هذا التعريف التشريعي بأن البلدية كإقليم محلي لها مكانة رئيسية في الوطن و تتمتع بالشخصية الاعتبارية الذي يجعلها تتمتع باستقلالية مالية و تنظيم إداري كهيئة نظامية في الدولة.

كما تقوم البلدية بدور كبير في تنمية المجتمع في المجال الاقتصادي و ذلك عن طريق ترك مسؤولية اتخاذ المبادرات الاقتصادية لها و كذا ايجاد حلول في أقرب وقت و في أحسن ظروف ممكنة ، لمشكلتي عدم الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المؤهلة و الرغبة في رفع مستوى معيشة أبناء المجتمع المحلي

---

[1]- محمد الصغير بعلي :"قانون الإدارة المحلية الجزائرية" ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، 2004 ، ص 149.

[2]- "القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011، يتضمن قانون البلدية ‘‘، الجريدة الرسمية (ج،ج،د،ش) عدد 37 ، سنة 2011 ، التاريخ 03 يوليو ، ص 07.

[3]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 15 من دستور 1989 المؤرخ في 23 فيفري 1989، الجريدة الرسمية، العدد 09، الصادر في 1 مارس 1989

[4]- طاهري حسين ،" القانون الإداري و المؤسسات الإدارية "، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007 ، ص 62.

[5]- الأمانة العامة للحكومة ،" قانون الجماعات الإقليمية" ، الجزائر 2012، ص 5.

بالإضافة إلى مهمتها في مجال المبادرة و التنشيط ، فإنها بذلك تخدم الدولة في مجال الاقتصاد و أيضا في مجال التنفيذ و التخطيط[1] .

ركز هذا التعريف على المبدأ الاقتصادي للبلدية ، باعتبارها أحد التنظيمات التي تخدم المجتمع المحلي من خلال استغلال الموارد المادية و البشرية ، التي يتوفر عليها المجتمع المحلي ، و هي تسعى إلى الاستثمار في تلك الموارد المادية و البشرية التي يتوفر عليها المجتمع المحلي ، و هي تسعى إلى الاستثمار في تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالنفع العام على المواطن المحلي و بالتالي خدمة الاقتصاد الوطني بصفة عامة.

التعريف الإجرائي :

هي هيئة إدارية منتخبة محليا تتكون من مجلس منتخب و رئيس تنفيذي تسعى لخدمة مصالح أفراد المجتمع المحلي و تلبية احتياجاتهم وفق الإمكانيات و الموارد المتاحة.

أما القانون البلدي الجديد رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية ، فقد عرفها أنها " الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة ، و تحدث بموجب القانون"[2].

و الملاحظ أن قانون 10/11 لم يختلف عن قانون 08/90 من ناحية تعريف البلدية ، لكن قانون 10/11 أضاف في المادة 02 ، أن البلدية "هي القاعدة الإقليمية للامركزية ، و مكان ممارسة المواطنة و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية "[3] ، جاءت هذه المادة لتؤكد أن البلدية الخلية الأساسية للامركزية و تأكد على ممارسة المواطن المحلي تسيير الشؤون المحلية و مشاركته في اتخاذ القرار المحلي.

حيث يشتمل التعريف الأخير على النقاط التالية:

- جماعة إقليمية أي توجد لها اختصاصات داخل رقعة جغرافية معينة.
- أساسية أي قاعدية بمعنى هي أصغر جزء في التقسيم الإقليمي.
- تتمتع بالشخصية المعنوية، أي لها وجود قانوني مستقل عن كل من الولاية و الدولة و لها حق التقاضي أمام القضاء و لها ممثل قانوني و هو رئيس المجلس الشعبي البلدي.

---

[1]- جعفر أش قاسم ، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1998 ، ص 65.

[2]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة الأولى من قانون 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 ، المتعلق بالبلدية الجريدة الرسمية ، العدد 31 ، الصادر في جويلية 2011.

[3]- المادة الأولى من قانون 10/11، مرجع سابق.

- تحدث بموجب قانون، أي لا يمكن أن تلغى إلا بموجب قانون[1].

ث. كيفية استحداث البلدية في الجزائر:

تنشأ البلدية في الجزائر بموجب قانون ، و هذه الفكرة نصت عليها المادة الأولى من قانون 10/11 و التي تم التطرق لها في السابق ، و يكون للبلدية إقليم جغرافي معين و لها حدود معينة و مساحة معينة و عدد معين من السكان و يختلف من منطقة إلى أخرى ، و لكي نميز إقليم كل بلدية عن غيرها لابد من أن يكون لها اسم يختار لها تبعا للتنظيمات و هذا ما نصت عليه المادة 6 من قانون 10/11 للبلدية اسم و إقليم و مقر.

تعين و تحدد الحدود الإدارية للبلدية بموجب مرسوم صادر من طرف رئيس الجمهورية بناء على تقرير من وزير الداخلية بعد أخذ و استطلاع رأي المجلس الشعبي الولائي الذي تقع في نطاق حدود الإدارية ، فيما يخص البلدية أو البلدية التي وقع عليها التعديل و هذا ما نصت عليه المادة 7 من قانون 10/11.

و عندما تدمج أو تضم بلدية لبلدية أخرى، فإن البلدية الجديدة بعد عملية الإدماج أو الضم هي التي تستخلف البلدية المستخلفة في الحقوق و الالتزامات القانونية.

و إن تم إرجاع هذه البلديات إلى ما كان عليه، فإن الحقوق و الالتزامات تعود لهذه البلديات و هذا ما نصت عليه المادة 100 من قانون 10/11، حيث قدر عدد بلديات التراب الوطني حسب القانون 09/84 المؤرخ في 04 فيفري 1984، المتضمن إعادة التنظيم الإقليم البلاد هو 1541 بلدية[2].

ج. خصائص البلدية :

تتميز البلدية كوحدة إقليمية قاعدية في بلادنا بعدد من الخصائص نوجزها كما يلي:

- البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية جغرافية و ليس مؤسسة لامركزية فنية أو موضوعية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.
- البلدية هي مجموعة لامركزية ، أنشأت بموجب قانون و تمثل مقاطعة إدارية مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العامة للبلدية.
- نظام البلدية في الجزائر يعتبر تجسيد للامركزية الإدارية أين يعتمد على الانتخاب العام و المباشر في اختيار الأعضاء و الهيئات و اللجان[3].

---

[1]- ابن عثمان شويح : "دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية ، دراسة حالة البلدية" ، رسالة ماجستير القانون العام ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ، جامعة تلمسان ، 2012/2011، ص ص 15-16.

[2]- لطيفة عشاب : "النظام القانوني للبلدية في الجزائر" ، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ، تخصص قانون إداري ، جامعة ورقلة ، 2013/2012 ، ص ص 08-09.

[3]- عبد الحليم تينة :"تنظيم الإدارة البلدية" ، مذكرة ماستر في الحقوق ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق تخصص قانون إداري ، جامعة بسكرة ، 2014/2013 ، ص 13.

و تعتمد البلدية في النظام الإداري الجزائري على وارداتها الذاتية، في تلبية و تغطية نفقة حاجات سكانها، و تجد دعما ماليا في إطار الإعلانات الممنوحة من طرف الدولة و الصندوق المشترك للجماعات المحلية (FCCL).

تعود أسباب إعطاء المشروع الجزائري للبلدية اختصاصات واسعة و متنوعة، إلى أسباب أيديولوجية متصلة بطبيعة نظام الإدارة البلدية باعتبارها الخلية الحية و الأساسية و القاعدية للدولة الجزائرية في كافة المجالات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و الثقافية.

نظام الوصاية السياسية و الإدارية على البلدية دقيق و محكم و عليه ، فإنه كل الاختصاصات المقررة للبلدية و كافة الشروط و الإجراءات و الأحكام التي يجب أن تعمل في نطاقها و وفقها لها تسيير البلدية و إدارتها محددة على سبيل الحصر تحديدا واضحا و شاملا لا يجوز الخروج عنها ، و إلا وقعت أعمال و تصرفات البلدية باطلة و غير مشروعة[1].

2. نظم و أنواع الخدمة العمومية:

يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين: نظام الخدمة العمومية المفتوحة و نظام الخدمة العمومية المقفلة.

- نظام الخدمة العمومية المفتوحة[2] :

حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها ، و يتفرغ لممارستها طول حياته العملية، و تقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة (اقتصادية، زراعية، تجارية) حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية ، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

و ما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العمومية قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة ، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة، بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات و التضارب في الاختصاصات ، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى (كتيب المهام).

و يمتــاز نظام الخدمة العمومية المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في :

البساطة : إذ يظهر ذلك من خلال :

- لا تبذل المنظمة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم، و تحمل نفقات هذا الإعداد.

---

[1]- بن عثمان شويح :" دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية" ، دراسة حالة البلدية ، (رسالة ماجستير القانون العام ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ، جامعة تلمسان ، 2011-2012 ، ص 18.

[2]- عبد الحميد، محمود نعيمي:" مبادئ الإدارة العامة"، دون بلد نشر، منشورات ELGE، 1997، ص 164، 166.

- لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل ، سواء بدورات تدريبية أو بغيرها (الموظف هو المسئول عن تحسين مستواه بنفسه) ، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الآتي :

✓ تصنيف الوظائف و تقييمها و الإبقاء على هذا التقويم صالحا على الدوام .

✓ تقديم دراسات حول الرواتب، و مقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة، و التأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.

✓ **مرونة النظام:** تترجم حرية الإدارة في التخلي، و إلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة، كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف كي يبحث على وظيفة أخرى، تتناسب مع ميوله و استعداداته أو تضمن له عائدا أكبر.

اقتصادية النظام : تنبع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية :

- التعيين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة، التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى، و بذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد و التدريب.
- عنصر الانفتاح على المجتمع، و عدم تميز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى.

أما عيوب النظام المفتوح للخدمة العامة فتكمن في أنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام ما، و ذهنية خاصة و مهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة، إضافة إلى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات ، تقوم بإعداد موظفين مؤهلين ، و تضمن توفيرهم للمنظمة العامة و بالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور يتبادل الخبرات في إطار متكامل مع القطاع العام ، بهدف نقل الخبرة و تنمية المهارات.

نظام الخدمة العمومية المقفلة[1] :

وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل ، و استمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، و تنمية القدرات، و اكتشاف الاستعدادات ، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق و الواجبات.

و يرتكز نظام الخدمة العمومية المقفلة على محورين هما كالتالي:

- قانون الموظفين : هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية ، تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة ، تتعلق بالتعيين و المعاملة المالية و الإجازات و المنافع المادية و المعنوية المخالفة، كما يحدد أيضا كل

[1]- المرجع نفسه ، ص 169 ، 170.

المسؤوليات و الواجبات العامة لكل موظف، و مختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العامة.

- حياة وظيفية متميزة : إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل ، استنادا إلى العديد من الاعتبارات تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة، و ما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة . يقوم نظام الخدمة العمومية المقفلة على بعض المميزات و هي :

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة و تفهم أهدافها .
- رعاية الموظفين و تنمية الحس الوظيفي لديهم، أي الشعور و الالتزام بالمصلحة العامة.
- الإعداد و التدريب لدى الإدارة، يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية، دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل، نظام التعليم السائد.

أما عيوب هذا النظام يمكن إجمالها في الآتي:

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف و الترقيات و العلاقات ، مما يضفي التعقيد في الهياكل الإدارية.
- إشكالات قياس حجم الإنتاجية، و مقارنتها بين القطاع العام و الخاص (إنتاجية الموظف) كثرة الحقوق و الامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول و الاتكالية و القضاء على عنصر التجديد و الابتكار ، مع إشكالات الراتب و إمكانية استقطابها للكفاءات و الخبرات التي تحتاجها الإدارة.

و تمثل إدارة شؤون الأفراد نموذجا آخر لنظام الخدمة المقفلة، حيث أن ما يلاحظ على نظام الخدمة العمومية في فرنسا، هو منحه صفة الموظف العام للمستخدمين في المرافق الحكومية التقليدية (التعليم، الصحة، الأمن ..)، و مع ظهور بعض النشاطات الجديدة الناتجة عن تطور مؤسسات الإدارة، شملت صفة الموظف العام العاملين في وظائف ذات علاقة بالنظام الاقتصادي، و تختص منهم ذوي الوظائف القيادية في هذه المؤسسات، دون غيرهم من العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

3. التطور التكنولوجي و أزمة الخدمة العمومية و حتمية ترشيد الخدمة العمومية:

يعود تراجع الدور الأساسي للمرافق العمومية إلى جملة من الأسباب، مثلت تحديات عرقلت سير و كفاءة المرفق العام، و قد اجتهد العديد من الباحثين في محاولة ضبط هذه الأسباب، و تبيين مدى تأثيرها في أزمة الخدمة العمومية، و بالتالي فهناك من يرجع أزمة التسيير العمومي إلى الأسباب التالية :

أ. ضعف الأداء و الفعالية :

دفعت العديد من العوامل إلى ضرورة رفع أداء كفاءة المرافق و القطاعات العمومية ، فالعديد من الدول المتقدمة و حتى النامية قد عرفت تغييرا جذريا على مستوى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية

و الاجتماعية باتجاه التقليص، غير أن ذلك لم يحقق النتائج المطلوبة بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي من حيث مستوى الأداء ، و كفاءة استخدام الموارد المتاحة[1].

و قد لعبت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة ، و كذا العولمة ، إضافة إلى أزمة مالية الدولة و الأنماط الجديدة في التسيير و تجديد الفكر الليبرالي ، دورا أساسيا في دفع القطاع العمومي إلى تبني و رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة له، من خلال الإصلاحات التي أدخلت على تسيير هذا القطاع.

ب. تراجع دور الدولة :

لقد كان دور الدولة لعقود كثيرة يأخذ طابع تأمين خدمات الأمن ، و الدفاع الخارجي و القضاء، و هو ما يعرف بالدولة الحارسة ، و أول استعمال لهذا المصطلح كان مع سنة 1780 و ابتداء من منتصف القرن 19 تزايد تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية ، حيث أصبح دورها يشمل على ما يلي :

- توفير الخدمات الأساسية للمجتمع.
- وضع القواعد العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي .
- وضع نظام قضائي لحماية الحقوق و احترام التعاقدات.
- فرض الضرائب.

و مع منتصف السبعينات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينات ، و بالرغم من كل الإصلاحات إلا أن السياسات المطبقة لم تحقق النتائج المنتظرة ، إذ مثلت عوامل الأزمة أسبابا حقيقية لدى أغلب المفكرين، في بروز عملية تجديد الفكر الرأسمالي في تلك المرحلة، حيث انطلقت بعض الرؤى الفكرية من أن تعاظم دور الدولة ، و ما تركه من آثار على مختلف المهام و الأنشطة ، قد كان سببا رئيسيا في تفاقم الأزمات التي وصلت إليها اقتصاديات الدول الغربية.

لقد صيغت نظريات جديدة في هذا المجال كنظرية الاختيارات العمومية ، نظرية تكاليف الصفقات نظرية الوكالة .... الخ ، و قد عرفت هذه الأفكار الجديدة تطبيقا متزايدا لها في الدول الغربية ، و كانت بريطانيا ، نيوزيلندا و الولايات المتحدة سباقة في هذا المجال ، غير أن العديد من الدول الأخرى المتقدمة و النامية سارت فيما بعد في نفس الاتجاه ، الذي أدى إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة ، بما في ذلك طرق تسيير حتى المرافق ذات الطابع الإداري البحت، و ذلك نظرا لاعتبار الطرق التقليدية للتسيير

[1]- ليلى بن عيسى : "أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة " ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، فرع التسيير العمومي ، جامعة بسكرة ، 2006 ، ص 42 .

باتت غير فعالة و على القطاع العام اعتماد أشكال أقرب ما تكون إلى ممارسات المنظمات الاقتصادية الخاصة ، و آليات السوق[1].

و مع المفكر لوفار رومان (Lauffer Romain) نجد أن التسيير العمومي قد مر بالعديد من المراحل إذ يقسمها إلى ثلاث مراحل[2] :

- ✓ **المرحلة الأولى 1800 – 1900**: سادها عنصر القوة في التسيير.
- ✓ **المرحلة الثانية 1900 – 1945:** ساد هذه المرحلة مصطلح الخدمة العمومية، إذ بدأت المجتمعات تهتم بالنوعية داخل المؤسسة العمومية.
- ✓ **المرحلة الثالثة تمتد من 1945 إلى نهاية الستينات :** و يرى لوفار بأن هذه المرحلة سادتها بعض الأزمات التي مست بعض المؤشرات، أو المقاييس الخاصة بالخدمة العمومية خلال مرحلة الستينات أو بما يسمى الأزمة في مؤشر قياس الخدمة العمومية، و هو ما أدى إلى بروز أزمة الدولة المتدخلة . و ظهر هذا الصراع في الخطاب السياسي العالمي.

حيث تكلم لوفار رومان حول فكرة التغيير و التحسين في الخدمة العمومية، عن صراع تحديد الحدود و معرفة ما هو للقطاع العام، و ما هو للقطاع الخاص، أي البحث عن اللغة الإدارية أو ما يصطلح عليه بالفرنسية (Language managérial) ، و ما شكل من تناقض للآراء حول وجوب أن تنسحب الدولة من كل المجالات ، أو ضرورة أن تتواجد في كل النشاطات و المجالات.

هذا الصراع حدث على مستوى نظريات الدولة في إطار وظائفها الحديثة ، حيث أثرت هاتين الفكرتين على مفهوم تحسين الخدمة العمومية في هذه المرحلة ، و أدى إلى ظهور ما يسمى بالتسيير الرشيد (La rationalisation de Gestion) أو ما يعرف بتحسين إدارة الأعمال داخل المؤسسات.

و بالتالي فمصطلح التسيير العمومي الحديث قد جاء نتيجة الأزمات الاقتصادية في السبعينات ، و التي كانت أحد الأسباب الرئيسية في ارتفاع مشاريع الإصلاح الإداري في تلك السنوات ، الأمر الذي دفع بالحكومات و المنظمات بالبحث عن تغيير جذري في سياساتها ، و البحث عن فعالية المردود العمومي من جديد خاصة بعد الوقوع في مشكل التردي أو النقص الذي سجل في مجال تقديم الخدمات العمومية ، الناتج عن الضعف في الأداء و تدني مستويات تقديم الخدمة بسبب الممارسات الاحتكارية ، الأمر الذي جعل تقديم الخدمات العمومية من قبل منظمات لا تهدف للربح ، تنشط في إطار قانوني يمتاز بالانضباط و التحديد المطلق و الدقيق لكل هيئات الخدمة، و طرق تمويلها، و هو ما نعكس بشكل كبير على هامش الحرية لدى المسير العمومي و جعلها أقل بكثير ، مقارنة بما هي عليه لدى القطاع الخاص، و التي كان من نتائجها تقييد ظاهرة الإبداع و التجديد ، و من ثم فإن ارتباط ثقافة الهيئة العمومية بالصرامة و

---

[1]- المرجع نفسه ، ص 44 ، 45.

[2]- رياض بوريش: "محاضرات في الحكم الراشد المحلي " ، ألقيت على طلبة السنة الأولى ماجستير ، قسم العلوم السياسية ، فرع الديمقراطية و الرشادة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، مارس 2007.

البيروقراطية ، التي يفرضها منطق الإطار القانوني الذي تنشط ضمن محيطه مختلف المنظمات ، قد انعكس سلبا على أنماط الأداء و التسيير فيها[1].

و في هذا السياق عرف التسيير العمومي الحديث بأنه " اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية ظهر مع بداية التسعينات في الدول الأنجلوسكسونية ، و تلاحق انتشاره في معظم دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية ، و على خلاف التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية و القانونية فإن أفكار و معالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ،و من سياسات التسيير في القطاع الخاص، و من دوافع و أسباب ظهور هذا النوع، الرغبة في تحسين و معالجة الاختلالات التي اتسم بها التسيير العمومي التقليدي، و التي من بينها التدهور البيروقراطي، و كذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة و الفعالية"[2].

و يشكل تجهيز القطاعات بمختلف وسائل المعلوماتية، مرحلة ضرورية في تحديث و عصرنة تسيير الوظائف الإدارية، حيث يشكل كل قطاع من أجهزة الإعلام الآلي، و تكوين الموظفين في استعمال هذه الأداة ، بشكل يساهم في تحسين تسيير معالجة معلومات كل قطاع، و تحسين مسارات التسيير العمومي بشكل كلي[3].

كما أنه و ضمن جهود التحول الرامي لتطوير التسيير العمومي داخل مؤسسات الخدمة العامة، برزت الحاجة إلى البحث عن بدائل للتسيير، و هو ما تكرس في تجارب العديد من الدول ، على غرار الولايات المتحدة الأمريكية ، و بريطانيا ، بحثا عن أنماط التسيير التي توفر إمكانية رفع أداء المنظمات الخدمية و تزيد من كفاءتها، فكانت بذلك الفرصة قائمة للاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كبديل لإصلاح وظائف و أنشطة القطاع العام ، و خاصة داخل مؤسسات الخدمة العمومية.

4. دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الخدمة العمومية:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل إلى إحداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة ، بغية زيادة مردودية الخدمة العمومية و تحسين أنشطة المؤسسات العمومية التي تضطلع بالأنشطة و المهام الخدمية.

و قد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات و شبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة ، يحقق مزايا عديدة ، إذ تحقق درجة عالية من الراحة و الملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه

---

[1] - C,Favoreu, ‘’Reflexions sur les fondements de la stratégie et du management stratégique en milieux public’’ , Disponible sur : www.stratégie-aims.com/monrael1 / favoreu.pdf, page web consulté le 12/10/2008.

[2] - Dictionnaire Suisse de Politique Sociale, disponible sur www.sociallinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d=530, page web consulté le : 04/10/2009.

[3]- عبد القادر خلادي : "التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و دورها في تطوير البحث في علوم الإدارة" ، (تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي) ، المؤتمر العربي الثالث : البحوث الإدارية و النشر ، القاهرة ، 14، 15 ماي 2003 ، ص 7.

أو الاتصال المباشر (Face to face contact) مع تسجيل السرعة في إنجاز المهام و أداء الخدمات و الحصول عليها أو طلبها، و السهر على إشباع رغبة المواطن ، كما تؤدي إلى محدودية و قلة نسبة الأخطاء في أداء و تسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية ، توفير و اختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري، و المرض البيروقراطي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة، و التي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكاريه.

كما أن التوجه للخدمات العامة الالكترونية و جعلها بالقرب من المواطنين و الزبائن و الشركاء، سيمكن الإدارة الالكترونية للحكم من تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، و إقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية، و كذلك توفير إدارة أكثر كفاءة و التزاما للمشروعات الحكومية.

و من الأمثلة التي أحدثت نجاحا في هذا المجال بالنطاقات الأقل نموا في مجال التكنولوجيا ، نجد دولة الهند أين تتواجد الأكشاك المقامة وسط المجتمعات، حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الأساسية و عمليات التوثيق و الاستثمارات ، التي يحتاجها المواطنون في المناطق الريفية ، و بهذا تعمل على توفير وقت المواطنين و أموالهم ، كما تعمل على توسيع نطاق تقديم الخدمات على المستوى المحلي[1].

فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، في تحقيق تطوير نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية ، و تقديم بديل للنماذج القائمة في صورتها التقليدية ، حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية و على رسالة ، أو هدف المنظمة من خلال تغيير الظروف ، و إزالة المشكلات التي تجابهها[2].

5. الحاكمية و ترشيد الخدمة العمومية:

أ. أبعاد الحاكمية:

ينطوي مفهوم الحكم الراشد على ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل الآتي[3] :

---

[1] - ''UNDP Public Administration Reform'', http://www.und p.org/governance/public.htm, seen on : 17/01/2009.

[2]- ستيفن كوهين ، رونالد براند، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان : "إدارة الجودة الكلية في الحكومة"، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، 1997 ، ص 103.

[3]- شعبان عبد الحسين : "الحكم الصالح (الراشد) و التنمية المستدامة" ، الحوار المتمدن ، العدد 1804 ، 2007/01/23 ، متاح في : http://www.achewar.org/debat/show.art.asp?aid=86703K ، تاريخ الاطلاع : 2009/07/18.

1- **البعد السياسي:** حيث يعني طبيعة النظام السياسي، و شرعية التمثيل و المشاركة و المساءلة و الشفافية، و دعم حقوق الإنسان و دولة حكم القانون، حيث يركز هذا البعد على قيم الديمقراطية الليبرالية و فلسفتها السياسية.

2- **البعد الاقتصادي و الاجتماعي :** لما له من علاقة بالسياسات العامة، و التأثير على حياة السكان، و نوعية الحياة و الوفرة المادية، و ارتباط ذلك بدور المجتمع المدني و استقلاليته و بالتركيز على نمط اقتصاد السوق الحر.

3- **البعد التقني و الإداري :** أي كفاءة الجهاز و فاعليته ، فلا يمكن تصور إدارة عامة فاعلة من دون الاستقلال عن النفوذ السياسي، و لا يمكن تصور مجتمع مدني دون استقلاليته عن الدولة و لا تستقيم السياسات الاقتصادية و الاجتماعية ، بغياب المشاركة و المحاسبة و الشفافية هكذا إذ يحتاج الأمر إلى درجة من التكامل .

و انطلاقا من أن إصلاح المجال الإداري أصبح يمثل أحد الأبعاد الجوهرية في فلسفة الحكم الراشد إلى جانب البعد السياسي و البعد الاقتصادي ، نجد هناك تصورات تقويمية لمفهوم الخدمة العمومية ، برزت كشكل جديد لتمثل تحولا في مفهوم الإدارة العامة، من صورة تقليدية إلى نموذج يعيد النظر في الطرق و الآليات التي يتم بها تقديم الخدمة العامة للمواطنين، بشكل يدعم المبادئ الإدارة العامة الرشيدة.

لقد عرف رئيس وزراء كمبوديا سامجيتش هون سين Samdech Hun sen " الحكم الراشد" بأنه الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، و بالتالي التخفيف من حدة الفقر، و هو أداة قوية لجهود التنمية، و تحقيق منافع حقيقية للجمهور و تقاسم الثروة و الوجه السليم في ممارسات الحكومة و هو مفتاح الحد من أوجه عدم المساواة و الظلم، و يمثل حجر الزاوية في السلام و الاستقرار السياسي و العدالة الاجتماعية ، و شرط لا غنى عنه ، و بدون حكم راشد لا يمكن تحقيق تقدم[1].

[1] - «la gouvernance’’, disponible sur : http://www.cdc-crdb.gov.kh/cdc/socioeconomic french/42.htm , page web consultée le : 17/08/2008.

ب. التطورات السياسية لمفهوم الحاكمية :

الجدول(أ): التطورات السياسية لمفهوم الحكم الراشد[1] .

الفترة الزمنية	التطورات السياسية لمفهوم الحكم الراشد
1982-1975	الموجة الليبرالية : الحاجة إلى التفكير في الأزمة الاقتصادية ، و إعادة صياغة نموذج تنظيمي لها بعد الحرب العالمية الثانية.
1990-1982	وفاق (إجماع) واشنطن، أزمة المديونية و برامج التعديل الهيكلي (سياسات الخصخصة).
199-1990	التعديلات (الإصلاحات) الليبرالية و عمليات التحول الديمقراطي
ابتداء من 1996	الدور المؤسسي الجديد: الإصلاحات السياسية ملتقى الجيل الثاني عبر وضع معايير لترشيد الممارسات الدولية (الحكم الراشد و مكافحة الفساد).
ابتداء من 1997	ما بعد مفهوم الحكم الراشد : إعادة التفكير في نمط العلاقة السائدة بين الاقتصاد و الديمقراطية (أي دمج البعد السياسي مع البعد الاقتصادي لإنتاج الكفاءة).

ت. الإدارة العمومية الرشيدة:

أدى التغير الحاصل على وظيفة الإدارة العمومية و دفعها بالأساس نحو تطوير أساليب عملها، من نموذج تقليدي ، إلى الأخذ بأسلوب الإدارة بالتوجه نحو العميل، أي أسلوب إدارة القطاع الخاص، أضف إلى ذلك المتطلبات المتنامية لملتقي الخدمة، نحو مزيدا من الارتقاء بنوعية الخدمة، التي تقدمها المنظمات العامة، و توفيرها بأسلوب يمكن من الحصول عليها في الوقت و الكمية المناسبين، مما يحقق هدف خدمة و رعاية الفرد و المواطن.

لقد ازدادت الحاجة إلى رفع كفاءة الموظفين، مع قيام الثورة الصناعية ، و اتضحت الحاجة إلى أهمية ترشيد العمل الإداري ، بسبب المسؤوليات الجديدة الملقاة على عاتق الجهاز الحكومي ، و ازدياد الإمكانيات المادية و البشرية ، و لذلك قام العديد من المفكرين و رجال الإدارة ، بالبحث عن أفضل السبل لترشيد العمل الإداري، و رفع كفاءة العنصر البشري في الجهاز الحكومي و المنظمات العامة[2].

---

[1]- شهيناز ورشاني ، الحكم الراشد و متطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص سياسة عامة و إدارة محلية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، د.ت، ص 9.

[2] عبد الحميد ، محمود النعيمي: " مبادئ الادارة العامة " ، دون طبعة، منشورات ELGE ، دون بلد نشر،1997.ص 163.

من ثم تمثل الخدمة العامة الرشيدة وفق منطق تقريب الإدارة من المواطن الاستقبال اللائق بالمواطن ، التكفل بكل التظلمات التي يرفعها المواطن المرتفق، إجابة المواطن في أجل محدد، إرشاد المواطن بالإجراءات و المسالك الإدارية المحددة، إضافة إلى تسيير الوحدة أو المؤسسة الإدارية من طرف عمال أكفاء[1].

كما ينظر للخدمة العمومية في ظل الحكم الراشد على أنها مفهوم يكرس مشاركة المواطن و مؤسسات المجتمع المدني في الشأن العام، و في وضع القرارات الخاصة بالقضايا التي تعنيهم و تحقيق الشفافية التي تجسد حق المواطن في الوصول إلى المعلومات ، و الأخبار الصحيحة و القدرة على الاطلاع على الموازنات ، و مراقبة مسار تنفيذ المشاريع ، و البرامج ، و الخدمات ذات العلاقة بالشأن العام.

مع بداية الربع الأخير من القرن الماضي حتى يومنا هذا ، طرأت الكثير من التحولات على دور الدولة ، و تتلخص هذه التحولات في توجه الدول التي أخذت باقتصاد السوق ، إلى مزيد من إشراك القطاع الخاص و التعاونيات و المجتمع المدني في تقديم الخدمات العامة، و التي كان لها تأثيرا كبيرا على مؤسسات الخدمة العامة، حيث كان التحول الذي ميز هذه المؤسسات العامة، هو التغير في طبيعة مهامها، من مؤسسات تحتكر إنتاج و توزيع الخدمات العامة، إلى مؤسسات تلعب دور الشريك و المنافس في تقديمها لبعض الخدمات مع القطاع الخاص ، و التعاونيات و المجتمع المدني[2] .

إن هذه التحولات تضمنت توجه الدول نحو الأخذ بمبادئ الحكم الراشد، التي لها أثر بالغ على أساليب إدارة مؤسسات الخدمات العامة، ففي ظل هذه المبادئ أصبحت هذه المنظمات مطالبة بأن تعمل في إطار يتسم باللامركزية و الشفافية ، كي تمكن المجتمع المدني من مساءلتها ، بالتنسيق مع مختلف الفواعل الوطنية.

كما أن التطور الذي حدث في تقنية المعلومات (Information technologiy) فرض على هذه المنظمات أن تستفيد من هذه التقنيات ، في تقديمها للخدمات العامة، الأمر الذي أدى إلى تحديثها سواء من ناحية الأطر القانونية أو البنية التنظيمية، أو أساليب و إجراءات عملها، ناهيك عن أهمية رفع معارف

---

[1]- المملكة المغربية ، وزارة القطاعات العامة: "إستراتيجية تحديث القطاعات العامة" ، برنامج العمل على الأمد القصير و المتوسط ، 12 فيفري 2009 ، ص 13.

[2]- يرى برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) أن دعم الدولة للمعايير الإستراتيجية للحوكمة يعتمد على العناصر الجوهرية التالية : المشاركة ، و الشفافية ، و تحديد المسؤوليات ، نشر قيم المساءلة و المحاسبة ، المساواة ، و الأخذ بعين الاعتبار للطبقات المسحوقة عند اتخاذ القرار ، وجود نسق للحكم كفء و فعال ، الدعم المستمر للقدرات التدريبية للدولة (الإدارة الحديثة في إدارة الخدمة العامة ، بحوث و أوراق عمل ندوة الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة المنعقد في القاهرة ، مصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 ، ص 114).

و مهارات للعاملين بها[1]. حيث أدت كل هذه التطورات إلى ضرورة إيجاد مؤسسات عامة تتماشى و مفهوم الحكم الراشد أو الحكم الجيد ، و التي يعبر عنها بالإدارة العامة الرشيدة.

- **تعريف الإدارة الرشيدة :** تعرف الإدارة الرشيدة بأنها خلق مؤسسات عامة فعالة ، و كفؤة تستجيب لاحتياجات السكان ، و تعزز العدالة الاجتماعية و تضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى[2].

و بالتالي يوحي مفهوم ترشيد الإدارة العمومية بتلك الآليات المتعلقة بالعمل على وضع إدارة قادرة على التحكم في نموها، و مصاريفها و التي تقتصر على تحقيق مهامها الأساسية ، و ذلك بتسخير المهنية و القيم الأخلاقية و العمل بشفافية و احترام القوانين و الأخلاقيات على أساس مواثيق حسن السلوك القطاعية، تعرف بمسؤوليات و واجبات الإدارة ، و رجال الإدارة اتجاه المواطنين[3] .

- **مقاييس تحقيق الحكم الراشد في الإدارة العمومية** : هناك بعض المقاييس الأساسية التي يتم مراعاتها عند محاولة قياس مدى وجود الحكم الراشد في الإدارة العمومية ، بناء على المقاربة النظرية التي تعرف الحكم الراشد اعتمادا على ثلاث عناصر أساسية تشمل (التنظيم، التسيير، ثقافة السلوك) حيث تصنف تلك المقاييس وفق ما يلي[4] :

✓ **المقاييس المرتبطة بالتنظيم**: من بين مقاييس الحكم الراشد من حيث التنظيم يمكن ذكر:

الهيكل التنظيمي الذي يعد وسيلة، أو طريقة لتنظيم الإدارة من خلال مخطط له شكل هرمي (أجهزة، هياكل، مديريات، مصالح، مكاتب)، و يبنى على مبدأ التخصص، و في إطار الحكم الراشد هناك عناصر أساسية يجب توفرها في الهيكل التنظيمي أبرزها أن يكون :

واقعي و موضوعي و ذلك من خلال وضع هيكل يتناسب مع الظروف، و الأوضاع السائدة في الإدارة أي تكييف الهيكل التنظيمي مع البيئة المحيطة به، كما يتطلب كذلك أن يكون هيكل قليل المستويات الإدارية، لتفادي صعوبة الإشراف و صعوبة تبادل المعلومات، و بطيء تلقي الأوامر و القرارات .

بالإضافة إلى **التدرج و التسلسل الإداري للهيكل التنظيمي** حيث يكون الهيكل التنظيمي هرمي تدريجي توزع فيه السلطات و المسؤوليات ، يراعي فيه مبدأ التخصص (أي توزيع الموظفين على أساس مستويات على أساس الكفاءة و الخبرة) مع ضرورة الربط بين قاعدة التنظيم و قمته، و للتسلسل الإداري

---

[1]- محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي ، "التنمية و المشكلات المؤسسية للعمل الطوعي" ، الحوار المتمدن ، العدد 2534 ، متاح في : http//www.Ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=159937 ، تاريخ الاطلاع : 2009/02/23.

[2]- المؤتمر الاقليمي حول " تعزيز التعاون بين هيئات مكافحة الفساد وتطوير الآليات الوقائية " عمان، المملكة الاردنية الهاشمية 2008يوليو/تموز 30-29، مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية، ص 3.

[3]- تقرير المغرب حول المبادرة العربية من أجل حكامة رشيدة في خدمة التنمية ، الاجتماع الأول : الوظيفة العمومية و النزاهة ، تنظيم المملكة المغربية بالتعاون مع منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية و برنامج الأمم المتحدة للتنمية ، جويلية ، 2005 ، ص 5.

[4]- فريق بحث الإدارة العامة، " ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية ‘‘، المدرسة الوطنية للإدارة، 2006، الجزائر، ص 15، 18.

و من سماته أن يتسع عند القاعدة و يضيق عند القمة ، كما يتلقى الموظف دائما أوامر من مستوى أعلى منه، و تحدد اختصاصات كل وظيفة و مسؤولياتها و واجباتها كما يتم الاتصال الرسمي بين مستويات الإدارة دون تخطي مستوى معين.

يستم **بالمرونة** التي تعني تكيف الهيكل التنظيمي مع مستجدات الإدارة الداخلية و الخارجية، مما يستدعي التغيير عند حدوث ظروف ملزمة، بهدف مواكبة التطور و التغير.

المهام داخل الهيكل التنظيمي : إذا كانت المهام تعني الأعمال و الأنشطة ، المجمعة بطرق مختلفة في تنظيم إدارة ما ، فإن تحديد المهام يسمح بتحديد المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي، و تسهيل عمليات التقييم المختلفة، و يستند تحديد المهام على العناصر التالية:

- **التخصص و تقسيم العمل :** يعني التوزيع الواضح و الدقيق للاختصاصات المختلفة ، بالاعتماد على مبدأ التخصص، الذي يجعل كل موظف يعمل في إطار وظيفة واحدة، لتفادي الازدواجية في الوظائف لأن زيادة التخصص تؤدي إلى زيادة الكفاءة ، و إنجاز الأعمال في الوقت المحدد و بتكلفة أقل.
- **ضرورة تحديد الواجبات و المسؤوليات بدقة :** هو أن يلم الموظف بمقتضيات وظيفته بدقة متناهية في حدود سلطاته و مسؤولياته، و لابد أن يكون تحديد الواجبات و المسؤوليات تحديدا كتابيا و معروفا من طرف الجميع و على مستوى الوظائف المختلفة.
- **إعادة تجميع الوظائف المتشابهة :** هو قيام الإدارة بتجميع وظائف متشابهة تحت سقف إداري واحد، و هدف ذلك تقليل التهرب من المسؤوليات ، و تقليص الأجهزة المتشابهة ، و يتم تجميع الوظائف داخل مجموعة واحدة ، لكل الوظائف التي لها واجبات متماثلة، و تخدم منطقة جغرافية و جمهور معين، و لها طبيعة واحدة.
- **اللامركزية :** تعني طريقة من طرق التنظيم في الإدارة العمومية، و يتم من خلالها توزيع السلطة بين الهيئات المركزية ، و الهيئات المنتخبة التي تعمل على إشباع الحاجات المحلية، كما أن اللامركزية تتيح قدرا من تفويض السلطة لجهات إدارية أدنى، بغية تخفيف الضغوط على السلطات العليا المركزية مما يولد لدى الأفراد في السلطات الدنيا إحساسا بالثقة.

✓ **المقاييس المرتبطة بالتسيير**: يمكن ضبط مقاييس الحكم الراشد من حيث التسيير من خلال:

- **السلطة و المسؤولية :** حيث يتم تحديد سلطة كل منصب في ظل العمل الإداري ، على أساس حاجة شغل المنصب الفعلي، و الذي يتفق مع كل ما يوكل للفرد من صلاحيات ، حتى يتم تحقيق أهداف الإدارة ، مما يجعل كل إداري مسئولا عن المهام الموكلة له و كذا عن إنجاز عمله[1].

[1]- محمد عساد :"الإدارة الفعالة "، بيروت ، مكتبة لبنان ، ناشرون ، 2003 ، ص 68.

- **القيادة :** للقيام بالأعمال الإدارية على أحسن وجه، يقتضي ذلك أن تكون القيادة تتسم بالديمقراطية و المشاركة، و محاولة رسم أهداف ، و نتائج محددة ينبغي أن يتم تحقيقها من طرف المرؤوسين، حيث يمكن التأكيد على ضرورة تكاثف دور القادة و المرؤوسين ، و تأديتهم دورا مشتركا في تحقيق أهداف الإدارة و بالتالي العمل على نجاحها[1].

و لكي تصبح لدى الإدارة قيادة ناجحة و فعالة، فإنه يجب البحث عن صفات القيادة الضرورية، و التي يمكن ضبطها في القدرة و الحنكة الكاملة في التعامل مع مشاكل التنظيم، و القضايا المطروحة من طرف العاملين المنتمين إليه و المشتغلين فيه، الخبرة و المهارة السياسية، و وجوب التعامل مع البيئة الخارجية و القدرة على التنبؤ بالإضافة إلى استشراف المستقبل و أخيرا التفاعل مع تطورات العصر، و القدرة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى المهارات الفنية.

و يمكن التأكيد على أن هناك اختلاف بين القائد الإداري ، و الرئيس الإداري ، فالأول يعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة داخل المنظمة الإدارية ، و محاولة خلق نوع من العلاقات غير الرسمية بينه و بين العاملين، أما الرئيس الإداري فإن سلطة الأمر و النهي أو القواعد القانونية هي التي تتحكم في مهامه القيادية.

- ✓ **التخطيط :** ينطوي التخطيط على وظيفة وضع الاستراتيجيات ، و البرامج اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة ، و له أنواع منها التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية ... الخ.
- ✓ **مكافحة الفساد الإداري[2] :** تختلف درجة الفساد الإداري من مجتمع لآخر، تبعا لنوع القيم الأخلاقية و النظم الاجتماعية السائدة، إذ يعرف بأنه سلوك الموظف العام المخالف للواجب الرسمي، بسبب المصلحة الشخصية مثل، (العائلة، القرابة، الصداقة) أو الاستفادة المادية أو استغلال المركز و مخالفة التعليمات، لغرض ممارسة النفوذ و التأثير الشخصي، و الذي يدفع هذا السلوك إلى استعمال الرشوة لمنع عدالة أو موضوعية شخص معين في مركز محترم و كذلك يشمل سوء استخدام المال العام، مثل التوزيع غير القانوني للموارد.

أما منطلقات الحكم الراشد في مكافحة الفساد داخل الإدارة العامة فيمكن القول أنها تشمل إقرار مبادئ النجاعة و الفعالية، و ذلك من خلال حسن التنظيم، إذ لابد أن تتكون المنظمة من وحدات إدارية منطقية تضم أقسام ، إدارات و تقسم مهام كل واحد منها لكي يقوم بعمل ، أو مجموعة من الأعمال، مما يعطي إمكانية تحديد المسؤولية و سلطة كل رئيس قسم ، إضافة إلى تحديد طرق التعاون و الاتصال بين الأقسام و الإدارات، حيث تظهر أهمية الحكم الراشد في أي مؤسسة عمومية ، إذ أن التنظيم الجيد و

---

[1]- المرجع نفسه ، ص 101.

[2]- عماد صلاح عبد الرزاق داود:" الفساد و الإصلاح" ، دمشق ، منشورات إتحاد الكتاب العرب ، 2003 ، ص 66.

المرن يضفي إلى القضاء على التعقيدات البيروقراطية ، و سرعة إنجاز المهام ، و تحقيق جملة من المتطلبات تتمثل في[1] :

- **تحقيق الرقابة و الشفافية :** يمثل عنصر الشفافية الركن الأساسي في بناء الثقة داخل الإدارة العامة ، بتوسيع احترام دائرة القوانين ، فالشفافية تضفي مزيدا من الوضوح في أداء المهام و تتشكل الشفافية نتيجة لعقلنة الذهنيات ، و صحة المعاملات الإدارية و وضوح القرارات و فحص الأعمال و قابلية الاطلاع على ما تم إنجازه من أدوار ، من خلال الرقابة بمختلف أنواعها الإدارية و المالية ، بما يدعم المحاسبة و ترشيد النفقات العمومية.
- **التقييم :** ينم الاعتماد على عنصر التقييم في الإدارات العمومية بهدف الوقوف على معرفة أداء الموظفين ، من خلال قياس مردودية الإنجازات ، و هذا ما يعبر عن اتجاه الإدارة الحكومية الجديدة، القائم على إدخال أساليب إدارة الأعمال على المنظمات العامة، و إدخال قيم جديدة مثل المنافسة و تقييم الأداء و التمكين[2].
- **الاهتمام بالموارد البشرية :** من خلال العمل على زيادة التخصص الوظيفي بغية رفع مستوى المهارات و زيادة إتقان الخدمة العامة ، و تجسيدا للحكم الراشد داخل الإدارة العمومية ، يقتضي ذلك الاهتمام بعنصر "الدوافع و الحوافز"[3] ، داخل التنظيم ، التي تقدم للعاملين ، كالاعتراف بحق الموظف في الأجر، و المنح المناسبة التي تكون سببا في ابتعاده عن تعاطي الرشوة و الاختلاسات على حساب مصلحة الإدارة العامة، إضافة إلى احترام حقوق العاملين في الترقيات و العطل.

✓ **المقاييس المرتبطة بثقافة السلوك** : يرتبط تطور الإدارة و رقيها بمستوى تفاعل موظفيها مع بيئتها التنظيمية ، و بذلك يرتبط نجاح الإدارة بمدى توفر جملة من الشروط يتصف بها كل موظف بالإدارة[4] :

كاحترام مواعيد العمل: إذ يعني امتثال أوامر العمل و القوانين التي تنظم المهام، و الأنشطة الإدارية و التي من أهمها احترام مواعيد العمل، و التي تعكس حرص الموظف، و تبرز اهتمامه الكامل بمهامه و أعماله.

---

[1]- فريق بحث الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 26، 28.

[2]- سلوى شعراوي جمعة: "مفهوم إدارة شؤون الدولة و المجتمع " ، متاح في :
http/www.Islamonline.net/arabic/mafaheem/2004/01/article01.shtml تاريخ الإطلاع : 2008/08/07.

[3]- تشير الدوافع في المنظمة إلى ذلك الشعور الداخلي الذي يحرك الفرد و يدفعه لإظهار رغبته في العمل ، و للدوافع مسميات عديدة منها ، الحاجات ، و أحيانا تعرف بالرغبات ، و في بعض المرات تعرف بالغرائز التي تحرك سلوك العامل ، أما الحوافز فهي مؤثرات خارجية تشجع الفرد في مهامه و أدائه لعمله ، و تنقسم إلى : داخلية (مرتبطة بالوظيفة نفسها كالشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل) ، و خارجية ، (كالحوافز المالية المتمثلة في الراتب و المزايا الإضافية) ، عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 39 ، 41.

[4]- فريق بحث الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 21، 22.

الانضباط : حيث يعكس الصورة المهنية للموظف، و هو يؤدي مهامه الوظيفية ، التي تشترط أن تكون في إطار احترام النظام الداخلي للإدارة، و احترام العلاقات البينية سواء بين الموظفين أو بين الموظفين و رؤسائهم.

العلاقة مع المواطنين : يستمد نجاح الإدارة في ظل التحول للحكم الراشد من طبيعة العلاقة التي تربطها بالمواطنين، فالإدارة الجيدة هي التي تلقى مستوى قبول واسع ، من قبل الأفراد و طالبي الخدمات العامة، و الذي ينتج عن حسن المعاملة و عدم التحيز في تقديم الخدمة للموطنين.

روح المثابرة : إضافة إلى حسن العلاقة التي يجب أن تربط الموظف بالمواطنين ، على الموظف التحلي بروح المثابرة، و التي تقتضي مواجهة كل الصعوبات، و العراقيل التي تواجهه في أداء عمله، كما تقتضي روح المبادرة أن يساهم الموظف في تقديم التدابير و الاقتراحات لفائدة الإدارة، التي يمكن أن تزيد من فعالياتها و تحسن من مستوى الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

الأخلاق المهنية : تمثل أحد الجوانب الرئيسية في سلوك الموظفين، تترجم هذه الأخلاق غالبا في وثيقة و تفنن تعرف بمدونة الأخلاق المهنية، و تبنى الأخلاق المهنية على الالتزام بالأخلاق و الاستقامة و الالتزام بالحياد، الالتزام بالحفاظ على السر المهني و الترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفةو كرامتها الالتزام بالإعلام)، كما أن الالتزام من طرف الموظفين بكل هذه الأخلاق من شأنه أن يدعم الإدارة بيد عاملة كفؤة و نزيهة، غايتها خدمة المصلحة العامة، و الوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة التي وجدت من أجلها.

لقد دعت الأوضاع الإدارية التي تعيشها منظمات الخدمة العمومية ، و أوجدت فرصة التحول في مفاهيم الخدمة العمومية، بما يفرضها الواقع المتغير ، الذي لم يترك حيزا للرداءة خاصة مع مفهوم الحكم الراشد و الذي يركز في أحد أبعاده على إصلاح الجانب الإداري.

ث. معوقات تجسيد الحاكمية المحلية في الجزائر:

بالنسبة للدكتور "ناجي عبد النور" فإن معوقات تجسيد الحاكمية (الرشادة في الحكم) تتمثل فيما يلي :

- **غياب التسيير الديمقراطي:** انعدام التسيير الديمقراطي، حيث يوجد في الجزائر احتكار في صنع القرار الداخلي و أزمة القيادة.
- **التغلغل الشعبي:** ضعف العضوية و القدرة على المشاركة و التغلغل في القاعدة الشعبية.
- **الاستقرار الداخلي:** عدم وجود استقرار داخلي حيث توجد صراعات و انشقاقات مستمرة و متزايدة.

- **<u>هيمنة السلطة التنفيذية:</u>** هناك توسيع لصلاحيات الهيئة التنفيذية على حساب الهيئة التشريعية أو البرلمان و كذلك على الهيئة القضائية[1].

كما يرى "ممدوح سالم " ، أن تحديات الترشيد تتمحور حول البيئة السياسية و القانونية الغير ملائمة فمؤسسات المجتمع المدني في الجزائر تعمل في بيئة سياسية و قانونية غير ملائمة تماما لممارسة دورها كفاعل في الحكم الراشد، و كذا غياب التمويل فلا تحظى مؤسسات المجتمع المدني بالتمويل الكافي مع وجود تعقيدات إدارية و قانونية ، تواجه مؤسسات المجتمع المدني بشكل دائم و مستمر و متزايد، بالإضافة إلى ثقافة اللامشاركة ، حيث تواجه تنظيمات المجتمع المدني ثقافة لا تشجع على المشاركة ، و هذا ما لا يساعدها على أداء عملها بصفة جيدة[2].

و هذا راجع حسب الدكتور "عبد القادر عبد العالي" ، إلى عدة أسباب كواقع الثقافة السياسية و السلوكيات السائدة لدى كثير من أفراد المجتمع الجزائري ، و نظرتهم إلى الأحزاب ، و نفور المواطنين الجزائريين من العمل الحزبي على اعتبار أن هذه الأحزاب تخدم النظام بالدرجة الأولى ، كما أن ممارسات السلطة السياسية في الجزائر ، اتجاه العمل الحزبي ممارسات تمس بمصداقية التعددية السياسية و الحزبية.

المبحث الثاث : دراسة التغيير التنظيمي:

1. **تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي** : كان تركيز الباحثين في علم الاجتماع و علماء اجتماع التنظيم على وجه التحديد و لفترات طويلة من الزمن، منصبا على قضايا معينة كالتوازن و التكامل و الاتساق و غيرها ، أما قضية التغيير على مستوى المنظمات ، فقد ظلت بعيدة عن اهتمامات الباحثينو العلماء ، و السبب الأساسي في ذلك يكمن في الحالة النظامية المستقرة لهذه المنظمات ، لكن في السنوات الأخيرة تغير التركيز نحو قضايا و جوانب أخرى مغايرة لما كان سائدا في المنظمات مثل : القوة و الصراع و التغيير ، و غيرها من الموضوعات .

و لقد كانت أفكار و تحليلات علماء اجتماع التنظيم ، تبحث عن عوامل الاستقرار و التوازن داخل المنظمات ، و يرجع ذلك أساسا إلى اعتبارين :

يتمثل الاعتبار الأول في ذلك التصور الذي يفترض أن المنظمة بطبيعتها تحتاج إلى المزيد من الثبات ، حتى تستطيع أن تحقق وظائفها و أهدافها ، و يمكن تتبع مثل هذا التصور في نموذجي[3] " فيبر

---

[1]- عبد النور ناجي، "دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر – دراسة حالة الأحزاب السياسية –"، مجلة المفكر، عدد 3، ص 17.

[2]- ممدوح سالم:" المجتمع المدني و دوره في الإصلاح" ، ط1 ، الإسكندرية ، د د ن ، 2004 ، ص 8.

[3]- مستخلص من النموذج المثالي عند فيبر و نظرية العقلانية المحدودة عند سيمون.

و سيمون M.Weber ,H.M.Simon ، إلى غاية الاتجاه الترشيدي الذي تبناه " كروزيه" (M.Crozier) أو ما يسمى بنظرية التحليل الاستراتيجي.

أما الاعتبار الثاني فيعبر عن الاتجاه الذي استعان بالفرد و الجماعة الصغيرة في دراسة مشكلات المنظمة ، و ما يتسم به هذا الاتجاه من قصور ، نتيجة ابتعاده عن تحليل الأبعاد التاريخية التي نشأت في ظلها هذه الجماعات و تأثيرات البيئة المحيطة على المنظمة بشكل عام[1] ، و الحقيقة أن هناك عدة أسباب وجهت علماء اجتماع التنظيم نحو تحليل المنظمات تحليلا سوسيولوجيا يناسب الواقع التنظيمي و الظروف الاجتماعية المستجدة ، يمكن تلخيصها في عنصرين رئيسيين هما :

أ. **أولا :**اتساع نشاط الحركة النقابية ، من خلال الإضراب بغية تغيير الواقع التنظيمي .

ب. **ثانيا :** نمو الاتجاه الراديكالي ، من خلال علاقات القوة و الصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي و استبداله بواقع تنظيمي جديد يستجيب لطموحات الطبقة العاملة .

2. **أسباب التغيير التنظيمي**:

إن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى إحداث تغيير في أجزائها ، تعود إلى وجود تغيرات و مشاكل محيطة بها، و أنه لا يمكن حل هذه المشاكل و مواكبة التغييرات الحاصلة ما لم يحدث بعض التغييرات في أجزائها ، فالتغيير عملية مستمرة و بالتالي فإن كل منظمة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولة التكيف مع المتغيرات الحاصلة، و يمكن تقسيم أسباب و قوى التغيير التي تتأثر بها المنظمات إلى أسباب خارجية و أخرى داخلية يمكن توضيحها فيما يلي :

أ- **الأسباب الخارجية:** كون المنظمة نظام مفتوح، فمن الطبيعي أن تتأثر بالبيئة الخارجية و من أبرز هذه المؤثرات[2] :

-**القوى السياسية** : تغيير السياسة العامة للدولة ، و وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغيرات السياسية العالمية ، تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المنظمة.

-**القوى الاجتماعية** : تغير عادات المواطنين و ظهور اهتمامات جديدة ، أو تزايد وعي المستهلك أو جماعات الضغط ، مطالب الاتحادات و النقابات المهنية، زيادة اهتمام المنظمة بالقضايا و المسائل الاجتماعية.

---

[1]- يوسف سعدون ، "التحليل السوسيولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعنابة" أطروحة دكتوراه دولة، غير منشورة ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2004.

[2]- ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سبق ذكره، ص 397 – 398.

-**القوى التكنولوجية:** ظهور تكنولوجيا جديدة، تقادم المنتجات بسرعة، نتيجة التطور السريع في التكنولوجيا، التطور السريع في وسائل الإنتاج و تقديم الخدمات.

-**القوى الاقتصادية** : العولمة، ارتفاع سعر وسائل الانتاج ، الاتجاه نحو الخوصصة ، التنافس الشديد بين المنظمات ، خاصة تلك التي تعمل في نفس القطاع، التغير في ظروف السوق أو الزبون المستهدف.

و نستنتج أن العولمة تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي و السياسي و التكنولوجي و في الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية.

و بالتالي يتعين على المنظمة استخدام الوسائل المناسبة و الفعالة لمعرفة التغييرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة، مثل دراسة السوق و الزبائن، و القيام بتحليل البيئة الاقتصادية ، القانونية و التكنولوجية المحيطة بالمنظمة.

ب- **الأسباب الداخلية :** تظهر الحاجة للتغيير أيضا عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية و تتضمن الأسباب الداخلية ما يلي :

ت. التغييرات في العمليات و الأنشطة كوجود صعوبة في عملية اتخاذ القرارات و الاتصال أو عدم فعالية الأسلوب القيادي.

ث. التغيرات في الأفراد، كانخفاض الروح المعنوية و ارتفاع معدلات الغياب و دوران العمل[1].

ج. تدني الأرباح ، الاندماج مع منظمة أخرى أو حدوث أزمة داخلية طارئة.

إذا قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لذلك، كما أن تغيير المنظمة لرسالتها يؤدي إلى تغييرات جذرية لمكوناتها و عملياتها.[2]

و في معظم الأحوال، تحدث القوى الداخلية للتغيير كاستجابة للتغييرات التنظيمية التي تم تصميمها للتعامل مع البيئة الخارجية.

يظهر من خلال التعرض للأسباب المؤدية إلى التغيير في المنظمة إلى تأثيرها على العملاء و العاملين بالمنظمة، و بالتالي للعاملين دور هام كوسيلة للتغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي.

كما أن هناك مجموعة من العوامل تفرض التغيير نذكر منها[1] :

---

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك التنظيمي-مدخل تطبيقي معاصر- " ، دار الجامعة الحديدة ، الاسكندرية ، 2003، ص 371.

[2]- سعيد يس عامر – علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة" ، مركز وليد سرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، مصر ، 1998 ، ص 456.

ح. درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي .

خ. مدى وضوح الفوائد و المزايا التي سيحققها التغيير.

د. مدى اقتناع و ايمان الإدارة العليا بضرورة التغيير.

ذ. مدى التأثير في المنظمة بأكملها.

إن التفكير السائد عند معظم الكتاب و الباحثين بالتغيير هو أن القوى الخارجية تلعب دور أكبر و أهم من القوى الداخلية ، لأنها أكثر صعوبة و شدة ، و يصعب التحكم فيها و السيطرة عليها ، و في الواقع العملي ، غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوى الداخلية و الخارجية للتغيير، و أن هذه القوى قوى أخرى ، سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام و بدون استثناء في موقف صعب جدا لن تستطيع الاستقرار و الصمود أمامه ، إلا عن طريق وضع استراتيجية واضحة للتغيير و التطوير ، للوقوف أمام هذه التحديات، و العمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها و فعاليتها، بل و أدت إلى فشل الكثير منها و أن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات و المحددات البيئية المحلية و الوطنية و العالمية ، و تشجيع عملية الابتكار و التطوير داخل المنظمة.

3. **أشكال التغيير التنظيمي:**

هناك عدة أشكال و أنماط للتغيير التنظيمي و ذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف فيما يلي :

أ. **حسب نطاق التغيير:** حسب هذا المعيار نميز أشكال التغيير الآتية :

- التغيير الجذري الشامل : هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المنظمة دون حصر أو استثناء، أي أنه يتناول المنظمة بكاملها، كما انه تغيير جذري راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المنظمة، إذ أن المنظمة تصبح مختلفة كليا بعد انتهاء مشروعه، فهو تغيير كبير و مصيري ، لذا يطلق عليه أيضا مسمى "التغيير الثوري" ، لأنه يحدد ثورة داخل المنظمة بشكل يغير ملامحها كليا و جذريا، لذا لا يتصف هذا الشكل بالبطء ، و إنما يكون تغييرا سريعا، من أمثلته نذكر :

- **إعادة الهندسة :** تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة التفكير الأساسي و إعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة من أجل الوصول إلى تحسينات كبيرة في الأداء و إعادة الهندسة، لا تتضمن إصلاح أي شيء، و لكن كما يشير لمصطلح ، فإنها تعني البدء من الصفر فيما يتعلق بالطرق الأساسية التي يتم بها أداء الأشياء، و المنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة تنسى كيف كان يتم أداء العمل في الماضي و تبدأ من جديد.

---

[1]- عياض عادل –" إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات" ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 09-10 ، مارس 2004 ، ص 37.

- **التغيير الجزئي التدريجي :** هو عكس الأول إذ أنه لا يتناول المنظمة بكاملها، بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانب المنظمة، كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة ، بل يحدث تدريجيا في جزء هنا ، ثم جزء هناك ، على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمنظمة، من أمثلته نذكر :

- **التطوير التنظيمي :**هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة ، يركز على تغيير اتجاهات و مدركات و سلوكيات و توقعات الأفراد ، و كذا هيكل المنظمات و مهامها، و كذلك التكنولوجيات المستخدمة و ذلك بغية زيادة فعالية التنظيم و إحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، و ذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية[1] ، و يعرف أيضا باسم " التنمية التنظيمية " .
- **التطوير الإداري:** هو عملية تغيير الأنماط و الضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما و نوعا ...، لتطوير و تنمية قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمنظمة، و يتضمن هذا الفريق المديريين التنفيذيين و مديري الإدارة الوسطى، و المشرفين وفقا لتغيير هادف و مخطط له بطريقة علمية، و يعرف أيضا باسم " التنمية الإدارية " و تهدف برامج التطوير الإداري إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين و كذلك تنمية قدراتهم على التفكير الخلاق و اتخاذ القرارات الصحيحة، و التنمية الإدارية لا تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين، بل تمتد لتشمل تهيئة مديري المستقبل ، و تسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.
- **التدريب :** هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تزويدهم بالمعلومات و المعارف و المهارات و الخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية و المستقبلية.

و يلعب التدريب دورا كبيرا في تنمية و تطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المنظمة، و زيادة إنتاجيتهم ، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، و الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل و الأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة.

ب. **حسب الشكل القانوني :** هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني للمنظمات و يختلف شكل التغيير ما إذا كانت المنظمة منظمة قطاع عامك أو منظمة قطاع خاص، أو منظمة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو منظمة مشتركة أو فرع لمنظمة دولية، أو غير ذلك من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة منظمات ، و من أشكال التغيير حسب الشكل القانوني نذكر ما يلي :

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 362.

- **التغيير في شكل الملكية من القطاع العام إلى ملكية القطاع الخاص:** و هو ما يطلق عليه بمصطلح "الخصخصة" و هي سياسة ضمن مجموعة من السياسات التي تحث على الإصلاح الجذري اقتصاديا مع إعادة الهيكلة الصناعية و الإدارية، تعتبر الخصخصة جزء من سياسة أعم تحوي بداخلها أنشطة خاصة كانت من قبل تعالج بمعرفة القطاع العام، و الخصخصة تعني تمويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية و الخدمات الاجتماعية من ملكية الحكومة (القطاع العام) إلى ملكية القطاع الخاص.

- **التغيير في شكل الملكية من القطاع الخاص إلى الملكية الحكومة:** سواء بالحراسة أو التأميم و الحراسة نمط من أنماط التغيير القصري أو الاضطراري و يحدث هذا النمط عندما تفرض الحراسة على المنظمة لصالح طرف من الأطراف أو طبقا لقرار من المدعي الاشتراكي، أما التأميم فيعني تحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة ، و من السهل تأميم المنظمات (بجرة قلم من القوانين) ، و بمقتضاها تتحول المنظمة الخاصة (من خلال نزع الملكية الخاصة للأموال إلى ملكية الدولة)، أما في الخصخصة فإن تحويل المنظمات من عامة إلى خاصة تشوبه الكثير من الصعوبات ، خاصة بعد أن تردت الكفاءة و تغيرت القيم و انهارت نظم و أساليب العمل.

- **التغيير في ملكية المنظمة من خلال الاندماج أو الاستحواذ:** تدعو التغيرات الجديدة في الساحة العالمية مثل الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية العالمية إلى البحث عن بديل المنافسة الشرسة، و ايجاد صيغ من التعاون بين المنظمات بدلا من التنافس ، لأجل السيطرة على المخاطر و التهديدات و المشاركة في المنافع و المكاسب الملموسة و غير الملموسة، فظهر ما يسمى بالتحالفات الاستراتيجية التي أصبحت أكثر من ضرورة في ظلال القرن الحادي و العشرين و من أكثر أنواع التحالفات الاستراتيجي شيوعا ما يسمى بـ : **الاندماج و الاستحواذ** ، و كلاهما يغيران في شكل ملكية المنظمة و يعرف الاندماج على أنه : "اتحاد مصالح بين منظمتين أو أكثر، و قد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين منظمتين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد المنظمات بضم منظمة أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل كل أو جزئي ، أو سيطرة كاملة أو جزئية، و كذلك قد يتم الاندماج بشكل إرادي أو لاإرادي " ، أما الاستحواذ فهو نوع من الاندماج اللاإرادي يطلق عليه أحيانا الاندماج العدواني خارج الخطوط التقليدية، و يحدث عندما تسيطر إدارة منظمة قوية و ناجحة على مقدرات منظمة ذات إمكانات جيدة من أجل الاستيلاء عليها و الاستغلال الأمثل لإمكاناتها.

ت. **حسب مصدر التغيير:** يمكن تصنيف التغيير حسب مصدر التغيير إلى ثلاثة أشكال أو أنماط هي

التغيير المعتمد: يكون هذا التغيير متعمدا، أي صادرا من السلطة الداخلية للمنظمة و

ينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير و نشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير و أصدر به قراره و تم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء[1].

- **التغيير المفروض:** في هذا النمط يفرض التغيير حرفيا على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية ، أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة، و عليها أن تنفذه كأن يكون التغيير إجباريا عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين، أو أن يكون مفروضا نتيجة التأثر بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة و المستهلك، أو بسبب تعليمات ضبط التلوث.

- **التغيير التكيفي :** هذا التغيير ليس معتمدا صادرا عن السلطة الداخلية ، و ليس مفروضا من السلطات الخارجية، و إنما يحدث بناءا على اقتناع شخصي من المرؤوس ، و بدون علم رئيسهم رئيسه ، أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه و تتابعه ، و يحدث التغيير التكيفي بسبب من الأسباب التالية[2] :

1- لتطوير بعض إجراءات العمل.
2- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة.
3- لمواجهة موقف استثنائي.
4- للاستفادة من فرص مواتية.

نستنتج مما سبق أن التغيير التنظيمي ينطوي على إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمنظمة ، بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية للمنظمة ، و لذلك نجد منظمات الأعمال تميل اليوم إلى إدخال تغييرات مستمرة و جذرية بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة إلى الكفاءة و زيادة الإنتاجية و كذلك بسبب التقنيات الحديثة ذات الأوجه المتعددة ، فضلا عن الأسباب القانونية و التشريعية و السياسية و الاجتماعية ، و هذا كله من أجل تقديم سلع و خدمات ذات جودة عالية و أكثر تنافسية في السوق.

4. أهداف التغير التنظيمي:

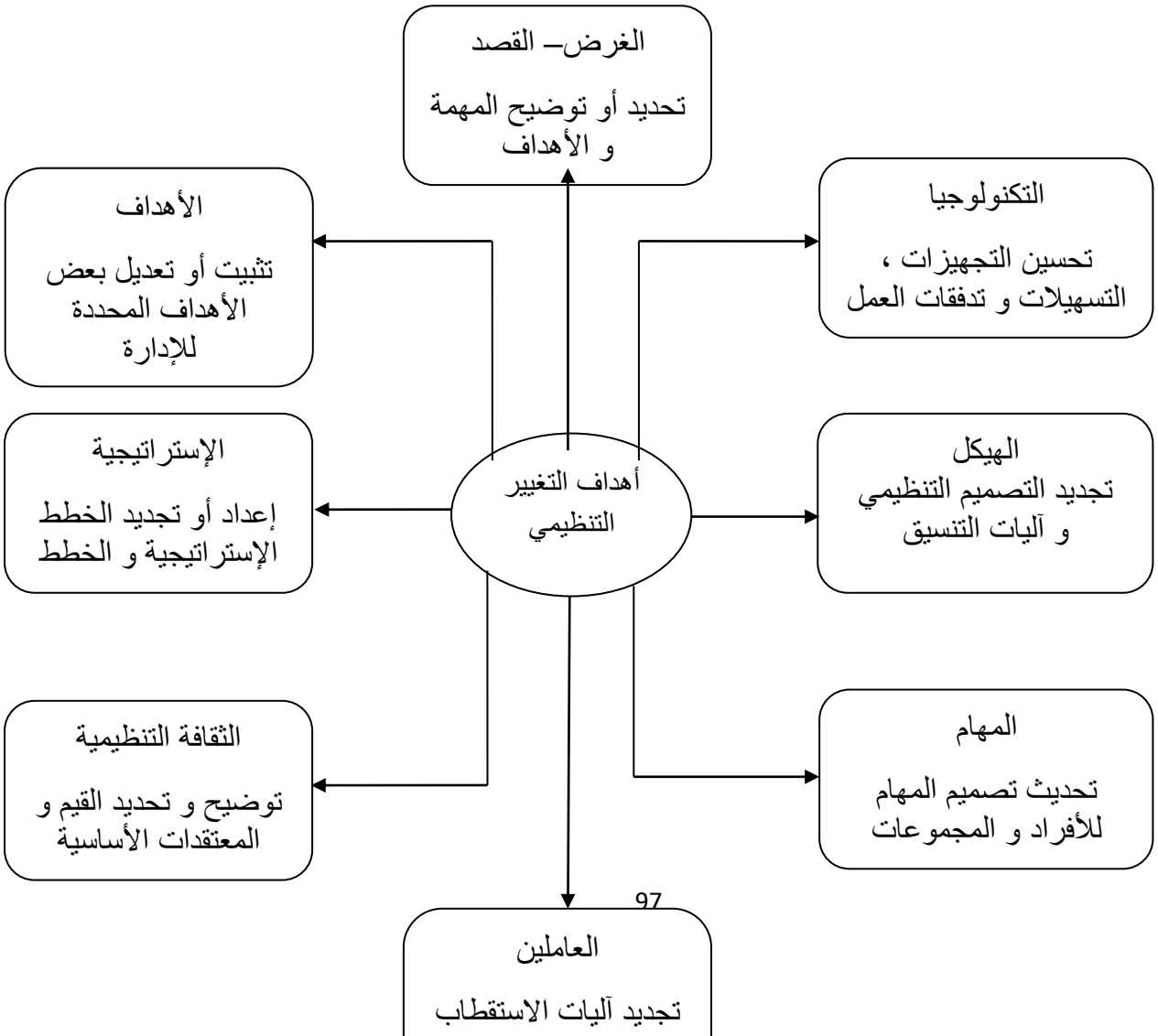
إن اهتمام المنظمات الحديثة بوضع الأهداف و الاستراتيجيات هو أكبر دليل على رغبتها في التطور و التغيير و رفضها للجمود و التخلي عن الأفكار التقليدية ، و هذا ما يفتح بابا لإعادة صياغة الواقع و الدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع و الحلم بالواقع و تتفاعل فيه الحركة بالازدهار ، لابد

[1]- ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 366.
[2]- نفس المرجع السابق ، ص 368.

لعمليات التغيير التنظيمي أن تنضبط عبر منهج علمي شامل ، فهي ليست مجرد عمليات تجريبية ، بل هي استجابة منطقية لواقع جديد، و هذا يعني أن على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها و رؤيتها المستقبلية ، حتى تتمكن من إحداث التغيير الذي يخدم مصالحها.

و أردا أن نعبر عن أهداف التغير التنظيمي من خلال تمثيل بياني يلخص لنا تلك الأهداف بصفة واضحة .

الشكل (ب) : أهداف التغيير التنظيمي



Source : shermerhome (john.r) et autres « comportement humain et organisation » 2 édition, village mondial, canada, 2002, P501.

5. التغير التنظيمي و التقدم التكنولوجي:

أ. المدخل التكنولوجي للتغيير التنظيمي :

إن التقدم التكنولوجي و العلمي الحادث على مستوى العالم ، يدفع الإدارة إلى إدخال التكنولوجيا و التي تظهر في تغيير المعدات و نظم و أساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة لمواكبة هذا التقدم ، بهدف تحسين مستوى الأداء و رفع الكفاءة[1] ، و للتغيير التكنولوجي آثار سلوكية و هيكلية بعيدة المدى على المنظمة، و كمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة، تقسيم العمل، العلاقات بين العاملين، ظروف العمل المادية، تغييرات في الأجور و الرواتب .... الخ.[2]

ب. **المدخل الإنساني للتغيير التنظيمي :** يحدث هذا النوع من التغيير من خلال الأفراد أنفسهم ، من خلال تعديل و تغيير الاتجاهات ، و الدوافع و المهارات السلوكية، و يمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير من خلال مجموعة من الأساليب مثل البرامج الجديدة للتدريب ، و إجراءات الاختيار و أساليب تقييم الأداء و غيرها[3].

و يتضمن تغيير الموارد البشرية في المنظمة تغيير الأفراد أو جماعات العمل.

1- **الأفراد :** يمكن اتباع ثلاث مراحل لتحديث المهارات و تحسين أداء الأفراد و هي [4]:

---

[1]- طارق طه : "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و النترنت" ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 564.

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 377.

[3]- بومدين يوسف: "التغيير (التطوير التنظيمي) في منظمات الأعمال من خلال إدارة الجودة الشاملة" ، مجدلة جديد الاقتصاد ، العدد 02 ، ديسمبر 2007 ، ص 176.

[4]- طيب سعيد ، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، اشراف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر : التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية ، المركز الجامعي بخميس مليانة . يومي 17و18 أفريل 2006، ص 887.

- **الإحلال :** أي الاستغناء عن العاملين الحاليين، و تعيين غيرهم أكثر كفاءة ، غير أن هذا المدخل صعب التنفيذ و ينبغي عدم اللجوء إليه إلا كحل أخير.
- **التحديث التدريجي للعاملين:** و الذي يعني وضع معايير جديدة لاختيار العاملين و تطبيق هذه المعايير على العاملين الجدد.
- **تدريب العاملين الحاليين :** لتحسين مستوى أدائهم من خلال تنمية مهاراتهم و دافعيتهم للعمل.

كما يمكن أن يتضمن المدخل الإنساني للتغيير تغيير الاتجاهات و الإدراك و التوقعات لأعضاء المنظمة ، تغيير ثقافة المنظمة و تغيير سلوك الأفراد.

2- **جماعات العمل** : التغيير هنا يركز على فعالية الجماعة من خلال الاهتمام بقيمها و معاييرها و تطوير أهدافها و تماسكها، و استخدام الأساليب المناسبة لحل المشكلات و اتخاذ القرارات و تحسين أسلوب الاتصال بين جماعات العمل و هذا لتقليل الاختلافات و النزاعات مما يساهم في دعم الجماعة و تحسين أدائها.[1]

ت. خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها و الإحاطة بجوانبها المختلفة من بينها ما يلي[2] :

1) **الاستهدافية :** و معناها أن التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، فهو حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة و أهداف محددة.
2) **الواقعية :** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، و أن يتم في إطار إمكانياتها و ظروفها التي تمر بها.

[1]- Duluc (Alain), ‘’Leadership et confiance’’ ,Dunod, Paris, 2000, P51.
[2]- محمد الصرفي ، " إدارة التغيير التنظيمي" ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007، ص ص 22-23.

3) **التوافقية :**لابد أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
4) **الفعالية :** إذ يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين.
5) **المشاركة :** إذ تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.
6) **الإصلاح :** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
7) **الرشد :** و هو صفة لازمة لكل عمل إداري و بصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار تغيير و كل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد.
8) **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** فإدارة التغيير تهتم كثيرا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، و تحاول السيطرة عليها و التحكم في اتجاهها و مسارها للإبقاء على حيوية و فعالية المنظمة.

إذ تشكل هذه العناصر الثمانية الإدارة الفعالة لعملية التغيير التنظيمي ، و هذا لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة و بيئتها الداخلية و تحديد السيناريوهات الملائمة للتعامل مع هذه التغيرات، بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، و تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي.

و عليه يتبلور الإطار الفكري لإدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية التالية[1]:

أ. إدارة التغيير ، ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة ، يتم تفعيله بطريقة فورية و متناسقة مع حركة المتغيرات و تدفق المعلومات.
ب. التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر – و في نظام الحياة عموما- ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة و ليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر.
ت. تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة و كفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف و استكشاف بوادر و مؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.
ث. عملية التغيير هي في حقيقة الأمر، نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها.
ج. المبادرة بالفعل و المرونة التنظيمية أساسان محوريان في تهيئة فرص نجاح التغيير.

[1]- علي السلمي، "ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات و انعكاساتها على إدارة التغيير " ، من موقع www.eric.ed.gov بتاريخ 2011/06/15 على الساعة 11.00.

ح. ينبغي تنسيق مبادرات التغيير ، كجزء من البناء الاستراتيجي للمنظمة، و ليس باعتباره إجراءا منفصلا عنه.

خ. تطوير و تفعيل مجموعة من المقاييس للتعرف على حالات التغيير و آثاره و تقويم نتائجه أساس مهم في إدارة التغيير.

د. تتعدد بدائل التغيير و استراتيجياته حسب اختلاف المواقف ، لذا يكون التفكير الاستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير.

ذ. تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين العاملين للمساهمة في إدارة التغيير، و القيادة القادرة على الاتصال و التواصل و تنمية الاتصالات بين كافة المشاركين في خطة التسيير.

ر. يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح.

و منه نستنتج أن إدارة التغيير ، هي منهج علمي تطبيقي له أسس و قواعد و أصول، و تتطلب استراتيجية إدارة التغيير ، رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية ، و ضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير و انسجامه أو تنافره مع أهداف المنظمة و برامجها.

ث. **<u>عوامل نجاح التغيير التنظيمي:</u>**

لقد وضع الكاتب (Douglas K-Smith) عشرة مبادئ ينصح باتباعها من قبل قادة التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه و هي[1] :

1) أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكياتهم الإدارية.
2) تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب ، لأن التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
3) جعل لغة التغيير الإداري سهلة و مفهومة، و تزويد العاملين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع ، و مدهم بالعون و المساعدة ليتخطوه في أمان و سلام.
4) أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل ، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي ، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقييم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.

[1]- محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 120-121.

5) توضيح أهمية التحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير، و تبني أسلوب الإبداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة و التفكير فيها و مناقشتها و تجربتها و ليس رفضها من أول وهلة.
6) وضع العاملين في موقف تعلم نظري و عملي ، و تقديم المعلومات و المساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
7) التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
8) جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون ، و ليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها ، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل و ليس ظاهره.
9) جعل نتائج الأداء الهدف الرئيسي في التغيير، و ذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد و مهارتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد تؤدي إلى فشل التغيير.
10) التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، و حثهم على مساعدة الآخرين على إحداث و تقبل التغيير و استيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين و القائمين عليه، حتى نجد المنظمة نفسها تعيش التغيير كما يجب أن يكون.

كانت هذه أهم الإرشادات و المقومات التي تجعل من عملية التغيير فعالة و ناجحة لأي منظمة تريد الخروج من نمط الروتين إلى نمط التغيير و التكيف مع مختلف التطورات و مواجهة التحديات المتواجدة في البيئة المحيطة بها ، حيث لابد من توفر أسلوب إداري متميز يتضمن قيادة فعالة و نظام للاتصالات و التدريب و تبني أسلوب الإبداع الإداري و فرق العمل و الاهتمام بثقافة الأفراد العاملين لأن التغيير الناجح يبدأ بتغيير مواقف الأفراد و الذي يؤدي إلى تغيير سلوكهم ، و إذا توفرت هذه المقومات يجب أن تتبع المنظمة أسلوبا علميا في إدخال التغيير كما هو موضح في المطلب الثاني.

ج. أبرز نماذج التغيير التنظيمي:

- ✓ **نموذج** "Kurt Lewin"

هناك العديد من النماذج الخاصة بالتغيير التنظيمي، إلا أنها جميعا تعتمد تقريبا على الأفكار التي قدمها " Kurt Lewin" في نموذجه و الذي يشمل المراحل الآتية:

1) **مرحلة حل الجمود :**تتضمن هذه المرحلة إلغاء و استبعاد الممارسات و الاتجاهات الحالية و هذا عن طريق التأكيد على عدم جدوى و ملائمة الأساليب و الممارسات الحالية للعمل، و إيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها ، أي إدراك الحاجة للتغيير و بالتالي إيجاد الاستعداد و

الدافعية لدى الأفراد في المنظمة للتغيير ، و تعلم معارف و اتجاهات جديدة[1]، و إذا حدث الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير و يسهل تلك العملية و لتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، و التي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق، و من ضمن أساليب حل الجمود ما يلي :

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، و ذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- انتقاد التصرفات و أساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، و قد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.
- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلا، و يتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل و التصرفات غير المرغوبة، و ذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف، و قد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة القائمة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة ، فإذا كان التأخر عن العمل و الغياب و التوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية ، فإن التغيرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات ، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور و الانصراف ، و عدد ساعات العمل و الراحة.

إن حل الجمود يسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي ، التبصر و الوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، و لزيادة هذا التبصر و الوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، و دراسة تقارير الرقابة و المتابعة بشكل جاد، و أيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا ، و تغيير قيم العمل و إجراءات العمل و الإنتاج.

2) **مرحلة التغيير:** يتم في هذه المرحلة الشروع في إحداث التغيير المطلوب، حيث يقوم خبراء التغيير في المنظمة بعملية التغيير و ذلك من خلال العنصر البشري ، المهام ، الهيكل التنظيمي، بالتشخيص المعمق للمشاكل و تحديد البدائل الممكنة ، و تهتم هذه المرحلة بتحديد أهداف التغيير و تطبيق التغيير من خلال أدواته و وسائله، و تحديد أدوار المشاركين في عملية التغيير، و يحذر "lewin" من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة و إحداث التغيير، إذا لم يتم إلغاء الوضع

[1]- دانا جنيس ، جيمس روبنسون، "التغيير – أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج" ، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2000 ، ص 98.

الحالي بشكل سليم (حل الجمود) لأن ذلك يؤدي إلى بروز مقاومة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات و معارف جديدة و أساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم و سلوكهم ، و من ثم تحقيق المطلوب.

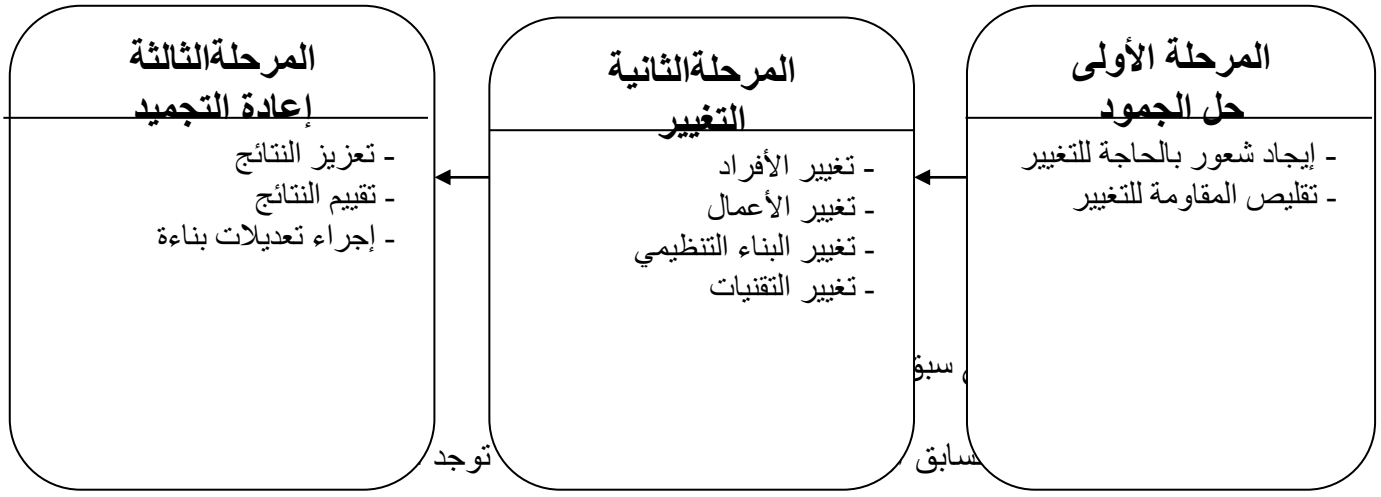
3) **مرحلة إعادة التجميد :** و لضمان بقاء المنظمة في المكانة الجديدة و الحيلولة دون تأثير مقاومي التغيير على أعضاء المنظمة و تشجيعهم على العودة إلى السلوكيات القديمة في أداء الأشياء، فإن على إدارة المنظمة الإسراع إلى تثبيت الوضع الجديد للمنظمة و بالتالي جعل التغيير الجديد و المتمثل في السلوكيات و الاتجاهات الجديدة لأداء الأشياء جزءا من النظام و تثبيت ذلك، و هناك عدد من الاستراتيجيات الخاصة بإعادة تجميد النظام مثل مكافأة العاملين على السلوك المرغوب فيه ، و قواعد جديدة و لوائح لتدعيم عملية التغيير ، و في هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات و أفكار و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير ، يتم دمجه في الممارسات الفعلية ، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره ، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات و الأفكار و أنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب و طرق عملهم المعتادة و على الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارستهم السلوكية الجديدة، و ضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة و رضا.

و عليه فالتغيير حالة مستمرة فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة و الاستمرار ، ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية و خارجية تتصف بالحركية و عدم الثبات ، خاصة بيئة العصر الحالي ، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة " **التغيير المستمر**" ، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب **التغيير المستمر** لكي تحقق **البقاء المستمر** في الأسواق، لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائما و يعتبروه رحلة لا نهائية لها، و كل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى و لأن إحداث التغيير في المنظمات ، يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثا واحدا ، بل عملية مستمرة، و كون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن و من ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

كما أن حركة التغيير هي حركة **ارتقائية** بالضرورة ، و أن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل و الخطوات أو الحلقات التطويرية ، تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود ، الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا **فالتغيير حركة تفاؤلية.**

و يمكن توضيح مراحل التغيير التنظيمي حسب " Kurt Lewin" في الشكل الموالي:

الشكل (ت) :نموذج lewin لمراحل التغيير التنظيمي



سبق

سابق توجد

المرحلة التي يحدث فيها إدراك أن هناك حاجة للتغيير و خلالها يتخذ إجراءات تقوية القوى الدافعة و إخفاق المقاومة و تتبعها فترة تنفيذ التغيير ، يتبع هذه المرحلة إعادة التجميد ليصبح الوضع الجديد جزءا من تفكير و ممارسة الإدارة و العاملين، و عليه فإن احتمال نجاح التغيير سيكون متدنيا إذا لم يكن الأفراد مستعدين أو غير موافقين عليه، و بهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، و تحديد أنواع التغييرات المطلوبة، و جمع أكبر قدر من المعلومات و دراستها و تحليلها جيدا ، و استشارة الأطراف المعنية من رؤساء و مرؤوسين و التعرف على اتجاهاتهم و ردود الفعل عندهم ، التي تكون مؤيدة و مساندة أو مقاومة و معارضة له.

المبحث الرابع: الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

1. التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية

أ. الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية :

تعتمد الإدارة التقليدية على مبدأ عام ألا وهو مبدأ «تقسيم العمل» ويتم تنفيذ هذا المبدأ وفقًا لمعايير وأهداف غير محددة بشكل دقيق. و مع ظهور الإدارة الإلكترونية باعتبارها منهجا حديثا يعتمد على تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد و المنظمات باستخدام كل الوسائل الالكترونية مثل : البريد الالكتروني، التحويلات الالكترونية للأموال، التبادل الالكتروني للمستندات أو الفاكس و النشرات[1].

كان من الضروري الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ، ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.

ب. <u>الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الالكترونية:</u>

العنصر الذي يصنع الفارق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الالكترونية هو " تكنولوجيا المعلومات و الاتصال"، و كذا المزايا التي يمنحها للإدارة في ظل تبنيها لتلك التكنولوجيا من تقليل للجهد و الوقت و التكلفة و تحسين للأداء و جودة الخدمة، إلا أن هناك صعوبات يمثلها الحل الالكتروني في الإدارة يمكن ذكر بعضا منها في العناصر التالية :

ر. تكلفة اقتناء الأجهزة الالكترونية اللازمة لذلك و تثبيتها.

ز. تكلفة تطوير الأنظمة المعلوماتية و البرمجيات و صيانتها.

س. تكلفة تكوين الموظفين أو توظيف تقنيين مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.[2]

---

[1]- حسين بن محمد بن حسن:"الإدارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق" ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في قطاع الحكومي ، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات ، 2009 ، ص 05.

[2]- المجلس الأعلى للغة العربية ، البرمجيات التطبيقية باللغة العربية ، خطوات نحو الإدارة الالكترونية منشورات الصفحات الزرقاء العالمية ، الجزائر ، 2009، ص 24.

كما يحدد غنيم مجموعة من الأسس التى تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين وهي كالتالي:

1) **طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الاطراف:**

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة فتعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية ,بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية،

2) **مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:**

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية

3) **نطاق خدمة العملاء:**

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الاسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الاسبوع ولمدة اربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

4) **مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:**

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن. بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي، في حين الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة (Management of Others) كبيرة أو صغيرة من المرؤوسيين, كانت تقوم على إدارة الآخرين بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة الذات.

كما ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة وثراء مقابل عاملين لا يمكلون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل (بينما الإدارة الإلكترونية ترتكز على الانترنت وشبكات الأعمال) .

يوضح الجدول الموالي الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية كما ورد عن نجم عبود نجم.

الجدول (ب): الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية [1]

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة، والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
الإمكانات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال الإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف
التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف	إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته.
الكلفة	مكلفة على المدى البعيد	أقل كلفة على المدى البعيد
الوصول إلى البيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا
الموثوقية	أقل موثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية للبيانات	موثوقية عالية بسبب توافر نظم حماية البيانات
الجودة	جودة أقل	جودة عالية جداً

ت. دوافع التحول إلى الإدارة الالكترونية :

إن موجة التغيير في مجال تقديم و ايصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الالكترونية ، لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعة باتجاه اعتماد الإدارة الالكترونية ، منها ما يتعلق بالمسئولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي ، و لزيادة الكفاءة في

1 قطيط، غسان. وآخرون:" .تطبيقات الحاسوب في الادارة التربوية" .دار الثقافة. الأردن، عمان. 2016 ملخص .

توصيل الخدمات و أحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.

و إننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع ، تدعو إلى التحول إلى الإدارة الالكترونية على حساب دوافع أخرى ، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي و السياسي ، و أهم هذه الدوافع نجد ما يلي[1] :

- **تسارع التقدم التكنولوجي و الثروة المعرفية المرتبطة به :**إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع و تمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات و إتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا ، لتسهيل الحياة و الاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.
- **توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الانسانية :** حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا ، للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ، و لإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية ، بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.
- **التحولات الديمقراطية :** و ما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية و الدولية[2].

إن تغير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها ، و الذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة ، و ذلك يعني تضرر الدولة و مواطنيها.

- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات و تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل و أسرع و أسهل في الوصول إلى المعلومات، و قد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات و معرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.
- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة و نظام عمل متطور و حديث.
- وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش و إبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم ، و مطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة و أثر شفافية.
- **الكفاءة في تقديم الخدمات العامة**: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، و تحسين الدخل و أيضا تخفيض التكاليف و التقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات ، و هذا يؤدي إلى

[1]- عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 183-184.
[2]- محمد الطعامنة ، طارق العلوش: "الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي" ، مرجع سابق ، ص 03.

تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف و إعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة و تطوير أنفسهم.

- **التسويق :**و يشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد و القطاع الخاص، و تنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله ، و بالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.
- **تقديم خدمات جديدة و متطورة :** إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية و تركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، و يمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا و تشديد المراقبة و إجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.
- **اللامركزية :** هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد ، مع أنه من الصعب على الحكومة الالكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة[1].
- **السيطرة الإدارية :** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الالكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة و المباشرة، و توقع الخلل، و تتبع معاملات المواطنين، و التقليل من البيروقراطية و يمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، و هذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع، و استقرارا أكبر.
- **طلب المواطنين:** و خاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.
- **زيادة مساهمة المواطنين :** يطالب المدافعون عن الادارة الالكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيهم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية و الأقليات و إرسال و استقبال المعلومات، و أيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات و الآراء و تبعد بينهما المسافات.
- **الشفافية :** إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، و يزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، و يجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، و يزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، و يقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الالكترونية تقلل من الرشاوي و تزيد من الشفافية السياسية، و تزيد من ثقة المواطنين بها[2].

---

[1]- محمد الطعامنة ، طارق العلوش، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي ، مرجع سابق ص 03.

[2]- المرجع السابق ص 03.

- **التنمية الاقتصادية :** لها علاقة مباشرة بالشفافية ، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الإدارة الالكتروني، و خاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية ، و تحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الالكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، و هذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

2. مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية :

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية يتم عبر عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها، و فيما يلي أهم تلك المراحل [1]:

- ✓ **قناعة و دعم الإدارة العليا** : ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أم يكون لديهم القناعة التامة و الرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات الكترونية كي يقدموا الدعم الكامل و الإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية.
- ✓ **تدريب و تأهيل الموظفين** : الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الالكترونية، لذا لا بد من تدريب و تأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة، و هذا يتطلب إخضاعهم لدورات تدريبية لتأهيلهم على العمل.
- ✓ **توثيق و تطوير إجراءات العمل** : باعتبار أن كل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، هذه الأخيرة البعض منها غير مدون على ورق ، أو أن بعضها مدون على ورق منذ فترات طويلة و لم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات و تطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، و يتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل و تنفيذها بالطرق النظامية.
- ✓ **توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية** : يقصد بالبنية التحتية ، الجانب المحسوس في الإدارة الالكترونية من تأمين أجهزة الحاسوب، و ربط الشبكات الحاسوبية السريعة و الأجهزة المرفقة معها و تأمين وسائل الاتصال الحديثة.
- ✓ **البدء بالتوثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونيا** : المعاملات الورقية القديمة و المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية (SCANNERS) و تصنيفها لتسهيل عملية الوصول إليها.
- ✓ **البدء ببرمجة المعاملات انتشارا:** و ذلك على مستوى جميع الأقسام بالمنظمة و برمجتها إلى معاملات الكترونية لتقليل الاستخدامات الكثيرة للورق.

---

[1]- محمود القدوة : "الحكومة الالكترونية و الإدارة المعاصرة "، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص ص 110.111.

3. مبادئ و أهداف الإدارة الالكترونية:

إنه لمن الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لتدعيم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة أو الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الالكتروني الحديث ، بقصد تسهيل الحصول على البيانات و المعلومات و إدخالها في أجهزة الحاسب الآلي و تخزينها، ثم الاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات و إنجاز الأعمال بسرعة و تقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية و تكلفة منخفضة، و لو تمعنا في مبادئ الإدارة الالكترونية لوجدنا أنها تتجه لخدمة الزبون و تلبية طلباته بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة ، فالهيئات الحكومية تسعى الآن بجميع الوسائل لمتابعة البيانات و المعلومات عن الزبون، ثم تحليلها و التعرف من خلالها على احتياجات المواطن بقصد توفير خدمات ذات نوعية له.

و لهذا نقوم في هذا الجزء بالتعريف أولا بأهم مبادئ الإدارة الإلكترونية، ثم نعرج بعد ذلك لنبرز أهداف الإدارة الالكترونية.

أولا : مبادئ الإدارة الالكترونية : تتلخص أهم مبادئ الإدارة الالكترونية في ما يلي :

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين و هذا الاهتمام بخدمة المواطن ، يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات و الكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات و استخلاص النتائج و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، و حسن استغلالها في بيئة الإدارة الالكترونية بشكل يسمح بـ :

ش. التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها .

ص. ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

ض. القيام بتحليلات دقيقة و صادقة للمعلومات المتوفرة.

ط. تحديد نطاق القوة و الضعف و التعرف عليها[1].

- التركيز على النتائج و نقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الالكترونية ، ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الوقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة ، و إنما الشيئ الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان و الدليل الفعلي على صحة العملية الالكترونية و بروز نتائجها في أرض الميدان، فإذا قلنا مثلا : "أن التكنولوجيا تم توطينها بألمانيا و اليابان قبل الحرب العالمية الثانية، فإن انهيار الدولتين و انهزامهما في الحرب قد جاء ليبين أن التكنولوجيا فعلا متوطنة في البلدين، و أن ألمانيا و اليابان استردتا قوتهما في أقل من نصف قرن"[2].

---

[1]- محمد الطعامنة ، طارق العلوش: الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي مرجع سابق ص 08.

[2]- عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 109.

و بمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الالكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد و المال و الوقت ، و توفير خدمة دائمة على مدار الساعة و إنجاز العمل بكفاءة عالية و في وقت سريع، و كذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة و ميسرة، و دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف و الغاز لدفع الفواتير المطلوبة.

- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع و نقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الالكترونية متاحة للجميع في المنازل و في العمل، و المدارس و المكتبات و ذلك لكي يتمكن كل مواطن و كل وافد من التواصل مع الإدارة الالكترونية ، كما أن نظام الإدارة الالكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور و الإدارات الحكومية و بسهولة و إتمام الإجراءات بسلاسة و بساطة.
- التغيير المستمر و هذا مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية لأن الإدارة الالكترونية تسعى بانتظام لتحسينو إثراء ما هو موجود و رفع مستوى الأداء، سواء بقصد إرضاء الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، و في جميع الحالات ، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر و المتواصل[1].
- تخفيض التكاليف و هذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، ينتج عنهما تخفيض التكاليف و رفع مستوى الأداء و توسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

و نستخلص من هذه المبادئ أن أهداف الإدارة الالكترونية يغلب عليها الطابع الاستراتيجي فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات و زيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات و الخدمات للمواطنين و رجال الأعمال بسهولة و يسر.

ثانيا : أهداف الإدارة الالكترونية : بناءا على ما تقدم ، يمكننا أن نقول بأن الأهداف العامة للإدارة الالكترونية تتلخص فيما يلي :

أ. احداث تحويل في الإجراءات الحكومية بمعنى توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع و بكلفة أقل. إذ أنهذه المكاسب تعود إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية و الإجراءات و دمج و تكامل قواعد المعلومات للهيئات الحكومية.

من هذا المنطق يستفيد المواطن كعميل و ليس كطالب فضل أو معروف، إذ يزيد احتمال تلبية احتياجاته ، كما أنها تخدم أيضا الأعمال التجارية التي يتحول أصحابها إلى عملاء للخدمات الحكومية

[1]- محمد الطعامنة ، طارق العلوش:" الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي" مرجع سابق ص 11.

و موردين لخدمات و سلع الحكومة في آن واحد و تخدم الحكومة الالكترونية نفسها من خلال خفض الكلفة و الإنفاق[1].

ب. تطوير نظام الحكم و الشؤون العامة و إيجاد علاقة جديدة بين المواطنين و الدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال المكونات الثلاثة التالية :

- عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات و نشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.
- استخدام نظم المعلومات الالكترونية لتسهيل عملية المشاركة و التحاور لإعداد السياسات و تحديد الأولويات و التوجيهات الاستراتيجية للدولة.
- في مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الالكترونية في عملية الانتخابات و التمثيل السياسي.

ت. خلف الفاعلية في الإدارة و تحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.

ث. إعادة تنظيم العمل الإداري و تأهيل الكوادر البشرية و تدريبهم على استعمال التقنيات الحديثة.

ج. ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي و تقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.

ح. غربلة المعلومات و انتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة.

خ. تخفيف الأعباء على المواطنين و تخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات.

د. تخفيف القيود البيروقراطية ، و التقليل من عدد الأوراق المطلوبة للإنجاز المعاملات.

ذ. تبسيط و اختصار الإجراءات الإدارية .

ر. تدعيم الشفافية و العمل في وضوح تام.

4. منهجية تطبيق الإدارة الالكترونية:

إن الإدارة الالكترونية على النحو الذي ذكرناه ، تعد أهم مظاهر الحكومة الالكترونية ، و التي تربط المواطنين بمختلف المؤسسات الإدارية، إذ تسهل عملية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة إمكانية إلغاء أو التقليل من مراجعة المواطنين لموظفي الحكومة مباشرة للحصول على الخدمات الحكومية، فضلا عن إمكانية ربط المواطن مع أكثر من دائرة و مؤسسة تقدم خدمات مشتركة، و ذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة و لا سيما أن حاجة المواطن في أغلب الأحيان تتطلب مراجعة العديد من الدوائر لإجراء تنفيذ معاملة واحدة، إذ تقوم أكثر من دائرة مجتمعة ، بتقديم خدمة من نقطة اتصال واحدة دون الحاجة إلى مراجعة المواطن لهذه الدائرة ، كل على حدى[2].

---

[1]- نفس المرجع السابق نفس الصفحة.

[1]- المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها

و في هذا الإطار نجد الإدارة الالكترونية في حاجة إلى مقومات مادية و غير مادية حتى يكتب لها النجاح و القدرة على أداء الأعمال المنوط بها، و تحقيق الأهداف التي تنشدها[1]، لجميع القطاعات المختلفة في المجتمع، و ذلك ضمن مراحل متدرجة، و لشرح هذه المنهجية تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة عناصر :

الأول يتعلق بمتطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية، أما الثاني فيتعلق بمراحل تطبيق الإدارة الالكترونية، أما عن العنصر الثالث فيتعلق بتقييم أداء الإدارة الالكترونية.

5. متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية :

إن التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى تنظيم الاتصالات الالكترونية ، تعتبر عملية متعددة الجوانب و المفاهيم و الممارسات، إنها ليست بسيطة أو تقنية بحتة، يمكن استزادها و غرسها في أي بيئة ، ثم انتظار ثمارها بين عشية و ضحاها، إن عملية استخدام و توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة المجتمعات يستلزم توفير متطلبات عديدة من أهمها[2] :

- **المطلب السياسي :** و نقصد بذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية، و إدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة، إن التزام القيادة علنا بالجهود الرامية للتحول إلى الحكومة الالكترونية من خلال توفير المال و الجهد و الوقت و المتابعة المستمرة، هي العناصر الرئيسية لنجاح عملية التحول إلى الحكومة الالكترونية و إذا انعدمت الإرادة السياسية فإن الدعوة إلى الحكومة الالكترونية تبقى فكرة على ورق.

و يتطلب التزام القيادات السياسية لتبني مشروع الإدارة الالكترونية ما يلي :

أ. تفهم القيادات السياسية و دعمها للتغيرات الإدارية و الفنية التي يجب اتخاذها للتحول إلى الإدارة الالكترونية.

ب. تفهم و دعم و مشاركة و دعم رؤساء الأجهزة و مساعديهم شخصيا في عملية التحويل و التأكد من أن موظفيهم و المتعاملين مع الجهاز بمختلف فئاتهم يدركون الالتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحول.

---

[1]- بيومي حجازي عبد الفتاح ، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية ، الجزء الأول ، الاسكندرية ، دار الفكر العربي ، 2003 ، ص 48.

[2]- علي محمد رحومة:" الانترنت و المنظومة التكنو-اجتماعية" ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2005 ، ص 96.

ت. أن يتبنى الجهاز الحكومي عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية، كهدف أساسي للجهاز ، وجود مرجعية واحدة لتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية ، مما يتيح لكافة الجهات الحكومية المشاركة و توحيد الجهود و رفع الفاعلية[1].

ث. التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول ، و ذلك بالإهتمام بما يلي :

- ✓ تطوير و توثيق رؤية و رسالة و قيم و أهداف **التحول** إلى الإدارة الالكترونية.
- ✓ وضع خطة استيراتيجية لهذا التحول و وضع أولويات و مراحل تنفيذها و توزيع الأدوار على المسئولين عن التنفيذ وفقا للخطط الاستراتيجية و التنفيذية.
- ✓ وضع إجراءات و معايير محددة لتطوير و مراجعة و اعتماد مقترحات تطوير الخدمات و أسلوب تقديمها بما في ذلك حساب العائد و التكلفة.
- ✓ إعادة هندسة الهيكل التنظيمي ليدعم تقديم خدمات مميزة للعملاء خلال قنوات خدمة متعددة.

- **تطوير شبكة الاتصال:** تحتاج عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية اتصالات مركزة داخل الجهاز الحكومي و خارجه ، و لذلك يجب التركيز على :

أ. وضع خطة واضحة للإتصال مستمرة و فعالة على جميع مستويات التنظيم.

ب. وضع خطة واضحة الاتصالات مع الجهات الخارجية التي ستتأثر من التحول إلى الإدارة الالكترونية، مع تحديد الأهداف و النشاطات و المصادر و أسلوب الاتصال معها بهدف المشاركة في عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية[2].

- **التركيز على المتعاملين :**و ذلك بتحسين تقديم الخدمات للمتعاملين مع الجهات الحكومية كأحد الأهداف التي من أجلها تبادر كثير من الدول للتحول إلى الإدارة الالكترونية ، لذلك من المهم أخذ هذه العوامل في الاعتبار في مرحلة التحول و هي :

أ. وجوب التعرف على المتعاملين مع الجهاز و معرفة احتياجاتهم من الخدمات بشكل دقيق و مفصل.

ب. اعتبار تلك الإحتياجات الأساس الذي تركز عليه عملية التخطيط و التنفيذ للتحول إلى الإدارة الالكترونية.

ت. إشراك المتعاملين مع الجهاز في تخطيط و تطوير الخدمات المقدمة لهم.

ث. وضع نظام لقياس رضا المتعاملين كجزء أساسي يتيح للمتعاملين مع الجهاز للحصول على الخدمات دون مساعدة من أي موظف.

ج. وجود قنوات متعددة للدخول على النظام في كل ساعات اليوم و في كل أيام الأسبوع.

---

[1]- عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 98.

[2]- محمد الطعامنة ، طارق العلوش،:" الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي" ، مرجع سابق، ص18

ح. وجود إجراءات لتقبل الشكاوي و معالجتها وفقا لمعايير تحدد المدة التي يجب فيها تنفيذ مثل هذه الإجراءات[1].

- **التركيز على الموظفين :** الإدارة الالكترونية لا تدير نفسها بل تحتاج إلى قدرات خاصة في كل مراحلها و لذلك يجب التركيز على ما يلي :

أ. تحديد المهارات و القدرات الواجب توفرها في الموظفين للتحول إلى الإدارة الالكترونية.

ب. إعادة وصف الوظائف حسب الاحتياجات الجديدة.

ت. تحليل مهارات و قدرات الموظفين الحاليين لمعرفة المهارات و القدرات التي يحتاجونها ليكونوا قادرين على العمل في بيئة الإدارة الالكترونية.

- **التركيز على القدرات الفنية :**لا يمكن التحول إلى الإدارة الالكترونية بدون استخدام أحدث تقنيات المعلومات و الاتصالات لذلك من المهم توفير ما يلي:

أ. وجود إستراتيجية محددة و واضحة لنظم المعلومات الإدارية في الجهاز .

ب. تخصيص مصادر كافية للإنتقال إلى الإدارة الالكترونية سواء المصادر البشرية أو الفنية أو المالية ، لضمان توفير القدرة الفنية لتنفيذ المشروع.

ت. وجود برنامج زمني محدد لمراجعة احتياجات الجهاز من متطلبات إدارية و فنية و التغيرات التي يجب إحداثها ، و اختيار التكنولوجيا ذات العلاقة بهذه الاحتياجات وفق معايير محددة تأخذ في الاعتبار التطورات التقنية الحديثة و القدرة على تحديث تلك التقنية باستمرار.

ث. وجود قاعدة بيانات متكاملة و موحدة و مترابطة لكافة نشاطات الجهاز و معلومات متكاملة عن المتعاملين معه، و الترابط مع قواعد البيانات الفرعية خارج و داخل الجهاز، و تحديد سير الإجراءات و انسيابيتها لضمان حسن استخدام الخدمة.

ج. وجود القدرات الفنية القادرة على التعامل مع المعلومات سواء للنظم أو الأجهزة .

[1]- عطاء الله سامي :" الحكومة الالكترونية ، اعتبارات للدول العربية "، ترجمة هدى يعقوب ، الكويت ، مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، 2000 ، ص 5.

المتطلب الاقتصادي: بالنسبة لكل حكومة، فإن الاقتصاد هو عصب الحياة، و بما أن المداخيل المالية لكل حكومة هي التي يتم الاعتماد عليها لتوزيع الدخل و تمويل المشاريع الحكومية، فإن مفر من العمل على تغيير الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد ، و خاصة أن الوظائف التقليدية للوسط ستتبدل و أسواق جديدة للتجارة الالكترونية ستبرز، و علاقات جديدة بين المؤسسات الإنتاجية و المستهلكين ستطفو على السطح، نظام العمل يتغير و كفاءات و مؤهلات علمية لابد أن يتم الالتجاء إليها لكي تؤثر في مجرى الأمور.

إن عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية تتطلب تخصص أموال كافية لتمويل عمليات التغير و التأهيل و التدريب و ذلك لكي يتسنى للحكومات :

أ. تمكين المنظمات من الحصول على المعلومات بسرعة.

ب. تسهيل الاتصال بين المتعاملين و تحسين الخدمة العامة.

ت. التشجيع على ايجاد مصادر جديدة للدخل و خلق وظائف جديدة.

ث. تخفيض كافة التبادل و تقليص المسافات الاقتصادية بين المتعاملين.

- **متطلب تطوير نظم التعليم و التدريب بما يتلاءم و التحويل الجديد:** و هذا معناه ضرورة إحداث تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لعملية التحول إلى الإدارة الالكترونية، فالوضع الجديد يتطلب استحداث برامج تعليمية و إدخال التقنيات الجديدة في مواد التعليم ، بحيث يستوعب الأفراد محتوى المواد المقررة عليهم و يعرفون الأساليب العلمية التي يت تطبيقها في المستقبل[1].
- **متطلب توفير التكنولوجيا الملائمة و مواكبة مستجداتها :** إن هذا المتطلب يعتبر من أهم عوامل التحول نحو الإدارة الالكترونية، لأن التكنولوجيا مرتفعة الثمن و الحكومات تحاول أن تقتصد و تقتني تكنولوجيا رخيصة الثمن ، و لكن نجدها مستهلكة و غير مواكبة للمستجدات في عالم التكنولوجيا و لهذا فإن الشكل الجوهري في الدول النامية ، هو أن البنوك متخلفة و عمليات الاستثمار غير مجدية و وسائل الاتصال غير فعالة ، لأن التكنولوجيا المستعملة بدائية، و التكنولوجيا الجديدة مكلفة و غالية ، و العناصر البشرية غير مؤهلة ، و المستجدات العلمية غير متوفرة ، لأن المنافسة التي أصبحت شعارا ، لا يمكن أن يكون لها معنى إذا كان المتنافس لا يملك التكنولوجيا الحديثة، و لا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإبداعية أو ليست له إمكانيات تقنية عالية[2] .

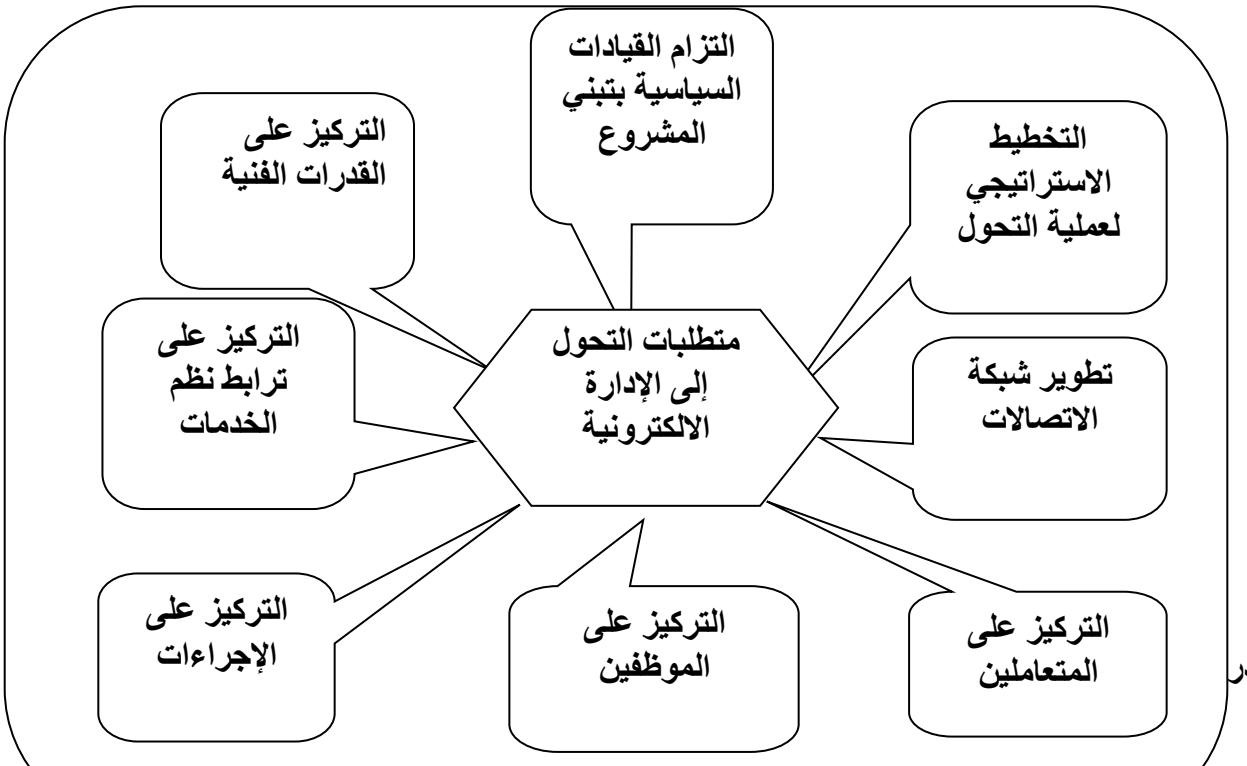
---

[1]- عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 28.

[2]- زايري بلقاسم ، طوباش علي :" طبيعة التجارة الالكترونية و تطبيقاتها المتعددة" ، المستقبل العربي ، العدد 8 ، فبراير 2003 ، ص 96.

- **متطلب بناء نظام معلومات متطور و حديث :** إن هذا المطلب يشكل القاعدة الأساسية للتحول إلى الإدارة الالكترونية ، لبناء النظام المعلوماتية المتطورة ، هو الذي تتوقف عليه وجود البيانات و المادة الخام لنجاح العمل التنظيمي ، سواء بنسبة للدقة في العمل أو السرعة في تخزين المعلومات و توفيرها للمتعاملين في جميع القطاعات.

الشكل (ث) :المتطلبات الأساسية للتحول إلى الإدارة الالكترونية



المصدر

الخدمات الحكومية للمواطنين و مجتمع رجال الأعمال بكل سهولة و بمستويات عالية من الجودة و الدقة، و تبسيط الإجراءات في المؤسسات الحكومية بشكل يسمح بتقديمها الكترونيا، و شفافية المعلومات و عرضها أمام المواطنين للتعرف و باستمرار على الإتجاهات الحكومية ، سواء في مجال تقديم الخدمات الحكومية أو في الأخبار الحكومية المتعلقة بخدمات المواطنين و تحسين الأداء في مرافق الخدمات

الحكومية بشكل عام، و الوصول بالخدمات الحكومية إلى أقصى المواقع الحكومية الموجودة داخل الدولة[1].

إن الإدارة الالكترونية في سياقها الصحيح تستثمر التكنولوجيا لتحقيق الإصلاح، من خلال تعزيز الشفافية و إزالة المسافات و الفجوات الأخرى و تفويض الناس للمشاركة في العمليات السياسية التي تؤثر في حياتهم، و للحكومات استيراتيجيات مختلفة لناء مشروع الإدارة الالكترونية، فبعض هذه الحكومات كون خططها شمولية بعيدة المدى، بينما حاولت حكومات أخرى تشخيص و تحيد عدد محدد من المجالات الأساسية و التركيز عليها كمشاريع محددة من المجالات الأساسية و التركيز عليها كمشاريع مبكرة للإدارة الالكترونية.

و في هذه الحالات فإن الدول الأكثر نجاحا في هذا المضمار هي التي بدأت بمشاريع صغيرة ضمن مراحل، و ذلك بهدف بناء هيكل راسخ.[2]

و ليس من الحكمة أن يتم تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية دفعة واحدة ، بل من الأسلم أن يتم تنفيذها بشكل مرحلي من ناحية التطبيق، و كذلك من حيث المؤسسات و المجالات التي سوف يتم التطبيق، و يسهم التطبيق المرحلي في ضمان فرص أكبر لنجاح و تحقيق إنجاز أسرع، و تلمس المشاكل و معالجتها بكفاءة عالية ، و منع تكرار الأخطاء.

6. مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية:

أما عن مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية، فإنه توجد عدة تصنيفات من المراحل تقدم بها الباحثين و المتخصصين في هذا المجال، إلى أنهم يشتركون في عدد من المراحل التي لا يمكن لتنفيذ الإدارة الالكترونية الاستغناء عنها و هي :

المرحلة الأولى: الظهور

[1]- محمد بن ابراهيم التويجري ، "التقرير السنوي الأول للحكومة الالكترونية " ، مجلة الخدمة المدنية العربية ، العدد الأول ، (مايو 2005) ، ص 4.
[2]- محمد الطعامنة ، طارق العلوش، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي مرجع سابق، ص 20

في هذه المرحلة تقوم الوزارات و الدوائر الحكومية بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها على شبكة الانترنت ، و ذلك من أجل أن يطلع عليها المواطنون و رجال الأعمال و تسمى كذلك هذه المرحلة بمرحلة الاتصال الأحادي الجانب .

و ترتبط هذه المرحلة بإتاحة النماذج و إمكانية طباعتها و إعادة إرسالها بالبريد أو التسليم المباشر دون الحاجة إلى التنقل أو السفر للوصول إلى الوزارات أو المؤسسات الحكومية و الوقوف على الطوابير و في أسلوب ثاني يمكن نشر نفس الخدمات من خلال شبكات الهاتف و لكن بصورة صوتية و باستخدام أرقان الهاتف، و يتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات صوتية و إتاحتها لأكبر عدد ممكن من المشتركين في نفس الوقت ، أو استخدام أكشاك خدمات يتم توصيلها إما بشبكة الانترنت أو من خلال استخدام اسطوانات مسجل عليها نفس البيانات[1].

*** الإجراءات اللازمة لمرحلة الظهور :**

أ. تطوير البنية التحتية التي تشتمل البنى الأساسية لنظم الاتصالات و الاستثمار في بنية تحتية توفر تناقلا سريعا للبيانات ، مما يمكن من زيادة عدد الهواتف الثابتة و المحمولة و المستخدمة في المجتمع.

ب. تشجيع الأفراد و المؤسسات على استخدام الهواتف بشكل أكبر من خلال خفض أسعار الاتصالات الهاتفية.

ت. العمل على دعم أسعار الحواسيب حتى تشجع أسعارها جميع فئات المجتمع على اقتناء هذه الأجهزة.

ث. اتخاذ التدابير و الإجراءات المساعدة على زيادة المنافسة بين الشركات التي تقدم خدمات الانترنت ، مما ينعكس بالطبع على تخفيض أسعار الاشتراكات في الانترنت.

[1]- عوجان عرفات:" الحكومة الالكترونية" ، شروط النجاح ، مجلة الحاسوب ، العدد ، 2000 ، ص 47.

ج. تبني الحكومة استراتيجية وطنية تهدف إلى زيادة إمكانية ربط دخول الأفراد و المؤسسات إلى شبكات الانترنت ، و ذلك من خلال إتاحة الوصول إلى الأنترنت بواسطة المؤسسات الحكومية و الخاصة ، و المكتبات العامة و المراكز الثقافية، و الجامعات و المدارس[1].

ح. فتح مراكز مجتمعية للاتصال ، خاصة في القرى و الأرياف.

خ. تشجيع التنافس في تقديم الخدمات بواسطة الانترنت.

د. تقليص الفجوة الرقمية بين شرائح المجتمع و ما بين المناطق الحضرية و الريفية لتحقيق الوصول الشامل لخدمات الاتصالات.

ذ. البدء بوضع خطة زمنية محددة التواريخ في نشر المعلومات على شبكة الانترنت.

ر. نشر معلومات ذات قيمة و تمس حياة المواطنين و بلغة سهلة مع البعد التام عن الحشو أو المعلومات التاريخية و ما تحقق من انجازات من قبل .

المرحلة الثانية : التعزيز: Enhanced :

و تشمل هذه المرحلة أن تكون هذه المواقع بمثابة وسائل اتصال ثنائية ، أي أن الدوائر و المؤسسات الحكومية تقوم بوضع المعلومات عن نفسها و في نفس الوقت تقوم هذه المواقع باستقبال استفسارات من المواطنين ، حيث يستطيع المواطن أن يرسل إلى هذه الدوائر معلومات مثل تغير عنوان الشخص بدل الكتابة أو استعمال الهاتف لإيصال هذه المعلومة ، بالإضافة إلى تلقي[2]الإجابات عن أسئلة من قبل الدوائر المختصة ، مما يتيح للأفراد التفاعل مع الحكومة و يتم هذا التفاعل عبر التواصل المستمر من خلال المعلومات التغذية العكسية ، fedd back و التي تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض، و عبر رسائل البريد الالكتروني ، و بهذا يتم التأكد من أن تلك المعلومات و النماذج المنشورة في المواقع ، هي قيد الاستخدام و تلقى قبولا من المواطنين ، لأن الهدف هو تفاعل المواطنين مع الخدمات التي تقدم لهم عبر الانترنت التي تعتبر بمثابة الأداة المشغلة لمفهوم الإدارة الالكترونية ، إذ دفعت التكنولوجيا الجديدة عملية تأمين إنجاز المهام و المعاملات الخدمية و التجارية و المالية المختلفة عبلا شبكة الانترنت، كما أصبحت هذه الشبكة طريقا واضحا لنقل البيانات و المعلومات بين الأفراد و الهيئات و الدول الكترونيا.

و على الرغم من كون هذه الشبكة لن تخل من المخاطر ، إذ جعل هذا الأمر بالعلماء إلى بذل أقصى الجهود لتهيئة بيئة آمنة تعمل في إطارها شبكة الانترنت و ابتكروا نظاما لأمن الأنترنت و حماية

---

[1]- أحمد حسن :" الحكومة الالكترونية في الأردن "امكانية التطبيق" ، رسالة ماجستير مقدمة جامعة اليرموك ، قسم الإدارة العامة ، غير منشورة ، 2001 ، ص 5.

[12]- محمد الطعامنة ، طارق العلوش:" الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي" ، مرجع سابق ص 25

عملياته ، و على هذا النحو غدت الأنترنت جزءا مهما في أعمال الحكومة الالكترونية و مؤسساتها المختلفة في العلم المتقدم ، إذ لا يمكن انتشار الإدارة الالكترونية من دون الانترنت و بالأخص (www,) و لا وجود للإنترنت دون الحواسيب و الاتصالات.

بذلك تعتمد الإدارة الالكترونية على تكنولوجيتين رئيسيتين هما : تكنولوجيا الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات، و بنيتهما التحتية الإنترنت[1].

- **الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة :**

أ. توفير المعلومات و البيانات و اعتبارها ملكية عامة تحميها تشريعات و قوانين تتناسب و تطورات الحياة في عصر المعلوماتية.

ب. توفير البيانات الحكومية لكافة المواطنين باعتبار أن المعلومات جزء من الموجودات العامة للمواطنين، و قد يكون من المهم إصدار قانون حرية المعلومات لترسيخ هذا المفهوم.

ت. تمويل برامج تدريبية لكل المدرسين حول استخدامات و تكنولوجيات المعلومات.

ث. نشر برامج تدريبية واسعة للتدريب على تكنولوجيات المعلومات، على سبيل المثال ، اعتماد رخصة قيادة الحاسوب الدولي (ICDL) لمستويات متعددة من موظفي الدولة.

ج. توفير الإمكانيات المادية المطلوبة لكافة العمليات بدءا بالتصميم و النشر و التحديث الدائم و الصيانة المستمرة للمواقع.

ح. ضمان مواقع النشرات و معلومات عن الفرص الاستثمارية و الخطط التنموية بلغات أجنبية و ذلك بجلب المستثمرين الأجانب.

المرحلة الثالثة : التفاعل: interactive :

و ذلك بتنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الانترنت و الهدف من هذه المرحلة هو إنهاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الانترنت أو شبكة الهاتف أو أكشاك الخدمات الجماهيرية.

ففي الحالة الأولى يجب الاتفاق أولا مع جهات تأدية الخدمات على قبول تلك الطريقة في إنهاء المعاملات و استصدار القوانين التي تسير ذلك ، ثم يتم الإنفاق على المستوى الميكنة المطلوب لكل خدمة و تطوير النظم التي توفر تلك الإمكانيات مع ضرورة التأكيد على إتاحة القدر الملائم للسرية و الخصوصية.

[1]- المرجع السابق نفسه، ص 26

أما في الحالة الثانية، فيمكن إنهاء بعض الخدمات من خلال الهاتف مباشرة و هي الخدمات التي تستخدم البيانات الرقمية في إنهائها مثل العمليات المصرفية المختلفة.

أما في الحالة الثالثة و التي يمكن اعتبارها خصخصة للخدمات الحكومية فيقوم العاملون باستلام مستندات و رسوم تأدية الخدمة من المواطن و القيام بإنهائها في الجهة الحكومية نيابة عن المواطن ، و من المتوقع أن تزداد مساهمة المواطنين و ذلك بالاتصال بصانعي السياسات لكل المستويات ، و كلما زادت هذه العلاقة زادت الثقة في الحكومة، و يتم هذا بفتح المجال لإرسال بريد إلكتروني E-MAIL أو نماذج التغذية العكسية التي تسمح للمتعاملين بالتعليق على السياسات و الإجراءات المتبعة، و أيضا يمكن استخدام الوسائل متعددة الوسائط Multimidia من تلفزيون و راديو الإعلان عن الاتصال المباشر مع الحكومة أو عقد لقاءات و دعوة المواطنين لإبداء رأيهم[1].

- **الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة :**

أ. التحول بشكل جذري و جدي من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الالكتروني ، و هذا التحول يحتاج إلى تغيير جذري في الإجراءات و الهياكل و التشريعات.

ب. تشجيع قطاع المصارف و المال على تطوير أساليبها.

ت. وضع نظم تضمن المحافظة على سرية التعاملات المالية و سلامتها لكي ترقى لتلبية احتياجات الحكومة الالكترونية بشكل آمن.

ث. الإصلاح الشامل للإدارة العامة من خلال إعادة النظر بالأساليب و الممارسات الإدارية.

ج. أن تتم مخاطبة المستفيدين الذين لهم علاقة مباشرة بالخدمات المقدمة من الجهات الحكومية المباشرة على شبكة on line [2].

المرحلة الرابعة : المعاملات الإجرائية: transactional :

تقوم المواقع الالكترونية للدوائر و المؤسسات الحكومية و بطريقة رسمية بتبادل المعلومات و الاتصال المتبادل بينها و بين المواطنين و قطاع الأعمال، حيث يستطيع المواطنون دفع ما يستحق عليهم من مبالغ مالية للدوائر الحكومية أو تلقي الخدمات الحكومية مثل خدمات التراخيص للأعمال أو التسجيل للانضمام إلى برنامج تعليمي في مؤسسة تعليمية.

---

[1]- محمد الطعامنة ، طارق العلوش مرجع سابق ص 03.

[2]- العزوام أحمد حسن ، مرجع سابق ، ص 21.

و هي مرحلة التكامل الرأسي حيث يستطيع طالب الخدمة إنهاء كافة معاملاته مع جهة واحدة بالرغم من تعدد وحداتها، و الاستفادة من المعلومات بشكل أكثر عمقا و في أكثر من مرحلة، و ذلك بجعل الموقع يسمح للمتعاملين بإجراء معاملاتهم على الخط on line في أي وقت.

- **الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة :**

أ. تركيز الدولة و اهتمامها نحو إنشاء أنظمة فعالة ضمانا لسرية المعلومات الخاصة بالأفراد و المؤسسات التي بدورها تضمن بناء الثقة لدى مستخدمي الواقع الإلكترونية.

ب. سن القوانين و التشريعات الرادعة للمتطاولين و المتطفلين على أمنية الإدارة الالكترونية.

ت. تحسين منظومة ايصال الخدمات و توزيعها.

ث. تعزيز الأمن و الثقة في الخدمات الحكومية عبر الشبكات المفتوحة المعرضة لأنواع من الاختراقات و ذلك من خلال وسائل التحقق.

ج. ايجاد تصاميم الواقع الحكومية شكلا و مضمونا حتى تسهل على المستفيدين سرعة الوصول إلى المعلومات و الخدمات المنشودة.[1]

المرحلة الخامسة : التكامل: seamless :

في هذه المرحلة يتم تصميم الموقع أو ما يسمى بالواجهة الذي يعمل على تكامل الخدمات الحكومية الالكترونية معتمدا على حاجة الشخص و اختصاصه أو وظيفة الدائرة التي تقدم الخدمة، و هي مرحلة التكامل الأفقي و هي مرحلة معقدة تتطلب قواعد بيانات عملاقة عن كافة الأفراد و المؤسسات حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول على خدماته من خلال أي وحدة لتقديم الخدمة مهما تعددت الجهات التي يتعامل معها و هو ما يطلق عليه on stop shop أو نقطة واحدة للحصول على كافة الخدمات، و تحتاج هذه المرحلة إلى تكلفة عالية جدا ، و يواجهها حتى الآن عقبات إدارية و تكنولوجية عديدة.

و الهدف من هذه المرحلة هو تحقيق الربط الالكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية و إتمام جميع المعاملات و الخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط ، استكمال بناء النظم و قواعد البيانات في الوزارات و المصالح التي تقدم خدمات جماهيرية على أن تتوافر لتلك القواعد إمكانية التحدث عن بعضها البعض و أيضا وجود شبكات اتصالات على أعلى درجة من الاستقرار بما يضمن السرعة و السرية و الأمانة في نقل المعلومات.

[1]- محمد كامل ليله ، المرجع السابق ، ص 321 .

- **الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة :**

أ. توفير الإمكانيات البشرية المدربة لتقديم الدعم المستمر للمستخدمين و ترد على استفساراتهم.

ب. يجب مراعاة أن عملية تطبيق الحكومة الالكترونية في هذه المرحلة سوف يتطلب الكثير من المال و الجهد.

ت. يجب أن يكون تطبيق الإدارة الالكترونية ضمن حركة تغيير مستمرة و شاملة.

ث. إن تكون هناك مواقع تقوم بدور البوابات للمواقع الحكومية تسهل على الجميع الوصول بسرعة.

ج. يجب إجراء اختبارات شاملة على الأنظمة و التأكد من خلوها من الأخطاء المنطقية و اللغوية قبل استخدامها[1].

7. عناصر و توجيهات الإدارة الالكترونية الحديثة [2]:

تتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية في الآتي :

- **إدارة بدون ورق:** و هو الرفض الكثيف للورق و التعويض بالأرشيف الالكتروني و تطبيق المتابعة الآلية .
- **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** يعني بها الحديث عن المؤسسات الذكية التي تعتمد على العمل المعرفيو صناعة المعرفة.
- **إدارة بلا مكان :** تعتمد على المؤتمرات الالكترونية و الفيديو كونفرانس.
- **إدارة بلا زمان :** فالعالم اليوم يعمل 24 ساعة في اليوم و لذلك لابد من خلق آليات للإتصال بالآخرين كما أن فكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة .

---

[1]- محمد كامل ليله ، المرجع السابق، ص 325 .

[2]- رأفت رضوان ، الإدارة الالكترونية في موقع :
http://www.paecegypt.org/arabic/link.php?cat_id=28&id=268.
م 2002.

و **من أهم التوجيهات التي تفرضها الإدارة الالكترونية نذكر:**

- كبسلة المعلومات و التي تعني عرض التراث المعرفي للبشرية في شكل كبسولات.
- إدارة الملفات بدلا من حفظها و التي تعني كيفية الاستفادة منها بما يعود بالإضافة على التراكم المعرفي.
- الاحتفاظ بنمط معين من الملفات بحيث يمكن تغيير محتواه من آن لآخر طبقا للتغييرات بدلا من كتابته مرة أخرى.
- اكتشاف المشاكل مسبقا بدلا من الإنتظار لحلها لاحقا.

8. متطلبات و مقومات مشروع الإدارة الالكترونية[1] :

إن مشروع الإدارة الالكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة و المواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه ، و بالتالي يحقق النجاح و التفوق و إلا سيكون مصيره الفشل ، و سيسبب ذلك خسارة في الوقت و المال و الجهد و نعود عندها إلى نقطة الصفر فالإدارة هي إبنة بيئتها تؤثر و تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية ، لذلك فإن مشروع الإدارة الالكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها :

أولا : البنية التحتية : إذ أن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للإتصالات و البيانات و بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المواطن من جهة أخرى.

ثانيا : توافر الوسائل الالكترونية اللازمة : للإستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية و التي نستطيع بواسطتها التواصل معها و منها أجهزة الكمبيوتر الشخصية و المحمولة و الهاتف الشبكي و غيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد و بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

ثالثا : توافر عدد لا بأس ربه من مزودي الخدمة بالأنترنت : و نشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان ، من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد و أقصر وقت و أقل كلفة ممكنة.

[1] - http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=10286.

رابعا : التدريب و بناء القدرات : و هو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر و إدارة الشبكات و قواعد المعلومات و البيانات و كافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة و توجيه "الادارة الالكترونية " ، بشكل سليم و يفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة و تابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام "الادارة الالكترونية" و طرق و وسائل استخدامها للمواطنين أيضا و بنفس الطريقة السابقة.

خامسا : توافر مستوى مناسب من التمويل : بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية و تدريب للكوادر و الموظفين و الحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات و مواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و " الإدارة الالكترونية " على مستوى العالم.

سادسا : توفر الإدارة السياسية : بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع و تعمل على تهيئة البيئة اللازمة و المناسبة للعمل و تتولى الإشراف على التطبيق و تقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

سابعا : وجود التشريعات و النصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية : و تضفي عليها المشروعية و المصداقية و كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

ثامنا : توفير الأمن الالكتروني و السرية الالكترونية : على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية و الشخصية و لصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث و التركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية و خطورة على الأمن القومي و الشخصي للدولة و الأفراد.

تاسعا : خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية : و إبراز محاسنها و ضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها و يشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة و تلفزيون و صحف و الحرص على الجانب الدعائي و إقامة الندوات و المؤتمرات و استضافة المسؤولين و الوزراء و الموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية.

بالإضافة إلى هذه العناصر ، يجب توفير بعض العناصر الفنية و التقنية التي تساعد على تبسيط و تسهيل استخدام الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين و منها : توحيد أشكال المواقع الحكومية و الإدارية و توحيد طرق استخدامها ، و إنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد .

المبحث الخامس: مشروع الجزائر الالكترونية الرؤية المستقبلية

باعتبار أن الإدارة الالكترونية هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة، و المعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الالكترونية TELESERVICES ذات القيمة و التواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الالكترونية عبر بوابة واحدة

و بعبارة أخرى فإن الإدارة الالكترونية تشير إلى استخدام المعلومات و وسائل الاتصال التكنولوجي كالشبكات المتكاملة بعيدة المدى، و الانترنت و الكمبيوتر من قبل الإدارات الحكومية

سنتطرق إلى آفاق الإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية الرشيدة في الجزائر، من خلال تبيان جملة من التحديات التي تعترض هدف ترشيد الخدمة العمومية، انطلاقا من آلية الإدارة الالكترونية، مع محاولة استنتاج و صياغة رؤية مستقبلية تصورية لإمكانية تغيير هذا الواقع لصالح التجربة الجزائرية .

يحتاج تخطي عقبات التحول للوصول إلى تطبيقات ناجحة للإدارة الالكترونية في الجزائر توافر العديد من العوامل و المتطلبات أبرزها:

أولا: الحاجة إلى الدعم من طرف القيادة السياسية:

حيث يرتكز هذا العامل بالأساس على عامل الإرادة السياسية الداعمة لهذا التوجه، و الراعية لحسن اختيار برامج قطاعية تحمل في مضامينها أسس التحول الناجح و مقوماته، و إضفاء طابع الترشيد على الخدمات العمومية كنتيجة للتحول نحو نموذج الخدمة العمومية الإلكترونية.

إذ يرى الأستاذ الدكتور محمد محمود الطعامنة و الدكتور سمير محمد عبد الوهاب ، بأن دعم أو مساندة القيادة (الإدارة العليا) هي حجر الأساس لنجاح تطبيق الإدارة العامة الالكترونية (الحكومة الالكترونية) ، حيث أن تلك القيادة هي المسئولة عن إطلاق المبادرة و وضع الأولويات.

و في إطار دراسة بيئة التحول الالكتروني في الجزائر، يؤكد تقرير لجنة الجزائر الإلكترونية الذي تم تم تشكيلها على مستوى الحكومة الجزائرية، أن القوانين التنظيمية و تعميم الأنترنت تعد من المعوقات الأساسية أمام تطبيق الجزائر الالكترونية (E-Algérie 2013) و هذا ما يشكل عرقلة واضحة أمام تجربة الإدارة الالكترونية ، بسبب غياب الجاهزية الالكترونية.

و بحثا عن وجود إرادة سياسية، مساندة للتحول نحو الخدمة العامة الالكترونية في المؤسسات العمومية بالجزائر، يمكن رصد بعض المبادرات التي يمكن وصفها بالإيجابية، إذا ما تم تفعيلها، لتصبح أحد الدعامات الأساسية ، و خطوة مرحلية نحو تطوير مشاريع الإدارة الالكترونية، و من ثم ترقية نموذج الخدمة العمومية.

إن توجه الجزائر لإيجاد بيئة تشريعية و قانونية للعمل الالكتروني، يمكن أن يصنف على أنه اهتمام يحتاج إلى تواصل دائم لتوفير الشروط الملائمة لحماية بيئة الإدارة الالكترونية و الحكومة الالكترونية ، حيث يمكن استنتاجه من خلال توجه الجزائر حاليا إلى الاهتمام بضرورة إيجاد ترسانة قانونية وطنية تغطي كافة المسائل القانونية المترتبة عن استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و ذلك في إطار مواكبة الممارسات الدولية ، مع الأخذ بعين الاعتبار التجربة الحالية ، و النقائص و الصعوبات المسجلة.

و يعد تشكيل اللجنة الوزارية – اللجنة الالكترونية – أحد المؤشرات الإيجابية التي تترجم نوع من التوجه السياسي ، و الإدارة السياسية خاصة و أن اللجنة الالكترونية (E-commission) قد تم تدعيمها بلجنة تقنية لتوفير الدعم الفني، و تحديد برنامج ميزانية خاص باستراتيجية الجزائر الإلكترونية (E-Algérie 2013) وفق مراحل تنفيذية مرتقبة ، يتم عرضها سنويا ، إلى غاية استكمال البرامج و ذلك من 2009 إلى 2013 ، كما يمكن تسجيل مبادرة الوزارة الخاصة بتوسيع الخدمة العامة بتسهيل النفاذ للانترنت، و محاولة تسريع إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في استخدامات الإدارة العمومية، بالشكل الذي يعيد النظر في كيفية تسييرها، و تنظيمها و تكييف الخدمة التي تقدمها مع المتطلبات الرقمية[1].

إن التحديد الدقيق لوجود إرادة سياسية تؤدي دورا بارزا في التحول للخدمة العامة الالكترونية ، إنما هو بحاجة إلى تحديد مدى قدرات هذه القيادة في تحويل الموارد المادية، و القدرات البشرية و المخصصات المالية إلى واقع ملموس، دون إهمال المتابعة الدورية ، و التقويمية لكل مرحلة ، بهدف الكشف عن العجز المسجل في استراتيجية التحول ، إضافة إلى ضرورة أن يتم التغيير بطرق تتوافق مع الإمكانية المتاحة خاصة في ظل المحدودية المسجلة في الجزائر، و التي تشمل كل متطلبات التحضير للتحول نحو الخدمة الالكترونية.

و لعل أهم خطوة في تفعيل استراتيجية الجزائر الالكترونية هو ما تم تسطيره من مشروع يهدف إلى "عصرنة وثائق الهوية و السفر و الحالة المدنية في إطار أهداف استراتيجية لتحسين فعالية و نجاعة أداء الإدارة، حيث أصبح جواز السفر البيومتري الالكتروني عمليا خلال السداسي الأول من 2010 ، فيما أصبحت بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الالكترونية عملية خلال الفترة 2011/2010 ، علما أنه تم في خلال شهر أوت من سنة 2010 الشروع في تجريب جواز السفر البيومتري الالكتروني في عينة من البلديات ، و إطلاق نموذج لشهادة ميلاد خاصة، و عملية تصوير سجلات الحالة المدنية بواسطة السكانير

[1]- المرجع السابق نفسه.

على مستوى عدد من البلديات النموذجية، في حين يرتقب رقمنة السجل الوطني للحالة المدنية سنة 2013".[1]

و تركز اتجاهات أخرى على أن نجاح مشروع الحكومة الالكترونية (الإدارة الالكترونية العامة)، المراد دخوله حيز الخدمة في الجزائر قبل سنة 2013، مرهون بوجود المواطن الالكتروني الذي بحوزته جهاز كمبيوتر ، و بإمكانه النفاذ إلى الشبكة المعلوماتية بالسرعة الفائقة، و بأسعار معقولة و هو ما يتطلب تطوير المنشآت القاعدية الالكترونية ، تزامنا و التنفيذ التدريجي لمشروع التحول الالكتروني خلال الخمسة سنوات القادمة.

ثانيا: مقومات نجاح مشروع الجزائر الإلكترونية:

1. <u>تطوير تطبيقات حكومية أفقية في القطاع العمومي:</u>

إن من بين المخططات التي توليها استراتيجية الجزائر الالكترونية هو تركيزها على تحقيق تطبيقات حكومية أفقية ، و تطوير تطبيقات قطاعية في القطاع العمومي، بهدف تحقيق مقاييس الجودة و النجاعة في تقديم الخدمات العامة ، كما يشمل **تطوير تطبيقات حكومية أفقية**[2]خدمات إلكترونية موجه للإدارات ، و ذلك بهدف تسيير مختلف الإجراءات الالكترونية التي تربط مختلف إدارات الدولة و بين مختلف مستويات الحكومة بطريقة آمنة ، و ضمن هذا التوجه تدعو الحاجة إلى إقامة شبكة بين الإدارات ، مع ضرورة اعتمادها على بنية تحتية للاتصالات ذات دفق سريع و مؤمنة ، و ذلك للتمكن من ضمان التبادل الخاص بالبيانات و المعلومات ، و كون هذا الهدف ضمن التخطيط الخاص بالمستقبل الالكتروني للجزائر، فقد تم تحديد بعض العمليات الواجب إتباعها لبلوغ هذا الهدف المسطر و التي تشمل:

أ. إقامة مخطط توجيهي للإدارة الالكترونية، و الذي هدفه وضع بعض التدابير لتسهيل إنجاز المساعي الإدارية الكترونيا و خلق محيط تنظيمي قانوني مناسب للتوقيع الالكتروني على وثائق الإدارة العامة، و يأخذ هذا المخطط التوجيهي شكلين هما:

- مخطط توجيهي تنفيذي قطاعي

[1]- جمال لعلامي ، "جواز سفر و بطاقة تعريف بيومتريان بداية من 2010" ، جريدة الشروق اليومي ، العدد 2723 ، الثلاثاء 2009/09/22 ، ص3.

[2] - e-commission, ''e-Algérie 2013'' , op , cit , p 16.

- مخطط توجيهي معلوماتي استراتيجي.

ب. وضع قواعد مرجعية للموائمة تشمل مجموعة قواعد و معايير و مقاييس لها إمكانية فرض جميع نظم المعلومات في الإدارات العمومية.

ت. وضع قواعد أمنية مرجعية بهدف ضمان مناخ من الثقة في التعاملات الالكترونية و يتحقق ذلك بإيجاد تأمين تام للمعلومات أثناء القيام بعمليات التبادل أو المعالجة أو التخزين.

ث. إقامة بوابة الحكومة الالكترونية: يتم من خلالها إيجاد نقطة اتصال فعالة بين المواطن و الإدارات.

ج. تأمين شبكة الانترنت الحكومية و ضبط مستواها ، و هنا تركز الاستراتيجية .

2. تطوير تطبيقات إلكترونية[1] :

تشمل خدمات إلكترونية اتجاه المواطنين ، و خدمات الكترونية تجاه العمال و خدمات الكترونية تجاه الشركات ، حيث أن الخدمات الالكترونية للإدارة تشمل تشكيلة مهمة من الأنشطة و الوظائف التي يتم تنفيذها عن بعد بالوسائل الالكترونية ، و تأخذ الخدمات الالكترونية مستويات :

* **إعلامية:** و هدفها تأكيد تواجد الإدارة و إضفاء أكبر قدر من الشفافية على العمل الإداري.

* **التفاعلية :** فعن طريق هذه الخدمات هناك إمكانية للتواصل في اتجاهين :

بين الإدارة و المواطنين، عن طريق البريد Email أو استخدام محركات البحث عن المعلومات الالكتروني أو تحميل و عرض الاستمارات.

* **المعاملاتية :** تسمح هذه المعاملات للمرتفقين باستكمال معاملاتهم عبر الانترنت دون الحاجة إلى التنقل.

3. مبادئ نجاح الإدارة إلكترونية :

هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الالكترونية سواء في الجزائر أو سائر بلدان العالم و تتمثل أساسا في[1]:

[1] Ibid m 17 m 18.

- خلق مناخ تشريعي قانوني ملائم يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية، و الأعمال الالكترونية.
- الارتقاء بالبنية التحتية الالكترونية من جوانبها المختلفة سواء البنية المادية من خلال توفير الأجهزة و المعدات المستخدمة من حواسيب ، أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الالكترونية أو البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس النظم الفنية.

إذن لابد من توفير عدد من المكونات للوصول إلى الإدارة الالكترونية و لنجاح أي رقمنة بما فيها سجلات الحالة المدنية، لا سيما توفير عنصر بشري مؤهل علميا و فنيا و أيضا مزود بإرادة من أجل المساهمة في إنجاح رقمنة سجلات الحالة المدنية و رقمنة المرفق العمومي، و هذا العنصر هو العنصر الرئيسي و تبقى بقية العناصر متصلة بالعنصر البشري و مدى فاعليته.

من ناحية أخرى، ينبغي تزويد المرافق العمومية بما فيها مصلحة الحالة المدنية بالإمكانيات المادية من أجهزة و أموال و عتاد لازم لنجاح العملية، و أيضا القيام بعملية توعية من أجل المواطن للانتقال من المرفق التقليدي إلى المرفق الالكتروني لتوقي أي تشنجات قد تحصل خلال المرحلة الانتقالية سيما بما يتصف به المواطن الجزائري من نفاذ التعامل مع الإدارة نظرا لسوء نية الموظف اتجاه الموظف و تعامله معه وفق قرينة بروقراطيته و تهاونه في أداء عمله.

ثالثا: أهمية تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في الإدارة الالكترونية لترشيد الخدمة العمومية:

أصبح من التطوير الكبير في مراكز الخدمة الجماهيرية قضاء معظم الاحتياجات من مشتريات و خدمات متنوعة عن بعد، سواء كان المواطن في منزله أو عمله ، من خلال مواقع الخدمات ، و التسوق بالشبكة العالية للمعلومات، و هو ما يؤدي للفصل بين طالب الخدمة ، و مؤديها ، و بين أسباب الانحراف [2].

و بالتالي جاء مصطلح الحكومة الالكترونية للدلالة على استخدام نتاج الثورة التكنولوجية، لتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ، و رفع كفاءتها و تعزيز دورها في تحقيق الأهداف.

و يشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة، و تزايد التقدم التقني المرافق لها، في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية، من حيث وفرة هذه الخدمة، و تحسين أساليب تقديمها ، عبر طرق غير تقليدية

---

[1]- عزوز محمد الطيب ، سعودي عامر :" الإدارة الالكترونية على أداء و تحسين سير المرفق العام"، دراسة حالة الوثائق البيومترية لبلدية مقرة ولاية المسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستير في ميدان الحقوق و العلوم السياسية، جامعة زين عاشور ، الجلفة ، كلية الحقوق ، و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2017/2016 ، ص 12.

[2]- فؤاد ناصر: "الامراكزية الخدمات الجماهيرية .... راحة المواطن و سلاح في وجه الفساد" ، "نشرية تكنولوجيا الإدارة" ، مصر ، وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، العدد الثامن ، فيفري / مارس 2007 ، صر 22.

(الكترونية) ، تمكن من الاطلاع على الخدمة ، و إكمال التبادل بين الدوائر الحكومية و جمهور المستفيدين من خدماتها[1].

إن ترشيد الخدمة العمومية ، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن " الذي يبني على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته ، بما في تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته[2].

إذ مع ازدياد اعتماد المؤسسات الحكومية على أنظمة المعلومات ، خاصة مع ظهور شبكة الأنترنت و ظهور خدمات المواقع الالكترونية ، و البريد الالكتروني على مستوى الدوائر الحكومية ، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع ، الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا لقبول الطلب و إرجاع نتائجه للعميل ، و من ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين العميل و جهاز الحاسوب إلى موظف الدائرة الحكومية ، الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة[3] .

مما سبق يمكن القول أن أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على آفاق ترشيد الخدمة العمومية ، يرتكز على وجوب تحقيق العناصر الآتية :

ح. **مردودية الخدمة العمومية :** حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ، و مختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين، و ما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي ، و هل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن و ثقته بمؤسسات الخدمة العامة.

خ. **تقليص تكاليف الخدمة :** من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال و التوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف ، الناتج عن التنقل الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.

د. **سرعة الاستجابة و احترام المواعيد :** حيث يعمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة ، و هذا لربح الوقت ، و دفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخير.

---

[1]- الحكومة الالكترونية ، متاح في : http://islamfin.go-forum.net/montada-f43/topic-t1006.htm تاريخ الاطلاع 2009/02/14.

[2]- ليان قطيني:" تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن" ، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية ، سوريا ، سبتمبر 2006 ، ص1.

[3] - ‘’E-Government, what is potential loss of noth avingit? Afeasibilit study’’ (1), e All, Dubai, issue N°1, nov 2003 , p 08.

ذ. **الدقة :** تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الالكترونية للخدمات ، إلى إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة ، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية ، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ، و يمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.

ر. **سهولة المحاسبة و وضوح الخدمة:** انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي ذلك إلى امكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام و الأنشطة، من خلال وجود النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة ، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ، و لا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة ما دامت الخدمة عامة.

و بالرغم من المزايا سابقة الذكر التي تختص بها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في أداء و تسليم الخدمة العامة للمواطنين ، و ما تحققه من تطوير في نوع العلاقة التي تربط المواطنين بأجهزة الخدمة العامة ، فإن التحول للخدمات الالكترونية لا يخلو هو الآخر من مخاطر و سلبيات قد تعرقل و تشوه مضمون الخدمة العمومية ، فالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة في تقديم الخدمة العامة ، قد ينجم عنه بعض السلبيات مثل : عدم شعور طالب الخدمة بالاهتمام و الرعاية الشخصية ، بسبب افتقار التفاعل الشخصي بينه و بين مقدمي الخدمة ، و التباين في الرغبات بين المواطنين ، الذين يطلبون نفس الخدمة ، خاصة مع وجود الأمية التكنولوجية ، و ما تطرحه من إشكالات حول استخدام التقنية الحديثة للحصول على الخدمة ، لافي ظل نقص الصيانة للأجهزة و المعدات و احتمال التلف أو التخريب.

إن الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة و المواطنين و من ثم الوصول إلى السرعة في إنجاز و تقديم الخدمات بشكل مباشر ، فيتم بذلك توفير الجهد و الوقت و التكلفة، و هو ما يؤدي إلى حل مشاكل الطابور، و مختلف العراقيل البيروقراطية، " و لهذا تعطي مبادرات التحول الالكتروني أولوية بالغة لتقديم خدماتها للمواطن العادي مباشرة وفق مبدأ العميل أولا ، أكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم لقطاع الأعمال"[1].

في هذا السياق أدى وجود الحاسب و استخداماته في عمليات تشغيل البيانات إلى اختفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة، التي كانت تحوز على اهتمام كبير في الأنظمة اليدوية، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك الحاسبات هي تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري، الثبات و الذي يعني تنفيذ تعليمات

[1]UN Global E-government Survey 2003, ‘’For the second year in a row : usa…..ranks, 1 in the arab counries e gov applications’’ , e All , Dubai , Issue N° 2 , dec 2003 , P 02.

البرنامج في جميع الأحوال (Consistency)، الحافز (motivation) فالآلة صماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة أو الاختلاس، كما لا يوجد للحاسب مصلحة شخصية بعكس الموظف[1].

في الأخير يمكن القول أم مفهوم الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد يأخذ معاني و أبعاد جديدة، تبعا للتطورات السياسية و الاقتصادية العالمية و المحلية، ففي ظل الحكم الراشد أصبح الاهتمام بالغا بمفهوم ترشيد الخدمة العمومية ، التي تترجم سياسة الإدارة العامة، و تفاعلاتها في إطار إقامة حكم راشد على مستوى منظمات و مؤسسات الخدمة العمومية، و ما أصبح يعرف بالخدمات العامة الالكترونية ، التي يطرحها بديل الإدارة الالكترونية ، كآلية أثبتت الدراسات العلمية نجاعتها في خلق نمط جديد من الخدمات العمومية، يدعم عناصر النزاهة، الشفافية، العدالة، سرعة الاستجابة لحاجيات الأفراد و الاهتمام بالمواطن الذي يمثل محور التنمية المحلية، و تفعيل مبدأ التوجه بالعميل داخل مراكز و مؤسسات الخدمة العمومية.

و انطلاقا من أن المعرفة الدقيقة لأثر الإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية تكون أكثر وضوحا إذا ما تم التطرق إلى بعض النماذج التطبيقية ، سيتطرق الفصل الثاني من هذه الدراسة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية ،- بالتركيز على أثر تطبيق هذه الآلية على نمط الخدمة العمومية ، و إلى أي مدى يمكن الحكم على وجود خدمة عمومية رشيدة من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية.

رابعا : آليات تطوير الإدارة و تكييفها مع التقدم التكنولوجي :

يعتبر تطبيق الإدارة الالكترونية من أهم آليات تطوير علاقة المواطن بالإدارة و تحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، حيث تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة و تكييفها مع التقدم التكنولوجي من تلك الآليات ما يلي:[2]

1. رقمنة سجل الحالة المدنية :

حيث انطلقت عملية تجريبية على مستوى بلدتي حسين داي و باب الواد بالجزائر العاصمة قبل تعميمها تدريجيا على مستوى كافة التراب الوطني.

[1] محمد عبد الفتاح حافظ : "الإدارة الالكترونية للموارد" ، الاسكندرية ، دار الفتح للتجليد الفني ، 2008 ، ص 288 ، 289.

[2]- فرطاس فتيحة ، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين ، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، مجلة الاقتصاد الجديدة ، العدد 15 ، المجلد 2016 ، ص 318.

ز. اصدار شهادات الميلاد جوازات السفر و بطاقات التعريف البيومترية ، عقود الزواج ، شهادات الجنسية ، صحائف السوابق العدلية ، و عموما كل وثائق الحالة المدنية و كذلك الأمر في المجالات التعليمية و الصحية و الاجتماعية.

2. مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية :

و يتمثل في إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة للمواطن الجزائري، من عقود و وثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية ، و حفظها ليتم استرجاعها لاحقا سواءا بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية ، أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ الكترونية على شبكة الأنترنت لوثائق الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ، ليتمكن من حفظها أو طباعتها وكانت أول بلدية طبق فيها مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية في ولاية باتنة بتاريخ 04 مارس 2010 و أصدرت أول شهادة ميلاد رقم 12 في بضع ثوان على مستوى الشبك الالكتروني، و هي تقنية جديدة تجسد أيضا إمكانية إعداد و تسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية الواحدة دون أن يضطر المواطن للتنقل أو السفر لمراكز الحالة المدنية ، و تستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف شهادة الزواج و الوفاة ، ثم السعي فيما بعد إلى تمديد العملية إلى كل الوثائق[1].

3. مشروع جواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين :

في إطار تنظيم العمل بجواز السفر البيومتري و كذلك بطاقة التعريف البيومترية أصدرت وزارة الداخلية ممثلة في شخص الوزير عدة قرارات نذكر منها :

س. القرار المؤرخ في 09 ذو القعدة عام 1431 الموافق لـ 21 أكتوبر 2010 ، يحدد المواصفات التقنية لمستخرجي عقد الميلاد الخاص بإصدار بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين.

ش. القرار المؤرخ في أول صفر 1433 الموافق لـ 26 ديسمبر 2012 ، على مستوى 45 دائرة بعواصم الولايات بالمقاطعة الإدارية لحسين داي بالجزائر العاصمة و أضاف ذات المصدر ، أن هذه الدوائر تم تعيينها كمواقع نموذجية للشروع في هذه العملية و التي ستعمم تدريجيا على جميع المقاطعات و الدوائر ، و يهدف مشروع جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و الالكترونية وثيقة مؤمنة تماما ذات شكل أكثر مرونة تضمن للمواطنين القيام بمختلف الإجراءات اليومية.

و فيما يتعلق بجواز السفر الالكتروني البيومتري هو وثيقة هوية و سفر مؤمنة قابلة للقراءة آليا و يكون مطابقا للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني ، و من جهتها أصدرت وزارة الداخلية

[1]- بلقرع فاطنة العمري ، دلال قريشي هاجر ، جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر ، و دورها في تحسين الخدمة العمومية ، مجلة البديل الاقتصادي ، العدد السابع ، ديسمبر 2017 ، ص 11.

و الجماعات المحلية في العدد 47 من الجريدة الرسمية قرار وقعه الوزير ، بضبط قائمة الوثائق الخاصة بملف بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين و الجديد فيه أنه بالإمكان تحميل الاستمارة من موقع وزارة الداخلية على شبكة الانترنت و إرسالها عن طريق البريد الالكتروني في خطوة مهمة لتجسيد مشروع الجزائر الالكتروني و تعميم استعمال الوسائط الالكترونية في المعاملات الإدارية.[1]

4. مشروع المواطن الالكتروني :

حيث أطلقت في أواخر 2013 وزارة الداخلية مشروع المواطن الالكتروني لأول مرة في الجزائر ، و الذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، يمكن من خلاله استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام الكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة لا تتجاوز 30 ثانية بالإضافة إلى وضع رقم وطني لكل جزائري و جزائرية يحل محل كل الوثائق و تقليص الوثائق الإدارية المتعلقة بإصدار رخصة السياقة و جواز السفر و غيرهما، و الاكتفاء فقط ببطاقة التعريف الوطنية التي ستكون بطاقة رقمية مدة صلاحيتها مدى الحياة ، و يعد هذا الإجراء خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الالكترونية التي تعد أول محور متبوع بتحديد الأهداف الكبرى ، و الخاصة التي يجب بلوغها في غضون خمس سنوات، علاوة على قائمة نشاطات لتنفيذها، شمل هذا المشروع وضع شبكات ربط بين المؤسسات و بين الوزارات يكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية التي ستسمح بالتواصل مع الهيئات العمومية و استعمال التكنولوجيا من خلال الرقمنة وتوثيق الوثائق الإدارية و تنصيب أنظمة إعلامية مدمجة و كذا إدراج بعض الخدمات لصالح المواطن[2].

5. إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات :

الذي يمكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة أنية و دون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل، و في هذا السياق أكد السيد عبد الرزاق مهني المدير العام المكلف بعصرنة الوثائق و الأرشيف بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و أنه نتيجة لهذه الإجراءات المتبعة من طرف وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و بفضل التأكيد على تطبيق الإدارة الالكترونية، باشرت وزارة الداخلية بعدة عمليات منها جمع وحفظ كل المعطيات المتوفرة لدى مصالح الحالة المدنية لـ 1541 بلدية و أصبحت حالة مدنية واحدة موحدة ، و تم من خلال هذه العملية تصحيح العديد من الأخطاء التي تعود لسنوات مضت و قد مس التصحيح السجلات القاعدية و الأساسية و بذلك انتقل الأرشيف الوطني من الصفر إلى 95 مليون وثيقة مسجلة و محفوظة و للإحتياط تم الاحتفاظ بنسخة قاعدية الكترونية في الإدارة المركزية،

[1]- بلقرع فاطنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.
[2]- المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

كما تم ربط أكثر من 18 قطاع منها الوزارات بالسجل الوطني للحالة المدنية التابع لوزارة الداخلية ، كما تم إصدار قانون يتعلق بتمديد عمر الوثيقة من عام إلى 10 سنوات باستثناء وثيقة الزواج و الوفاة و تم إلغاء العديد من الوثائق و الانتقال من 22 وثيقة إلى 07 وثائق، أما فيما يخص الوثائق البيومترية فإنه يتم استخراج أكثر من 25000 جواز سفر بيومتري الكتروني يوميا، كما تم تسليم أكثر من 8700 مليون جواز سفر بيومتري في ظرف 04 سنوات و أكثر من 6 ملايين بطاقة تعريف بيومترية و هذه الأخيرة التي تميزت بتأمين خاص متمثل في شريحتين الأولى مرئية و الأخرى خفية و لقد تم الاستعانة في صناعة هذه الوثائق بتكنولوجيا متعددة ، تضمن حماية المعطيات التي يمكن الولوج إليها بسهولة حيث أكد أن كل هذه العمليات و الإجراءات من أجل الوصول إلى بلدية و ولاية رقمية .

كما تم التأكيد من طرف الوزير المكلف بإصلاح الخدمة العمومية السيد محمد الغازي من خلال مضمون البرقية رقم 82 و.م.خ.ع و بتاريخ 2013/11/11 و الموجهة إلى أعضاء الحكومة و إلى السادة الولاة ، بضرورة توفير الوسائل العصرية للاتصال و الإعلام و توجيه المواطنين الرقم الأخضر، الموقع الالكتروني و البريد الالكتروني و ذلك من أجل تجنيب المواطن التنقلات غير المجدية و العراقيل التي لا طائل منها و التقليل من مظاهر البيروقراطية و أكد وزير الدولة وزير الداخلية و الجماعات من خلال البرقية المستعجلة بتاريخ 2013/10/31 و التي تحمل الرقم 2013/3138 و الموجهة إلى جميع مسؤولي الجماعات المحلية من ولاة و ولاة منتدبين ، رؤساء الدوائر ، رؤساء المجالس الشعبية البلدية ، و التي أكد فيها إلزامية إصدار وثائق رخصة السياقة ، شهادة الكفاءة ، بطاقة المراقبة التقنية للسيارات ، بطاقة الترقيم ، البطاقة الرمادية بالاستعمال الالكتروني.

و كآخر إجراء و في إطار تسهيل الإجراءات الإدارية و تقريبها من المواطن، فقد تم إنشاء و لأول مرة في الجزائر تطبيق جديد عبر الهاتف النقال يحمل عنوان – إجراءاتي- و الذي سيتمكن من خلاله كل المواطنين من الاطلاع على جميع المعلومات المتعلقة بأي إجراء إداري تقدمه مصالح وزارة الداخلية و الجماعات المحلية.

كل هذه الإجراءات التي تبنتها السلطة الوصية في سبيل تطوير الإدارة المحلية ضمن مبادرة التحول الرقمي و دفعا لمخططات التحول لخدمة عمومية الكترونية ، تصب جميعها في ترقية الموقف العام و تقريب الإدارة من المواطن و ذلك لما أكده وزير الداخلية و الجماعات المحلية السيد نور الدين بدوي من خلال زيارة العمل التي قام بها إلى المركز الوطني لإنتاج الوثائق البيومترية بباب الزوار، الجزائر بتاريخ 14 نوفمبر 2017 ، و التي كان من ضمنها ، تلقي عرض حول عملية عصرنة الإدارة ، و لهذا الغرض ، تم تقديم عرضين متعلقين بحالة تقدم مختلف مشاريع العصرنة التي يقوم بها القسم ، و لاسيما إنتاج الوثائق المؤمنة و منافعها على المواطنين من خلال تعميمها.

كما أشارت مديرية السندات و الوثائق المؤمنة إلى الخدمات الجديدة المقدمة للمواطنين عبر الانترنت كما تم التأكيد من خلال العرض المقدم لوزير الداخلية السيد نور الدين بدوي على أنه تم إنتاج 15 وثيقة بيومترية مختلفة إلى حد اليوم ، و من هنا إلى حلول عام 2021 يتم إنتاج 46 مليون وثيقة بيومترية و حسب ما تمت الإشارة إليه ، فإن المديرية تقوم بعملها بمقتضى التعليمات بتسهيل الإجراءات الإدارية التي قدمها أنذاك رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة ، و كذا حسب مخطط الحكومة و لاسيما شقه المتعلق بتقريب الإدارة من المواطن ، و لامركزية الخدمة العمومية ، و في هذا السياق أشار السيد الوزير أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري لا يعني بأي شكل من الأشكال التخلي عن العنصر البشري منوها إلى أن الاقتراحات التي قدمها الشركاء ، قد تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد قانون البلدية الجديد و التسيير الحديث للجباية المحلية ، من جهة أخرى تطرق العرض إلى مشروع الشباك الموحد على مستوى البلدية و هو المشروع الذي سيسمح بحذف كل الملفات الإدارية لحاملي الوثائق البيومترية ، و للإشارة فإن هذا الشباك جاري العمل به على مستوى 3 بلديات رائدة و هي : الجزائر الوسطى ، بابا حسن و الدار البيضاء ، و سيتم تعميمها على كل البلديات خلال العام الحالي و هو ما يسمح في إطار استراتيجية ترشيد النفقات بتخفيض تكاليف طباعة مختلف الوثائق و الاستمارات.[1]

خامسا : التقنيات الواجب استخدامها في مجال الإدارة الالكترونية الحديثة :

أ- نظم المعلومات الإدارية[2] :

و يقصد بها النظم التي صممت لأداء وظيفة أو وظائف محددة و هي غالبا الأعمال الروتينية اليومية التي تقوم بها دائرة حكومية ما، مثل الاتصالات الإدارية (صادر – وارد)، إدارة الملفات الطبية في المستشفيات ، نظم المحاسبة، نظم شؤون الموظفين ..... و غيرها .

و قد ظهر خلال السنوات الأخيرة ما يعرف بالنظم المتكاملة ، و يقصد بها النظم التي تتكون من عدة نظم فرعية تتكامل فيما بينها بحيث تكون في النهاية نظام شاملا لجميع وظائف الدائرة.

في الغالب لا تجد كثير من الدوائر نظم متكاملة تلبي احتياجاتها كما تريد، و بالتالي تلجأ إلى تصميم نظم خاصة بها قدر الإمكان، في هذه الحالة يجب على الدائرة مراعاة المعايير القياسية قدر الإمكان حتى تستطيع التكامل مع التقنيات الأخرى مثل الأنترنت ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن تلك النظم

---

[1]- المكي دراجي :" دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر" ، دارسو لنموذجين قطاعين ، العدالة الداخلية و الجماعات المحلية ، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، عدد 17 ، جانفي 2011 ، ص 32.

[2] - http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=10286.

سواء النظم الجاهزة أو المطورة محليا ، يجب أن تكون سهلة الاستخدام و يكون انسياب العمل (WORKFLOW) سلسا و منطقيا.

ب- تقنيات الأرشفة الالكترونية:

تستخدم الماسحات الضوئية (السكانير) لتحويل الوثائق الورقية إلى شكل رقمي يمكن تخزينه و تبادله عبر الشبكات المحلية أو الانترنت . و يستخدم لهذا الغرض ماسحات سريعة جدا تعادل سرعة آلات تصوير المستندات تقريبا. و تكون مرتبطة عادة بنظام للأرشفة الالكترونية (مثل : Laserfiche, Arabdox, Projectwise) يقوم بتخزين الوثائق و فهرستها بطريقة تمكن من استرجاعها عند الحاجة لها.

ت- نظم إدارة المحتويات: (Content Management Systems)

المقصود بنظم إدارة المحتويات: هي برامج تركب في مواقع الانترنت لتسهل عملية إدارة إدارة المعلومات (المحتويات) . و تستخدم تلك النظم قواعد بيانات لتخزين جميع المعلومات، إضافة إلى القوالب الجاهزة و ذلك لإنتاج صفحات ويب ديناميكية تكون في النهاية موقعا متكاملا.

و عليه يمكن إضافة المحتويات إلى الموقع بسرعة و بواسطة أشخاص ليس ليهم خلفية عن تقنيات الويب ، و تخرج تلك المحتويات في شكل متناسق و احترافي عندما تتصفح بواسطة برامج تصفح الانترنت.

المقصود بالمحتويات : هي جميع أشكال المعلومات التي يراد إتاحتها مثل : وثائق ، نماذج ، صور و ملفات صوتية ، ملفات فيديو، أخبار ، معلومات عامة ..... الخ.

مميزات نظم إدارة المحتويات :

- الميزة الأساسية في نظم إدارة المحتويات أنها تخزن جميع المحتويات (في شكل نصوص أو صور أو مواد سمع بصرية) ، في قاعدة بيانات و عندما تطلب الصفحة يقوم النظام بإنتاج صفحة حسب القالب المحدد مسبقا ثم يضع النص به و يتم ذلك بسرعة جدا (بعض النظم تضع نسخ مؤقتة لبعض الصفحات التي يكثر عليها الطلب في دليل مؤقت و تستدعيها عند الطلب و بذلك يكون الوصول إليها أسرع) ، كما أن تصميم الموقع يمكن أن يعدل في لحظات و ذلك عن طريق تغيير القوالب.

- تحتوي تلك النظم على واجهة استخدام تفاعلية سهلة، تمكن غير المتخصصين في تقنيات الويب من إدارة النظام و إضافة المحتويات.
- يمكن إدارة النظام عن طريق المتصفح و ليس هناك حاجة لاستخدام برامج تطوير الويب (front Page) أو FTP أو أي برامج أخرى.
- بشكل عام توفر تلك النظم إمكانية الإدارة و التحكم في الموقع بشكل شمولي و سهل التعديل في التصميم ، توزيع الصلاحيات و تنظيم العمل ، إضافة محتويات.

ث- البوابات Portails :

هي مواقع تستخدم نظم أو عدة نظم لإدارة كمية كبيرة من المحتويات ، بحيث تصبح أشبه ما تكون ببوابة تخيلية لتلك الدائرة يستطيع المراجع الدخول عن طريقها إلى أغلب الخدمات التي تقدمها مباشرة من بيته أو مكتبه.

سادسا : مظاهر تحسين و ترقية الخدمة العمومية في الجزائر:

1. **دور تطبيق الإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية**:

يظهر جليا دور تطبيق الإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية من خلال الدور الذي تؤديه في ترقية الخدمة العمومية و ذلك من خلال:

1.1 تحسين و ترشيد الخدمة العمومية :

إن ترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبني على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة ، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته بما فيها تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته إذ مع ازدياد اعتماد المنظمات الحكومية على أنظمة المعلومات خاصة مع ظهور شبكة الانترنت و ظهور خدمات المواقع الالكترونية و البريد الالكتروني على مستوى الدوائر الحكومية، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع الذي يخزن الطلبات في الأنظمة المبرمجة مسبقا لقبول الطلب و إرجاع نتائجه للمواطن ، و من ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين المواطن و جهاز

الحاسوب إلى موظف الإدارة العامة الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة، و يمكن تلخيص مظاهر تحسين الخدمة العمومية كأهم أثار تطبيق الإدارة الالكترونية فيما يلي : [1]

2.1 الدقة و سرعة الاستجابة و احترام المواعيد :

تتحقق دقة تقديم الخدمات العمومية في إطار الإدارة الالكترونية من خلال إنجاز الأعمال وفق معايير مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية بشكل يحد من الأخطاء الإدارية و يمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة، أما سرعة الاستجابة و احترام المواعيد فتتحقق بدورها من خلال استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة .

3.1 تقليص تكاليف الخدمة :

و يمكن ذلك في الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال و اعتماد النوافذ و الشباك الالكتروني.

4.1 سهولة المحاسبة و وضوح الخدمة :

إن توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية ، يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام و الأنشطة ، من خلال وجود النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة إذ لا مجال لإخفاء المعلومات و لا فرصة للاستثمار بخدمة جهات معينة دون الأخرى.

5.1 خدمة منظمات الخدمة العمومية :

إن التوجه للخدمات العامة الالكترونية و جعلها بالقرب من المواطنين سيمكن الإدارة القائمة على توفير الخدمة العمومية من خلال تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم و تحقيق درجة عالية من الراحة و الملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر مع المستفيد، كما يحقق ذلك أيضا السرعة في إنجاز المهام و أداء الخدمات و الحصول عليها أو طلبها و السهر على إشباع رغبة المواطن ، كما أن الإدارة الالكترونية تؤدي إلى محدودية وقلة نسبة الأخطاء في أداء و تسليم الخدمة بسبب الثقة المتناهية التي تميز الأنشطة الالكترونية ، زيادة على توفير و اختصار الوقت لصالحي طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري و المرض البيروقراطي.

كما أن تطبيق الالكترونية بالتأكيد يعكس مدى فعالية منظمات الخدمة العامة من خلال ضمان حرص هذه الأخيرة على تقديم أحسن الخدمات للمواطنين باعتمادها الوسائل التكنولوجية الحديثة ، التي

[1]- المرجع نفسه ، ص 34.

تطور مهارات و كفاءات القائمين على تقديم الخدمات العمومية ، و جعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع و إن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين ، من حيث الجهد ، المال و الوقت و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثال ذلك دفع الفواتير عن طريق بطاقات ائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف و الغاز لتسديد الرسوم و الفواتير المطلوبة.

2. أثار تطبيق الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية :

يمكن أن نلخص أهم أثار الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية فيما يلي [1]:

- ✓ تسهيل إجراء الاتصال بين فروع و قطاعات المؤسسة في الداخل و الخارج .
- ✓ تبسيط الإجراءات و تقليل كلفتها و إعطاء خدمة أكثر جودة.
- ✓ اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات.
- ✓ الدقة و الموضوعية في العمليات المنجزة.
- ✓ الاستغناء عن المعاملات الورقية و إخلال المكتب الالكتروني عبر الشبكات الداخلية و شبكة الانترنت مما يؤثر ايجابيا على عمل التنظيم.

سابعا : تحديات مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر:

تأسيسا على ما سبق فقد ميز التجربة الجزائرية بعض البوادر الرامية إلى تطبيق الخدمة العمومية الالكترونية بغية إحراز تطوير نوعي في مستوى تلك الخدمات ، إلا أنها و كغيرها من تجارب الخدمة العمومية قد عرفت العديد من التحديات ، التي يبرزها واقع الإخفاقات المسجلة في هذه التجربة.

يمكن إجمال تحديات الإدارة الالكترونية و انعكاساتها على الخدمة العمومية في الجزائر من خلال ما يلي:

1- **محدودية البناء التكنولوجي و التقني** : و يتجلى ذلك في ضعف مؤشر البنية التحتية لمشروع التحول للإدارة الالكترونية، حيث يطرح تساؤل اليوم حول التأخر الحالي في الجزائر، و تدهور واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالمقارنة مع جيرانها في المغرب العربي، و قد حاولت بعض الآراء الإجابة على هذا التساؤل، بالقول أن الجزائر كانت أولى الدول الإفريقية، في مجال استخدام تقنيات الحاسب الآلي خلال فترة السبعينات و بداية الثمانينات، و أول بلد عربي يستخدم جهاز الكمبيوتر في

[1]- المرجع نفسه ، ص 34.

الإدارة، إلا أن السنوات الصعبة التي قوضت الاقتصاد بأكمله أدت إلى التأخر في الاستثمار (الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة) و ضعف برامج التنمية[1].

حيث أدت قلة أو انعدام الموارد المالية إلى تعطيل برامج التحول للإدارة الالكترونية في الجزائر، خاصة إذا تعلق الأمر بإعداد نظام الشبكات الالكترونية، الذي تفتقد إليه أغلب الإدارات و مصالحها العمومية، و هو ما أثر على تطوير مبادرة الخدمة الالكترونية.

2- **ضعف التأهيل البشري :** (e-algerie 2013) و يمكن ضبط المشاكل المرتبطة بنقص الكفاءات البشرية، و خاصة منها المحلية إلى جانب مشكل التطور السريع للتكنولوجيا و الفراغ القانوني، و هو ما جعل القائمين على برامج التحول يفكرون في طرق تهدف إلى مضاعفة أعداد الكفاءات البشرية ، من مهندسين ، و تقنيين ، و خريجي الجامعات ، و التكوين المتواصل لهم ، في ظل تخصيص الوزارة الوصية على المشروع لـ : 56 مخبرا للأنترنت يشتغل عليه حوالي 900 شخص[2].

3- **ضعف مجتمع المعلومات** : حيث تعاني الجزائر من الأمية التعليمية و بشكل أكبر الأمية التكنولوجية ، و يرجع ذلك إلى اعتبارات عديدة منها انخفاض معدل الدخل ، ضعف البرامج التعليمية في أطوار تعليمية مختلفة، و هو ما أثر سلبا على تكوين مجتمع قادر على مواكبة التحول الالكتروني ، و يساهم في ثقافة التغيير داخل مؤسسات الخدمة، إذ أن الجزائر و بالرغم من تداول مصطلح مجتمع المعلومات في العديد من الخطابات الرسمية ، إلا أنها لا تزال تعاني من مشكل بناء الإطار العام لهذا المجتمع.

4- **مشاكل التوقيع الالكتروني :** يعترض بلوغ مراحل التوقيع الرقمي أحد الجوانب الحرجة إلى حد ما في السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال بالجزائر، خاصة و أنه لإعطاء قيمة ثبوتية للتوقيع الالكتروني يجب أن تكون لهذه الوثيقة الالكترونية الحجية، غير قابلة لإعادة الاستخدام و غير قابل للتغيير، إذ أن التوقيع يصبح ممكن عن طريق تحويله إلى جانب التشفير، و الذي يختلف عن التوقيع بخط اليد لأنه غير مرئي و لكن يقابل سلسلة من الأرقام التناظرية[3].

5- **عراقيل تعترض انتشار تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المجتمع[4] :** تلعب الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية في أي بلد دورا كبيرا في تحديد انتشار التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال ، لذلك فإن الوضعية الحالية لهذا القطاع في الجزائر لا تزال تعاني تأخرا بسبب نسبة الفقر من جهة و

---

[1] - ''E-Algerie 2013 donnera un nouveau souffle pour le développement des TIC et des entreprises du secteur '', disponible sur : http://www.cio-mag.com/algerie-2013, page web consultée le : 04/05/2009.

[2]- فاطمة الزهراء ، س :" الجزائر حكومة الكترونية 2013" ، بوابة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر ، متاح في : http://elabweb.online.fr/articles.php?lng=ar&pg=1049 ، تاريخ الاطلاع : 2009/09/15.

[3] - A, Nedjar, ''E-Algérie 2013 et la signature électronique : Aspects juridiques et techniques'', disponible sur : http://www.setif.info/article4173.html, page web consultée le : 08/08/2009.

[4]- فريق بحث الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص 26.

الأمية و نقص المستوى التعليمي من جهة أخرى، حيث لا يتجاوز مثلا عدد المؤهلين لاستخدام الأنترنت 13 مليون شخص ، من بين الذين لديهم مستوى تعليمي مقبول ، و البالغ عددهم حوالي 17.5 مليون.

6- **غياب التشريع الالكتروني :** حيث أن غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات يضع مرحلة التحول الالكتروني أمام العديد من الإشكالات ، التي تتعلق بتداول المعلومات، و نوعية هذه المعلومات المتداولة و محتواها، و الحفاظ على عنصري الخصوصية و الهوية ، و على وجه التحديد تلك المتعلقة بالأشخاص ، مما دفع أن تصبح هذه الإشكالات القانونية حاجزا أمام التحول للإدارة و الخدمة العمومية الالكترونية إذ و إلى حد الآن تفتقر الإدارة العامة في الجزائر إلى نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات ، و طريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيا الحديثة[1].

أمام التحديات المبينة أعلاه ، تبرز الحاجة إلى ضرورة إعادة النظر في صياغة مشروع الخدمة العامة الالكترونية مع توفير المتابعة الدورية لخطوات التحول التكنولوجي، داخل الإدارات و المؤسسات العمومية و محاولة وضع حلول دقيقة لمختلف ما يعترض تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال . خاصة فيما يتعلق بتطوير المحتوى الرقمي، و توفير الأطر القانونية و التشريعية الضامنة لحماية عملية التحول.

[1]- المرجع نفسه ، ص 23.

خلاصة الفصل:

نظرا للأهمية التي يكتسيها الإتصال و التطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في العصر الحالي، عصر المعلومات التي تدخل في جميع المجالات السياسية، الاجتماعية، الثقافية، الصناعية و غيرها، إذ أن تطور تكنولوجيات الإعلام و الاتصال جعل من العالم قرية كونية يسهل التطلع فيها على كل ما يحصل في أي ركن من أركانهن

إذا حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري للموضوع؛ من خلال التعرض لأهمية الاتصال لإحداث التغير، و الانتقال من نمط العمل بالإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية لأداء خدمة عمومية رشيدة و سلطنا الضوء عنا على المرفق العام الجزائري (الجماعات المحلية) و حتمية تغيير نمط العمل الإداري الورقي القديم و تعويضه بالنمط الإلكتروني توافقا و تماشيا مع التطور التكنولوجي الحاصل و كذا الدور المحوري الذي تلعبه تكنولوجيات الإعلام و الإتصال في تحسين الخدمة العمومية و ترشيدها.

الفصل الثاني:
الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

خصص هذا الفصل للإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة، و الذي من خلال سوف يتم تحديد المنهج الملائم و كذا الأدوات المناسبة لجمع البيانات و كذا العينة التي وقع عليها الاختيار لإجراء الدراسة الميدانية من أجل الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في إشكالية البحث

و مما سبق سنتعرض بشيء من التفصيل لتوضيح مسعى دراستنا وأهدافها و يعد هذا الفصل همزة وصل بين الجزء أو الفصل النظري للدراسة و الفصل الميداني.

كما سيتم تحديد أدوات و تقنيات البحث و الأساليب المنهجية التي تمت الاستعانة بها من أجل جمع المعطيات اللازمة حول الظاهرة محل الدراسة.

كما تساهم الإجراءات المنهجية للدراسة في معالجة الجوانب العلمية والنظرية في مجال تخصصنا و هو أهمية و مساهمة الاتصال في التغير و التحول نحو الإدارة الإلكترونية، و بالتالي تحديد أفضل الخيارات المتاحة أمام الباحث للوصول إلى الأهداف بكل سهولة، كما تساعد في التحكم في الجوانب التي تتطرق لها المشكلة، وتكون هي المرجع الثابت للباحث في جميع الخطوات البحثية.

أولا : منهج الدراسة

تعريف المنهج:

لغة : المنهج في اللغة يعني الطريق الواضح ، و نهج الطريق، بمعنى أبانه و أوضحه، و نهجه بمعنى سلكه بوضوح و استبانه.

فالمنهج هو الطريق الواضح المستقيم و البين و المستمر ، للوصول إلى الغرض المطلوب أو تحقيق الهدف المنشود.

هو أسلوب للتفكير و العمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها و عرضها و بالتالي الوصول إلى نتائج و حقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة[1] .

و يرى عبد الباسط محمد حسن ، أن المنهج يشير " إلى الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد التي تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"[2] و يسمى العلم الذي يبحث في طرق البحث عن الحقيقة بعلم المناهج.

كما يقصد بالمنهج الوسيلة التي توصل الباحث إلى الحقيقة[3].

و هناك من الباحثين من ربط كلمة المنهج بالمنهجية التي هي عبارة عن مجموع المناهج و التقنيات التي توجه إلى إعداد البحث و ترشد إلى الطريقة العلمية.

تحديد منهج الدراسة:

---

[1]- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم:" مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق" ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2008، ص 33.

[2]- محمد لبيب النجحي ، محمد منير مرسي: "البحث التربوي – أصوله و مناهجه- "، ط3 ، عالم الكتب القاهرة ، مصر ، 1994 ، ص 185.

[3]- غريب محمد سيد أحمد :" تصميم لاو تنفيذ البحث الاجتماعي" ، ط1 ، سلسلة علم الاجتماع و قضايا الإنسان ، الكتاب الثامن ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص ص04/11 .

تستند هذه الدراسة إلى **المنهج الوصفي** التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة ، تعبيرا كميا و كيفيا ، حيث يمكننا من وصف و تشخيص موضوع البحث، كما يساعدنا على تجميع الحقائق و تبويبها و تحليلها .

حيث **يعرف المنهج الوصفي** بأنه [1]: طريقة بوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

و هناك من يعرفه بأنه [2]:

محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل و أدق أو وضع السياسات و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها.

كما يعتبر **المنهج الوصفي** استقصاء يقوم على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الوقت الحاضر، بهدف تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات القائمة بين عناصرها والعلاقات بينها وبين ظواهر أخرى، ويشار أيضاً أن **الأسلوب الوصفي في البحث** هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم الذي يصف ظاهرة أو مشكلة محددة ويقوم الباحث العلمي من خلال الأسلوب الوصفي بتحليل الظاهرة تحليلا دقيقاً.

ومما سبق من التعريفات يتضح لنا الآتي[3] :

- تهدف البحوث إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، و وصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد في الواقع.
- تهتم البحوث الوصفية بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء والظواهر التي يتناولها البحث وذلك في ضوء قيم أو معايير معينة، وإقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليه في ضوء هذه المعايير أو القيم.

كما يقوم المنهج الوصفي بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن طريق مجموعة من الأسئلة هي :

- ما الوضع الحالي لهذه الظاهرة؟
- من أين نبدأ الدراسة ؟
- ما العلاقات بين الظاهرة المحددة والظواهر الأخرى؟
- ما النتائج المتوقعة لدراسة الظاهرة ؟

والاجابة عن هذه الأسئلة تتم من خلال جمع الحقائق والبينات الكمية أو الكيفية عن الظاهرة المحددة من محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيرا كافيا.

---

[1] محمد سرحان علي المحمودي: " مناهج البحث العلمي"، دار الكتبّ، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية، 2015، ص 46

[2] نفس المرجع السابق، ص 46.

[3] نفس المرجع السابق، ص47.

- لا يقتصر البحث الوصفي على جميع البيانات وتصنيفها وتبويبها إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق بل يتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

استخداماته [1]:

يستخدم المنهج الوصفي في :

1- دراسة حاضر الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها ، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، مع ملاحظة أنه يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها.

2- دراسات العلوم الإنسانية والإجتماعية والتي استخدم فيها منذ نشأته وظهوره.

3- دراسات العلوم الطبيعية لوصف الظواهر الطبيعية المختلفة.

4- رصد ومتابعة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصل إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

- **خطوات البحث :**

خطوات البحث العلمي في مجال الاتصال لا تختلف عن غيرها من مجالات العلوم الأخرى، و هي عبارة عن مجموعة من المراحل التي تتميز بالتسلسل و التتابع و التداخل و الترابط مما تجعل الخطوة الأولى في مشروع البحث تقرر طبيعة الخطوة الأخيرة.

و قد اختلفت وجهات نظر العلماء فيما يتعلق بالخطوات التي يجب أن يتبعها الباحث في إجراءات بحثه و على الرغم من هذه الاختلافات إلا أن هناك خطوطا عريضة يكاد يكون شبه اتفاق حولها و هي :

خطـــوات تطـــبيق المنهج الوصفي:

- **تـــحديد مشكلة الدراسة:**
- **وصف المـــــشكلة:**
- **طرح التساؤلات البحثية:**
- **وضـع فرضيات الدراسة:**
- **اخـــــتيار عينة البحث:**
- **اخـــتيار أداة الدراسة:**
- تحليل المعلومات وصياغة النتائج:

[1] نفس المرجع السابق، ص 47

ثانيا: أدوات جمع البيانات :

تمثل عملية جمع البيانات و الحصول على المعلومات محور البحث العلمي و أساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات و المعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي و خطواته الأخرى ، لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة ، في هذا المطلب سنتطرق إلى المصادر الأولية و الثانوية التي تم استخدامها في إعداد أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبانة و التي سنقوم بعرضها كذلك في هذا المطلب.

- **المصادر الأولية لجمع البيانات :**

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر البيانات الأولية و التي تتمثل في الكتب و المراجع ذات الصلة ، و المقالات و الوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، و البحث و المطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

- **المصادر الثانوية لجمع البيانات :**

يتم الحصول على تلك البيانات إما عن طريق المقابلات أو الاستبيانات أو من المراسلين أو طريق النماذج المحددة التي تتم عن الزيارات الميدانية.

أدوات جمع البيانات :

من أجل جمع المعلومات و المعطيات بخصوص هذه الظاهرة تطرقنا إلى اختيار ثلاث أدوات بحثية متنوعة و هي الأساسية في منهج دراسة الحالة و هي:

الاستبيان: هو وسيلة للحصول على إجابات على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض و يقوم المجيب بملئه [1] بنفسه.

و يعرف كذلك: هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعة لتقدم إلى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات و البيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة و تعريفها من جوانبها المختلفة [2].

حيث شملت استمارة البحث المحاور التالية:

- البيانات الشخصية للمبحوثين.
- المحور الأول :البيانات الشخصية .

[1]- يحي اسماعيل نبهان ، مناهج البحث العلمي بين النظرية و التطبيق ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2009، ص 90.
[2]- أحمد بن مرسلي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2، 2005، ص 220.

- المحور الثاني: أسباب تحول مصلحة الحالة المدنية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.
- المحور الثالث : متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مصلحة جوازات السفر البيومترية، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية .
- المحور الرابع :الوثائق التي تم تفعيلها من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية في مصلحة جوازات البيومترية، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية .
- المحور الخامس : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في مصلحة جوازات السفر البيومترية و بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية .

المقابلة :

حيث استخدمناها كأداة ثانية للمزيد من جمع المعلومات حول موضوع الدراسة ، هي مواجهة شخصية يقوم بها الباحث للعميل المراد دراسة اتجاهاته، حيث يستخدم استمارة و قد لا يستخدمها بل يكتفي بمناقشة العميل في موضوع معين و يتركه يسترسل في الحديث أو حول نقاط هامة من الموضوع[1] و الهدف من المقابلة حصول الباحث على معلومات مباشرة ، لذا على الباحث أن يحدد طبيعة البيانات التي سيدرسها و المتغيرات ثم طبيعة الأسئلة التي يتوقع أن تعطيه إجابة من الفرد كما يريد مثل إجراء مقابلة[2]، التي سنستخدمها مع رئيس مصلحة الجوازات السفر البيومترية ببلدية عنابة من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة و غير موجودة لدى الموظفين.

الملاحظة: هي مشاهدة مقصودة دقيقة و منظمة هادفة عميقة تربط بين الظواهر و هي الخاضعة لها و قد تستعين بآلات و أدوات علمية و دقيقة[3].

---

[1]- عامر مصباح :" منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 ، ص 138.

[2]- يحي اسماعيل نبهان ، مرجع سابق ، ص 85.

[3]- مروان عبد المجيد ابراهيم :" أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية" ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص 174.

الملاحظة و الملاحظة بالمشاركة: و فيها يشترك الباحث مع المجموعة المطلوب ملاحظاتها فيما يقومون به من أعمال و أنشطة ، دون أن يدرك أفراد المجموعة ذلك لفترة مؤقتة ، و هي فترة الملاحظة[1]، و التي نستخدمها لمعرفة المدة التي تستغرقها الوثائق في الاستخراج و كيفية سير العمل.

ثالثا : مجتمع البحث :

يناقش هذا الجزء منهجية البحث المتبع في الدراسة و تحديد مجتمع البحث و كيفية اختيار عينة البحث كما يستعرض أداة الدراسة و كذا الإجراءات المستخدمة في التحقيق من صدقها و ثباتها و أخيرا يوضح كيفية تطبيق البحث الميداني و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

مجتمع البحث و عينة الدراسة :

نظرا لأهمية موضوع الدراسة لكونه يهتم بأحد المواضيع الحديثة في مجال الإتصال الرامية للتحول نحو الإدارة الالكترونية، و من أجل الحصول على نتائج أكثر صدق و واقعية، تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليها الاهتمام في الدراسة المتعلقة بالاتصال و مساهمته في التحول نحو الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية لاسيما بلدية عنابة (ميدان الدراسة) بمعنى جميع العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة.

حيث **شملت عينة الدراسة** كل موظفي مصلحة الحالة المدنية البيومترية (الموظفين) و البالغ عددهم 296 عونا عبر كل الفروع الإدارية التابعة لبلدية عنابة البالغ عددها 13 فرعا إداريا و الموزعة عبر القطاعات الحضرية الخمسة.

رابعا : مجالات الدراسة :

[1]- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة :" أسس البحث العلمي" ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، الاسكندرية ، 2002، ص 144.

سياق الدراسة : إن قوام الأبحاث في العلوم الاجتماعية بصفة عامة و علوم الإعلام و الاتصال بصفة خاصة ، يكمن في تحديد سياق الدراسة بتحديد البعدين الزماني (الزمن الذي يتم فيه إعداد الدراسة) و المكاني (أي المجال المكاني للبحث و ميدان الدراسة) مع تحديد الجمهور المستهدف ، ذلك باعتباره قوام الدراسة، هذا على اعتبار أن الظواهر الاجتماعية عامة و الاتصالية خاصة تتغير بتغيير هذه الأبعاد ، فنجد معطيات و نتائج نفس الدراسة تتغير بتغير المجال الزماني و المكاني و من بيئة إلى أخرى.

أ- **البعد المكاني :** إن البعد المكاني لأي ظاهرة محل الدراسة يعد ذلك الفضاء أو الوسط الذي يتم تناول الدراسة داخله أو فيه ، كما أن تحديد مكان الدراسة يعد من بين المعطيات التحليلية الخاصة بالبحث و لا يجب إهماله أو التقليص من أهميته نظرا لأهميته في تحليل الظاهرة محل الدراسة.

- من أجل دراسة كيفية مساهمة الاتصال في التحول نحو الإدارة الالكترونية ، أرتأينا إجراء الدراسة بمصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة ببلدية عنابة – ولاية عنابة، و تحديدا على مستوى مديرية التنظيم و الشؤون العامة، فرع الحالة المدنية- المصلحة البيومترية. لتكون بذلك محل الدراسة، حيث تبلغ مساحة بلدية عنابة 1412 كلم2 سنة 2008 يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط.

  من الجنوب بلدية البوني

  من الشرق بلدية الشط (ولاية الطارف)

  من الغرب بلدية سرايدي .

- **البعد الزماني :** تم إجراء الدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة أواخر سنة 2017 حيث تم إجراء مقابلة غير رسمية مع السيد مدير التنظيم و الشؤون العامة ببلدية عنابة و الذي زودنا بفكرة عامة حول سير مصلحة الحالة المدنية، في حين تمت الدراسة الميدانية و توزيع استبيان الدراسة و كذا إجراء المقابلة منذ شهر سبتمبر 2020.

خامسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة تمثلت في التكرارات و حساب النسب المئوية المتحصل عليها و التمثيل البياني في شكل دوائر نسبية من خلال عرض البيانات التي تمت معالجتها و تفريغها من الإستبيان الذي تم تصميمه لإجراء الدراسة الميدانية و تحليلها إحصائيا، و من ثم تفسيرها والتعليق عليها للإجابة على أسئلة البحث التي تم طرحها والخروج باستنتاجات حول واقع مساهمة الاتصال في التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة و دورها في ترشيد الخدمة العمومية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة من حيث تحديد منهج الدراسة (المنهج الوصفي)، أدوات جمع البيانات (الاستبيان، المقابلة و الملاحظة) و تحليلها، مجتمع البحث و عينة الدراسة (موظفو مصلحة الحالة المدنية بمديرية التقنين و الشؤون العامة ببلدية عنابة)، تحديد مجالات الدراسة (الزماني و المكاني) و أخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تفسير و تحليل البيانات المتحصل عليها انطلاقا من ميدان الدراسة.

الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية:
تفسير البيانات و تحليلها

تمهيد:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن كيفية مساهمة الاتصال في التحول نحو الإدارة الإلكترونية حيث تعد الإدارة الإلكترونية حتمية تلزمها التحولات الحاصلة في العصر الحالي بسبب تطورات التكنولوجيا في مجال الإعلام و الاتصال، غير أنه لابد من توفر الشروط اللازمة للتحول من طريقة تسيير كلاسيكية إلى طريقة جديدة تتأقلم و تقنيات التسسير في مجال الإدارة الحديثة التي تعتمد على الرقمنة و المعالجة الإلكترونية للمعطيات و المعلومات وبالتالي تصبح الخدمة العمومية التي يوفرها المرفق العام رشيدة .

وعليه فالدراسة الراهنة تأخذ بعين الاعتبار، واقع الإدارة الإلكترونية في المرفق العمومي للإدارة الجزائرية و بالتحديد ببلدية عنابة (مصلحة الحالة المدنية) باختيارها أنموذجا للدراسة بتوضيح أهمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، وتحقيق الحاكمية.

و تجدر الإشارة إلى أن اعتماد أساليب الإدارة الإلكترونية لن يتأتى إلا بتوافر عدة شروط و متطلبات.

كما تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسرها، من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث في مجال العلوم الإنسانية، و هي خطوة تلي عملية جمع البيانات من المبحوثين إذ نقدم في هذا الفصل: تحليل وتفسير النتائج، التي تم التوصل إليها من خلال تفريغ بيانات و معطيات تم التوصل إليها عبر أدوات البحث المستخدمة في الدراسة، وهي تقنية الاستبيان والمقابلة. بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة كما نستعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة، للتأكد من صدقها، وثباتها.

.

قمنا بتصميم الاستمارة في صيغتها المبدئية حيث تضمنت خمسة محاور:

المحور الأول البيانات الشخصية وكانت كالآتي : متغير الجنس، متغير السن، متغير المستوى التعليمي، متغير عدد سنوات الخبرة ، متغير الوظيفية

المحور الثاني اشتمل أسباب تحول مصلحة الحالة المدنية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية و شمل تحديد كيفية استخراج أي وثيقة للحالة المدني الخاصة بالمواطن و بعائلته من جميع الفروع الإدارية التابعة لبلدية عنابة ، و كذا كفاية عدد الحواسب المستعملة من حيث تلبية طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق، متغير تسجيل أي أخطاء في وثائق الحالة المدنية عند استخراجها، بالإضافة إلى تحديد أراء أفراد عينة الدراسة حول السبب الذي دفع إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة البيومتري ببلدية عنابة و أخيرا متغير تخفيف العبء و القضاء على البيروقراطية.

المحور الثالث اشتمل متغيرات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة جوازات السفر البيومترية، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية.

المحور الرابع حول متغيرات الرقمنة و الوثائق التي تم تفعيلها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة جوازات البيومترية، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية.

المحور الخامس : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة جوازات السفر البيومترية ، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية.

و للتحقق من صحة الإستمارة للنزول بها إلى ميدان الدراسة قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين كانت رتبهم الأكاديمية كالآتي:

أيت طالب نورة : أستاذ مساعد أ جامعة باجي مختار عنابة

مهاشي نسمة : أستاذ مساعد أ جامعة باجي مختار عنابة

وبعد إبداء الأساتذة المحكمين لآرائهم وتقديم ملاحظاتهم حول شكل و مضمون الإستمارة سواء من حيث الصياغة اللغوية، أو مدى توافق الأسئلة مع موضوع الدراسة، ومدى كفايتها لاستيعاب لجميع فصول موضوع الدراسة وإطارها المنهجي متغيرات وجوانب الدراسة، قمنا باسترجاع هذه الإستمارات مع الاخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم وبالرجوع إلى الأستاذة المشرفة قمنا بتصميم الاستمارة من جديد في شكلها النهائي.

المعالجة الإحصائية للبيانات : بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من خلال استخدام أداة الدراسة، وتبويبها وتنظيمها نقوم بتحليلها وتفسيرها وذلك بالاعتماد على عدة أساليب كالآتي :

- ✓ الجداول الإحصائية
- ✓ النسب المئوية
- ✓ تم ضرب قيمة تكرار كل رتبة اتجاه في الدرجة الموافقة له، ثم جمع النتائج وتقسيمها على مجموع التكرارات.

تحليل و تفسير النتائج:

سيتم خلال هذا الجزء من الفصل عرض لأهم النتائج المتحصل عليها ميدانيا، وذلك بالتطرق أولا إلى البيانات الأولية المتعلقة بالجنس، والسن، والمستوى التعليمي لعينة الدراسة ، ثم تفسير باقي المحاور التي تشكل إجابات عن تساؤلات الدراسة.

و تجدر الإشارة إلى أن عدد مستخدمي مكتب الحالة المدني التابع لمديرية التنظيم و الشؤون العامة ببلدية عنابة و الموزعين عبر 12 فرع إداري يبلغ 296 مستخدما من بينهم 296 إناث أي بنسبة 81.75 % من مجتمع البحث و 54 ذكور أي بنسبة 18.25% من مجتمع البحث.

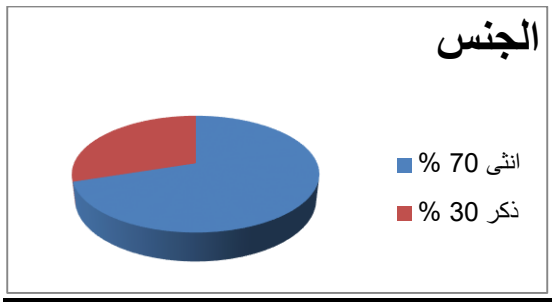
و من بين 296 استبيان تم توزيعه تم استرجاع 180 استبيانا أي ما نسبته 60.81 % أي أكثر من نصف مجتمع البحث.

- المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية:

تعتبر البيانات الأولية المتعلقة بمجموع المبحوثين في المؤسسة، مجال الدراسة-**بلدية عنابة** - إحدى المعطيات الأساسية، التي تقدم معلومات غاية في الأهمية أثناء التحليل. لأنها تعكس صورة حقيقية عن الواقع المهني، لمجموع المبحوثين على مستوى البلدية، لذلك تضمنت الدراسة البيانات العامة المتمثلة في: الجنس، والسن، والمستوى التعليمي. وسنتناولها بالتحليل فيمي يلي:

- الجدول (01) : تحليل مفردات العينة على أساس الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
انثى	126	70
ذكر	54	30
المجموع	180	100



الشكل (1) دائرة نسبية توضح متغير الجنس

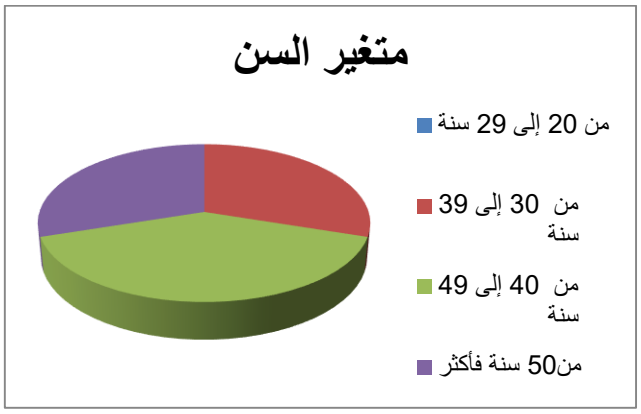
التحليل : أظهرت البيانات الميدانية أن عدد الذكور في بلدية عنابة ، مقدر بـ 54 مبحوثا، بما نسبته 30% من حجم المجتمع. فيما بلغ عدد الإناث 126 مبحوثا، ويشكلن ما نسبته 70% من حجم المجتمع. وهذه النسب تعكس التباين في عدد الإناث، والذكور في بلدية عنابة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن بلدية عنابة توظف العنصر النسوي أكثر من العنصر الذكري، ضمن موظفيها العاملة في مصلحة الحالة المدنية . حيث أثبتت بعض الدراسات أن الجنس يتدخل كمتغير في تحديد الرضا لدى الأفراد.[1] وتبين أن مستوى الرضا الوظيفي، يكون لدى الإناث أعلى مقارنة بالذكور. وهذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية، فالمرأة تتميز بالتحمل، والصبر، أكثر من الرجل.

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 29	0	0

[1]-Watson D., Clark L. A et Tellegen A, **« Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales »**, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, 1988 p. 1063-1070.

الجدول (02): تحليل مفردات العينة على أساس السن:

سنة		
من 30 إلى 39 سنة	54	%30
من 40 إلى 49 سنة	72	% 40
من50 سنة فأكثر	54	%30
المجموع	180	100



الشكل (2) دائرة نسبية توضح متغير السن

التحليل: يتضح من خلال الشكل أعلاه، والمتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب سنهم، أن النسبة الأكبر كانت للفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 40%. تليها الفئتين ما بين 30-39 بنسبة 30 % وفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 30 %. ينعكس بصفة مباشرة على سير العمل في المؤسسة، باعتبار أن أغلب عمال بلدية عنابة من الفئات الشابة. مما يعطي مجالا أكبر لتحقيق التحول إلى تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية من خلال الاستعمال الأوسع لتكنولوجيات الإعلام و الإتصال.

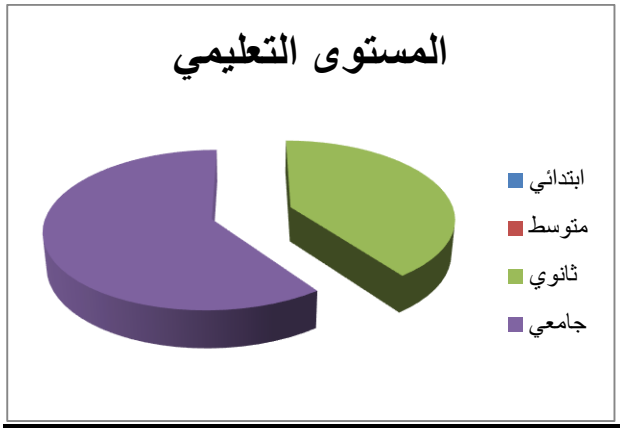
حيث أكدت أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية بين السن، و تحسين الأداء ، على الأقل حتى سن الستين سنة. حيث أن العمال كلما ازداد سنهم، كلما تحقق لديهم الاكتفاء والرضا.[1] و بالتالي مقاومة التغيير و عدم الاستجابة للتحولات الحاصلة في طرق تسيير الإدارة العصرية في ظل التحولات التكنولوجية الحاصلة و التقدم في المجال الرقمي.

الجدول (3) : يوضح تحليل مفردات العينة على أساس المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	72	%40
جامعي	108	%60

[1]- Zeitz G., « **Age and work satisfaction in a government agency: A situational perspective »**, Human Relations, vol. 43, 1990 p. 419-438.

المجموع	180	100



الشكل (3) دائرة نسبية توضح متغير المستوى التعليمي

يتضح من خلال الشكل المتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، تشكل نسبة الموظفين ذوي المستوى الجامعي أعلى نسبة والمقدرة بـ 60%، حيث أن معظم الأعوان حاملي الشهادات الجامعية. ، رغم أن المنصب الذي يتم شغله لا يتطلب أشخاص ذوي مؤهلات عالية، تليها مباشرة فئة المستوى الثانوي بنسبة 40%.

و جدر الإشارة هنا إلى أن هناك عناصر أساسية لتقييم الأداء، حيث تنقسم إلى عنصرين أساسيين و هما :[1]

الفاعلية : و تعني مستوى تحقيق الأهداف بأفضل صورة ضمن إطار الإمكانات المتاحة.

الكفاءة : و تعني أداء الأعمال بطرقة صحيحة .

كما يؤثر على أداء الأفراد عدة عوامل منها : [2]

-فنية و تشمل التقدم التكنولوجي، الهيكل التنظيمي للعمل و طرق و أساليب العمل.

-انسانية و تشمل المعرفة، و التعلم و الخبرة بالإضافة إلى التدريب و المهارة و القدرة الشخصية و الرغبة في العمل.

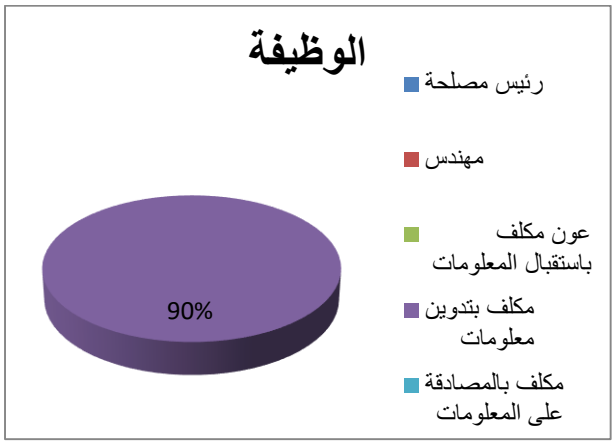
الجدول (4) تحليل مفردات العينة على أساس الوظيفة :

الوظيفة	التكرار	
رئيس مصلحة	0	0
مهندس	0	0
عون مكلف باستقبال المعلومات	0	0

[1]سليم حمي، صليحة سيلين: " واقع الاداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي"، مجلد السراج في التربية و قضايا المجتمع، مجلد4، عدد 01، 2020، ص 85 .

[2] نفس المرجع السابق، ص 85

مكلف بتدوين معلومات	162	% 90
مكلف بالمصادقة على المعلومات	10	% 5.55
المجموع	180	% 95.55



الشكل (4) دائرة نسبية توضح متغير الوظيفة

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن رتبة مكلفين بتدوين المعلومات تشكل أعلى نسبة أي 90 بالمائة و تليها فئة مكلفين بالمصادقة على المعلومات بنسبة 5.55 % و هو ما يفسر متطلبات الخدمة في مصلحة الحالة المدنية من حيث استصدار الوثائق.

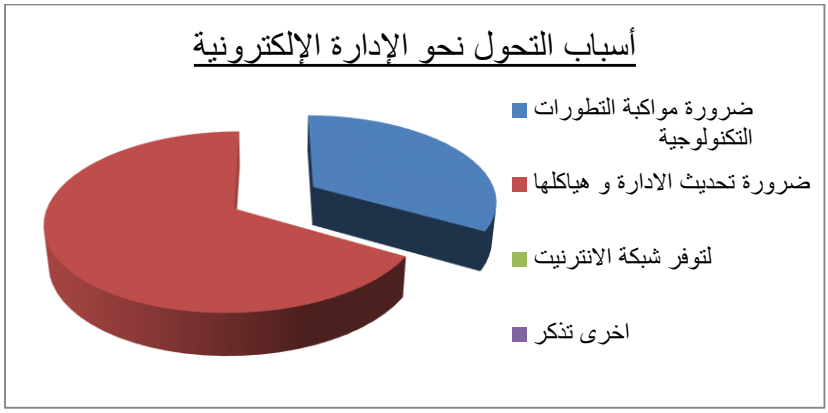
- المحور الثاني: تحديد أسباب تحول مصلحة الحالة المدنية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن الهدف من هذا المحور هو معرفة الأسباب، والعوامل المختلفة التي أدت ببلدية عنابة كمرفق عمومي إلى تبني فلسفة الإدارة الإلكترونية إضافة إلى أنماط الاتصال السائدة و التي من شأنها المساهمة في اعتماد منهج الإدارة الإلكترونية . إضافة إلى الكشف عن ظروف العمل ومدى تأثيرها في استجابة الأفراد. كذلك محتوى العمل الذي يعكس مدى تأثير مهام، وطبيعة العمل في تحقيق إدارة إلكترونية رشيدة.

- **الجدول (5): تحليل أراء مفردات العينة على أساس تحديد أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية**

رقم	أسباب تحول مصلحة الحالة المدنية نحو الإدارة الإلكترونية	التكرار	النسبة

1	ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية	60	% 33.33
2	ضرورة تحديث الإدارة و هياكلها	120	% 66.66
3	لتوفر شبكة الانترنيت	0	0
4	اخرى تذكر	0	0
	المجموع	180	100



الشكل (5) دائرة نسبية توضح أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

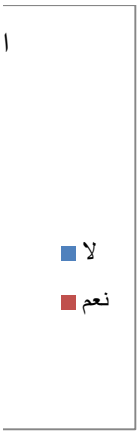
إن ظروف العمل تشكل محددا هاما في العمل، كما أن التصور حول العمل إذا كان يأخذ بعين الاعتبار التحولات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و ضرورة الاعتماد على الرقمنة، فانه يكون أقدر على تحسين أداء المرفق العمومي بصفة عامة و ببلدية عنابة محل الدراسة. ومن هذا المنطلق النظري تصبح المهام الموكلة لموظفي مصلحة الحالة المدنية، عامل من عوامل حسن الأداء، وتؤثر على فاعلية إنجازاتهم. وعلى هذا الأساس حاولنا من خلال المحور، الكشف عن نظرة المبحوثين حول أبرز الأسباب التي أدت إلى التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية .

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن نسبة 66.66 % من أفراد عينة الدراسة، يرون أن من ضمن أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية يرجع لضرورة تحديث الإدارة و هياكلها في حين ترى نسبة 33.33 % من أفراد عينة الدراسة أن السبب يرجع إلى ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية في ظل التطور الذي تشهده هذه الأخيرة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تباين كبير في رؤية أفراد العينة، حول أسباب عصرنة مصلحة الحالة المدنية.

- **الجدول رقم (6) : تحليل أراء مفردات العينة على أساس امكانية و سهولة استخراج وثائق الحالة المدنية الخاصة بالمواطن و أفراد عائلته:**

امكانية و سهولة استخراج وثائق الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية %
لا	60	33.33
نعم	120	66.66
المجموع	180	100

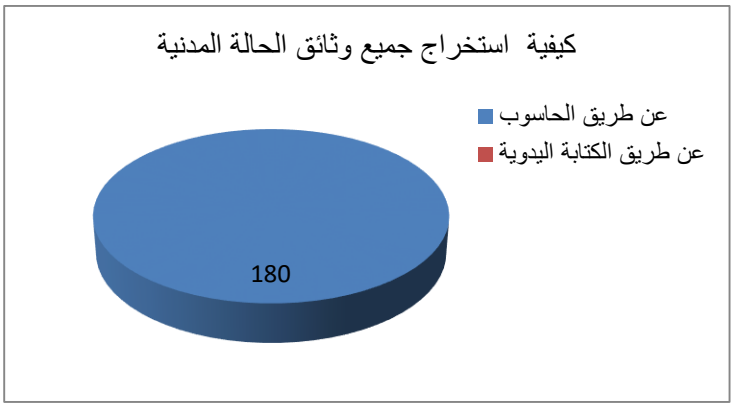


الشكل (6) دائرة نسبية توضح امكانية و سهولة استخراج وثائق الحالة المدنية الخاصة بالمواطن و أفراد عائلته

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن نسبة 66.66 % من أفراد عينة الدراسة، يرون من الممكن استخراج وثائق الحالة المدنية بكل سهولة في حين ترى نسبة 33.33 % من أفراد عينة الدراسة أنه يصعب استخراج مثل هذه الوثائق للحالة المدنية.

الجدول (7) تحليل أراء مفردات العينة حول كيفية استخراج جميع وثائق الحالة المدنية:

كيفية استخراج جميع وثائق الحالة المدنية	التكرار	النسبة
عن طريق الحاسوب	180	100
عن طريق الكتابة اليدوية	0	0
المجموع	180	100



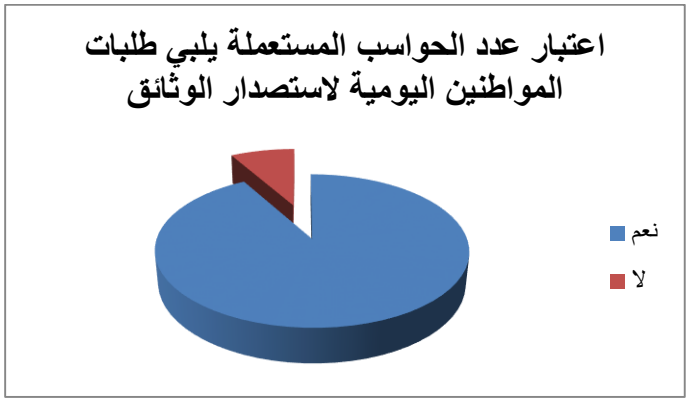
الشكل(7) دائرة نسبية توضح كيفية استخراج جميع وثائق الحالة المدنية

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يتم استخراج وثائق الحالة المدنية ببلدية عنابة عن طريق استخدام الحاسوب و هو ما تعبر عنه النسبة المئوية 100 % ، و هذا يدل على حتمية استخدام الحاسوب وفق

متطلبات العصر الحالي ، و من دون شك فهي تشكل أهم المطالب الأساسية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية وحيث أن عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية تحتاج **تطوير شبكة الاتصال:** اتصالات مركزة داخل الجهاز الحكوميو خارجه ، من خلال توفير الأجهزة اللازمة و وضع خطة واضحة للاتصالات مستمرة و فعالة على جميع مستويات التنظيم[1].

الجدول رقم (08) : تحليل رأي مفردات عينة الدراسة من حيث اعتبار عدد الحواسب المستعملة يلبي طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق :

اعتبار عدد الحواسب المستعملة يلبي طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	20.45
لا	140	79.54
المجموع	176	100



الشكل (08) : دائرة نسبية توضح متغير كفاية عدد الحواسب المستعملة في تلبية طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق

ترى بعض الدراسات أن مساهمة آليات الحكم الراشد في تحسين الخدمة العمومية تتجلى من خلال كونه يقتضي أن تتّصف هيئات القطاع العام بالكفاءة والفعاليّة من خلال تجنيد مكونات التنظيم من معدات، تقنيات تكنولوجية، فضلا عن حسن التسيير للمرافق العمومية ودعم أخلاقيات الوظيفة العمومية بشكل يكرس سرعة الاستجابة للخدمات التي يطلبها المرتفقون، وهو الأمر الذي يمكن الوصول إليه عن طريق ما يسمى ب " الحكومة الإلكترونية أو آلية عصرنة الإدارة.

و باعتبار عدد الحواسب المستعملة له علاقة مباشرة من حيث تلبية طلبات المواطنين اليومية لاستصدار وثائق الحالة المدنية و هو ما تترجمه النسب المتحصل عليها حيث يرى أغلب الموظفين أن عدد الحواسيب التي تتوفر عليها مصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة يعد غير كافيا بنسبة 79.54 بالمائة في

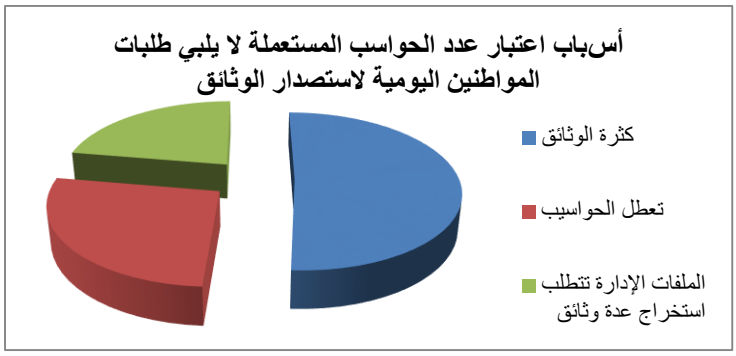
[1]- محمد الطعامنة ، طارق العلوش:" الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي ، مرجع سابق ص 13.

حين ترى نسبة 20.45 بالمائة أن عدد الحواسيب المتوفرة يلبي طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق.

في حالة الاجابة بـــ لا: ما هي الأسباب : لا توجد

الجدول رقم (09) : يوضح آراء مفردات عينة الدراسة حول أسباب اعتبار عدد الحواسب المستعملة لا يلبي طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق.

أسباب اعتبار عدد الحواسب المستعملة لا يلبي طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق	التكرار	النسبة المئوية
كثرة الوثائق	57	50.89
تعطل الحواسيب	30	26.78
الملفات الإدارة تتطلب استخراج عدة وثائق	25	22.32
المجموع	112	100



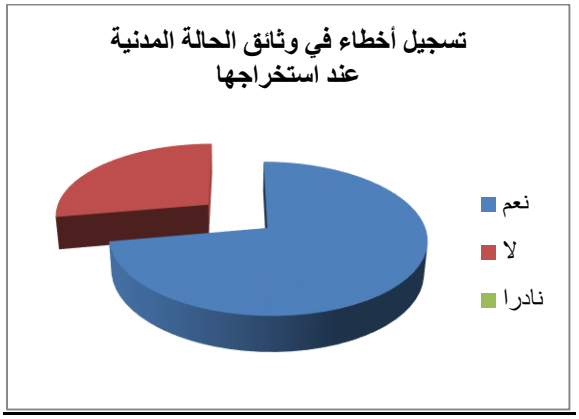
الشكل رقم (09) : دائرة نسبية توضح أسباب اعتبار عدد الحواسب المستعملة لا يلبي طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق

التحليل : ترى مفردات عينة الدراسة أن عدد الحواسب المستعملة لا يلبي طلبات المواطنين اليومية لاستصدار الوثائق يرجع بنسبة **50.89** % لكثرة الوثائق، في حين بنسبة **26.78** % ترجع السبب إلى تعطل الحواسيب، أما نسبة ضئيلة و المقدرة بـــ**22.32**% تعتبر أن التزايد في طلبات استخراج عديد الوثائق المطلوبة في الملفات الإدارية.غير أن من أبرز متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية توفر وسائل اتصال بالعدد الكافي و المناسب لتحقيق خدمة عمومية فعالة و رشيدة.

الجدول رقم (10): يوضح تحليل أراء مفردات عينة الدراسة حول تسجيل أخطاء عند استخراج وثائق الحالة المدنية .

تسجيل أخطاء في وثائق الحالة المدنية عند استخراجها	التكرار	النسبة المئوية
نعم	130	72.22

لا	50	27.77
نادرا	0	0
المجموع	180	100



الشكل (10) دائرة نسبية توضح متغير تسجيل أخطاء في وثائق الحالة المدنية عند استخراجها

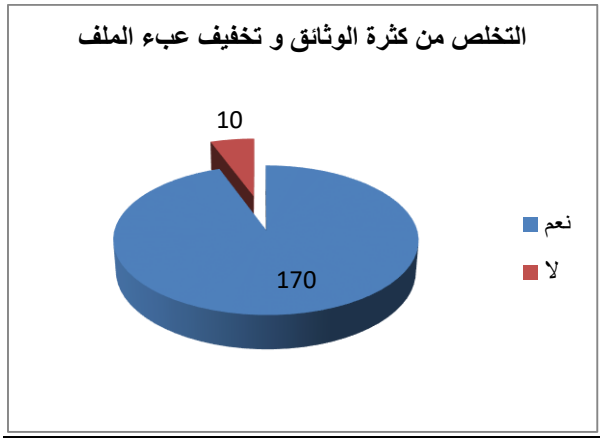
التحليل : من خلال تحليل بيانات الجدول السابق يتبين أن نسبة 72.22 % ترى أنه يوجد العديد من الأخطاء في تحرير وثائق الحالة المدنية من حيث إدخال المعطيات المتعلقة بالهوية الشخصية للمواطنين، و هذا مقابل نسبة 27.77 % و التي تعتبر أن عملية رقمنة وثائق الحالة المدنية قد قضت على الأخطاء الإملائية التي كانت تسجل أثناء الكتابة البدوية لما كانت الإدارة التقليدية هي السائدة.

و بالعودة إلى إيجابيات[1] الإدارة الإلكترونية فإن هذه الأخيرة توفر دقة و جودة في الخدمة المقدمة، حيث يعتمد نظام الحكومة الالكترونية على الحاسب الآلي، والذي تم إمداده بالمعلومات والبيانات المتعلقة بجميع الخدمات، ومن ثم فإنه لا وجود للخطأ في العمل المقدم عن طريق الأجهزة الالكترونية.

الجدول (11) : تحليل أراء مفردات الدراسة حول سبب تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة البيومتري ببلدية عنابة هو التخلص من كثرة الوثائق و تخفيف عبء الملف

التخلص من كثرة الوثائق و تخفيف عبء الملف	التكرار	النسبة المئوية
نعم	170	94.44
لا	10	5.55
المجموع	180	100

[1] عصام عبد الفتاح مطر: **"الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق"**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص56

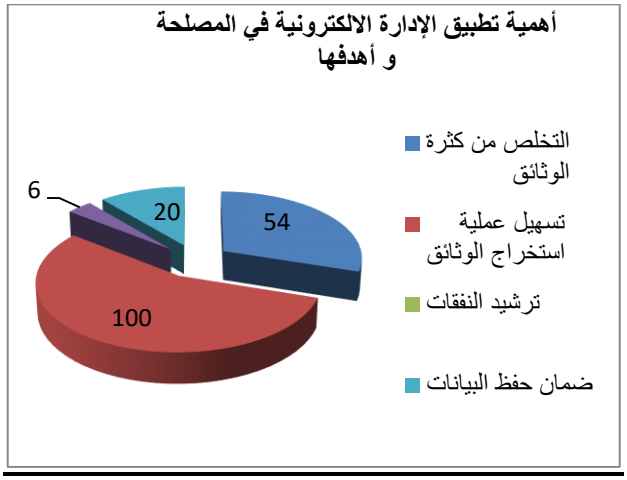


الشكل (11) دائرة نسبية توضح كون تطبيق الإدارة الإلكترونية راجع للتخلص من كثرة الوثائق و تخفيف عبء الملف.

التحليل : تعتبر نسبة 94.44 % من مفردات عينة الدراسة أن سبب تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة البيومتري ببلدية عنابة جاء بهدف التخلص من كثرة الوثائق و تخفيف عبء الملف، وهو الشيء الذي تنفيه النسبة المتبقة و المقدرة بـ 5.55 %.

جدول رقم (12): يبين تحليل أراء مفردات الدراسة حول الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة

أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة و أهدافها	التكرار	النسبة المئوية
التخلص من كثرة الوثائق	54	30
تسهيل عملية استخراج الوثائق	100	55.55
ترشيد النفقات	6	3.33
ضمان حفظ البيانات	20	11.11
المجموع	180	100



الشكل رقم (12) دائرة نسبية توضح الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة

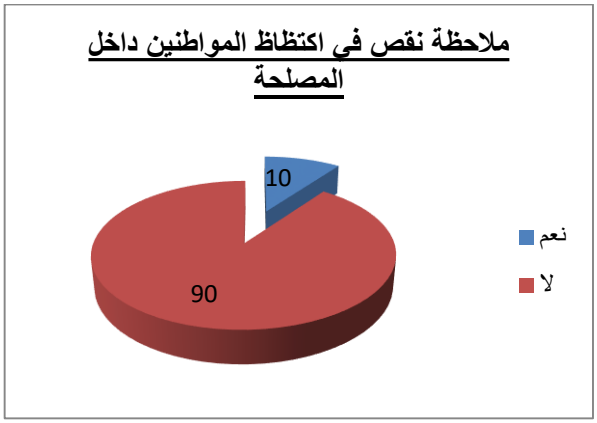
التحليل: من خلال تحليل معطيات الجدول السابق و انطلاق من الشكل 12 يتضح أن مفردات عينة الدراسة ترى بنسبة 30 بالمائة أن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة الهدف منه هو التخلص من كثرة الوثائق، في حين ترى نسبة 55.55 بالمائة أن السبب في ذلك يعود إلى تسهيل عملية استخراج الوثائق.

و باعتبار التغيير المستمر مبدأ أساسيا في الإدارة الالكترونية، التي تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود و رفع مستوى الأداء، سواء بقصد إرضاء الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، فإن الزبون

هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر و المتواصل[1]، و هو الشيء الذي لمسناه من خلال تحليل الإجابة على السؤال السابق في كون أن الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة هو تسهيل عملية استخراج الوثائق و التخلص من كثرة الوثائق أيضا .

الجدول (13): تحليل آراء مفردات الدراسة حول ملاحظة نقص في اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة:

آراء مفردات الدراسة حول ملاحظة نقص في اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	10
لا	162	90
المجموع	180	100



الشكل (13): دائرة نسبية تعبر عن ملاحظة نقص في اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة:

التحليل: إن فكرة تطوير عمل الإدارة و تبني سياسة الإدارة الإلكترونية يعد وسيلة اتصالية من شأنها تخفيف العبء على المواطنين و ذلك من خلال ربح الوقت في استصدار وثائق الحالة المدنية، و من خلال تحليل معطيات الجدول و الشكل السابقين يتضح حسب آراء مفردات عينة الدراسة بنسبة 90 % أنه و بالرغم من رقمنة الحالة المدنية و سهولة استخراج الوثائق و رغم توفر الوسائل الاتصالية من حواسيب و أنظمة و تطبيقات إلا أنه لم يتم القضاء على مشكل الاكتظاظ ما يعني أن المصلحة لا تزال تعج بالمواطنين و هو أمر غير منطقي.

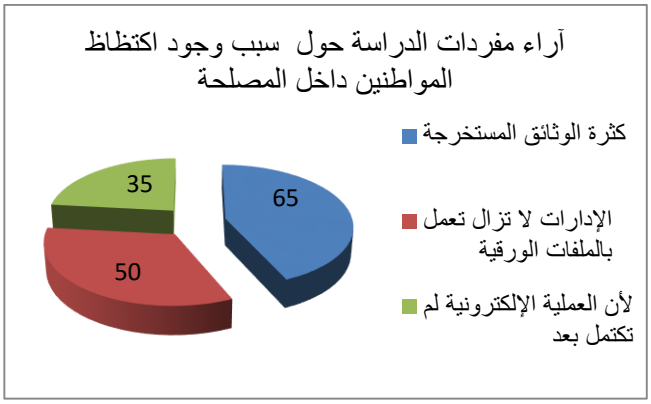
تعليل الإجابة:

الجدول رقم (14) يوضح آراء مفردات الدراسة حول أسباب وجود اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة:

آراء مفردات الدراسة حول سبب وجود اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
كثرة الوثائق المستخرجة	65	43.33
الإدارات لا تزال تعمل بالملفات الورقية	50	33.33
لأن العملية الإلكترونية لم تكتمل بعد	35	23.33

[1]- محمد الطعامنة ، طارق العلوش: الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، مرجع سابق، ص 03.

المجموع	**150**	**100**



الشكل رقم (14) : دائرة نسبية توضح أسباب وجود اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة.

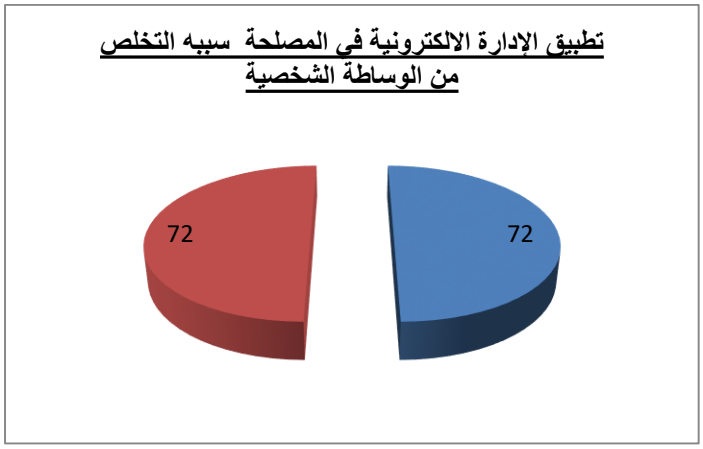
التحليل: من خلال الشكل السابق يرجع أفراد عينة الدراسة وجود عدد كبير من المواطنين في مصلحة الحالة المدنية بصفة دائمة إلى عدة أسباب أولها كثرة الوثائق المستخرجة بنسبة 43.33% ثم كون الإدارات لا تزال تعمل بالملفات الورقية بنسبة 33.33 %، في حين ترى فئة أخرى أن العملية الإلكترونية لم تكتمل بعد و ذلك بنسبة 23.33% .

يعد أسلوب الاتصال الذي يهدف إلى المشاركة في عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية[1] أمرا مهما، و لعل **التركيز على المتعاملين** و نقصد هنا المواطنين المرتادين على مصلحة الحالة المدنية بهدف تحسين تقديم الخدمات مع الإدارة العمومية بشكل عام و مصلحة الحالة المدنية على وجه الخصوص أحد أبرز الأهداف التي تركز كثير من الدول عليها للتحول إلى الإدارة الالكترونية. و المقصود هما هو تخفيف العبء على المواطن و تفادي وجود الإكتظاظ.

الجدول رقم (15): تحليل آراء مفردات الدراسة من حيث اعتبار التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة سببه التخلص من الوساطة الشخصية

سبب التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة هو التخلص من الوساطة الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	44.44
لا	72	44.44
المجموع	162	100

[1]- محمد الطعامنة ، طارق العلوش: الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي ، مرجع سابق، ص 13.

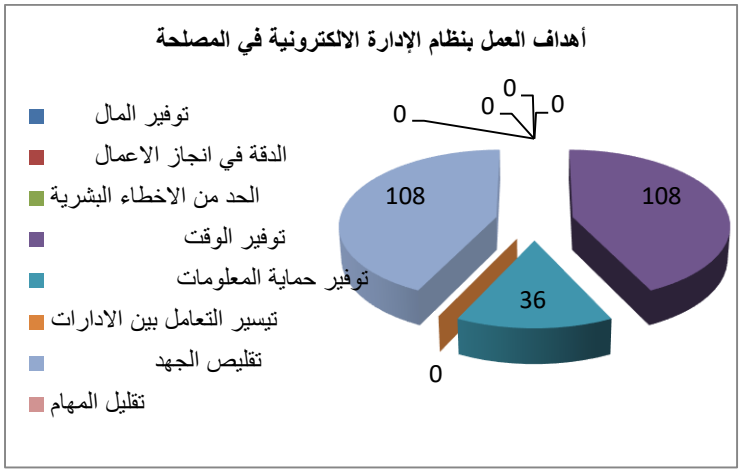


الشكل (15): دائرة نسبية توضح كون التخلص من الوساطة الشخصية هو دافع التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة

التحليل: من خلال قراءة تفسيرية للشكل السابق يرجح نصف أفراد عينة الدراسة أن من بين مقتضيات التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة خصوصا و في الجماعات المحلية عموما جاء بهدف التخلص من الوساطة الشخصية بنسبة 44.44 %، في حين يرى النصف الآخر أن عملية التحول الى منهج الإدارة الإلكترونية لم يأت من أجل التخلص من الوساطة و المحسوبية.

الجدول رقم (16): تحليل آراء مفردات الدراسة في تحديد أهداف العمل بنظام الإدارة الإلكترونية في المصلحة

أهداف العمل بنظام الإدارة الإلكترونية في المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
توفير المال	0	0
الدقة في انجاز الاعمال	0	0
الحد من الاخطاء البشرية	0	0
توفير الوقت	108	42.85
توفير حماية المعلومات	36	14.28
تيسير التعامل بين الادارات	0	0
تقليص الجهد	108	42.85
التخلص من المصادقة على الاوراق	0	0
تقليل المهام	0	0
المجموع	252	100



الشكل(16): دائرة نسبية تعبر عن أهداف العمل بنظام الإدارة الإلكترونية في المصلحة

التحليل: من المعروف عالميا أن كل الحكومات تسعى لتدعيم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصال الحديثة و الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الالكتروني الحديث ، بقصد تسهيل الحصول على البيانات و المعلومات و إدخالها في أجهزة الحاسب الآلي و تخزينها، ثم الاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات و إنجاز الأعمال بسرعة و تقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية و تكلفة منخفضة.

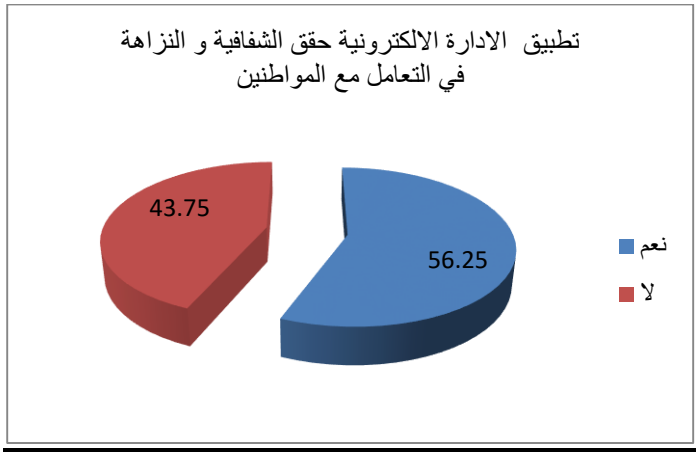
ومن خلال قراءة تفسيرية للشكل السابق فإن مفردات عينة الدراسة قد حصروا أهداف التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة هو :

توفير الوقت بنسبة **42.85**% بالاضافة الى توفير حماية المعلومات بنسبة **14.28**% و أخيرا تيسير التعامل بين الادارات بنسبة **42.85** % و لا يرى أي احد أن أهداف التحول يرجع إلى الأسباب التالية :

تقليص الجهد، الدقة في انجاز الأعمال، الحد من الأخطاء البشرية، التخلص من المصادقة على الأوراق و أخيرا تقليل المهام .

الجدول رقم (17): تحليل آراء مفردات الدراسة حول اعتبار تطبيق الإدارة الإلكترونية حقق الشفافية و النزاهة في التعامل مع المواطنين

اعتبار تطبيق الإدارة الإلكترونية حقق الشفافية و النزاهة في التعامل مع المواطنين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	90	56.25
لا	70	43.75
المجموع	160	100



الشكل (17): دائرة نسبية تعبر عن كون تطبيق الإدارة الإلكترونية

التحليل : لقد سبقت الإشارة في الجزء النظري من هذه الدراسة إلى كون من بين الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية هو تطوير نظام الحكم و الشؤون العامة و إيجاد علاقة جديدة بين المواطنين و الدولة في إدارة شؤون الدولة و هذا يعني تحقيق الشفافية و النزاهة في التعامل مع المواطنين وهو ما تؤكده نسبة **56.25**% في حين أن نسبة **43.75** % لا ترى أنها حققت هدف الشفافية.

و هو أمر مقبول إلى حد ما باعتبار كون تطبيق طريقة العمل بتقنيات الإدارة الحديثة أو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية من خلال تحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة[1]، إعادة تنظيم العمل الإداري، تخفيف الأعباء على المواطنين و تخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات و كذا تخفيف القيود البيروقراطية و التقليل من عدد الأوراق المطلوبة لإنجاز المعاملات و أخيرا تبسيط و اختصار الإجراءات الإدارية .

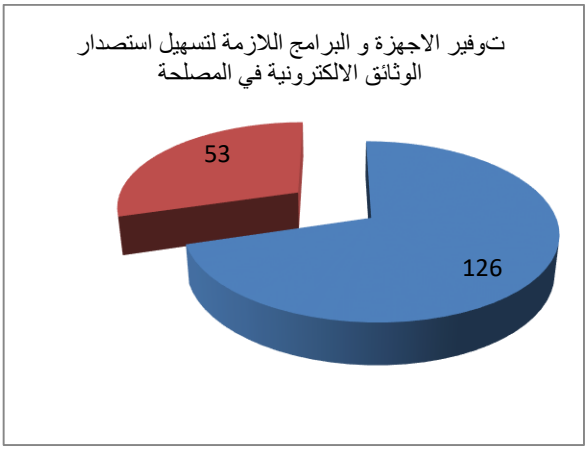
المحور الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية كل من في مصلحة جوازات السفر البيومترية، بطاقة التعريف الوطنى البيومترية و رخصة السياقة البيومترية

يهدف هذا الجزء إلى تبيان مدى توفر متطلبات تطبيق الإداري الإلكترونية في مصلحة الحالة المدنية لا سيما لاستصدار جوازات السفر البيومترية، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية من توفر أجهزة اتصالية، حواسيب، برامج و أنظمة إلكترونية، سلامة الملفات الإلكترونية داخل الحاسوب و حمايتها، توفير قواعد بيانات، توفر شبكة الانترنيت داخل المصلحة، نسبة تدفق الانترنت، وجود اتصال بين اجهزة الحاسوب فيما بينها داخل المصلحة، أنواع الاجهزة المتوفرة، حسن استخدام أو التحكم في الحاسوب، تدريب او تكوين الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية ، وجود موظفين متخصصين في برمجة و صيانة الأجهزة بصفة دورية و أخيرا وجود قوانين و تشريعات تضبط الإدارة الإلكترونية في الجزائر بصفة عامة و بالتالي في بلدية عنابة بصفة خاصة كونها ميدان الدراسة.

الجدول رقم (18): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول توفير الأجهزة و البرامج اللازمة مما يسهل استصدار الوثائق الإلكترونية في المصلحة:

توفير الاجهزة و البرامج اللازمة يسهل ستصدار الوثائق الإلكترونية في المصلحة:	التكرار	النسبة المئوية
نعم	126	70.39
لا	53	29.60
المجموع	179	100

[1]- محمد الطعامنة، طارق العلوش: الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي مرجع سابق، ص 13.



الشكل (18): دائرة نسبية تعبر عن توفر الأجهزة و البرامج اللازمة لتسهيل استصدار الوثائق الإلكترونية في المصلحة

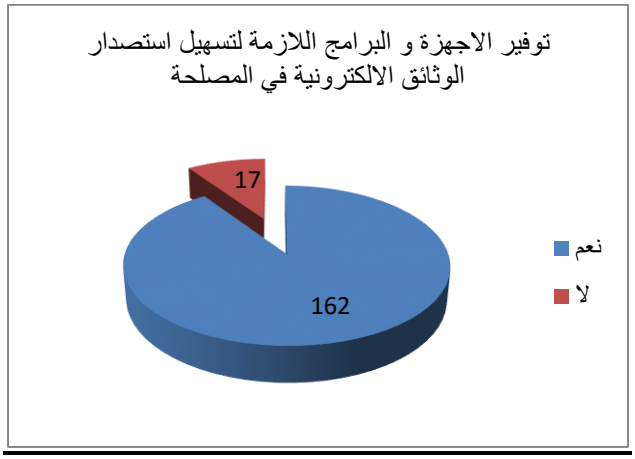
التحليل: من خلال قراءة تفسيرية للشكل السابق نرى أن نسبة **70.39** % من مفردات عينة الدراسة تجزم بان توفر الأجهزة و البرامج اللازمة من شأنه تسهيل استصدار الوثائق الإلكترونية في المصلحة غير أن نسبة **29.60** % من آراء مفردة الدراسة ترى عكس ذلك.

و مما يتفق عليه الباحثون في مجال الإدارة الإلكترونية فإن العناصر المكونة لهذه الأخيرة تتلخص أساسا في:[1] المعلوماتية، الإتصالية، الخدماتية : و هو الهدف الذي تسعى كل التنظيمات التي تسيطر على تطبيق الإلكترونيات في آدائها من أجل تحقيقه بأسرع وأفضل ما يمكن ، فالتحول التكنولوجي أدى إلى بروز عصر الخدمة الإلكترونية الذي يحتل مكانة هامة فالبرمجيات والشبكات التي تعد مجموعة البرامج والتعليمات التي تتحكم بالحاسوب ، وتستخدم لتشغيل الأجهزة و تضم أنظمة التشغيل وظيفتها التحكم ومعالجة مختلف البيانات والمعلومات وتوجيه الأعمال تعتبر حتمية لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عنا في عمليات الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (19): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول توفير جهاز حاسوب لكل موظف في المصلحة (مصلحة جوازات السفر البيومترية بطاقات التعريف و رخصة السياقة)

توفير الاجهزة و البرامج اللازمة لتسهيل ستصدار الوثائق الإلكترونية في المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	162	90.50
لا	17	9.50
المجموع	179	100

[1] عادل حرشوش الفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي:" الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007 ، ص 30-31 .



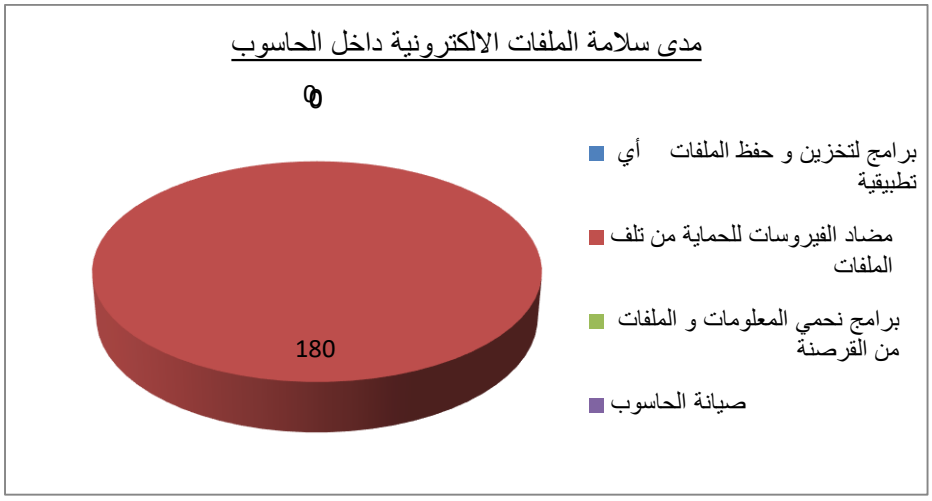
الشكل (19): دائرة نسبية تعبر على توفير جهاز حاسوب لكل موظف في المصلحة (مصلحة جوازات السفر البيومترية بطاقات التعريف و رخصة السياقة)

التحليل: من خلال القراءة التحليلية للشكل السابق نرى أن نسبة 90.50 % من اراء مفردات عينة الدراسة تؤكد توفر جهاز حاسوب لكل موظف في المصلحة (مصلحة جوازات السفر البيومترية بطاقات التعريف و رخصة السياقة) في حين تنفي نسبة 9.50 % ذلك.

حيث يؤكد المكي دراجي في كتابه "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر" من خلال وضع خلاصة التعامل بين المواطن و جهاز الحاسوب إلى موظف الإدارة العامة حيث يعد استخدام الحاسوب من مظاهر تحسين الخدمة العمومية و من أثار تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تتمثل في : الدقة و سرعة الاستجابة و احترام المواعيد، تقليص تكاليف الخدمة، سهولة المحاسبة و وضوح الخدمة بصفة عامة.

الجدول رقم (20): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى سلامة الملفات الإلكترونية داخل الحاسوب

توفير الاجهزة و البرامج اللازمة لتسهيل استصدار الوثائق الإلكترونية في المصلحة:	التكرار	النسبة المئوية
برامج لتخزين و حفظ الملفات أي تطبيقية	0	0
مضاد الفيروسات للحماية من تلف الملفات	180	100
برامج نحمي المعلومات و الملفات من القرصنة	0	0
صيانة الحاسوب	0	0
المجموع	180	100



الشكل (20) دائرة نسبية تعبر على مدى سلامة الملفات الإلكترونية داخل الحاسوب

التحليل : في قراءة تحليلية للشكل رقم 20 و المتعلق بمدى سلامة الملفات الإلكترونية داخل الحاسوب فإن مفردات عينة الدراسة، تجزم بنسبة 100 % على وجدود مضاد الفيروسات للحماية من تلف الملفات فقط في حين غياب تام لـــــ برامج لتخزين و حفظ الملفات (أي تطبيقية) أو حتى برامج تحمي المعلومات و الملفات من القرصنة أو صيانة الحاسوب بصفة عامة.

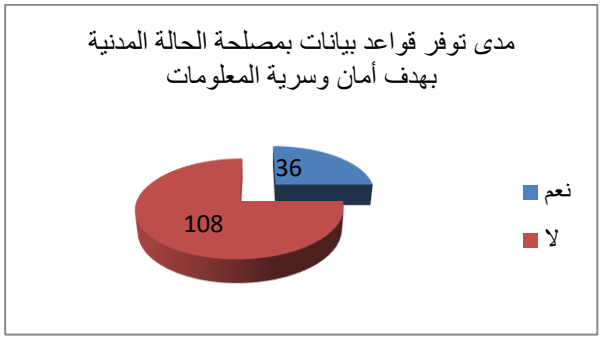
من ضمن المتطلبات الواجب توفرها في التحول للإدارة الإلكترونية المتطلبات الأمنية حيث يعتبر أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني في الإدارات ، فمن الضروري الحفاظ على أمن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا من أجل تنفيذ متطلبات العمل ومن أجل تحقيق المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على إستخدام شبكة الإنترنت، فالإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها[1] :

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.
- تبني إستراتيجية عامة وشاملة لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني ، وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية ما يمكن للإدارة الإلكترونية القيام بتطبيقات أمنية أخرى مثل تطبيق برامج مكافحة الفيروسات لمنع تخريب أو إفساد أجهزة أو برمجيات بيانات الحاسب الآلي.
- وضع نظام احتياطي لضمان حفظ البيانات وهذا ما يؤدي إلى تجنب فقدان المحتوى الرقمي الذي لا يمكن استرجاعه في الكثير من الحالات.

الجدول رقم (21) : تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول توفير قواعد بيانات بمصلحة الحالة المدنية بهدف أمان وسرية المعلومات.

[1] إيهاب خميس أحمد المير: "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير منشورة، 2007، ص ص 35-36.

توفير قواعد بيانات بمصلحة الحالة المدنية بهدف أمان وسرية المعلومات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	25
لا	108	75
المجموع	144	100



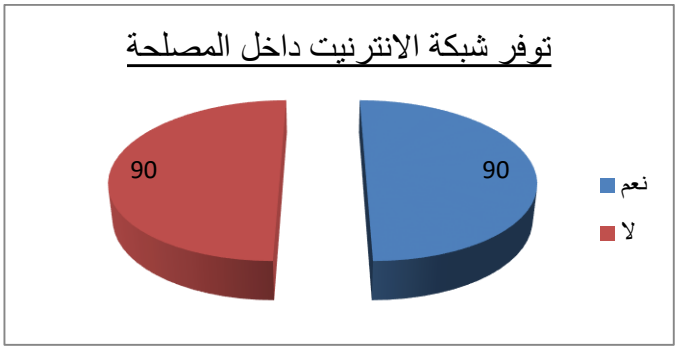
الشكل (21) : دائرة نسبية تعبر على توفير قواعد بيانات بمصلحة الحالة المدنية بهدف أمان وسرية المعلومات.

التحليل : تؤكد نسبة 75 % من مفردات عينة الدراسة عدم وجود قواعد بيانات بمصلحة الحالة المدنية بهدف أمان وسرية المعلومات فين حين تؤكد وجودها نسبة 25 % .

من المفترض و حسب دراسة أكدها قطيط، غسان. وآخرون. في كتاب تطبيقات الحاسوب في الإدارة التربوية، فإن الإدارة الإلكترونية تفترض في تطبيق استخداماتها وجود: شبكات الاتصال الإلكترونية استخدام التكنولوجيا، موثوقية عالية بسبب توافر نظم حماية البيانات و أخيرا سهولة الوصول الى المعلومات بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا. و هو الأمر الذي لم نلمسه ببلدية عنابة لا سيما مصلحة الحالة المدنية.

الجدول رقم (22) : تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر شبكة الانترنيت داخل المصلحة

توفر شبكة الانترنيت داخل المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	90	50
لا	90	50
المجموع	180	100

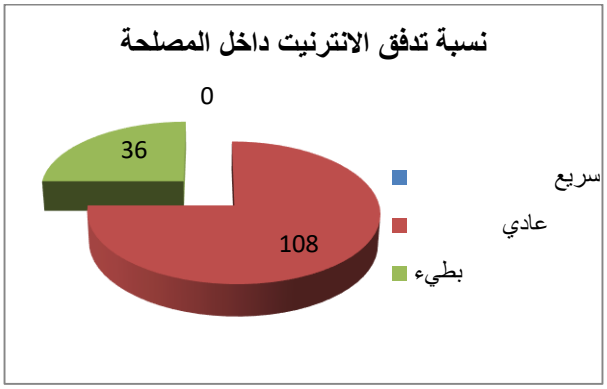


الشكل (22) : دائرة نسبية تعبر على توفر شبكة الانترنيت داخل المصلحة

التحليل: من خلال تحليل بيانات الجدول و الشكل السابقين و التي يعبر عنها الشكل رقم 22 يتضح أن هناك تباين و تضارب في أراء مفردات عينة الدراسة حول توفر شبكة الانترنيت داخل المصلحة فنصف العينة تؤكد وجود شبكة الانترنيت و النصف الأخر ينفي ذلك و لا يمكن القياس أو أخذ بعين الاعتبار رأي دون أخر.

الجدول رقم (23) : تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول نسبة تدفق الانترنت داخل المصلحة :

نسبة تدفق الانترنيت داخل المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
سريع	0	0
عادي	108	75
بطيء	36	25
المجموع	144	100

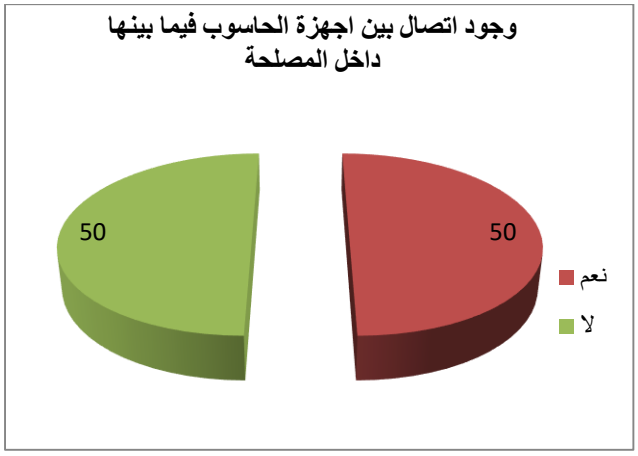


الشكل (23) : دائرة نسبية تعبر على نسبة تدفق الانترنت داخل المصلحة

لا يرى أي أحد أن نسبة تدفق الانترنيت داخل المصلحة سريعة بل تعتبرها نسبة 75% عادية في حين تعتبرها نسبة 25 % بطيئة، غير أن كل الدراسات تؤكد على ضرورة وجود دفق سريع لخدمة الانترنيت الذي بعد مطلبا أساسيا لأداء المهام بطريقة عصرية.

الجدول رقم (24) : تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول وجود اتصال بين اجهزة الحاسوب فيما بينها داخل المصلحة

وجود اتصال بين اجهزة الحاسوب فيما بينها داخل المصلحة	التكرار	النسبة المؤية
نعم	72	50
لا	72	50
المجموع	144	100

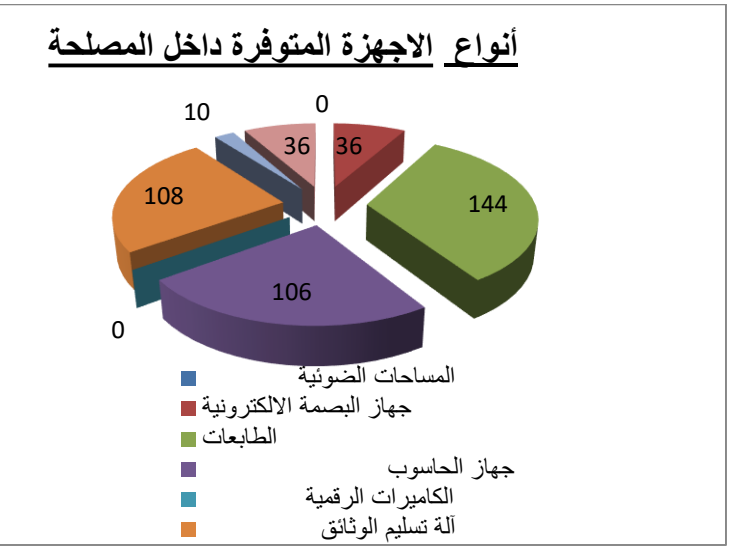


الشكل (24) : دائرة نسبية توضح ربط الحواسيب ببعضها البعض

التحليل : من خلال تحليل بيانات الجدول و الشكل السابقين و التي يعبر عنها الشكل رقم 23 يتضح أن هناك تشابه في أراء مفردات عينة الدراسة حول مدى ربط الحواسيب بخدمة الانترانيت داخل المصلحة فنصف العينة تؤكد ربط الحواسيب بشبكة الانترنيت و النصف الأخر ينفي ذلك و لا يمكن القياس أو أخذ بعين الاعتبار رأي دون أخر .

جدول رقم (25): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة المتعلقة بأنواع الاجهزة المتوفرة داخل المصلحة :

أنواع الاجهزة المتوفرة داخل المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
المساحات الضوئية	0	0
جهاز البصمة الإلكترونية	36	8.18
الطابعات	144	32.72
جهاز الحاسوب	106	24.09
الكاميرات الرقمية	0	0
آلة تسليم الوثائق	108	24.54
جهاز التوقيع الالكتروني	10	2.27
الة تسجيل الوثائق	36	8.18
المجموع	**440**	**100**



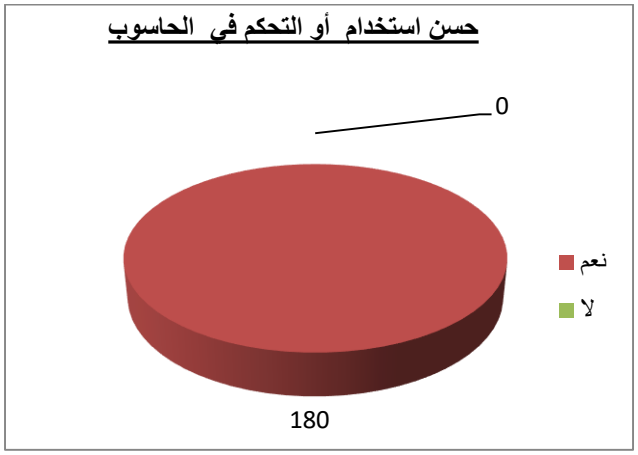
الشكل (25) : دائرة نسبية توضح أنواع الاجهزة المتوفرة داخل المصلحة

التحليل : من خلال قراءة تفسيرية للشكل السابق المتعلقة بأنواع الاجهزة المتوفرة داخل المصلحة نرى أن مفردات عينة الدراسة يؤكدون عدم وجود الماسحات الضوئيةن، جهاز التوقيع الالكتروني بالاضافة إلى عدم وجود الكاميرات الرقمية في حين ترى نسبة 8.18 %، وجود جهاز البصمة الإلكترونية ونسبة 32.72 % تؤكد توفر الطابعات و ترى نسبة 24.09 % توفر جهاز الحاسوب أما نسبة ضئيلة من مفردات عينة الدراسة و المقدرة بـ 2.27 % تؤكد وجود آلة تسليم الوثائق أما نسبة 8.18 % من مفردات عينة الدراسة أكدت وجود آلة تسجيل الوثائق .

جدول رقم (26) : تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول حسن استخدام أو التحكم في الحاسوب

التحكم في الحاسوب	التكرار	النسبة المئوية
نعم	**180**	**100**
لا	**0**	**0**

المجموع	180	100

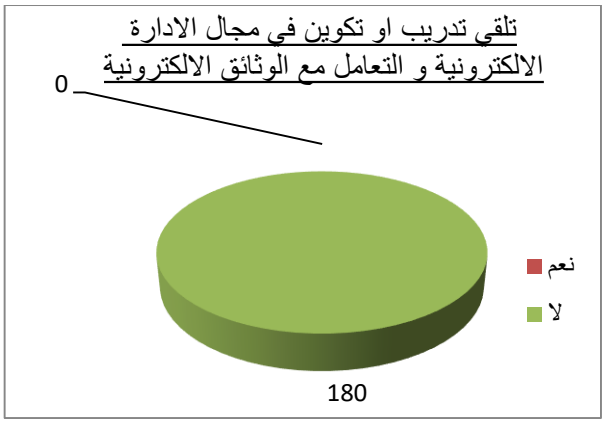


الشكل (26) : دائرة نسبية تيوضح حسن استخدام أو التحكم في الحاسوب

التحليل : يتضح من خلال الشكل السابق أن جميع مفردات عينة الدراسة يتحكمون في أجهزة الحاسوب أي نسبة 100% ،

جدول رقم (27) : تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول تلقي تدريب او تكوين في مجال الإدارة الإلكترونية و التعامل مع الوثائق الإلكترونية ؟

تلقي تدريب او تكوين في مجال الإدارة الإلكترونية و التعامل مع الوثائق الإلكترونية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	0	0
لا	180	100
المجموع	180	100



الشكل (27) : دائرة نسبية تبين تلقي الموظفين تدريب او تكوين في مجال الإدارة الإلكترونية و التعامل مع الوثائق الإلكترونية

التحليل: هذا السؤال أردنا من خلاله الكشف عن مدى اكتساب أعوان مصلحة الحالة المدنية مهارات اتصال جديدة في مجال الإدارة الإلكترونية و الاتصال الرقمي.

في هذا السياق، تجدر الإشارة أنه وفقا لمشروع الجزائر الإلكترونية الذي تم تسطيره من قبل الحكومة الجزائرية 2013/2008 فإن هذا المشروع عرف تأخرا كبيرا من حيث تكوين أعوان مصالح الحالة المدنية و هذا على الأقل على مستوى ولاية عنابة، حيث انطلقت أول دورة تكوينية لفائدة أعوان شبابيك الحالة المدنية ببلدية عنابة بطريقة التكوين عن بعد بتاريخ 18 مارس 2021 أي جاء متّأخرا بالمقارنة مع المشروع و جاء بعد إتمام دراستنا الميدانية.

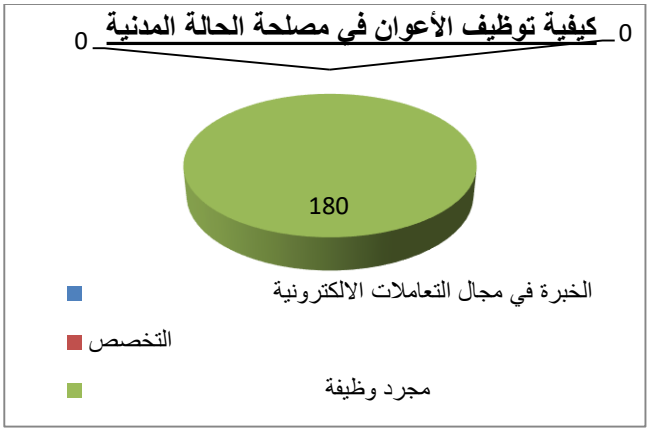
جدول رقم (28): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول مدة التريص في حالة تلقي تدريب او تكوين في مجال الإدارة الإلكترونية

مدة التربص	التكرار	النسبة المئوية
أقل من شهر	**0**	**0**
من شهر إلى 03 أشهر	**0**	**0**
من 3 أشهر إلى 06 أشهر	**0**	**0**
من 06 أشهر إلى 12 شهرا	**0**	**0**
أكثر من 12 شهرا	**0**	**0**
المجموع	**180**	**100**

التحليل : من خلال الجدول يتضح أن كل أعوان الحالية المدنية الموزعين عبر مختلف الملاحق الإدارية بجميع فروعها و عبر مديرية التنظيم ز الشؤون العامة لم يتلقوا أي تكوين في مجال الإدارة الإلكترونية سواء طويل أو حتى قصير المدى، و هو ما يفسر حدوث اختلالات في فاعلية الأداء.

جدول رقم (29): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول كيفية توظيفهم في مصلحة الحالة المدنية :

كيفية التوظيف في مصلحة الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة في مجال التعاملات الإلكترونية	0	0
التخصص	0	0
مجرد وظيفة	180	100
المجموع	180	100

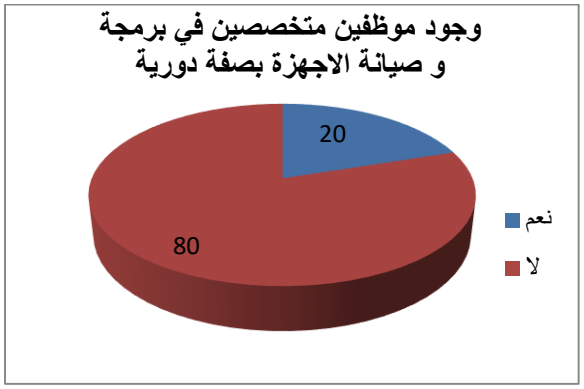


الشكل (29) : دائرة نسبية توضح كيفية توظيف الأعوان في مصلحة الحالة المدنية

التحليل: يتضح من خلال الشكل و الجدول السابقين أن عملية التوظيف في مصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة لا تخضع لمعايير التخصص و لا الخبرة في مجال التعاملات الإلكترونية و هو الأمر الذي أكدته مفردات عينة الدراسة حول كيفية توظيفهم في هذه المصلحة.

جدول رقم (30): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول وجود موظفين متخصصين في برمجة و صيانة الأجهزة بصفة دورية

وجود موظفين متخصصين في برمجة و صيانة الاجهزة بصفة دورية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	20
لا	144	80
المجموع	180	100

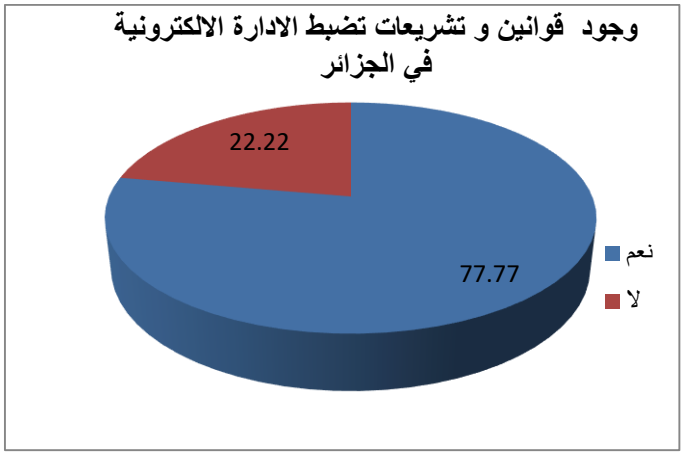


الشكل (30) : دائرة نسبية تعبر عن وجود موظفين متخصصين في برمجة و صيانة الأجهزة بصفة دورية

التحليل : من خلال الشكل رقم 30 يتضح جليا أن أكبر نسبة من أراء مفردات عينة الدراسة و المقدرة بـــ80 % أكدت أنه لا وجود موظفين متخصصين في برمجة و صيانة الأجهزة بصفة دورية حيث أن تبني فلسفة الإدارة الإلكترونية يستدعي توفر بالدرجة الأولى أجهزة و حواسيب و تكنولوجيات مع إلزامية وضع مخطط لصيانة هذه الأجهزة في حالة حدوث عطب أو تعطل في نظام التشغيل يشرف عليه عدد من الموظفين المؤهلين و المتدربين على صيانة هذه الأجهزة.

جدول رقم (31): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول وضع قوانين و تشريعات تضبط الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

وجود قوانين و تشريعات تضبط الإدارة الإلكترونية في الجزائر	التكرار	النسبة المئوية
نعم	126	77.77
لا	36	22.22
المجموع	162	100



الشكل (31) : دائرة نسبية تعبر عن وجود قوانين و تشريعات تضبط الإدارة الإلكترونية في الجزائر

التحليل: لحد إجراء دراستنا سواء قي شقها النظري أو في الشق الميداني ببلدية عنابة بمصلحة الحالة المدنية، لم نعثر على أي قانون أو تنظيم معمول به من شأنه حماية نظام العمل بالإدارة الإلكترونية و هو ما عبرت عنه مفردات عينة الدراسة بنسبة 77.77% التي ترجح وجود قوانين و تشريعات تضبط الإدارة الإلكترونية في الجزائر في حين نسبة 22.22% تؤكد عدم وجود مثل هذه القوانين.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن استعمال وسيلة الإدارة الإلكترونية واستخدام تلك الإدارات لها، أثار جدلا ومخاطر في العمل لكونه بداية مرحلة في الحياة اليومية للمواطن والدولة عموما. وباستخدام الانترنيت ثارت مخاطر تتعلق بأمن المنظمة الإدارية والأموال بل وخصوصيات الحياة للمواطن ومرافق الدولة، وما يعنيه ذلك من أمن البيانات والصفقات وعمليات التجارة الإليكترونية، تتمثل بالحماية المعلوماتية بالوقاية قبل وقوع الحدث وتدعى هذه بالحماية الأمنية أو المعلوماتية (باستخدام أنظمة وأدوات إلكترونية لحماية الأجهزة والمعلومات التي تحتويها).[1]

المحور الرابع : الوثائق التي تم تفعيلها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة جوازات البيومترية، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية.

لقد تبنت بلدية عنابة كغيرها من باقي بلديات الوطن طريقة عمل حديثة لاستخراج وثائق الحالة المدنية إلكترونيا، فأصبحت بالتالي مصلحة الحالة المدنية تقدم عديد الخدمات حيث :

تمخض عن تنفيذ الإجراءات والتدابير التي باشرتها مصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة في السنوات القليلة الماضية، جملة من الخدمات الإلكترونية المتاحة للجميع على الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية في أي وقت و أي مكان دون توقف، حيث أصبح بإمكان المصلحة على غرار باقي المصالح عبر كامل التراب الوطني تقديم جملة من الخدمات للمواطن المحلي عن بعد دون تكبد عناء التنقل إلى مقر البلدية للحصول عليها، و بعيدا عن العوائق البيروقراطية، يمكن أجمالها في الآتي :

[1] وليد الزيدي:"التجارة الإليكترونية عبر الإنترنت الموقف القانوني"، دار المناهج، عمان، 2004 ، ص30

1. خدمة طلب شهادة الميلاد 12 أس البيومترية: للاستفادة من هذه الخدمة يجب الحصول على رمز الدخول الذي يرسل إلى طالب الخدمة عبر بريده الإلكتروني بعد التسجيل في موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث تتم معالجة الطلبات على مستوى مصالح الوزارة بمطابقتها مع السجل الوطني الألي للحالة المدنية. و قد تم إلى غاية تاريخ 31 جانفي 2017 استخراج 177363 شهادة ميلاد 12 أس من مصلحة الحالة المدنية المركزية ببلدية عنابة.
2. خدمة متابعة طلب شهادة الميلاد 12 أس البيومترية : يمكن الحصول على هذه الخدمة من خلال إدخال البريد الإلكتروني و رمز الدخول بعد التسجيل في الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث تعرض كل الطلبات التي قام بها طالب الخدمة مع حالة كل طلب .
3. خدمة ملء استمارة طلب جواز السفر البيومتري الإلكتروني: للحصول على هذه الخدمة لابد من ملء استمارة طلب جواز السفر البيومتري المتواجدة على مستوى الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتي تحتوي على المعلومات المتعلقة بالحالة المدنية لصاحب الطلب.
4. - خدمة اختيار مركز التقاط المعلومات و أخذ موعد لإيداع ملف طلب جواز السفر البيومتري الإلكتروني: الحصول على هذه الخدمة يتم عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية .
5. - خدمة تحميل الصورة الرقمية البيومترية: في حالة عدم مطابقة الصورة المأخوذة في مكتب جواز السفر البيومتري الإلكتروني على مستوى مصلحة الحالة المدنية المركزية للمعايير المطلوبة، بعد تلقي المواطن رسالة نصية قصيرة(SMS) أو عن طريق متابعة مراحل معالجة الطلب عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أو يتم إعلامه من طرف مركز أخذ المعلومات البيومترية، يمكن للمواطن تحميل صورة رقمية جديدة عبر نفس الموقع .[1]
6. - خدمة الاستعلام عن وضعية طلب جواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين الإلكترونيين : يمكن لصاحب الطلب متابعة مراحل معالجة طلب جواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين إلكترونيا من خلال الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية. للإشارة بلغ معدل جوازات السفر البيومترية المستخرجة من بلدية عنابة 5543 جواز سفر إلى غاية تاريخ 13 فيفري2017 .[2]

[1] www.inter.gov.dz.Passeport

[2] إحصاءات تم تقديمها من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي

7. - خدمة طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية للأشخاص المتحصلين على جواز السفر البيومتري الإلكتروني: تسمح هذه الخدمة للمواطنين الحائزين على جواز السفر البيومتري من طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية مباشرة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية Ar/dz.gov.interieur.Passeport دون التنقل إلى مكتب بطاقة التعريف البيومترية الإلكترونية المتواجد على مستوى المصلحة، حيث بلغ معدل البطاقات المستخرجة 2040 بطاقة تعريف بيومترية إلى غاية 13 فيفري 2017 [1]على مستوى بلدية عنابة. الأمر الذي يتطلب تتبع إجراءات الاستفادة من هذه الخدمة، من خلال تلقي رسالة نصية قصيرة SMS) (تحدد تاريخ استلام البطاقة.

8. -خدمة التسجيل الإلكتروني لموسم الحج: في إطار تحسين عملية التسجيل في الحج تم الشروع في اعتماد طريقة جديدة لتنظيم هذه العملية بالنظام الإلكتروني من الموقع الرسمي لتسجيلات الحج التابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية dz.gov.interieur.palerinage ،ليتم تأكيد التسجيل من خلال الرسالة النصية التي يرسلها الموقع للمواطن على بريده الإلكتروني المدون بها رقم التسجيل في القرعة و تنتهي عملية التسجيل بطباعة استمارة المعلومات و تقديمها لمركز التسجيل، للإشارة فإن عملية التسجيل الإلكتروني في الحج[2] ستعقبه في السنوات القادمة القرعة الإلكترونية .عرفت عملية الحصول على خدمات مصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة تحسنا ملموسا من الناحية الكمية و النوعية خلافا لما كانت عليه في السنوات السابقة بعد وضع الإجراءات و التدابير المتعلقة بمشروع الإدارة الإلكترونية محل التطبيق العملي. فتجسيد عمليات الأتمتة والرقمنة أعطى ديناميكية للعمل الإداري بالمصلحة في إطار إلغاء نظام الأرشيف الورقي و استبداله بالأرشيف الإلكتروني، إضافة إلى أن تنفيذ الإجراءات الهادفة إلى تخفيف و تبسيط المعاملات الإدارية التي ساهمت في رفع قدرتها على الاستجابة لاحتياجات المواطنين، خاصة بعد توفير بعض خدمات المصلحة إلكترونيا عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، والذي ساعد المواطن على الحصول عليها بسهولة في أي وقت و في أي مكان دون اللجوء مباشرة إلى البلدية، و لكن في المقابل مازال هناك العديد من خدمات المصلحة التي يحتاجها المواطن في حياته اليومية لم يتم إدراجها بعد ضمن نموذج الخدمات الإلكترونية. إضافة إلى أن المواطن مازال يعتمد على الطريقة التقليدية المباشرة في الحصول على المعلومات والخدمات بالرغم من توفرها في الموقع .الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية و ذلك نتيجة نقص التوعية و الترويج للتطبيقات والخدمات الإلكترونية المستحدثة،

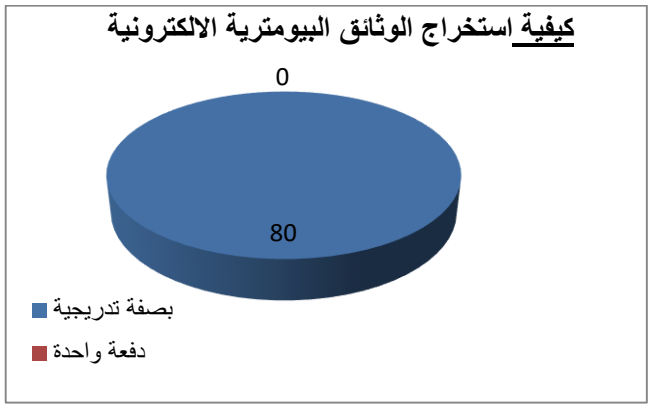
[1] إحصاءات تم تقديمها من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي

[2] الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية. بتصرفwww.inter.gov.dz ..

والأكثر من ذلك الخدمات الإلكترونية المستحدثة متاحة على الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية و تتم عمليات تتبعها و معالجتها على مستوى نفس الوزارة وليس على مستوى الموقع الإلكتروني لبلدية عنابة .أمام هذه النقائص التي تؤكد وجود خلل وظيفي، تنظيمي و تقني في تحقيق هدف الوصول إلى البلدية الإلكترونية في بلدية عنابة، و أن عملية الوصول إلى هذا الهدف مازالت في مراحلها الأولىو تطبيقاتها الإلكترونية مازالت جد محدودة و ذلك لأن البلدية الإلكترونية تستوجب تغييرا جذريا في النمط الإداري التقليدي الذي يتسم بمركزية وبطء العمليات الإدارية و ضرورة الحضور المباشر للحصول على الخدمة و طول انتظار لتلبيتها، كما تتطلب عصرن و تحديث كل مصالح البلدية و إعادة تأهيلها و ليس فقط مصلحة الحالة المدنية إعادة النظر في الكثير من العمليات والوظائف الإدارية التي تقوم بها و ذلك بإدخال التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة في ممارستها و إجرائها و استحداث تطبيقات تقنية لمتابعة شكاوى المواطنين و تلبية احتياجاتهم إلكترونيا.

جدول رقم (32): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول كيفية استخراج الوثائق البيومترية الإلكترونية (جواز سفر البيومتري، بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، رخصة السياقة البيومترية) على مستوى المصلحة:

كيفية استخراج الوثائق البيومترية الإلكترونية	التكرار	النسبة المئوية
بصفة تدريجية	144	80
دفعة واحدة	0	0
المجموع	180	100



الشكل (32) : دائرة نسبية توضح كيفية استخراج الوثائق البيومترية الإلكترونية

تنفيذا للإستراتيجية القطاعية لعصرنة المرفق العام و تخفيف الإجراءات الإدارية اشرف وزير الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية السيد كمال بلجود بتاريخ 24 ديسمبر 2020 على إطلاق الخدمة الالكترونية الجديدة التي تسمح للمواطنين بسحب وثائق الحالة المدنية عن بعد.[1]

[1] https://www.interieur.gov.dz/
تاريخ التصفح 2021/01/11 على الساعة العاشرة صباحا

و تتمثل هذه الخدمة الجديدة في تمكين المواطن من سحب وثائق الحالة المدنية (شهادة الميلاد/ شهادة الزواج/ شهادة الوفاة) الخاصة به أو بأحد أقاربه انطلاقا من التطبيق المتاح عبر الموقع الالكتروني لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانيةwww.interieur.gov.dz.

حيث تتم الخدمة على مرحلتين، تتعلق الأولى بالتعريف بطالب الوثيقة من خلال إدخال المعلومات اللازمة والتي تتمثل في: رقم التعريف الوطني ورقم الوثيقة البيومترية، البريد الإلكتروني، رقم الهاتف. فيما تخص المرحلة الثانية تحديد معلومات الوثيقة المراد استخراجها.

و بالتالي ترسل للطالب الوثيقة الالكترونية المطلوبة عبر البريد الالكتروني الخاص به و التي تحتوي على كافة المعلومات الموجودة في تلك المستخرجة من شبابيك الحالة المدنية ولها نفس القيمة القانونية. كما تحتوي كذلك على رمز الاستجابة السريعة QR Code لقراءة كافة المعلومات المتضمنة في الوثيقة المؤمنة و الغير قابلة للتزوير بفضل التوقيع الإلكتروني، ويمكن التحقق منها عن طريق تطبيق مطور من مصالح وزارة الداخلية.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الخدمة التي تغني المواطن من التنقل إلى مصالح البلدية، متوفرة دوما (24سا/24سا، 7أيام/7أيام)، و أنه بإمكان كل الهيئات والإدارات الإطلاع آليا على المعلومات التي تحتويها الوثيقة من خلال الحصول على معلومات الحالة المدنية مباشرة من قواعد البيانات مما يعني تفادي أخطاء الحجز.

غير أن دراستنا ركزت على وثائق الحالة المدنية التالية (جواز سفر البيومتري، بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، رخصة السياقة البيومترية) باعتبارها أكثر الوثائق المطلوبة و تعد وثائق ثبوتية للهوية.

التحليل : في قراءة بيانية للشكل السابق يتضح أن نسبة 80% حسب رأي مفردات عينة الدراسة فإن المواطنين يقومون باستخراج الوثائق البيومترية الإلكترونية بصفة تدريجية، أما نسبة 20 **%** ترى أن المواطنين يستخرجون وثائق الحالة المدنية دفعة واحدة.

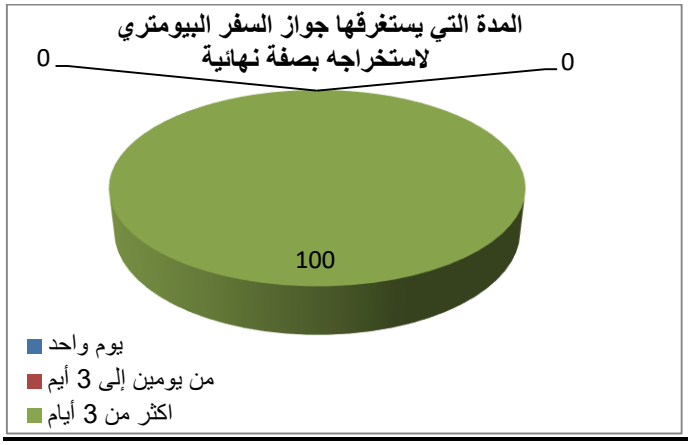
تحليل آراء مفردات عينة الدراسة في حالة ما إذا كانت الاجابة بصفة تدريجية، و ترتيب الوثائق حسب الأولية :

لم تتم الإجابة على هذا السؤال.

جدول رقم (33): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول المدة التي يستغرقها جواز السفر البيومتري لاستخراجه بصفته النهائية :

المدة التي يستغرقها جواز السفر البيومتري لاستخراجه بصفته النهائية	التكرار	النسبة المئوية

يوم واحد	0	0
من يومين إلى ثلاث أيام	0	0
أكثر من ثلاثة أيام	180	100
المجموع	180	100



الشكل رقم (33): دائرة نسبية توضح المدة النهائية لاستصدار جواز السفر البيومتري

جدول رقم (34): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول المدة التي تستغرقها بطاقة التعريف الوطنية البيومترية لاستخراجها بصفتها النهائية :

المدة التي تستغرقها بطاقة التعريف البيومترية لاستخراجها بصفته النهائية	التكرار	النسبة المئوية
يوم واحد	0	0
من يومين إلى ثلاث أيام	0	0
أكثر من ثلاثة أيام	180	100
المجموع	180	100

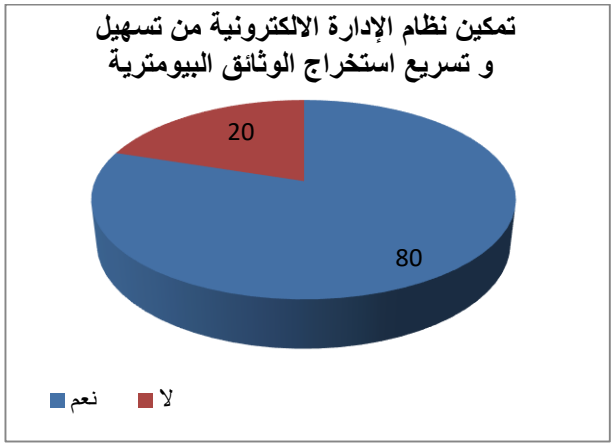
الشكل (34): دائرة نسبية توضح آراء مفردات عينة الدراسة حول المدة التي تستغرقها بطاقة التعريف الوطنية البيومترية لاستخراجها بصفة نهائية

التحليل : يتضح من خلال الشكلين 34 و 33 أن كل مفردات عينة الدراسة يجزمون بنسبة 100 % كون المدة التي تستغرقها بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين لاستخراجهما بصفة نهائية تتجاوز مدة ثلاثة أيام .

بالمقارنة مع المدة التي كانت تستغرقها بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر العاديين في زمن الإدارة التقليدية أي الورقية و التي كانت تتجاوز ثلاثي يوما في بعض الأحيان، فيمكن القول أن العمل بنظام الإدارة الإلكترونية في زمن تكنولوجيات الإعلام و الاتصال حسن من نوعية الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين و بالتالي تعد المدة مقبولة.

جدول رقم (35): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول تمكين نظام الإدارة الإلكترونية من تسهيل و تسريع استخراج الوثائق البيومترية:

تمكين نظام الإدارة الإلكترونية من تسهيل و تسريع استخراج الوثائق البيومترية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	144	80
لا	36	20
المجموع	180	100



الشكل (35): دائرة نسبية توضح تمكين نظام الإدارة الإلكترونية من تسهيل و تسريع استخراج الوثائق البيومترية

التحليل:

يتضح من خلال الشكل أن أكبر نسبة و المقدرة بـ 80 % من عينة الدراسة تؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة ميدان الدراسة ساهم في تسهيل و الإسراع في وتيرة استخراج الوثائق البيومترية ، و هو ما يؤكده المكي دراجي في كتابه : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر ، دارسة لنموذجين قطاعين هما العدالة الداخلية و الجماعات المحلية التي خلصت إلى كون الإدارة الإلكترونية من شأنها تسهيل إجراء الاتصال بين فروع و قطاعات المؤسسة في الداخل و الخارج ، تبسيط الإجراءات و تقليل كلفتها و إعطاء خدمة أكثر جودة، اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات بالإضافة إلى الدقة و الموضوعية في العمليات المنجزة و أخيرا الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الالكتروني عبر الشبكات الداخلية و شبكة الانترنت مما يؤثر ايجابيا على عمل التنظيم أو الهيئة بصفة عامة.

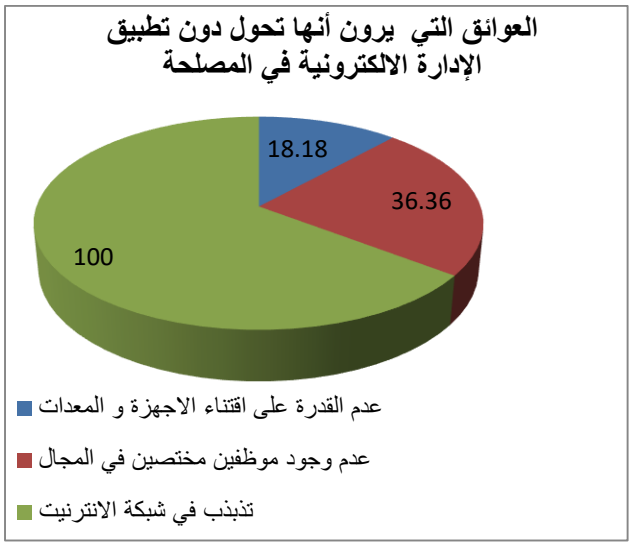
المحور الخامس : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة جوازات السفر و بطاقة التعريف الوطني و رخصة السياقة البيومتريين.

جدول رقم (36): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول العوائق

العوائق التي يرون أنها تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
عدم القدرة على اقتناء الاجهزة و المعدات	36	18.18
عدم وجود موظفين مختصين في المجال	72	36.36

تذبذب في شبكة الانترنيت	90	45.45
المجموع	198	100

التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة



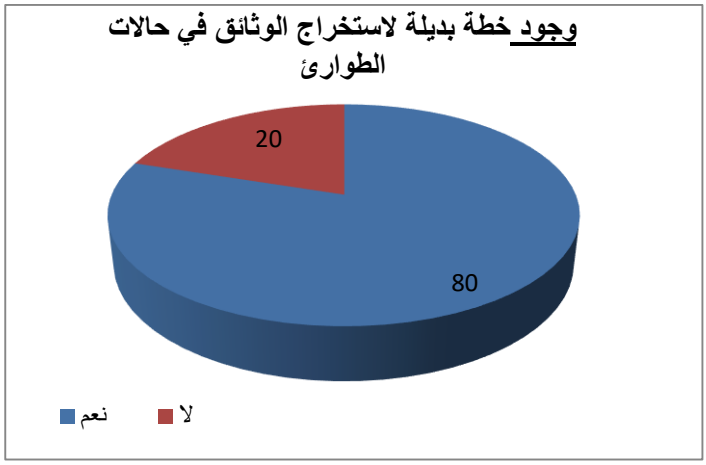
الشكل (36): دائرة نسبية تحدد العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة.

التحليل:

من خلال تحليل النتائج فإن معوقات التحول إلى نظام العمل بالإدارة الإلكترونية يرجع إلى عدم القدرة على اقتناء الأجهزة و المعدات بنسبة 18.18%، و عدم وجود موظفين مختصين في المجال بنسبة 36.36 % و أخيرا وجود تذبذب في شبكة الانترنيت بنسبة 45.45%، و من هنا تبرز أهمية الاستعدادات المادية و البشرية بالدرجة الأولى و كذا أهمية و ضرورة وجود وسائل اتصالية فعالية من أجل تغيير نظام العمل التقليدي و تبني فلسفة الإدارة الإلكترونية خاصة في مصلحة الحالة المدنية.

جدول رقم (37): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول وجود خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ (انقطاع التيار الكهربائي ،إنقطاع أو تذبذب في شبكة الانترنيت ....) .

وجود خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	20
لا	144	80
المجموع	180	100



الشكل (37): دائرة نسبية توضح وجود خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ (انقطاع التيار الكهربائي ،إنقطاع أو تذبذب في شبكة الانترنيت ....)

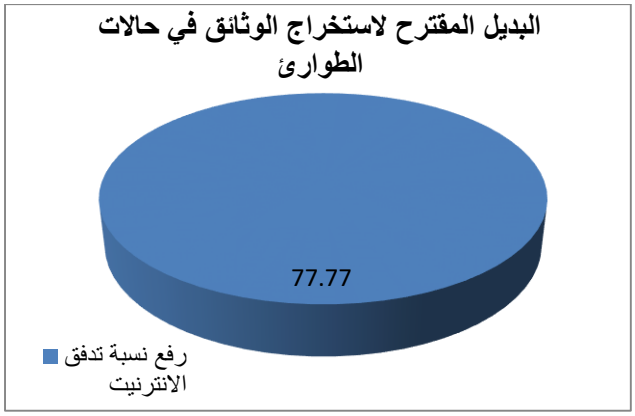
التحليل :

يتضح من خلال تحليل الشكل السابق أن نسبة 80% من مفردات عينة الدراسة تقول بأنه لا توجد خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ (انقطاع التيار الكهربائي، إنقطاع أو تذبذب في شبكة الانترنيت في حين أن نسبة ضئيلة و التي تعادل 20% أقرت بوجود حل بدل في حلة حدوث لأي طارئ.

و كما تمت الإشارة إليه في الجزء النظري من هذه الدراسة، فإن بيئة التحول الالكتروني في الجزائر عموما و في بلدية عنابة محل الدراسة تستوجب العمل بقوانين تنظيمية و تعميم الأنترنيت الذي يعد من المعوقات الأساسية أمام تطبيق الجزائر الإلكترونية (E-Algérie 2013) و هذا ما شكل عرقلة واضحة أمام تجربة الإدارة الإلكترونية ، بسبب غياب الجاهزية الإلكترونية وضرورة الاعتماد على بنية تحتية للاتصالات (الانترنت تحديدا) ذات دفق سريع و مؤمنة ، و ذلك للتمكن من ضمان التبادل الخاص بالبيانات و المعلومات، و هو الأمر الذي لم نلمسه في بلدية عنابة.

جدول رقم (38): في حالة ما إذا كانت الإجابة بنعم : ما هو البديل المقترح؟

البديل المقترح	التكرار	النسبة المئوية
رفع نسبة تدفق الانترنيت	140	77.77
المجموع	180	100

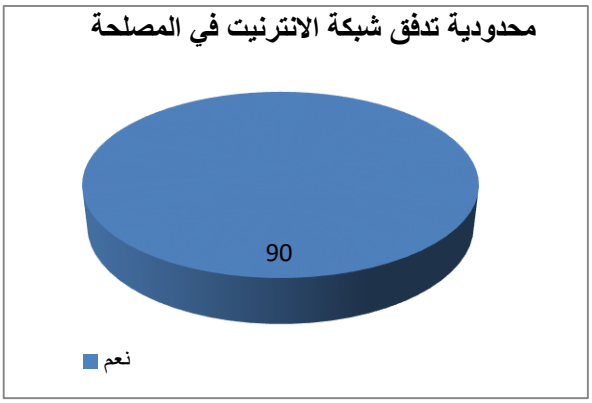


الشكل (38): دائرة نسبية تبين البديل المقترح لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ

التحليل : يتضح من خلال الشكل رقم 38 أن الحل الوحيد البديل حسب مفردات عينة الدراسة يبقى رفع نسبة تدفق الانترنت ، و هو ما تؤكده نسبة 77.77%، و هو ما تمت الإشارة إليه في كون التدفق السريع و المؤمن للأنترنيت يضمن استمرارية الخدمة الإلكترونية دون انقطاع في أداء مصلحة المواطن.

جدول رقم (39): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول محدودية تدفق شبكة الانترنيت في المصلحة من شأنه أن يعيق تطبيقها (جودة و سرعة التحميل)

محدودية تدفق شبكة الانترنيت في المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	162	90
لا	/	/
المجموع	180	100

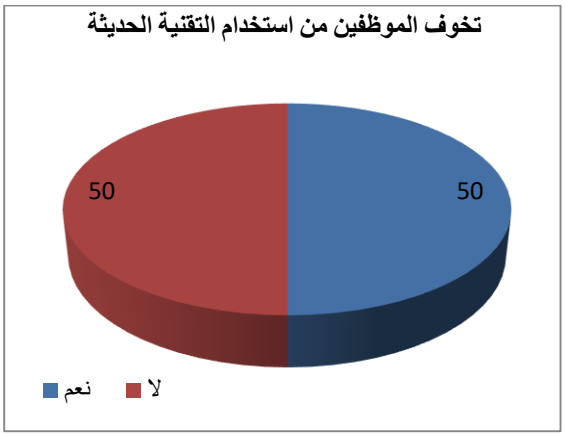


الشكل رقم (39): دائرة نسبية توضح محدودية تدفق شبكة الانترنيت في المصلحة

التحليل : في قراءة بيانية للشكل رقم 39 تؤكد نسبة 90% من مفردات عينة الدراسة أن هناك محدودية تدفق شبكة الانترنيت في المصلحة، و هو ما تاكدنا من صحته من خلال استخدام تقنية الملاحظة .

جدول رقم (40): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة (الحاسوب،الانترنت) قد يساهم في عدم تطبيقها

تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	90	50
لا	90	50
المجموع	180	100



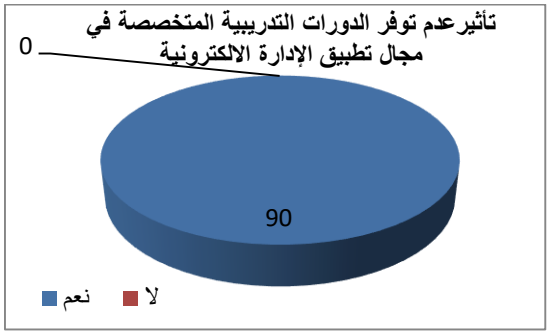
الشكل رقم (40): دائرة نسبية توضح تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة (الحاسوب،الانترنت)

من الطبيعي أن يتخوف الإنسان من استخدام التقنية الحديثة (الحاسوب،الانترنت)، غير أنه المبرر لتخوف ما نسبته 50% من مفردات عينة الدراسة، خاصة و أن تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في تطور مستمر منذ عقود، بل بالعكس هذا التطور سهل العديد من المعاملات في مجال الإدارة بصفة عامة.

في حالة الإجابة بـ لا: لم تتم الإجابة على هذا السؤال.

جدول رقم (41): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى تأثيرعدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية

تأثير عدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	162	90
لا	/	/
المجموع	180	100



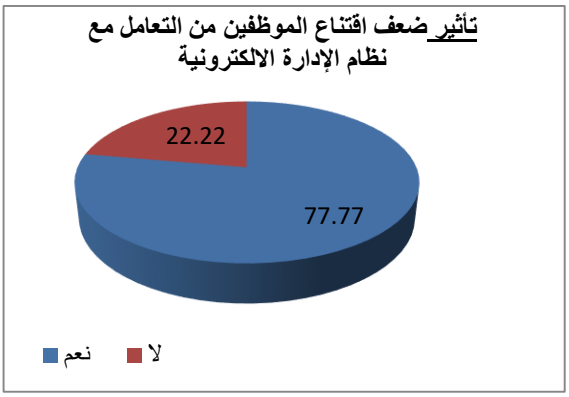
الشكل رقم (41): دائرة نسبية تعبر على تأثير عدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية

التحليل: من خلال تحليل بيانات الشكل رقم 41 يتضح أن ما نسبته 90 %من آراء مفردات عينة الدراسة ترى أن عدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر سلبا على تطبيق هذه الأخيرة و تحقيق المبتغى منها.

في حالة الإجابة بـ نعم: لم تتم الاجابة على هذا السؤال.

جدول رقم (42): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى تأثير ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية قد يعيق تطبيقها داخل المصلحة.

مدى تأثير ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية قد يعيق تطبيقها داخل المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	126	77.77
لا	36	22.22
المجموع	162	100



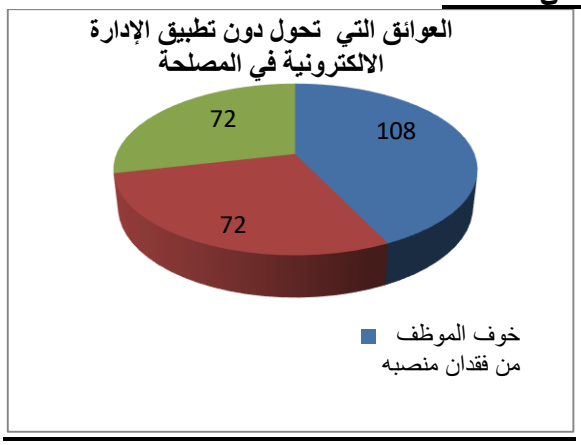
الشكل رقم (42): دائرة نسبية توضح تأثير ضعف اقتناع الموظفين بالعمل بنظام الإدارة الإلكترونية و الحيلولة دون نجاح تطبيقها داخل المصلحة

التحليل : من خلال قراءة تحليلية للشكل السابق يتضح أن مفردات عينة الدراسة و بنسبة 77.77 % يرون أنه كلما ضعف اقتناع الموظفين بالعمل بنظام الإدارة الإلكترونية كلما كان ذلك عائقا في تطبيقها داخل المصلحة، أما نسبة 22.22% ترى عكس ذلك، و بالفعل إن أي تغيير يحدث في نظام عمل أي

مؤسسة أو تنظيم سيعرف نوعا من المقاومة و ما لم يتم إقناع الموظفين حتما سينعكس ذلك على سلوكاتهم و طريقة آدائهم لوظائفهم.

جدول رقم (43): إذا كانت الإجابة بنعم ذكر الأسباب و العوائق التي ترى عينة الدراسة أنها تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة

العوائق التي ترى عينة الدراسة أنها تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
خوف الموظف من فقدان منصبه	108	42.85
زيادة المهام على الموظف	72	28.57
عدم فهم الموظف للإدارة الإلكترونية	72	28.57
المجموع	252	100

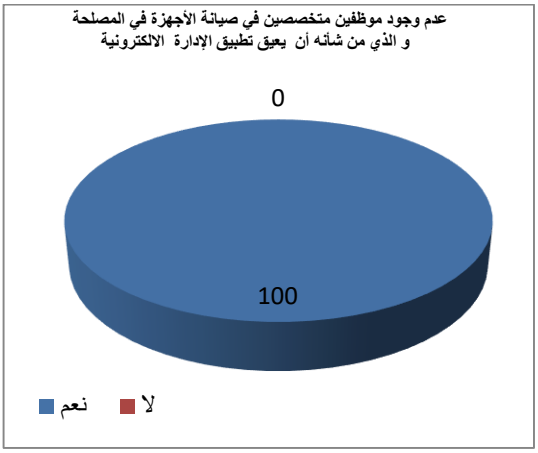


الشكل رقم (43): دائرة نسبية توضح الأسباب و العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الحالة المدنية

التحليل : في قراءة لبيانات الشكل السابق رقم 43 ، و حسب آراء مفردات عينة الدراسة فإن الأسباب و العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة تتلخص في ما يلي: تخوف الموظف من فقدان منصب العمل بنسبة 42.85 %، الزيادة في المهام على الموظف 28.57 %، عدم فهم الموظف للإدارة الإلكترونية 28.57 %، غير أن هذه الأسباب واهية و لا أساس لها على أرض الواقع.

جدول رقم (44): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول وجود موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة في المصلحة و الذي من شأنه أن يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية .

تأثير عدم وجود موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة في المصلحة على تطبيق الإدارة الإلكترونية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	180	100
لا	0	0
المجموع	180	100

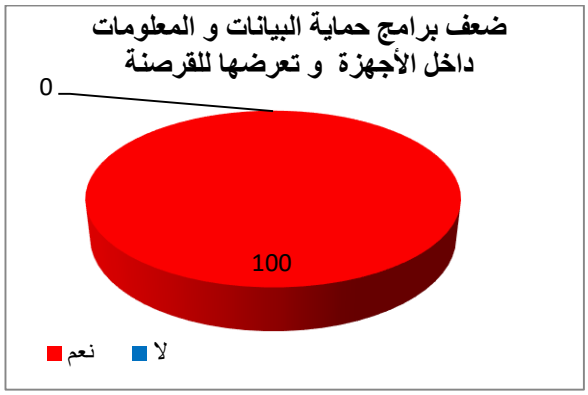


الشكل رقم (44): دائرة نسبية تعبر عن وجود موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة في المصلحة و الذي من شأنه أن يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية

التحليل : في قراءة تحليلية للشكل السابق نرى أن مفردات عينة الدراسة يؤكدون حسب المعطيات المبينة و بنسبة 100% عدم وجود موظفين متخصصين في صيانة أجهزة الحواسيب في مصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة، و هو الأمر الذي من شأنه أن يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية . إذ تعد من أهم عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية : الصيانة المستمرة للأجهزة و نظم المعلومات و حفظ قواعد البيانات.

جدول رقم (45): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول ضعف برامج حماية البيانات و المعلومات داخل الأجهزة و عدم تعريضها للقرصنة

ضعف برامج حماية البيانات و المعلومات داخل الأجهزة و تعريضها للقرصنة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	180	100
لا	0	0
المجموع	180	100



الشكل رقم (45): دائرة نسبية تبين غياب برامج حماية البيانات و المعلومات داخل الأجهزة و تعريضها للقرصنة

التحليل : مفردات عينة الدراسة يؤكدون حسب معطيات الشكل السابق رقم 45 و بنسبة 100% وجود ضعف برامج حماية البيانات و المعلومات داخل الأجهزة و تعريضها للقرصنة.

على الرغم من أن التطورات السريعة و المتلاحقة الحاصلة في تكنولوجيا الاتصال و المعلومات، التي ركزت من خلال الابتكارات و التطبيقات التكنولوجية الجديدة في كل المجالات المؤثرة في نواحي الحياة المختلفة[1] فإن جهاز الكمبيوتر الذي يعد وسيلة و أداة تطبيق الأفكار و يصاحبه دائما تطور في إنتاج البرامج و توسع كبير فيها و لا يمكن بأي حال من الأحوال الفصل بين التكنولوجيا كأسلوب و العمليات التي تنتج عند استخداماتها.[2]

كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية كان له الدور الأكبر في الاتجاه نحو تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وتسهيل الحصول على الوثائق في أقل وقت ممكن و بأقل التكاليف، إلا أن التوجه و الاعتماد الكلي على المنظومة المعلوماتية قد يجعلنا في مواجهة العديد من المخاطر التي من شأنها المساس بسرية و أمن المعلومات المصرح بها، مما يؤثر سلبا على مصالح و خصوصية المواطن و المؤسسات.

من هذا المنطلق، لابد من الإشارة إلى أن توفير الأمن المعلوماتي يحدد استراتيجيات توفير الحماية القصوى للمعلومات من المخاطر و الاعتداء عليها، و من الزاوية التقنية يعد الوسائل و الأدوات و الإجراءات اللازم توفيرها لضمان حماية المعلومات من الأخطار الداخلية و الخارجية، أما من الناحية القانونية فإن أمن المعلومات هو حمل دراسات و تدابير حماية سرية و سلامة محتوى و توفر المعلومات و مكافحة الاعتداء عليها أو استغلال نظمها في ارتكاب جرائم، و بالتالي فإن هدف وغرض تشريعات حماية المعلومات من الأنشطة غير المشروعة و غير القانونية التي تستهدف المعلومات ونظمها و جرائم الكمبيوتر و الانترنيت.[3]

و اعتبارا مما سبق، فإن القصور المسجل في توفير برامج تضمن أمن، سلامة و سرية المعلومات المتعلقة بملف الحالة المدنية قد يشكل خطرا على قاعدة البيانات التي قد تتعرض في أي وقت للقرصنة لاسيما و التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

جدول رقم (46): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول تأثير غياب القوانين و التشريعات الكفيلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

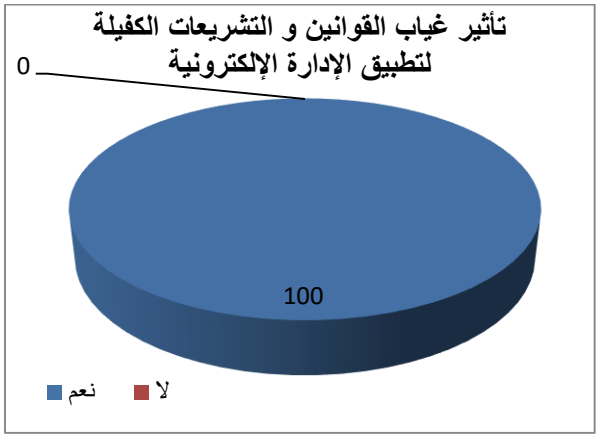
تأثير غياب القوانين و التشريعات الكفيلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	180	100
لا	0	0

[1]- نبيل فؤاد:" الثورة التكنولوجية و حروب القرن 21 بين الواقع و الخيال"، مرجع سبق ذكره ص 11.

[2]- عبد الباسط محمد عبد الوهاب محمد:"استخدامات تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج التلفزيوني و الإذاعي"، مرجع سبق ذكره، ص 83 .

[3] مصطفى يوسف كافي: "الإدارة الإلكترونية"، سوريا، دار رسلان، طبعة 2012، ص431

المجموع	180	100



الشكل رقم (46): دائرة نسبية تعبر عن تأثير غياب القوانين و التشريعات الكفيلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

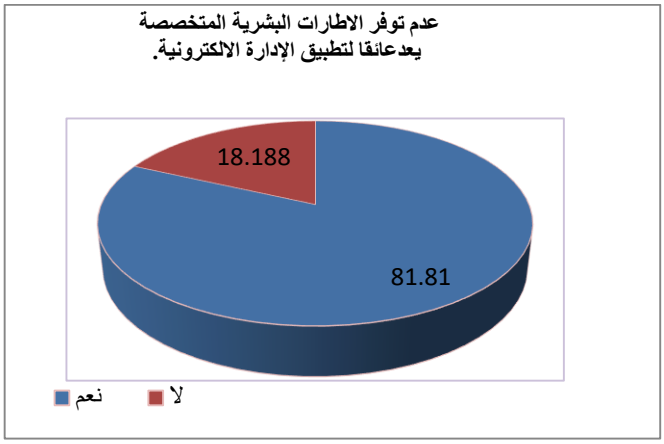
التحليل : من خلال قراءة بيانية للشكل رقم 46 يتضح ان كل مفردات عينة الدراسة و المقدرة بنسبة 100 % أكدت أنه في ظل غياب القوانين و التشريعات الكفيلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فإنه من الصعب تبني هذا المنهج في العمل ما لم تتوفر حماية أو ضوابط أو حتى رقابة من قبل الإدارة المركزية.

و هو ما تم تأكيده من خلال الشق الثاني للسؤال رقم **(46)** حيث أردنا التعمق في التحليل في حالة الإجابة بـــ نعم: حيث أرجع مفردات عينة الدراسة غياب القوانين و التشريعات الكفيلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلى:

- غياب الاتصال مع الإدارة المركزية، بالإضافة إلى كون غياب القوانين قد يعطي للموظف إحساسا بعدم الحماية.

جدول رقم (47): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول اعتبار عدم توفر الإطارات البشرية المتخصصة عائقا لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

عدم توفر الإطارات البشرية المتخصصة عائقا لتطبيق الإدارة الإلكترونية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	90	81.81
لا	20	18.18
المجموع	110	100



الشكل رقم (47): دائرة نسبية تبين كون عدم توفر الإطارات البشرية المتخصصة يشكل عائقا لتطبيق الإدارة الإلكترونية

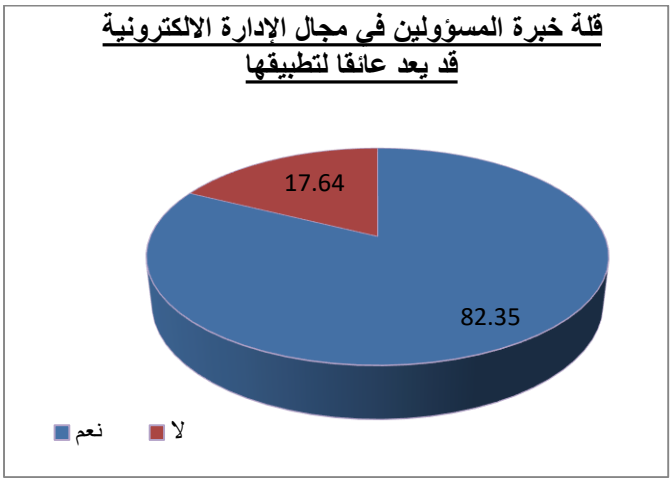
التحليل : إن المدخل الإنساني للتغيير التنظيمي الذي يراد من خلاله إجراء تعديل و تغيير الاتجاهات ، و الدوافع و المهارات السلوكية و الاتصالية لتحقيق الهدف المنشود خاصة في مجال الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها ، فلا يمكن أن يتأتى هذا التعديل أو التغيير إلا من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب مثل البرامج الجديدة للتدريب و إجراءات الاختيار و أساليب تقييم الأداء و غيرها[1].

- و يلعب تغيير الموارد البشرية في المنظمة من تغيير الأفراد أو جماعات العمل دورا مهما خاصة أنه سيعمل على تحديث المهارات و تحسين أداء الأفراد، وذلك بوضع معايير جديدة لاختيار العاملين و تطبيق هذه المعايير على العاملين الجدد.

و استنادا على ما سبق فإن عدم توفر الإطارات البشرية المتخصصة عائقا حقيقيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، و هو الأمر الذي أكدته مفردات عينة الدراسة بنسبة 90%.

جدول رقم (48): تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول ما إذا كانت قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية قد يعد عائقا لتطبيقها.

قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية و تأيرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	140	82.35
لا	30	17.64
المجموع	170	100



الشكل رقم (48): دائرة نسبية توضح تأثير قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة على تطبيقها

التحليل : من خلال القراءة التحليلية للشكل البياني السابق يتبين أن خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية أمر ضروري، إذ أن قلة الخبرة ستؤثر سلبا لا محالة ، و هو ما تترجمه أراء مفردات عينة الدراسة، حيث أن نسبة 82.35% تؤكد ذلك، في حين نسبة ضئيلة و القدرة بـ 17.64% تعتبر أن ذلك لا يؤثر سلبا على سيرورة أعمال المصلحة.

[1]- بومدين يوسف: "التغيير (التطوير التنظيمي) في منظمات الأعمال من خلال إدارة الجودة الشاملة" ، مجلة جديد الاقتصاد ، العدد 02 ، ديسمبر 2007 ، ص 176.

و مما سبقت الإشارة إليه فإن من بين متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية : التركيز على الموظفين و ذلك باعتبار الإدارة الإلكترونية لا تدير نفسها بل تحتاج إلى قدرات خاصة في كل مراحلها من خلال التركيز على : تحديد المهارات و القدرات الواجب توفرها في الموظفين للتحول إلى الإدارة الإلكترونية و إعادة وصف الوظائف حسب الاحتياجات الجديدة و أخيرا تحليل مهارات و قدرات الموظفين الحاليين لمعرفة المهارات و القدرات التي يحتاجونها ليكونوا قادرين على العمل في بيئة الإدارة الإلكترونية .

تقنية الملاحظة:

من خلال تقنية الملاحظة المستخدمة في هذه الدراسة فقد تمكننا من التوصل إلى النتائج التالية:

- إن بلدية عنابة (مصلحة الحالة المدنية) محل الدراسة تتوفر على أجهزة الاتصال الحديثة من أجهزة إعلام آلي و شبكة انترنيت و هاتف ، و أجهزة تصوير رقمية ....الخ ، وكل هذا يساعد في العمل الإداري . بالأسلوب الحديث أة ما يعرق بالإدارة الإلكترونية.
- أن البلدية تستخدم أجهزة الحاسب الآلي في جميع المعاملات الإدارية و بدرجة كبيرة ، مما ساعدها على تقليل العمل اليدوي بشكل كبير إلا في بعض الوثائق التي يصعب أرشفتها الكترونيا
- المواطنون راضون بدرجة كبيرة على الخدمات التي تقدمها البلدية محل الدراسة.
- لا زالت عملية أرشفة البيانات الكترونيا تتم بدرجة متوسطة و هي تسير بوتيرة مستمرة نحو التحسين، كما أن هناك بعض البيانات لا تتسم بالسرية لذا يصعب أرشفتها إلكترونيا و جعلها متاحة للعامة نظرا لما تتميز به من الخصوصية المهنية.

تقنية المقابلة:

بعد إجراء مقابلة مع كل من رئيس المجلس الشعبي البلدي و كذا رئيس مصلحة الحالة المدنية "الوثائق البيومترية" ببلدية عنابة ولاية عنابة فقد زودنا بالأجوبة التالية :

أولا تم تدشين مصلحة الحالة المدنية الجديدة ببلدية عنابة وانطلاق عملها (جواز السفر البيومتري ، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية) سنة 2017.

ثانيا : لقد وفرت الهيئة العليا الدعم المالي الكافي لتوفير متطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية ببلدية عنابة عموما و مصلحة الحالة المدنية ؟ من حيث التأطير البشري و توفير الوسائل الاتصالية اللازمة .

ثالثا: لقد سهل أسلوب العمل الجديد بالإدارة الالكترونية على الموظفين تأدية مهامهم.

رابعا : لم يتم اختيار الموظفين و تشكيل فريق العمل وفق التخصص و المعرفة المسبقة بنظام الإدارة الالكترونية ونيات الإعلام الألي أم تم ذلك اعتمادا على الخبرة في العمل الإداري.

خامسا : حد الآن لم نتلق دورات تدريبية تتماشى و متطلبات لتحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية

سادسا: توجد قاعدة بيانات سرية وهي مؤمنة إلى حد ما.

سابعا: لم يتم وضع قوانين و تشريعات تضبط تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال استخدامات وسائل و تكنولوجيات الاتصال على حد علمي.

ثامنا: لا توجد خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ (انقطاع التيار الكهربائي ، عطل في شبكة الانترنيت و الربط بالـــــSERVEUR.

تاسعا : مشاكل تقنية و أخرى مع الموظفين.

أخيرا طريقة العمل الحديثة (تطبيق الإدارة الإلكترونية) مقارنة بطريقة العمل التقليدية (الإدارة الكلاسيكية) أعطت متنفسا للإدارة من حيث تسهيل أداء المهام و العصرنة.

خلاصة الفصل:

تناولنا من هلال هذا الفصل عرض و تحليل البيانات الميدانية معتمدين في ذلك على العمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية.

كما توصنا من خلال هذا الفصل إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة و كذا عرض النتائج العامة للدراسة.

ما أمكن استخلاصه من هذه الدراسة الميدانية أن السلطات المحلية على مستوى بلدية عنابة اتخذت جملة من الإجراءات والتدابير لعصرنة هذا المرفق العام و تحديث مصلحة الحالة المدنية (المصلحة البيومترية) في إطار التحول من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني و ذلك باستخدام عديد الوسائل و التقنيات في مجال تكنولوجيا الاتصال.

و على الرغم من أن هذه الأساليب الحديثة التي أدخلت على مصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة لها من دون شك آثارا إيجابية على مستوى مخرجات و مردودية المصلحة المدنية إلا أننا سجلنا غياب كبير لمظاهر الحاكمية الإدارية أو ما يعرف بالحكم الراشد على الخدمات التي تقدمها، لعل أهمها ضعف الجاهزية الإلكترونية من حيث التذبذب المسجل في الربط بمختلف الشبكات و الانقطاعات المتكررة بالإضافة إلى المتطلبات الداعمة لها. و أبرزها التأطير البشري و تأهيل الموظفين و تفر الأطر القانونية و التشريعية التي من شأنها توفير الأمن المعلوماتي.

من ناحية أخرى، فإن الوسائل التكنولوجية و الاتصالية الحديثة المستخدمة ما لم تجد الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدامها بالإضافة إلى تأمين مضامين الخدمة العمومية لن ترتقي بأي شكل من الأشكال لمستوى تطلعات المواطنين و تحقيق خدمة عمومية رشيدة.

النتائج العامة للدراسة

الخلاصة و نتائج الدراسة :

بعد دراسة و تحليل موضوع البحث و انطلاقا مما تم استعراضه بهدف محاولة الإحاطة بمختلف جوانبه النظرية و التطبيقية للإجابة على الإشكالية والتساؤلات التي تم طرحها لتبيان كيفية **مساهمة الاتصال في تحقيق إدارة التغير التنظيمي و التحول نحو الإدارة الالكترونية من خلال تبني فلسفة الادارة الالكترونية و رقمنة وثائق الحالة المدنية الجزائرية داخل بلدية عنابة ميدان الدراسة**.

وتمكنا من استخلاص أهم النتائج العامة التالية :

المحور الثاني: أسباب تحول مصلحة الحالة المدنية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية :

- ✓ أسباب عصرنة مصلحة الحالة المدنية حسب رؤى أفراد عينة الدراسة لا يضل مبهما و غير مفهوم جيدا.
- ✓ من الممكن استخراج وثائق الحالة المدنية بكل سهولة .
- ✓ يتم استخراج وثائق الحالة المدنية ببلدية عنابة عن طريق استخدام الحاسوب .
- ✓ و باعتبار عدد الحواسب المستعملة له علاقة مباشرة من حيث تلبية طلبات المواطنين اليومية لاستصدار وثائق الحالة المدنية فإن عدد الحواسيب التي تتوفر عليها مصلحة الحالة المدنية ببلدبة عنابة يعد غير كافيا لأنه لا يلبي طلبات المواطنين اليومية بسبب كثرة الوثائق التي تتطبها الإدارة في تكوين الملفات استخراج و تعطل الحواسيب غالبا .
- ✓ وجود العديد من الأخطاء في تحرير وثائق الحالة المدنية خاصة عند إدخال المعطيات المتعلقة بالهوبة الشخصية للمواطنين.
- ✓ إن الهدف من تطبيق الإدارة الالكترونية في المصلحة يصبو إلى تسهيل عملية استخراج الوثائق

- ✓ بالرغم من رقمنة الحالة المدنية و سهولة استخراج الوثائق و رغم توفر الوسائل الاتصالية من حواسيب و أنظمة و تطبيقات إلا أنه لم يتم القضاء على مشكل الاكتظاظ ما يعني أن المصلحة لا تزال تعج بالمواطنين و هو أمر غير مقبول.
- ✓ من بين أسباب اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة كثرة الوثائق المستخرجة، العملية الإلكترونية لم تكتمل بعد.
- ✓ من بين مقتضيات التحول إلى تطبيق الإدارة الالكترونية في مصلحة الحالة المدنية ببلدية عنابة التخلص من الوساطة الشخصية .
- ✓ من بين أهداف التحول إلى تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية عنابة توفير الوقت ،تيسير التعامل بين الإدارات و لا يرجع إلى الأسباب المتمثلة في تقليص الجهد، توفير المال، الدقة في انجاز الاعمال،الحد من الأخطاء البشرية، التخلص من المصادقة على الاوراق و أخيرا تقليل المهام .
- ✓ تطبيق الادارة الالكترونية حقق الشفافية و النزاهة في التعامل مع المواطنين.
- ✓ هناك علاقة جديدة بين المواطنين و الدولة في إدارة شؤون الدولة و هذا يعني تحقيق الشفافية و النزاهة في التعامل مع المواطنين .

المحور الثالث : متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مصلحة جوازات السفر البيومترية، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية .

- ✓ يمكن القول أنه تم البدء في تطبيق الادارة الالكترونية بكل من في مصلحة جوازات السفر البيومترية، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية ببلدية عنابة و نلمس ذلك من حيث توفر الأجهزة (حاسوب لكل موظف في المصلحة) و البرامج اللازمة لتسهيل استصدار الوثائق الالكترونية .
- ✓ وجود مضاد الفيروسات للحماية من تلف الملفات فقط في حين غياب تام لـــــ برامج لتخزين و حفظ الملفات (أي تطبيقية) أو حتى برامج تحمي المعلومات و الملفات من القرصنة او صيانة الحاسوب بصفة عامة من أجل ضمان سلامة الملفات الالكترونية داخل الحاسوب .
- ✓ عدم توفر شبكة الانترنيت داخل المصلحة.
- ✓ نسبة تدفق الانترنت داخل المصلحة تعد ضئيلة.
- ✓ يوجد ربط الحواسيب بخدمة الانترانيت مع حسن استخدام أو التحكم في الحاسوب.
- ✓ هناك تأخر كبير من حيث تكوين أعوان مصالح الحالة المدنية و هذا على الأقل على مستوى ولاية عنابة، حيث انطلقت أول دورة تكوينية لفائدة أعوان شبابيك الحالة المدنية ببلدية عنابة بطريقة التكوين عن بعد بتاريخ 18 مارس 2021 أي جاء متّأخرا بالمقارنة مع المشروع و جاء

بعد اتمام دراستنا الميدانية و بالتالي عدم اكتساب أعوان مصلحة الحالة المدنية مهارات اتصال جديدة في مجال الادارة الالكترونية و الاتصال الرقمي .

- ✓ كيفية التوظيف في مصلحة الحالة المدنية بطريقة غير مدروسة.
- ✓ عدم توفير موظفين متخصصين في برمجة و صيانة الاجهزة بصفة دورية.
- ✓ حسب أفراد العينة توجد قوانين و تشريعات تضبط الادارة الالكترونية في الجزائر.

المحور الرابع :الوثائق التي تم تفعيلها من خلال تطبيق الادارة الالكترونية في مصلحة جوازات البيومترية، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية.

- ✓ يتم استخراج الوثائق البيومترية الالكترونية بصفة تدريجية.
- ✓ المدة التي يستغرقها جواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف البيومترية لاستخراجهما بصفة نهائية تدوم أكثر من ثلاثة أيام، و هذا طبعا لأنه يتم صنعها بالمركز الوطني البيومتري المتواجد على مستوى الجزائر العاصمة.
- ✓ نظام الإدارة الالكترونية مكن من تسهيل و تسريع استخراج الوثائق البيومترية.

المحـور الخـامس : معوقـات تطبيـق الإدارة الالكترونيـة فـي مصـلحة جـوازات السـفر البيومتريـة بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية**.**

أما بخصوص معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في مصلحة جوازات السفر البيومترية و بطاقة التعريف الوطنية ترجع إلى :

- ✓ عدم القدرة على اقتناء الاجهزة و المعدات.
- ✓ عدم وجود موظفين مختصين في المجال.
- ✓ تذبذب في شبكة الانترنيت.
- ✓ عدم وجود خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ.
- ✓ تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة.
- ✓ عدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية أثر سلبا على الأداء الوظيفي.
- ✓ ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية أعاق تطبيقها داخل المصلحة.
- ✓ خوف الموظفين من فقدان مناصب الشغل.
- ✓ نقص في توفر موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة في المصلحة على تطبيق الإدارة الالكترونية.
- ✓ ضعف برامج حماية البيانات و المعلومات داخل الأجهزة و تعرضها للقرصنة.
- ✓ غياب القوانين و التشريعات الكفيلة لتطبيق الإدارة الالكترونية .

- ✓ قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الالكترونية أثر على تطبيق الادارة الالكترونية.

الـــخاتمـــة

الخــاتمة

يتضح من خلال فصول البحث أن النظام العالمي المعاصر أصبح عالم التغير والتغيير ولا استقرار على جميع الأصعدة السياسية الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجيا وما لها هذه الأخيرة من تأثير على الجوانب الأخرى خاصة وأن الإدارة العامة هي المسؤولية عن قيادة التنمية الشاملة للمجتمع باعتبارها الواسطة بين

المجتمع وشرائحه المختلفة والنظام السياسي الحاكم .فقد اتضح مما سبق أن إمكانية تقنيات المعلومات والاتصال في بناء العملية الإدارية أمر ضروري و أكيد ، لذلك أصبح من الضروري على كل الحكومات

الدخول إلى مرحلة تطبيق الإدارة الالكترونية كأداة لترشيد الأداء داخل الإدارات العامة وتحقيق التنمية الإدارية ووسيلة لرفع من مستوى أداء الأفراد .

كما نستطيع القول أن الإدارة الالكترونية مطلبا هاما تفرضها التحولات الرقمية والالكترونية على الإدارات العامة في دول العالم باعتبارها مدخلا للإصلاح الإداري ومرحلة ضرورية لكل التطورات الحاصلة في ميادين التكنولوجيا والعصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي بمنظمات الإدارة العامة الهادفة إلى القضاء على التحديات البيروقراطية وتسهيل مهمة طالبي الخدمة من الإدارة العامة وذلك لما تتميز به الخدمات العامة الالكترونية فمن مزاياها الشفافية ومنع الرشوة والمحاذاة والمحسوبية، خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة – اتصل ولا تتنقل –

فلا بديل اليوم سوى تبني نموذج الإدارة الالكترونية ، لما تمنحه من امتيازات و تسهيلات و لما تسهم به في خلق القيمة المضافة على الأداء الوظيفي .فتبني نموذج الإدارة الالكترونية كآلية لترشيد الأداء الوظيفي داخل الجماعات المحلية كالبلدية و الولاية إذ تمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضافة نتائج ايجابية على مخرجات الأجهزة الإدارية العمومية، ويحقق مقدار من الثقة والمصداقية في عمل الإدارات العامة، فتوفير المعلومات الضرورية أمام طالب الخدمة من الإدارة العامة والبيانات الأساسية للخدمة، وإيجاد منافذ للخدمة العمومية بأنواعها يقود إلى تحقيق رضى المواطن على نوعية الخدمة المقدمة.

قائمة المراجع

<u>قائمة المصادر و المراجع:</u>

معاجم و قواميس :

1. أحمد الشامي ، سيد حسب الله ، المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات ، الرياض ، دار المريخ للنشر 1988 .
2. جمال بركات ، قاموس المصطلحات الدبلوماسية ، انجليزي – عربي مع مسرج عربي –انجليزي ، مكتبة لبنان ، لبنان ، 1999 .
3. جيرار كورنو، معجم المصطلحات القانونية. ، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 1998 .
4. روحي البعلبكي ، المورد القريب، قاموس جيب عربي انكليزي ، ط16 ، دار العلوم للملايين ، لبنان ، 2005 .
5. عامر ابراهيم قنديلجي ، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات و الانترنت ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2010 .
6. مجد الدين الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008 .
7. نبيل غطاس ، هت-جوهانس و آخرون **، قاموس الإدارة** مع مسرد بالمصطلحات الانكليزية المقابلة ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1983.

8. Ammar T.kechroud : dictionary of industrial/psychology and management : english.arabic, darannahda al arabiya , (S.E)
9. Denis longiey et Michel Shain, Dictionnaire de la technologie de l'information Macmillan presse 2eme edition london 1985.
10. Dictionnaire Suisse de Politique Sociale, disponible sur www.sociallinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d=530, page web consulté le : 04/10/2009.
11. E.W.haddad : dictionnaire de l'informatique ; français-arabe, librairie du Liban, (S.E)
12. Larousse n dictionnaire de fançais, imprimenrie Maury a Malesherbes, France, 2008.
13. oxforf advanced learners dictionary , 7th edition , oxford university press,

الكتب :

أولا باللغة العربية:

14. إبراهيم العسل **:" النظرية والأساليب التطبيقية"** ، المؤسسة الجامعية ، بيروت ، 1997.
15. أحمد بن مرسلي: **"مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية 2005.
16. أحمد فرج أحمد: **" الرقمنة : داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها؟**، دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة دراسات المعلومات، العدد الرابع 2009.
17. أحمد محمد سمير: **" الإدارة الإلكترونية"**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2009.
18. أحمد محمد صالح **: " الأنترنت و المعلومات بين الأغنياء و الفقراء "**، دار الأمين للنشر و التوزيع ، 2001.

19. الأخضر إيدروج ، : **" ذكاء الإعلام في عصر المعلوماتية"**، الرياض ، مكتب الملك فهد الوطنية ، 1999.
20. أسماء حسين حافظ ،: **" تكنولوجيا الإتصال الإعلامي التفاعلي في عصر الفضاء الإلكتروني المعلوماتي و الرقمي"**، الدار العربية للنشر والتوزيع، 2005.
21. أشرف عبد المحسن الشريف **:" الإدارة الحديثة للوثائق التاريخية المعايير و الإجراءات "**، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2011.
22. أماني زكريا الرمادي **:" المكتبات العربية و آفاق تكنولوجيا المعلومات"** ، الاسكندرية ، دار الثقافة العلمية ، 2006.
23. أمين ساعاتي **: تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالريوس ، الماجستير و حتى الدكتوراه**، السعودية، المركز السعودي، ط1 ، 1991.
24. أنجي هارتلي ، مايكل كين ، ترجمة عبد الرؤوف ، مصطفى يونس: **"الإدارة بين النجاح والفشل "** الدار العلمية للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2000.
25. إيهاب خميس أحمد المير: **"متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"**، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير منشورة، 2007.
26. بسام عبد الرحمن مشاقبة :" **نظريات الاتصال" ،** دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011
27. بوب غارت تعريب هشام الدجاني : **" اثنتا عشرة مقدرة تنظيمية "**، تقويم الأفراد أثناء العمل، العبيكان ، السعودية ، 2004.
28. بوحوش عمار: **"نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين"**، دار الغرب الإسلامي الجزائر، ط1، 2006.
29. بيومي حجازي عبد الفتاح:"**النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية**" ، الجزء الأول ، الاسكندرية ، دار الفكر العربي ، 2003 .
30. ثابت عبد الرحمن إدريس: **" المدخل الحديث في الإدارة العامة"**، مصر، الدار الجامعية، 2001.
31. ثابت عبد الرحمن ادريس: **"نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة"** ،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
32. جعفر أش قاسم :" **أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر**" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1998 .
33. جف ولشام ترجمة نور الدين شيخ عبيد : **" صنع عالم من التمايز : تكنولوجيا المعلومات في البيئة العالمية** "، الطبعة الأولى العربية ، العبيكان، 2003.
34. جمال أبو شنب **:" العلم و التكنولوجيا و المجتمع منذ البداية و حتى الآن"**، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ط1، 1999 .
35. حريم، حسين:**" السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، عمان، دار ومكتبة حامد، 2004 م.
36. حسن عماد مكاوي ، ليلى حسن السيد **:" الاتصال و نظرياته المعاصرة"** ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية 2002.

37. حسن عماد مكاوي ، محمود سلمان علم الدين**:" تكنولوجيا المعلومات و الاتصال "**، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح 2002.
38. حسني محمد نصر**:" مقدمة في الاتصال الجماهيري"** ، المدخل و الوسائل ، الكويت : مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، 2001 .
39. حسنين الصباحي و سمير محمد طه **:" الرسالة الإعلامية الأمنية : المفهوم ، المضمون ، الأهداف"** ،القاهرة : كلية التدريب و التنمية ، أكاديمية الشرطة ، 1999.

40. داغر ، الدكتور منقذ محمد و حرحوش، الدكتور عادل : **" نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي "** وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد . 2000
41. دافيد هولينبيغ ، ترجة خالد طه الخالد : **" مبادرة رقمنة المخطوطات اليمنية"**، جامعة أوريغون – الولايات التحدة الأمريكية، سبتمبر 2010.
42. درويش شريف اللبان : **" تكنولوجيا الاتصال ، المخاطر و التحديات و التأثيرات الاجتماعية"**، القاهرة، الدار المصرية ، ط2، د ت.

43. دفلين ، آيث: **"الإنسان و المعرفة في عصر المعلومات"**، تحويل المعلومات إلى معرفة .ترجمة اليافي،شادن.مكتبة العبيكان:الرياض. 1422 هـ.
44. رأفت رضوان **: "عالم التجارة الالكترونية"** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999 .
45. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم **: " مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق"** ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2008.

46. سليم حمي، صليحة سيلين: **"واقع الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي"**، مجلد السراج في التربية و قضايا المجتمع، مجلد4، عدد 01، 2020.
47. سنان الموسوي **: " الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات**،" دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط1،عمان، الأردن،2004.
48. السيد أحمد مصطفى عمر **: البحث العلمي – مفهومه ، إجراءاته- و مناهجه** ، ط3 ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الكويت ، 2008 .

49. شون ماك براید : " **أصوات متعددة و عالم واحد : الاتصال و المجتمع اليوم و غدا "** مطبوعات اليونسكو، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر 1981.
50. صالح أبو أصبع **: الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة ،** دار ارام للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2004.
51. طارق طه **: " السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت"** ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2007 .

52. طاهري حسين ، القانون الإداري و المؤسسات الإدارية ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007 .
53. عادل حرشوش الفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي**:" الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"**، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2007.

54. عادل محمود حمدي: **"الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية" – دراسة مقارنة** -، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1973.
55. عاشور أحمد صقر: **"إدارة القوى العاملة"** النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1989.
56. عامر قنديلجي : **"البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية"** ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط2، 2010.
57. عامر مصباح **:" منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام "**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008.
58. عبد الأمير مويت الفيصل **: "الصحافة الالكترونية في الوطن العربي"** ، عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1، 2006 .
59. عبد الحميد ، محمود النعيمي : " مبادئ الادارة العامة " ، دون طبعة، منشورات ELGE ، دون بلد نشر،1997.
60. عبد الحميد، محمود نعيمي **: "مبادئ الإدارة العامة"**، دون بلد نشر، منشورات ELGE، 1997.
61. عبد الله الطجم ، د. طلق السواط :**" السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات – التطبيقات"** العنود السبعان د ت.
62. عبد الله الطويرقي **: "علم الاتصال المعاصر"**، الرياض ،العبيكان ، 1997.
63. عبد المالك ردمان : **"تطوير تكنولوجيا الاتصال و عولمة المعلومات ، الاسكندرية"**، المكتب الجامعي الحديث ، دون ط ، 2005.
64. عبد المعطي محمد عساف و محمد فالح صالح **:" أسس العلاقات العامة "**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
65. عصام عبد الفتاح مطر**:" الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق"**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
66. عطاء الله سامي : الحكومة الالكترونية ، اعتبارات للدول العربية ، ترجمة هدى يعقوب ، الكويت ، مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، 2000 .
67. علاء عبد الرزاق السالمي **:" الإدارة الالكترونية "**، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 .
68. على محمد منصور: **مبادئ الإدارة" أسس و مفاهيم"**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
69. علي السلمي : **" السلوك التنظيمي "** ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1988.
70. علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل، و آخرون**: "الإتصال الإدارى وأساليب القيادة الإدارية فى المؤسسات التربوية"**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1،2006 .
71. علي محمد رحومة : **"الانترنت و المنظومة التكنو-اجتماعية "**، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2005
72. علي محمد شمو :" **الاتصال الدولي و التكنولوجيا الحديثة"** : الانترنت – القمر الصوتي الرقمي – الملتيميديا ، الاسكندرية : مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، 2002.
73. عماد صلاح عبد الرزاق داود :الفساد و الإصلاح ، دمشق ، منشورات إتحاد الكتاب العرب ، 2003 .
74. غريب محمد سيد أحمد **: تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي** ، ط1 ، سلسلة علم الاجتماع و قضايا الإنسان ، الكتاب الثامن ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 .

75. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة **: أسس البحث العلمي** ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، الاسكندرية ، 2002.
76. فريال مهنا : **علوم الاتصال و المجتمعات المعرفية** ، دمشق ، دار الفكر ، 2002 .
77. فضيل دليو **: التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال** ، (المفهوم، الاستعمالات ، الآفاق) ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1، 2010 .
78. القريوتي، محمد قاس **:" السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الرائدة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عما ن، 2000 .
79. قطيط، غسان. وآخرون**: .تطبيقات الحاسوب في الادارة التربوية .**دار الثقافة. الأردن، عمان. 2016.
80. لبنان هاتف الشامي : العلاقات العامة – المبادئ و الأسس العلمية (عمان : مكتبة البازوري ، 2001) .
81. ماتلار (أرمون و ميشال) : **"تاريخ نظرية الاتصال"** ، بيروت ، المنظمة العربية للترجمة ترجمة الغياضي نصر الدين ، 2002
82. مازن عرفة (ياسين) **: "مجتمع المعلومات العالمي و النموذج الحضاري"** ، عمان ، دار الورق ، 2002.
83. مجد الهاشمي : "**تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري**"، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2004.
84. محمد الصرفي **: " إدارة التغيير التنظيمي"** ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007،
85. محمد الصغير بعلي :" **قانون الإدارة المحلية الجزائرية"** ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، 2004 .
86. محمد الصيرفي : "**المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"** ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2009 .
87. محمد الطعامنة ، طارق العلوش :" **الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي**" ، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية ، 2004 .
88. محمد الهادي ، نشأت محمد الغيطاني ، أحمد قطب سلمان **:" نحو مستقبل أفضل لتكنولوجيا المعلومات في مصر"** ، المكتبة الأكاديمية ، ط1، 1995 .محمود علم الدين:" **تكنولوجيا المعلومات و مستقبل صناعة الصحافة"**، دار السحاب للنشر و التوزيع، ط1، 2008.
89. محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
90. محمد سرحان علي المحمودي: **" مناهج البحث العلمي"**، دار الكتبّ، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية، 2015.
91. محمد عبد الحسيب و محمود علم الدين:" **الحاسبات الالكترونية و تكنولوجيا الاتصال**" ، القاهرة : دار الشروق ، 1997.
92. محمد عبد الحميد **: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية"** ، ط2 ، عالم الكتب ، القاهرة، مصر، مصر ، 2004 .
93. محمد عبد الفتاح حافظ **:" الإدارة الالكترونية للمواد "**، الاسكندرية ، دار الكتاب القانوني،2008.

94. محمد عساد :" **الإدارة الفعالة**" ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ناشرون ، 2003 .
95. محمد لبيب النجحي ، محمد منير مرسي: **"البحث التربوي – أصوله و مناهجه"** ، ط3 ، عالم الكتب القاهرة ، مصر ، 1994 .
96. محمد لعقاب: " **الانترنيت و عصر ثورة المعلومات "**، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى،1999
97. محمد منير حجاب :" **نظريات الاتصال** "، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ،2010 .
98. محمود القدوة :" **الحكومة الالكترونية و الإدارة المعاصرة**" ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
99. محمود سليمان العميان :" **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**" ،الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004.
100. محمود علم الدين :" **تكنولوجيا المعلومات و صناعة الاتصال الجماهيري**"، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة 1990 .
101. مراد رايس :" **مجتمع المعلومات ، أسسه و متطلباته المادية و البشرية**" ، مطبعة الرويغي، الأغواط ، (الجزائر) ط1، 2008.
102. مروان عبد المجيد ابراهيم ، **"أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية "**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.
103. مصطفى حجازي : **"الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة"**، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، القاهرة، 1997.
104. مصطفى حجازي: **"الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة"** المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، القاهرة 1997.
105. مصطفى يوسف كافي: **"الإدارة الإلكترونية"**، سوريا، دار رسلان، طبعة 2012.
106. ممدوح سالم ، **المجتمع المدني و دوره في الإصلاح** ، ط1 ، الإسكندرية ، د د ن ، 2004 .
107. منال هلال مزاهرة : **"نظريات الإتصال"**، دار المسيرة للطباعة و النشر، عمان، الأردن،2018.
108. نبيل علي :" **العرب و عصر المعلومات** "، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب ، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت .1994.
109. نجم عبود نجم **: "الإدارة الالكترونية الاستراتيجية ، و الوظائف و المشكلات** "، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004.
110. هالة منصور **:" الإتصال الفعال – مفاهيمه و أساليبه و مهاراته** "، الاسكندرية : المكتبة الجامعية ، 2000.
111. وليد الزيدي:**"التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت الموقف القانوني"**، دار المناهج، عمان، 2004.
112. يحي اسماعيل نبهان **: "مناهج البحث العلمي بين النظرية و التطبيق"** ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2009.
113. يحي اليحياوي : **"العرب و شبكات المعرفة"**، دار الطليعة للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان ، ط1، 2007 .

ثانيا: باللغة الأجنبية:

114. Gaplin, T**: " Culture to Organization Chang"** , Human Resource Magazine , Vol. (41), No (3), 1996.
115. Ir. Marysa GottiLe changement organisationnel: vers un nouveau paradigme
116. Glenn Morgan and Andrew Sturdy, Beyond Organizational Change: Structure, Discourse and Power in UK Financial Services, Macmillan Press Ltd, Great Britain, 2000,
117. J. Marc Bailleux : **pour changer : repères pour agir dans un environnement incertain »** édition d'organisation, Paris 1998.
118. Jean François CHANLAT ; **« L'individu dans l'organisation ; les dimensions oubliées »**, les presses de l'université Laval, Edition ESKA, cinquième tirage, 2000.
119. Laudon, Kenneth and Laudon, Jane **: "Management Information Systems".** Seventh Edition: India.2002
120. M. Jacquot – C. Letemplier : **« Les Outils de la Communication »** en tableaux et schémas, les éditions Foucher, Paris 1987.
121. M. Saïd Oukil : **« Economie et Gestion de l'Innovation Technologique »**, Recherche et développement, O.P.U., Algérie 1995.
122. Marc Bailleux : **« pour changer : repères pour agir dans un environnement incertain »**, éditions d'organisation, Paris 1998.
123. Marc Raboy et Normand Laudry : **« la communication au cœur de la gouvernance globale, enjeux et perspectives de la société de l'information »**, université de Montréal, Canada, Mai 2004.
124. Mikaël Gléonnec **Communication et changement organisationnel : le concept de chaîne d'appropriation, Dixième colloque bilatéral franco-roumain Première conférence internationale francophone en Sciences de l'Information et de la Communication Bucarest, 28 juin - 2 juillet 2003** version 1 - 9 Mar 2004.
125. Nicole d'Almeida &Thierry Libaret : **"La communication interne de l'entreprise"**, Dunod édition, Paris, 1997
126. Philippe Cabin : **« la communication état des savoirs »,** édition Sciences Humaines, Paris 2000.
127. PIERRE COLLERETTE, ROBERT SCHNEIDER, ET PAUL LEGRIS : "**La gestion du changement organisationnel Cinquième partie communication et changement"** sur le site :http://gcreshop.free.fr/IMG/pdf/Marysa_GOTTI.pdf.
128. Nicolas Kaciaf et Jean-Baptiste legovre **:« Communication interne et changement »,** Edition pepper, l'Harmattan, 2001, Paris.
129. Raymond Vaillancourt : **« le Temps de l'incertitude, du Changement personnel au changement organisationnel »**, presses de l'univers du Québec, canada 2006.
130. B. Barras, M. Bourgeois, E. Bourguignot et E. Fronnelt, **« Quand l'Entreprise apprend à vivre »** , éditions Charles Léopold Mayer, Paris, 2ème trimestre 2002.
131. Thierry Weill, **« Stratégie d'Entreprise »** de Claude Riveline, les presses des Mines, Paris tech, Paris 2008.
132. Thierry Libalert ; « **le plan de communication »: définir et organiser votre stratégie de communication**, édition Dunod 3ème édition, Paris, 2008.

133. Alain Allcoufffe et autres**, « Approche communicationnelle des organisations »** ; presses universitaires du Mirail N°74, Toulouse – France, 2008.
134. Pierre Collerette, Gilles Deliste, Richard Perron, **« Le Changement Organisationnel : Théorie et Pratique»,** presses de l'université du Québec – Canada, 1997.
135. Charles Lusthans et autres ; **« Améliorer la performance organisationnelle », manuel d'auto évaluation**, centre de recherches pour le développement international, 1998.
136. Chantal bussenau it et M.pertel, Economie et gestion de l'Entreprise (paris ; unibert, 1992) .

137. Duluc (Alain), ''Leadership et confiance'' ,Dunod, Paris, 2000.
138. Genève : Département des constructions et technologies de l'information, 2007)
139. Mc Luhan (M) , pour comprendre les medias, hatier, paris , 1972.
140. Michel Paguin , gestion des technologies de l'information (les editions agence dare, sans places , 21 canada . 1990 .
141. Roger Carter, information technologie (made simple books, wethout places, London. 1991.
142. S.Hybels et L.R. Weaver, Communication Effectively (USA : McGraw-Hill companies, 2004.
143. WASTON (wilfred), du cliché à l'archétype : la foire du sens, Montréal –Paris, Hurtubise – Maine , 1990 .
144. Yadwiga Forwies , Economie internationale (quebec ; bauchier ; 1995.
145. Zhiyuan fang, E_ Government in digital era : concept , practice and development , international , journal of the internet and management , vol.1n no , 2 , 2002

الرسائل والبحوث العلمية:

146. ابن عثمان شويح ، "دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية ، دراسة حالة البلدية" ، (رسالة ماجستير القانون العام ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ، جامعة تلمسان ، 2012/2011.
147. أحمد حسن ، **الحكومة الالكترونية في الأردن ''امكانية التطبيق''** ، رسالة ماجستير مقدمة جامعة اليرموك ، قسم الإدارة العامة ، غير منشورة ، .2001
148. الأخضر أبو العلاء عزي ، غالم جلطي ، **''الحكم الرشيد و خوصصة المؤسسات (إشارة إلى واقع الاقتصاد الوطني و المؤسسات الجزائرية)** ، مجلة علوم إنسانية ، السنة الثالثة : العدد 27 مارس 2006 ، متاح على : http://www.ulum.nl ، تاريخ الإطلاع : 2009/05/12.
149. إسماعيل كرازدي ، **العولمة و الحكم – نحو حكم عالمي و مواطنة عالمية -** ، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة حاج لخضر ، باتنة ، 2012/2011
150. أشرف عبد المحسن الشريف: **"أفضل الطرق لأرشفة السجلات الرقمية"** ، جامعة بني سويف، مجلة المعلوماتية، العدد 26 لسنة 1430 هـ. سنة 2008.

151. إلياس سالم : **" تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"**، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL -وحدة EARA بالمسيلة ، مذكرة ماجستير منشورة ، المسيلة 2006.
152. أمل بن عبد الرحمن : **أساسيات الإدارة 1** ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، كلية التجارة ، www.youtube.com تاريخ التصفح2016/01/07 ، بتوقيت 15.26 .
153. إياد حماد: **" أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد - 27 العدد الرابع 2011.
154. بسيوني إبراهيم حمادة :**" دولة الإمارات العربية المتحدة و تكنولوجيا الاتصال "** ، مجلة بحوث الرأي العام ، جامعة القاهرة، نيسان / أبريل – حزيران/يونيو .2001.
155. بطرس الحلاق : **"تأثير تكنولوجيا الاتصالات الحديثة على الجوانب التنظيمية في المؤسسات الإعلامية "**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة .د ت.
156. بلقرع فاطنة العمري ، دلال قريشي هاجر : **"جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر ، و دورها في تحسين الخدمة العمومية"** ، مجلة البديل الاقتصادي ، العدد السابع ، ديسمبر 2017 .

بن عثمان شويح :" **دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية ، دراسة حالة البلدية"** ، رسالة ماجستير القانون العام ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ، جامعة تلمسان ، 2011-2012 .

157. بهاء الدين المنجي العسكري **:" إدارة التغيير في منظمات الأعمال التجربة الماليزية نموذجا"**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كوبنهاغن1431 هـ 2010 م
158. بومدين يوسف: **"التغيير (التطوير التنظيمي) في منظمات الأعمال من خلال إدارة الجودة الشاملة"** ، مجدلة جديد الاقتصاد ، العدد 02 ، ديسمبر 2007 .
159. جمال **لعلامي : "جواز سفر و بطاقة تعريف بيومتريان بداية من 2010"** ، جريدة الشروق اليومي ، العدد 2723 ، الثلاثاء 2009/09/22 .
160. حسانة محي الدين : **خصائص و أشكال الوثيقة الرقمية** – الأرشيف و الأرشفة الالكترونية ، متاح على : 2015/12/27 بتوقيت 20.35 ، – http://master –libraryandinformationsciences blogspot.com/2013/04/blog-post-5567.html
161. حسن العلواني : **اللامركزية في الدول النامية من منظور أسلوب الحكم المحلي الرشيد ، في الحكم الرشيد و التنمية** في مصر ، مركز دراسات و بحوث الدول النامية ، القاهرة ، 2006 ،
162. حسن رضا النجار **: تكنولوجيا الاتصال، المفهوم و التطور**، أبحاث مؤتمر البحرين الإعلام الجديد ، تكنولوجيا جديدة لعالم جديد، جامعة البحرين ، 2009 .
163. حسن كريم: **مفهوم الحكم الصالح**، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، د ت
164. حسين بن محمد بن حسن **:الإدارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق** ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في قطاع الحكومي ، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات ، 2009 .
165. حمدي محمد شعبان : "تكنولوجيا المعلومات و دورها في تفعيل البحث العلمي الأمني " ، مجلة الأمن العام (القاهرة) ، العدد 174 (تموز/ يوليو 2001) .
166. دانا جاينس روبنسون، التغيير **" :أدوات تحول الأفكار إلى نتائج"**، تعريب إصدارات بميك، الإشراف العلمي :د .عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000 م

167. راشد عبيد الكشف ، **''دور المعلومات و الاتصالات في إدارة العملية التعليمية بالتطبيق على جامعة الإمارات** "رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، 1996 .
168. رحيم حسين و علاوي عبد الفتاح ، مداخلة بعنوان : **التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله"**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12-2010/05/13.
169. رفيق بن مرسلي: **" الأساليب الإدارية الحديثة بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق"**، دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة ماجستير منشورة ، ديسمبر 2011.
170. رياض بوريش : **''محاضرات في الحكم الراشد المحلي "** ، ألقيت على طلبة السنة الأولى ماجستير ، قسم العلوم السياسية ، فرع الديمقراطية و الرشادة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، مارس 2007.

171. ريما خلف هنيدي : **مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في البلاد العربية**، "إعلان المبادرة"، البحر الميت، المملكة الأردنية الهاشمية، دون دار النشر، 2005.
172. زايري بلقاسم ، طوباش علي : طبيعة التجارة الالكترونية و تطبيقاتها المتعددة ، المستقبل العربي ، العدد 8 ، فبراير 2003

173. زياد عبد الوهاب النعيمي : **الإصلاحات القانونية و أثرها في تعزيز مفهوم الحكم الراشد** ، متاح في :
174. ساطوح مهدية :"**الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي"** مذكرة ماجستير تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية بسكيكدة (الجزائر) :نموذج **Cp1k** مركب المواد البلاستيكية، مجلة العلوم الانسانية سكيكدة 2008.
175. سالم محد السالم **: التكنولوجيا المعاصرة و وسائل نقلها إلينا في منطقة الخليج العربي** (عجمان ، الإمارات العربية المتحدة : مزون للإخراج الفني ، 1993) .
176. ستيفن كوهين ، رونالد براند : **إدارة الجودة الكلية في الحكومة**، (ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان) ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، 1997 .
177. سعود بن محمد نمر و آخرون : **الإدارة العامة (الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة** ، ط7 ، مكتبة الشقري ، د س ن ، الرياض ..
178. سعيد شعبان حامد **: "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"**، بحث مقدم إلى: اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة – جامعة الأزهر، 2006
179. سلوى شعراوي جمعة : **''مفهوم إدارة شؤون الدولة و المجتمع "** ، متاح في : http/www.Islamonline.net/arabic/mafaheem/2004/01/article01.shml تاريخ الإطلاع : 2008/08/07.
180. سليمان بلعور:"مداخلة بعنوان: **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية**، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 13/12 ماي 2010.
181. شعبان عبد الحسين : **''الحكم الصالح (الراشد) و التنمية المستدامة** ، الحوار المتمدن ، العدد 1804 ، 2007/01/23 ، متاح على :

http://www.achewar.org/debat/show.art.asp?aid=86703K ، تاريخ الاطلاع : 2009/07/18

182. شهيناز ورشاني :**الحكم الراشد و متطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص سياسة عامة و إدارة محلية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.د.ت.

183. صبرينة حديدان: **" أهمية دراسة اتجاهات العاملين للتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأنموذج عن التغيير التنظيمي"**، دراسات نفسية و تربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية عدد 6 جوان2011 .

184. طيب سعيد ، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، اشراف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر : التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية ، المركز الجامعي بخميس مليانة . يومي 17و18 أفريل 2006.

185. عبد الباسط محمد عبد الوهاب محمد : استخدامات تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج التلفزيوني و الإذاعي، دراسة تطبيقية و ميدانية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2005.

186. عبد الحليم تينة ، "تنظيم الإدارة البلدية" ، مذكرة ماستر في الحقوق ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق تخصص قانون إداري ، جامعة بسكرة ، 2014/2013 .

187. عبد القادر خلادي ، "التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و دورها في تطوير البحث في علوم الإدارة" ، (تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي) ، المؤتمر العربي الثالث : البحوث الإدارية و النشر ، القاهرة ، 14، 15 ماي 2003 .

188. عبد النور ناجي: "دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر" – دراسة حالة الأحزاب السياسية –، مجلة المفكر، عدد 3.د.ت.

189. عزوز محمد الطيب : سعودي عامر ، تأثير الإدارة الالكترونية على أداء و تحسين سير المرفق العام، دراسة حالة الوثائق البيومترية لبلدية مقرة ولاية المسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستير في ميدان الحقوق و العلوم السياسية، جامعة زين عاشور ، الجلفة ، كلية الحقوق ، و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2017/2016 .

190. علي السلمي، "ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات و انعكاساتها على إدارة التغيير" متاح على www.eric.ed.gov بتاريخ 2011/06/15 على الساعة 11.00.

191. علي بن أحمد السبتي **: " إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي" ، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية، محافظة جدة من 1426/2/20 إلى 1426/2/26هـ.**

192. علي عوض الوقفي، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية.د.ت.

193. عوجان عرفات :الحكومة الالكترونية ، شروط النجاح ، مجلة الحاسوب ، العدد ، 2000 .

194. عوني فتحي خليل عبيد **: "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، مذكرة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.**

195. فاطمة الزهراء.س، الجزائر حكومة الكترونية 2013" ، بوابة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر ، متاح على :

196. http://elabweb.online.fr/articles.php?lng=ar&pg=1049 ، تاريخ الاطلاع : 2009/09/15.
197. فرطاس فتيحة : عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين ، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، مجلة الاقتصاد الجديدة ، العدد 15 ، 2016 .
198. فريق بحث الإدارة العامة : " ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية ‘‘، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2006.
199. فؤاد بداني : حتمية ماكلوهان لفهم قيمية عزي عبد الرحمان ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية – جامعة الوادي ، العدد الرابع ، جانفي 2014 .
200. فؤاد ناصر: لامركزية الخدمات الجماهيرية .... راحة المواطن و سلاح في وجه الفساد، "نشرية تكنولوجيا الإدارة" ، مصر ، وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، العدد الثامن ، فيفري / مارس 2007.
201. كامل محمد الحواجرة :**" مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي"**- جامعة الزرقاء- بحث مقدم إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.د.ت.
202. لطيفة عشاب : "النظام القانوني للبلدية في الجزائر"، (مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ، تخصص قانون إداري، جامعة ورقلة، 2013/2012).
203. ليان قطيني : تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن ، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية ، سوريا ، سبتمبر 2006.
204. ليلى بن عيسى: "أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة " ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير، فرع التسيير العمومي ، جامعة بسكرة ، 2006.
205. محمد البادي : "ثورة تكنولوجيا الاتصالات و مشكلة الجماهير في العلاقات العامة "، مجلة الدراسات الإعلامية (القاهرة) ، العدد 66 (كانون الثاني / يناير – آذار / مارس 1992) .
206. محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي : "التنمية و المشكلات المؤسسية للعمل الطوعي" ، الحوار المتمدن ، العدد 2534 ، متاح في :
http//www.Ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=159937 ، تاريخ الاطلاع : 2009/02/23.
207. محمد بن ابراهيم التويجري:**"التقرير السنوي الأول للحكومة الالكترونية "**، مجلة الخدمة المدنية العربية ، العدد الأول ، مايو 2005.
208. محمد خير، عزات كساب : متطلبات نجاح نظام الإدارة الالكترونية في الهيئة العامة للتأمين و المعاشات ، فلسطين ، رسالة ماجستير ، في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 .
209. محمد مراياتي**: " اقتصاد المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات والتعريب"**، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا الأسكوا – بيروت 2008.
210. محمد منير حجاب **:" المعجم الإعلامي "**، دار الفجر للنشر و التوزيع 2004 .

211. محمود صدام جبر ، الموجة الالكترونية القادمة ، الحكومة الالكترونية ، مجلة الإداري ، مسقط ، العدد 91 ، ديسمبر 2002 .

212. مراد رايس : **"أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة "**، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر 2005- 2006.

213. مصطفى المصمودي ، "العالم العربي و عصر المعلومات ... الآفاق و التحديات " ، مؤتمر ثورة المعلومات و الاتصالات و تأثيرها في المجتمع و الدولة في العالم العربي ، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، أبو ظبي ، 4-7 كانون الثاني/ يناير 1997 .

214. مفتاح دياب ، تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الفرد و المجتمع ، المجلة العربية للمعلومات ، العدد 1 (المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم) ، 1998.

215. المكي دراجي ، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر دارسو لنموذجين قطاعين ، العدالة الداخلية و الجماعات المحلية ، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، عدد 17 ، جانفي 2011 .

216. ميشال سالوف ، "عصر الإبداع و الاتصال " ، مؤتمر ثورة المعلومات و الاتصالات و تأثيرها في المجتمع و الدولة في العالم العربي ، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، أبو ظبي ، 4-7 كانون الثاني / يناير 1997 .

217. نايف شعبان عبد الله قرموط ، الإدارة في سورة يوسف عليه السلام "دراسة موضوعية " ، رسالة ماجستير في التفسي و علوم القرآن ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية أصول الدين قسم التفسير و علوم القرآن ، 2009 .

218. نبيل فؤاد، الثورة التكنولوجية و حروب القرن 21 بين الواقع و الخيال (أبو ظبي : مركز زايد للتنسيق و المتابعة ، 2003 .

219. هيم الفلكاوي ، "الحكومة الالكترونية" ، مجلة الحرس الوطني الكويتي ، العدد 19 السنة الخامسة ، نوفمبر 2002 .

220. وحيد قدورة، مداخلة بعنوان : **"دور المكتبيين وأخصائيي المعلومات في مجتمع المعلومات"**، ملتقى حول "المعلومات في عصر الرقمنة وحاجات سوق العمل : مواكبة المتطلبات في مجالات التدريس والتدريب وتشبيك المؤسسات" القاهرة من 23 إلى 2007/12/25 .

221. وليد خلاف، دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي ، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية الحقوق ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2010/2009 .

222. وندل فرنش، سيسم بيم جونير، **ترجمة** وحيد بن أحمد الهندي**:" تطوير المنظمات: تلخيص للفصل الأول و الثاني و الثالث "**، تلخيص غادة الشمراني، مركز البحوث- معهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية، د.ت.

223. وهيبة زلاقي: **" دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "**، مجلة كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية العدد الرابع، جامعة محمد خيضر بسكرة 2009.

224. يصل علي فرحان المخلافي:" **المؤسسات الاعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات"** ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2005.

225. يوسف سعدون ، **"التحليل السوسيولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية"**، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعنابة" أطروحة دكتوراه دولة، غير منشورة ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2004.

226. ''E-Government, what is potential loss of noth avingit? Afeasibilit study'' (1), e All, Dubai, issue N°1, nov 2003

227. 'For the second year in a row : usa…..ranks, 1 in the arab counries e gov . applications'' , e All , Dubai , Issue N° 2 , dec 2003 .

228. Claudia Sarrocco, ¨ Elements and principles of the information society¨, https://www.itu.int/osg/spu/wsis-themes/access/backgroundpaper/IS%20Principles.pdf

مواقع الكترونية:

1. موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية http://www.interieur.gov.dz/
2. موقع رئاسة الجمهورية الجزائرية http://www.elmouradia.dz

3. ''E-Algerie 2013 donnera un nouveau souffle pour le développement des TIC et des entreprises du secteur '', disponible sur : http://www.cio-mag.com/algerie-2013, page web consultée le : 04/05/2013
4. 'UNDP Public Administration Reform'', http://www.und p.org/governance/public.htm, seen on : 17/01/2013
5. «la gouvernance'', disponible sur : http://www.cdc-crdb.gov.kh/cdc/socioeconomic french/42.htm , page web consultée le 17/08/2015
6. A, Nedjar, ''E-Algérie 2013 et la signature électronique : Aspects juridiques et techniques'', disponible sur : http://www.setif.info/article4173.html, page web consultée le : 08/08/2013.
7. C,Favoreu, ''Reflexions sur les fondements de la stratégie et du management stratégique en milieux public'' , Disponible sur : www.stratégie-aims.com/monrael1 / favoreu.pdf, page web consulté le 12/10/2018.
8. Cat_id=28&id=268. http://www.paecegypt.org/arabic/link.php?2012 .
9. **E-governance-information-technology-essay, Uni Assignment Centre helping international students since 2011.**
10. http://pulpit.alwatanvoice.com/content-160162.html 20/05/13 : تاريخ الاطلاع 13.
11. http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=10286 - consultée le oct 2014

226. http://www.uniassignment.com\essay-samples\information-technology\nez-technology-and-the-emergenceof-
227. http://www.uniassignment.com\essay-samples\information-technology\nez-technology-and-the-emergenceof-
228. New Technology And The Emergence of E-governance Information Technology Essay", 23\12\2016.
229. www. Sco. Int/org/spu/thems/access.

230. http://alkhbraa.com/home/PDFs/rasael/tech-info/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8

%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86
%D9%8A%D8%A9%20%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8.pdf

تقارير و أوراق بحثية :

231. تقرير التنمية الإنسانية العربية: خلق الفرص للأجيال القادمة ، نيويورك ، البرنامج ، المكتب الإقليمي للدول العربي. 2002.
232. تقرير المغرب حول المبادرة العربية من أجل حكامة رشيدة في خدمة التنمية ، الاجتماع الأول : الوظيفة العمومية و النزاهة ، تنظيم المملكة المغربية بالتعاون مع منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية و برنامج الأمم المتحدة للتنمية ، جويلية ، 2005 .
233. جمال بن زروق:" التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه"، مجلة جامعة دمشق – المجلد - 26 العدد الأول+الثاني2010 .
234.الحكومة الالكترونية، متاح على: http://islamfin.go-forum.net/montada-f43/topic-t1006.htm تاريخ الاطلاع 2009/02/14.
235. الدوري زكريا مطلق، والعنزي، سعد علي: " تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية والجماعية"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الاسراء الخاصة، عمان ، 2009.
236. صافية بومصباح و رانية تناح ، "جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية – دراسة ميدانية في مقر ولاية برج بوعريريج-" ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني الذي نظمته كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مخبر الدراسات و البحوث في التنمية الريفية LERDR ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج بوعريريج الموسوم بعنوان : الحوكمة و التنمية المحلية يومي 08/07 ديسمبر 2015 .
237. المجلس الأعلى للغة العربية ، البرمجيات التطبيقية باللغة العربية ، خطوات نحو الإدارة الالكترونية منشورات الصفحات الزرقاء العالمية ، الجزائر ، 2009.
238. محمد المتولي ، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الالكترونية في الدول العربية ، بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته شرطة دبي في الفترة من 24 . 26 أبريل 2003.
239. المملكة المغربية ، وزارة القطاعات العامة ، "إستراتيجية تحديث القطاعات العامة" ، برنامج العمل على الأمد القصير و المتوسط ، 12 فيفري 2009.
240. ندوة الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة المنعقد في القاهرة ، مصر، برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) (الإدارة الحديثة في إدارة الخدمة العامة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 .
241. نور الدين تواتي ، ماكلوهان مارشال .... قراءة في نظرياته لبن الأمس و اليوم ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر 03 ، العدد العاشر ، مارس 2013 .
242. يحيى الريوي ، "تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات و دورها في تحسين الأداء الحكومي" ، ورشة عمل حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الإسكندرية ، 25-26 آب / أغسطس 2004 .
243. Christine Aidonidis, ¨ E-Administration : enjeux et facteurs clés de succès¨, (publique et Canton de DE GENÈVE, CTI, Observatoire technologique, 2007.

مناشير و قوانين :

244. دستور 1989 المؤرخ في 23 فيفري 1989، المادة 15، الجريدة الرسمية، العدد 09، الصادر في 1 مارس 1989.
245. الأمانة العامة للحكومة، قانون الجماعات الإقليمية، الجزائر، 2012.
246. قانون 08/90 المؤرخ في 07 أفريل 1990 ، المادة الأولى المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية ، العدد 15 ، الصادر في 1990.
247. قانون 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 ، المتعلق بالبلدية، المادة الأولى، الجريدة الرسمية ، العدد 31 ، الصادر في جويلية 2011.

الملاحق

وزارة التعليم العالـي والـبحث العـلمي
جـامعة بــاجي مخـتار عنابـــة

كليـة: الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعـية
قسـم: علوم الإعـلام و الاتـصال

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

تحت عنوان:

استمارة بحث حول :
مساهمة الاتصال في التحول نحو الإدارة الالكترونية لتدعيم الحاكمية
دراسة حالة بلدية عنابة.

الشعـــبـــة:
اتصال، إعلام، و حاكمية التنظيمات

من إعداد الطالبة: منية قوري

تم إعداد هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي فقط من أجل دراسة كيف يساهم الاتصال في التحول نحو الإدارة الالكترونية لتدعيم الحاكمية حيث تم تحديد بلدية عنابة كميدان دراسة لإعداد البحث .
و عليه الرجاء الإجابة بكل موضوعية على الأسئلة التي يتم طرحها في المحاور اللاحقة بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي يتم اختيارها.

المحور الاول :البيانات الشخصية :

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

السن :

☐ ☐ ☐

مـــــــن [20- 29] مـــــــن [30- 39] مـــــــن [40- 49]
من 50 فأكثر

المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الوظيفة :

رئيس مصلحة مهندس مكلف باستقبال المعلومات

مكلف بتدوين المعلومات مكلف بالمصادقة على المعلومات

مكلف بأخذ المعلومات البيومترية

الأقدمية (الخبرة):

اقل من 05 سنوات من 05 سنوات الى 10 سنوات

من 11 سنة الى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحـــور الثـــاني : أســـباب تحـــول مصـــلحة الحالـــة المدنيـــة مـــن الإدارة التقليديـــة إلـــى الإدارة الالكترونية :

1. هـل تحـول مصـلحة الوثـائق البيـومتري ببلديـة عنابـة مـن الإدارة التقليديـة إلـى الإدارة الالكترونية إلى :

ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية توفر شبكة الانترنيت

ضرورة تحديث الإدارة و هياكلها أخرى أذكرها .....

2. هـل بإمكانـك اسـتخراج أي وثيقـة للحالـة المـدني الخاصـة بـك و بعائلتـك مـن جميـع الفـروع الادارية التابعة لبلدية عنابة؟

نعم لا

3. كيف يتم استخراج جميع وثائق الحالة المدنية ؟

عن طريق الحاسوب

عن طريق الكتابة اليدوية

4. هـل تـرون أن عـدد الحواسـب المسـتعملة يلبـي طلبـات المـواطنين اليوميـة لاستصـدار الوثائق؟

نعم لا

فـــــــــــــــي حالـــــــــــــــــة الإجابـــــــــــــــــة ب: لا أذكـــــــــــــــــر لمـــــــــــاذا.....
.....
.....

5. هل سجلتم أي أخطاء في وثائق الحالة المدنية عند استخراجها؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نادرا

6- برأيـك هـل تطبيـق الإدارة الالكترونيـة فـي مصـلحة البيـومتري ببلديـة عنابـة بسـبب الـتخلص من كثرة الوثائق و تخفيف عبء الملف؟

☐ نعم ☐ لا

7- تطبيق الإدارة الالكترونية في المصلحة جاء لـــ ؟

☐ التخلص من كثرة الوثائق

☐ تسهيل عملية استخراج الوثائق

☐ ترشيد النفقات

☐ ضمان حفظ البيانات

8- هل لاحظتم نقص في اكتظاظ المواطنين داخل المصلحة؟

☐ نعم ☐ لا

علل إجابتك.....

9- هـل تعتقـد ان التحـول إلـى تطبيـق الإدارة الالكترونيـة فـي المصـلحة سـببه الـتخلص مـن الوساطة الشخصية ؟

☐ نعم ☐ لا

10- هل العمل بنظام الادارة الالكترونية في المصلحة سببه :(يمكنكم اختيار أكثر من إجابة)

☐ توفير الوقت ☐ توفير حماية المعلومات ☐ تسير التعامل بين الادارات

☐ تقليص الجهد ☐ التخلص من المصادقة على الاوراق ☐ تنظيم المهام

☐ توفير المال ☐ الدقة في انجاز الاعمال ☐ الحد من الاخطاء البشرية

11- هـل تـرون أن تطبيـق الادارة الالكترونيـة حقـق الشـفافية و النزاهـة فـي التعامـل مـع المـواطنين ؟

☐ نعم ☐ لا

المحـور الثالـث : متطلبـات تطبيـق الادارة الالكترونيـة فـي مصـلحة جـوازات السـفر البيومتريـة، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية

12- هـل تـم تـوفير الاجهـزة و البـرامج اللازمـة لتسـهيل استصـدار الوثـائق الالكترونيـة فـي مصـلحتكم ؟

☐ نعم ☐

13- هل تم توفير جهاز حاسوب لكل موظف في المصلحة (مصلحة جوازات السفر البيومترية)؟

☐ نعم ☐

14- من أجل سلامة الملفات الالكترونية داخل الحاسوب هل يتوفر فيها:

☐ برامج لتخزين و حفظ الملفات ☐ ضاد الفيروسات للحماية من تلف الملفات

☐ برامج نحمي المعلومات و الملفات من القرصنة ☐ صيانة الحاسوب

15 –هل لدى مصلحتكم قواعد بيانات تتميز بتوفير الأمان وسرية المعلومات ؟

☐ نعم ☐

16- هل تتوفر شبكة الانترنيت داخل المصلحة ؟

نعم لا

☐ ☐

17- ادا كانت الاجابة بنعم ، هل تدفق الانترنت :

☐ سريع ☐ ي ب ☐

18-هل يمكن اتصال اجهزة الحاسوب فيما بينها داخل المصلحة ؟

☐ نعم لا ☐

19- من بين الاجهزة المتوفرة داخل المصلحة :

☐ المساحات الضوئية ☐ جهاز البصمة الالكترونية ☐ ابعات

☐ الكاميرات الرقمية ☐ جهاز التوقيع الالكتروني ☐ الة تسجيل ال ق

☐ آلة تسليم الوثائق ☐ جهاز الحاسوب

☐ اخرى اذكرها ....

20- هل تحسن استخدام الحاسوب؟

☐ نعم ☐

21- هل تلقيت تدريبا او تكوين في مجال الادارة الالكترونية و التعامل مع الوثائق الالكترونية؟

☐ نعم ☐ لا

22-ادا كانت الاجابة بنعم فما هي مدة التربص أو التدريب ؟

☐ أقل من شهر ☐ من شهر الى 03 أشهر ☐ من 03 أشهر الى 06 أشهر

☐ من 06أشهر الى 12 شهرا ☐ أكثر من 12 شهرا

23- على أي أساس تم توظيفك في المصلحة ؟

☐ خبرتك في مجال التعاملات الالكترونية ☐ تخصصك

☐ مجرد وظيفة ☐ أخرى تذكر .....

24- هل يوجد موظفين متخصصين في برمجة و صيانة الاجهزة بصفة دورية ؟

☐ نعم ☐ لا

25-هل تم وضع قوانين و تشريعات تضبط الادارة الالكترونية في الجزائر؟

☐ نعم ☐ لا

المحور الرابع :الوثائق التي تم تفعيلها من خلال تطبيق الادارة الالكترونية في مصلحة جوازات البيومترية، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية .

26- هل تم استخراج الوثائق البيومترية الالكترونية (جواز سفر البيومتري ،بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، رخصة السياقة البيومترية) على مستوى مصلحتكم ؟

☐ بصفة تدريجية ☐ دفعة واحدة

27- في حالة ما إذا كانت بصفة تدريجية ،رتب الوثائق حسب الأولية بوضع الرقم 1 على الأولى و رقم 2 على الوثيقة الموالية .

☐ بطاقة التعريف الوطنية البيومترية ☐ جواز السفر البومتري

28- ما هي المدة التي يستغرقها جواز السفر البيومتري لاستخراجها بصفته النهائية :

☐ يوم واحد ☐ من يومين إلى ثلاث أيام ☐ أكثر من ثلاثة أيام

29- ما هي المدة التي تستغرقها بطاقة التعريف الوطنية البيومترية لاستخراجها بصفتها النهائية :

☐ يوم واحد ☐ من يومين إلى ثلاث أيام ☐ أكثر من ثلاثة أيام

30- هل مكن نظام الإدارة الالكترونية من تسهيل و تسريع استخراج الوثائق البيومترية ؟

☐نعم ☐

المحور الخامس : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في مصلحة جوازات السفر البيومترية ، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية.

31- عموما ما هي العوائق التي ترى أنها تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المصلحة؟

☐ عدم القدرة على اقتناء الاجهزة و المعدات ☐عدم وجود موظفين مختصين في المجال

☐ تذبذب في شبكة الانترنيت

☐ أخرى أذكرها .....

.....

32- هل توجد خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ (انقطاع التيار الكهربائي ،إنقطاع أو تذبدب في شبكة الانترنيت ....) ؟

☐ نعم ☐

33- إذا كانت الإجابة بنعم : فما هو هدا البديل ؟

.....

.....

34- هل محدودية تدفق شبكة الانترنيت في المصلحة من شأنه أن يعيق تطبيقها؟ (جودة و سرعة التحميل) ☐ نعم ☐ لا

35- هل تخوف الموظفين من استخدام التقنية الحديثة (الحاسوب،الانترنت) قد يساهم في عدم تطبيقها ؟ ☐ نعم ☐ لا

في حابة الإجابة بـ لا: أذكر لماذا

.....

.....

36- هل عدم توفر الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية قد يعيق تطبيقها؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم: أذكر كيف ذلك.....

.....

.....

37- هل ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية قد يعيق تطبيقها داخل المصلحة ؟ نعم ☐ لا ☐

38- إذا كانت الإجابة بنعم ، إلى ما يعود ذلك ؟

☐ خوف الموظف من فقدان منصبه ☐ زيادة المهام عليه

☐ عدم فهم الموظف للإدارة الالكترونية

☐ أخرى تذكر .....

39- هل عدم توفر موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة في المصلحة قد يعيق تطبيق الإدارة الالكترونية ؟ نعم ☐ لا ☐

40- هل ضعف برامج حماية البيانات و المعلومات داخل الأجهزة من شأنه تعريضها للقرصنة؟

☐ لا ☐

41- هل غياب القوانين و التشريعات الكفيلة لتطبيق الإدارة الالكترونية قد يعيق تطبيقها ؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم: أذكر كيف ذلك.....

.....

42- هل عدم توفر الاطارات البشرية المتخصصة يعد عائقا لتطبيق الإدارة الالكترونية ؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم: أذكر كيف ذلك.....

.....

43- هل قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الالكترونية قد يعد عائقا لتطبيقها ؟

نعم ☐ ☐

جامعة باجي مختار – عنابة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص اعلام ،اتصال و حاكمية التنظيمات

استمارة مقابلة

مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدى ة رئيس مصلحة الحالة المدنية "الوثائق البيومترية" ببلدية عنابة ولاية عنابة

اسئلة المقابلة :

السؤال الأول :متى تم تدشين مصلحة الحالة المدنية الجديدة ببلدية عنابة وانطلاق عملها (جواز السفر البيومتري ، بطاقة التعريف الوطني البيومترية و رخصة السياقة البيومترية)؟

السؤال الثاني : هل وفرت الهيئة العليا الدعم المالي الكافي لتوفير متطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية ببلدية عنابة عموما و مصلحة الحالة المدنية ؟ من حيث التأطير البشري و توفير الوسائل الاتصالية اللازمة.

السؤال الثالث : في إعتقادكم هل سهل أسلوب العمل الجديد بالإدارة الالكترونية على الموظفين تأدية مهامهم؟

السؤال الرابع :هل تم اختيار الموظفين و تشكيل فريق العمل وفق التخصص و المعرفة المسبقة بنظام الإدارة الالكترونية ونيات الإعلام الألي أم تم ذلك اعتمادا على الخبرة في العمل الإداري ؟

السؤال الخامس : هل تلقيتم دورات تدريبية تتماشى و متطلبات لتحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية؟ و ما هي مدة الدورة أو التربص ؟ و حول ماذا تمحورت هذه الدورات التكوينية إن وجدت؟

السؤال السادس : هل هناك قاعدة بيانات سرية و عه هي مؤمنة أي تأمين المعلومات ؟

السؤال السابع :هل تم وضع قوانين و تشريعات تضبط تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال استخدامات وسائل و تكنولوجيات الاتصال؟

السؤال الثامن:هل هناك خطة بديلة لاستخراج الوثائق في حالات الطوارئ (انقطاع التيار الكهربائي ، عطل في شبكة الانترنيت و الربط بالـــــSERVEUR؟

السؤال التاسع : ما هي أبرز المشاكل و الصعوبات التي اعترضتكم و حالت دون تطبيق الادارة الالكترونية بصفة جيدة في المصلحة؟

السؤال العاشر: ما تقييمكم لطريقة العمل الحديثة (تطبيق الإدارة الإلكترونية) مقارنة بطريقة العمل التقليدية (الإدارة الكلاسيكية)؟ مع ذكر ما ترونه من إيجابيات و سلبيات.

تقنية الملاحظة

جدول يبين عناصر بطاقة الملاحظة

عنصـــر الملاحظـــــة	درجـــــة ملاحظتـــــــــه			
	كبيرة	متوسطة	صغيرة	منعدمة
درجـــة تـــوفر تكنولوجيـــا الاتصـــال الحديثـــة (حواســـيب – انترنيت)				
درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة في المعاملات الإدارية				
درجة رضا المواطنين عن خدمات البلدية				

أرشفة البيانات الكترونيا				
السرعة في أداء العاملين لمهامهم باستخدام الحاسوب				
التقليل من فرص الأخطاء أثناء القيام بالمهام باستخدام الحاسوب				
تخصيص رقم هاتفي للاجابة على انشغالات المواطنين				
توفر شبكة انترنيت داخلية لتبادل المعلومات بين الموظفين				

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR-ANNABA UNIVERSITY
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA

جامعة باجي مختار- عنابة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

عنابة في : 2020/01/22

الى السيد/

رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية عنابة

ترخيص بتسهيل مهمة

يشهد رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال بأن الطالبة: **قوري منية** مسجلة في الدراسات العليا لتحضير شهادة دكتوراه علوم.

سنة أول تسجيل:2014/2013

السنة الجامعية: 2020/2019

وفي إطار انجاز الأطروحة نطلب من سيادتكم مساعدتها بتقديم تسهيلات البحث على مستوى بلديتكم.

رئيس القسم

الأستاذ: [illegible]
رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال

23 جانفي 2020

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الطاهر مرابطي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية عنابة

بلدية عنابة

الديـــوان

الرقم: ...2020/01/22...

عنابة في .....2020/01/22.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

إلـــى

السيد/ مديـر التنظيم و الشـؤون

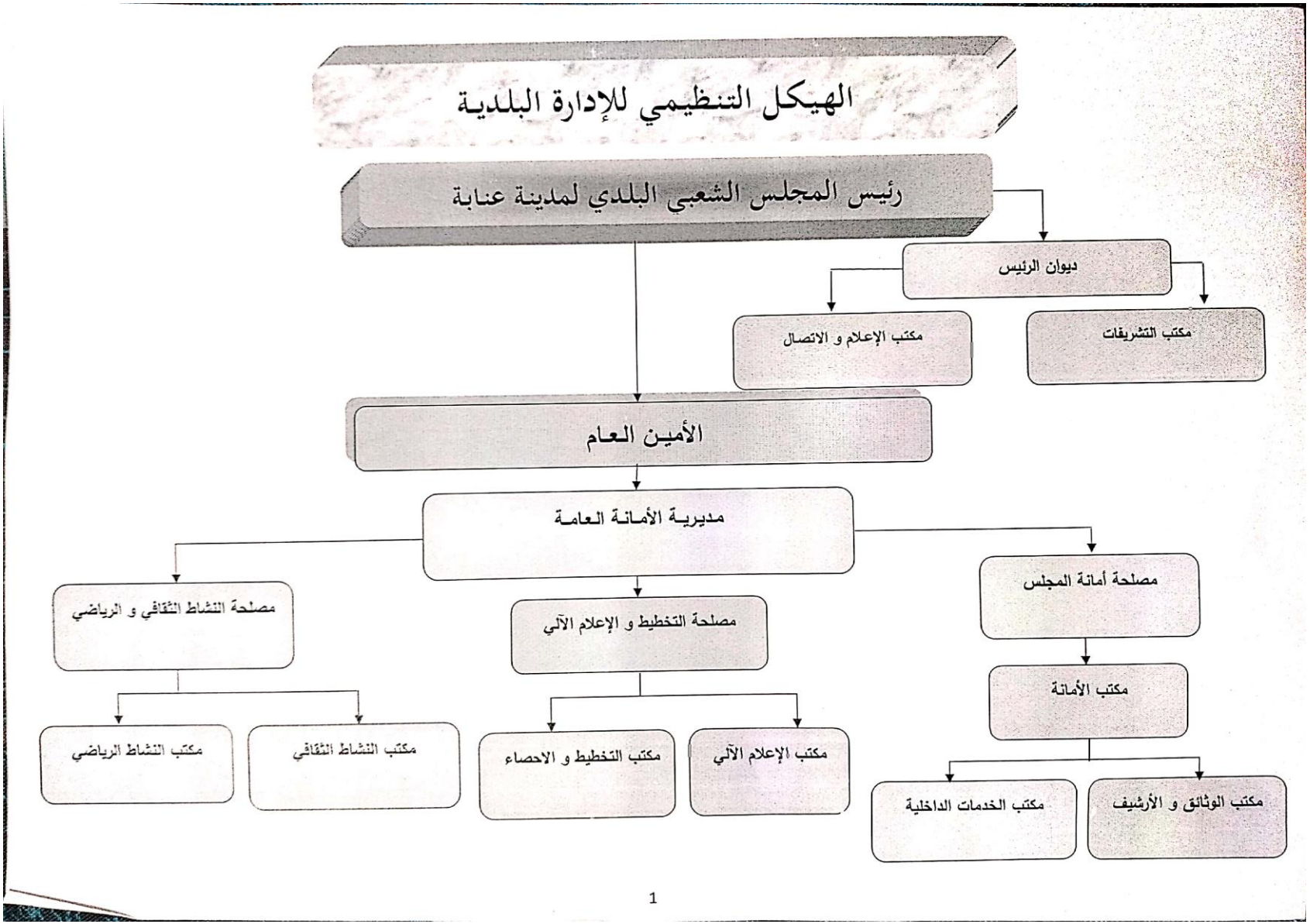
العـامة للبلديـة

الموضوع: طلب تقديم مساعدة.

المرجـع: مراسلة بتاريخ 2020/01/22.

أحيل إليكم المراسلة المذكورة بالمرجع، عن السيد رئيس قسم علوم الإعلام و الإتصال، طالبا منكم تقديم المساعدة للطالبة قوري منية و التسهيلات اللازمة لإنجاز بحثها قصد إعداد أطروحة الدكتوراه.

رئيس المجلس الشعبي البلدي


الهيكل التنظيمي للإدارة البلدية
رئيس المجلس الشعبي البلدي لمدينة عنابة
ديوان الرئيس
مكتب الإعلام و الاتصال
مكتب التشريفات
الأمين العام
مديرية الأمانة العامة
مصلحة النشاط الثقافي و الرياضي
مصلحة التخطيط و الإعلام الآلي
مصلحة أمانة المجلس
مكتب النشاط الرياضي
مكتب النشاط الثقافي
مكتب التخطيط و الاحصاء
مكتب الإعلام الآلي
مكتب الأمانة
مكتب الخدمات الداخلية
مكتب الوثائق و الأرشيف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

الديوان

الجزائر في 11 نوفمبر 2013

برقية مستعجلة جداً

المرسل: وزارة الداخلية و الجماعات المحلية- الديوان-

المرسل إليهم: السيدة و السادة الولاة.

نسخة للإعلام إلى: السيد وزير الشؤون الخارجية - الأمانة العامة-

الموضوع: بخصوص التوقيع على اتفاقية حول تسهيل إجراءات استخراج وثائق الحالة المدنية للمواطنين.

المرفقات: نسخة من الاتفاقية (03 صفحات).

رقم النص: 642/ر.د/و.د.ج.م/2013.

يشرفني أن أحيطكم علماً بأنه تم التوقيع يوم **10 نوفمبر 2013** بمقر دائرتنا الوزارية على اتفاقية بين وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ووزارة الشؤون الخارجية حول **تسهيل إجراءات استخراج وثائق الحالة المدنية للمواطنين** قف حيث تنص بنودها على **أنه يتم تعيين موظفين مؤهلين على مستوى كل ولاية – من مديرية التنظيم والشؤون العامة – تسند لهم مهمة جمع طلبات استخراج وثائق الحالة المدنية المودعة من طرف المواطنين المولودين بالخارج و الراغبين في ذلك على مستوى بلديات إقامتهم قصد استخراجها على مستوى المديرية الفرعية للحالة المدنية والقنصلية بوزارة الشؤون الخارجية نيابة عن المواطنين المعنيين و لصالحهم** قف لذا أطلب منكم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ ما ورد في نص الاتفاقية التي تجدون نسخة منها طيه وتعيين موظفين مؤهلين **لاستخراج هذه الوثائق مباشرةً على مستوى المصالح المختصة لوزارة الشؤون الخارجية** مع موافاتنا **قبل يوم الأربعاء 13 نوفمبر 2013** و على رقم الفاكس التالي : **021 71.22.70** بأسماء و صفات هؤلاء الموظفين قصد تبليغها لوزارة الشؤون الخارجية قف مع فائق عبارات التقدير قف استعجال ملحوظ قف رئيس ديوان وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية قفز إمضاء إبراهيم جفال قف وانتهى.

رئيس ديوان وزير الدولة وزير الداخلية والجماعات المحلية

إبراهيم جفال

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

02

موافق

ارسل

التاريخ ... رقم 61.A.2

11 نوفمبر 2013

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

اتفاقية بين وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و وزارة الشؤون الخارجية حول تسهيل إجراءات استخراج وثائق الحالة المدنية للمواطنين

في إطار تنفيذ التدابير العملية المتعلقة بتسهيل الإجراءات الإدارية و تحسين الخدمات المقدمة لصالح المواطنين في مجالي إصدار و تسليم وثائق الحالة المدنية لا سيما فيما يخص تخفيف الأعباء الناجمة عن بعد المسافة و كذا مصاريف التنقل، تم الاتفاق بين وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و وزارة الشؤون الخارجية على ما يلي:

- **الإجراء الأول : فيما يخص المواطنين المولودين بالخارج و المقيمين بالجزائر**

يتم تعيين موظفين مؤهلين على مستوى كل ولاية (مديرية التنظيم و الشؤون العامة) تسند لهم مهمة جمع طلب أو طلبات استخراج وثائق الحالة المدنية المودعة من طرف المواطنين الراغبين في ذلك على مستوى بلديات إقامتهم قصد استخراجها على مستوى المديرية الفرعية للحالة المدنية و القنصلية بوزارة الشؤون الخارجية نيابة عن المواطنين المعنيين ولصالحهم، في أقرب الآجال.

كما يمكن لأي مواطن التقدم بصفة شخصية إلى وزارة الشؤون الخارجية لنفس الغرض.

- **الإجراء الثاني : فيما يخص المواطنين المولودين بالجزائر و المقيمين بالخارج**

يتم استخراج وثيقة الحالة المدنية الخاصة (12s) الموجهة على الخصوص لاستخراج جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومتريين، من خلال إحدى الخيارات التالية:

1- يمكن للمواطنين المقيمين بالخارج تقديم طلبات استخراج وثيقة الحالة المدنية الخاصة (12s) عن طريق الموقع الالكتروني المعد لهذا الغرض.

2- تقوم البعثات الدبلوماسية و القنصلية بالخارج بتجميع طلبات المواطنين المسجلين قنصليا الراغبين في استخراج وثيقة الحالة المدنية الخاصة (12s) قصد إرسالها إلى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية عن طريق وزارة الشؤون الخارجية في أقرب الآجال.

في هذه الحالة يتعين على المصالح الدبلوماسية و القنصلية التأكد من صحة المعلومات الشخصية الخاصة بطالبي هذه الوثيقة (الاسم و اللقب، تاريخ و مكان الميلاد، اسم البلدية و الولاية).

من جهتها تقوم وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بتكليف البلديات المعنية بإصدار هذه الوثائق في أقرب الآجال ويتم توجيهها إلى المصالح الدبلوماسية و القنصلية المعنية عن طريق وزارة الشؤون الخارجية.

3- يمكن للمواطنين المسجلين قنصليا الراغبين في استخراج وثيقة الحالة المدنية الخاصة (12s) توكيل أي شخص لاستخراج هذه الوثيقة باسمهم على مستوى بلديات الميلاد شريطة المصادقة على هذه الوكالة من قبل البعثات الدبلوماسية أو القنصلية المختصة إقليميا.

4- كما يمكن لأي مواطن بمناسبة تواجده بالجزائر أن يتقدم شخصيا إلى بلدية الميلاد لاستخراج وثيقة الحالة المدنية الخاصة (12s).

تكلف المديرية الفرعية للحالة المدنية و الهوية على مستوى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية وكذا المديرية الفرعية للحالة المدنية و القنصلية على مستوى وزارة الشؤون الخارجية بالسهر على توفير الظروف المناسبة لعملية تطبيق بنود هذه الاتفاقية.

يسري مفعول هذه الاتفاقية ابتداء من تاريخ توقيعها.

حرر بالجزائر بتاريخ 10 نوفمبر 2013

الأمين العام لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية	الأمين العام لوزارة الشؤون الخارجية
السيد أحمد عدلي	السيد نور الدين عمرام

قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات و المصالح القنصلية

مرسوم تنفيذي رقم 14 - 75 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014، يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 13-312 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1434 الموافق 11 سبتمبر سنة 2013 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-211 المؤرخ في 7 شوال عام 1431 الموافق 16 سبتمبر سنة 2010 الذي يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

يرسم ما يأتي :

المادّة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تحديد قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية.

المادّة 2 : تحدد قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية وتلك المستعملة ما بين المصالح المختصة المبينة في الملحق المرفق بهذا المرسوم.

تحدد المواصفات التقنية للوثائق المذكورة أعلاه بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.

المادّة 3 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 10-211 المؤرخ في 7 شوال عام 1431 الموافق 16 سبتمبر سنة 2010 الذي يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية.

المادة 4 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة الدّيمقراطيّة الشّعبيّة.

حرر بالجزائر في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014.

عبد المالك سلال

الملحق

1 : قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية.

المرجع	التسمية
ع.م 1	عقد الزواج (نسخة كاملة - مستخرج)
ع.م 2	الدفتر العائلي
ع.م 3	البطاقة العائلية للحالة المدنية
ع.م 4	شهادة عدم الزواج، عدم الطلاق وعدم إعادة الزواج
ع.م 5	مستخرج من الأحكام الجماعية المصرحة بالولادة
ع.م 6	مستخرج من السجل الأصلي
ع.م 7	شهادة الميلاد (نسخة كاملة - مستخرج)
ع.م 12- غ	مستخرج عقد الميلاد الخاص
ع.م 8	بيان الوفاة
ع.م 9	شهادة الوفاة (نسخة كاملة - مستخرج)
ع.م 10	رخصة الدفن
ع.م 11	شهادة الحياة - الحماية

2 : قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة ما بين المصالح

المرجع	التسمية
ع.م 13	إعلان بيان الزواج والطلاق
ع م 14	إعلان بيان الوفاة

مرسوم تنفيذي رقم 14 - 76 مؤرّخ في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014، يتعلق بشروط وكيفيات تطبيق تخفيض مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات لفائدة الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين المؤسسين والممارسين لأنشطة في ولايات إيليزي وتندوف وأدرار وتامنغست.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير المالية،

- وبناء على الدستور، لا سيّما المادتان 85-3 و125 (الفقرة 2) منه،

مرسوم تنفيذي رقم 14 – 75 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014، يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية.

إنّ الوزير الأول،

– بناء على تقرير وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية،

– وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85–3 و125 (الفقرة 2) منه،

– وبمقتضى الأمر رقم 70–20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية،

– وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 13–312 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1434 الموافق 11 سبتمبر سنة 2013 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10–211 المؤرخ في 7 شوال عام 1431 الموافق 16 سبتمبر سنة 2010 الذي يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية،

– وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

يرسم ما يأتي :

المادّة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تحديد قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية.

المادّة 2 : تحدد قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية وتلك المستعملة ما بين المصالح المختصة المعنية في الملحق المرفق بهذا المرسوم.

تحدد المواصفات التقنية للوثائق المذكورة أعلاه بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.

المادّة 3 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 10–211 المؤرخ في 7 شوال عام 1431 الموافق 16 سبتمبر سنة 2010 الذي يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية.

المادة 4 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة الدّيمقراطيّة الشّعبيّة.

حرر بالجزائر في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014.

عبد المالك سلال

الملحق

1 : قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية.

المرجع	التسمية
ح.م 1	عقد الزواج (نسخة كاملة – مستخرج)
ح.م 2	الدفتر العائلي
ح.م 3	البطاقة العائلية للحالة المدنية
ح.م 4	شهادة عدم الزواج، عدم الطلاق وعدم إعادة الزواج
ح.م 5	مستخرج من الأحكام الجماعية المصرحة بالولادة
ح.م 6	مستخرج من السجل الأصلي
ح.م 7	شهادة الميلاد (نسخة كاملة – مستخرج)
ح.م 12– خ	مستخرج عقد الميلاد الخاص
ح.م 8	بيان الوفاة
ح.م 9	شهادة الوفاة (نسخة كاملة – مستخرج)
ح.م 10	رخصة الدفن
ح.م 11	شهادة الحياة – الحماية

2 : قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة ما بين المصالح

المرجع	التسمية
ح.م 13	إعلان بيان الزواج والطلاق
ح.م 14	إعلان بيان الوفاة

مرسوم تنفيذي رقم 14 – 76 مؤرّخ في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014، يتعلق بشروط وكيفيات تطبيق تخفيض مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات لفائدة الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين المقيمين والممارسين لأنشطة في ولايات إيليزي وتندوف وأدرار وتامنغست.

إنّ الوزير الأول،

– بناء على تقرير وزير المالية،

– وبناء على الدستور، لا سيّما المادتان 85–3 و125 (الفقرة 2) منه،

تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 2015/2393:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

برقية عاجلة

المرسل : السيد وزير الداخلية و الجماعات المحلية- الأمانة العامة.

المرسل إليهم : السيدات و السادة الولاة.

رقم النص:..... 23 9 3 /2015.

الموضوع : بخصوص إصدار بطاقة التعريف الوطنية.

في إطار إعادة تأهيل المرفق العام و تقريب الإدارة من المواطن فقد يشرفني أن أفيدكم علما أنه تقرر تحويل إصدار بطاقة التعريف الوطنية من المقاطعات الادارية و الدوائر إلى البلديات فقد و عليه و تحسبا لانطلاق هذه العملية في أقرب الآجال على مستوى جميع البلديات التابعة لولايتكم فقد أطلب منكم اتخاذ التدابير التحضيرية الآتية :

1. تنظيم لقاء يجمع الولاة المنتدبون و رؤساء الدوائر و رؤساء المجالس الشعبية البلدية و الأمناء العامون للبلديات و الموظفون القائمون على هذه العملية على مستوى المقاطعات الإدارية و الدوائر لتبليغهم هذا القرار و كذا الإجراءات الواجب اتخاذها و الشروط التي يجب توفيرها للانطلاق في العملية على عجل فقد

76

2. حسب الحالة، و عند الاقتضاء تحويل العتاد و الموارد البشرية من المقاطعات الادارية و الدوائر لتدعيم البلديات التي تعاني من عجز قد يعيق انطلاق العملية فيها وفق الشروط المطلوبة قف

3. السهر على ان تتم الاجراءات الخاصة بإصدار بطاقة التعريف الوطنية في محلات منفصلة عن تلك المستعملة لاصدار جواز السفر البيومتري الالكتروني لضمان السير الحسن للعمليتين و في ظروف حيادة قف

4. منح تفويض بالإمضاء للأمناء العامين لبلديات بما فيهم الشاغلين لمنصب الامين العام بالنيابة قف

5. اغتنام فرصة عقد اللقاء المذكور أعلاه لشرح أهمية الإجراءات المتخذة في إطار إعادة تأهيل المرفق العام و تخفيف الاجراءات الإدارية و تقريب الإدارة من المواطن و منها تكليف البلديات بإصدار جواز السفر البيومتري الإلكتروني و بطاقة التعريف الوطنية المتداولة حاليا تحسبا للشروع في إصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية قف

و تحسبا للإعلان الرسمي عن انطلاق عملية إصدار بطاقة التعريف الوطنية على مستوى جميع بلديات التراب الوطني ابتداء من 01 أكتوبر 2015 قف اطلب منكم التبليغ عن جاهزية بلديات ولايتكم للشروع في ذات العملية في موعدها بناء على الإجراءات و التدابير المتخذة على مستوى ولايتكم قف إمضاء الأمين العام لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية قف الحسين مازوز قف هام و مستعجل قف و انتهى.

77