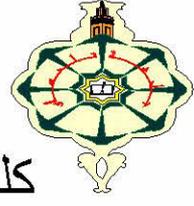
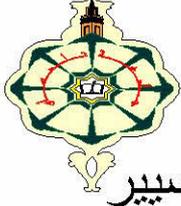


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد
تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
التخصص: تسيير المالية العامة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير
المالية العامة

الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام
والاتصال في الجماعات المحلية
"دراسة حالة بلدية وولاية الشلف"

تحت إشراف

إعداد الطالبة

بلحمري سمية

د/ بوشیخي عائشة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بركة محمد الزين
مشرفا(ة)	جامعة تلمسان	أستاذة(ة) محاضرة	د. بوشیخي عائشة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. سعيداني محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. بلبشير محمد

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الخطة

مقدمة عامة

أ. إدارة الموارد البشرية

أ.1. ماهية إدارة الموارد البشرية

أ.1.1. نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية

أ.2.1. العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

أ.3.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

أ.2. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أ.1.2. أهمية إدارة الموارد البشرية

أ.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية

أ.3. إدارة الموارد البشرية في المنظمة

أ.1.3. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة

أ.2.3. نماذج إدارة الموارد البشرية

II. تكنولوجيا الإعلام والاتصال وواقعها في الجزائر

II.1. مفاهيم أولوية حول التكنولوجيا الإعلام والاتصال

II.1.1. مفاهيم عامة حول التكنولوجيا

II.2.1. الإعلام والمعلومات

II.2. تكنولوجيا الإعلام والاتصال

1.2.11. تكنولوجيا الاتصال

2.2.11. تكنولوجيا المعلومات

3.2.11. تكنولوجيا الإعلام والاتصال

3.11. واقع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجزائر

1.3.11. قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر

2.3.11. البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر

3.3.11. تحرير قطاع الاتصالات ونشاطات الانترنت

111. إدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال

1.111. الإدارة الإلكترونية

1.1.111. تعريف الإدارة الإلكترونية و أبعادها

2.1.111. دواعي اعتماد الإدارة الإلكترونية في المنظمات

3.1.111. متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

2.111. نظام معلومات الموارد البشرية

1.2.111. مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية ومكوناته

2.2.111. أهمية و دور نظام المعلومات في المؤسسة

3.2.111. مزايا ومعوقات نظام معلومات الموارد البشرية

3.111. إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM

1.3.111. تعريف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM

III.3.2. بعض الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية

III.3.3. نتائج و تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا

VI. الجماعات المحلية وأتمتة الإدارة

VI.1. التنظيم الإداري للجماعات المحلية

VI.1.1. مراحل تطور نظام البلدية والولاية

IV.2.2. مفهوم البلدية حسب قانون 2011

IV.3.1. مفهوم الولاية حسب قانون 2011

IV.3.2. التقسيم الإداري في الجزائر

IV.2. مقتضيات الموارد البشرية في الإدارة المحلية الإلكترونية

IV.2.2. أهمية الإدارة المحلية و أسباب الاعتماد عليها

IV.3. الحكومة الإلكترونية

IV.1.3. تعريف الحكومة الإلكترونية

IV.3.2. تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية

V. دراسة حالة بلدية وولاية الشلف

V.1. نبذة تاريخية عن بلدية وولاية الشلف

V.1.1. التعريف ببلدية الشلف

V.2.1. تعريف ولاية الشلف

V.2. التقسيم الإداري لولاية الشلف

1.2.V. الدوائر و البلديات من سنة 1974 إلى سنة 1984

3.V. إجراءات الدراسة الميدانية

1.3.V. دراسة حالة بلدية الشلف

2.3.V. دراسة حالة ولاية الشلف

خاتمة عامة

الاقتراحات وتوصيات:

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تتعلق إدارة الموارد البشرية بمجموعة السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية والتي تحتاج إليها منظمة الأعمال لممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات وللأعمال. وهي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة ، والعمل على توفيرها بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع ، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.

وتواجه إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص في العالم ككل، تحديات هائلة وهي على مشارف القرن الحادي والعشرين الذي يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية ، وهي تغيرات سريعة ومعقدة.

حيث في ظل مختلف التغيرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي (العولمة) بجانب التغيرات التقنية التي أتاحتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال وخاصة الإنترنت والتطور في الفكر الإداري، انتقلت الموارد البشرية من عملها التقليدي الذي كان مضنيا في المنظمات والمؤسسات إلى موارد بشرية متطورة مستعينة باستخدام أحدث التكنولوجيات لأداء مهامها.

ومن العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية تأثيرا كبيرا ضمن هذا التغير في البيئة عامل التكنولوجيا، حيث أن التغيرات التي ستنتج بسبب هذا العامل خلال السنوات القادمة تعادل التغيرات التي حدثت في هذا المجال خلال السنين السابقة.

لقد غزت تكنولوجيا الإعلام والاتصال مختلف جوانب العمل الإداري في منظمات الأعمال ولا نجد منظمة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة فقد أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المنظمة العصرية وبدونها لا تستطيع المنظمة الاستمرار في العمل.

ومع ظهور الإنترنت وتطور تكنولوجيا الإعلام وأساليب الاتصال "TIC" وتحويل وظائف التسويق والمحاسبة والعمليات المختلفة إلى أعمال إلكترونية، ومع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية ، وأصبحت العلاقات بين الحكومة ومنظمات الأعمال والنقابات والعاملين والزبائن تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والإنترنت.

وظهر إلى الوجود مصطلحات جديدة بدءا بنظم المعلومات الإدارية مرورا بالتسويق الإلكتروني "e-marketing"، الأعمال الإلكترونية "e-business"، التعليم الإلكتروني "e-Learning"، الاستقطاب الإلكتروني "e-Recruiting"، والعديد من المسميات الجديدة مثل الحكومة الإلكترونية "e-government"، الموارد البشرية إلكترونياً "e-HRM"، انتهاء المفهوم الأعم ألا وهو الإدارة الإلكترونية "e-Management"، وتعتبر هذه الأخيرة فنا معرفيا حديثا، يدخل ضمن مواضيع العلوم الإدارية وهي لا تشكل بديلا عن الإدارة

التقليدية بقدر ما هي نمط جديد في الإدارة وامتدادا لنمط الفكر الإداري نتيجة لتحالف هذا الأخير مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ويطلق على استخدام الموارد البشرية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال أو إدارة الموارد البشرية إلكترونياً مصطلح "e-HRM" ويعني تطبيق التقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها. ولقد اهتمت العديد من الحكومات بإدخال البعد التكنولوجي في برامج الإصلاح الإداري بما من خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارتها واستخدام الحاسوب في كافة عملياتها الإدارية، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت في التسعينات من القرن العشرين حيث اعتمدت الانترنت كوسيلة من وسائل الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات عن بعد وتحسين فعالية النشاط الإداري للدولة والجماعات المحلية، ذلك أن تعزيز التواصل الإلكتروني بين الجماعات المحلية و الفاعلين المحليين يشكل آلية من الآليات الأساسية لإصلاح الدولة. إلا أن هذا الإصلاح لن ينجح إلا بوجود موارد بشرية تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة و تطبق التقنيات الإلكترونية في وظائفها.

وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية كما يلي:

إشكالية البحث: "ما مدى استفادة الموارد البشرية من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية بالشلف؟"

و تتفرع من هذه الإشكالية تساؤلات عدة نذكر منها ما يلي:

- (1) ما المقصود بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية؟
- (2) ما هي أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية بمفهومها الواسع؟
- (3) كيف تأثرت الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال؟
- (4) ما هو واقع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر؟
- (5) ما هو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجماعات المحلية؟

فرضيات البحث:

❖ لازالت الموارد البشرية بالجماعات المحلية بالجزائر متأخرة عن مواكبة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

❖ يعتبر استخدام الإدارة الإلكترونية ضعيفاً ف/ي إدارة الموارد البشرية للجماعات المحلية للشلف.

الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا نجد مذكرات تمت داخل الوطن وأخرى

خارجه.

المذكرات الوطنية :

- 1- زلماط مريم "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة -دراسة حالة بسوناظراك-" مذكرة ماجستير - جامعة تلمسان -السنة الجامعية 2010/2009، الإشكالية المدروسة: "كيف تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية؟" والنتيجة المتوصل إليها تمثلت في وجوب معرفة العاملين كيفية إنجاز أعمالهم باعتمادهم على المعدات والوسائل التكنولوجية ووجوب توفير المؤسسة الجزائرية البنية التحتية اللازمة مع حرصها على توفير التدريب والتكوين للموارد البشرية.
- 2- تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة ماجستير ، المسيلة لـ عبد الرحمان القروي؛السنة الجامعية:2008/2007، الإشكالية المدروسة: "ما أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية؟".
- 3- أثر استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي (دراسة حالة: لوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي "ANDRO"، مذكرة ماجستير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، لـ علاوي مالك؛السنة الجامعية: 2006/2005، الإشكالية المدروسة: "ما أثر استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي؟".
- 4- مذكرة ماجستير تسيير الجماعات المحلية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال لبقارة سارة حسنا-جامعة تلمسان-السنة الجامعية 2012/2011، الإشكالية المدروسة: "ما هو واقع التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر" ومن النتائج المتوصل إليها نجد:
 - العمليات اليدوية الغير تكنولوجية مازالت تحتل مكانة كبيرة في الإدارة المحلية هذا إضافة إلى النقص الكبير في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بالإضافة إلى غياب الدورات التكوينية والتدريبية للموظفين.
 - تساعد التكنولوجيات الحديثة الجماعات المحلية على التخفيف من الإجراءات الإدارية وأداء المهام بفعالية وسرعة ومرونة وشفافية إضافة إلى تقريب الإدارة من المواطن ورفع العوائق البيروقراطية.

✦ المذكرات الأجنبية :

- 1- مذكرة ماجستير حول دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في الأردن لـ إبراهيم إسماعيل-تلمسان-السنة الجامعية:2010/2009. الإشكالية المدروسة: "ما هو دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في الأردن؟"
- 2- متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية،دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية،مذكرة ماجستير لـ إيهاب حميس أحمد المير-البحرين-السنة الجامعية: 2008/2007، الإشكالية المدروسة: "ما متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين؟" ومن النتائج المتوصل إليها:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين التي طرحها الباحث.
- تهدف سياسة الموارد البشرية في إدارة المرور إلى تقليص وقت إجراء المعاملات.

3- إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، مذكرة ماجستير، فلسطين، لـ يوسف محمد يوسف؛ الإشكالية المدروسة: "ما هو واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة؟"، من النتائج المتوصل إليها على الرغم من توفر البنية التحتية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، وبالتالي تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بشكل كامل، إلا أنه لوحظ من الدراسة تباين واختلاف في تطبيق أنشطة ووظائف e-HRM.

لكننا لم نجد أية مرجع يتناول موضوع الدراسة يربط متغيراتنا الثلاث أي الموارد البشرية، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والجماعات المحلية.

أسباب اختيار الدراسة:

- تأكيد التشريع الجزائري واهتمامه بإدراج هذه التكنولوجيات ضمن الأعمال و المهام اليومية للإدارات خاصة العمومية منها(الجماعات المحلية).
- العلاقة الجدلية بين الموارد البشرية و تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الإبداع و التطوير و التطبيق).
- بحكم التخصص حاولنا البحث في إشكالية الموارد البشرية و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجماعات المحلية.

أهمية الموضوع:

- تعتبر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الوقت الحاضر جزءاً لا يتجزأ عن الحياة اليومية والعملية.
- إن إدماج تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بالموارد البشرية داخل الجماعات يسمح بتحقيق قيمة مضافة كمية و كيفية (ربح الوقت و تقليل التكاليف و تحسين الأداء).
- تساعد تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المنظمات على التحول من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني.

✓ كما تساعد تكنولوجيا الإعلام و الاتصال إدارة الموارد البشرية في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية بأسرع وقت و بأقل التكاليف.

أهداف البحث:

- ✓ معرفة الرؤى المستقبلية لهذه الجماعة المحلية في مجال التقنية التكنولوجية الحديثة المتطورة.

✓ إعطاء فكرة واضحة وشاملة عن التطور الذي يشهده مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارة الحديثة وما يحتويه هذا المجال من تقنيات وأساليب حديثة يمكن الاستفادة منها في تحقيق العديد من المزايا للجماعات المحلية التي تمتلك هذه التقنية الحديثة المتطورة.

✓ الوقوف عند أهم المشاكل و المعوقات التي تحد من الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجماعات المحلية و اقتراح التوصيات.

حدود الدراسة:

تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث، و بما أن الدراسة الميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة، من مجال مكاني و زماني، فهي في دراستنا كالاتي:

- تم إجراء هذه الدراسة على مستوى الجماعات المحلية بالشلف (مقر الولاية و بلدية الشلف) من سبتمبر 2012 إلى سبتمبر 2013 .

- عدم إمكانية تعميم النتائج على باقي الجماعات المحلية خاصة البلدية (على مستوى بلدية الشلف فقط).

المشاكل التي تعرضت لها الباحثة:

تعرضت الباحثة إلى صعوبات متعلقة بالجانب النظري المتمثلة في النقص الشديد في المراجع التي تهتم بالموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية بالجزائر هذا من ناحية، و صعوبات متعلقة بالجانب التطبيقي المتمثلة في رفض الموظفين الإجابة عن الاستبيان و جهل الموظفون خاصة في البلدية بطريقة التعامل أو الإجابة عن الاستبيان نظرا لانخفاض نسبة الجامعيين في البلدية وهذا ما استدعى منا وقت طويل لجمع الاستبيانات.

لا يفوتنا أن نذكر المساعدات التي قدمت لنا فيما يخص تقديم المعلومات من قبل مصلحة المالية والمحاسبة بالبلدية ومصلحة المستخدمين وموظفو الإدارة المحلية بالولاية.

منهج البحث:

في إطار تحقيق النتائج المرجوة من هذه الدراسة بالوقوف على تكنولوجيا الإعلام والاتصال و ما تقدمه للموارد البشرية في الجماعات المحلية من حلول و مساعدات و مدى استفادتها من البرامج المعلوماتية والتطبيقات، قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم دراستنا هذه لما يوفره من أدوات تسمح بتجميع المعلومات النظرية و الميدانية حول موضوعنا قصد تحليلها و الوصول إلى النتائج المرجوة، و للإلمام بهذا الموضوع بكل جوانبه جاءت دراستنا في خمسة فصول و كل فصل يحتوي على ثلاثة مباحث و كل مبحث يضم ثلاثة مطالب:

تناولنا في الفصل الأول "إدارة الموارد البشرية" بصفة عامة من تطور تاريخي ومفاهيم وأهمية وأهداف وموقعها في المنظمة، أما الفصل الثاني "تكنولوجيا الإعلام والاتصال وواقعها في الجزائر" فقد تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية عن التكنولوجيا والإعلام والمعلومات والاتصال بصفة عامة إضافة إلى التطرق إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال كمفاهيم وكواقع في الجزائر، وفي الفصل الثالث "إدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال" فقد تطرقنا إلى الإدارة الإلكترونية وفيها تمت معالجة نظام معلومات الموارد البشرية ثم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، أما الفصل الرابع "الجماعات المحلية وأتمتة الإدارة" فلقد تناولنا الجانب القانوني للجماعات المحلية من خلال التطرق إلى التنظيم الإداري بما فيه مراحل تطور كلا من البلدية والولاية إضافة إلى مفاهيم هاتين الأخيرتين حسب قانون 2011 و التقسيم الإداري في الجماعات المحلية، ضف إلى ذلك تحدثنا عن الإدارة المحلية الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، وفي الفصل الخامس والأخير "واقع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وواقع استخدامها من طرف الموارد البشرية في مقرر ولاية وبلدية الشلف" قمنا بإجراء دراسة ميدانية عن طريق توزيع الاستبيانات واستخلاص النتائج النهائية.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

I. إدارة الموارد البشرية

1.I. ماهية إدارة الموارد البشرية

1.1.I. نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية

2.1.I. العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

3.1.I. مفهوم إدارة الموارد البشرية

2.I. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1.2.I. أهمية إدارة الموارد البشرية

2.2.I. أهداف إدارة الموارد البشرية

3.I. إدارة الموارد البشرية في المنظمة

1.3.I. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة

2.3.I. نماذج إدارة الموارد البشرية

I. إدارة الموارد البشرية:

تمهيد:

يعتبر المورد البشري محور عمل و اهتمام أي منظمة أو مؤسسة رؤساء أ كانوا أو مرؤوسين الذين جرى توظيفهم لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية. و لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب و أجور و مزايا وظيفية، في عملية تبادل المنفعة تتم بينها و بينهم، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... إلخ، من أجل تحقيق أهدافها، و في مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية و معنوية على شكل رعاية و خدمات متنوعة.

تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر العمل و الإنتاج المادي أو الخدماتي، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس مال، موجودات، تجهيزات) ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها تقوم بعملية الابتكار و الإبداع و ما زاد من أهميتها هو التواجد الهائل و المتجدد للتكنولوجيات التي يعتبر العنصر البشري فيها من جهة مبدعا و من جهة أخرى مستخدما بما يجعله مسؤولا عن وضع الأهداف و الاستراتيجيات و يساعده على اتخاذ القرارات. فبدون موارد بشرية جيدة و فعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، و لن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها و رسالتها.

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل كما أوضحنا، لم يعد يستخدم مصطلح العاملين، أو القوى العاملة، أو العمال، أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري، للدلالة على أهميته، باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل، و هذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى "إدارة الأفراد" ليصبح "إدارة الموارد البشرية".

يجب الإشارة إلى أنه لم يعد ينظر إلى ما ينفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على أنها تكلفة دون عائد، بل ينظر إلى هذا الإنفاق على أنه استثمار له عائد، وأصبحت الموارد البشرية أحد أصول و موجودات المنظمة له قيمة تفوق قيمة الأصول الأخرى المادية، فالإنفاق عليه ليس تكلفة وإنما إنفاقا استثماريا.

انطلاقاً من أهمية المورد البشري ارتأينا أن نتطرق لفصل تمهيدي يتناول إدارة الموارد البشرية بمفهومها الأوسع الذي يشمل جميع الإدارات بما فيها الإدارة العليا باعتبارها إدارة و وظيفة أساسية في المنظمات تمس جميع الموظفين، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة و رسالتها و يساهم في تحقيقهما.

على ضوء ما سبق جاءت أهمية هذا الفصل الذي اعتبرناه تمهيدي لموضوع البحث و الذي كانت خطته كما يلي:

تطرقنا إلى ماهية إدارة الموارد البشرية كمبحث أول تناولنا فيه نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية، العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية ومفهومها، أما المبحث الثاني تناولنا فيه أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية وأخيراً المبحث الثالث الذي تكلمنا فيه عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة كموقع في الهيكل التنظيمي لها و كنماذج مركزية و لا مركزية في المنظمة.

1.1.1. ماهية إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع مستويات المؤسسة، و ذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها، و تهم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية في مستوى الإدارة التشغيلية و الإدارة الوسطى و مستويات القمة للإدارة العليا.

يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج (المادي و الخدماتي) في أي منشأة أو منظمة، ومنها يمكن استمرار المنشأة وتطويرها نسبة لحيويته ومقدرته على عمل موازنات مختلفة بين عناصر الإنتاج الأخرى، وأيضاً تعقيده وصعوبة قياس سلوكه جديرة بالوقوف عند هذا المورد الهام، ووفقاً لأهميته نجد كل المنظمات أفردت له إدارات خاصة، ومن هنا تمت الحاجة إلى العناية بالموارد البشرية و ما يتعلق بها بدءاً بالتخطيط وانتهاءً بمكافآت ما بعد الخدمة، حيث نجد كل تعاريف الإدارة تظهر أن تحقيق نتائج معينة أو أهداف لأي منشأة يرجع في الغالب إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية عن طريق الجهد البشري.

1.1.1.1. نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية :

إن تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات و المنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة

بالموظفين، تبحث في شؤونهم و تعني بكل ما يتعلق بهم، و سميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة، منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد، ... إلخ¹.

ومع اختلاف النظرة في العنصر البشري باختلاف تطور النظريات و المدارس الإدارية على العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات من القرن العشرين، و ظهور هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية ... ! ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980 م تقريباً، فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" فهذا التغيير جاء نتيجة للقوانين الحكومية الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية والقوانين الخاصة بالنقابات والاتحادات العالمية التي ألزمت المنظمات تكوين إدارة متخصصة باسم "إدارة الموارد البشرية" للتعامل مع هذه القوانين كي لا تقع تحت طائلتها وتعرض لمخالفات وغرامات أو تهديد بالإغلاق².

إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل، ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المنظمة، ومن ثم بقائها و استمراريتها، فنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المنظمات بدورها الكبير داخل هذه المنظمات فضلاً عن دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري المنوط به العمل داخل المنظمات، هذا الدور الذي امتد إلى التخطيط والتنفيذ معا في آن واحد مما جعل إدارة الموارد البشرية تتمتع بإستراتيجية تخطيطية و تنفيذية خاصة بها تعمل من خلالها على تحقيق الإستراتيجية الأم للمنظمة، و أصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، و يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة ... و أصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المختصين، فهم أخصائيوهم دراسات خاصة، و قد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية.

كما أن تطور إدارة الموارد البشرية يعود من جهة إلى التطور العالمي الهائل، و كبر حجم العمالة وما تجرى من مشاكل متنوعة إضافة عن المنافسة الجديدة التي أفرزتها العولمة بين المنظمات مما جعل هذه الأخيرة تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية و تضع ضمن مهامها الرئيسية تطور مفاهيم الجودة الحديثة للوصول إلى أداء ذو جودة بالنسبة للعنصر البشري، فضلاً عن تنمية مهاراتهم من خلال المناهج العلمية، و الوسائل التدريبية الحديثة.

¹ Arab British Academy for Higher Education, نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية, copie le 11/05/2013 sur le site : www.abahe.co.ku

² الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

I.1.2. العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

إن الصورة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية في الدول الغربية و الدول النامية، و منها العربية، كان نتيجة عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وفكرية متشابكة، و من ثم فإن التطور التاريخي لتلك الإدارة كان بفعل عدة عوامل، و كان هذا التطور تدريجياً و ليس انقلابياً و نذكر منها العوامل التالية:

✓ **الثورة الصناعية:** تم استبدال الأيدي العاملة بالآلة، و ظهور نظام تقسيم العمل و التخصص و في نفس الوقت ظهرت مشاكل فنية و اجتماعية معقدة و ضعفت العلاقة الودية بين الموظفين¹ و هنا ظهرت إدارات الموظفين .

✓ **ثورة النقابات:** لقد ترتب على قيام الثورة الصناعية ظهور العمال بأعداد كبيرة و شعورهم بقوتهم و كبر حجم الإدارات، فنظموا أنفسهم في نقابات و اتحادات، و كان لظهور هذه الأخيرة أثر على إدارة الموارد العاملة، فظهرت ممارسات و اتجاهات تهتم بالموظفين².

✓ **حركات إصلاح نظام الخدمة المدنية:** إن الخدمة المدنية هي الأنشطة و الوظائف التي يقوم بها الأفراد في الجهاز الإداري المدني مستعدين بذلك العاملين في الأجهزة و الوحدات العسكرية. و لقد جرت حركات إصلاح لنظام الخدمة المدنية الأمريكي في أواخر القرن التاسع عشر و القرن العشرين تحت مبدأ الفرص المتكافئة للموظفين³.

✓ **حركة الإدارة العلمية:** يطلق مصطلح حركة الإدارة العلمية على تلك الحركة التي حاولت تطبيق الأسلوب العلمي المنظم على أساليب و إجراءات الإدارة و قد حاول "فريدريك تايلور" أن يحدد المبادئ العلمية التالية⁴:

❖ تحديد مواصفات كل عمل .

❖ اختيار الشخص الأنسب للعمل، و تدريبه لكي يؤدي عمله بطريقة علمية.

¹ Andrew Sikula, John Willy, **Personnel Administration and Human Resource Management**, 1976, p 10 .

² حسن الحلبي، **الخدمة المدنية في العالم**، بيروت، منشورات عويدات، 1981، ص:ص 61، 60 .

³ O. Glenn Stahl, **Public Personnel Administration**, 6th Edition ; New York, Harper Row, Publishers, 1971, pp 16-17 .

⁴ Donald P. Crane. **Personnel, The Management of Human Resources**, Second Edition, Belmont California: Wordsworth Publishing Company, 1979, p 06.

❖ منح العامل حوافز مادية مناسبة.

❖ فصل الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية (الفنية). فقد أعطت الإدارة العلمية تصورا

معينا للعلاقة بين الموظف و بين الإدارة، ما أكدت على التخطيط و التصميم بدلا من

الحدس، ولا شك أن هذا ساعد على تمهين إدارة الموارد البشرية.

✓ حركة العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية الحديثة: بدأ تأشير حركة العلاقات

الإنسانية في العلوم السلوكية الحديثة التي تضمّن المورد البشري في الإدارة في العشرينات من القرن

العشرين، ووضح تأثيرها في الثلاثينات و الخمسينات فيه، و قد أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية و

الاجتماعية في أداء الموظفين و العمال، و أبرزت دور القيادة والتنظيمات غير الرسمية.

✓ تأثير فلسفة الرجاء الاجتماعي: ظهرت في الثلاثينات من القرن الواحد و العشرين وهي

تشريعات مختلفة نصت على وجوب تدخل الدولة لصالح الموظفين، و تحسين أحوالهم المادية والاجتماعية

النفسية، وتوّجت تلك التشريعات بصدور قوانين الفرص المتكافئة و لجميع فئات الناس و تدريب الفئات غير

المحظوظة¹.

ومن بين العوامل والحركات المعاصرة التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في العالم في مطلع

القرن الحادي والعشرين:

نشير إلى أن البيئة التي يعيش فيها مدير إدارة الموارد البشرية تتميز بالخصائص التالية:

● التعقيد.

● الديناميكية و التغيير.

● العدائية و الغموض.

● وجود قوى و حركات تأثير بالغة: تتمثل هذه الحركات في العولمة، الثورة التكنولوجية

والاقتصاد المعرفي و الثروة المعرفية و إدارة المعرفة و حركة المنظمة السياسية للتعلم و حركة إدارة الجودة

الشاملة:

¹ Leon C. Mégissons, **Personnel and Human Resources Administration**, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1977, pp56,61 .

1. العولمة "Globalization":

قد فرضت العولمة على مدير إدارة الموارد البشرية كفايات يطلق عليها اسم كفايات العولمة "Globalization competencies"¹ و تتمثل هذه الكفايات فيما يلي:

• كفاية إدارة التعقيد (Competency of Managing Complexity): وتعني

القدرة على التعلم لإيجاد توازنات بين المصالح المتضاربة و التناقضات التي تعج بها البيئة الخارجية للمنظمة.

• كفاية إدارة التنافس: وتعني القدرة على دراسة البيئة الخارجية و إجراء التعديل في الخطط

لمواجهة المنافسين .

• كفاية التخطيط الإستراتيجي: وتعني القدرة على تحديد اتجاه المنظمة في المستقبل.

• كفاية إدارة التغيير: تعني القدرة على فهم البيئة المتغيرة للمنظمة و القدرة على إحداث التغيير في

أساليب العمل و التكنولوجيا و التعلم المستمر و العمل كفريق في المنظمة.

2. الثورة التكنولوجية:

إن التطور التكنولوجي صاحبه تغير جذري في القوى العاملة كنتيجة لتطور حاجات و متطلبات المؤسسة مما يتطلب يد عاملة مؤهلة وذو خبرة وكفاءة متطورة لكي نستطيع السير و التطور لتطوير جو العمل و تحسينه². تميزت الثورة التكنولوجية الهائلة بالسمات التالية³:

✓ اختصار المدى الزمني. تعتمد الثورة الصناعية الجديدة في مجال الإلكترونيات على نتائج العقل

البشري و على حصيلة الخبرة و المعرفة التقنية .

✓ الاستثمار في التعليم و التربية و تنمية المهارات البشرية .

✓ استغلال الطاقات البديلة.

✓ التركيز على أهمية المعلومات .

¹ Stephen H. Hindemith, **A Managers Guide To Globalization- Sit Skills for Success in Changing World**, second Edition, Alexandria, Virginia : ASTD ; 1996, pp 23-44 .

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 41.

³B.Leslie Kelly, **"The Implications Of The Information Superhighway For Training and Human Resource Managers"** (a paper presented to IFTDO Conference, Cairo, 4-7/11/1996), pp 6-13.

Laurence Prusak (Ed), **Knowledge in Organizations**, Boston- Butter Worth- Heinemann, 1997, pp 9-13.

✓ حدوث الثورة الهائلة في تكنولوجيا الاتصالات.

3. الاقتصاد المعرفي و الثورة المعرفية¹ : Knowledge Economy and Knowledge Revolution

بدأت تتضح منذ الحرب العالمية الثانية في دول العالم الغنية معالم ما يعرف باسم اقتصاد المعرفة، إذ

أصبح قائما على المعرفة أكثر من الصناعة و من مؤشرات ما يلي :

✓ ازدياد اعتماد التقدم التكنولوجي على المعرفة العلمية بدلا من الخبرة الشخصية.

✓ ازدياد استخدام الحواسيب و الانترنت .

✓ النقص الهائل في كلفة و سرعة انتقال المعلومات .

✓ التزايد المطرد في أعداد العمال المؤهلين معرفيا .

✓ الإشباع الكبير في أعداد المؤسسات التي تعتمد اعتمادا رئيسيا على المعرفة.

4. حركة إدارة المعرفة (KM – Knowledge Management)² :

إدارة المعرفة هي محاولة معرفة القدرات و القابليات المنغرس في عقول الأفراد و الارتفاع بها لتكون

نوعا من الموجودات التنظيمية التي يمكن الوصول إليها و الاستفادة منها من قبل مجموعة من الأفراد التي تعتمد

المؤسسة على قراراتهم .

وتوسيعا لهذا المفهوم فإن إدارة المعرفة هي الالتزام من قبل المؤسسة بإيجاد و خلق معرفة جديدة ذات

علاقة بمهام المؤسسة و نشرها لهم من خلال المؤسسة و تجسيدها في سلع و خدمات و أنظمة، و لأن إدارة

الموارد البشرية مؤسسة أو منظمة فإنها تتعامل مع ما اصطلح عليه اسم المعرفة التنظيمية.

5. حركة المنظمة السياسية للتعلم :

إن المؤسسة السياسية للتعلم المستمر مؤسسة تفتح آفاقا و أسواقا و فرصا جيدة لكي تتعلم من تجاربها

و تعاملها مع الزبائن و الموردين و المنافسين، و من ثم فإنها تحرص على اختيار و تدريب العاملين فيها و إطلاق

طاقاتهم الكامنة و القائمة أي تمكنهم من التأثير الإيجابي على حياة المنظمة .

² Tomas Housel and Arthur H. Bell, **Measuring and Managing Knowledge** (Boston :MC Graw-Hill, Irwin, 2001, p 12.

6. حركة إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management (TQM)«:

إن إدارة الجودة الشاملة جهد تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على مواهب و قدرات العاملين و المديرين على حد سواء لتحقيق الجودة المحسنة و الإنتاجية العالية باستخدام فرق العمل و أدوات إحصائية مختلفة لقياس جوانب الجودة و العمليات الإدارية¹.

3.1.1.I مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية ممثلة للعاملين بالمنظمة من مختلف الفئات و المنتجات و التخصصات، فهي الدعامة الأساسية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، و تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل و العطاء².

عند تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية أن نعرّف و نوضح معنى مصطلح المورد البشري Human Resource، ذلك لأن هذا المورد يمثل أساس عمل و اهتمام هذه الإدارة، لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري، و من ثم تنتقل إلى تعريف هذه الإدارة .

1.3.1.I الموارد البشرية :

"هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين، و الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تشمل جميع السكان الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي بدلا من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين"³.

يعرف سيمون و تزيانص Simon & H.Tezenas الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأفراد داخل المؤسسة الذين يملكون المهارات المكتسبة و الوسائل اللازمة، و ليس مجرد عامل من عوامل الإنتاجية أو قيد من القيود بل في حقيقة الأمر هو السبب الرئيسي في وجود المؤسسة و ليس فقط وسيلة من وسائل تسييرها"⁴.

وتعرف الموارد البشرية على أنها "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات و تقسم هذه الموارد إلى خمسة أقسام: الموارد الاحترافية، الموارد

¹ Jean Kremer Bennett and Michael J. O'Brien, « **The Building Blocks of the Learning Organizations** », Training, vol. 319 N° 06, June 1994, pp 41-49.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، ط 01، 2008، ص 39.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 01، 2005، ص 11.

⁴ Pierre. Toronne, **Modèles de Gestion Prévisionnelle de Ressources Humaines**, Edition Vuibert, 1986, p 03.

القيادية، الموارد الإشرافية، الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية".¹

2.3.1.I. تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:

- "تلك الإدارة المسؤولة على زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة و المجتمع"²

- يعرف "باري كشواي" إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من الإستراتيجيات و العمليات والأنشطة التي يتم تطبيقها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة و الأفراد الذين يعملون بها"³.

- ويعرف كل من إمري و غونين Emery & Gonin وظيفة الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأنشطة والمهام الضرورية لمعالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة وتنقسم هذه المهام إلى مهام إدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومهام فنية أو تنفيذية تتعلق بالموارد البشرية"⁴.

و مما سبق يمكن أن نضع تعريفا عاما لمفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة من الإجراءات والعمليات و الأنشطة الإدارية المنظمة و الهادفة التي تهتم بالإنسان كمورد يجب استثماره بما يحقق أهداف وحاجيات الأفراد و إشباع رغباتهم من جهة و من جهة ثانية، للوصول في النهاية إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة و الأفراد في آن واحد".

2.I. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية :

1.2.I. أهمية إدارة الموارد البشرية :

قامت إدارة الموارد البشرية تبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تتقيد منهما المنظمة فبدلا من النظر إلى أن أهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أحدهما نقيضين، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلاهما

¹ سعيدان رشيد، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشار، مذكرة ماجستير، تلمسان، 2011، ص 03.

² Schuler, R.S, « **Managing Human Ressources** » 5th Ed. West Publishing Company, N.Y, Chapter 1, 1995, p06.

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط 02، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص 12.

⁴ François Gonin, Yves Emery, **Dynamisez les Ressources Humaines**, 1ère Edition, Lausanne, 1999, p 16.

يكملان بعض و على ما تقدم تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي¹ :

- ✚ إن تنظيم الأفراد هو بحد ذاته استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته.
- ✚ إن سياسات و استراتيجيات الموارد البشرية لا بد أن تعمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية و الاجتماعية باعتبارهم عملاء داخليين.
- ✚ إن برامج و سياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفَّذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
- ✚ إن التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان أجبر المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل الجيد مع العنصر البشري.
- ✚ نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الموظف في إشباع حاجات و رغبات العملاء و تحقيق أهداف المنظمة أصبح ينظر إليه كعميل داخلي، و حتى تشبع المنظمة العميل الخارجي لا بد أن تشبع حاجات العميل الداخلي (الموظف) من خلال سياسات إدارة موارد بشرية عادلة و فعالة للتوظيف والتدريب و تقييم الأداء و التحفيز .

I.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

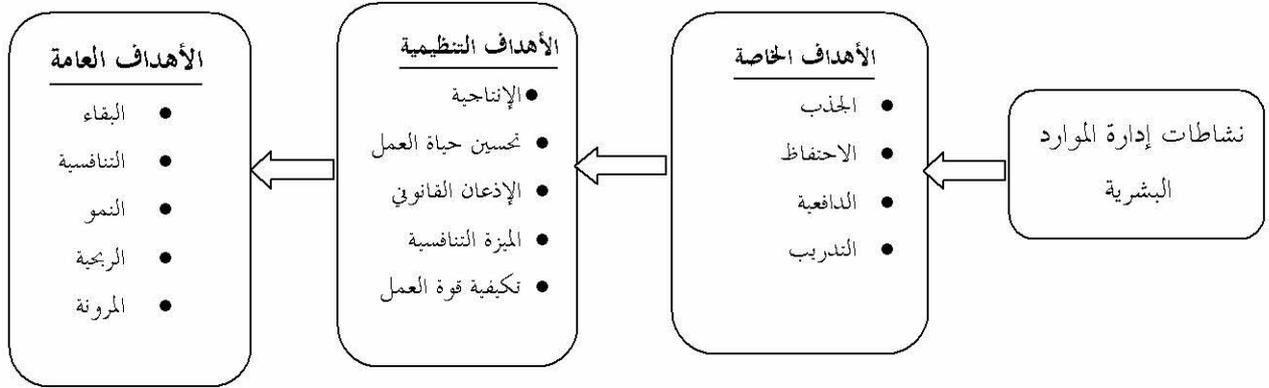
إن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- حسب محمد الصيرفي فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي²:

- ✚ تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- ✚ السعي نحو تحقيق الانسجام و الترابط بين جموع العاملين بالمنظمة و ذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية و الخدمات الصحية و الاجتماعية.
- ✚ تحقيق الانسجام و الترابط و التكامل بين سياسات الأفراد.
- ✚ الارتفاع بالإنتاجية من خلال تشجيعهم على العمل و الإنتاج.
- ✚ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل من أجل الإنتاج و العمل بأحسن الطرق و أقل التكاليف.

¹ عبد العزيز علي حسن، إدارة التمييز للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، مصر، ط 2009، ص 01، ص 22، 23 .
² محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 94.

- حسب عادل حرحوش صالح فإنها تتمثل في تحقيق انتماء و ولاء الأفراد للمنظمة¹.
 - حسب باري كشواي فإنها تمثلت في توفير قناة اتصال بين القوة العاملة و بين إدارات المؤسسة².
 - حسب كامل بربر حماية العمال و الدفاع عن حقوقهم و الرفع من المستوى الثقافي و زيادة فرص التعلم و التكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا على تحقيق رغباتهم و أهداف المؤسسة معا³.
- كما تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين و الاختيار منهم و دفعهم للعمل للوصول إلى أهداف أعم و أشمل نحصنها في الشكل التالي:



شكل رقم (1.1): نشاطات و أهداف الموارد البشرية

Source : Schuler, R S « **Managing Human Resource** », 5th Ed ,1995, p 09.

I.3. إدارة الموارد البشرية في المنظمة :

I.3.1. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة :

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا إستراتيجيا و أخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي و صار لها ارتباط و طيد بكل الوظائف الموجودة على مستوى المنظمات و المؤسسات مما يفسر الأهمية والحاجة القصوى إلى ضرورة وجود علاقات إلكترونية تربط فيما بينها، بما يسهل وصول المعلومات في أقصر الآجال و بالتالي تحقيق نجاعة في التسيير الإداري و هذا ما سنتطرق إليه في الفصول الموالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إلكترونيا بأكثر توضيح من خلال الاستخدام الأوفر لتكنولوجيات الإعلام والاتصال داخل الإدارة.

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، ط 2، 2006، ص 18-19 .
² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 13.
³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط 2، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص 13.

واستخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال لن يغير من الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بل قد يزيدها قوة ودعما ومع ذلك قد يختلف الموقع التنظيمي من منظمة لأخرى لعدة عوامل من أهمها:

❖ نمط إدارة المنظمة و مدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.

❖ عدد العاملين في المنظمة .

❖ الهيكل العام للمنظمة التي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية¹

تتمتع إدارة الموارد البشرية بالقيام بجميع الأدوار الإستراتيجية ذات الطبيعة التنفيذية وترتبط مباشرة بالإدارة العليا للمنظمة من خلال تسميات مختلفة، أحيانا تكون من خلال نائب المدير العام أو الرئيس للموارد البشرية أو المدير العام مباشرة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية، ونادرا ما ترتبط برئيس مجلس الإدارة، وارتباطها المباشر يخصص نوعا من المسؤولية والارتباط لبعض الأقسام بالمدير العام أو نائبه لما لهذه الأقسام من أهمية قصوى تدرج ضمن صلاحيات الإدارة العليا وتحت إشرافها، ومن الأقسام²:

أ. قسم التوظيف The Employment Departement:

ومن مهام هذا القسم الاستيضاح من الأقسام عن حاجتها لملء الشواغر من الموظفين، والتنسيق مع الإدارة العليا والإعلان عن الشواغر والوظائف، واستقبال طلبات التوظيف، وترشيح الموظفين، وممارسات إجراءات التوظيف الرسمية .

ب. قسم العلاقات The Relations Departement:

يقوم قسم العلاقات في المنظمة بمهام ومسؤوليات كبيرة، وبالقدر الذي يتم فيه تطوير هذا القسم بقدر ما يمكن للمنظمة من توسيع مدارات عملها وعلاقاتها التجارية وتستعمل قسم العلاقات، النشاطات المنظمين والعمالي.

النشاط الأول: هو علاقة المنظمة بغيرها من المنظمات و الجهات ذات العلاقة والاتحادات النقابية والعمالية و يتولى القسم توثيق وتطوير هذه العلاقات وفق المصالح المتبادلة ومتابعة النزاعات والشكاوي ضمن دوائر الاختصاص المعنية.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 01، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص، ص 17، 16 .
² بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ط 01، ص 19 .

النشاط الثاني: يتولى قسم العلاقات إجراء الدراسات و المسموحات داخل الشبكة العمالية في المنظمة و إعداد التحليلات عن المشاكل التي تطرأ ومستوى الرضا القائم فيما بين المنظمة والعاملين، وإطلاع الإدارة العليا عليه مع التوصيات المراد منها إيجاد الحلول الناجحة التي تحافظ على ديمومة العمل وآلية الإنتاج وفتح قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي، وذلك بتأمين العمل الذي يخدم الطرفين، ويقر قسم العلاقات الوجه الآخر الذي يعكس صورة المنظمة ودورها التمثيلي في الجوانب الاجتماعية والبيئية.

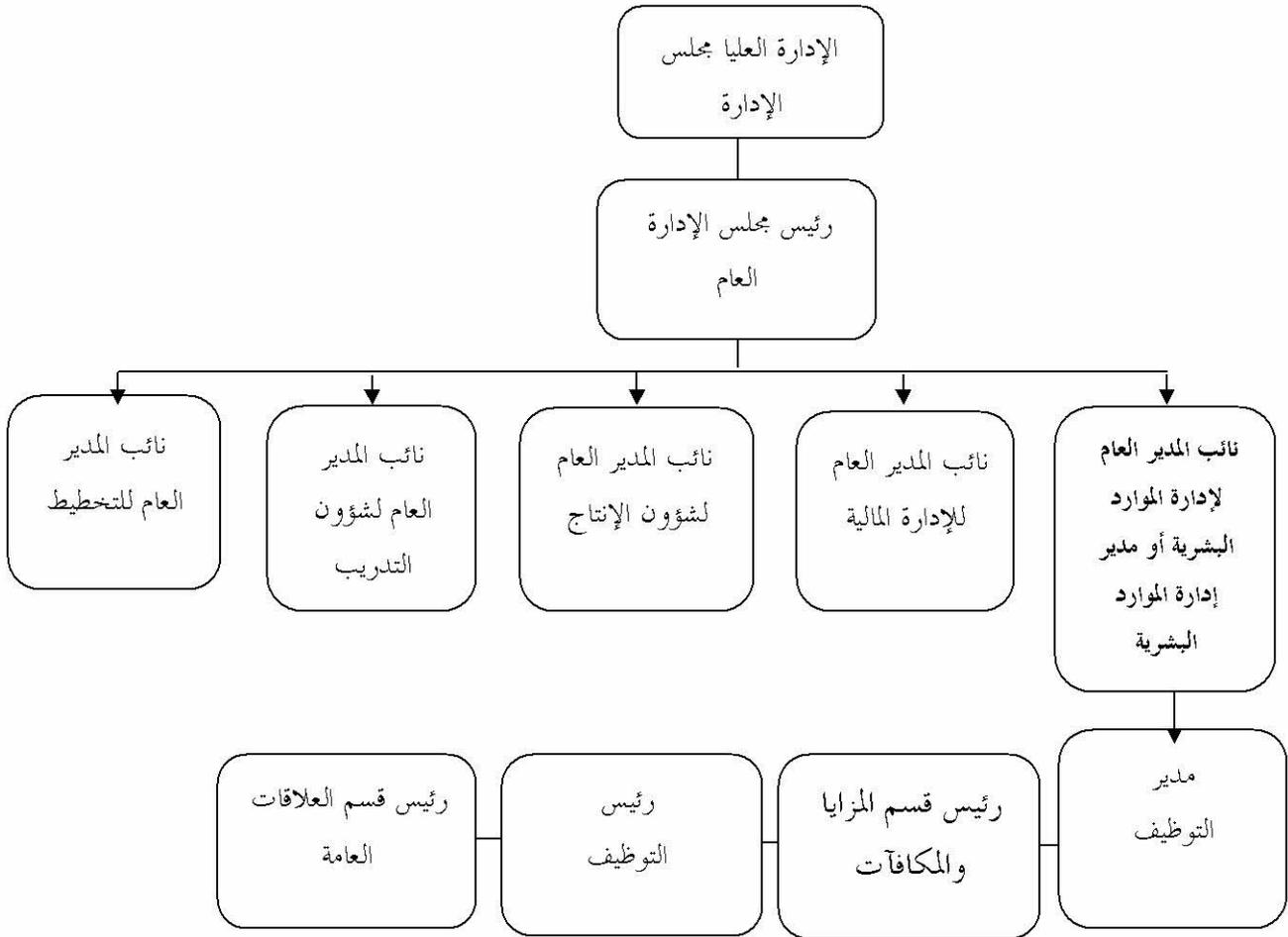
ج. قسم التدريب والتطوير The Training and development Department :

يتولى هذا القسم مسؤولية تطوير مهارات العاملين، ويتميز بأنه المسؤول عن التغيير الداخلي كونها الوكالة المتخصصة بالتطوير وارتباطه المباشر مع الإدارة العليا يمنحه هذه الصفة ويعطيه مزيداً من الصلاحيات التي تنعكس إيجاباً على المنظمة والعاملين.

د. قسم المزايا و المكافآت The Compensation and Benefits Département :

يتمثل عمل هذا القسم في تحديد الأجور ومكافآت ومزايا العاملين في المنظمة ويعتمد ذلك على نتائج التقييم والدراسات وفق عدالة ومنطق وطبيعة الإنتاج والأداء العمالي، وارتباطه المباشر بالإدارة العليا يحقق امتيازات عمالية فزيادة في الإنتاج وظهور التنافسية في العمل ويعود بالمنفعة والرضا على العاملين .
و الشكل التالي يوضح موقع إدارة الموارد البشرية والأقسام المرتبطة مباشرة بالإدارة العليا¹

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، ص 20، 21.



شكل رقم (1.2): موقع إدارة الموارد البشرية و الأقسام المرتبطة مباشرة بالإدارة العليا

المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 01، دار الراية، 2008، ص 21.

هذه الوظائف سوف تعرف تغيرا في مجال عملها نتيجة لاستخدامها لوسائل التكنولوجيا الحديثة مما لم

يغير في أهدافها بل في طريقة إدارتها و هذا أيضا ما سنوضحه في الفصول الموالية.

2.3.I نماذج إدارة الموارد البشرية

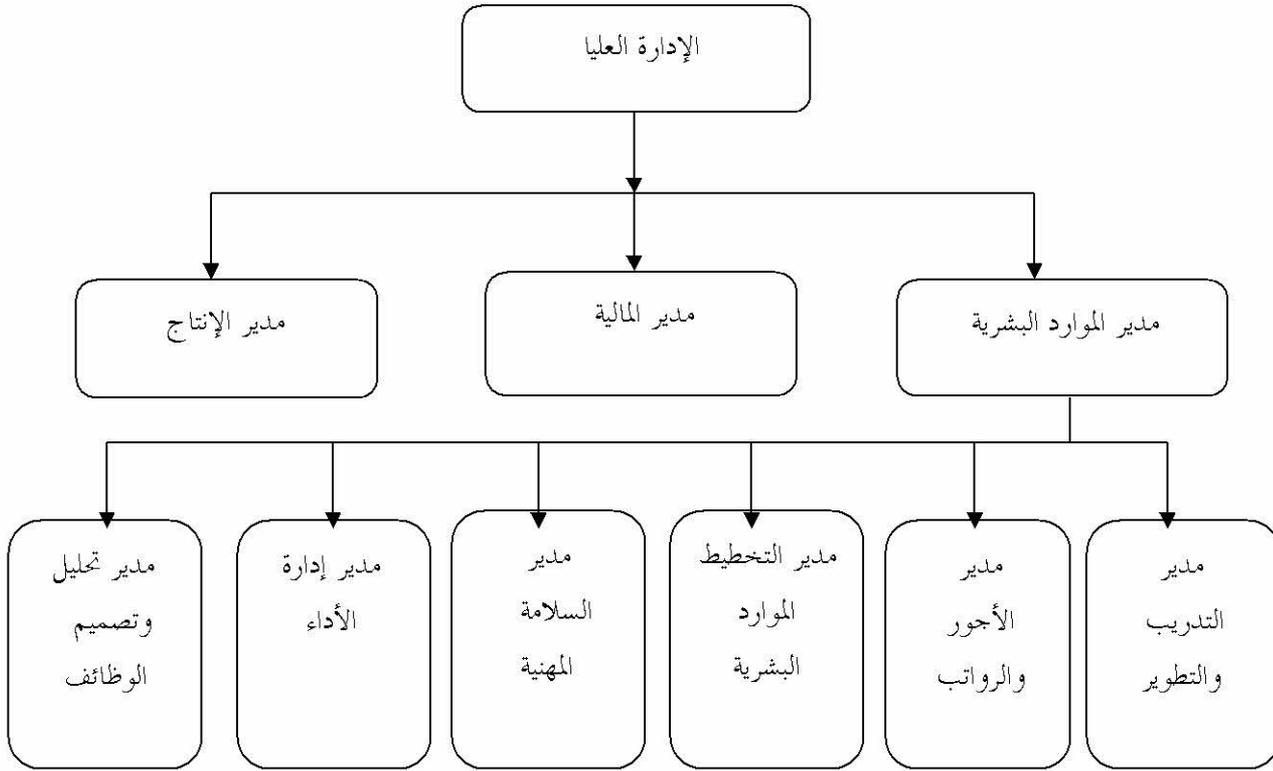
تختلف النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل المنظمات في إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وقد

تأخذ شكلا من الشكلين التاليين: إما شكل التنظيم المركزي أو شكل التنظيم اللامركزي.

التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية¹ :

من الممكن وجود إدارة متنقلة تعنى بشؤون العاملين في المنظمة، و يتفرع منها إدارات فرعية متخصصة

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (1.3): نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 206، ط02، ص 39 .

تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة بالتوافق

مع إستراتيجيات المنظمة، وهذا الترابط الهيكلية يسمى بالترابط المتكامل² Integrated Linkage

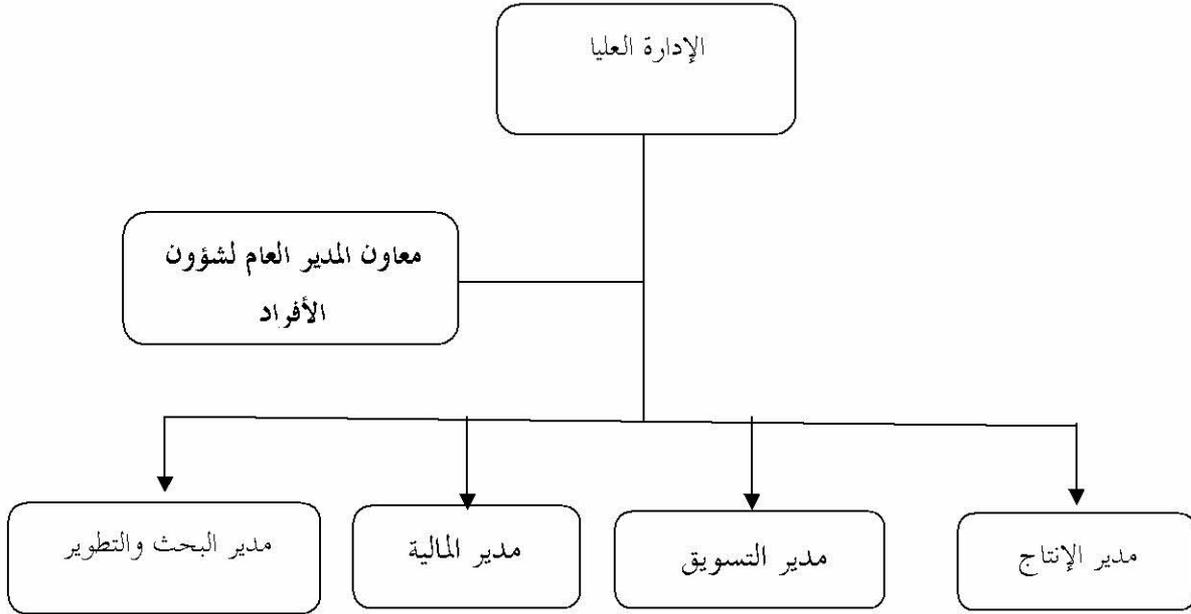
التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية³ :

تعتمده المنظمة المعاصرة (الكبيرة منها و الصغيرة)، حيث يتم إناطة مهام و نشاطات هذه الإدارة

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 38 .
² Noe, Raymond A Hollenbeck. John R . Gerhart. Barry and Write Patric, ; M.Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage. Irwin, 1994, p 52.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 40 .

و إلى جميع الإدارات في المنظمة و الشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (1.4): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

وأخيرا من الممكن القول بأن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل التي تحدّد فيما إذا كانت هذه الإدارة تعتمد التنظيم الآلي أو العضوي¹

التنظيم الآلي من التنظيم المركزي : من خصائصه ما يلي:

1. المركزية في القرارات.

2. الرسمية أي الاعتماد على القواعد و الضوابط .

3. المعيارية أي وجود معايير و إجراءات عمل محددة مسبقا .

4. الاستقرار البيئي و عدم المرونة .

على عكس ذلك يكون التنظيم العضوي متضمنا للخصائص التالية :

1. اللامركزية في اتخاذ القرارات .

¹ Miles, R E and Snow, C. C Designing, **Strategies Human Resources Systems**, Organizational Dynamics, 13 ,1984, pp 36-52 .

2. اللارسمية (وفق الظروف و المتغيرات البيئية) .
3. التنوع و التعدد في المعايير المستخدمة.
4. المرونة و التغير .

خلاصة الفصل

أصبح المورد البشري، كما سبق و أن أشرنا إليه، من الأولويات الأساسية للمسيرين و يعد الأداة الفعالة للأداء المتميز ، و على هذا فإن الإدارة أصبحت تولي الأهمية للإبداع والمرونة و البحث في الوسائل التي تمكن من إثارة الدافع إلى العمل، و وفقا لمفاهيم الإدارة الحديثة أصبح المورد البشري عاملا استراتيجيا على المدى البعيد و يعد كـرأس مال حقيقي و يشكل العامل الملائم للاستثمار .

فما يمكن أن نستنتجه من هذه الأقوال أن العنصر البشري هو العمود الفقري في كل عملية إنتاجية أو خدمتية ، على اعتبار أن كل العناصر الأخرى المكونة للعملية الإنتاجية وخاصة المادية منها لن تكون لها أية أهمية داخل المنظمة دون أن تكون للموارد البشرية كفاءة عالية. إذن هناك علاقة تبادلية بين العناصر المادية وكفاءة الموارد البشرية، فبدون موارد بشرية مدربة ومؤهلة لن تكون هناك مردودية وإنتاجية جيدة للمنظمة . وأصبحت إدارة الموارد البشرية بذلك من أهم الوظائف الإدارية للمؤسسة ومحددا لنجاحها، وتبع هذه الأهمية من تزايد أهمية ودور المورد البشري باعتباره أصلا من أصول المنظمة واستثمارا و شريكا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

كما سبق و ذكرنا أن تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية جاء نتيجة لقوانين حكومية خاصة بالحفاظ على الموارد البشرية و نتيجة لقوانين خاصة بالنقابات والاتحادات العمالية نظرا لأهمية الدور البشري، كما أن تطورها يعود إلى التطور العالمي الهائل و كبر حجم العمالة و ما قامت بإفرازه العولمة بين المنظمات؛ إذ يعتبر المورد البشري السبب الرئيسي في وجود المؤسسة و ليس فقط وسيلة من وسائل التسيير، و بهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة معتمدة على نموذجين تنظيميين (مركزي و لامركزي) يخلفان من منظمة لأخرى، و صار لها ارتباط وثيق بكل الوظائف في المنظمة مما يجبرها على اعتماد تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لتحقيق نجاعة التسيير الإداري، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

تكنولوجيا الإعلام والاتصال وواقعها في الجزائر

- II. تكنولوجيا الإعلام والاتصال وواقعها في الجزائر
- II.1. مفاهيم أولوية حول التكنولوجيا الإعلام والاتصال
 - II.1.1. مفاهيم عامة حول التكنولوجيا
 - II.1.2. الإعلام والمعلومات
 - II.2. تكنولوجيا الإعلام والاتصال
 - II.2.1. تكنولوجيا الاتصال
 - II.2.2. تكنولوجيا المعلومات
 - II.3.2. تكنولوجيا الإعلام والاتصال
- II.3. واقع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجزائر
 - II.1.3. قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر
 - II.2.3. البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر
 - II.3.3. تحرير قطاع الاتصالات ونشاطات الانترنت

II. تكنولوجيا الإعلام والاتصال وواقعها في الجزائر:

تمهيد :

تمثل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الوقت الحاضر جزءا لا يتجزأ من الحياة اليومية، و ذلك بعد أن مرت بالعديد من التطورات خلال السنوات السابقة.

لذا فقد اهتمت العديد من المشروعات في مجالات مختلفة على مستوى العالم تطبيق تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بأعمالها و ذلك رغبة منها في زيادة كفاءة و فاعلية العمل و كذلك ملاحقة الأحداث التكنولوجية الجارية في العالم والحصول على نصيب مناسب في السوق العالمي عن طريق تحقيق مركز تنافسي متقدم يضمن البقاء.

لقد أصبح استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال بكافة أشكالها أولويات معظم دول العالم، و ذلك لأسباب عديدة منها النمو المطرد للمعرفة في المعلومات، و زيادة التأثير للتكنولوجيا و نتائجها على المجتمعات و نمط الحياة في وقتنا الحاضر و في مستقبلنا والتوجه العالمي نحو العولمة و ما سترتب عليها من تغيرات على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.

فمن الناحية الاقتصادية تلعب تكنولوجيا الإعلام والاتصال دورا هاما في نظم الإنتاج، خاصة في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، ليس مجرد الإعلان عن السلع فحسب بل لتغيير سلوكيات المستهلك و احتياجاته كما تنتج أفقا واسعة للتصدير والاستفادة من كوادرات العمل والخبرة في الدول الأخرى.

ومن الناحية الاجتماعية والثقافية تساعد على وضع نظم تعليمية جديدة في ضوء احتياجات الحياة المعاصرة و تيسر سبل الوصول إلى الثروة المعرفية المتاحة للجميع، وتشجع على الاستفادة من القدرات والطاقات الكامنة، وهذا يتطلب وضع برامج تدريبية جديدة متطورة وتشجع التبادل بين الجامعات واعتماد التمويل اللازم من قبل الحكومات والمنظمات المعنية.

أما من الناحية السياسية تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال بما توفره من معلومات بزيادة وعي المواطن و بتغيير الأنماط السلوكية الجماعية في المجتمع، كما تساعد السياسي على التكيف مع ما يستجد من ظروف، فالرأي العام يمكن التعامل معه بدرجة كبيرة من الوعي إذا توافرت المعلومات الدقيقة عن الأحداث التي يمر بها المجتمع.

في هذا الفصل سنحاول تقديم مفاهيم أساسية عن التكنولوجيا، الإعلام والمعلومات، الاتصال، بالإضافة إلى التطرق إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بصفة عامة من مفاهيم، خصائص و مؤشرات توجه نحوها، و لإعطاء البحث قيمة ارتأينا أن نتطرق إلى واقع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجزائر .

1.II. مفاهيم أولوية حول التكنولوجيا الإعلام والاتصال :

تتتابع الأحداث التي يعيشها الإنسان المعاصر بتتابع التغيرات أو الثورات العلمية و التكنولوجية التي يشهدها المجتمع الإنساني و ظهرت مفاهيم و اتجاهات جديدة داخل إطار سياسات و أطر نظرية منها ما تبلورت ملامحه و منها لازالت معالمة لم تتضح بعد.

1.1.II. مفاهيم عامة حول التكنولوجيا :

تعد كلمة التكنولوجيا (Technology) من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل، إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية (Technique) في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما، ويرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) تعني التشغيل الصناعي وباللغوي (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تتكون في كلمة واحدة هي علوم التشغيل الصناعي¹.

- ويعرف المعجم (Webster) التكنولوجيا بأنها "اللغة التقنية، والعلوم التطبيقية والطريقة الفنية لتحقيق عرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم، أما التقنية كما يورد هذا المعجم ذاته بأنها أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لإنجاز غرض منشود"².

تمتاز التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية، فالتكنولوجيا عبارة عن معرفة الكيف والوسيلة (Know How) بينما يمثل العلم معرفة الأسباب (Know why) إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة، وتحوّلها التكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات، ويعدّ العلم مصدر للمعرفة الأساسية ومرتكز أساسي للتكنولوجيا.

¹ William and Helen Heming way Beton, **Encyclopedia Britannic**, U.S.A, 1975, Vol, 18, p 21 .

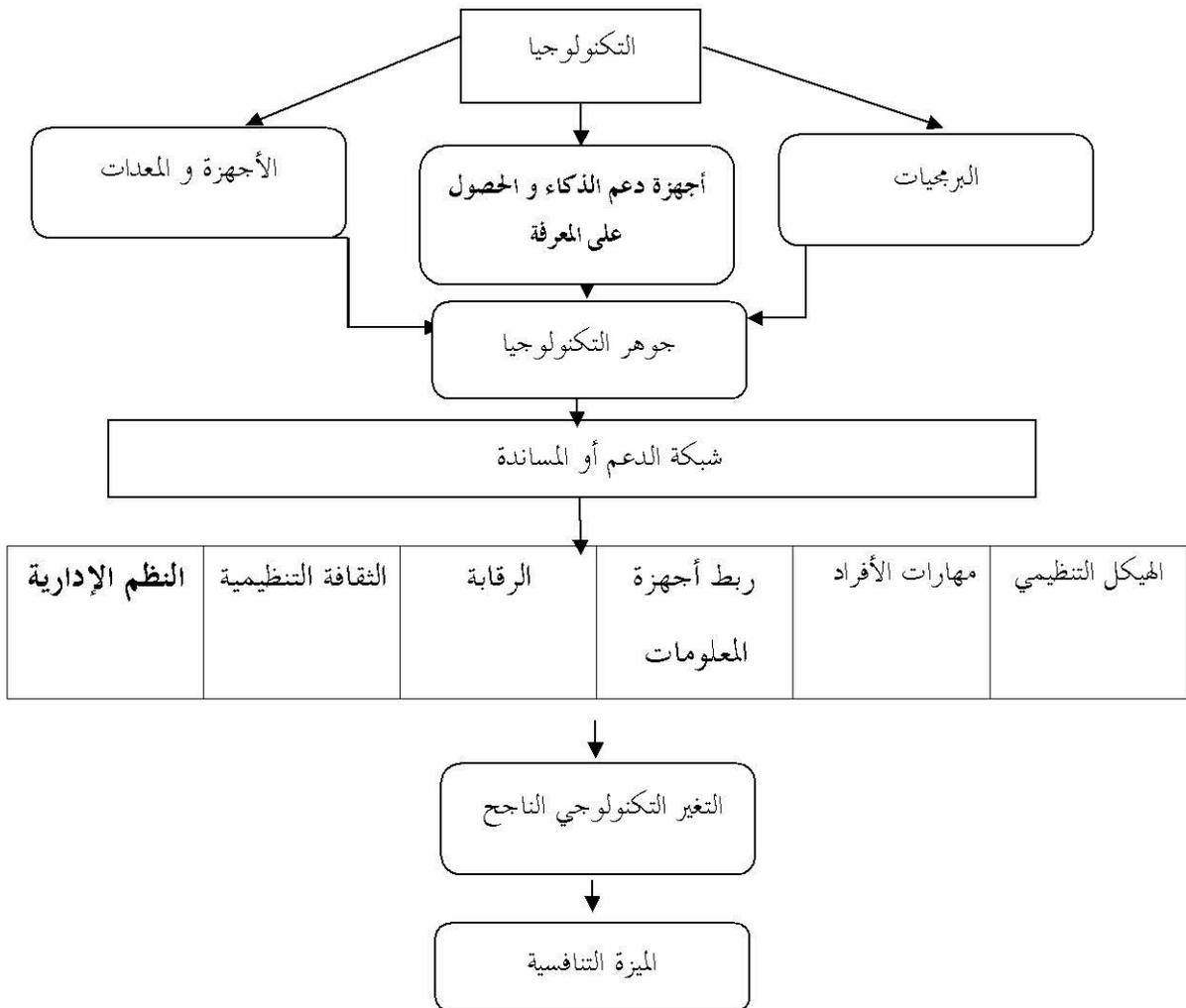
² **Webster Illustrated Contemporary Dictionary Encyclopedic**, Edition Ferguson Publishing, VO.U.S.A, 1982, p755.

- وتعني أيضا التقنية بأسلوب إنتاج سلعة معينة أو أداء نشاط محدد وتعرف أيضا بأنها "التركيبة المناسبة من مخرجات أو منتجات التكنولوجيا لتحقيق أهداف إنتاجية محددة أو المعرفة المتجسدة في الواقع المادي لتحقيق غايات معينة، أما التكنولوجيا فتعني بتطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتجات معينة"¹.
- وعرفت أيضا من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها "الفن و العلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علما لأنها تركز على الأساليب و البحوث و الأمور العلمية،و تعتبر فنا لأن الخبرات و المهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا حاجات المنظمة و المجتمع"².
- ومنه نستنتج أن التكنولوجيا هي مختلف العمليات والتقنيات و المكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات(مواد، معلومات)إلى مخرجات (منتجات و خدمات).
- أو هي الأسلوب المنهجي المنتظم الذي نتبعه عند استخدام المعارف المختلفة بعد ترتيبها وتنظيمها وفق تقنيات خاصة بهدف الوصول إلى الحلول المناسبة لبعض المهام.

¹ درة عبد الباري، تقنيات حديثة، بدون طبعة، دار الجيل للنشر و التوزيع، بيروت، 1985، ص 13.

² Hedge & Antony, **Organization the Theory Massachusetts**, Allyn&Bacan, 1989, p 26 .

سوف نبين التكنولوجيا وما تحمله من مكونات في الشكل الآتي:



شكل رقم(2.1): التكنولوجيا و مكوناتها.

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 17. من خلال التطرق لمفهوم التكنولوجيا وعرض مكوناتها يمكن القول بأن التكنولوجيا تمثل مختلف التقنيات، الأجهزة، و الوسائل و المعدات التي تمكن المؤسسة من أداء نشاطها و خلق منتجات أو أداء خدمات تتوافق ومواصفات الطلب الحالية .

2.1.II. الإعلام والمعلومات :

يدرك الممارسون للإدارة -في مختلف أوجه النشاط الإنساني-مدى أهمية أن يكون تحت يد المدير ما يحتاج إليه من بيانات ونماذج ومعلومات عن مختلف الأنشطة التي يقوم بإدارتها، وحتى أن ممارسته للعملية

الإدارية بمكوناتها التقليدية المعروفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) أصبح من الصعوبة والتعقيد لدرجة أنه بدون هذه الوسائل لا يمكن للمدير الوصول إلى النجاح المنشود.

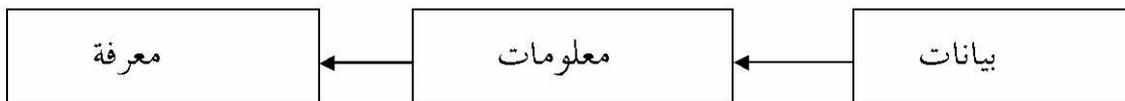
1.2.1.II. المعلومات :

على الرغم من استخدام مفهوم المعلومة بشكل واسع و في مختلف الأنشطة و المجالات، إلا أن هناك صعوبة في وضع تعريف لهذا المصطلح، المعلومات هي : "المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدويا أو إلكترونيا أو بالحالتين ويكون لها بيان محدد، ومستوى عال من الموثوقية"¹.

- كما تعرف على أنها : "عبارة عن بيانات تتم معالجتها من أجل الوصول إلى مدى معين من خلال اتخاذ القرار المناسب، والمعلومة هي مختلف الحقائق و المعارف التي يتناقلها الأفراد فيما بينهم عن طريق وسائل مختلفة وهي مجموعة البيانات المنظمة، والأفكار المتكاملة والمتناسقة التي تمكن الأفراد من الاستفادة منها"².

- يعرف ألان كنت (A-Kent) المعلومات على أنها: "مختلف المعارف المسجلة والموجودة بين أيدي المسؤول والتي تساعد على إيجاد القرارات المناسبة، ويمكن أن تتوفر هذه المعارف في مصادر متنوعة كالتقارير والمقالات، الإعلانات، ... إلخ"³.

- يجب الإشارة أن هناك اختلاف وعلاقة بين المصطلحات التالية: البيانات، المعلومات، المعارف، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (2.2): العلاقة بين البيانات، المعلومات و المعرفة .

المصدر: ربحي عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 21 .

من خلال التطرق لمختلف تعاريف المعلومة يمكن القول أن : المعلومة عبارة عن مختلف البيانات التي تمت معالجتها بالشكل الذي يجعلها مرتبة ومنظمة ومخزنة بطريقة تسمح للمؤسسة الرجوع إليها بسهولة وذلك

1 موله عبد الله، التنافسية والدولة، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة بسكرة، أكتوبر، 2002، ص 05 .

2 ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2004، ص 20 .

3 أبو بكر محمد الهوش، دراسات في نظم و شبكات المعلومات، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 18 .

لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والمعلومة مادة أولية مهمة وجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول عليها واستغلالها بالطريقة ملائمة .

كما أن المعلومات لا تصبح ذات فعالية ما لم ترتبط بنظام كامل للاتصالات وهذا لا يأتي إلا في منظمة لها نظمها وأنشطتها المختلفة.

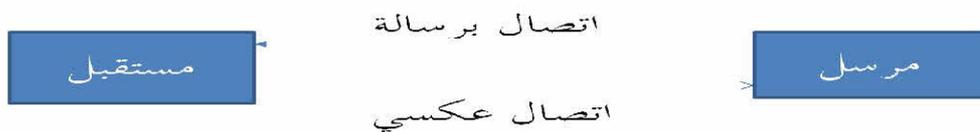
والمعلومات عادة ما تسبق الاتصالات ويلزم لاستيعابها وقبولها وإعدادها طريقة صحيحة حتى تكون واضحة ومفهومة لمن يستقبلها، كذلك قد تكون المادة الأساسية في إتمام الاتصالات¹

وتتبع أهمية المعلومات للإدارة، حيث نجد أنها تدخل في كافة نواحي النشاط والأعمال التي تمارسها، وبخاصة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف، وتقييم الانجازات الفعلية التي يمكن لمنشأة الأعمال أن تحققها²

II.2.1.2. الإعلام :

اختلف المفكرون في وضع تعريف شامل لمفهوم الإعلام، كما اختلفت الدول حسب أنظمة حكم القائمة بها، في فهم الإعلام وتفسيره طبقا لفلسفة المجتمع ونظريته لمختلف الشؤون الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إن كلمة إعلام تعني أساسا "الأخبار ونقل المعلومات وهنا يتضح أنه يوجد رسالة إعلامية (أخبار، معلومات، أفكار، آراء) من المرسل إلى المستقبل"³، كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (2.3): مكونات عملية الاتصال

المصدر: أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات-المعلومات-القرارات، مرجع سبق ذكره، ص 16.

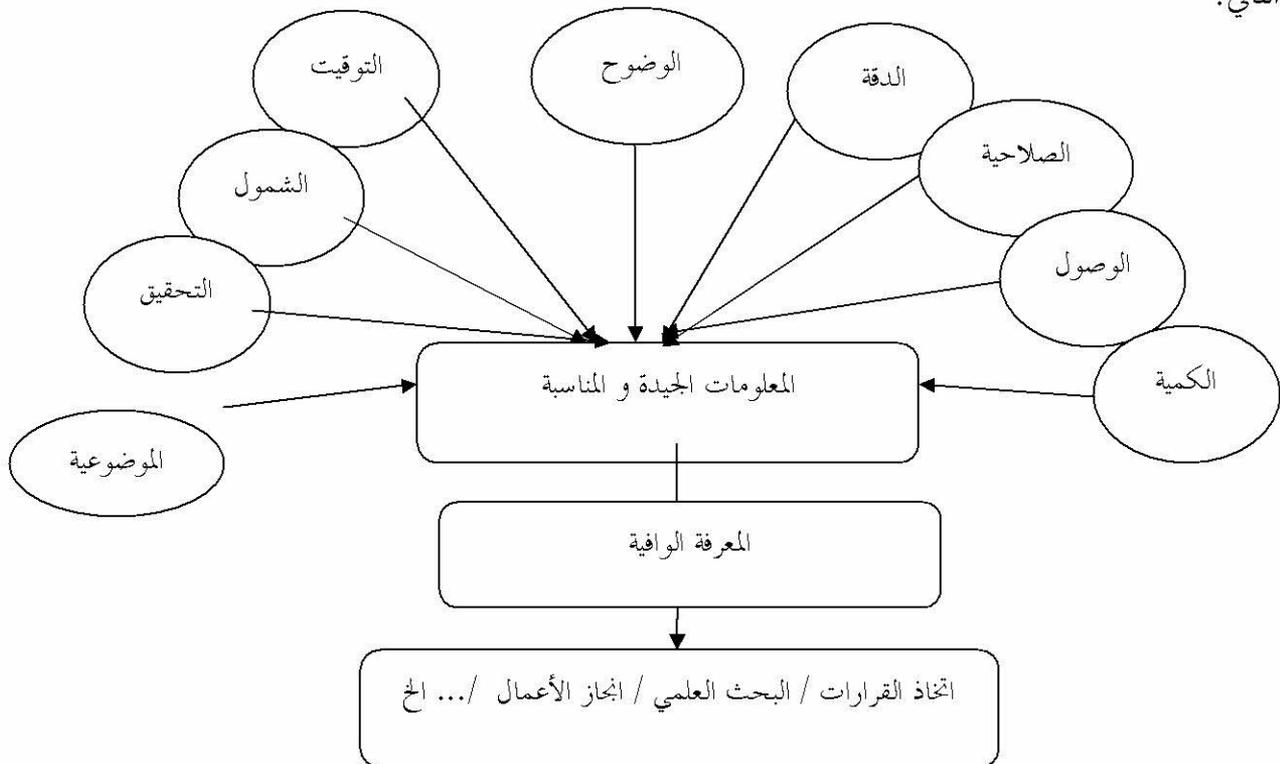
¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات-المعلومات-القرارات، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 14.

² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 206.

³ حسين عبد الجبار، اتجاهات الإعلام الحديث و المعاصر، ط 1، دار أسامة، الأردن، 2009، ص 09 .

فالإعلام يزود و يجبر الآخرين بالمعلومات الصحيحة، و هو يركز على الاتصال كونه ينقل الخبر من مركز معين و يوزعه على عدة نقاط بغية تعبئة الجماهير أو إثارة النقاش حول قضايا هامة¹. وعموما يمكن القول أن الإعلام يعني: "تزويد الناس بالأخبار الصحيحة و الحقائق الثابتة والمعلومات السليمة التي تساعد على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات"². إن الغاية من الإعلام هي الإقناع عن طريق المعلومات و الحقائق والأرقام والإحصائيات. و يجب أن تتصف المعلومات بعدة مواصفات حتى تكون صالحة للاستعمال و جيدة تشملها في الشكل

التالي:



شكل رقم (2.4): تصور لصفات المعلومات الجيدة و تأثيرات

المصدر: د. عامر إبراهيم القنديلجي و آخر، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، مرجع سبق ذكره، ص 47.

¹ عامر رشيد مبيض، موسوعة الثقافة السياسية الاجتماعية الاقتصادية و العسكرية، مصطلحات و مفاهيم، ط 1، دار المعارف للنشر و الطباعة و التوزيع حمص، 2000، ص 104 .
² حازم الحمداني، الإعلام الحربي و العسكري، الأردن، دار أسامة، ط 2010، ص 01، ص 14 .

II.1.3. الاتصال :

II.1.3.1. مفهوم الاتصال :

سنشير بإيجاز إلى مجمل ما نوه به التراث الأكاديمي حول تعريف علم الاتصال كتخصص أكاديمي. إن موضوع علم الاتصال حسب (Dénéga Michel & Geaton Trenblay) هو "دراسة إنتاج، نقل واستقبال الإشارات، وعلاقة هذه الأخيرة بنظام رمزي وتأثيراتها على السلوكيات، المعتقدات، قيم الأفراد والجماعات، وكذا طرق تنظيمهم الجماعي"¹.

أما حسب تعريف الدكتورة منال طلعت محمود فإن الاتصال بالمفهوم العام للعلم هو "انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضا والاتصال هو نشاط إنساني حيوي و أن الحاجة إليه في ازدياد مستمر"².

ويقصد بالاتصال في الإدارة "عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف و كما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري"³.

والجدير بالذكر أن هناك تداخل بين مفهوم الاتصال ومفهوم الإعلام Media فالأخير يعد مفهوما شاملا- كونه يشمل جانبا من الاتصال و جانبا من المعلومات و الأخبار Information⁴. وذلك دون أن نغفل عن المحددات الذاتية والموضوعية التي قد تكون لها انعكاساتها الإيجابية أو السلبية على جهده الاتصالي الذي يمارسه من خلال الأدوار الاتصالية المختلفة⁵.

ومن بين الشروط الواجب توافرها في الاتصال الجيد ما يلي:⁶

❖ **الإعداد الجيد:** ويعني الاستكشاف الجيد للمجال الذي يتم فيه الاتصال، دراسة الجهة المستهدفة، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به.

1 فضيل دليلو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال (NTIC/NICT) المفهوم، الاستعمالات، الأفاق، ط 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2010، ص 24.

2 منال طلعت محمود، منخل إلى علم الاتصال، بدون طبعة المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 18.

3 أحمد حاضر، الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص 65.

4 السيد عبد الحليم الزيات، الحديث السياسي في المجتمع المصري، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1990، ص 128.

5 حازم الحمداني، الإعلام الحربي و العسكري، الأردن، مرجع سبق ذكره، ص 14.

6 أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات-المعلومات-القرارات، مرجع سبق ذكره، ص 24، 23.

❖ الصراحة والوضوح: أن يتم الاتصال على أساس من الصدق، وكذلك الوضوح حتى يتحقق الإقناع.

❖ اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال: يعني اختيار الوسيلة التي يستوعبها الجمهور المستهدف.

❖ التوقيت السليم للجمهور: أي اختيار الوقت الملائم لإتمام الاتصال، لأن التوقيت يلعب دورا هاما في نجاح الاتصال.

❖ متابعة الاتصال: أي بعد عملية الاتصال يجب التأكد من تمام تنفيذ الخدمة.

1.3.1.II. أهمية عملية الاتصال:

للاتصال أهمية بالغة داخل المؤسسة و تظهر على المستويات الإدارية و القيادية و تصنف إلى¹:

➤ الاتصال بين المدير و المرؤوسين (من الأعلى إلى الأسفل) :

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الوظائف في المؤسسة.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
- إعطاء معلومات عن الإجراءات و التطبيقات التنظيمية.
- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية كإقناع المرؤوسين بأهداف المؤسسة.
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

➤ الاتصال بين المرؤوسين و رئيسهم (من الأسفل إلى الأعلى) :

- للاستفسار عما يجب عمله و كيف يتم الأداء.
- تبليغ الرئيس عما تم إنجازه.
- سياسة الباب المفتوح أي اطلاع الرئيس عن مشاكل العمل و المشاكل الشخصية.

➤ الاتصال بين الزملاء و بين الوحدات التنظيمية في نفس المستوى :

- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
- تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية المصرية، 1998، ص 31.

- تعزيز الزملاء و الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها.
- بث و نشر المعلومات التي تمهم.
- تبرز أهمية الاتصال على خلاف المستويات الإدارية و القيادية فيما يلي:
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- إلقاء الأوامر و التعليمات.
- توجيه العمال و نصحهم و إرشادهم.
- التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة.
- تقييم الأداء و إنتاجية العمل.
- التأثير في الآخرين و قيادتهم.
- تعريف المشاكل و سبل علاجها.

II.1.3.2. كفاءة الاتصال وعراقيله:

تتميز عمليات الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية¹:

- السرعة: مدى سرعة و ببطء نقل المعلومة و الوقت المناسب لوصولها.
- الارتداد: إن الوسائل الشفوية تساعد أطراف الاتصال في الحصول على المعلومة المرتدة و إتمام عملية الاتصال بنجاح بعكس الوسائل المكتوبة فهي بطيئة و غير فعالة في تقديم المعلومات المرتدة.
- التسجيل: إن الوسائل الكتابية للاتصال أفضل من الوسائل الشفوية لأنها تحفظ في سجلات و ملفات يمكن الرجوع إليها في أي وقت.
- الكثافة: كما كانت وسيلة الاتصال تقدم معلومات كثيفة كلما كان أفضل كالحظابات و التقارير.
- الرسمية: يجب استخدام وسائل الاتصال رسمية في بعض المواضيع ذات الأهمية كالاستدعاءات، الاجتماعات و الترقيات.

¹ إبراهيم بختي، مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ص 11، نقلا عن أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية المصرية، 1998، ص 40، 41.

– التكلفة: يستحسن استعمال وسائل اتصال غير مكلفة، ولكن ننبه أن التكلفة تبقى عنصر نسبي مقارنة بالعوائد المحققة.

هناك مجموعة من العراقيل التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال و تخفض من فعاليتها، ونصنفها إلى:

➤ **عراقيل في عناصر الاتصال¹**: وهي التي يتسبب فيها أطراف الاتصال و تتمثل فيما يلي:

– **عراقيل في الرّاسل**: يقع الرّاسل في عدة أخطاء عند شروعه في عملية الاتصال بالآخرين التي تؤثر في تغيير شكل المعلومات وذلك من حيث حالة الانفعالية، قيمه ومعتقداته، ميوله وتحيّزه لطبيعة الأمور كما أنه يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات كما يفهمها الآخرون.

– **عراقيل في الرسالة**: تتعرض المعلومات أثناء صياغتها في الرسالة لأخطاء تعيق عملية الاتصال كعدم إدراك الرّاسل وفهمه لمعنى المعلومات التي لديه وعند سوء انتقاءه للكلمات السهلة و المعبرة وأيضا عندما لا يتكلم بلغة ومصطلحات يفهمها المستقبل.

– **عراقيل في وسيلة الاتصال**: إن سوء اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة و لطبيعة الشخص المرسل إليه تخفض من فعالية الاتصال وكذا الوقت المتاح للاتصال، وعندما لا يتعرف الرّاسل على الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة، وأيضا عندما يوازي بين الوسائل المكتوبة بالوسائل الشفوية للاتصال.

– **عراقيل المستقبل**: يقع المستقبل عند تلقّيه المعلومات في أخطاء تحد من فعالية عملية الاتصال كأخطاء الرّاسل التي سبق ذكرها.

– **عراقيل بيئة الاتصال**: إن للبيئة المحيطة بعملية الاتصال تأثير كبير على أطرافها لأن إهمالها يجعل الاتصال غير كامل.

➤ **عراقيل الأخطاء التنظيمية²**: إن الأخطاء التنظيمية من المشاكل التي تجابه كفاءة تشغيل

عملية الاتصال السليم بين الرئيس و المرؤوسين من بينها :

– عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق.

– عدم معرفة العاملين بتفاصيل مهامهم لجهلهم أو عدم فهم أهميتها بالنسبة للأعمال التي تليها.

¹ إبراهيم بختي نقلا عن أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 12.
² إبراهيم بختي، مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ص 13، نقلا عن إبراهيم الغمري، "الإدارة" دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العملية و المباريات التدرجية، دار الجامعات المصرية، 1982، صص 476-477.

- عدم تماشي بعض العاملين مع الهياكل التنظيمية للسلطة و المسؤولية يؤدي إلى عدم تحديد المسؤوليات.
- زيادة أعباء رجال الإدارة العليا بسبب لجوء بعض العاملين لهم في حل مشاكلهم متخطين رؤسائهم المباشرين.

➤ عراقيل نفسية و اجتماعية للاتصال¹: من بينها نجد :

- كثرة عدد العاملين بالمؤسسة و اختلاف العوامل النفسية و الثقافية و الاجتماعية بينهم.
- سوء فهم الإدارة العليا للمفهوم الصحيح لعملية الاتصال إذ يرونها تقتصر فقط على إصدار الأوامر وتلقي التقارير من المرؤوسين.
- وجود غموض في بعض القرارات الإدارية تفسر حسب العوامل النفسية و الاجتماعية لمستقبلها.
- التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة ينتج عنها نقل بيانات بعيدة عن الواقع للإدارة العليا.
- الصفات الشخصية لبعض القادة تعرقل عملية الاتصال كاتصافهم بعدم التعاون مع الآخرين.

II.2. تكنولوجيا الإعلام والاتصال :

تتوافر في الوقت الحالي شواهد تنبئ بأن عالم الغد سيكون مختلفا، حيث يتغير العالم نحو الاستفادة القصوى من تكنولوجيا الاتصال الحديثة وشبكة المعلومات التي ظهرت معالمها في أواخر القرن الماضي، وتشابه - من حيث الأثر في الحضارة الإنسانية- ثورة الطباعة في منتصف القرن الخامس عشر، بعدما اخترع " جو تترج" الطباعة عام 145 م -ولكننا نتصور أن هذا الأثر أصبح اليوم مضاعفا مئات المرات.

فبفضل التكنولوجيا الحديثة أصبح بإمكان كل الدول و الشعوب والأفراد الحصول على المعلومات ومعالجتها وإرسالها، خاصة في عصر النظم المتكاملة للشبكات الرقمية Systems of Digital Integrated Networks .

فتحت الأقمار الصناعية الباب أمام القرية العالمية، و بذلك اختفت حدود الزمان و المكان التي قللت القدرة على الاتصال طوال العقود الماضية، كما أن الآليات الضوئية فتحت مجالات جديدة للاتصال، و سهلت إمكانات الاتصال أمام كل من يريد أن يشارك في العملية الاتصالية.

¹ ابراهيم بختي، نفس المرجع السابق، ص 13.

II.1.2. تكنولوجيا الاتصال :

إن تكنولوجيا الاتصال هي "كافة معطيات و مبتكرات العصر من وسائل و أجهزة و نظم، و التي يمكن استخدامها للاستفادة منها في شتى مناحي الحياة بمختلف وسائله و قنواته و أجهزته"¹.

لقد أصبح مفهوم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إطاره المعاصر مدخلا استراتيجيا لتغيير معايير الاتصالات و كفاءتها و متغيراتها على نحو ينسجم و سرعة الابتكارات التي تشهدها تقنيات الاتصال ووسائلها المختلفة.

يرى روبرت ويرنت أنها "أي أداة أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات"².

وورد تعريفها في المعجم الإعلامي بأنها: "مجممل المعارف و الخبرات المتراكمة و المتاحة و الأدوات و الوسائل المادية و الإدارية و التنظيمية المستخدمة في جميع المعلومات و معالجتها و إنتاجها و تخزينها و نشرها و تبادلها، أي توصيلها إلى الأفراد و المجتمعات"³.

وما يلاحظ على هذا التعريف أنه جمع بين النظر إلى تكنولوجيا الاتصال كعلم و ك تقنية تستخدم لإرسال المعلومات و توصيلها.

وتقدم معظم الدراسات تعريفا لتكنولوجيا الاتصال الحديثة متزاوجا مع تكنولوجيا المعلومات على اعتبار أن الفصل بينهما غير جائز، لأنهما وجهان لعملة واحدة، على أساس أن ثورة تكنولوجيا الاتصال قد سارت على التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات و تضاعف الإنتاج الفكري في مختلف المجالات⁴.

حيث أصبحت المعلومات و الثقافات عبارة عن نبضات رقمية محفوظة في وسائط تخزين مغناطيسية، ويتم تداولها بشكل حزم رقمية تسرى عبر شبكات تلف الكرة الأرضية⁵.

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن الفصل بين تكنولوجيا الاتصال و تكنولوجيا المعلومات، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الاتصال، فترابطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات وهو

¹ أمل محمد خطاب، تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تطوير الأداء الصحفي، ط01، دار العالم العربي، القاهرة، 2010، ص48.

² حسن عماد مكاري، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، ط02، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997، ص63.

³ محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، 2004، ص166.

⁴ ...، الانترنت وسيلة اتصال جديدة، (دبي مركز دراسات الاقتصاد الرقمي)، 14/05/2013، على موقع موقع www.iraq.net

⁵ محمود علم الدين، محمد تيمور عبد الحبيب، الحسابات الإلكترونية و تكنولوجيا الاتصال، ط01، دار الشروق، القاهرة، 1997، ص20.

ما نلمسه واضحا في حياتنا اليومية من التواصل بالفاكس عبر شبكات التليفون تأتي من الداخل و قد تأتي من أي مكان في العالم¹.

وعلى ذلك يمكن القول إن تكنولوجيا الاتصال الحديثة هي: "مجموع 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 التنظيمي أو الجمعي أو الواسطي و التي يتم من خلالها جمع المعلومات و البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة الرئيسية أو المطبوعة من خلال الحاسبات الإلكترونية، ثم تخزين هذه البيانات و المعلومات ثم استرجاعها في الوقت المناسب و نشرها و نقلها من مكان إلى آخر و تبادلها"².

وبصيغة أخرى فإن تكنولوجيا الاتصال هي كل ما ترتب على الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الآلي وتكنولوجيا الاتصال السلكية و اللاسلكية و الالكترونيات الدقيقة و الوسائط المتعددة من أشكال جديدة للتكنولوجيا ذات قدرات فائقة على إنتاج و جمع و تخزين و نشر و استرجاع المعلومات بأسلوب يعتمد على النص والصوت والصورة والحركة واللون وغيرها من مؤشرات الاتصال التفاعلي الجماهيري والشخصي معا³.
تتيح الاتصالات الإلكترونية للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات بالسرعة و الكلفة والدقة متجاوزة كل الحدود التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصالات، إذ أن تكنولوجيا الاتصالات عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات فضلا عن تحقيق العديد من الفوائد⁴ من أهمها ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (2.1): فوائد الاتصالات الالكترونية.

الفوائد غير الملموسة Intangible Benefits	الفوائد الملموسة Tangible Benefits
تعمل على توفير الوقت و العمالة، و لكنها ذات تأثير محدود على كل منها، و إن كانت أكثر صعوبة لعدم وضوحها و صعوبة قياسها، و منها:	تعمل على توفير الوقت و العمالة، و في العادة تكون هذه الفوائد واضحة و مرئية و يمكن قياسها و منها:
● الرقابة الأفضل على الأعمال و الوقت	● زيادة المخرجات (كنتيجة لزيادة طاقة العمل)

¹ نبيل علي، العرب و ثورة المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1994، ص، ص71، 72.
² بيبوني إبراهيم حمادة، دولة الإمارات العربية المتحدة و تكنولوجيا الاتصال، دراسة في الاتجاهات النظرية و التطبيقية (المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، المجلد الثاني، العدد الثاني، أبريل، ماي، 2001)، ص 49.
³ منى إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية الإدارية و نظم المعلومات، ط01، دار النشر، القاهرة، 2003، ص 207.
⁴ خشبة، محمد السعيد، "نظم المعلومات : المفاهيم-التحليل-التصميم"، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية، 1992، ص 130.

<ul style="list-style-type: none"> • تقليل الحاجة إلى السفر • تقليل الحاجة إلى المقابلات • تقليل عدد المكالمات التليفونية(لاستخدام نظام البريد الإلكتروني في الاتصالات الداخلية). • حذف الأعمال الروتينية،و ذلك بتوفير الوقت المستهلك في أداء الأنشطة العقيمة • توفير العمالة كنتيجة لاستخدام النظم الآلية أو حذف بعض الإجراءات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقليل الاعتماد على الوحدات الأخرى بالمنشأة(مثل المعالجة المركزية للمعلومات) • تبسيط الإجراءات و تقليل النماذج اللازمة لتسيير و تدفق العمل في المنشأة • التحسين المستمر في أوضاع و معنويات العاملين و زيادة درجة الارتياح و الرضا عن العمل(تنمية الوعي الوظيفي) • رفع مستوى أداء الخدمات و من ثم زيادة درجة الارتياح و الرضا للعملاء.
---	---

المصدر: محمد الطعمانة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية/بحوث و دراسات، مصر، 2004، ص.ص 78،79.

II.2.2. تكنولوجيا المعلومات :

أصبحت تكنولوجيا المعلومات في العصر الحديث تمثل سلاحا تنافسيا قويا لمنظمات الأعمال، كما تكون إحدى العوامل الرئيسية لقيادة التقدم في القرن الواحد والعشرين. أدى استخدام تكنولوجيا الإعلام في النظم الإدارية للمؤسسات الكبيرة والصغيرة والخاصة أو الحكومية إلى تحسين أدائها و تطوير جميع عناصرها من هياكل وأساليب وأفراد وتقنيات إدارية وهذا مما أدى إلى ظهور وتبني مختلف المنظمات ما يسمى بالإدارة الرقمية.

II.2.2.1. مفهوم تكنولوجيا الإعلام :

تعَدّت التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا الإعلام، و يمكن تصنيف هذه التعاريف في أربع مجموعات و ذلك للنحو التالي :

المجموعة الأولى: المفاهيم التي تركز على الأجهزة التي تشملها تكنولوجيا المعلومات.

المجموعة الثانية: المفاهيم التي تركز على الأنشطة التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات.

المجموعة الثالثة: المفاهيم التي تركز على الأجهزة التي تشملها تكنولوجيا المعلومات وكذلك

الأنشطة التي تؤديها هذه الأجهزة .

المجموعة الرابعة: المفاهيم التي تركز على الأجهزة التي تشملها تكنولوجيا المعلومات و كذلك الأنشطة بالإضافة إلى العنصر البشري الذي يقوم باستخدام تلك الأجهزة في أداء هذه الأنشطة¹.
و الجدول التالي يوضح هذه المفاهيم :

الجدول رقم (2.2): مفاهيم تكنولوجيا المعلومات.

بيان	مفهوم تكنولوجيا المعلومات
المجموعة الأولى	يعرف PAVIA تكنولوجيا المعلومات بأنها "تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالحسابات الآلية (المكونات المادية و البرامج الجاهزة) و الاتصالات عن بعد و آلية المكاتب". عرفها آخرون على أنها : "الجانب التكنولوجي في نظام المعلومات،و الذي يتضمن الأجهزة و قواعد البيانات و البرمجيات و الشبكات و أجهزة أخرى". و يعرف التعزيز الاقتصادي الدولي الذي يصدره صندوق النقد الدولي تكنولوجيا المعلومات بأنها: "تتضمن الحاسبات الآلية و البرامج الجاهزة و معدات الاتصال عن بعد". أما OLEX فيرى أن تكنولوجيا المعلومات هي "المكونات المادية للحاسبات الآلية،و البرامج الجاهزة و نظم الاتصال".
المجموعة الثانية	يرى البعض أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتمثل في "معالجة،و تخزين،و إرسال،و عرض، و إدارة،و تنظيم،و استرجاع المعلومات".
المجموعة الثالثة	عرف Turner&Loudun تكنولوجيا المعلومات بأنها "مكونات الحاسب الآلي و البرامج الجاهزة التي تستخدم في جمع و نقل و معالجة و توزيع البيانات في المنظمة". و يرى Ronfle أن تكنولوجيا المعلومات هي "التكنولوجيا المبنية على الالكترونيات و التي يمكن أن تستخدم في جمع و تخزين و معالجة و وضع هذه المعلومات في حزم متكاملة،و من ثم الوصول إلى المعرفة". و يرى Lucas أن تكنولوجيا المعلومات هي "كل أشكال التكنولوجيا المطبقة

¹ وصفي عبد الكريم لكسابية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط01، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 33 .

لمعالجة و تخزين و توزيع المعلومات في شكل إلكتروني، و المعدات المادية المستخدمة لهذا الغرض تتضمن الحاسبات الآلية و معدات الاتصال و الشبكات و أجهزة الفاكس".	
يرى Turban "أن تكنولوجيا المعلومات تتضمن جميع أنظمة المعلومات بالمنظمة المبنية على تكنولوجيا المعلومات، و كذلك جميع المستفيدين منها".	المجموعة الرابعة

المصدر: عبد الله فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ط01، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، سنة النشر، ص-ص 25-27 .

II.2.2.2. مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات :

عصرنا الحالي هو عصر تكنولوجيا المعلومات حيث نرى تكنولوجيا جديدة كل يوم و لا نكاد أن ندركها حتى تظهر لنا تقنية جديدة مختلفة تماما عن سابقتها، مما لا شك فيه أن التقنية في الوقت الحالي أصبحت أحد أدوات المنافسة في السوق بل و أهمها لذلك يتطلب الأمر ملاحقة التقنيات و استعراض أفضلها و اقتناعها لتحقيق الميزة التنافسية، عند ظهور أي تقنية جديدة فإنها تمر بأربع مراحل و لكل مرحلة مميزات و فيما يلي استعراضاً لأهم مراحلها¹.

❖ التكنولوجيا الناشئة (Technology Emerging):

هذه التقنية تعتبر متقدمة و في مرحلة النمو و لذلك ستكون نسبة المخاطر فيها عالية في حال استخدامها كونها لم تطبق من قبل، حيث يمكن أن تكون سبب نجاح أو فشل المنظمة.

❖ التكنولوجيا السريعة (Technologie de stimulation):

و هي التكنولوجيا التي تتقدم بسرعة في قبولها و كذلك في عدد مستخدميها كونها وصلت إلى مرحلة الوثوق المبدئي و تستخدم في المنشآت لتحقيق الزيادة التقنية.

❖ التكنولوجيا الرئيسية (Key Technology):

هي التكنولوجيا التي أصبحت موثوقة بسبب سجلها التاريخي الآمن حيث أصبحت أحد أهم أدوات تحقيق الميزة التنافسية بين المنشآت.

1 يزيد الطويل، مراحل تطور التكنولوجيا، مجلة دليل الأعمال Business Guide، نقل عن الموقع www.ydz.cc يوم 2013/05/04 .

❖ التكنولوجيا الأساسية (Base Technology):

هذه آخر مراحل تطور التقنية حيث تصبح التقنية في هذه المرحلة أحد أساسيات المنشأة و بدونها ستخسر مركزها التنافسي.

إذا تحقيق القدرة التنافسية أمر مهم لاسيما في ظل وجود أدوات تقنية تساعد على ذلك، فالمهم هو طريقة اتخاذ القرار للتقنية التي سيتم استخدامها و هل ستقوم بدورها في الارتقاء بالمنشأة أم لا؟ و كل ذلك يرجع إلى الخبراء و مستشاري التقنية لأخذ توصياتهم.

II.3.2.2. الانترنيت والتطورات الأخرى (1990-2010) :

اسم إنترنت في الإنجليزية Internet يتكون من البادئة inter التي يعني "بين" و كلمة net التي تعني "شبكة"، أي "الشبكة البينية" و الاسم دلالة على بنية إنترنت باعتبارها "شبكة ما بين الشبكات" أو شبكة من شبكات هي مجموعة متصلة من شبكات الحاسوب التي تضم الحواسيب المرتبطة حول العالم، والتي تقوم بتبادل البيانات فيما بينها بواسطة تبديل الحزم باتباع بروتوكول الإنترنت الموحد¹ (IP) مع بروز وسائل الاتصال الإلكترونية ظهر عدد كبير من المصطلحات والتعريفات المختلفة التي تتكوّن من مجموعة من المصطلحات والاختصارات العلمية و التقنية، وقد أُطلق على الشبكة العديد من المصطلحات بهدف إضفاء نوع من المرونة والحيوية لهذا المجال الجديد؛ مثل: الشبكة العنكبوتية، وعصر المعلومات السريع، والقرية الكونية... إلخ.

وفي الوقت الحاضر طغى مسمى الإنترنت على جميع المسميات الأخرى، سواء على المستوى العلمي أو للاستخدام العام؛ ولذلك فسوف نعرّف هذا المصطلح فقط.

يصعب في الواقع تقديم تعريف محدد و دقيق للإنترنت، فتكوينه جاء حصيلة استخدام برمجيات حاسوبية، لكن التعريف الضيق للإنترنت يشير إلى أنه عبارة عن حاصل جمع إجمالي الأجهزة المترابطة باستخدام بروتوكول الإنترنت².

¹ منتدى عمانيات، الإنترنت، يوم 2013/10/17، على موقع <http://www.omaniyat.com/vb/omaniyat11158>
² زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة-دراسة حالة بسوناظراك فرع STH، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010، ص 40.

إن التعريف العلمي للإنترنت الذي أُقِرَّ من قِبَل المجلس الاتحادي لشبكة المعلومات (Federal Networking Council) يعرف الإنترنت بأنه نظام عالمي للمعلومات¹:

- مرتبط علمياً بعنوان مميّز مبني على مواصفات خاصة بالإنترنت والأنظمة المشتقة منه والمتفرعة عنه.
 - يمكن من خلاله دعم الاتصالات عن طريق استخدام مواصفات النظام أو مواصفات أخرى مُطابِقة.
 - يوفر ويستخدم أو يسمح باستخدام خدمات عالية في مجال الاتصالات بوساطة القطاع الخاص أو العام.
- يغطّي هذا التعريف الجوانب المتعلقة بشبكة الإنترنت من حيث المقوّمات أو الخدمات المقدّمة، غير أن طابعه العلمي يحدُّ من سهولة فهمه بسبب احتوائه عدداً من المصطلحات العلمية التي تعني المختصّين، غير أن هناك تعريفاً أشمل وأسهل من التعريف السابق، وهي أن الشبكة عبارة عن مجموعة من الشبكات المرتبطة مع بعضها البعض عن طريق أجهزة الحاسوب والموصّلات الهاتفية التي تقوم بإرسال جِزَم من المعلومات لطرف آخر معرف بعنوان مميّز.

وباختصارٍ يمكن تعريف الإنترنت بأنّها: وسيلة اتّصال وتبادل للمعلومات بين الناس عن طريق استخدام الحاسوب.

اعتمدت شبكات المعلومات اعتماداً كاملاً على أجهزة الحاسوب في تطبيقاتها المختلفة؛ فقد لعب الحاسوب دوراً كبيراً في خلق (ثورة تقنية) شملت جميع أوجه الحياة الحديثة، سواء أكان للأفضل أم للأسوأ و على أساس ما تقدم فقد حدث تطور أكبر في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، يمكننا أن نوضح ذلك بالشكل الآتي²:

¹ شبكة الألوكة، عبد الله بن عبد الرحمن آل عبد الجبار، الإنترنت و التاريخ (التطور و التطبيقات)، يوم 2013/10/16، من موقع <http://www.alukah.net/Spotlight/0/28516>

² عامر إبراهيم قنديلجي و إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، مرجع سبق ذكره، ص 99 .

عقد الخمسينات: بداية استخدام الحواسيب في مراكز البحوث و الجامعات
أولا، ثم امتداد إلى المؤسسات التجارية و الصناعية .

عقد الستينات: زيادة اعتماد الحواسيب في المؤسسات و ظهور الحاجة إلى
المصاريف **Terminals** و تحويل الإشارات القياسية التناظرية إلى إشارات رقمية
عن طريق الموديم **Modem**

عقد السبعينات: ظهرت خدمات البريد الإلكتروني **E.MAIL** و خدمات
التيليتكست **Teletext** و الفيديو تكس **Vidéotex** و المؤتمرات عن بعد.

عقد الثمانينات: تطور الحواسيب المصغرة و الحواسيب الشخصية و الأقراص
المكتزة و بداية الأقراص متعددة الأغراض.

عقد التسعينات: انتشار استخدام الانترنت خاصة بعد إضافة خدمات الشبكة
العنكبوتية العالمية.

شكل رقم (2.5): تطور خدمات الحواسيب و التكنولوجيا المصاحبة.

المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي و آخر، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، مرجع سبق ذكره، ص 100.

ومن بين الأدوار التي ينبغي أن يتم القيام بها من قبل مدراء و مسؤولوا تكنولوجيا المعلومات التالية¹:

1. مساعدة الإدارة العليا في وضع الرؤى، الرؤية التي تحتاج إلى منظور شامل لدعم تكنولوجيا

المعلومات، بحيث تتم السيطرة و التحكم بالتقنيات الحديثة لأنظمة المعلومات .

¹ محمد الزايدة، عمر البشير، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف الجودة الشاملة، و رقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، و المنعقد في عمان، المملكة الأردنية الهاشمية في أبريل 2008، ص 118.

2. المساعدة على تنفيذ العمليات الخاصة بتطوير نظم المعلومات التي تقرر أن تدعم خطط التحسين المستمر ضمن برنامج إدارة الجودة الشاملة، و ينبغي أن تكون تلك التي هي الأقرب إلى احتياجات و متلقي الخدمة، و اتخاذ القرارات اللازمة لذلك، و تمثيل الميزات الإستراتيجية في سوق العمل .

3. المشاركة في تشكيل فرق التحسين المستمر و التي تنطوي ضمنها نظم المعلومات المساعدة لتنفيذ التحسينات .

4. إعادة تقييم ميزانية تكنولوجيا المعلومات، بحيث يكون مدراء تكنولوجيا المعلومات ملتزمون بخطط التنمية و جهود الصيانة اللازمة لضمان جودة النظم، و ينبغي تنسيق العمل مع عملية فريق تحسين الجهود الرامية إلى الوصول الأهداف و الجودة الشاملة.

5. تثقيف الفرق المتعلقة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، و التي تبين كيفية إدخال التحسينات على النظم و التي تتلاءم مع أهداف الجودة من خلال تعزيز البرمجيات.

II. 3.2. تكنولوجيا الإعلام والاتصال :

شهدت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال خلال السنوات الأخيرة تطورات سريعة وتأثيرات مباشرة للثورة الرقمية على نمط الحياة الإنسانية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تجعل التنمية الاقتصادية مرتبطة إلى حد كبير بمدى قدرة الدول على مساندة هذه التحولات والتحكم فيها قصد استغلال الإمكانيات المتوفرة والمتجددة.

II. 3.2.1. مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال :

تمثل "تكنولوجيا الإعلام والاتصال" (TIC) ومنجزاتها المستمرة وسريعة التطور وما يتصل بها من تكنولوجيا المعلومات، ثورة حقيقية انطلقت مع تصاعد الإحساس بأن الواقع الاتصالي القائم لم يعد كافيا للوفاء بمستلزمات القرن الواحد والعشرين".

وتجدر الإشارة إلى أن الرمز (TIC) ليس مفهومها وحيد المعنى و التخصص، فهو من اهتمامات عدة بتخصصات: الرياضيات، الإعلام الآلي، الاتصال، الأدب، علم الاجتماع، علم النفس، هندسة الاتصالات، الفلسفة، ولقد ظهر مفهومه الأصلي في الو.م.أ باسم "تكنولوجيا الإعلام Information Technologies" (IT) الناتج عن دمج الحواسيب بالخطوط الهاتفية، وفي السياسات باسم "الكمبيوتر

والاتصال " Communication & Computer (C&C)، وفي بعض دول أوروبا (إسبانيا، فرنسا، ...) باسم "الاتصال عن بعد والمعلوماتية" Télécommunication et Informatique et Télématique ثم لاحقا وبتأثير من علوم الإعلام شاع في أوروبا المصطلح الحالي de Technologie de l'Informatique et Communication «TIC»¹.

ونشير إلى أن مصطلح تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يعد أشمل وأدق من الترجمة المتداولة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي ينقصها الشمولية لمعنى عبارة: ICTS التي تعتمد ميدانين: الإعلام والاتصال، والجمع اتصالات يفيد معنى مغاير للمعنى المعتمد في الكلمة اللاتينية، ومن جهة أخرى فإن الفارق واضح بين مصطلح الإعلام والمعلومة حيث تعتبر المعلومة المادة الخام للإعلام².

تمثل أيضا مجموع التكنولوجيات المستعملة لمعالجة تحرير وتبادل المعلومات وتحديد البيانات المسووحة ضوئيا Données numérisées ميلاد NTIC ويرجع ذلك أساسا إلى التلاقي بين الإعلام والاتصالات والبيث³. لقد واجه المجتمع الدولي عدة صعوبات لفهم أثر "تكنولوجيات الإعلام والاتصال" (TIC) على الاقتصاد بسبب غياب تعريفات دقيقة ومتفق عليها دوليا لقطاع وأنشطة هذه التكنولوجيات، وللتحكم إحصائيا في قياسها قدمت بعض المنظمات الدولية (منظمة "الأمم المتحدة" ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (ONU, OCDE)) وكل من الو.م.أ والسياسات والاتحاد الأوروبي تعريفاتها الخاصة بقطاعات هذه التكنولوجيات، نوجزها في الجدول الآتي⁴.

جدول قم (2.3): تعريف تكنولوجيات الإعلام والاتصال

القطاعات الحرفية و الخدمية التي تعمل على استقبال و نقل و تخزين و معالجة و نشر المعلومات بوسائل إلكترونية (1998) و ذلك خدمة للتنمية (2002)	ONU, OCDE 2002-1998
بائعو الحواسيب و تجهيزات الإعلام الآلي و أدوات القياس الالكترونية (بالجملة و التجزئة)، و كذا البرمجيات و الصناعات الخدمية بما فيها تلك التي تنتج البرمجيات "الجاهزة للاستعمال"، الخدمات	و م.أ (1987)

¹ LORENTE. S, BERNETE. F, BECERRIL. D : Jovenes, **Relaciones Familiares et Tecnologias de La Informacion y de la comunicacion**, Madrid, Instituto de Juventus/ CIS, 2004, p 28 .

² ورقة عمل حول موقع مجتمع الإعلام، وثيقة كل مقترحة من منظمة المؤتمر الإسلامي إلى مؤتمر القمة العالمي، جنين 2003- تونس 2005، نقلا عن الموقع الإلكتروني www.itu.int.

³ Les Nouvelles Technologie de l'Informatique et des Communications (NTIC) copié le 14/04/2013 du site www.bamans.e-monsite.com .
⁴ فضيل دليلو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال (NTIC/NICI) المفهوم، الاستعمالات، الآفاق، نفس المرجع السابق.

المرتبطة بالحواسيب، صناعات تجهيزات الاتصال و الخدمات التي تشمل البني التحتية المادية و غير المادية و التي تسمح بالتواصل بين الحواسيب و مقدمي الخدمات الالكترونية	
قائمة النشاطات الشاملة لثلاثة قطاعات: المعلوماتية بما فيها من صناعة الحواسيب و البرمجيات، الاتصالات عن بعد الشاملة للشبكات (الانترنت أساسا) و الإلكترونيك .	الاتحاد الأوروبي (1998)

المصدر: فضيل دليلو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال (NTIC/NICI) المفهوم، الاستعمالات، الآفاق، مرجع سبق ذكره، ص 27 .

وتشمل مفاهيم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات (TIC/ICT) و التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال التقنيات المستخدمة في معالجة و نقل المعلومات بشكل رئيسي المعلومات، الانترنت و الاتصال. فيما يخص التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال المصطلح يميل إلى وصف أكثر دقة المشاكل الناتجة عن دمج هذه التقنيات في النظم المؤسسية و تغطي و على وجه الخصوص المنتجات والممارسات والعمليات المحتملة الناتجة عن هذا الدمج¹.

وتظهر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من خلال الجمع بين الكلمة مكتوبة ومنطوقة، والصورة ساكنة ومتحركة و بين الاتصالات سلكية ولاسلكية، أرضية أو فضائية ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب، وبالسرعة اللازمة². ويمكن القول أنها تمثل تلك التكنولوجيات التي تستفيد من الابتكارات في ميدان العلم والتقنية، لهذا فإن صفة "الحداثة"، تبقى بصفة مؤقتة فبعد سنوات قليلة ستصبح هذه التكنولوجيات و التي تتعلق بشبكة الانترنت والهندسة والمعلوماتية، والعمل التعاوني عن بعد Groupe Ware والإدارة الالكترونية للسيرورات Work Flow... وغيرها، من الأمور العادية³.

¹Wikipedia, **Technologies de l'Information et de la Communication** sur le site : fr.wikipedia.org. / Écrit le 13/04/2013 à 08h. 31, copié le 17/04/2013 à 17h 14.

² بومعيل سعاد، فارس بوباكورة، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال، مجلة الاقتصاد و المناجمنت، جامعة تلمسان، العدد 03، مارس 2004، ص 205.

³ بوقفلول الهادي، بلخرسة عبد اللطيف، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من الناحية الإستراتيجية و التنظيمية و شروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني حول: حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: "الابتكارات، تكنولوجيا الإعلام والاتصال و التكوين"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12/13/12، أبريل 2004، ص 22.

في الواقع إن مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال متداخل بعض الشيء، حيث أن هذه التكنولوجيات لا تعتبر جديدة في حد ذاتها و ذلك لأن معظمها كان موجودا منذ السنوات العشر الماضية أو أكثر، وما يمكن اعتباره حديثا هو توسع استخداماتها في مجال إدارة المؤسسات واعتمادها بدرجة كبيرة على العمل الشبكي¹ .

إن تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالنسبة للمؤسسة هي: " تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات و التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات المدعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات وللقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة وذلك عن طريق تحويل، تخزين ومعالجة كل لأنواع المعلومات (نصوص، صور، صوت، ...) في شكل معطيات رقمية موحدة، وبثها بسرعة الضوء في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العالمية "انترنت"، كما يمكنها ترجمة المعلومات المستقبلية، وتحويلها إلى الشكل المرغوب فيه (نصوص، صور، صوت، ...) فضلا عن تغيير طرق الاتصال داخل الإدارات"².

تلعب تكنولوجيا الإعلام والاتصال دورا كبيرا في تقليل مصاريف ونلاحظ ذلك في³ :

- بدلا من دفع تكاليف مكالمات تليفونية ذات مسافة بعيدة، يمكن إرسال بريد إلكتروني، وندفع تكاليف المكالمات التليفونية المحلية فقط لمزود خدمة الانترنت .
- استبدال التكاليف الباهظة لإنتاج وإرسال قوائم البيع بالبريد، النشرات الفنية، الإصدارات الصحفية، التقارير الحكومية والتقارير الفنية بتقديم نفس المواد على الانترنت.
- تقليل مساحات المكاتب و تكاليف الخدمة بتقديم الفرصة للموظفين للتعديل من بعد باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال .
- تقليل استعمال الأوراق والمواد المصاحبة باستعمال البريد الإلكتروني ويجعل المستندات متاحة باستعمال التسيير الإلكتروني للوثائق.
- عقد الاجتماعات بنظام اللقاءات عن بعد و الحد من مصاريف التنقل بفضل إمكانية تنظيم اجتماع صوري عن بعد.

¹ جمال لعمارة، مالك علاوي، مرجع سابق، ص 01 .
² علاوي مالك: أثر استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي (دراسة حالة: لوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي "ANDRO"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص 51.
³ إبراهيم بختي، مقياس تكنولوجيات ونظم المعطيات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2005، ص 50.

II.2.3.2. خصائص تكنولوجيا الإعلام والاتصال :

انطلاقاً من تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال تتجلى لنا بعض الخصائص التالية:

1. التفاعلية :

أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيات يمكن أن يكون في نفس الوقت مرسل ومستقبل فالمعنيين بعملية الاتصال بإمكانهم تبادل الأدوار والمهام وهو ما يتمخض عنه نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات الاقتصادية¹

2. اللامجهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة، بدل توجيهها

إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك².

3. قابلية التواصل: وهي إمكانية الربط بين أجهزة الاتصال المختلفة الصنع، وذلك بغض النظر عن

الشركة أو البلد المنتج لهذه الأجهزة.

4. قابلية التحرك: أي إمكانية نقل المعلومة من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة

مطبوعة أو مقروءة.

5. الشبوع و الانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من

العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن.

6. سهولة الاستخدام: حيث تتسم وسائل الاتصال الحديثة بسهولة و بساطة التشغيل، و نموذج ذلك

جهاز الفيديو، و جهاز الفاكس، و أجهزة الكمبيوتر و الانترنت³

7. اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال، فالانترنيت

تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنيت على مستوى العالم بأسره.

8. العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تعيش فيه هذه التكنولوجيات حيث تأخذ المعلومات مسارات

مختلفة ومعقدة، تنتشر عبر مختلف محيط عملها و هي تسمح مثلاً رأس المال أن يتدفق إلكترونياً، خاصة بالنظر إلى

¹ يومعيل سعاد، فارس بوباكور، "أثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 205 .

² فلاح كاظم المنحة، العولمة و الجدل الدائر حولها، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 259 .

³ فلاح كاظم المنحة، العولمة و الجدل الدائر حولها، نفس المرجع السابق، ص 259.

سهولة المعاملات التجارية التي يجرها رأس المال المعلوماتي ليسمح لها بذلك اختزال عائق المسافة و المكان على المستوى الدولي.¹

9. أكثر أداء وأقل تكلفة: إن التطورات المتسارعة في مجال الاتصالات، و الاستعمال المتزايد الألياف

البصرية مكن من النقل السريع للمعلومات و بأقل تكلفة².

II.3.3.2. مؤشرات التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

إذا أردنا تتبع و معرفة التوجهات و التحولات التي يشهدها العالم اليوم في مجال المعرفة والتكنولوجيا

و يجب علينا الاعتماد على مؤشرات مرجعية لذلك ومن أهم مؤشرات التوجه نحو استخدامها ما يلي³ :

✚ الاعتماد على الأيدي العاملة الكفوة و المتخصصة، حيث أصبح الطلب يشهد ارتفاعا على الأيدي العاملة

المؤهلة باعتبارها أحد أهم المعايير نحو التوجه لاقتصاد المعرفة و التكنولوجيا .

✚ التركيز على إنتاج الخدمات أكثر من السلع، فمثلا يمثل الاقتصاد الأمريكي نسبة 70% من قطاع

الخدمات يرداد سنويا بنسبة 3.2 بالمائة .

✚ زيادة نسبة مستخدمي الحاسوب في عملهم لتصل هذه النسبة إلى 60 بالمائة سنة 1996، أي زيادة

استخدام تكنولوجيا و المعلومات كأداة مهمة العمل .

✚ ظهر قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال كقطاع إنتاجي خدماتي مهم، فبالإضافة إلى تقسيم النشاط

الاقتصادي إلى ثلاثة قطاعات: الزراعة، الصناعة، و الخدمات، أضاف علماء الاقتصاد قطاعا رابعا وهو: قطاع

المعلومات .

✚ ترايد دور و أهمية المعرفة والتكنولوجيا في فعالية الإنتاج والخدمات.

¹ كمال رزيق، سمير بن صبور، أثر تأهيل الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات، الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 27/28 نوفمبر 2007، ص 08.

² Thomas Lollier, Albérictellier, **nouvelle économie net organisations**, Edition Management Société, Paris, 2001, p 18 .

³ حاج عيسى أمال، هواري معراج، دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 22-23 أبريل 2003، ص ص 108-109.

II.3. واقع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجزائر :

إن أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبحت تشكل جزءا هاما من اقتصاد كل الدول، الأمر الذي فرض على الجزائر الالتحاق بركب الدول المتقدمة في هذا المجال، مع العلم أن الجزائر تتوفر حاليا على بعض الإمكانيات والمؤهلات في هذا القطاع يمكن أن تساعد في بناء مجتمع للمعلومات .

تحتاج هذه المؤهلات إلى بعض الإجراءات التنظيمية والقانونية من طرف السلطات العليا للبلاد ونحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على واقع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر .

II.3.1. قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر :

في الوقت الذي يعرف فيه العالم تحولات كبرى في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أصبحت الجزائر مطالبة بالارتقاء حسب وتيرة هذه التغيرات للتوافق مع مستوى متطلبات هذه التكنولوجيا الجديدة ولتجعل من تكنولوجيا الإعلام والاتصال أداة قوية في خدمة التنمية الاقتصادية .

لقد تم في هذا الإطار الإعلان الرسمي للنهوض بهذا القطاع و ابتداءا من سنة 2000، رغم هذا مازالت الجزائر تشكو من عدة نقائص في هذا المجال كما تبينه المؤشرات التالية¹ :

- ✓ نسبة ضعيفة من العائلات تملك الكمبيوتر الشخصي .
- ✓ فقدان مؤسسات عامة أو خاصة تقدم خدمات للحصول على معلومات متخصصة.
- ✓ أقل من 20 موزع للانترنت عمليين ضمن 95 موزع معتمد فقط .

لكن هذا لا ينف المجهودات المبذولة للدولة في سبيل " ربط البلاد بالاقتصاد الجديد القائم على الاستعمال المتنامي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال"، "يجب أن تتمحور هذه الدينامكية بوجهة خاصة حول ترقية الوصول إلى الانترنت ذي التدفق العالي و العالي جدا لفائدة المواطنين والكيانات الاقتصادية"، وكذا الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة في إطار برنامج الحكومة الالكترونية الجزائرية "e-Algeria" .

هذه الإستراتيجية تدعو إلى مخطط متماسك و قوي لتعزيز أداء الاقتصاد الوطني و المؤسسات

¹الوكالة الوطنية للاستثمار، تكنولوجيا المعلومات، قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، يوم 2013/05/02، على موقع www.andi.dz

والإدارة، تحسين قدرات البحث والتعليم والابتكار، إظهار مجموعات صناعية في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، زيادة جاذبية البلاد وتحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال¹.

الهدف الرئيسي لهذا البرنامج هو تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في عدة مجالات التطبيق مثل التعليم والبحث (الاتصالات السلكية واللاسلكية، الإعلام الآلي، الإلكترونيات الدقيقة، تكنولوجيا الفضاء، الفيزياء والرياضيات)، المكتبات الإلكترونية، تكنولوجيا الويب والبريد الإلكتروني.

كما يطمح على المدى البعيد إنشاء شبكة وطنية لإنتاج برامج معلوماتية ذات قيمة مضافة واستخدام تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال الطب والتعليم عن بعد من أجل المساهمة في فك العزلة عن المناطق المعزولة وشبه المعزولة.

في إطار البرنامج العمومي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية 2010-2014 تم تخصيص ميزانية قدرها 150 مليار دينار من قبل الدولة لتكنولوجيات الاتصال الجديدة والانهاء من منتجات المخططات السابقة².

- لهذا الغرض خصص مبلغ 100 مليار دينار جزائري منه لتنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية "E-Algérie" ومبلغ 50 مليار دينار جزائري لتعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- من جهة أخرى، أعطى البرنامج موافقته على عملية استثمارية لحساب وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بقيمة 140 مليار دج من أجل تطوير وترقية الهياكل القاعدية الخاصة بالتكنولوجيات من خلال الانترنت ذي التدفق العالي جدا بالمناطق الحبلية والمناطق المعزولة للوطن لا سيما الهضاب العليا والجنوب، حسب مستشار الوزارة³.

- في إطار استعمال برنامج الحكومة الإلكترونية "e-Algérie" في طريق الإنجاز، بسبب اتساع السوق الجزائرية، سجلت السوق احتياجات كبيرة من حيث⁴:

- محددات الكمبيوتر والموزعات و أجهزة الكمبيوتر .
- الإلكترونيك الدقيقة ومكوناتها .

¹ دعوة أباها رئيس الجمهورية خلال اجتماع مجلس الوزراء في ديسمبر 2012 والمخصص لدمقرطة الاستفادة من خدمات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ومن التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصالات.

² الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يوم 2013/05/08، على موقع

<http://www.andi.dz/index.php/ar/component/content/article/131-tic/734-introduction>

³الهاتف النقال، الملف التقني للجيل 3 جاهز، يوم 2013/05/02، على موقع www.mptic.dz

⁴ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مرجع سابق.

- الاتصالات السلكية والشبكات المعلوماتية.
- التعدد الإعلامي .
- المصالح المعلوماتية والبرمجيات .
- التجارة الإلكترونية والإعلام الإلكتروني.

- تمتلك أيضا السوق الجزائرية أرصدة قوية من المتعاملين في مجال الهاتف النقال من نوع GSM، مما شجع الحكومة على تسجيل، عملية لإطلاق الجيل الثالث 3 G للدخول إلى مرحلة جديدة في تطوير قطاع الاتصالات المحلي¹.

- في إطار الإستراتيجية الوطنية التي تهدف لبناء مجتمع المعلومات وتعجيل انتقال البلاد إلى اقتصاد المعرفة، قررت الجزائر إنشاء حظائر تكنولوجية في جميع أنحاء البلاد، تمثل في إنجاز مشاريع إستراتيجية كبرى محفزة لمجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودافعة للابتكار.

إن تشييد هذه الحظائر يسمح بخلق مساحات أنشطة و بحث، تتركز على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التي تجمع بين مختلف الفاعلين في السوق على غرار الشركات العامة و الخاصة و المؤسسات التعليمية و التكوينية، معاهد البحث و التطوير، مجموعات التفكير و شركات دراسات السوق، مصالـح خدمة المؤسسات، حاضنات المؤسسات، مراكز المؤتمرات، فنادق ذات رتبة عالمية، ... الخ، من حيث البنية التحتية، فقد أنجزت استثمارات كبيرة بما في ذلك الحظيرة التكنولوجية لسيدى عبد الله بالجزائر و ورقلة و أخرى مقر إنجازها بولاية وهران، عنابة، سطيف، ... الخ².

¹الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار السوق الجزائرية، 2013/11/02، على موقع <http://www.andi.dz/index.php/ar/component/content/article/131-tic/734-introduction>

² الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الحظائر التكنولوجية، 2013/11/02، على الموقع <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-tic>

II.3.2. البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر¹:

II.3.2.1. آلات الكمبيوتر في الجزائر :

استنادا لتقديرات المتعاملين في القطاع، قدر عدد الأجهزة المستوردة سنويا بـ 50.000 كمبيوتر و 250.000 آلة نسخ، هذا ما يبين مكانة الطلب، لكن يجب التطرق إلى سعر آلة الكمبيوتر الذي وصل إلى خمسة أضعاف معدل الدخل الشهري، فلا يزال الوصول إلى استعمال التكنولوجيات الحديثة مكلفا، هذا بالإضافة إلى أهمية الضريبة عند شراء هذه الآلة ما يتعارض مع هذه السلطات العليا في تصميم استعمال هذه التكنولوجيا.

II.3.2.2. الشبكة العامة للاتصال :

تغطي شبكة الاتصالات في الجزائر أغلبية التراب الوطني بشبكة تقدر بـ 22000 كلم من الخطوط الهيرتزبية و 15000 كلم ألياف بصرية، كذلك 50 محطة أرضية و 100 نظام ريفي، بالإضافة إلى شبكة لإرسال المعطيات بالجملة (DZPAC) التي بدأ استغلالها منذ 1992، أيضا الشبكة المؤسساتية الخاصة بالصكوك البريدية.

تملك الجزائر أوعية دولية مشتركة زيادة على الأوعية الوطنية، كخطوط الألياف البصرية مع ليبيا، تونس، المغرب، و الخطوط البحرية مع إيطاليا، إسبانيا، و فرنسا².

- فيما يخص الاتصالات، حسب الإحصائيات الأخيرة لسلطة الضبط للمواصلات السلكية واللاسلكية سوف نبين إحصائيات حول عدد مشتركى الهاتف النقال من نوع GSM و تطور مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر و سوق هذا الأخير في الجزائر.

¹ بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد (مثال الجزائر)، نقلا عن خلادي عبد القادر و كويبي سليمة، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر: وضعية و آفاق، اجتماع الخبراء الإقليمي حول معوقات النفاذ الشامل لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الدول العربية، ص 10.

² بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

✓ الهاتف النقال من نوع GSM :

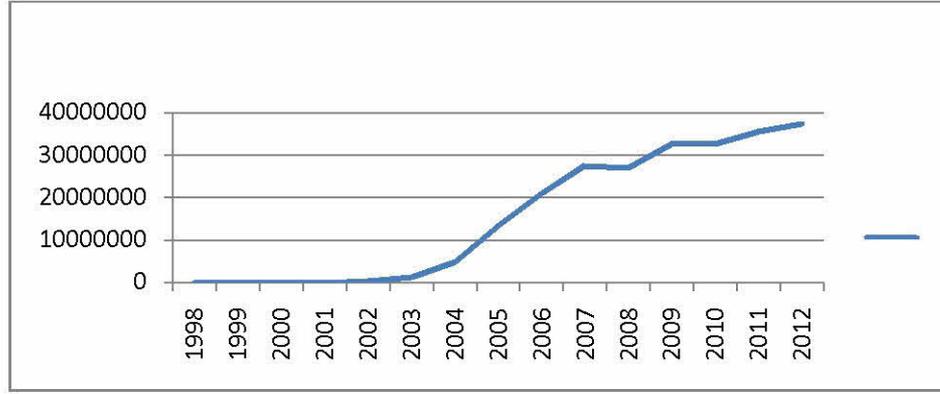
يبين الجدول أدناه عدد الاشتراكات في شبكة الهاتف الخليوي النقال في الجزائر، لا يزال عدد المشتركين في ازدياد مستمر ليصل إلى 35.615.926 مشترك، مقارنة بـ 4.882.414 مشترك في عام 2004، و قد بلغت نسبة التوغل 15.26% في عام مقارنة مع العالم 2011 حيث بلغت 96.52%¹.

جدول رقم (2.4): عدد المشتركين في الهاتف النقال في الجزائر

معدل التوغل	عدد الإجمالي للمشاركين	عدد المشتركين			العام
		الوطنية تليكوم الجزائر	أوراسكوم تليكوم الجزائر	اتصالات الجزائر	
00.26	18000	-	-	18000	1998
00.24	72000	-	-	72000	1999
00.28	86000	-	-	86000	2000
00.32	100000	-	-	100000	2001
01.50	450244	-	315040	135204	2001
04.67	1.446927	-	1279265	167662	2003
15.26	4882414	287562	3418367	1176485	2004
41.52	13661355	1476561	7276834	4907960	2005
63.60	20997954	2991024	10530826	7476104	2006
81.50	27562721	4487706	13382253	9692762	2007
79.04	27031472	5218926	14108857	7703689	2008
91.68	32729824	8032682	14617642	10079500	2009
90.30	32780165	8245998	15087393	9446774	2010
69.52	35615926	8504779	16595233	10515914	2011
-	37527703	-	-	-	2012

المصدر: الوكالة الوطنية للاستثمار نقلا عن سلطة الضبط للبريد و المواصلات (ARPT) .

¹ الوكالة الوطنية للاستثمار، قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يوم 2013/06/15، على موقع <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-tic>



منحنى رقم (2.1): عدد المشتركين في الهاتف الثابت في الجزائر

إذن نسبة التطور سنوي 2011 و 2012 قدرت بـ 05.37% .

في عام 2010، شمل تواجد المتعامل في مجال الهاتف الثابت كل التراب الوطني من خلال 171 وكالة تجارية، 110 مصلحة تجارية، 4425 هاتف عمومي و 212040 خط للأكشاك المتعددة الخدمات.

✓ تطور و انتشار الهاتف الثابت :

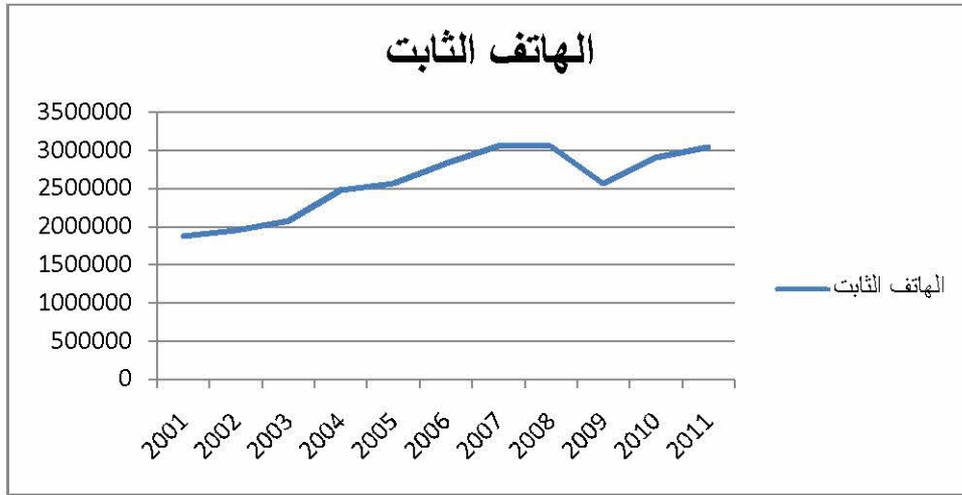
إن عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت يعرف ركود نسبي منذ استنتاج سوق الهاتف النقال الذي استجاب للطلب بواسطة العديد من مزاياه (النقل، الرسائل القصيرة، خدمات ذات القيمة المضافة، ... الخ) ¹.

جدول رقم (2.5): عدد مشركي الهاتف الثابت في الجزائر من سنة 2001 الى 2011

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
الهاتف الثابت	1.880.200	1.950.000	2.079.464	2.486.720	2.572.000	2.841.297	3.068.409	3.069.140	2.576.165	2.922.731	3.059.366

المصدر: الوكالة الوطنية للاستثمار نقلا عن سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

¹ الوكالة الوطنية للاستثمار، مرجع سابق.

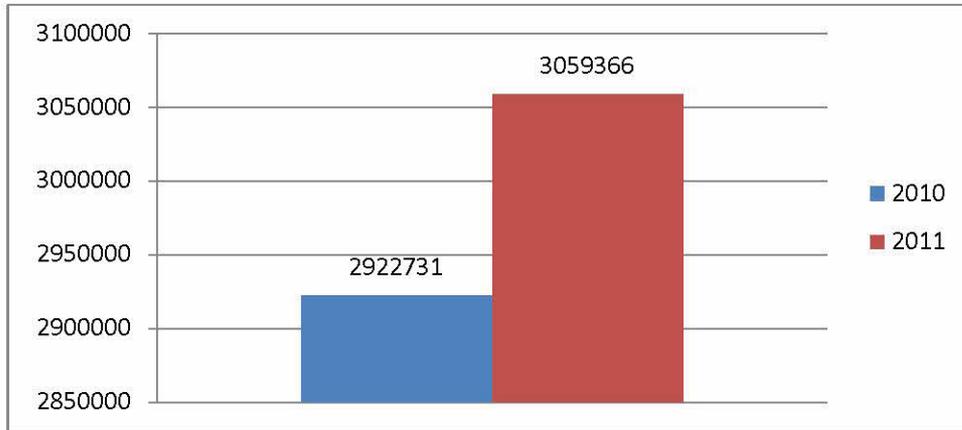


منحنى بياني رقم (2.2): عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر

قدر عدد المشاركين في الشبكة السلكية بـ 83.07% من مجموع زبائن شبكة الهاتف الثابت في 2011.

✓ سوق الهاتف الثابت في الجزائر :

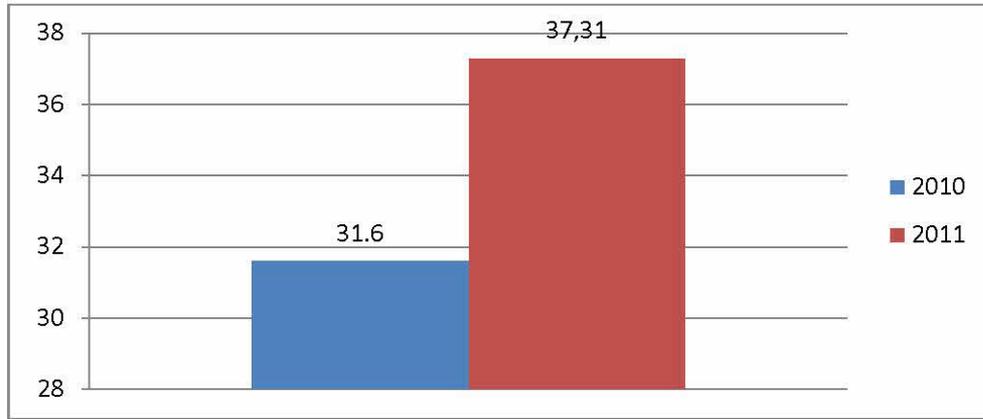
يعتبر حاليا بجمع اتصالات الجزائر المتعامل الوحيد في خدمة الهاتف الثابت، إلى نهاية عام 2011، سجل المتعامل 3.059.366 اشترك في الهاتف الثابت أي بزيادة طفيفة مقارنة بعام 2010 حيث بلغ عدد الاشتراكات 2.922.731.



منحنى بياني رقم (2.3): يوضح سوق الهاتف الثابت في الجزائر

المصدر: سلطة الضبط للبريد و المواصلات (ARPT).

قدّرت نسبة دخول الهاتف الثابت إلى البيوت في نهاية 2011 بـ 37.31%.



منحنى بياني رقم (2.4): يوضح معدل انتشار الهاتف الثابت في البيوت

المصدر: سلطة الضبط للبريد و المواصلات (ARPT).

3.2.3.II شبكة الانترنت :

اعتمادا على الأرقام الخاصة بالانترنت الصادرة عن البنك الدولي لسنة 2012 قدر عدد مستخدمي

الانترنت بالنسبة لـ 100 شخص في الجزائر ما يلي :

جدول رقم (2.6): عدد مستخدمي الانترنت من سنة 2008 الى 2011.

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
النسبة %	10.2	11.2	12.5	14.0	14

Source : utilisateur internet (pour 100 personnes) Indicateurs du Développement dans le Monde rapport sur le développement des télécommunications dans le monde et base de données de l'union internationale des télécommunications et estimations de la banque mondiale, copié le 04/05/2013 à 11h12 du site: www.Données.banquemondiale.org/indicateur/IT.Net.user.pz

مع الإشارة إلى أنه ظهر تغير كبير في الجزائر فيما يخص الإعلان عن التوظيف إلكترونيا على مواقع

الانترنت، حيث تم بث ما لا يقل عن 66% من الإعلانات على الانترنت ضد 34% فقط على وسائل

الإعلام المطبوعة في عام 2012، و في عام 2009 وصل 20% في عام 2010، 40% ليصل إلى 60% في

عام 2011، و للتذكير فإن في البلدان الصناعية أكثر من 90%¹.

ووفقا للبيانات الصادرة عن البنك الدولي فقد ارتفع بنسبة مستخدمي الانترنت مقارنة بعدد السكان

الإجمالي من 0.49% في عام 2000 إلى 14% في عام 2011.

¹Mavou a. T, selon la banque mondiale ; le nombre d'internates en Algérie devrait dépasser les 5 millions en 2013, le 04/05/2013 sur le site : www.mobilealgerie.com

جدول رقم (2.7): إحصائيات تطور استخدام الانترنت بالجزائر من 2000 إلى 2012:

البيانات	عدد السكان	مستخدمي الانترنت ديسمبر 2000	مستخدمي الانترنت 30 جوان 2012	النسبة المئوية (%)	نسبة الانترنت بالنسبة لإفريقيا	الفايسبوك 31 ديسمبر 2012
الإحصائيات	3.7367226	50.000	5.230.000	14.0%	3.1%	4.111.320

Source :internat world stats,copié le 04/05/2013 www.internetworldstats.com/stat1.htm

سجّلت الجزائر تأخر كبير من حيث الوصول إلى موارد التكنولوجيا بما في ذلك الانترنت في منظمة شمال إفريقيا، تصنف الجزائر وراء المغرب و تونس .

في الواقع، يقدر معدل انتشار الانترنت في الجزائر بنسبة 14% بينما في المغرب و تونس المجاورة هو على التوالي 51% و 39% و يقدر معدل المشتركين في النطاق العريض في الجزائر بـ 2.54% مقابل 4.6% في تونس، حتى استغلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من قبل الشركات الجزائرية فإن التأخير كبير، كما أن رئيس الوزراء عبد المالك سلال صرح أن هذا التأخير راجع للمؤسسات التي لا تبذل مجهودا في سبيل الارتقاء و التقدم، كما أن الإحصائيات أشارت إلى أنه 15% فقط من الشركات الجزائرية مرتبطة بالانترنت في عام 2013 و 9% فقط من الشركات لديها عنوان بريد الكتروني، و لا مؤسسة قد فكرت في وضع مجلة لعرض منتجاتها¹.

نسبة مستخدمي الانترنت في الجزائر تمثل نسبة 14% فقط من عدد السكان و هذا يعني أن النسبة بين سنتي 2011 و 2012 لم تتغير و بقيت ثابتة.

أما فيما يخص برامج الحاسوب فلا زالت متأخرة عن منتجات الأداء العالمي، حيث أن نسبة 95% من البرامج المستعملة في الجزائر نتيجة لعملية القرصنة.

إضافة إلى أن الشبكات تشهد تطورا ضعيفا في المؤسسات العمومية الجزائرية بغض النظر عن بعض القطاعات كالصكوك البريدية، الجمارك، الطيران، البنوك، التأمين التي تعرف تطورا و توسعا ملحوظين، إلا أن مستويات الأداء تبقى ضعيفة. الجدول التالي يبين إحصاءات حول قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الجزائر و حول الانترنت.

¹Lila ghali, **Algérie : 14% de pénétration d'internet**, le 04/05/2013 sur le site : www.algerie1.com

جدول رقم (2.8): إحصاءات عامة

5.5	رقم الأعمال بالمليار دولار
4900	واردات قطاع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال
%04	مساهمة سوق قطاع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الناتج الداخلي الخام
140.000	الموظفون

المصدر: إحصاءات عامة، قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يوم 2013/10/17، على موقع

<http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-tic>

جدول رقم (2.9): إحصاءات الإنترنت

10	مستخدمي الإنترنت بالمليون
1.6	عدد المشتركين في شبكة ADSL
%10	نسبة التوغل
28	عدد السكان الغير مستعملين للإنترنت بالمليون
9000	المدارس الموصولة
%100	الجامعات، معاهد التعليم العالي و مراكز البحث الموصولة
65	عرض النطاق الدولي الترددي (جيغا)
76000	عدد المواقع الإلكترونية الجزائرية
%20	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
700	الشركات المتصلة بواسطة ارتباط خاص
34500	الخطوط المنجزة الخاصة
1500	المسافات الاجتماعية
5000	مقهى الانترنت
--	الشبكة الداخلية
أكثر من 3400	مكاتب البريد الإلكتروني المتصلة بالإنترنت
أكثر من 30	الشبكات الداخلية القطاعية الوطنية المثبتة (التعليم، و التعليم العالي، و المصارف ...)

المصدر: الوكالة الوطنية للاستثمار نقلا عن وزارة البريد و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، على موقع

www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-tic

كما تقدر عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لفترة 2002-2012 في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بـ 105 مشروع كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (2.10) : عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

لفترة 2002-2012 في قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال

المبلغ: المليون دينار جزائري			
قطاع النشاط	عدد المشاريع	المبلغ	عدد مناصب الشغل
تكنولوجيا الإعلام والاتصال	8276	105	441633

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، يوم 2013/10/17، على موقع

www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-tic

II.3.3. تحرير قطاع الاتصالات ونشاطات الانترنت :

تعرض قطاع الاتصالات في الجزائر إلى صعوبات كبيرة في سبيل تغطية الطلب الوطني على الخطوط الهاتفية إلى غاية ظهور القانون الجديد لقطاع الاتصالات 2001 الذي فتح الأبواب للمستثمرين الخواص بعد 30 سنة من احتكار الدولة.

عرفت أيضا نشاطات مقدمي خدمات الانترنت ISP مرحلة انفتاح، فابتداء من سنة 1998 تم اعتماد مقدمين خواص بخدمات الانترنت.

يستلزم بناء مجتمع معلومات القيام بتعديلات عميقة و بصفة سريعة من أجل تطوير مجتمع واقتصاد جديدين يعتمدان على المعرفة، تشمل هذه التعديلات التحضير و التكيف السريع للإطار القانوني والتنظيمي من أجل ضمان شروط الأمن، الحماية وحرية الإعلام، من أجل ذلك يجب إصدار نصوص قانونية وتنظيمية مختلفة بما يلي :

- حماية الملكية الفكرية و المعطيات الشخصية.
- التصديق على التوقيع الالكتروني.
- إجراءات و قواعد العمل في المجال الالكتروني.
- تطرق المشرع الجزائري في إطار تحضير انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة إلى :
- مجال الإيداع القانوني بموجب المرسوم 69-10 .

➤ الملكية الفكرية بموجب الأمر 03-05 المتعلق بحقوق المؤلف و الحقوق المجاورة الذي ألغى القانون السابق ليتمثل في الأمر 97-10.

تطرق هذان القانونان أول مرة إلى برامج الحاسوب و قواعد البيانات، دائما في مجال الملكية الفكرية و بالضبط بخصوص الملكية الصناعية، ثم تبني قانون خاص بالدوائر المتكاملة.

أما بخصوص مكافحة جرائم الإعلام الآلي، سجلت بعض المحاولات في إطار مراجعة القانون الجنائي الجزائري الهدف منها وضع نصوص جنائية خاصة بجرائم الإعلام الآلي.

وقد تمت المصادقة على مخطط عمل في 2003، يحتوي على الإجراءات الممكن إنجازها في آفاق 2015، نذكر من بينها:¹

- ربط القرى و مراكز البريد والمتاحف والمراكز التثقيفية بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وإنشاء نقاط اتصال جماعية.
- ربط المكتبات العمومية بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتأسيس مكتبات افتراضية من شأنها المساهمة في تحصيل العلم وتطوير التنوع الثقافي واللغوي.
- ربط المؤسسات التعليمية بالانترنت (مع تكييف البرامج التربوية) و ربط المستشفيات والجامعات ومراكز البحث بتكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- توفير النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال لأكثر من نصف سكان المعمورة.

يجب التركيز على تعزيز الموارد البشرية من خلال التكوين و إعادة التأهيل، بما في ذلك فئة المسنين والمعاقين وكل الفئات المحرومة والمستضعفة، إذ ينبغي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال أن توفر لجميع المواطنين إمكانية الحصول على المعلومات والمعرفة في أي نقطة من التراب الوطني، شرط أن يتم توفير وسائل الربط بأسعار معقولة.

إن إعادة النظر في وضعية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر سواء على المستوى الجزئي أو الكلي يجب أن يكون وفقا لإستراتيجية وطنية شاملة للتطوير والتسيير والاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا الجديدة .NTIC

¹اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية، الجزائر، 2008، ص 04.

فبالإضافة إلى ما تحقّقه تكنولوجيا الإعلام والاتصال من آثار إيجابية سواء على مستوى المؤسسة الاقتصادية أو على مستوى الاقتصاد الكلي إلا أننا نجد هذه التكنولوجيا غير كافية وحدها ما لم تدعم بإستراتيجية وطنية شاملة تعمل على البناء المستمر للتكامل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي سواء على مستوى المؤسسة الاقتصادية أو على المستوى الكلي.

خلاصة الفصل

كما ذكرنا سابقا فإن تكنولوجيا الإعلام و الاتصال هي تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات و التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات المدعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات و للقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة وذلك عن طريق تحويل،تخزين ومعالجة كل لأنواع المعلومات(نصوص،صور،صوت،...)في شكل معطيات رقمية موحدة،و بثها بسرعة الضوء في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العالمية "انترنت"، كما يمكنها ترجمة المعلومات المستقبلية،و تحويلها إلى الشكل المرغوب فيه (نصوص،صور،صوت،...)فضلا عن تغيير طرق الاتصال داخل الإدارات.

تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال أداة مدعمة لاتخاذ القرار على أغلب مستويات المنظمة، كما أنها تساهم في تحقيق التأقلم مع تحولات المحيط الجديد من خلال مساهمتها في تحقيق سرعة استجابة المؤسسة أي جعلها سريعة رد الفعل اتجاه المحيط و بالتالي تعمل هذه التكنولوجيا على تحقيق المرونة التي تساعد على التأقلم مع تحولات المحيط الجديد الذي أقل ما يوصف به العدائية.

تعتبر الجهود التي بذلتها الجزائر لترقية قطاع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة أهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة خاصة وأن الجزائر تفتتح على اقتصاد السوق والاقتصاد العصري وتمتلك موارد هامة تشجع على تطوير هذه التكنولوجيات في السوق الجزائرية. رغم كل المعطيات التي تكشف مدى الاهتمام الحكومي والمؤسسي بمجال المعلوماتية، إلا أنها لازالت تشكل تأخر كبير في اكتساب هذه الوسائل و الاستفادة منها في الجزائر مقارنة بالدول المجاورة،بالإضافة إلى أن ربط المنظمات بالانترنت في الجزائر مازال يعرف تأخرا محسوسا.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية باستخدام

تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

III. إدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال

III.1. الإدارة الإلكترونية

III.1.1. تعريف الإدارة الإلكترونية و أبعادها

III.1.2. دواعي اعتماد الإدارة الإلكترونية في المنظمات

III.1.3. متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

III.2. نظام معلومات الموارد البشرية

III.1.2. مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية ومكوناته

III.2.2. أهمية و دور نظام المعلومات في المؤسسة

III.2.3. مزايا ومعوقات نظام معلومات الموارد البشرية

III.3. إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM

III.1.3. تعريف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM

III.2.3. بعض الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية

III.3.3. نتائج و تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا

III. إدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال

تمهيد:

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أخذت الإدارات العمومية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وساعد أيضا ظهور شبكة الإنترنت في جعلها أكثر تأثيرا في إنجاز أعمال هذه الإدارات، مما حدا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تسمح بتسريع وتيرة الأداء، كما تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن وبالمقابل تقدم أرقى الخدمات للمواطنين و الموظفين على حدّ سواء.

إن القيادة الإلكترونية ستكون ذات حسّ إنساني كبير، ذلك لأن تكنولوجيا الإعلام والاتصال بحاجة إلى موارد بشرية ذوي تخصصات و مؤهلات عالية ومبتكرين و حرفيين نادرين.

للموارد البشرية دور هام وأساسي تؤديه في عملية الاقتصاد، وفي تنميته، وتطوره، لأنها تمثل العنصر الحاسم في الاقتصاد، وفي تسيير نشاطاته، وفي إحداث التوسع والنمو في هذه النشاطات، إذ أن عنصر العمل الذي يسهم في أداء النشاطات الاقتصادية والإنتاجية يعتمد على الموارد البشرية التي هي مصدر العمل سواء في جانبه الكمي، أو في جانبه النوعي، كما أن للموارد البشرية أهمية في الاقتصاد المعرفي وذلك سواء بتوليد التقنيات المتقدمة، أو لتحقيق استخدام كفاء لهذه التقنيات المتقدمة، مما يضمن الوصول إلى أفضل درجة ممكنة من الإنتاج مما يحقق تطور الاقتصاد ونموه.

إن تحقيق أقصى قدر من الانتفاع من تكنولوجيا الإعلام والاتصال يتركز على كفاءة الموارد البشرية نظرا لأن الإنسان يمكن أن يحدث تطورا وتحسنا في رأس المال المادي، كما يمكن أن يحدث تطورا وتحسنا في الموارد التكنولوجية المتاحة، إضافة إلى أنه يمكن أن يوجد موارد جديدة اعتمادا على مصادر التمويل المختلفة وما إلى ذلك، هذا كله مرتبط بعمل الإنسان وجهده وسعيه لتوفير الموارد للقيام بمختلف الأنشطة لزيادة انتفاعه اقتصاديا من أحدث التكنولوجيات.

إن مجتمع المعلومات يضع الإنسان كفاعل أساسي، إذ هو معين الإبداع الفكري و المعرفي والمادي، كما أنه الغاية المرجوة من التنمية البشرية كعضو فاعل يؤثر ويتأثر من خلال شبكات الاتصالات، وهكذا يتبين أن المعادلة الاقتصادية الجديدة لا تعتمد أساسا على وفرة الموارد الطبيعية ولا على وفرة الموارد المالية، بل على المعرفة والكفاءات والمهارات، أي العلم والابتكار والتجديد.

III.1. الإدارة الإلكترونية:

ظهرت في السنوات القليلة الماضية محاولات فكرية جادة تحاول اللحاق بحقل جديد هو الإدارة الإلكترونية، كما تسمى في بعض الأحيان "الإدارة الرقمية" أو "إدارة الأعمال الإلكترونية". جلبت الإدارة الإلكترونية معها تغيرات جذرية متنوعة في منظمات الأعمال، والأسواق، والصناعات، والمجتمعات الإنسانية، وقبل ذلك تغيرات في نظريات الإدارة والتنظيم واستراتيجيات استثمار نظم وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومع الإدارة الإلكترونية تتغير بيئة الأعمال، وتزداد تأثيرات العولمة والمنافسة الكونية في ظل انبثاق مجتمع واقتصاد القرن الواحد والعشرين-مجتمع اقتصاد المعرفة و الانترنت.

III.1.1. تعريف الإدارة الإلكترونية و أبعادها:

III.1.1.1. تعريف الإدارة الإلكترونية :

قبل التطرق إلى مختلف التعريفات التي يمكن إعطاؤها للإدارة الإلكترونية تجدر الإشارة إلى الإشكال المتعلق بوجود العديد من التسميات التي يمكن أن تستخدم للدلالة على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال خلال مزاولة النشاط الإداري ك:الحكومة الإلكترونية ، الحكومة الرقمية، الحكومة الذكية والإدارة الإلكترونية... إلخ ولعلّ التعدد في التسميات راجع إلى أن مصطلح الإدارة الإلكترونية مشتق بالأساس من المصطلح الإنجليزي e-government والذي يعني حكومة إلكترونية بحيث أن ترجمته تمت بشكل جامد وحرفي إلى اللغة العربية ودون مراعاة لمعناه الحقيقي وما يراد به في لغته الأصلية¹ فمصطلح الحكومة يرتبط بشكل أساسي بالقانون الدستوري للدلالة على السلطة التي تتولى ممارسة الحكم في الدولة، أمّا مصطلح e-government فليس المقصود به ممارسة الحكم بطريقة إلكترونية، إنما هو توظيف شبكة الإنترنت لتقديم المعلومات والخدمات الحكومية للمواطنين² وبذلك يرى أحد الباحثين أن أفضل تسمية يمكن أن تستخدم للدلالة على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال خدمة للجمهور هي "الإدارة الإلكترونية" باعتبارها مفهوماً أعم ويشمل الخدمات الإلكترونية التي يقدمها المرفق العام القطاع الخاص على حد سواء³.

إن الإدارة الإلكترونية هي "عملية مكننة جميع مهام و نشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط

¹ محسن الندوي، أهمية الإدارة الإلكترونية في عصر العولمة، مجلة الشؤون الاستراتيجية، مطبعة الخليج العربي، تطوان، العدد 2011، ص 4، 54.

² E-government, sur le site <http://en.wikipedia.org/wiki/E-Government> , copié le 20/07/2013, écrit en septembre 2010.

³ عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية و نظامها القانوني، ط01 شركة جلال للطباعة، 2004، ص 45.

الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً¹.

كما تعرف على أنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"².

إن المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها " الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"³.

وفي الأخير يمكننا أن نضع تعريفاً شاملاً للإدارة الإلكترونية:

هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها.

III.1.1.2. أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية:

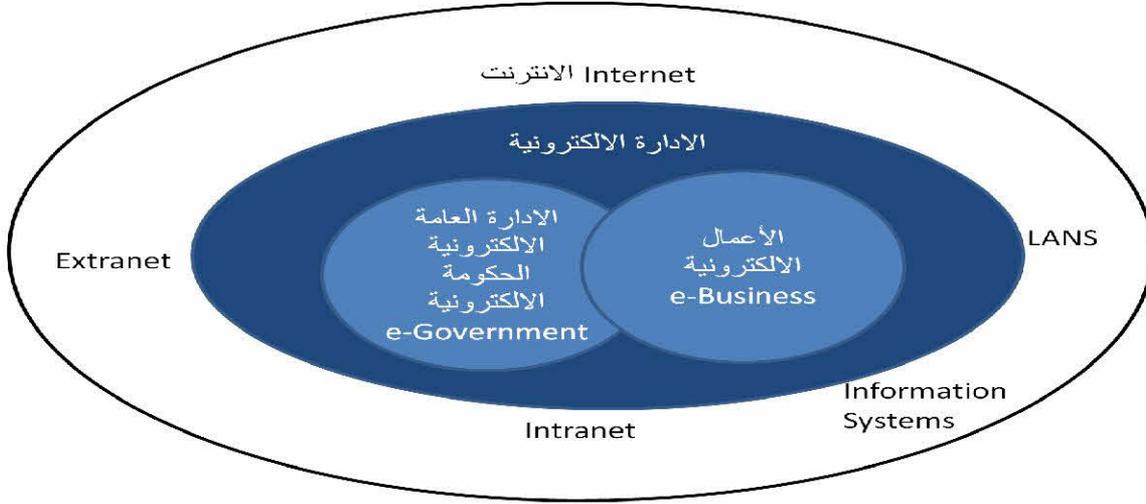
يرى بعض خبراء المعلوماتية أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية، أو أن الإدارة الإلكترونية لا تعني شيئاً آخر غير إدارة و توجيه و تنفيذ الأعمال الإلكترونية، وهذا الرأي يحمل الكثير من عناصر التوصيف الدقيق لحدود ومجالات عمل الإدارة الإلكترونية، ولكن من ناحية أخرى يضع الإدارة الإلكترونية في قالب الأعمال يفصلها بصورة مباشرة عن مجال الحكومة الإلكترونية، ولهذا السبب جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية e-Government للدلالة على عمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات أو المنظمات العامة بغض النظر عن طبيعة و نوع النشاط أو الخدمة العامة المقدمة سواء كانت سياسية، اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية⁴. ويوضح الشكل التالي أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.

¹ علاء عبد الرازق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 34.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط 01، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص 43.

³ علاء عبد الرازق محمد السالمي ، حسين علاء عبد الرازق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص 32.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، ط 01، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 25.



شكل رقم (3.1): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

و هنا سوف نلقي الضوء على مفاهيم شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات؛

● مفهوم شبكة الإنترنت:

كما سبق و أن ذكرنا، هي ببساطة، ملايين من الحاسبات والشبكات، المنتشرة حول العالم، والمتصلة ببعضها وفقا لبروتوكول TCP/Ip، بواسطة خطوط هاتفية، لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات المخزنة في غيرها من حواسيب الشبكة، وفضلا عن خدمة الوصول إلى المعلومات، توفر شبكة الإنترنت خدمة البريد الإلكتروني E-mail التي تعتبر من أسرع وسائل الاتصال الحديثة وأكثرها مرونة وأرخصها كلفة¹.

● مفهوم الأنترانت:

الإنترانت هي شبكة إنترنت عادية تستخدم ذات تقنية عالية لها سرعات مختلفة وكلما بعدت المسافة عن مصدرها قلت سرعة الانترنت المستعملة في الإنترانت، لكنها مصغرة بحيث تسمح للأعضاء المسجلين بمنظمة أو مؤسسة ما فقط بالدخول إليها. ومن بين مزاياها المتعددة ارتفاع مستوى الحماية الذي لا يمكن مقارنته بمستوى الحماية الموجود على شبكة الإنترنت العادية.

الانترانت هي عبارة عن شبكة حاسوبية خاصة تستخدم تقنيات وبروتوكولات الإنترنت بهدف المشاركة الآمنة لأي جزء من أجزاء المعلومات².

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمي و حسين علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 107، 108.

² ويكيبيديا، الأنترانت، يوم 2013/09/01، على موقع

<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%86%D8%AA>

وهنا كلمة " خاصة " تعني عدم القدرة على الوصول إليها من قبل الجميع وإنما من قبل أشخاص معينين.

تنقسم هذه الشبكة إلى ثلاث عائلات:

- العائلة الأولى: ممثلة في كمبيوتر كبير (Main Fraime) و يعمل بنظام التشغيل (VM/S).
- أما العائلة الثانية: فهي ممثلة في أجهزة متوسطة الطراز AS/36.
- أما العائلة الثالثة: فهي عبارة عن أجهزة شخصية PC/2 تعمل على نظام التشغيل DOS.

ويمكن توصيل العائلات الثلاثة على الشبكة المحلية باستخدام كارت المحاكاة (Carte emulation) حيث تبلغ سعة الذاكرة الثانوية (1200) ميغابايت، منها (40) ميغابايت خاصة لاستخدامها وتحمل المزيد بابتكارات التطوير.

ويمكن تشغيل شبكة العمل المحلية بعدة برامج حسب احتياجها فمثلا تستخدم الشبكات الكبيرة نظام UNIX وتستخدم كذلك نظام OS/2. أما الشبكات الصغيرة فإنها تستخدم نظام التشغيل DOS وويندوز NT¹.

● مفهوم شبكة الإكسترانت:

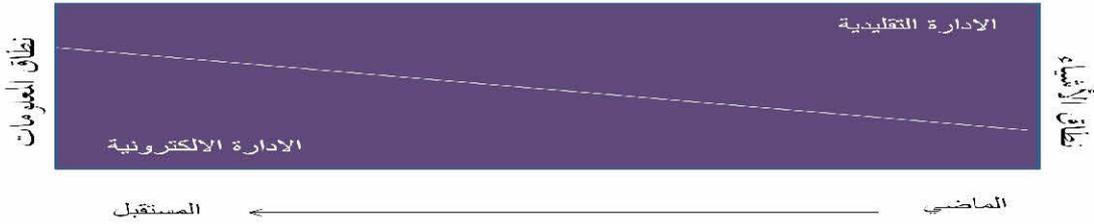
شبكة الإكسترانت هي عبارة عن شبكة مكونة من مجموعة شبكات الأترانت فهي تقوم بربط مجموعة من الشركات ببعضها عن طريق الإنترنت و يجب التفرقة بين الأترانت و الإنترنت، فهي تقوم بربط مجموعة من الشركات مع بعضها البعض في ظل نظام معين، أي أن شبكة الإكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، فإنها تؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة.

توفر شبكات الإكسترانت الأمن المطلوب داخل الشبكة لتبادل مثل هذه المعلومات الخاصة بين المؤسسات مع بعضها، بوضع بعض الصلاحيات في تبادل هذه المعلومات بين الشركات².
إن الإدارة الالكترونية هي أولا وقبل كل شيء إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء والمسافات وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي-المعرفي-الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها³. و الشكل التالي يوضح هذا الفرق الأكثر أهمية.

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمي و آخر، شبكات الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² علاء عبد الرزاق محمد السالمي و آخر، نفس المرجع السابق، ص، ص 41، 40.

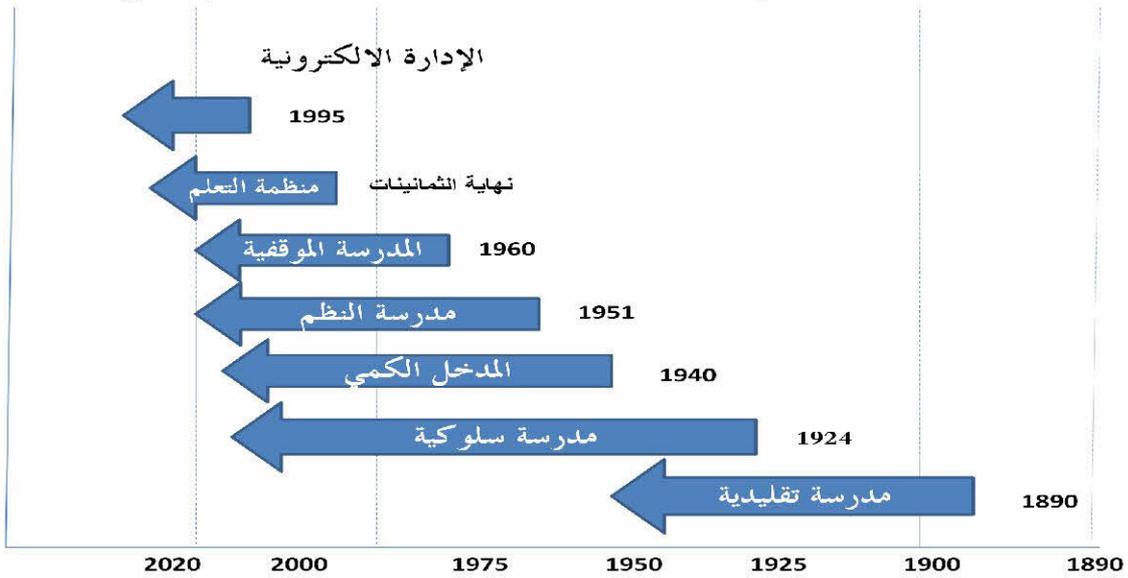
³ نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الالكترونية، الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 157.



شكل رقم (3.2): الإدارة الإلكترونية و نطاق المعلومات المتزايد.

المصدر : نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية، الإستراتيجية- الوظائف- المجالات، مرجع سبق ذكره، ص 158.

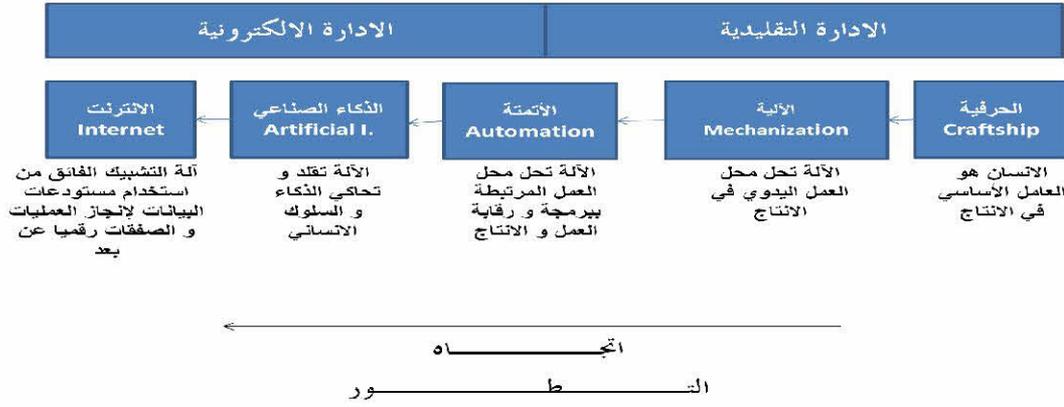
من أجل فهم الإدارة الإلكترونية فإننا نطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة كالآتي:
أولاً: إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها والشكل التالي يوضح هذا التطور.



شكل رقم (3.3): تطور المدارس الادارية

Source :Ricard L. Daft (2000): **Management**, The Dryden Press, Fort Worth, p 40. And Pamela S. Lewis et al. (2001) :**Management**, South-Western College Publishing, Australia, p 47.

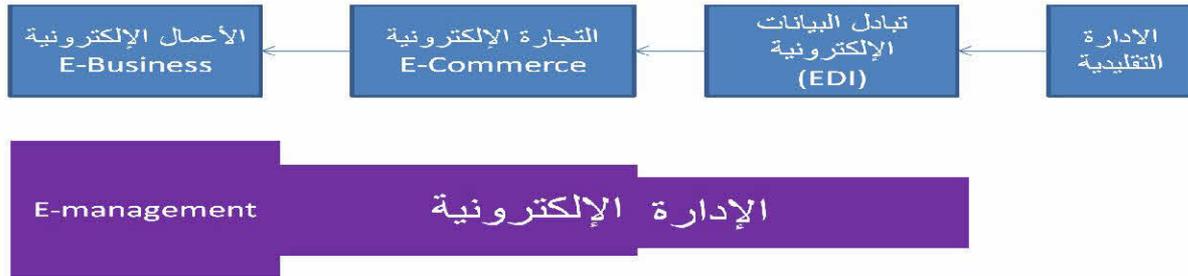
نقلا عن نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية الاستراتيجية- الوظائف- المجالات، مرجع سبق ذكره، ص 162.
ثانياً: إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة والشكل التالي يوضح أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الإلكترونية.



شكل رقم (3.4): التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية.

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، مرجع سبق ذكره، ص 163.

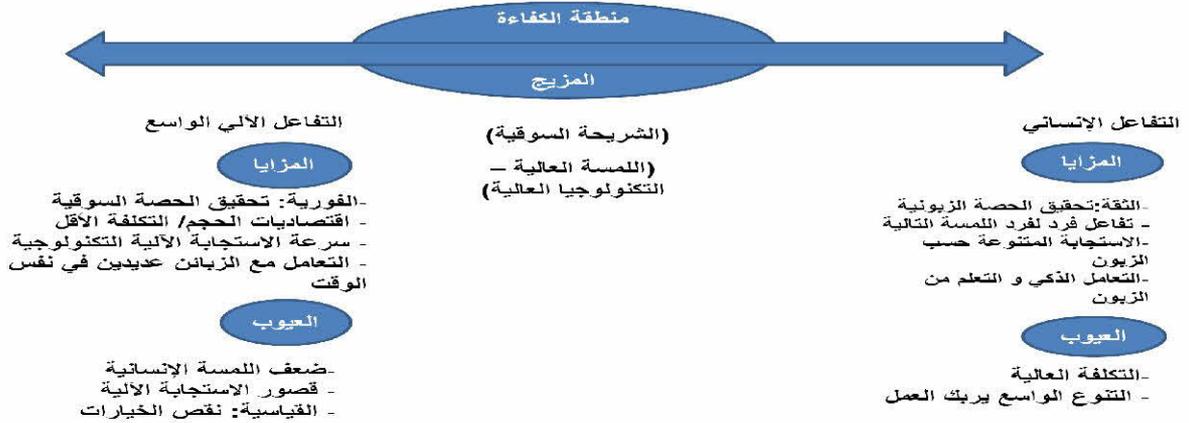
فالثالثا: إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني كمجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر، أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة.



شكل رقم (3.5): تطور تبادل البيانات الإلكترونية

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، مرجع سبق ذكره، ص 164.

رابعا: من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي؛ إن التفاعل الإنساني الذي كان هدفا ولازال سرعان ما يتحول مع البرمجيات إلى تفاعل آلي - حاسوبي، وإن المطلوب هو إيجاد التفاعل الفعال الذي يعمل على الشريحة السوقية التي تتوسط التفاعل الآلي القائم على الحجم الواسع من الزبائن والاستجابة الآلية و التفاعل الإنساني الزبوني القائم على تفاعل فرد لفرد والاستجابة الزبونية والشكل الآتي يوضح ذلك.



شكل رقم (3.6): التفاعل الآلي و التفاعل الإنساني.

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية – الوظائف – المجالات، مرجع سبق ذكره، ص 166.

III.2.1.1. دواعي اعتماد الإدارة الإلكترونية في المنظمات :

إن تأثير المحيط الخارجي للمنظمة على إستراتيجياتها هو مرتبط بشكل عادي وقوي بـمميزاتها الهيكلية خاصة الحجم والانتماء القطاعي وبمناهج تنظيمها الداخلي.

فلقد جعلت هذه التكنولوجيا الأساليب التقليدية المعمول بها تفقد أهميتها، ودفعت إلى البحث عن أساليب جديدة تسمح بالتأقلم مع المتغيرات المتسارعة.

ومن دواعي اعتمادها كونها تلعب دورا كبيرا في تحديث وتطوير إدارة الأعمال وتؤدي إلى خلق مجالات عمل ونشاطات متنوعة، ويمكن ملاحظة هذا من خلال أنها¹:

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم و زيادة قنوات الاتصال الإداري.
- تساعد على تحقيق توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرع لواجبات أكثر أهمية.
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.
- تعزيز المساءلة والشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطار والتزوير .
- تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما يعكس إيجابيا على التنظيم .

ونقلا عن "بختي" فإن من دواعي اعتمادها ما يلي²:

¹ لحرر عباس، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل عمل الأفراد و تطوير أداء منظمات الأعمال المعاصرة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 2011، ص 08.

² إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 09/8 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 320 .

- توفير عمليات منظمة و إجراءات مبسطة لإدارة الموارد و بالتالي فعالية أكبر و أفضل
 - الإجراءات و العمليات المعقدة و أثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
 - القرارات و التوجيهات الفردية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
 - العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
 - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
 - صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
 - التطور السريع في أساليب و تقنيات الأعمال.
- بالإضافة إلى ذلك يسمح اعتماد الإدارة الإلكترونية بتحقيق مايلي¹:
- ✓ الإرتباطية والوصول العالمي أي قدرتها على ربط عدد كبير من الناس في مختلف بقاع العالم بعضهم ببعض وبأقل التكاليف الممكنة.
 - ✓ تكاليف اتصال منخفضة بحيث يمكن للمنظمات تنسيق جهود العاملين لديها بسهولة، وبتكلفة منخفضة خصوصا في حالات فتح أسواق جديدة أو العمل في مناطق نائية.
 - ✓ تكاليف التعامل منخفضة، ترى العديد من المنظمات الالكترونية ليست فقط أسرع وأكثر كفاءة من التعاملات على الورق، وإنما أقل تكلفة.
 - ✓ التفاعلية و المرونة حيث تتفاعل مع الأفراد بتوفير لهم معلومات كما أنها ديناميكية.
 - ✓ توزيع متسارع للمعرفة أي أنها تساهم في الوصول الفوري المباشر لمصادر المعلومات في مجالات حيوية كأعمال العلوم، القانون والحكومة.
- إضافة إلى ذلك نجد أن من دواعي اعتمادها ما يلي²:
- توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات
- يوضح أحد الباحثين بأن برامج التسيير المدججة (ERP) و برامج تبادلات المعطيات المعالجة لمثل

¹ بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال التجارة و النقل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 130.

² موقع سعود بن عبد العزيز، دواعي اعتماد الإدارة الإلكترونية، يوم 2013/09/16، على موقع [http://www.dr-saud-a.com/vb/showthread.php?59145-\(-%CF%E6%C7%DA%ED-%C7%E1%CA%CD%E6%E1-%C7%E1%EC-%C7%E1%C7%CF%C7%D1%C9-%C7%E1%C7%E1%DF%CA%D1%E6%E4%ED%C9-\)](http://www.dr-saud-a.com/vb/showthread.php?59145-(-%CF%E6%C7%DA%ED-%C7%E1%CA%CD%E6%E1-%C7%E1%EC-%C7%E1%C7%CF%C7%D1%C9-%C7%E1%C7%E1%DF%CA%D1%E6%E4%ED%C9-))

إحدى البرامج المعلوماتية التي تحظى بأهمية بالغة في المنشآت كونها تكنولوجيا حديثة تساهم في¹:

- عقلنة استغلال المنشآت (تبسيط الإجراءات و تحقيق زمن معالجة مثالي) .
- التحفيز على العمل في جماعات .
- أن برامج (ERP) و (EDI) تحظى بأهمية بالغة في المنشآت الفرنسية الكبيرة.
- تنمية الكفاءات عن طريق تقاسم المعارف (تدفقات المعلومات و الموارد).

III.1.3. متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى هئية البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

إن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.

- الإدارة الإلكترونية لا تعنى فقط بتطوير التعامل بين الجهة الإدارية المختصة و بين جماهير المتعاملين معها، ولكنها تتضمن أيضا و بنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينها وبين المنظمات الجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى.

- إن الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الأعمال إلى إدارات إلكترونية يصبح ضرورة وطنية إذا أردنا إنجاح توجهاتنا نحو تنمية الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية والتفاعل الإيجابي والنشيط مع الفرص التي ستتيحها اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وكذا لتجنب التهديدات المواجهة النشيطة للمنافسة الشرسة التي تأتي من الشركات الأجنبية والدور النشط منظمة التجارة العالمية في هذا المجال².

إن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدّة متطلبات منها³:

¹ إبراهيم إسماعيل حسين الحديد، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 248.

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ ويكي الكتب، حمزة محمد ناجي خالد، الإدارة الإلكترونية، يوم 2013/09/01، على الموقع

http://ar.wikibooks.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9

أولاً: البنية التحتية، إذ إن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات و المواطن من جهة أخرى.

ثانياً: توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها و منها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

ثالثاً: توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، و نشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من اجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

رابعاً: التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الالكترونية" بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الالكترونية" وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضاً وبنفس الطريقة السابقة.

خامساً: توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و"الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم.

سادساً: توفر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

سابعاً: وجود التشريعات و النصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

ثامناً: توفير الأمن الالكتروني و السرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

تاسعا: خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها وبشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية.

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها: توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية ، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل¹.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحها القيادات الإدارية العليا بصبر، وتوفير للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات².

- تتطلب الإدارة الالكترونية كفاءات ومهارات متخصصة، فضلا عن حاجتها إلى عناوين وظيفية ومسافات علم جديدة وفي هذا الإطار فإن الدخول إلى هذه العناصر يستوجب إطارا معرفيا وميدانا يرقى بخصائصه ومعايره النوعية إلى مستوى المهام الجديدة³.

- يتوجب على الإدارة تجنب محاولات ترفيع النظم الحالية، وفرض أساليب التعامل التقليدية على الناس لتقديم الخدمة مع استمرار الأوضاع الحالية من التعقيدات الإدارية والإجراءات المتكررة وغير المبررة والمستندات والأوراق المطلوب تقديمها بلا فائدة.

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، مذكرة ماجستير، فلسطين، 2009، ص 31.

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط 01، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2.III. نظام معلومات الموارد البشرية :

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في المنظمة الإدارية، وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية، وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها : "فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها، والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية"¹ .

وتعد نظم المعلومات البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي من شأنها اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية² .

1.2.III. مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية ومكوناته :

1.1.2.III. تعريف نظم معلومات الموارد البشرية :

وفقا لما يقوله "GARA" إن الهدف الأساسي لنظم معلومات الموارد البشرية هو الاحتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة وكاملة ومتجددة يمكن استخدامها عند الحاجة للتقارير والسجلات وآلية المهام والإجراءات مثل بيع، طلب أو توظيف³ .

ولقد تعددت التعاريف لمصطلح نظم معلومات الموارد البشرية ومن بينها :

- يشير "Cascio" إلى نظم معلومات الموارد البشرية بأنها "قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المنظمة ووضع الأهداف والأنشطة الملائمة للموارد البشرية وتقييم تلك الأنشطة في المستقبل"⁴ .

¹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية و التطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة العبيكان، ط01، 2001، ص

13 .
² عبد الحميد المغربي، نظم معلومات الموارد الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر ، 2002، ص 327 .

³ Gara, Steven J, « How an HRIS can Impact HR : A Complete paradigm Shift for the 21st Century, « SHRM white paper; November 2001, p 298 .

⁴ Casio, Wayne F Awad, Elias, « Human Resource Information Management : An Information System Approach, 1st Edition, USA : Prentice Hall, 1998, p 583 .

- و يعرف "Walker" نظم معلومات الموارد البشرية بأنها "إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها"¹.

- ويرى " Jackson&Mathis " أن نظم معلومات الموارد البشرية "نظام متكامل يصمم لغرض إمداد المعلومات للمستفيدين بما يسهم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية بالمنظمة"².

- ويرى "Laudon" أن نظم معلومات الموارد البشرية "ذلك النظام الذي يحتفظ بسجل الموظف (تتبع مهارات الموظف، وأداء العمل والتدريب) ويدعم التخطيط لتعويضات الموظف والتطور الوظيفي"³.

- ولغرض الدراسة تم اعتماد تعريف " Gray&Sang " لنظام معلومات الموارد البشرية وهو: "النظام الذي يتم تصميمه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة، وللتحديد بقيام وظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية"⁴.
ومن هذه التعريفات يتضح الآتي⁵ :

1. وجود مكونات منظمة ومتفاعلة تتمثل في المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات والتغذية العكسية مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية وقد تعمل هذه المكونات بشكل آلي أو يدوي.
2. تتمثل إجراءات عمل النظام في جمع وتخزين وتشغيل البيانات واستخلاص النتائج المتمثلة في المعلومات والتقارير وتقديمها للمستفيدين.
3. يهدف نظام معلومات الموارد البشرية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفاعلية ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ Kovach, Kenneth A, and catcher, jr. Charles E , « humane resources information, (HRIS) : providing business with rapide cata access, information exchange stratégie advantage », Public Personnel Management, Washington, 1999, vol, 28, no, 2, p 275-282

² Kantha Wongs, Penjra, haw HRIS impacts HRM », Individual Term Paper Project, Thailand, 2002, p 50 .

³ Laudon, Kenneth&Loudon Jane, « management information systems », 7 th Edition, USA : Printice Hall, 2002, p 50.

⁴إسالم جابر و كمال المفني، استخدام نظم معلومات الموارد البشرية و أثرها على إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987، ص 36 .

⁵عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 329

III.2.1.2. مكونات نظام المعلومات :

يتكون نظام المعلومات المعتمد على الحاسب (النظم المحوسبة) من ثلاث عناصر أساسية هي¹:

1. المكون البشري: يقصد به مجموعة الأفراد العاملين بالأقسام المختلفة بالنظام والذين يعدّون أساس

النظام فيقدر كفاية العاملين به يكمن هذا النجاح، وهم صنفان الأخصائيون والمستخدمون النهائيون²:

أ. الأخصائيون: وهم الأفراد الذين يحللون ويصممون ويشغّلون نظام المعلومات، فالحللون يقومون

بتصميم النظام بالاستناد إلى احتياجات المعلوماتية للمستفيدين النهائيين، ويقوم المبرمجون بإعداد البرامج بناء

على المواصفات التي يقدمها محلل النظم، ويقوم مشغلو الحاسوب بتشغيل الحواسيب الكبيرة منها والصغيرة.

ب. أما المستخدمون النهائيون: فهم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات، ويمكن أن يكونوا

مديرين، محاسبين، بائعين، زبائن،... الخ.

2. المكون المادي: يقصد به جميع الآلات والأجهزة المكونة للنظام والمتمثلة في الحاسوب ولواحقه

أساسا، والتي تستخدم في معالجة البيانات، كما تشمل محطات العمل، الشبكات المعلوماتية، ومختلف التجهيزات

ووسائل الاتصال (الهواتف، فاكس، نقال،... الخ).

كما يشمل هذا المكون كل العناصر غير المعلوماتية كالمكاتب، الأماكن المناسبة للعمل وحفظ

التجهيزات ... الخ .

3. المكون المجرد: ويشمل هذا العنصر كافة البرامج والتعليمات التي تدير النظام ولا يقصد هنا فقط

البرامج التي تدير وتوجّه المكونات المادية للحاسوب، ولكنها تشمل أيضا مجموعة التعليمات التي يحتاجها الأفراد

لمعالجة البيانات³ وبهذا يمكن النظر إلى هذا المكون وفق ثلاثة محاور أساسية، اثنان يتعلقان بجانب المعلوماتية و

الآخر بالأفراد:

أ. **برمجيات النظم:** وهي التي تسمح لنا باستغلال الحاسوب، والتي يستحيل في غيابها تشغيل الحاسوب

وهي تسمى برامج التشغيل مثل: Windows, MS-DOS, Unix،... الخ .

¹ إبراهيم بختي، دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 18-20 .

² محمد نور برهان و غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحسوبة، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998، ص 36-37 .

³ محمد نور برهان و آخر، نظم المعلومات المحسوبة، مرجع سبق ذكره، ص 36 .

بـ. البرمجيات التطبيقية: وهي برامج يتم من خلالها تنفيذ التطبيقات المختلفة من قبل المستخدم النهائي ومن أمثلها نظام مراقبة المخزون، نظام الأجور، معالجة النصوص، ... الخ .

جـ. الإجراءات: وهي التوجيهات التشغيلية للأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات ومن أمثلها التوجهات الخاصة بملء الاستثمارات أو استخدام حزمة برمجيات معينة.

تصنيف المعلومات: شهدت نظم المعلومات الإدارية تطورات سريعة ومتلاحقة منذ ظهور الحواسيب ودخولها ميدان إدارة الأعمال، ولقد أدى هذا التطور إلى ظهور العشرات بل المئات من نظم المعلومات التي يمكن تصنيفها ضمن نظم المعلومات الإدارية المحسوبة، أما على مستوى التنظيم فيمكن ذكر¹:

1. نظم المعلومات الإدارية على مستوى الإدارات: وهي غالبا نظم موجهة لخدمة التنظيم كإدارة الإنتاج، الموارد البشرية، نظام معلومات الإدارة المالية، ... الخ.

2. نظم المعلومات الإدارية على مستوى المنظمة: وتكون موجهة لخدمة المنظمة ككل، وهي غالبا عبارة عن نظم معلومات متكاملة تربط جميع الإدارات والمجالات الوظيفية في المنظمة في نظام واحد.

3. نظم المعلومات الإدارية على مستوى عدة منظمات: وتخدم هذه النظم عدة منظمات يرتبط عملها مع بعضها البعض مثل نظم معلومات الحجز الذي تستخدمه شركات الطيران.

4. نظم المعلومات الإدارية بحسب قطاعات إدارة الأعمال المختلفة: من زراعة، صناعة، تمويل، سياحة، (فنادق، مطاعم) وصحة وتعليم (إدارة المدارس)، وخدمات حكومية متنوعة كالسجلات المدنية وتسجيل السيارات والمركبات والسجلات العدلية وغيرها.

III. 2. 2. أهمية و دور نظام المعلومات في المؤسسة²:

إن لنظام معلومات الموارد البشرية دورا حيويا داخل التنظيم، خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظرا لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وفيما يلي سنبرز هذه الأهمية من خلال توضيح العلاقة الوطيدة بينه وبين مختلف وظائف الإدارة الموارد البشرية .

¹ محمد نور برهان و آخر، نظم المعلومات المحسوبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-54 .
² عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58 .

III.2.2.1. نظام المعلومات و تخطيط الموارد البشرية :

إن لنظم المعلومات المحسوبة دورا كبيرا في هذا المجال لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها كنظام تحليل البيانات الإحصائية SPSS¹.

III.2.2.2. نظام المعلومات و عملية التوظيف :

إن التنظيمات تستقبل أعداد كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار خاصة مع ما أتاحتها الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف، فنظم المعلومات تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بموضوعية وهذا ما سيؤدي إلى إلغاء أو القضاء على المحاباة لأن الحاسوب لا يتعامل بالمشاعر.

III.2.2.3. نظام المعلومات و تطوير الكفاءات :

يعد ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، و نظرا لأهميته فهناك من يرى أن محور عمل إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة داخل التنظيم .
وبرامج التدريب تعد أهم مدخل مستعمل في هذا المجال، ولقد استفادت عملية التدريب من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، فهناك العديد من البرمجيات والتطبيقات المتوفرة لأن الغرض منها هو تنمية قدرات العاملين كنظام *Though ware's management diagnosis* للقيادة والتحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت وبرنامج *Dimensions of leadership* المتعلق بجوانب مختلفة في إدارة الموارد البشرية و برنامج *Decide* لتطوير مهارات اتخاذ القرارات .

إن كل هذه البرامج التي سبق ذكرها يمكن للتنظيم الاستفادة منها وتوفيرها للأفراد العاملين داخل التنظيم عبر الشبكة الداخلية لتخطي عقبات المكان والزمان.

III.2.2.4. نظام المعلومات والمسار المهني :

تنتج اليوم نظم المعلومات المحسوبة متابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وأكيدة وبدون تكاليف عالية، عن طريق الولوج الكترونيا وانطلاقا من الحاسوب إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين

¹ J-M. Peretti, *Human Ressources Management Computer*, p 78 .

يمكن معرفة قدرات وكفاءات كل عامل، وما مدى تطوره في أدائه وعمله، وما هي المناصب والأدوار التي تقلدها داخل التنظيم طوال مشواره العملي .

كما هناك بعض التطبيقات المعلوماتية للتقييم الذاتي والتي تساعد الأفراد العاملين بصياغة مسارهم المهني والحكم عليه، فتتوفر في الأسواق الآن مجموعة برامج في هذا المجال مثل: Career planning center & career كذلك هناك في هذا المجال مثلاً:

بعض التطبيقات لأنظمة خبيرة في هذا المجال مثل Miram للتدقيق في إدارة الموارد البشرية، و نظام Parys للتسيير و التنبؤ للأفراد، و نظام Adéquat لتسيير تحركات وتنقلات المسار المهني .

III.2.2.5. نظم المعلومات و الأجور (المكافأة) :

فعن طريق الحاسوب أمكن اليوم إعداد قوائم الأجور والمكافآت وحسابها في ظرف لحظات بعد ما كان يتطلب ذلك وقتاً طويلاً، ويوجد حالياً برامج متخصصة في هذا المجال تعمل على حساب الأجور، تقييم أداء الأفراد .

III.2.2.6. نظام المعلومات والعلاقة العمالية :

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات (الحواسيب المحمولة، الهاتف النقال، الشبكات المعلوماتية) على سرعة تفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم وخارجه متحدية في ذلك حاجز المكان والزمان، فعن طريق تكنولوجيا المعلومات اليوم أمكن بمقدور أي شخص الاتصال بالفرد الذي يريدون الحاجة إلى التنقل إلى مكتبه .

- كما ساعد ذلك على تفعيل عمل المجموعات "Groupe work"، وهذا ما يعزز العلاقات العمالية بين الأفراد .

III.2.3. مزايا ومعيقات نظام معلومات الموارد البشرية:

في استقصاء موجه إلى مديري الموارد البشرية والخبراء على النطاق الدولي، عن الفوائد الجوهرية لنظام معلومات الموارد البشرية، كانت الإجابات كالتالي¹:

1. تطوير برامج التخطيط .

1 الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص 519 .

2. سرعة التشغيل والاستجابة للوقت.
 3. تخفيض تكاليف الإدارة.
 4. زيادة درجة الاتجاهات والمواقف للوظيفة.
 5. زيادة درجة الدقة في البيانات.
 6. زيادة حجم الاتصالات بين الموظفين.
 7. تتمين رأس المال البشري .
 8. العمل الجماعي¹ .
- وفيما يخص أكبر معوقات الوصول إلى نظام جوهري ومتكامل لمعلومات الموارد البشرية كانت الإجابات كما يلي :

1. عدم كفاية الموازنات المالية المخصصة .
2. تأخر مصممي النظم في فهم طبيعة وأنشطة الموارد البشرية .
3. عدم كفاية وكفاءة مستخدمي النظام .
4. عدم تدريب مستخدمي النظام التدريب الفعال.
5. عدم القدرة على الاتصال بالنظم الأخرى.
6. قصور إستراتيجية و رؤية نظام معلومات الموارد البشرية .
7. قصور أو عدم قدرة النظام على الاستجابة للمتطلبات المتنوعة.
8. القيود القانونية على نقل المعلومات والبيانات الدولية.
9. عدم كفاءة وجود المعلومات .
10. زيادة معدلات التغيير التكنولوجي.
11. قصور دعم الإدارة العليا للنظام .
12. نقص التطبيقات والمواقف العملية المستخدمة في تشغيل وبرمجة النظم.

¹ أمجد الجباس، العمل الجماعي و نجاح المؤسسات، تحديات ... و إشكاليات، مجلة الجزيرة، الرياض، العدد 43، 2003/07/22، على موقع wwwp://search.suhuf.net.sa/magazine/22072003/ji11hthm

III.3. إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس تهتم بشؤون جميع الموظفين من رؤساء أو مرؤوسين والذين يقومون بمهام إدارية، ومتابعة شؤون الموظفين عملية تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت، ومع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات والشركات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية وأصبحت علاقات أصحاب الأعمال والمديرين والعاملين تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والانترنت، ومع تحول وظائف التسويق والتمويل والمحاسبة والعمليات إلى أعمال إلكترونية، أخذنا وظائف إدارة الموارد البشرية كجزء من جميع وظائف الإدارات - نظراً لتعددّها وتشعبها - باعتبارها الإدارة التي تهتم بشؤون جميع الموظفين، ومن هذا المنطلق سوف نتناول إدارة الموارد البشرية إلكترونيا.

III.3.1. تعريف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM:

إن مفهوم e-HRM، له تعريفات و مسميات تحمل نفس المعنى، فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح e-HR، أو Virtuel HRM، و آخرون يطلقون عليه HR Intranet، أو Web-Based HR، و غيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر يسمى Computer-Based HRM و يرمز له باختصار (CHRIS)، بالإضافة إلى آخريين يطلقون عليه HR Portals.

وهذا الاختلاف يقودنا إلى عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونيا حتى نستطيع إعطاء صورة واضحة عنه، وهذه التعريفات هي :

- يعرفها (Wyatt) بأنها "تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء و العاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية و خدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى"¹.
- تعرف كذلك على أنها "طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب"².

¹ Steve Foster , **AN Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation** , University of Hertfordshire , <http://hdl.handle.net/2299/1405> , p2.

² Jennifer Schramm, **HR Technology Competencies :New Roles For HR Professionals**, HR Magasine, www.shrm.org/research , 2006, p21.

● كما يعرفها "هوبكتر" و "ماركهام" على أنها "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات"¹.

● كذلك تعرف على أنها "التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء الوظائف"².

ومما سبق ، نرى أن e-HRM ،تتضمن في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية ، والتي تشمل دمج وظائف الإدارة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC وبالتالي دمج أنشطة ووظائف HRM بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال ،والاعتماد على الشبكات والإنترنت أو الإنترنت أو الإكسترنت،استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والبيئة الخارجية.

- إن تحول المنظمة إلى الإدارة الإلكترونية،يؤدي بالتالي إلى تحول أنشطة ووظائف المنظمة إلى منظومات إلكترونية متكاملة ، وقد يكون التحول كاملا أو تدريجيا ، وهذا يعتمد على مدى توفر نظم المعلومات في المنظمة بشكل أساسي ، وما إذا كانت بحاجة إلى تحديث أم تغيير ، وعلى مدى توفر مقومات وعناصر التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، وفي المحصلة فإن هذا التحول يعتمد على توجهات المنظمة الإستراتيجية.

- يتميز تسيير الموارد البشرية في المنظمات بطرق تقليدية غير مرنة تعهد أساسا إلى الإطار القانوني للتوظيف،و بالتالي يجب إدخال العديد من التعديلات و التغيرات لتحويل طرق التسيير من تقليدية إلى إلكترونية.

- تؤثر عملية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على تركيبة وتشكيلة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة ومن هنا تظهر ضرورة إعادة النظر فيما يتعلق بدور وظيفة الموارد البشرية وتحديث نشاطاتها في ظل التحولات التكنولوجية،و هذا ما يوجب توفر العديد من المعدادات المعلوماتية وتمثل المتطلبات اللازمة لوضع نظام محوسب في إدارة الموارد البشرية فيما يلي³ :

● توفير الإمكانيات المالية و البشرية اللازمة لشراء و تشغيل هذا النظام .

¹ هوبكتر برايان و جيمس ماركهام،الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،(ترجمة خالد العامري)،دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007،ص18.

² فريد المجار،الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق،الدار الجامعية،الاسكندرية مصر، 2008،ص242.

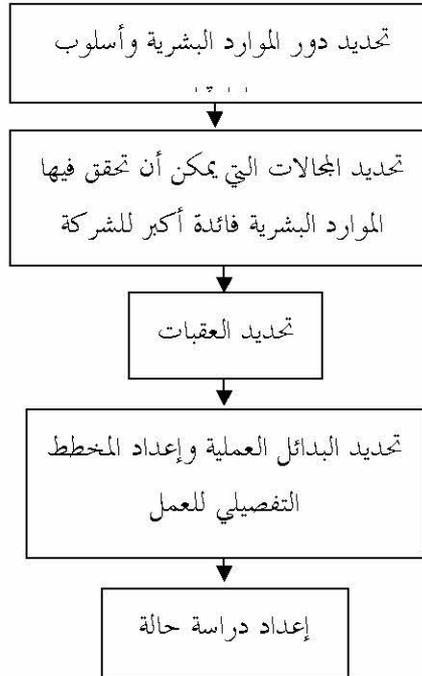
³ محمد فاتح، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل، ط01، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 211 .

● حجم القوى العاملة في المؤسسة وتوزيع عملياتها وتعقدتها تتطلب وجود نظام محوسب فعال، وحديث يلي احتياجات إدارة القوى العاملة .

● جودة المعلومات من حيث الكم والنوع للتمكن من اتخاذ القرار بالسرعة الممكنة.

● إمكانية صيانة وإصلاح هذا النظام في حالة تعطله أو توقفه في أقصر وقت بأقل تكلفة.

"وفقا لأحد التقارير، على الرغم من زيادة استثمارات تكنولوجيا الإعلام في خدمات الموارد البشرية بنسبة 40 % منذ عام 1998، فإن نفقات الموارد البشرية قد زادت بالنسبة للشركات بنسبة 16%. ويرجع ذلك إلى فشل الشركات في معرفة كيفية الاستفادة القصوى من التكنولوجيا من أجل تحسين كفاءة العمليات المختلفة وأتمتها؛ حيث استخدمت تلك الشركات تكنولوجيا الإعلام فقط في أتمتة العمليات التي كانت تقوم بها من قبل، و لكنها لم تستفد منها في تطوير أداء العمليات والارتقاء بمستواها"¹. سوف يتم عرض كيفية وضع خطة لتحديد الاستثمار الملائم في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ويعرض الشكل التالي الملخص لهذه العملية.



الشكل رقم (3.7): عملية اختيار نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المناسب

المصدر: برايان هوبكنز و جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص

73.

¹ برايان هوبكنز و جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HR، مرجع سبق ذكره، ص 72.

III.2.3. بعض الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم e-HRM، ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق. إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات HRM وزيادة تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم ، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة¹.

وعلى مختصي الموارد البشرية ، أن يرفعوا مستوى معرفتهم التكنولوجية التعامل بلغة منظمات الأعمال العصرية الموجهة بالتكنولوجيا وتطوير معارفهم ومهاراتهم وزيادة التنسيق و التنظيم مع الإدارات الأخرى في المنظمة. وهذا الأمر لا يعني إهمال العنصر البشري في هذه العملية ، فالهدف منها هو زيادة التفاعل مع التغيرات المعاصرة وزيادة كفاءة المنظمة وتقليل التكاليف ، وهذا لا يتم انجازه في منأى عن العنصر البشري ، حيث يبقى العنصر البشري هو محور الاهتمام في المنظمة ، ولكن بإضافة تحديثات تساعد على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.

لا بد من التمييز بين دورين تمارسهما وظيفة إدارة الموارد البشرية² مع الإشارة إلى أننا سوف نتكلم عنها بعمق لاحقاً من الجانب الإلكتروني:

- الدور الاستراتيجي.
- الدور التنفيذي.

- الدور الاستراتيجي لوظيفة إدارة الموارد البشرية:

ويعني بالسعي لربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية لمنظمة الأعمال بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة تحفز على المرونة وخلق مناخ الابتكار. ويتعلق الدور الاستراتيجي بالمسؤولية عن المشاركة في بناء وتطوير الطاقة المؤسسية لمنظمة الأعمال، مما يحتم على وظيفة إدارة الموارد البشرية أن تتعرف على إستراتيجية وأهداف المنظمة والذي نرى أنه لا يتأتى إلا بمشاركتها الفعالة في إرسائهما. كما يتعلق بالمشاركة في إدارة كفاءة الأداء في ضوء الإستراتيجية والأهداف.

- الدور التنفيذي لوظيفة الموارد البشرية

ويمكن أن نطلق عليه الدور التقليدي والذي يشمل:

¹ Emma Parry, Shaun Tyson , Donne Selby , Ray Leighton , **HR and Technology :Impact and Advantages** , www.cipd.co.uk , 2007, p1.

² إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ملف PDF، مداخلة، ص03.

✚ التخطيط (الاستقطاب والتسكين)

✚ التدريب والتنمية

✚ التعويضات (الرواتب والمزايا)

بالإضافة إلى هذين الدورين يبرز دور هام لتوظيف إدارة الموارد البشرية في مراحل التغيرات الكبرى في منظمات الأعمال حيث تكون لها مسؤولية أساسية في إدارة التغيير لما لها من ارتباط وثيق بالموارد البشرية.

III.1.2.3. التوظيف الإلكتروني¹

تعتبر قدرة الشركات والمؤسسات الحديثة على مواكبة التطورات المتلاحقة بالسوق بشكل سريع من أهم عوامل نجاحها، وعملاً بمبدأ "الأفراد هم أئمن الأصول"، يجب على الشركات والمؤسسات المتميزة الإسراع من استخدام النظم القائمة على شبكات الانترنت في عمليات التوظيف.

بدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية منذ بداية التسعينات، وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص.

يمكن لنظام التوظيف القيام بالعديد من الإجراءات المفيدة التي سيتم عرض بعضها في الأقسام التالية :

● الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر النت² :

● يتم ذلك في موقع المنظمة أو أي موقع كثير التصفح .

● تصميم مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف³ .

يجب أن تتميز هذه المواقع بالآتي :

✓ سهولة الوصول إلى المواقع .

✓ تحديث قائمة الوظائف .

✓ احتواء الإعلانات على روابط تتيح للمتقدمين التواصل مع متخذي القرار .

✓ وضوح عملية التوظيف و دقتها .

نحاول توضيح مفهوم التوظيف الإلكتروني من خلال التعرف على بعض فوائده⁴ :

¹ برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 140، 139.

² محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر، جامعة الإسكندرية، 200، ص 751 .

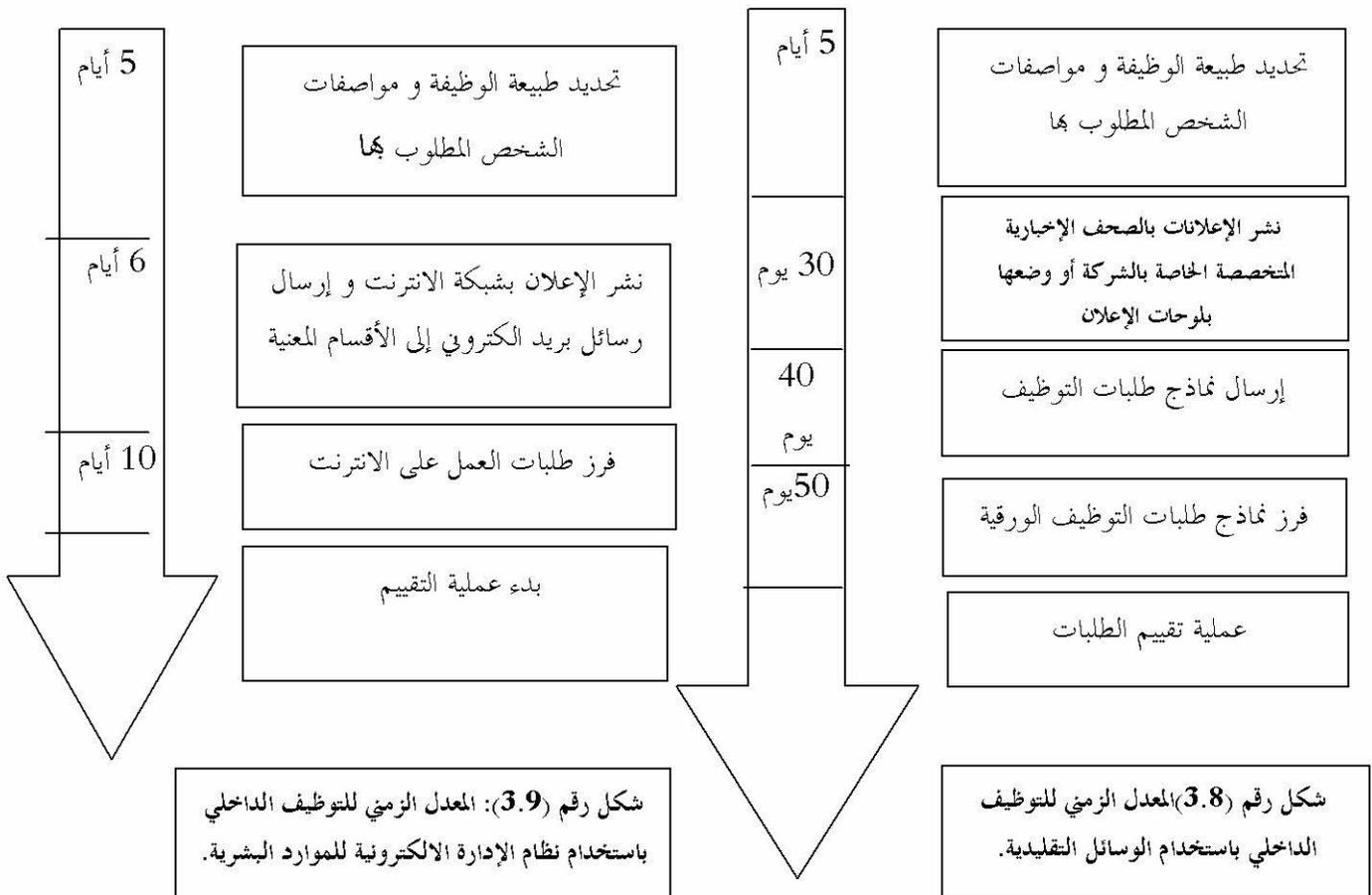
³ برايان هوبكنز، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 162 .

⁴ عبد الرحمن القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة ماجستير، المسيلة، ص 121-122 .

- تدعيم العلاقة المباشرة بين المسير و المترشح.
- القضاء على الحواجز الجغرافية .
- أتمتة بعض أنشطة التقييم و الاختيار.
- إنشاء قاعدة بيانات للمترشحين.

كما أن نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يساعد في الرد على الطلبات المتقدمة في وقت

أسرع من استخدام الوسائل التقليدية للتوظيف



المصدر: محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ط01، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص، ص217، 218 .

يستعمل الإنترنت للإعلان عن الوظائف ولجذب الأفراد المؤهلين، بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة وثقافة المنظمة وهويتها المعرفية ، كما يمكن استعماله لإعطاء نظرة واقعية

وحقيقية عن المنظمة من خلال استخدام التكنولوجيا لعرض مكان العمل أو التعرف على فرق العمل ومواقع المنظمة.

أيضا يمكن استخدام الإنترنت للبحث من خلاله عن الموظفين المؤهلين لمناصب شاغرة (التوظيف الداخلي)، وإبلاغ المدراء والأفراد بمن يحتمل ترشيحه للمنصب الشاغر¹.

كما يمكن إجراء اختبارات على الانترنت لتصفية المترشحين إلا أن ذلك يشكل بعض المساوئ تتمثل فيما يلي :

- احتمالية إجراء شخص ما الاختبار بخلاف المتقدم الفعلي، و من ثم تجب ملاحظة ذلك جيدا، (إذا ما كان يتم إجراء تلك الاختبارات خارج المؤسسة).
- تحفيز الاختبارات على الانترنت يتم ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر، و لكن قد يكون ذلك معيارا أساسيا في الوظائف التي تتطلب التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
- احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.
- قد تستخدم اختبارات المهارات داخل المؤسسة كجزء من إجراءات تقييم الأداء المعتاد².

III.2.2.3. التعويضات الإلكترونية.

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجر في المنظمات، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العامة³.

يستعمل خبراء الموارد البشرية القانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية ، وخاصة في ظل التغير المستمر في القوانين والتشريعات ، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغيرات⁴.

إن نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام ، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين ، وبعضها يقوم بإصدار إيصال الدفع ومنها ما يكون إلكترونياً.

بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية

الخاصة بهم ، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات ، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجر.

¹ Dianna L.Stone, Eugene F.Stone Romero, Kimberly Lukaszewski, **Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Ressonance Systems** , Human Ressonance Management Review. Vol.(16) , Issue (2) , www.sciencedirect.com , 2006, p 232.

² محمد الصرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 198-200.

³ Ibid, p 239.

⁴ Schramm, ibid, p 06

ويمكن لنظم e-HRM تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة، ومنها¹:

1- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

2- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب ، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.

3- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات ، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة ، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة ، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت ، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي. وفي حال فشل الموظف في الاختبار، فقد يكون النظام قادراً على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه.

4- أتمتة نماذج النفقات الروتينية ، كالتنقل والسفر وغيرها ، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.

وأحد الأمثلة على تلك الأنظمة الذي تستخدمه "شركة سيسكو" لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، هو نظام "Metro" من أجل أتمتة عملية طلب النفقات ، حيث يقوم الموظفون العائدون من رحلات العمل بإدخال تفاصيل نفقات الرحلة إلى هذا النظام سواء دفعت نقداً أو من خلال بطاقات ائتمان ، وذلك من خلال النموذج الموجود على الإنترنت ، حيث يمكنهم استعادة تلك النفقات خلال 72 ساعة بعد أن كانت تستغرق تلك العملية بشكلها التقليدي ما بين 5-6 أسابيع².

III.3.2.3. تقييم الأداء إلكترونياً:

في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين.

تستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة (CPM) في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة ، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء.

¹ هوبكنز و ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص134.

² هوبكنز و ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 139.

ومن أحد أهم أسباب ازدياد استخدام أنظمة (CPM) بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف¹.

كما تمكن تلك الأنظمة من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم بطريقة "360 درجة" من خلال الإنترنت ، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع تعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المنظمة ، حيث تشير الدراسات إلى استخدامها من قبل 65 % من الشركات الأمريكية خلال عام 2000².

بالإضافة إلى ذلك، تمكن النظم الإلكترونية لتقييم الأداء من إجراء هذا التقييم أكثر من مرة في العام الواحد، وإمكانية إجراء التقييم على أكثر من معيار ، وخاصة عند تقييم الوحدات المتشابهة كفرق العمل .

ومما يجب ذكره، هو أنه لا يجب أن تحل نظم e-HRM محل المواجهة المباشرة مع المشرف أو المدير التنفيذي، ولكن يمكن استغلال النظام من أجل وضع قالب محدد للاجتماع و الحقل التي يمكن للمدير والموظف من خلالها تسجيل أهم النقاط التي أسفر عنها هذا الاجتماع ، ويمكن وضع هذا القالب على الشبكة الداخلية للمنظمة ، وبالتالي يستطيع الموظف أن يراجع ما تم خلال الاجتماع بدلا من أن يشغل وقته في تسجيل الملاحظات³.

وتبرز هنا أيضا أهمية الإنترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي للموظف (Self-Appraisal) حيث بإمكان الموظف إجراء التقييم لنفسه في أي وقت يراه مناسباً ، وتوفر المنظمات التي تستخدم التقييم الإلكتروني للعاملين فيها نماذج تقييم إلكترونية ، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية عديدة تهتم بهذا المجال .

III.4.2.3. نظام الحضور والانصراف في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

في ظل نظام الحكومة الإلكترونية، وكذلك الإدارة الإلكترونية في نطاق القطاع الخاص، سوف يخصص موظف لكل دائرة حكومية أو خاصة وذلك لإثبات حضور الموظفين أو انصرافهم من مقر لعمل عقب نهاية الميعاد الرسمي للعمل، ما لم ينصرف قبل ذلك لسبب من الأسباب⁴.

وتتسابق شركات تقنية المعلومات في إنتاج برامج المعلوماتية إلى تحقق هذا العرض، لكن كلها تتفق

في الآتي:

¹ Stone & Others, ibid, p 237.

² R.Wayne Mondy , Robert M.Noel, **Human Ressoucee Mangement**, Pearson ; New Jerrey, USA , 9th ed, 2005,p 251.

³ هويكنز و ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 173.
⁴ عبد الفتاح بيومي حجازي، **الحكومة الإلكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

■ قاعدة بيانات النظام: يتعين في أي نظام الكتروني للحضور و الانصراف أن يتضمن قاعدة بيانات، تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين، و جداول العمل الخاصة بالموظفين و الأقسام بالإضافة إلى الإجازات بكل أنواعها.

■ الاتصال مع القارئات وسحب البيانات أوتوماتيكيا: يلتقط البرنامج عن طريق جهاز لقارئ أسباب خروج الموظفين أثناء مواعيد الدوام الرسمي، كما يسمح البرنامج بالتعرف على الموظفين عن طريق الصور الشخصية أو بصمة الأصبع التي تخزن سابقا في قاعدة بيانات النظام نفسه .

■ نظام إدارة الحضور والانصراف: و من خلال هذه الخاصية في برنامج الحضور والانصراف الالكتروني يمكن القيام بالمهام التالية¹:

- إدخال و تعديل البيانات الرئيسية للموظفين .
- إدخال و تعديل بيانات الانجازات والعطلات الرسمية .
- جداول ومواعيد الدوام حسب (جهة العمل - الموظف - السنة).
- التحكم في تحركات الموظفين اليومية (حضور - انصراف - غياب - تأخر بعدر - تأخر بدون عذر - انصراف مبكر من العمل - انصراف - بدون إذن - سرعة النظام و التعريف بمستخدمي هذا النظام) .

ويلاحظ على هذا النظام، بخصوص حضور الموظفين ما يلي:

- ✓ احتساب و تسجيل أوقات الحضور والانصراف لكافة الموظفين وذلك بدقة متناهية.
- ✓ عند الخروج أثناء الدوام الرسمي فإن البرنامج المعلوماتي، عن طريق القارئ، يطلب من الموظف تحديد سبب المغادرة: وبذلك سبب الخروج لمهمة رسمية أو إذن خاص بسبب الخروج لمهمة رسمية أو إذن خاص بسبب مرض وهكذا .
- ✓ تخزين بيانات الموظفين في سجل الاطلاع عليها في أي وقت و بسرعة فائقة سواء عن مدة أسبوع أو شهر أو سنة .

ويتعرف النظام المعلوماتي على الشخص، الموظف، بوسائل عديدة منها :

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 202 .

- التعرف على بطاقات الموظفين عند تمريرها بواسطة الموظفين صباحا و مساء.
- قد يرفض النظام بطاقة الشخص إن كانت غير صحيحة.

كما أن تشابه جهاز القارئ تظهر تحرك الموظف و نوعه و هل هو خروج للعمل أو لسبب مرضي أو للمأمورية.

وهكذا يمكن القول أن التحكم في خروج و دخول الموظف إلى محل عمله يكون إلكترونيا، بعيدا عن السجلات و توزيع الموظف بما يفيد الحضور و الانصراف، و ذلك التطور راجع إلى طبيعة العمل التي تعتمد على شبكات للحاسب الآلي و تقنيات حديثة للاتصال¹.

III.5.2.3. التكوين الإلكتروني (e-formation) :

اقتصر مفهوم تطوير الموارد البشرية في السابق على إمداد الإنسان بالمعارف و المهارات المطلوبة لتأدية عمله بصورة فاعلة، و لكن مع التغيرات العالمية المستمرة أصبح التركيز على بناء الفرد الفعال في إطار متغيرات كثيرة خلقتها العولمة منها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تغير مضمون الأهداف و الأولويات المؤسسية ضمن المنافسة الدولية و التغير في الأنماط الإدارية المكتسبة.

ولقد تعددت تعريفات التكوين الإلكتروني حيث يعرفه Elliot Masie على أنه عملية استخدام تكنولوجيات الشبكات لاختيار، نشر و إدارة الدورات التكوينية².

كما يعرفه شركة Cisco Systems على أنه "عملية التكوين باستخدام شبكة الانترنت المعتمدة على بث و نشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية و مجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في العملية التكوينية و مجموعة المحتويات، فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين و التعلم و يتم ذلك بطريقة سريعة بتكاليف منخفضة بالإضافة إلى اشتراكهم في العملية التكوينية"³.

يقصد بالتعليم الإلكتروني بأنه عملية تكوين عن بعد من خلال استخدام لشبكة الإنترنت Internet شبكة الإنترنت Intranet، حيث تزود الفرد بما يحتاجه من معارف في مختلف المواد المنتقاة أو الاختصاص المختار، بغرض رفع المستوى العلمي أو بغرض التأهيل و ذلك باستخدام جهاز الكمبيوتر

¹ عرضا فنيا مقدا للمجلس الوطني الاتحادي بدولة الإمارات العربية المتحدة من إحدى شركات تقنية المعلومات بالدولة

² Séverine GOTTRAND, Vanessa QUEANT : **Le Learning comme innovation en ressources humaines**, Université de Lille, 2003, (www.univ-lille.fr) , consulté le 13/05/2013 à 10h.02 , p 07

³ Ibid, p 08.

والصوت، الفيديو، الوسائط المتعددة و الملتيميديا، كتب إلكترونية البريد الإلكتروني، مجموعات الدردشة والنقاش¹.

تقدم برامج التدريب وسيلة جديدة لتوفير فرص التدريب والتعلم، ولقد أثار نظام التعلم الإلكتروني كثيرا من الجدل في الإعلام، مما يخفي حقيقة أن تطوير النظام قائم على الكمبيوتر الخاص بجميع الموظفين بالشركة، ولم يعد هناك قاصرا فقط على ما كان يشار إليه بالتدريب القائم على الكمبيوتر أو التدريب باستخدام الوسائط المتعددة، وإنما يشمل العديد من الوسائل الأخرى، فيمكن للمتدربين الاتصال بالمدرسين أو غيرهم من الخبراء عن طريق البريد الإلكتروني، كما تتيح برامج المشاركة للمتدربين الاشتراك في برامج تدريبية أشبه بتلك المعتمدة على نظام الفصول الدراسية وهم جالسون أمام شاشات الكمبيوتر، والتواصل مع غيرهم². ينبغي أن تكون لدى أصحاب الشركات و المؤسسات القدرة على تحديد النفقات ويعتمد ذلك على نوعية التدريب المقدم.

ويمكن أن يتم ربط النظم بقواعد البيانات الخاصة بالكفاءات أو المهارات لكي يستطيع من يسعون لتطوير مهاراتهم في مجال محدد تحديد برنامج التدريب الذي قد يساعدهم في تحقيق ذلك.

• **مزايا ومعوقات التدريب باستخدام الشبكات:** يمكن حصرها في الآتي³:

– **مزايا التدريب باستخدام الشبكات :**

إن السرعة الفائقة التي تتغير بها المعلومات و مهارات العمل تجعلنا نتردد في تشجيع العاملين والرؤساء والعملاء على الالتحاق بالبرامج التدريبية التقليدية، نظرا لتعاضد فوائد التدريب عن طريق الشبكة، كما يتضح في الجدول التالي:

¹ Gael Bodet, Sabrina Daoud, Pierre-Henri Amalric, "Comment réussir la mise en place d'un projet e- Learning", x-perTEAM, France, 2005, p3.

² برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة باعتماد د. خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

³ عبد الرحمن توفيق، التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر و الانترنت، ط2، القاهرة، 2003، ص23.

جدول رقم(3.1):مزايا التدريب باستخدام الشبكات

المزايا المتاحة للمتدربين	المزايا المتاحة للمنشأة
<ol style="list-style-type: none"> 1.سهولة الدخول إلى الشبكة . 2.استخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية 3.سرعة الوصول إلى المعلومات الحديثة المعدلة 4.التعامل المباشر مع الرسوم البيانية، والمراجع، وقواعد البيانات، والخبراء والفنيين . 	<ol style="list-style-type: none"> 1.تقليل مصروفات سفر انتقال المتدربين 2.استخدام الأجهزة المتوفرة بالمنشأة . 3.تخفيض تكلفة المواد المطبوعة والأقراص المضغوطة اللازمة للبرامج التقليدية . 4.التحكم في مراجعة وتحديث المعلومات . 5.استخدام الموارد الحالية .

المصدر: عبد الرحمان توفيق، التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والانترنت، نفس المرجع السابق، ص23 .

– معوقات فاعلية التدريب باستخدام الشبكات:

1. مشكلات البنية الفنية الأساسية للتدريب باستخدام الشبكات :إن نجاح تطبيق مداخل

التدريب باستخدام الشبكات يعتمد أساسا على قدرة و مهارة فريق التطوير على تسيير العملة التدريبية، و حل المشكلات الفنية، و عدم تثبيت ذهن المتدرب، أو تصنيع وقته في محاولات حل مثل هذه المشكلات

2. الحاجة إلى فهم واستيعاب الطرق الجديدة للتعلم:على المتدربين إتقان استخدام الأدوات

والمهارات الجديدة فيما يخص الشبكة

3. الاعتماد على الموارد الخارجية :نظرا للتخوفات من ضياع أو وجود ثغرة تقضي على

المشروع التدريبي بأكمله تستعين المنشآت في تقديم برامجها في مواقع منشآت أخرى على الشبكة .

إن التطور الحاصل في مجال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال،و خاصة تكنولوجيات

الشبكات المعلوماتية،نتج عنه تحول و تطور في طرق تسيير الموارد البشرية داخل المنظمات و ظهور مفهوم

التسيير الإلكتروني للموارد البشرية "e-GRH" و استخداماته في مختلف مجالات نشاط ووظيفة الموارد البشرية

و المتمثلة في التوظيف و التدريب الإلكتروني بالإضافة إلى العمل عن بعد .

III.3.3. نتائج و تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

III.3.3.1. نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

إنّ e-HR لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولا تعني تركه كما هو، وبالتالي تقليص المناصب الإدارية، هي حقيقة تعني تقليص للمهام الإدارية وزيادة التركيز على الأهداف الإستراتيجية، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين.

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة، وذلك لقدرة على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا.

وتلخص هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناء على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية¹:

1- المنظمات التي تعتمد على التوجه التشغيلي باستخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، سيكون للعاملين ومدراء التشغيل دوراً كبيراً في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي إدارة الموارد البشرية.

2- المنظمات التي تعتمد التوجه العقلاني باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، سيكون طاقم أصغر كافياً لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملون ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الانترنت.

3- المنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، سيكون من الضروري توفر خبراء في إدارة الموارد البشرية.

III.3.3.2. تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً²:

يتضمن التفاعل تقدم ابتكارات جديدة، ويتطلب الابتكار تجربة كل ما هو جديد وقد لا تعمل بعض تلك الأشياء الجديدة كما كان متوقفاً لها في البداية، وكما هو معتاد سيتم التركيز على سلباتها أكثر من إيجابياتها.

تنبت كثير من المؤسسات والشركات في العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق جميع الأهداف المرجوة منها، على سبيل المثال، تغيير اسم قسم " شؤون العاملين " إلى " إدارة الموارد البشرية " (وذلك دون أن يلاحظ الكثير حدوث أي اختلاف)، وإعادة هيكلة العمليات بالشركة وحدوى مقاييس التميز داخل الشركات (حيث لم يتم الالتزام بكثير منها). الدور الآن على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد

¹ برايان هوبكنز، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 39-50.
² يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-hrm في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 110-112.

البشرية ، حيث سوف يتبين بمرور الوقت ما إذا كان هذا النظام يستحق كل الدعاية التي تمت له كغيره من الأفكار الجديدة أم لا ، حيث من المتوقع أن يتم الترحيب به كثيرا في البداية ، ثم يعقب ذلك حصر للأخطاء الناتجة عن تنفيذه ، وأخيرا تأتي مرحلة محاولة التطوير وزيادة الإقبال عليه للمزايا التي يوفرها وإلى حد ما يمكن ملاحظة حدوث ذلك بالفعل .

الكثير من الرواد في مجال تنفيذ هذه النظم تعاملوا معها وعرفوا نقاط القوة والضعف ، ويمكن للشركات التي ترغب الآن في تطبيق هذه النظم الاستفادة من تلك الخبرات .

يلعب مديرو أقسام الموارد البشرية دورا مهما في بيان مزايا هذا النظام للآخرين والتحديات التي يفرضها، ويجب أن تكون التوقعات من تلك النظم واقعية ، حيث يشعر الكثيرون بالإحباط من الأفكار والنظم الجديدة بسبب أن الترويج المبالغ فيه لها جعل الناس يبالغون في انتظار تحقيق المزيد من الأهداف المرجوة منها . إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة e-HRM و التي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها هي¹ :

1-إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات ، حيث كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلا إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشركة .

بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة يتحسن ، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية ، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعّالة ومفيدة .

2-تحسين مكانة قسم الموارد البشرية ، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها ، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها ، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة .

3-تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تنفيذية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين .

ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحوّلًا في التركيز إلى العملاء ، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم ، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية ، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح الشركة .

4-حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة ، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل .

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-hrm في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص110-112.

سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار.

5- فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد ، فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد.

قد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأموالهم في المقام الأول ، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.

6- النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالشركة.

7- الحفاظ على مستوى جودة الخدمة ، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني.

8- تأمين المعلومات ، حيث يعدّ ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين.

9- ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين ، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.

10- التوافق مع المعايير المتعارف عليها ، وخاصة عند بناء صفحات الويب.

11- مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية ، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.

كما أكد التقرير السنوي لليونسكو عام 2001 على لسان "مانسيل" و "وين" اللذان لخصا التجربة الحالية بقولهما: "هناك دلائل قوية على أنه إذا لم تعكس التطبيقات التكنولوجية احتياجات المستخدم أو تتضمنها عملية التنمية فإنها ببساطة لن تأتي بالفوائد المتوقعة. بل يحتمل أن تثير مشكلات جديدة تكلف مواجهتها الكثير. وإذا لم تجمع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة، وخبرة والتزام المستخدمين، ومقومات البنية التحتية فإن تطبيقات تقنيات الإعلام والاتصال سوف تفشل في أن تثمر أية فوائد"¹.

¹ عوطف عبد الرحمن، الإعلام والعولمة البديلة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 40.

خلاصة الفصل

كما ذكرنا سابقا فإن أفضل تسمية يمكن أن تستخدم للدلالة على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال خدمة للجمهور هي "الإدارة الإلكترونية" باعتبارها مفهوما أعم ويشمل الخدمات الإلكترونية التي يقدمها المرفق العام والقطاع الخاص على حد سواء، كما يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية حديث مرتبط بتطور ثورة المعلومات والتكنولوجيا الرقمية بما فيها تزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاته وكافة تطبيقاته، الأمر الذي أدى إلى اتصال الجهات الحكومية أو الخاصة ببعضها البعض في نطاق المكان الواحد أو في أماكن متعددة وذلك عن طريق شبكات اتصال أدت إلى وحدة حاسوبية واحدة، ومن ثم أصبحت بمثابة البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

وفي ظل مختلف المتغيرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي وعالم الأعمال (العولمة)، بجانب التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال وخاصة ما يمكن أن نطلق عليه "ثورة الانترنت"، والتطور في الفكر الإداري، كما سبق وأن أشرنا إليه فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجياتها وأساليب ممارستها. كما يعتبر العنصر البشري من أهم مقومات الإدارة الإلكترونية الذي يشغل نظامها بتوظيف التقنية في الأداء و الإنتاج وتقديم الخدمة، ومن دواعي اعتماد الإدارة الإلكترونية كما ذكرنا سابقا كونها تلعب دورا كبيرا في تحديث وتطوير إدارة الأعمال وتؤدي إلى خلق مجالات عمل ونشاطات متنوعة.

قد أصبح الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال أحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، وتعزيز استخدامها في الإدارة الخاصة والعمومية يحدث تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها، مما يجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين والموظفين فيما بينهم بشكل أنسب، لاسيما من خلال وضع خدماتها على شبكة الانترنت.

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر.

كما يعد توفر نظام معلومات في المنظمة أمر ضروري من خلال ما يتيح من قدرات وإمكانيات على مستوى تقني عالي وذلك بما يقدمه من حلول مرنة تساعد المنظمة على تحويل البيانات إلى معرفة والمعرفة إلى فعل وبالتالي تصل المعلومات الصحيحة للمستخدم في الوقت المناسب مما يساعده في عملية التخطيط واتخاذ القرارات ورسم السياسات والمتابعة وتصحيح المسار.

تؤثر عملية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على الوظائف الإدارية داخل المنظمة ومن هنا تظهر ضرورة إعادة النظر فيما يتعلق بدور وظيفة الموارد البشرية على مستوى المنظمة وتحديث طريقة

ممارسة نشاطاتها من تقليدية إلى إلكترونية نظرا للمزايا التي تقدمها هذه الإدارة إلى الموارد البشرية التي تسعى إلى تعظيم استفادتها من تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لتبسيط الإجراءات الإدارية والاهتمام بوظائف أكثر أهمية وتخفيض النفقات الإدارية من خلال قيام المنظمات بتوفير التدريب المستمر لموظفيها بغية مجابهة أحدث التكنولوجيات نظرا لسرعة تغيرها وحتمية التغيير التي تفرضها البيئة الخارجية.

وبالتالي فإن إنشاء الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مرحليا من أجل تحسين فعالية الإدارة وشفافيتها، سيسمح بتقديم خدمات إلكترونية كفيلة بتسهيل تفاعل المواطنين والشركات مع الإدارة العمومية من جهة وبين الموظفين داخل "الإدارة العمومية نفسها" -موضوع بحثنا- من جهة أخرى.

الفصل الرابع

الجماعات المحلية و أئمة الإدارة

VI.الجماعات المحلية وأتمتة الإدارة

VI.1.التنظيم الإداري للجماعات المحلية

VI.1.1.مراحل تطور نظام البلدية والولاية

IV.2.2.مفهوم البلدية حسب قانون 2011

IV.3.1.مفهوم الولاية حسب قانون 2011

IV.3.2.التقسيم الإداري في الجزائر

IV.2.مقتضيات الموارد البشرية في الإدارة المحلية الالكترونية

IV.2.2.أهمية الإدارة المحلية و أسباب الاعتماد عليها

IV.3.الحكومة الالكترونية

IV.1.3.تعريف الحكومة الإلكترونية

IV.3.2.تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية

VI. الجماعات المحلية وأتمتة الإدارة

تمهيد:

الجماعات المحلية هي مجموعة الأجهزة التنفيذية والفنية على المستوى المحلي تتولى إدارة الشؤون والخدمات العامة ذات الطابع المحلي.

قد تكون منتخبة أو معينة وتباشر اختصاصاتها عن طريق النقل أو التفويض، فهي تعني توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين أجهزتها المركزية في العاصمة وهيئات محلية مستقلة عنها ومن ثم فهي أسلوب من أساليب تنظيم الدولة من شأنه تحقيق اللامركزية الإدارية.

تعتبر الجماعات المحلية شخصيات معنوية تمثيلية مثل البلدية والولاية أو المصالح اللامركزية كالمديريات القطاعية وتسمى هذه المديريات أيضا بالمصالح الخارجية للدولة كما أنها تعتبر جزءا لا يتجزأ من الدولة، أي أنها تابعة لها بالرغم من وجود اللامركزية التي تعتبر أسلوبا من أساليب التنظيم الإداري والتي تعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة وهيئات الإدارية المنتخبة التي تباشر مهامها تحت رقابة هذه السلطة. فتتوزع الدولة يستوجب تقسيمه إلى أقاليم، ولاية، وبلدية وبالرجوع إلى البلدية التي تعد الخلية الأساسية للامركزية الإقليمية فهي تلعب دورا هاما في التكفل بحاجيات المواطنين.

أما بالنسبة للولاية فتعد وحدة إدارية من وحدات الدولة وفي نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وبالتالي كلاهما يلعبان دورا رئيسيا في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.

وقد اصطلح على تسميتها في بعض الدول بالحكم المحلي لتمتعها بالاستقلال المالي الواسع عن الحكومة المركزية إلى درجة تشبيهها بالحكومة المحلية، ويمكن التفريق بين مصطلحي الإدارة المحلية والحكم المحلي كون هذا الأخير يتضمن مظاهر الحكم التقليدية من التشريع والتنفيذ والقضاء، بينما نظام الإدارة المحلية لا شأن له بالتشريع ولا القضاء، حيث ينحصر عمله في مجال الوظيفة التنفيذية بالمرافق ذات الطابع المحلي، وبالرغم من أن الإدارة المحلية لا تتمتع باختصاصات تشريعية وقضائية يفضل البعض استعمال مصطلح "الجماعات المحلية المنتخبة" لأن جهازها التنفيذي ينتخب من قبل السكان.

في عالم تتسارع فيه الأحداث وتتغلغل فيه التكنولوجيا في جميع مفاصل الحياة لم يعد بإمكان الجماعات المحلية الوقوف موقف المتفرج على التطورات الإدارية والمعلوماتية الحاصلة من حولها حيث بدأ المواطن أو الموظف بجميع طبقاته يعي الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وكيفية توظيفها من أجل تحديث العمل العام وبالتالي توفير الأموال الناتجة عن التحديث واستثمارها في مشاريع تنمية محلية مختلفة.

كما تعرف الجماعة المحلية على أنها نواة قاعدية وإقليمية للدولة ويظهر أن نظامها من الناحية الإلكترونية يبقى رهين تواجدها المحدد بصفة دستورية، ولا يمكن أن يرقى إلى غير ذلك ما لم يحدده الشعب عن طريق التصويت على تعديل الدستور¹.

1.VI. التنظيم الإداري للجماعات المحلية.

أطلق بعض علماء الإدارة اسم علم التنظيم على علم الإدارة العامة، نظرا لأهمية عملية التنظيم في إطار العملية الإدارية، فدور التنظيم في العملية الإدارية أساسي يتوقف عليه سير وأداء العمل الإداري، وبه ترتبط جميع مراحل الإدارة من تخطيط و تنسيق واتصال و قيادة ورقابة، فالتنظيم يختصر أسلوب عمل الجهاز الإداري (المركزي و اللامركزي)، كما يعتبر بحق من أهم وظائف الإدارة في وقتنا الراهن.

إن التنظيم الإداري لبلد ما لا يكون وحيدا، فتتفيد الأعمال ذات النفع العام تكون موزعة فيما بين الدولة المتمثلة في الجماعات الوطنية، والجماعات المحلية المتمتعة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي حيث تقوم بتسيير المنافع المحلية.

وأي نظام إداري يعتبر مركزي عندما تكون جميع الأعمال الإدارية للبلد متمركزة بين أيدي تنظيم مركزي واحد "الدولة" الذين يكون رجالها موزعين على كافة أنحاء التراب الوطني. وعلى النقيض يوجد نظام إداري لامركزي يوكل لجماعات محلية جزء من السلطة التي تمكنها من تلبية حاجياتها تحت رقابة السلطة المركزية.

1.1.VI. مراحل تطور نظام البلدية والولاية

1.1.1.VI. مراحل تطور نظام البلدية:

مرّ نظام البلدية في الجزائر بثلاث مراحل: المرحلة الاستعمارية والمرحلة الانتقالية ومرحلة إنشاء قانون البلدية.

أ. البلدية في المرحلة الاستعمارية (1830-1962)

كانت البلدية أداة لفرض الهيمنة وخدمة العنصر الأوروبي فالبلديات المختلطة كانت كما جاء في بيان الأسباب لقانون البلدية كان يديرها موظف من الإدارة الاستعمارية وهو متصرف المصالح المدنية، يساعده موظفون جزائريون وهم "القادة" وتساعده لجنة البلدية تتكون من أعضاء أوروبيين منتخبين وبعض الجزائريين المعنيين وذلك ابتداء من 1919 إلى جانب البلديات المختلطة وجدت بعض البلديات ذات التصرف التام في المناطق التي يسكنها أغلبية الأوروبيين وهذه البلدية ما هي إلا أداة لخدمة الإدارة الفرنسية²

¹ حمام محمد زهير، البلدية الإلكترونية، نقل يوم، على الموقع <http://zohirzzz.own0.com/t18-topic>

² محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، بدون طبعة، 2004، ص 38.

ب. البلدية في المرحلة الانتقالية (1962-1967)

بعد الاستقلال تكبّدت البلدية نفس المشاكل والأزمات التي أحاطت بالمؤسسات، فقد اختفت وانحلت التنظيمات البلدية لأسباب إدارية.¹

لقد فرض الفراغ التي تركته الإدارة الفرنسية على السلطة آنذاك على إنشاء لجان تتولى تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدت إليه مهام رئيس البلدية²، ولذلك فقد ظهر اتجاه ينوي استخلاص من البلدية الخلية الأساسية.

في سنة 1962 كان عدد البلديات لا يتجاوز 1500 بلدية، وبمجرة الأوروبيين بقيت أمانات البلدية عاجزة تقنيا وماليا مما أدى إلى انعدام المتصرفين الإداريين بالتكفل بـ 1500 بلدية و قد صدر مرسوم في 16 ماي 1963 المكمل ببعض النصوص لتنظيم الحدود الإقليمية للبلديات ووصولها إلى 676 بلدية وهذا مما أدى إلى بلوغ عدد السكان إلى 18000 نسمة لكل بلدية³.

وبهدف مساعدة البلديات على القيام بمهامها تم إنشاء لجان أخرى و هي لجنة التدخل الاقتصادي والاجتماعي (CIES) والمجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي (CCAS) وتضم اللجنة الأولى ممثلين عن السكان وتقنيين ويمثل دورهم في تقديم آراء حول مشروع الميزانية، وغير أن هذه اللجان لم يتم تنصيبها في كثير من المناطق، أما المجلس الثاني فقد كان يضم ممثلين من الاتحاد العام للعمال الجزائريين وممثلين عن الحرب وعن الجيش مهمتهم الأساسية هي : تنظيم ومتابعة المسيرة ذاتها⁴.

● مرحلة التفكير في إنشاء قانون البلدية

لقد كان دستور 1963 بالغ الأثر في إبراز مكانة البلدية على المستوى الرسمي والاعتراف بدورها الطلائعي وأهم الأسباب التي دفعت السلطة آنذاك إلى ضرورة الإسراع في التفكير وإصدار قانون البلدية⁵:

1-خضوع البلديات أثناء الفترة الاستعمارية لنظام القانون الفرنسي مما أوجب السلطة إلى ضرورة التعجيل بإصلاح المؤسسات الموروثة ومنها البلدية.

2-عدم مواكبة هذه النصوص لفلسفة الدولة المستقلة والتي تبنت الاتجاه الاشتراكي بحسب النصوص الرسمية.

3-رغبة السلطة في عدم إطالة الفترة الانتقالية خاصة وقد نجم عنها تباين محسوس على المستوى التطبيقي أو العملي.

¹ عبيد لخضر، المجموعات المحلية في الجزائر (المجلس الشعبي الولائي-المجلس الشعبي البلدي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط02، 1986، ص31.

² محمد الصغير بعل، قانون الإدارة المحلي الجزائرية، مرجع سابق، ص38.

³ عبيد لخضر، المجموعات المحلية في الجزائر، مرجع سابق، ص31.

⁴ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة، الجزائر، 2000، ص129.

⁵ عمار بوضياف، نفس المرجع السابق، ص130.

ج- مرحلة قانون البلدية (1967-1990):

إن الأمر رقم 24-67 الصادر في 18 جانفي 1967 والمتضمن لقانون البلدية يشكل أساس التنظيم الإداري بالجزائر، ذلك أنه مثل محاولة لبعث الديمقراطية في المجال الإداري كما يشير ميثاق البلدية المتصدر للأمر المشار إليه سابقا¹.

وطبقا لهذا النص، كان التنظيم البلدي يقوم على الهيئات التالية:

- المجلس الشعبي البلدي. الذي يتم انتخابه من طرف سكان البلدية؛

- المجلس التنفيذي البلدي. الذي ينتخب من طرف المجلس الشعبي البلدي؛

- رئيس المجلس الشعبي البلدي. ينتخبه أعضاء المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه؛

لقد تميز هذا القانون بالتأثر بنموذجين مختلفين هما النموذج الفرنسي والنموذج اليوغسلافي ويبدو التأثير بالنظام الفرنسي خاصة بالنسبة لإطلاق الاختصاص للبلديات وكذا في بعض المسائل التنظيمية الأخرى بحكم العامل الاستعماري، أما التأثير بالنموذج اليوغسلافي فيعود إلى وحدة المصدر الإيديولوجي (النظام الاشتراكي) واعتماد نظام الحزب الواحد وإعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحين.

لقد لعب حزب جبهة التحرير الوطني، في ظل نظام تأسيسي قائم منذ البداية على مبدأ الحزب الواحد، دورا معتبرا في تشكيل و توجيه ومراقبة هيئات البلدية².

لقد بقيت الحدود الإقليمية المتخذة سنة 1967 بعد الإصلاح لكن أدخلت تعديلات عليها بقانون رقم 84-09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للوطن ونصت المادة 3 على أن التنظيم الإقليمي الجديد يتضمن 48 ولاية و 1540 بلدية³.

تعمل البلديات تحت الوصاية المباشرة للولاية: الوالي أو ممثله المحلي الذي هو رئيس الدائرة. وكثرة وأهمية المهام إضافة إلى ضعف تكوين المنتخبين وجهلهم لخبايا و بواطن التسيير الإداري، و كل ذلك عقّد العلاقات بين البلدية و الوصاية، وراحت هذه الأخيرة تعتمد مناهج وآليات تسمح بالمراقبة الصارمة والتدخل المباشر في تسيير البلديات.

ثم إن البلديات لم تكن تملك وسائل استقلاليتها، فالأغلبية الساحقة منها تنتظر إعانات من الدولة ومساهمة صندوق تضامن الجماعات المحلية في ميزانياتها، لذلك فهي لا تملك وسائل استقلال قرارها.

وقد أقر قانون البلدية لـ 1967، في المادة 107، هذه الوصاية المسبقة بينما حذفها قانون 1990، في مواده 41 إلى 45، في إطار إعطاء الجماعات المحلية أكثر حرية في التصرف، إلا أنه أبقى على نوع من المراقبة

¹ محمد الصغير بعلي: قانون الإدارة المحلية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² محمد الصغير بعلي: قانون الإدارة المحلية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³ عبيد لخضر: المجموعات المحلية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

تضمنه إجراء "المصادقة الضمنية" التي تعطي مداوات البلدية صحتها و شرعيتها في خلال أجال خمسة عشر يوما بعد صدور المداوات "ريثما يدلي الوالي برأيه".

كما تم حصر الرقابة المسبقة وفقا للمادة 42، في الميزانية و في ميدان إنشاء مؤسسات و مصالح عمومية.

ومع أن قانون 1990 أعطى نوعا من الحرية إلى البلدية لكنه لم يحررها تماما، كما أن السلطات الوصية (الولاية) في الممارسة الميدانية، لم تطلق العنان للبلديات، ذلك أنها لازالت تنحرف إلى خدمة الصالح الخاص للكتلة المنتخبة¹.

كما أن البلدية لا تقوم بأي إنجاز إلا في إطار المخططات والاستراتيجيات الوطنية التي تبلورها السلطة المركزية².

تم خلق ما يسمى بالملحقات البلدية وهو مستوى تنظيمي أو هيكل أدنى من البلدية وأقرب من السكان لتخفيف الضغط على البلديات و تغيير نظرة المواطن للبلدية على أنها مركز شكاوي فقط. منذ إنشاء قانون سنة 1967، حققت المؤسسة البلدية دون أدنى شك قسما كبيرا من المهام التي أوكلت لها بموجب الميثاق البلدي لسنة 1966 حيث اضطلعت بدورها كاملا في الإنابة عن الدولة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي رافقتها في تنفيذ جميع السياسات العامة المتتابعة وذلك مع أداء مهامها ولو بصفة متفاوتة في مجال تأطير الخدمة العمومية الجوارية و تسييرها.

ومع ذلك وبعد أن مضى على هذا القانون أكثر من أربعين سنة وبعد 15 سنة من التعددية السياسية والانفتاح على الاقتصاد الحر وبالنظر إلى المهام المنوطة بالبلدية في مجالات تدخل إستراتيجية ما فتئت تزداد تعقيدا وما انفك تأثيرها يتضاعف على حياة المواطنين، فمن البديهي أن العديد من أحكام القانون 90-08 المتعلق بالبلدية قد أضحت بالية خاصة وأن البلد قد شرع في اعتماد عملية إصلاحات واسعة تتطلب من الخلية الأساسية أن تضطلع فيها بدور ريادي.

وبالتالي فقد بات من الضروري أكثر من أي وقت مضى الخوض في مرحلة جديدة من حياة البلدية وذلك بدءا بتكليف الترتيب القانوني الذي يحكم تنظيمها ومهامها وسيرها ومراقبتها مع التحولات المتمخضة عن مختلف الإصلاحات المعتمدة على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ويتأتى ذلك من خلال إشراك هذه الجماعة المحلية في الإصلاحات التي باشرتها الدولة في جميع أبعادها وكذا عبر الإدماج الناجع للحركات التي تطبّقها في تطوير المجتمع مع البقاء بمنأى عن المخاطر المترتبة عن كل تقدم.

¹ عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، التوزيع بالجزائر، الدار الجزائرية للطبع و النشر والتوزيع، ط 2008، ص 01، ص 75، 76.

² Lahouari ADDI, **L'impasse du populisme, l'Algérie : Collectivité politique et Etat en construction**, Editions Entreprise Nationale du livre, Alger, 1990, p 108.

وانطلاقا من هذا المنظور تجري الآن عملية مراجعة وتكييف القانون الذي ينظم هذه الجماعة المحلية وهي في طور نهائيتها و تهدف إلى ¹ :

- ✓ إقحام التسيير التساهمي قصد إشراك المواطن أكثر فأكثر في تسيير شؤون بلديته.
- ✓ توضيح العلاقات ما بين مختلف الهيئات المنتخبة وبين الإدارة وهذه الهيئات.
- ✓ ترقية الوضع القانوني للمنتخب ومراجعة نظام التعويضات التي يستفيد منها.
- ✓ تحديد أكثر وضوحا لشروط ممارسة مراقبة أعمال الهيئات البلدية من ممثل الدولة.
- ✓ إحداث وترقية التعاون ما بين البلديات.
- ✓ مراجعة تنظيم وتسيير الإدارة البلدية.
- ✓ تعزيز القدرات المؤسساتية للمدن الكبرى من ناحية التنظيم أو اتخاذ القرار.
- ✓ اعتماد وضع قانوني خاص بالعاصمة.

وترافق إصلاح الترتيب القانوني عملية تحديث آليات التسيير عبر تكوين الموارد البشرية ورسكلتها وتطوير التسيير الرقمي للخدمة العمومية وتحديث نظام الإعلام والاتصال من خلال تزويد الجماعات المحلية بنظام إعلام واتصال عصري من شأنه تسهيل إدارة علاقتهما مع مختلف الفاعلين في الشؤون العامة و البيئة المباشرة.

VI.1.1.2. مراحل تطور نظام الولاية:

يمكن أن نميز بين مرحلتين أساسيتين، قد مرّ بهما التنظيم الولائي بالجزائر هما: مرحلة الاستعمار ومرحلة الاستقلال ².

أ. مرحلة الاستعمار:

تثبت الدراسات التاريخية إصرار سلطات الاحتلال الفرنسي على هدم وتحطيم بنيات ومؤسسات الدولة والمجتمع الجزائري، إذ تم تقسيم البلاد منذ عام 1845، وبصفة تعسفية، إلى ثلاثة أقاليم، ثم أحدثت تقسيمات تعسفية أخرى في الأقاليم الثلاثة لإخضاع السكان لأنظمة الإدارة المدنية والعسكرية الاستعمارية حسب كثافة الجيش والمعمرين.

وبغض النظر عن التعديلات والتغييرات التي طرأت على التنظيم "العمالي" organisation départementale تبعا لأهداف الاستعمار وإستراتيجيته بالجزائر، فإنه يمكن تقديم الملاحظات الأساسية التالية:

- لقد تم إخضاع مناطق وإقليم الجنوب "Territoire du Sud" إلى السلطة العسكرية، بينما قسم الشمال في البداية إلى ثلاث عمالات أو محافظات (ولايات) Départements هي: الجزائر، وهران، قسنطينة، مع

¹ وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، البلدية، ص 01، شوهه يوم 20/06/2013، من موقع

<http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmltem.aspx?html=4&s=25&lng=ar>

² محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية Administration locale، مرجع سبق ذكره، ص 111.

إخضاعها نسيا إلى القانون المتعلق بالمحافظات أو العمالات في فرنسا، وذلك منذ التقسيم الوارد بالأمر الصادر في 15 أبريل 1845 والمتعلق بإدارة "الأقاليم المدنية" Territoires civils إلى حين صدور المرسوم 56-601 المؤرخ في 28 جوان 1956 المتضمن الإصلاح الإداري بالجزائر.

ومع نهاية فترة الاستعمار كان بالجزائر 15 عمالة و 91 دائرة Arrondissements.

- لقد شكل نظام العمالات في الجزائر خلال المرحلة الاستعمارية مجرد صورة لعدم التركيز الإداري، فهي لم تكن تعبر عن اهتمامات أو مصالح محلية، كأساس وركن يقوم عليه أي نظام لامركزي، ذلك أنها كانت مجرد وحدة إدارية للتمكين للاستعمار وإطار لتنفيذ سياساته وخططه الهدامة.

- هيمن على إدارة وتسيير العمالة محافظ أو "عامل العمالة" (الوالي أو المحافظ) Préfet الخاضع للسلطة الرئاسية للحاكم العام Gouverneur Général، وقد كان يتمتع بصلاحيات وسلطات واسعة يمارسها بمساعدة نواب له Sous-préfet في نطاق الدوائر Arrondissements كأجزاء إقليمية إدارية للعمالة.

- وإلى جانب العمالة (المحافظ أو الوالي)، تم إحداث هيئتين أساسيتين هما:

أ- مجلس العمالة Conseil du préfecture:

يمارس مهامه تحت رئاسة عامل العمالة وعضوية عدد من الموظفين تعينهم السلطة المركزية (الحاكم العام)، وله اختصاصات متعددة ومتنوعة: إدارية وقضائية.

ب- المجلس العام Conseil Général:

كان يتشكل في البداية عن طريق تعيين أعضائه من أعيان البلد، إلى حين اعتماد نظام الانتخاب سنة 1908 الذي أنشأ هيئتين انتخابيتين (المعمرين و الأهالي) لتحدد نسبة التمثيل للأهالي بـ 5/2 من مجموع مقاعد هذا المجلس سنة 1944، بعد أن كانت 1/4 سنة 1919.

ب. مرحلة الاستقلال:

إن إصلاح الكيان القديم الموجود قبل سنة 1969 أي المحافظة السابقة، لم يتم نتيجة لصدفة، بل كان استجابة لضرورة ماسة بحيث أن الهياكل التي كانت سارية المفعول آنفا أصبحت غير متطابقة عند التجربة مع ظروف الجزائر المستقلة.

وفيما يلي سنلقي نظرة على هياكل هذه الإدارة على مستوى المحافظة.

إبان الاستقلال ورثت الجزائر إدارة محافظة ذات طابع فرنسي و التي تحتوي على:

أ- مجلس تداولي: وهو المجلس العام المنتخب عن طريق الاقتراع العام المباشر من طرف نايبين يساعد

هذا المجلس المكلف بتسيير مصالح المحافظة، لجنة محدودة العدد مكونة من بعض أعضاء المجلس العام.

ب- جهاز تنفيذي: وهو المحافظ الذي يعين من طرف الحكومة ويكلف بتنفيذ مداولات المجلس العام.

لقد تضررت هذه الهياكل إبان الحرب التحريرية الوطنية إلى درجة أن السلطات الفعلية إلى درجة أنها لم تكن تمارس مباشرة من طرف المحافظ وإنما من طرف السلطات العسكرية الفرنسية. غداة الاستقلال الوطني، فقدت المجالس العامة ماهيتها فأصبحت لا أساس لها بسبب مغادرة أعضاؤها. فلتفادي فراغ إدارة المحافظة اتخذت بعض الإجراءات على المستوى المركزي ترمي إلى تحقيق غرضين أساسيين ألا وهما:

أ- البحث عن قدر كافي للتمثيل الشعبي وذلك لسد مكان المجالس العامة التي أزيلت.

ب- تقوية سلطات المحافظ كمثل للحكومة يتمتع المحافظ بصلاحيات عديدة و متنوعة.

✓ محتوى الاصلاح الناجم عن الأمر رقم 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969.

اقتضى الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للجزائر المستقلة إصلاح إدارة المحافظة لاسيما أن تكوين البلدية الجديدة عن طريق الاقتراع العام قد أدى بصورة واضحة إلى أن مبدأ وحدة الدولة لا يتنافى والتوزيع الحقيقي للمسؤوليات و وسائل ممارستها. بالإضافة إلى ذلك فان إعادة تنظيم المؤسسة البلدية كأول مجموعة لامركزية للأمة لم يكن الهدف الوحيد و نهاية عملية اللامركزية.

قررت القيادة الثورية استئناف هذه العملية و تنظيم المجموعة الوسيطة بين الأمة و البلدية ألا و هي الولاية.

والتنظيم القديم للمحافظة كان يتطلب تجديدا كاملا لهياكلها و إدخالها في تدرج المؤسسات الوطنية حيث تكون الوسيطة بين الجمعيات البلدية والأمة¹.

عمدت السلطات العامة بعد الاستقلال إلى اتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التنظيم الولائي(العمالات)تمثلت في دعم مركز وسلطات عامل العمالة(الوالي) من جهة، و ضمان قدر معين من التمثيل الشعبي²:

أ- ففي فترة أولى، تم إحداث لجان عمالية(جهوية) للتدخل الاقتصادي والاجتماعي "C.D.I.E.S"، تضم ممثلين عن المصالح الإدارية و ممثلين عن السكان يعينهم عامل العمالة (الوالي) الذي تؤول إليه رئاسة اللجنة.

والحقيقة، إن تلك اللجان، في حالة قيامها، لم يكن لها سوى دور استشاري بالمصادفة على ما يقدم لها من مشاريع وقرارات من طرف عامل العمالة(الوالي) الذي كان يحوز-قانونا و فعلا-سلطات واختصاصات واسعة لمواجهة الوضعية العامة السائدة بالبلاد آنذاك.

¹ عبيد لخضر، المجموعات المحلية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 10، 09.

² محمد الصغير بعلي، قانون الادارة المحلية الجزائرية، مرجع سبق ذكره ص 114.

ب- وفي فترة ثانية، وبعد الانتخابات البلدية الأولى لسنة 1967، تم استخلاف اللجنة السابقة بمجلس جهوي (عمالي أو ولائي) اقتصادي و اجتماعي A.D.E.S و الذي كان يتشكل من جميع رؤساء المجالس الشعبية البلدية بالعمالة، مع إضافة ممثل عن كل من: الحزب، النقابة، والجيش. وعلى الرغم من دور هذا المجلس في الاقتراح ومناقشة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية بالعمالة، فقد كان مجرد هيئة استشارية.

وإذا كان عامل العمالة لم يعد يرأس هذه الهيئة الولائية (حيث ينتخب الرئيس من بين رؤساء المجالس الشعبية البلدية)، فقد بقي حائزا لأوسع السلطات باعتباره ممثلا للدولة والعمالة في مختلف المجالات والميادين: الأملاك الشاغرة biens vacants، إعداد و تنفيذ الميزانية، الحفاظ على النظام العام... إلخ.

ج- وقد ظل هذا الوضع قائما إلى حين صدور الأمر 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن لقانون الولاية، وهو النص الذي يبقى مشكلا المصدر التاريخي للتنظيم الولائي بالجزائر، على الرغم من تأثيره بالنموذج الفرنسي في هذا المجال.

وطبقا لهذا الأمر، قام التنظيم الولائي على ثلاثة أجهزة أساسية هي:

- 1- المجلس الشعبي الولائي: و هو هيئة منتخبة على غرار المجلس الشعبي البلدي.
- 2- المجلس التنفيذي للولاية: ويتشكل تحت سلطة الوالي من مديري ومسؤولي مصالح الدولة المكلفين بمختلف أقسام النشاط في إقليم الولاية (المديريات).

3- الوالي: و هو حائز سلطة الدولة في الولاية ومندوب الحكومة بها، و يعين من طرف رئيس الدولة. وقد اهتم دستور 1976 بهذه الوحدة الإدارية حينما نص في المادة 36 منه على اعتبار الولاية هيئة أو مجموعة إقليمية بجانب البلدية.

إلا أن تغير المعطيات السياسية والاقتصادية ، خاصة بعد المؤتمر الرابع للحزب (1979)، أدى إلى تعديل أحكام القانون الولائي من ناحيتين أساسيتين:

الأولى: توسيع صلاحيات واختصاصات المجلس الشعبي الولائي في العديد من الميادين، حيث أصبح للمجلس "وظيفة مراقبة" على مستوى إقليم الولاية تجسيدا لأحكام دستور 76، التي تجعل منه وسيلة للرقابة الشعبية.

الثانية: تدعيم وتأكيذ الطابع السياسي لهذه الهيئة سواء من حيث:

- تشكيلها: إذ أصبحت النصوص الأساسية للحزب (في ظل نظام الأحادية السياسية) تشترط الانخراط والانضمام للحزب بالنسبة لكل مترشح لعضوية هذا المجلس، وباقي المجالس المنتخبة.

- تسييرها: وذلك من خلال تأسيس هيئة مشتركة بين الجهاز السياسي (محافظة الحزب) والجهاز الإداري على مستوى الولاية، وهو: مجلس التنسيق الولائي.

IV.2.2. مفهوم البلدية حسب قانون 2011

لقد تم الاهتمام بالحياة المحلية منذ الوهلة الأولى للاستقلال، بحيث اعتمدت السلطات الحديثة في الجزائر على تنظيم المؤسسات المحلية أو إعادة تنظيمها ببعث "المفوضيات العامة" Les délégations spéciales التي ساهم في تسييرها "إطارات جزائرية" خلافا للنظام البلدي الاستدماري الذي خلق في عجلة بلديات عشوائية. لقد كان هدف هذه الهيئات الإحلال محل البلديات و الإطارات الفرنسية و القيام بتسيير المؤسسات الإدارية الجزائرية لما بعد الاستقلال، و كانت تلك مرحلة انتقالية.

أما البعث الحقيقي فقد كان مع ما أصبح يسمى بـ "الجماعات المحلية" في الاصطلاح الإداري الجزائري، وكان ذلك ابتداء من سنة 1967، بوضع أسس قانونية للبلدية بمقتضى الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967، و قد اعتبرت البلدية كمؤسسة قاعدية تركز عليها الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تساهم في بعث الديمقراطية المحلية، خاصة من خلال مجلس شعبي منتخب، تعددت صلاحيته تماشيا مع الاختيار الاشتراكي.¹

واختيار البلدية كمؤسسة قاعدية في النظام المؤسساتي الجزائري يؤكد توجه السلطة المركزية نحو التغييب الرسمي للعامل السوسولوجي و التقسيم القبلي الذي اعتمده الاستدمار في خلق الدواوير ثم البلديات اثر حل الدواوير أو ضمها في بلديات.

يصدر قانون 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية²:

حسب المادة الأولى من قانون 2011 فإن "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة".

وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. وتحدث بموجب القانون.

حسب المادة 02 فإن البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، و مكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

وحسب المادة 3: تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.

وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء و المهام المخولة لها قانونا

في كل ميدان حسب المادة 04.

¹ عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية مقاربة سوسولوجية- ط 01، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 73.
² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 37 ، أول شعبان عام 1432 هـ 3 يوليو سنة 2011 م

يرافق كل مهمة جديدة يعهد بها إلى البلدية أو تحوّل لها من قبل الدولة، التوفير المتلائم للموارد المالية الضرورية لتكفل بهذه المهمة بصفة دائمة.

يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم و استشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون.

كما يمكن المجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين.

حددت هيئات البلدية و هيكلها حسب المادة 15 تتوفر البلدية على:

- هيئة مداولة: المجلس الشعبي البلدي،

- هيئة تنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي،

- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

- تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع و التنظيم المعمول به.¹

- للبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بالخصائص التالية:

- البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة على حقوق تاريخية و اقتصادية.
- البلدية مجموعة لامركزية أنشئت وفقا للقانون و تتمتع بالشخصية المعنوية.
- البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية للبلدية.

وتعتبر البلدية أصغر وحدة في التقسيم الجغرافي و الإداري للبلاد و لها دور كبير في التسيير والانجاز وتشكل البلدية الوحدة اللامركزية مستقلة نسبيا، مكلفة بالمهام التي تخصها ولها أن تتخذ القرارات دون عرض الأمر مسبقا على سلطات الدولة و لكنها تخضع لتلك السلطات لتكون القرارات مطابقة للقوانين والأنظمة المعمول بها وتقوم بحل مشاكل المواطنين اليومية بسرعة وفعالية، كما أن المجلس الشعبي البلدي هو الجماعة المحلية المسؤولة على تقدير مصلحة المجتمع والعمل على تحقيقها، وهي الممثل الرسمي للشعب في محيط البلدية والمعنية بتجسيد حاجاته الأساسية وطموحاته المختلفة، فالمجلس الشعبي البلدي يملك من السلطة والمال ما يؤهله لانجاز ما يخطط من النشاطات وما يخضع من برامج ومشاريع.

IV.1.3. مفهوم الولاية حسب قانون 2011

تعتبر الولاية مقاطعة متميزة و تتمتع بمكانة خاصة في النظام المؤسساتي للدولة، و هي عماد تدخل هذه الأخيرة في مختلف مجالات الحياة اليومية.

والولاية هي "المؤسسة الوعاء" التي تلتقي فيها السلطة اللامركزية *pouvoir décentralisé* والسلطة اللامركزية *pouvoir déconcentré*، و من ثم التمايز و الفعالية التي تجعل من الولاية أنجع مراكز اتخاذ القرار

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 08.

التي تستجيب لانشغالات المواطن وتحقق الانجاز الفعلي لمشاريع الدولة، والولاية تجمع الفاعلين التاليين:¹

- حسب المادة الأولى فإن الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة.
- وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.
- وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل بمذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية و التشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.
- وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية و تحسين الإطار المعيشي للمواطنين.
- وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون. شعارها هو بالشعب وللشعب.
- وتحدث بموجب القانون.

وحسب المادة 02 فإن للولاية هيتان هما:

-المجلس الشعبي الولائي؛

-الوالي.

- تكلف الولاية بصفقتها الدائرة الإدارية، بالأعمال غير المركزية للدولة وتساهم في تنفيذ السياسات العمومية ضمن الإطار المحدد لتوزيع صلاحيات ووسائل الدولة بين مستوياتها المركزية والإقليمية و هذا حسب نص المادة 04 .

أما حسب المادة 03 تتوفر الولاية بصفقتها الجماعة الإقليمية اللامركزية، على ميزانية خاصة بها لتمويل الأعمال والبرامج المصادق عليها من المجلس الشعبي الولائي ولا سيما تلك المتعلقة بما يأتي:

- التنمية المحلية ومساعدة البلديات،

- تغطية أعباء تسييرها،

-المحافظة على أملاكها وترقيتها.

أما المادة 05 تنص على أن الدولة تخصص للولاية بصفقتها الجماعة الإقليمية، الموارد المخصصة لتغطية الأعباء والصلاحيات المخولة لها بموجب القانون.

وفيما يخص الاسم والمقر الإقليمي للولاية فقد نص المشرع على ذلك في المواد التالية:

-للولاية اسم وإقليم ومقر رئيسي. حسب ما نصت عليه المادة 09 من قانون البلدية 2011.

-يحدد الاسم والمقر الرئيسي للولاية بموجب مرسوم رئاسي.

-ويتم كل تعديل لذلك حسب الأشكال نفسها.

¹ عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية-مقاربة سوسيولوجية- ط 01، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 81.

- يتطابق إقليم الولاية مع أقاليم البلديات التي تتكون منها.
- يخضع كل تعديل في الحدود الإقليمية للولاية إلى القانون حسب نص المادة 10.
تنص المادة 11 على أنه في حالة تعديل الحدود الإقليمية، فإن حقوق والتزامات الولايات المعنية تعدل تبعاً لذلك، تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

IV. 3.2. التقسيم الإداري في الجزائر:

للتقسيم الإداري أهمية رئيسية في التنظيم الوسطي خاصة فيما يتعلق بتكوين الهيكل الحضري أو النظام الحضري بصفة عامة في البلدان السائرة في طريق النمو كالجزائر مثلاً أين تعتبر القرارات الإدارية ذات تأثير كبير في توجيه جميع مواقع التجهيزات الاقتصادية والأنشطة البشرية وعلاقتها بحركات السكان وأماكن استيطانهم، كما أن وضع خريطة إدارية لدولة يبنى على أسس ومعايير يجب الأخذ بها عند أي تقسيم إداري. ينبغي أن تتوفر وحدات الشبكة الإدارية للشروط والمعايير التالية عند إحداث أي تقسيم إداري وهي¹:

- 1- أن يكون الإقليم واسعاً حتى يتمكن وسطه من استيعاب المشاريع الاقتصادية والتنمية.
- 2- يجب أن يحتوي الإقليم على الأيدي العاملة والإطارات الفنية لتنفيذ المشاريع.
- 3- أن تكون للإقليم منافذ اتصال بالأقاليم المجاورة والعالم الخارجي.
- 4- يساعد عامل الوعي ووحدة الانتماء إلى تواجد نية النهوض بالأقاليم الإدارية الجديدة. لكن عند تفحص هذه الشروط والمعايير المذكورة مع محاولة معرفة مدى توفرها في الأقاليم الإدارية الجزائرية الحديثة النشأة نلاحظ أن جلها غير معمول به ويتضح ذلك خاصة في الأقاليم الإدارية الداخلية عبر السهول العليا والجنوب.

بعد الاستقلال، كانت الجزائر مقسمة إلى 15 مقاطعة. في سنة 1974، تم استحداث تقسيمات جديدة مع تغيير التسمية من مقاطعة إلى ولاية، واستقر عددها إلى غاية سنة 1983 على 31 ولاية. وفي سنة 1984، تم استحداث 16 ولاية جديدة (من 32-البيض إلى 48-غليزان) مع احتفاظ الولايات القديمة بترقيمها السابق (المستعمل حتى سنة 1983)²

تم الحديث عن إدخال تعديلات على التقسيمات الإدارية بالجزائر بحلول سنة 2010 من خلال اعتماد 107 مقاطعة إدارية جديدة يشرف عليها ولاية منتدبون والوالي المنتدب يتكفل تحت سلطة الوالي بتنفيذ الإجراءات الإدارية والخدمات العمومية المتعلقة بتنفيذ برامج المقاطعات، كما يشرف على الوزراء المنتدبين الممثلين للمجلس الولائي والممثلين أيضاً للمقاطعة الإدارية ويتم تحديد مهامهم بناء على مرسوم تنفيذي،

¹ ويكيبيديا، كريم كنان، التقسيم الإداري في الجزائر، 2013/09/09، على الموقع

http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=التقسيم_الإداري_في_الجزائر&oldid=103993668

² ويكيبيديا، ولايات الجزائر، 2013/09/09، على الموقع

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1

ويأتي هذا التقسيم حسب ما أعلن عنه في إطار تقوية تمثيل عدد من الدوائر بهدف مواجهة مشاكل المواطن اليومية¹.

2.IV. مقتضيات الموارد البشرية في الإدارة المحلية الالكترونية:

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا على تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تساعدها على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف لذا يتطلب من إدارتنا المحلية الاستفادة منها بأسرع ما يمكن لتستطيع أن تسد فجوة التقنيات بينها وبين دول العالم المتقدم.

ومن هنا يتضح لنا التعامل مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ترشيد وتطوير العمل الإداري أصبح اختيارا لا يخضع للرفض، وإنما ضرورة ملحة للإدارة العمومية الجزائرية التي تعد مرحلة أولية من مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية.

1.2.IV. تعريف الإدارة المحلية:

لقد ظهرت عدة اتجاهات في تعريف نظام الإدارة المحلية تتلخص بما يلي²:

الاتجاه الأول: تعريف الإدارة المحلية استنادا إلى وظائفها.

الاتجاه الثاني: تعريف الإدارة المحلية استنادا إلى نظامها.

الاتجاه الثالث: وهو الأقرب إلى الصواب حيث يؤخذ بعين الاعتبار إلى جوهر الحكم المحلي وبناءه وهيبته، ويقصد به الجهاز الإداري لذلك النظام الذي يتكون من المجالس المحلية، إضافة إلى الجهاز التنفيذي للخدمات المحلية، اللذان يكونا جوهر نظام الحكم المحلي³. اعتمادا على ذلك فهناك قدرا من الصعوبة في وضع تعريف شامل بنظام الإدارة المحلية-الحكم المحلي- لكن ذلك لا يمنع من التوصل إلى تعريف يشكل قاسما مشتركا بين الاتجاهات الفلسفية، والقانونية، والإدارية للكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وانفقوا على مبادئ أساسية فيه.

نظر الفقه الفرنسي إلى الإدارة المحلية من منظور اللامركزية الإدارية، إذ يتحقق التجسد المادي للامركزية من خلال نقل اختصاصات كانت تمارسها الدولة إلى هيئات إقليمية أو محلية، تتمتع بشخصية اعتبارية متميزة ومخولة بقدر من الاستقلال المالي الذاتي لتصريف شؤونها تحت رقابة السلطة المركزية.

أما بالنسبة للكتاب العرب فقد ذهب "فهيمي" إلى القول بأن الحكومة المحلية، "ما هي إلا مجموعة وحدات وأجهزة إدارية أيا كانت صورتها وعلى اختلاف مستوياتها الموجودة بالدولة، والتي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة ومن حكومات الولاية في الدولة الاتحادية، لذلك فالحكم المحلي

¹ ويكيبيديا، التقسيمات الإدارية في الجزائر، مرجع سبق ذكره.

² صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، ط 01، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 277.

³ الشخيلي عبد الرزاق، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، ط 01، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ص 10.

يوجد حيث تتوفر أجهزة إدارية محلية، ووحدات إدارية محلية تتولى تصريف الشؤون المحلية في حدود السلطات المخولة لها من الحكومة وفي إطار الدستور".

وعرفها "العربي" بأنها "هيئات منتخبة من أهل الوحدات المحلية أما الانتخاب يضم جميع أعضائها أو أغلبهم، تعهد إليها الإدارة المركزية الاضطلاع بإدارة جميع المرافق المحلية أو بعضها، وعرفها الشبخلي بأنه المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها"¹، يحدد هذا التعريف خصائص نظام الإدارة المحلية وعناصره على النحو الآتي²:

- ❖ وجود مناطق أو أقسام جغرافية محددة.
- ❖ منح الشخصية المعنوية لتلك المناطق أو الأقسام كي تتمكن من ممارسة نشاطها المحلي.
- ❖ وجود هيئات منتخبة تمثل السكان المحليين.
- ❖ الرقابة و الإشراف المركزي أمر ضروري و لازم.

لقد تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم الإدارة المحلية تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، فقد عرفها الفقيه الفرنسي **Waline** بأنها "نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بجزئية من المعنيين"³

كما تعرف على أنها "توزيع للوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها"⁴

نستنتج من جملة الآراء أنفة الذكر بأن هناك نقاط مشتركة حيث تتفق على أن الإدارة المحلية هي صورة من صور اللامركزية الإدارية من خلال ما تتمتع به من شخصية معنوية وتدار من قبل هيئات محلية، وتخضع للرقابة الإدارية التي تباشرها الإدارة المركزية عليها لضمان وحدة الدولة، ولتمكين الإدارة المحلية من القيام بواجباتها الخدمية العامة والبلدية مستندة إلى السلطات الإدارية والواجبات التي تم توزيعها بين الأجهزة المركزية والمحلية، و لكي تتفرغ الإدارة المركزية في العاصمة لمهامها الرئيسية في رسم السياسة العامة للبلاد وصياغة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بنظام الحكم، ومما تقدم ينبغي القول بأن لكل مجتمع نظامه، وبيئاته السياسية، والاقتصادية والثقافية بما يجعله يختار ما يناسبه من أنماط إدارية يجدها أكثر ملائمة في إدارة شؤون سكان البلاد في الخليات⁵.

إدارة محلية أم حكم محلي: بالرغم مما دار ويدور من نقاش بين الكتاب والباحثين حول مفهوم "الإدارة المحلية" و"الحكم المحلي"، وما يجدونه من فروق شكلية وموضوعية بينهما، إلا أننا لا نميل إلى البحث في هذا المجال

¹ صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، مرجع سابق، ص 278.

² الشبخلي عبد الرزاق، نفس المرجع السابق، ص 19، 20.

³ أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، ط 01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 18.

⁴ أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، مرجع سابق، ص 18، 19.

⁵ صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، مرجع سابق، ص 279.

منطقيين من الإقرار بوجود اختلاف بين كلمتي "الإدارة" و"الحكم" بصورته المجردة حيث تقع الأولى تحت مفهوم اللامركزية الإدارية، بينما تقع الثانية تحت مفهوم "اللامركزية السياسية" إلا أن مصطلحي الإدارة المحلية و الحكم المحلي أصبح لهما مفهوما خاصا ومستقرا، بعيدا عن الكلمات المجردة، لذلك فإن القيمة الفعلية هي ما ينجز في الواقع.

استخدم العديد من المؤلفين والدول مصطلح الإدارة المحلية ويعني به الحكم المحلي والعكس صحيح، لذلك فإن المصطلحين ينظر لهما على أنهما يعينان مفهوما واحدا ذلك هو استقلال نسبي لمنطقة معينة في إدارة شؤونها المحلية تحت مسمى رقابة المركز، أما ما يتعلق باللامركزية السياسية فهذا شأن آخر¹.

IV.2.2. أهمية الإدارة المحلية و أسباب الاعتماد عليها:

بعد وجود إدارة محلية إلى جوار إدارة مركزية ضروري ومن شأنه أن يفرز عن نتائج تتوسع فيها صلاحيات الإدارة المركزية على حساب الإدارة المحلية، فالهدف من نظام الإدارة المحلية هو إدارة مرفق محلي ذو نفع عام وترداد أهميتها كلما اقتربت من المواطن كما تعتمد الإدارة المحلية على أسس ومقومات تدعمها وتلهمها سبل التسيير الحسن ولهذا من الضروري التعرف على أهميتها وأسباب الاعتماد عليها.

IV.1.1.2. أهمية الإدارة المحلية²:

اهتم الكثير من الباحثين كل حسب مجال تخصصه بالإدارة المحلية أشد الاهتمام، فعلماء الاجتماع اهتموا بها من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي، كما أن الإدارة المحلية تقوم على فكرة تقسيم العمل و هو ما يجعلها موضع اهتمام هذه الفئة من الباحثين.

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

تعتبر "الإدارة المحلية" من الفروع الرئيسية للإدارة العامة، فقد عرفت في بريطانيا كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي في أوائل القرن التاسع عشر، مع أن بذورها الأولى قد تطورت بتطور المجتمعات الإنسانية التي أدركت حاجتها للتضامن وتضافر الجهود لإشباع احتياجاتها وبذلك تكون قد سبقت الدولة في وجودها³

¹ صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص، ص 279، 280.

² عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة، الجزائر، 2002، ص، ص 105، 104.

³ Rao, Nirmal, Young, Ken, **Local Government Finance International Perspective**, Ruteldge, London, UK, 1998, p 23.

IV.2.1.2. أسباب الاعتماد على نظام الإدارة المحلية¹ :

تعتبر الأسباب الداعية لاعتماد نظام الإدارة المحلية موحدة تقريبا في كل الدول، يمكن حصرها فيما يلي:

✚ تزايد مهام الدولة.

✚ التفاوت في ما بين أجزاء الإقليم.

✚ تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي.

أ- تزايد مهام الدولة: كانت مهام الدولة فيما سبق تتمثل في الأمن و العدالة و الدفاع فتطورت فيما بعد إلى دولة متدخلة تعنى بالمسائل الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و غيرها، هذا التنوع في النشاط و التعدد في المهام فرض إنشاء هياكل لمساعدة الدولة في الدور المنوط بها و المتمثلة في الإدارة المحلية (الجماعات المحلية)، فقد أصبح العمل بالمركزية الإدارية لا يجدي نفعاً مع تطور عدد البلديات و تزايد المشاريع التنموية و المنشآت القاعدية.

ب- التفاوت فيما بين أجزاء إقليم الدولة: تختلف الأقاليم من الناحية الجغرافية، فهناك المناطق الساحلية و المناطق القريبة من العاصمة و البعيدة عنها، كما تختلف من حيث تعداد السكان إلى جانب وجود المدن المكتظة بالسكان، مدن قليلة السكان، مناطق تزخر بالإمكانيات السياحية و مناطق لا تتوفر على هذا العامل... الخ. هذا الاختلاف بين منطقة و أخرى من مناطق الدولة الواحدة في العامل الجغرافي و السكاني إلى جانب العامل المالي، يفرض بالضرورة الاستعانة بإدارة محلية لتسيير شؤون الإقليم، ذلك أنه لا يمكن تصور تسيير كل المناطق على اختلاف عواملها و إمكانياتها و موقعها بجهاز مركزي واحد مقره العاصمة، وكلما كان مقر المسير قريبا من مشاكل الإقليم و مواكب لتطورات التنمية الإقليمية كلما كان التسيير أحسن.

ج- تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي: تعبر الإدارة المحلية عن التسيير الذاتي و هو وسيلة فعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة و هي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم، كلما استعانت السلطة المركزية بالإدارة المحلية. لا تخلو الإدارة المحلية من الأهمية كونها أكثر النظم الإدارية فعالية و ديناميكية لأنها أقرب إلى المجتمع المحلي، ولا يكتمل عملها إلا إذا توفرت على أساليب تسيير و قواعد تحكم عملها. و يعد أسلوب اللامركزية الإدارية أحسن الأساليب في تسيير نظام الإدارة المحلية.

IV.3.2. الإدارة المحلية الإلكترونية و وظيفة الموارد البشرية بها:

IV.1.3.2. تعريف الإدارة المحلية الإلكترونية:

إن مفهوم مصطلح الإدارة الإلكترونية من المفاهيم التي اختلف فيها الباحثون، وذلك بسبب حداثتها و تعدد أبعادها و مضامينها، و عليه من الضروري استعراض بعض التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح:

¹ بسمه عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية و المالية المحلية في الجزائر، مجلة العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، ص:ص 258، 259.

- يرى عبد الفتاح بيومي حجازي أنها: "تلك الجهود الإدارية التي تضمن للإدارة المحلية تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت، مع ضمان سرية نقل المعلومات المتناقلة"¹.

- أما محمد العزازي فقد عرفها بـ: "قدرة الإدارة المحلية بمختلف وحداتها وأجهزتها الإدارية على تقديم وأداء الخدمات، والمعاملات، والإجراءات العامة لجمهور المتعاملين معها، سواء كانوا من الأفراد أو المؤسسات، بكل سهولة ويسر عبر شبكة الانترنت، من أي مكان، ودون التقيد بزمن معين"².

- أما علي لطفي فيعرفها على أنها: "استعمال الإدارة المحلية بمختلف وحداتها لتقنيات الإعلام والاتصال وخصوصا الانترنت والشبكات الداخلية بغية تحسين وتسريع تدفق المعلومات والخدمات إلى المواطنين والشركاء التجاريين والمستخدمين ومختلف الهيئات الحكومية ذات الصلة مع الإدارة المحلية، بشكل يساعدها على بناء علاقات أفضل بسبب ما توفره التقنية من تناسق وسهولة، بالإضافة إلى السرعة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية أعمال الإدارة المحلية"³.

مصطلح الإدارة المحلية الإلكترونية لا يعني إدارة تحت إطار إلكتروني، كما قد يوحي المصطلح، ولكن طريقة الإدارة، وهي تتعلق باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتحديث الإدارة (إصلاح داخلي وخارجي). إن الانتقال إلى الإدارة المحلية الإلكترونية ليس بالأمر البسيط، بل يتطلب مشروع برنامج ذو إمكانيات وكفاءات عالية المستوى ويستخدم فيه تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يتضمن مجموعة من العناصر التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة، وتمثل هذه العناصر فيما يلي⁴:

- توفير البنية التحتية الأساسية المتمثلة أساسا في أجهزة الكمبيوتر والشبكات الداخلية والخارجية؛
- إعادة هندسة مختلف العمليات التي تجسد خدمات الإدارة المحلية مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات البرمجيات التي سوف يتم الاعتماد عليها في تقديم الخدمة إلكترونيا؛
- إعداد تطبيقات برمجية لكافة إجراءات أعمال الوحدة المحلية والخدمات المقدمة للجمهور؛
- بناء قواعد المعطيات وإدخال الكم التراكم من البيانات؛
- تطوير منافذ تقديم الخدمة، من خلال فتح موقع إلكتروني خاص بالوحدة المحلية للتعريف بها وبالخدمات التي تقدمها مما يسهل تفاعلها مع الجمهور المطلوب؛

¹ عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 450.
² محمد العزازي، الدور الجديد للدولة في ظل المتغيرات المحلية والدولية، ورقة عمل مقدمة للمجالس القومية المتخصصة، مارس 2001، ص 08.
³ علي لطفي، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العلمي، مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس: الإدارة العامة الجديدة والحكومة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2007.
⁴ رجاء الزوهير، استراتيجية الجزائر في تنمية الإدارة المحلية إلكترونيا وبادر نجاحها، ملتقى دولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر-دراسة تجارب بعض البلدان، ماي 2013، ص 03.

- التدريب والتنمية البشرية وهذا هو التحدي الأساسي، حيث يجب أن يقتنع الموظف الذي كان يقدم الخدمة تقليدياً بأنه أصبح مجبراً على تقديمها إلكترونياً وهذا ما يتطلب منه حدّاً معيناً من الكفاءة والمهارة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛

ووفقاً لوكالة التنمية والإدارة الإلكترونية، المصلحة المشتركة للإدارات، الإدارة الإلكترونية "تسمح للمستخدمين بعدم التنقل من مكتب إلى مكتب، كما يجب عليها مركزة وربط العمليات إلكترونياً بين مختلف الإدارات بعد قدرتها على معالجة العمليات بنفس الطريقة إلكترونياً، مهما كانت. بالإضافة إلى ذلك تسمح لمختلف الإداريين بنقل المعلومات المتعلقة بالمواطن تحت الرقابة عليها"¹.

ووفقاً لـ (jacques sauret (2004)، مدير وكالة تنمية الإدارة الإلكترونية، تشير الإدارة الإلكترونية إلى نقطتين²:

- كفاءة الإدارة و أحسن خدمة للمستخدمين؛ النقطة الأولى تغطي عدة جوانب تتمثل فيما يلي:
- ✓ لتحسن جودة إنتاج الإدارات، يجب تقليل أخطاء إدخال أو إعادة إدخال البيانات من خلال استخدام أشكالاً معبأة مسبقاً، عدم تجزئ الإدارات، آليات التحكم والتقييم ضرورية للممارسة السليمة للعمل اليومي والتي تم توفيرها من قبل الإدارة الإلكترونية، وتحسين تقييم تأثير المقترحات على القرارات (مثلاً الشراء الإلكتروني يتطلب إعادة التفكير في عمليات الشراء داخل كل الإدارات).
- ✓ اختصار مدة التعليمات.
- ✓ خفض النفقات الإدارية.

بالنسبة للمستخدم؛ الإدارة الإلكترونية ترجع إلى أفضل تفاعل إداري، وانخفاض التكاليف، وتحسين الجودة. ويمكن اعتبار التحسن في الجودة وفقاً لأربعة معايير:

- البساطة.
- الوصول إلى الخدمات الشاملة التي تتوافق مع أحداث حياة المواطن (ولادة، وفاة، تعليم،... إلخ) و الأعمال التجارية (خلق، تعاقد، انتقال،... إلخ) أو جمعية (إنشاء، طلب المنحة،... إلخ) وليس إلى التنظيم المؤسسي للإدارة، هذا يتطلب التحول الداخلي للإدارة وذلك لأن هذه الخدمات تتطلب تعاون المكونات الإدارية الحالية، المجزأة والبيروقراطية.
- متعدد القنوات: يجب أن المستخدم قادراً على استخدام أي وسيلة على اختياره للتداول مع الإداريين.

¹ karine Gauche, Roxana Ologeanu -Taddei, Enjeux et service de l'administration locale-Etude de cas, 2011, p 02.

² Ibid, p, p 02, 03.

- إصدار خدمات جديدة، لا يمكن تصورها بدون استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مثلاً الوصول المباشر من قبل المستخدمين إلى السجلات الإدارية الخاصة بهم عن طريق خدمات الانترنت استناداً إلى البيانات الجغرافية المحلية géo-localisé .

وضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية المحلية يمكنها ممارسة التطبيقات الإلكترونية التالية¹:

- البريد الإلكتروني بين الوحدات المحلية.
- أنظمة المحاسبة والموازنة.
- اجتماعات المجالس المحلية عبر الانترنت.
- بناء أنظمة المعلومات الجغرافية (GIS).

إن تطبيق هذه الإجراءات إلكترونياً يعزز من كفاءة الإدارة المحلية ويزيد من فعاليتها وقدرتها على تقديم أحسن الخدمات في الوقت المناسب.

IV.2.3.2. شروط تحقيق أهداف الإدارة المحلية الإلكترونية للموارد البشرية:

إن التحول من إدارة محلية تقليدية، إلى إدارة محلية إلكترونية، لا يستلزم فقط تزويد تلك الإدارة الجديدة بالحاسبات الآلية وربطها بشبكات الاتصالات والإنترنت، وإن هذا التحول، ليس بمجرد قضية تقنية فحسب كما يقول البعض هو "قضية إدارية" ونعني بذلك أنه ينبغي أولاً إدارة محلية سليمة وصالحة للتحول إلى إدارة محلية إلكترونية، وهذا يقتضي "إصلاحاً إدارياً جذرياً وتقنياً" للإدارة المحلية في حد ذاتها وهذا الإصلاح الإداري المطلوب، يقتضي بالتالي "إصلاحاً تشريعياً يتواءم معه، بالإضافة إلى تسيير عادل وفعال للموظفين.

تواجه الموارد البشرية بصفة عامة وفي الإدارات المحلية بصفة خاصة تحديات جديدة أفرزتها التحولات التكنولوجية لاسيما في مجال الإعلام والاتصال ذات التأثير المعتر والمباشر على هذه الموارد مما يتعين عليها الحفاظ باستمرار على التوافق النوعي والكمي للشغل وهذا يستلزم انتهاج مقاربة ديناميكية وبقظة تكنولوجية تضمن متابعة شخصية في مجال التسيير الوقائي القائم على الاعتناء الدائم بالتأهيل وإعادة تأهيل المستخدمين في عين المكان مع ضمان التنقلات والتوظيف في إطار مخطط للشغل يراعي الكفاءات. وهناك ثلاث آثار للتحولات التكنولوجية²:

1- نمو المردودية، الذي غالبا ما يفوق إمكانيات التشغيل، مما يترتب عنه فائض في التعداد الضروري

للمكلف بوضع حيز التنفيذ مخططات اجتماعية تقتضي تسييرا لا ينفصل عن التشغيل والبحث باستمرار عن كفاءات ملائمة.

¹ بكارة سارة حسنا، تسيير الجماعات المحلية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال دراسة حالة بلدية معسكر، مذكرة ماجستير، تلمسان، 2012، ص

37.

² سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، صص 219-223.

2- تغيير المؤهلات المكتسبة: إن من شأن التطور التكنولوجي أن يحدث ويغير ويزيل مناصب العمل لأن كل تكنولوجيا جديدة تحول المهن والمؤهلات المكتسبة وتكيف كل عامل أجير يعتبر بمثابة استثمار في التكوين، كما أن تطور المؤهلات يؤثر على شبكة تصنيف مناصب العمل والأجور ويعدّل من معايير وأهداف التوظيف.

3- ارتفاع تكاليف التجهيزات وتقلص مدة حياتها بسبب تاكلها السريع في حين أن مدة العمل لم تعد تمثل في الغالب اليوم سوى حوالي 1600 ساعة في السنة، وهو معدل يتطلب نمو وازدياد في مدة استعمال التجهيزات، يتبنى مختلف أشكال تنظيم أوقات العمل، أفواج العمل المناوبين أسبوعيا، الوقت الجزئي... إلخ. بمعنى أن هناك مقتضيات يتعين مراعاتها منها: التكيف والملائمة، التوقع والاستشراف.

❖ التكيف والملائمة. P'adaptation.

إن التطورات الحديثة في عالمنا المعاصر تستوجب من المؤسسات والإدارات التكيف السريع مع البيئة، ومختلف الطلبات الداخلية والخارجية في اتجاه المرونة الكمية الداخلية (الساعات الإضافية، البطالة الجزئية، تهذيب الوقت الجزئي المكيف)، وكذا المرونة النوعية أو العملية في مجال (الحركية la mobilité التنوع polyvalence في المرتبات، والتحفيزات الجماعية والفردية).

فالتكيف يشمل كافة الميادين ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية تفرضه البيئة المهتزة التي أفرزتها العولمة، فالمؤسسة أو الإدارة مطالبة باستغلال كافة الوسائل المرنة كما ونوعا، الداخلية منها والخارجية، فوظيفة الموارد البشرية تطورت اليوم كثيرا تشمل جميع متنامي من الميادين والمهام الموزعة بين مختلف المسؤولين السلميين ومصالح الموارد البشرية المعهودة إليهم.

تعد وظيفة الموارد البشرية في غاية الحساسية و الأهمية من مهامها الأساسية :

✓ مجارات التحوّلات العميقة التي أفرزتها الابتكارات التكنولوجية التي تؤثر على التوازنات

النوعية و الكمية بين الأشخاص الموجودين والحاجة الماسة إلى الكفاءات.

✓ ترقية سبل البحث عن الفعالية القصوى وتكريس قيم إضافية أكثر بأقل التكاليف لاسيما الأجور

والمرتبات

✓ مراعاة البيئة الاقتصادية المهتزة التي تفرض متغيرات عنيفة غالبا ما يتعذر توقع نشاطها وتقتضي

التكيف معها بسرعة دون تكاليف إضافية مفرطة، كما ساعد أيضا تطور التيارات الاجتماعية والثقافية والقيم والترقب المتزايد للعمال لازدهار مساهم المهني وتنوع سلوكهم في الاهتمام أكثر بوظيفة الموارد البشرية.

وهي جملة من المعطيات والعوامل التي تفرض على المؤسسات والإدارات تبني منطق جديد في عملها

وممارستها لتسيير الموارد البشرية.

فالتكيف المنشود يسمح بمواجهة تنوع النشاطات المتوقعة وغير المتوقعة في إطار البحث عن كافة أشكال المرونة وإعادة التنشيط والتركيز على تعبئة الموارد البشرية المتوفرة على مستوى المؤسسة أو الإدارة تحقيقا للفعالية والتجاعة .

❖ التوقع والاستشراف

إن التوقع أمر ضروري لتحضير الإدارة للتغيرات المستقبلية وهو عنصر هام في مجال تنمين وظيفة تسيير الموارد البشرية التي هي في تنامي متزايد، كشريك معتبر في الأعمال، وفي مواكبة التغيرات والتكفل بمختلف النشاطات التي تضمنها وظيفة الموارد البشرية وتعمل على التوفيق بينها، إلى جانب الاضطلاع بمهمة التقييم والتطابق بين الوظائف والأشخاص الموضوعين تحت تصرف الإدارة، من خلال إعداد حصيلة الكفاءات والاعتناء بالعمل الأساسي الذي يسمح بتطوير قدرات المستخدمين العاملين في الإدارة العمومية من خلال التكوين والإلتقان وتحسين المستوى. وهي العمليات التي تندرج ضمن مخطط شامل للمسار المهني للعمال ككل، قائم على التسيير التقديري الوقائي والمشخص للوظائف والكفاءات.

فالتطابق النوعي والكمي للوظائف والكفاءات المحقق ينشد التعبئة الشاملة الرامية إلى رفع مساهمة العمال في قدرات المؤسسة، علما بأن البعد الاجتماعي والإنساني أصبح من المحاور الرئيسية لأية مؤسسة أو إدارة تحاول أن تنسق بين مجموعة الأفراد العاملين ورؤسائهم حوا ملائما للعمل يستجيب بطريقة مفصلة لأهداف الإدارة التي يعمل بها.

فالمسؤول السلمي أصبح مطالبا في إطار القيام بوظائفه، بتقديم كافة المعلومات حول كل مرؤوس لتشخيص كافة القرارات الرامية إلى وضع كل واحد في المنصب الملائم وتمكين كل موظف من المشاركة بآرائه ومساهمته في ظل الإدارة، مقابل التزام الرئيس السلمي بالسهر على تطوير قدرات مرؤوسيه وتوجيههم نحو برامج للتكوين والمحافظة على علاقات جيدة بالعمل. يدخل ضمن حقوق الموظف تجاه الإدارة المطالبة بتنظيم دورات تكوينية وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيله وترقيته مهنيا وتأهيله لمهام جديدة. (المادة 104 ق.و.ع)¹.

3.IV. الحكومة الالكترونية:

يعد موضوع الحكومة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية، ويشكل حيزا كبيرا في مستقبل الإدارة خلال السنوات القادمة، ولذلك أصبح هذا الموضوع حيويا ويحظى بأهمية بالغة في مختلف دول العالم حيث يعد الموضوع من مكتسبات البشرية في الوقت الحاضر كون هذا الموضوع تصب فيه علوم مختلفة مكنت الإنسان من تحقيق تطلعاته بل فتحت أمامه رؤى مستقبلية أرحب.

¹ المرسوم رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

IV.3.1. تعريف الحكومة الإلكترونية:

لقد وردت عدة تعريفات للحكومة الإلكترونية فيما يأتي عينة من هذه التعريفات:

➤ الحكومة الإلكترونية هي "إعادة ابتكار الأعمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفير فرصة إمكانية الوصول إليها من خلال موقع إلكتروني"¹

➤ وهي "عملية انتقال تقديم الخدمات الحكومية من الصيغة الورقية إلى الصيغة الإلكترونية، وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر وشبكات الاتصال والبرمجيات اللازمة لذلك"²

➤ وعرفتها منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي (OCDE) عام 2003 بأنها "استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وخصوصا الانترنت للوصول إلى حكومة أفضل"

➤ كما عرفتها الأمم المتحدة عام 2002 بأنها: "استخدام الانترنت والشبكة العالمية العريضة لإرسال معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين"³

أما التعريف الشامل للحكومة فهو أن الحكومة الإلكترونية هي النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية أي التقليدية مع فارق أن الأولى تعيش في الشبكات الإلكترونية و أنظمة المعلوماتية، في حين تحاكي وظائف ثانية التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولة⁴، و من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الحكومة الإلكترونية تتميز عن الحكومة الحقيقية في أنها :

إدارة بلا ورق - إدارة بلا مكان - إدارة بلا زمان - إدارة بلا تنظيمات جامدة.

- كثر في الآونة الأخيرة الجدل بشأن مصطلحي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية هل هما مصطلحان مختلفان، أم مترادفان.. وقد توصلت الدراسات إلى أن العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، فالإدارة الإلكترونية هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة "العمل الإلكتروني" أو الإدارة بلا أوراق. وتعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة وبعبارة أخرى إن تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فقط.

أما الحكومة الإلكترونية فهي تمثل الكل، وتعني بها العمليات الإلكترونية التي يتم من خلالها الربط بين المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال التشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية. وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية هي مرحلة سابقة من الحكومة الإلكترونية. وهنا نشير إلى ملاحظة مهمة هي

¹ مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، ط01، دار رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، 2010، ص22.

² محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط01، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010، ص17.

³ خاد ممدوح ابراهيم، أمن الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص64.

⁴ أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 07، 2009، ص288.

أنا نرى مصطلح الحكومة الإلكترونية غير مناسب ومن الضروري البحث عن مصطلح بديل ، هو "إدارة الخدمات الإلكترونية"¹.

ويرى معظم الكتاب أن الحكومة الإلكترونية هي "جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، بمعنى أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة الكبيرة والتي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية e-commerce، والأعمال الإلكترونية e-business و كذا الحكومة الإلكترونية e-government، وهكذا نجد أن مفهوم الإدارة الإلكترونية أشمل و أعم و هو الأصل، و الحقيقة أنه لا حكومة بدون إدارة، وكذلك لا حكومة إلكترونية بدون إدارة إلكترونية"².

IV.3.2. مراحل الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية:

إن التحول من الطريقة التقليدية في تقديم الخدمات الحكومية إلى الطريقة الإلكترونية عملية مطولة ومعقدة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم من خلال مراحل معينة للتطبيق، لقد ذكر الباحثان "لويين" و "لي" نموذج الأربع المراحل الرئيسية لتنظيم نمو وتطوير الحكومة الإلكترونية كما يلي³:

- المرحلة الأولى الفهرسة أو الجدولة : تقوم هذه المرحلة على أساس المجهودات الأولية للحكومة مركزة على إيجاد ظهور لها على الانترنت، وتكون جهودها منصبة على تطوير هذا الموقع وتجهيز النماذج التي يقوم المواطنون بإنزالها على الانترنت وتعبئتها، ويتم في هذه المرحلة فهرسة الوثائق الإلكترونية حتى يسهل للمواطنين البحث والوصول اليها إلى تلك الخدمات.

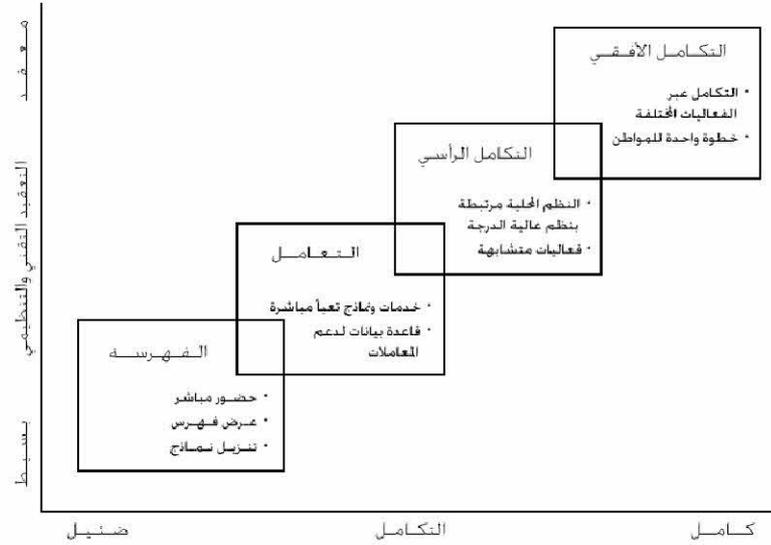
- المرحلة الثانية الصفقات المستندية للحكومة : في هذه المرحلة يجب أن تكون مبادرات الحكومة مركزة على ربط أنظمة الحكومة الداخلية لمواجهات مباشرة على الانترنت بحيث تسمح للمواطنين بإنجاز أعمالهم مع الجهات الحكومية إلكترونيا. إن عملية التبادل بين المواطن و القطاع الحكومي يمثل خفضا في التكاليف زيادة في فعالية الأجهزة الحكومية، كما يساعد على إيصال المعلومات بسرعة وخفض كميات الورق المتداول الوصول إلى الدوائر والأجهزة الحكومية من المناطق النائية خفض الوقت الضائع في طوابير الانتظار.

- المرحلة الثالثة و الرابعة التكامل العمودي و الأفقي : في حقيقة الأمر أن طلبات المواطنين المتزايدة والتغيرات في المجتمع تدفع الحكومة للذهاب أبعد عندما تكون فوائد تطبيق الحكومة الإلكترونية تمتد من تكامل العمليات عبر مستويات مختلفة من الحكومة أيضا من وظائف وإدارات حكومية مختلفة يتم تعاملهم مع بعضهم البعض، وعليه فإن هذه العملية يمكن أن تزيل حالات التكرار والتضاربات في مصادر المعلومات

¹ بن خليفة أحمد، المعرفة الإلكترونية، بحث، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بسكرة، 2009، ص 18.
² إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2007، ص 13.
³ واعر وسيلة، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية-الجزائر-، ملتقى دولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، قسنطينة، ص 05.

المتحصل عليها من المواطنين، وهذا التكامل يمكن أن يحصل بطريقتين أو مرحلتين التكامل العمودي و التكامل الأفقي:

يهدف (التكامل العمودي) الرأسي للأجهزة الحكومية المحلية والمقاطعات والجهات المركزية التابعة لها إلى ربط الوظائف المختلفة أو خدمات الحكومة المختلفة، بالمقارنة يعرف التكامل الأفقي كتكامل عبر وظائف وخدمات مختلفة مرتبطة ببعضهما البعض أو تعملان في نفس البيانات من كل النواحي والولايات وترسل الإحصائيات إلى قاعدة بيانات مختلفة للمركز الوطن، والشكل الموالي يلخص ذلك:



الشكل رقم (4.1): أبعاد و مراحل تطوير الحكومة الإلكترونية

المصدر: أسامة بن صادق طيب، محمد نور بن ياسين قطاني بن يحي الفيلالي، نحو مجتمع المعرفة: سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات، الإصدار التاسع: الحكومة الإلكترونية، جامعة الملك عبد العزيز، 2006، ص 04.

❖ مشروع الجزائر حكومة إلكترونية بين الواقع والطموحات:

يعتبر برنامج "الجزائر الإلكترونية" بمثابة استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتفعيل السياسة الوطنية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تشكل إحدى الأدوات الرئيسية لتنفيذ الاتجاهات الأربعة التي حددها فخامة رئيس الجمهورية، السيد عبد العزيز بوتفليقة، للسياسة الوطنية للتنمية والمتمثلة في¹:

¹ موسى بن حمادي، وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، أسئلة برلمانية، 2013، نقل يوم 2013/12/28، على الموقع <http://www.mptic.dz/ar/?%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%AF-%D9%85%D9%88%D8%B3%D9%89-%D8%A8%D9%86>

1. تعزيز أمن الجزائر وأمانها؛

2. إحراز المزيد من التقدم في مجال ترشيد التنمية البشرية؛

3. تحقيق أشواط أخرى على درب التنمية البشرية؛

4. دفع عجلة النمو الاقتصادي.

لقد هيئت الجزائر حقا، في كنف تنفيذ السياسة القطاعية للبريد والاتصالات منذ 2000، محيطا قانونيا ومؤسساتيا محفزا لروح المنافسة ومساعدة على تحسين الاستفادة من خدمات الاتصال، لاسيما الهاتف النقال، لكنها في المقابل، لم تنتهج إستراتيجية واضحة ومنسجمة من شأنها تجسيد مجتمع معلومات حقيقي واقتصاد رقمي.

يتم قياس التقدم المحرز في تشييد مجتمع المعلومات وتقييم وضعية قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال عموما من خلال جملة من المؤشرات المقارنة تمكن من تحديد مكانة بلدنا على الساحة الدولية، ويتعلق الأمر بما يلي:

- مؤشر الجدوى الرقمية،

- مؤشر النفاذ الرقمي،

- مؤشر التحضير الإلكتروني (e-préparation)،

- مؤشر نشر تكنولوجيايات الإعلام والاتصال،

- مؤشر التحضير فيما يتعلق بالحكومة الإلكترونية.

يتضح من تحليل مكانة بلدنا من خلال هذه المؤشرات أن الجزائر مازالت تعاني بعض التأخر، إذ تدرج ضمن البلدان ذات النتائج المتوسطة.

ولتحسين هذا الوضع، فإن بلدنا بحاجة إلى تنفيذ إستراتيجية ذات أهداف نوعية وكمية محددة بوضوح. تتمحور خطة العمل حول ثلاثة عشر محورا رئيسيا، حيث تم إعداد قائمة جرد للوضع بالنسبة لكل محور من المحاور الرئيسية والأهداف الخاصة المزمع تحقيقها على مدى السنوات الخمس المقبلة وضبط قائمة الإجراءات اللازمة لتنفيذها.

1- تسريع استخدام تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال في الإدارة العمومية؛ في إطار هذا الباب تم:

إعداد دفتر الشروط المحدد لمنهجية وضع المخطط التوجيهي للإدارة الإلكترونية؛

- جرد وإحصاء الكفاءات البشرية المتخصصة في البرمجيات ذات المصدر المفتوح من أجل ترقية وتطوير

التطبيقات من هذا النوع؛

- إعداد بالتنسيق مع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مشروع اتفاقية خاصة بالبلدية الإلكترونية،

تتضمن مشروعا نموذجيا لإقامة أروضيات للبلدية الإلكترونية لصالح 100 بلدية؛

- إنشاء بوابة "المواطن الإلكتروني" التي تضم كل الخدمات الإدارية الموجهة للمواطنين.
- 2-تسريع استعمال تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال في الشركات.
- 3-تطوير الآليات و الإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.
- 4-دفع تطوير الاقتصاد الرقمي.
- 5-تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع و الفائق السرعة.
- 6-تطوير الكفاءات:يجب إرفاق تعزيز البنى التحتية و تعميم النفاذ إلى تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الكفاءات البشرية من أجل تعميم استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وضمان تملكها على جميع المستويات.
- ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تم تحديد هدفين خاصين هما:
 - إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.
 - تلقين تكنولوجيايات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.
- 7-تدعيم البحث-التطوير والابتكار.
- 8-ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.
- 9-الإعلام والاتصال.
- 10-تثمين التعاون الدولي.
- 11-آليات التقييم والمتابعة.
- 12-إجراءات تنظيمية.
- 13-الموارد المالية.

من أجل بدء تنفيذ برنامج تحديث الإدارة العمومية وإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال قامت الحكومة بتنصيب لجنة تضم ممثلين عن جميع الوزارات بالإضافة لخبراء في تقنيات الإعلام والاتصال سمّيت باللجنة الإلكترونية وهي تحت إشراف رئيس الحكومة¹، حيث بدأ تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية بالجزائر وتم تحقيق العديد من العمليات منها²:

-تنصيب شبكة حكومية داخلية **Intranet** و التي تم اختصارها في (**RIG**) و هي نظام شامل يتضمن مجموعة الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية.

¹ Kamel Benel Kadi, **Gouvernement électronique en Algérie :La langue marche vers le numérique**, article publié: au journal EL WATAN, samedi 03 Mai 2008,p02.

² العربي عطية،الإطار الفني لعمل الحكومة الإلكترونية و إمكانية تحقيقه في الجزائر،مجلة العلوم الإنسانية،مارس 2010،العدد الثامن عشر،صص-72-74.

- كذلك على مستوى التوظيف العمومي وعلى مستوى مصلحة الموارد البشرية تم وضع برنامج IDARA، أما فيما يخص التسيير التنبؤي لعمال التوظيف العمومي، تم تنصيب شبكة معلومات تربط الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالتوظيف العمومي.

في إطار الإصلاحات الشاملة التي باشرتها الجزائر، تأخذ التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال حيزا كبيرا من اهتمامات الدولة حيث أدى ذلك إلى:

- أتمتة العديد من المعلومات المتعلقة بمختلف الدوائر الحكومية عبر مواقع الويب.
أخذت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على عاتقها عملية تقنين الخدمات الإلكترونية بإطلاق ورشة كبرى لعصرنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية وذلك بالوضع التدريجي لنظام وطني للتعريف المؤمن يركز على محورين أساسيين هما¹:

- إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية (CNIBE).
- إطلاق جوازات السفر الإلكترونية والبيومترية.
- إنشاء البريد الإلكتروني.
- إعداد نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية.
- إعداد نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية بالإضافة لإنشاء موزعات بنكية (CAB, DAB, TPE) وتوزيع بطاقات السحب والدفع الإلكتروني.
- إنشاء شبكة أكاديمية وبختمية تربط مجموعة مؤسسات التكوين العالي.
- شبكة للإطلاع على نتائج امتحانات شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط.
- التسجيل الأولي للحاملين الجدد لشهادة البكالوريا.
- إنشاء مركز الدراسات والأبحاث في تكنولوجيات الإعلام والاتصال (CERTIC) كنقطة اتصال للبحث-التطور في تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتدعيم نشاطات تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مركز تطوير التكنولوجيات المتقدمة (CDTA) ومركز الإعلام العلمي والتقني (CERTIST) ومركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية (CESTDLA).

رغم أن هذه الخطوات تعد دليل على وجود إرادة سياسية لتحقيق مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، إلا أنه لم يتجسد على أرض الواقع وهذا باعتراف القائمين على المشروع بحد ذاتهم، وذلك بفعل مجموعة من المعوقات التي حالت دون تقدم المشروع نذكر منها مايلي:

¹ Ministère de l'Intérieur des collectivités locales :
<http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmlItem.aspx?html=7&s=4>

-عجز قطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الانترنت.
-التأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدم في هذا المجال.
-محدودية انتشار استخدامات الانترنت في الجزائر.
- التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها.
- محدودية الجانب التشريعي المتخصص في هذا المجال.
- وعلى القطاعات الوزارية والهيئات يلاحظ وجود عدد غير كافي من الكفاءات التقنية المتخصصة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال ورغم الجهود المبذولة من أجل تنمية الكفاءات في هذا المجال إلا أنها تبقى غير منظمة وغير كافية¹.
ومن بين المشاكل الناجمة عن استخدامات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال داخل المؤسسة نذكر²:

- ❖ تعدد العلامات التجارية ومصادر الأجهزة التكنولوجية المستخدمة داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تعدد المشاكل المتعلقة بعمل هذه الأجهزة .
- ❖ نقص الموظفين الذين تتوفر لديهم المهارات اللازمة للاستخدام وإصلاح هذه الأجهزة.
- ❖ كون السجلات والبيانات غير مكتملة أو غير دقيقة ومن هنا تظهر أهمية تكوين وتدريب الموظفين تظهر أهمية تكوين وتدريب الموظفين على عملية استخدام هذه التكنولوجيات في مجال تحديث ملفات ومعطيات المؤسسة.

IV.2.3. تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية.

- ثمة عوائق وتحديات في عالم الإدارة العمومية فمن بين المآخذ المسجلة على نظام الوظيفة العمومية، عجزها على تطوير عوامل التحفيز لدى موظفيها، وبالتالي عدم فعاليتها، فهي في حاجة إلى خلق بيئة تنظيمية تتوفر فيها على عوامل التحفيز والعمل المثير والدافع للعمل والتجديد والإبداع وتحدي الصعوبات³.

¹ رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق "دراسة حالة الجزائر 2011"، مذكرة ماجستير، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص 163.

² Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement, **Séminaire sur la Gestion des Ressources Humaines en Afrique**, Défis pour le Troisième Millénaire, **Rapport Générale**, Tanger, Maroc- 23-27 Octobre 2000, p 11.

³ سر الختم محجوب علي، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، نقلا عن سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 234.

- يتمثل التحدي الحقيقي الآن أمام المؤسسات المعاصرة في أن نجح وتقدم هذه المؤسسات، وكفاءة الأفراد يتوقف على ما لدى المدير من مهارات سلوكية، ومن خلالها يمكن توفير المناخ الصحي في العمل الذي يؤدي إلى¹:

1. تعميق الرغبة "الدافع الداخلي" للابتكار والإبداع.

2. تنمية القدرة على الابتكار والإبداع.

3. تطوير المهارة على الابتكار والإبداع.

لا يمكن أن تتحقق تلك العناصر الثلاثة الواردة أعلاه إلا في مناخ عمل صحي كشرط أساسي لتنمية واستخدام القدرة ومهارة الإبداع والابتكار وبصورة تمكن المنظمة من:

1. إطلاق الإمكانيات الإنسانية و تعظيم الاستفادة منها.

2. رفع كفاءة جهاز المناعة ضد أية متغيرات جديدة سلبية سواء كانت داخلية أو خارجية.

3. توفر مستوى مرتفع من النضج و الرشد لدى أفراد المنظمة.

ويوضح الشكل التالي ما يمكن أن تحققه هذه الاعتبارات الثلاثة من توفير مناخ عمل يحقق استمتاع

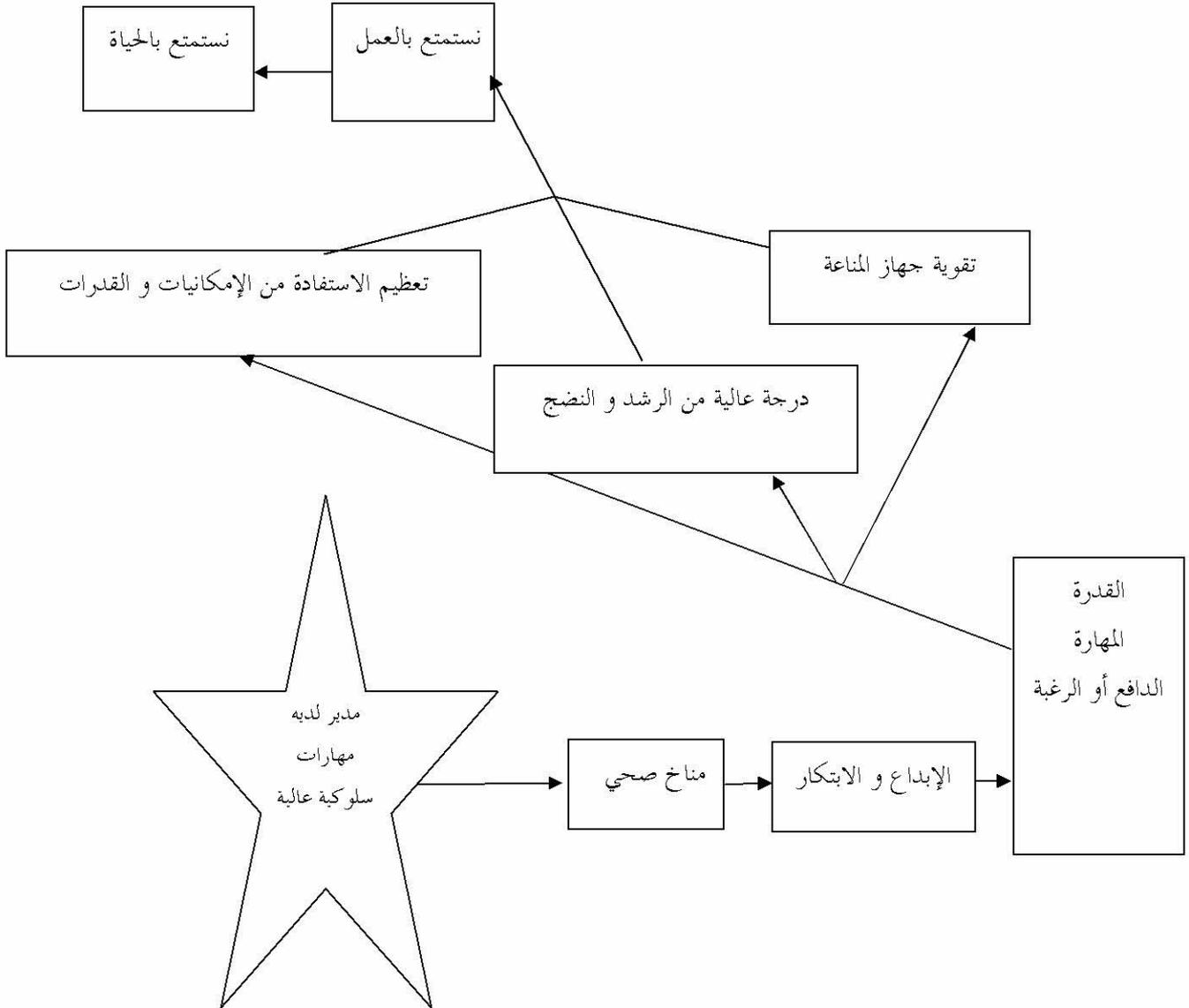
الفرد بوظيفته وبحياته معا.

ومن الأهمية الإشارة إلى أنه لا يمكن أن يتحقق ما ذكرناه، دون أن يتوفر شرط أساسي، وهو أن تكون

طموحات الأفراد أكبر من إمكانياتهم ، ويجب على الإدارة العليا أن تساعد على ذلك وتعترف أن أي مدير

وكل فرد في المنظمة يجب أن يكون لديه طموحات عالية، وأن يعمل على تحقيقها.

¹مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 96.



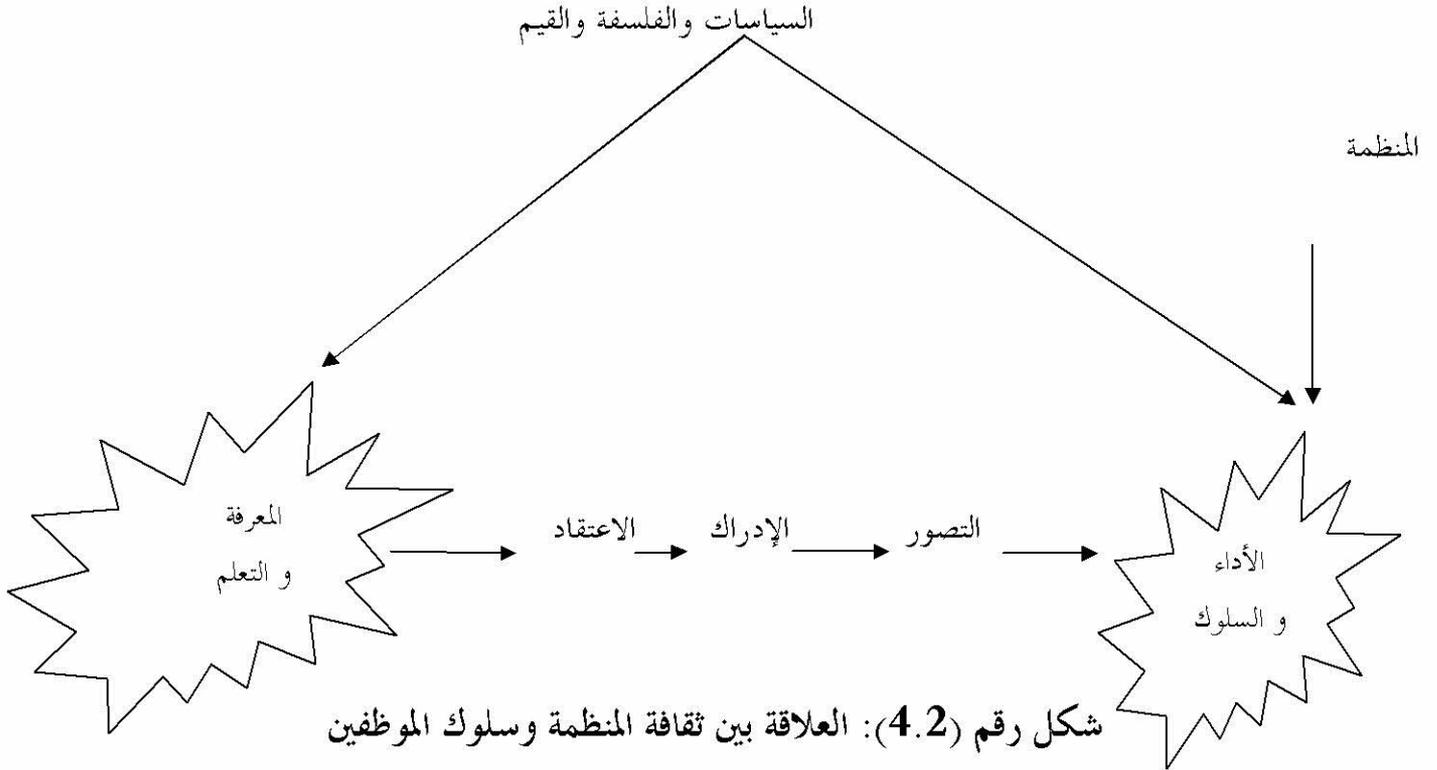
شكل رقم (4.3): مناخ العمل و دوره في أداء و سلوك الفرد

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2005، ص 97.

- من بين التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة هي ثقافة المنظمة باعتبارها محدد لقيم وأخلاقيات وسلوكيات أفراد المنظمة حيث أنها تؤدي إلى خلق مناخ صحي، والذي يؤدي بالتبعية إلى الإبداع والابتكار داخل المنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة تخلق مجموعة من القيم والمفاهيم التي تجعل سلوك الفرد متميزاً من خلال الإدراكات والتصورات الصحيحة التي تخلق السلوك الصحيح، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين ثقافة المنظمة و سلوك العاملين بها¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 99.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، نفس المرجع السابق،

ص 99.

يتضح من الشكل ما يلي:

- (1) المعرفة والتعلم يولّدان الاعتقاد، والاعتقاد يجعلنا ندرك المواقف المحيطة، وفي ضوء الإدراك يحدث التصور، وعندما يتكون التصور يحدث السلوك والأداء.
- (2) لا بد من التركيز على الاعتقاد لتطوير إدراكات وتصورات العاملين، للتوصل إلى السلوك والأداء السليم، الذي يحقق أهداف المنظمة و مصلحة الفرد.
- (3) من الضروري وجود مجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية السليمة، التي تحكم الاعتقاد السليم لدى الأفراد في المنظمة.

توجد عدة عوامل لنجاح الإدارة المحلية الإلكترونية نذكر منها ما يلي :

1. ضرورة الإصلاح الإداري والتشريعي بما يتزامن مع الإدارة المحلية أي إدراك أن أتمتة الإدارات العمومية تتطلب الوقوف على كافة تشريعات النظام القانوني مع مراعاة عدم نقله و تطبيقه لأنه قد يكون مناسباً في بيئة مغايرة وغير مناسب في البيئة المحلية وعدم ترقيعه أي أن يكون الإصلاح الإداري جذري.
2. خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه الإدارة الإلكترونية.
3. ضرورة وجود بنية أساسية فنية مناسبة تتمثل في توفير الحاسبات الآلية بأسعار مناسبة وشبكات الاتصالات وبنوك المعلومات، وما يستلزمه ذلك من توفير شبكات الاتصالات الهاتفية بصورة جيدة، وكذلك عمليات

تأمين وحماية البيانات والمعلومات والاتصالات والعمليات والوثائق الإلكترونية، حيث استجد خطر جديد يتمثل في جرائم جديدة إلكترونية من تخريب وتدمير واختراق وإتلاف وتزوير للمحركات والسرقة، وانتهاك سرية البيانات والمعلومات، ويتطلب ذلك حماية معلوماتية، وحماية مدنية وجنائية لحماية التواقيع الإلكترونية وغيرها.¹

4. إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.
 5. إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة معلومات ومعدات وشبكات في الإدارة المحلية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الإلكترونية.
 6. توعية وتدريب الموظفين ورجال الأعمال والجمهور.²
 7. وعي جماهيري أو ما أطلق عليه البعض جمهور إلكتروني ولا نعني بذلك تحول كل أفراد الشعب إلى متخصصين تكنولوجيين، وإنما نعني أن يكون هناك وعي جماهيري مناسب يعرف ما هي الإدارة الإلكترونية، ويتحمس لها، إضافة إلى تسليح الجمهور بمعلومات مبسطة عن كيفية التعامل مع الوسائل الفنية مثل استعمال الحاسب على الأقل والتعامل مع شبكات الاتصال.³
- ويتحقق ذلك بواسطة التعليم، وبوساطة الإعلام الناجح، ولا نعني هنا بالتعليم مجرد عقد الدورات الخاصة بتعليم كيفية التعامل مع الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال فحسب، بل نعني بها تطوير إستراتيجية أنظمة التعليم، وتخطيطها لتواكب التطورات التكنولوجية.
- إن التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال يجب اعتبارها كوسيلة أو كأداة لتحقيق أهداف معينة ومحددة، ومن بين الشروط الواجب توفرها من أجل الاستعمال الجيد والناجح لها داخل المؤسسة نذكر⁴:
- المرحلية في التنفيذ أكثر الأمور فائدة من ناحية الخبرة والتكلفة وتوعية المستخدمين بأهمية المشروع .
 - توفير كثير من الوقت والجهد في التخزين واسترجاع المعلومات .
 - الأنظمة الجاهزة والحلول المقترحة من قبل الشركات الموفرة لها أفضل للشركات والمؤسسات ذات الأعمال الكبيرة والمتشعبة .
 - استخدام البريد الإلكتروني داخل المؤسسة من أكثر الأمور التي ساعدت على سرعة الحصول على آراء ومقترحات وأفكار الموظفين وأكثرها توفيراً للوقت .

¹ منتديات كلية الحقوق، علي السيد الباز، الحكومة الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية، 2013/09/08، <http://www.f-law.net/law/threads/11330-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9>

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 71.

³ منتديات كلية الحقوق، علي السيد الباز، الحكومة الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية، نفس المرجع السابق.

⁴ Centre Africain de Formation et de Recherche Administrative pour le Développement, idem, p 11.

- الاستثمار في تطبيق الإدارة الالكترونية يجب أن يبدأ بتوعية الموظفين بإيجابيات التحول وبتدريب العاملين في استخدام إمكانيات النظام .
- قبل عملية شراء كل الأجهزة اللازمة، يجب التحضير الجيد و الواضح للأهداف المراد الوصول إليها من خلال استخدامات تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و مختلف الأنشطة المتعلقة بها.
- إن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال يتطلب انتهاج طرق عمل وتسيير جديدة، طرق اتصالات جديدة، علاقات جديدة بين العمال بالإضافة إلى إجراءات جديدة تقضي على البيروقراطية و خلق جو تسوده المسؤولية الشفافية .
- وجود عمال أكفاء يتميزون بالمهارات اللازمة لتسيير وتنمية النظام الجديد والحفاظة عليه.

خلاصة الفصل

مرت البلدية والولاية بمراحل هامة كشخصية معنوية تتمتع بالاستقلال المالي. ابتداء من المرحلة الاستعمارية إلى يومنا هذا، فقد كانت الجماعات المحلية أداة لفرض الهيمنة وخدمة للعنصر الأوروبي إلى أن استقلت الجزائر وأعدت تشكيل جماعاتها المحلية حيث اضطلعت بدورها كاملا في الإنابة عن الدولة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي رافقتها في تنفيذ جميع السياسات العامة المتابعة وذلك مع أداء مهامها ولو بصفة متفاوتة في مجال تأطير الخدمة العمومية الحوارية وتسييرها كما تمت الإشارة إليه، إلا أن كثرة وأهمية المهام إضافة إلى ضعف تكوين الموارد البشرية في عالم تتسارع فيه الأحداث وتتغلغل فيه التكنولوجيا في جميع مفاصل الحياة أجبر الجماعات المحلية على اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال والاستفادة من المزايا والتسهيلات التي تقدمها للموظفين والمواطنين على حدّ سواء لسد الفجوة بين إدارتنا وإدارات دول العالم المتقدم.

كما ذكرنا آنفا هناك نقاط مشتركة حيث تتفق على أن الإدارة المحلية هي صورة من صور اللامركزية الإدارية، تُدار من قبل هيئات محلية، وتخضع للرقابة الإدارية التي تباشرها الإدارة المركزية، تعتمد الإدارة المحلية على أسس ومقومات تدعّمها وتلهمها سبل التسيير الحسن.

إن التحول من إدارة محلية تقليدية إلى إدارة محلية إلكترونية كما وضّحناه في سير تحليلنا يستلزم تفكير جدّي وواضح يدعّم هذا الانتقال ويستوجب موارد مادية وفنية تتواءم مع بيئة الإدارة وتحقق الهدف المنشود بالإضافة إلى موارد بشرية مؤهلة تستطيع التكيف السريع مع البيئة المهتزة التي تفرزها العولمة لتعظيم الاستفادة من كافة الوسائل التكنولوجية مع حرص الإدارة المحلية على رفع كفاءة الموارد البشرية وتطوير قدراتهم من خلال التكوين المستمر قصد ضمان تحسين تأهيله وترقيته مهنيا وتأييله وترقيته مهنيا وتأييله لمهام جديدة.

تعتبر الإدارة المحلية الإلكترونية جزءا من الحكومة الإلكترونية وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال. إن تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية مقتصر فقط على حدود الجماعات المحلية على عكس الحكومة الإلكترونية التي تمثل الكل ويتم من خلالها الربط بين المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال التشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية.

ومن أجل تحقيق مجتمع معلوماتي حقيقي أخذت الجزائر على عاتقها تحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية في 2013 وقد هيّئت له محيطا قانونيا ومؤسسيا محفزا لروح المنافسة ومساعدة على تحسين الاستفادة من خدمات الاتصال والإعلام كما وضّحناه في بحثنا.

الفصل الخامس

دراسة حالة بلدية و ولاية الشلف

V.دراسة حالة بلدية وولاية الشلف

V.1.نبذة تاريخية عن بلدية وولاية الشلف

V.1.1.التعريف ببلدية الشلف

V.2.1.تعريف ولاية الشلف

V.2.التقسيم الإداري لولاية الشلف

V.1.2.الدوائر و البلديات من سنة 1974 إلى سنة 1984

V.3.إجراءات الدراسة الميدانية

V.1.3.دراسة حالة بلدية الشلف

V.2.3.دراسة حالة ولاية الشلف

V. دراسة حالة بلدية وولاية الشلف:

V.1. نبذة تاريخية عن بلدية وولاية الشلف:

تعتبر مدينة الشلف ذات تاريخ عريق، حيث عرفت باسم وارغين عند البربر و الفينيقيين، و التي اشتهرت بسوقها التجاري الذي كانت تتوافد عليه مختلف القبائل آنذاك، حيث أطلق عليها اسم قرطاجة الثانية في العهد الفينيقي.

وعندما دخل الرومان إليها أطلق عليها اسم "كاستيليوم تانجيتانيوم" Castellum Tingitanum تعني القلعة الطنجية.

وفي أوائل القرن الرابع هجري سنة 416 هـ الموافق للعاشر ميلادي أطلق عليها اسم الأصنام في عهد قبيلة مغراوة، و ترجع هذه التسمية إلى أن زعيم مغراوة أراد نقل مقر الولاية من مدينة تنس إلى كاستيليوم اثر مؤامرة أحدثها عبد الله الدعائي الشيعي و أخوه العباسي في أواخر القرن الثالث هجري، غير أن الزعيم لم يفلح في تحقيق مراده بسبب وجود مدائن وأكوام كثيرة تحتوي على تماثيل إنسانية وحيوانية تبدو وثنية من عهد الرومان والوندال أطلق على هذا الموقع مكان الأصنام.

وبعد النفوذ العثماني منذ 1516 إلى غاية 1830 سقطت الجزائر على يد المستعمر الفرنسي، فاستبدل اسم الأصنام باسم اوراليون فيل Orianville من طرف الجلاد بيجو سنة 1843 تخليدا لـ Duc D'Orléans و بعد الاستقلال تم استرجاع اسم الأصنام.

إلى أن ضرب زلزال 10 أكتوبر 1980 الذي دمر المنطقة حيث أودى بحياة 2500 شخص، تغير اسم المدينة و أصبحت تعرف بالشلف منذ 1981/05/24 لاعتبارها عاصمة وادي الشلف، الذي عرف بحجراته و مزارعته في العهد الفينيقي، و كان يقصد بذلك "العظمة" لاخرائه الجبال و نسبة الى اعتقادهم تعني "فضل الإله" نظرا للخيرات المنتشرة على ضفافه.

V.1.1. التعريف ببلدية الشلف:

تقع بلدية الشلف في قلب الولاية، حيث تقدر مساحتها بـ 123.60 كلم مربع و يبلغ عدد سكانها سنة 2011 حوالي 164841 نسمة، حيث تتوزع هذه الكثافة بـ 1334 نسمة في الكلم مربع الواحد، و تقع في منخفض يحيط به الجبال من كل الجوانب، فيحدها من الشمال بلديتا أولاد فارس والأبيض بمحاجة، من الشرق أم الدروع، من الجنوب بلديتا سنجاس و حرشون و من الغرب بلديتا الشطية و وادي السلي.

حيث قام وزير الداخلية و الجماعات المحلية بتدشين مقرها في يوم 1996/09/13 على أنها منطقة ذات أهمية اقتصادية وتاريخية.¹

¹حسبية سلاطنة، تقرير تربص: الترقية و علاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة بلدية الشلف، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 2012، ص 04.

V.1.2. تعريف ولاية الشلف:

- موقع ولاية الشلف على الخريطة الجغرافية الجزائرية¹:

هي ولاية تقع في وسط الجزائر على بعد 200 كلم غرب العاصمة الجزائرية. تقع ولاية الشلف شمال غرب الجزائر و تربع ولاية الشلف على مساحة 4791 كلم² يتوزع عليها 837.372 ساكن على الكيلومتر المربع الواحد ، حوالي 60 % من هذه النسبة الإجمالية شباب أقل من 24 سنة يجدها من شمال البحر المتوسط و من الجنوب و لاية تيسمسيلت (بلديات الازهرية - الأربعاء - بوقايد) أما من الناحية الشرقية كل من و لايي تيبازة وعين الدفلى ومن الناحية الغربية ولاية غليزان.

-التضائيس:

تتربع هذه الولاية على 35 بلدية و 13 دائرة بأربع مناطق جغرافية وطبيعية متميزة في الشمال، مرتفعات الظهرة وزكار، في الجنوب جبل الونشريس، وفي الوسط السهول الخصبة بالإضافة إلى الشريط الساحلي والذي يقدر بـ 120 كلم².

- القطاع الفلاحي:

يغلب على الولاية الطابع الفلاحي حيث المساحة الصالحة للزراعة تقدر بـ 161834 هكتار ، 11.62 % منها أراضي مسقية و 40.04 أراضي غابية ، وتتركز الفلاحة خاصة على زراعة الحبوب من قمح الفلاحة خاصة على زراعة الحبوب من قمح صلب و لين و شعير و الكلاً بنسبة 70 % من الإنتاج الفلاحي.

- الري والثروة المائية:

و على مستوى قطاع الري ، فإن الولاية تملك سدين تقدر طاقتهما بـ 418.000.000 متر مكعب و الكلمية التي تشغيل خلال السنة تقدر بـ 43477544 متر مكعب و استهلاك الماء في المناطق الحضرية يقدر بـ 70 لتر في اليوم الواحد أما في المناطق الريفية فتقدر كمية الاستهلاك بـ 30 لتر للمواطن الواحد.

أما المجال الصناعي فتضم الولاية 24 مؤسسة صناعية موفرة لـ 4524 منصب عمل منها تسعة مؤسسات عمومية بـ 3367 منصب عمل ، و بالنسبة للأشغال العمومية تعد المؤسسات الموجودة على تراب الولاية 14 مؤسسة كلها تستوعب 1598 منصب.

- المناخ: مناخ الولاية عموماً متوسطي ذو رطوبة عالية في الناحية الشمالية و قاري في الناحية الجنوبية.

¹منتديات ستارتايمز، تقرير كامل لولاية الشلف، على الموقع <http://www.startimes.com/f.aspx?t=17851369>

– الجيولوجيا:

تقع ولاية شلف في منطقة زلزالية تمتد من منطقة الأعاصير إلى تركيا . ضربت ولاية الشلف العديد من الزلازل المدمرة عبر التاريخ كان آخرها في القرن العشرين في الأعوام

- 1922
- 1934
- أدى الزلزال الذي ضرب الولاية عام 1954 إلى وفاة 1657 شخصاً
- 10 أكتوبر 1980: ضرب زلزالان متتاليان الولاية بقوة 7.3 و 6.3 سلم ريشر على الترتيب وقد أدى هذا الزلزالان إلى وفاة أكثر من 3000 مواطن وتهدم البنية التحتية للمدينة وأعلنت الحكومة الجزائرية عن الولاية منطقة منكوبة.

V.2. التقسيم الإداري لولاية الشلف¹:

خلال ثورة 01 نوفمبر 1954 كانت الشلف تنتمي إلى المنطقة الثانية من الولاية الرابعة وقد ساهمت في تحرير البلد و استقلالها².

قسمت ولاية الشلف مرتين بعد الاستقلال إلى عدة دوائر و الدوائر إلى بلديات؛ التقسيم الأول من سنة 1974 إلى سنة 1984، ثم من سنة 1984 إلى يومنا هذا.

V.1.2. الدوائر و البلديات من سنة 1974 إلى سنة 1984:

قسمت ولاية الشلف إلى ستة (06) دوائر و تسعة و عشرون (29) بلدية.

الجدول رقم (5.1): دوائر و بلديات ولاية الشلف

الدوائر	البلديات
بوقادير	بوقادير-عين مران-أولاد بن عبد القادر-تاوقريت.
عين الدفلى	عين الدفلى-عريب-العطاف-العبادية-الحسانية-الروينة.
الخميس	الخميس-مليانة-طارق بن زياد-وادي الشرفة
تنس	تنس-أبو الحسن-سيدي عكاشة-بوزغاية-زبوجة-المرسى-بني حوا
شرشال	شرشال-ححوط-بوسماعيل-بوهارون-واد جر.
جندل	جندل-بومدفع-زدين.

¹ محيقن محمد، مدير الإدارة المحلية، التقسيم الإداري لولاية الشلف: الشلف، 12 أوت 2013، (مقابلة شخصية).

² ويكيبيديا، ولاية الشلف، ص 01، شوهد يوم 2013/06/11 من موقع

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%84%D9%81

V.2.2. الدوائر والبلديات من 1984 إلى يومنا هذا:

تنقسم ولاية الشلف إلى 13 دائرة و 35 بلدية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (5.2): التقسيمات الإدارية من 1984 إلى يومنا هذا¹

البلديات	الدوائر
الشلف-سنحاس-أم الدروع	الشلف
وادي الفضة-بني راشد-أولاد عباس	وادي الفضة
الكريمية-حرشون-بني بوعتاب	الكريمية
الزبوجة-بنايرية-بوزغاية	الزبوجة
أولاد فارس-الشطية-الأبيض مجاجة	أولاد فارس
بوقادير-واد السلي-الصبحة	بوقادير
تنس-سيدي عكاشة-سيدي عبد الرحمان	تنس
أبو الحسن-تلعصة-تاجنة	أبو الحسن
أولاد بن عبد القادر-حجاج	أولاد بن عبد القادر
تاوقريت-الظهرة	تاوقريت
عين مران-المهرانفة	عين مران
المرسى-مصدق	المرسى
بني حواء-بريرة-واد قوسين	بني حواء

¹ ويكيبيديا، ولاية الشلف، 2013/09/02،

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%84%D9%81

V.3. إجراءات الدراسة الميدانية:

في هذا الجزء من بحثنا قمنا بإتباع بعض الخطوات المنهجية لإبراز الجوانب المرتبطة بالدراسة الميدانية والتي قمنا فيها بتحديد المجتمع الأصلي للدراسة، أدوات جمع البيانات التي اخترناها وطريقة تحليلها.

– عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة استقصاء معلومات من المجتمع الكلي للدراسة لاتساعه و تشعبه كان لزاما علينا اختيار عينة تعبر عن الخصائص العامة لمجتمع الدراسة الكلي و تحافظ عن تجانسه و تيسر جمع البيانات و تحليلها و الوصول إلى الحقائق، فلقد اخترنا العينة من البلدية بشكل منظم أما في الولاية نظرا لتشعب المديرية وتعددتها فلقد اخترنا العينة عشوائية.

– تحديد مجتمع الدراسة:

كما هو موضح في عنوان البحث فان المجتمع الأصلي للدراسة هم الموظفون و المسؤولون الإداريون التابعون للجماعات المحلية في ولاية و بلدية الشلف.

– اختيار العينة من بلدية الشلف:

قمنا باختيار العينة من المجتمع الأصلي للدراسة و حرصنا على أن يشارك معظم الموظفون والمسؤولون الإداريون في الاستبيان فاخترنا 10 موظفين من كل رتبة إلا إذا لم تتوفر العشرة كاملة في تلك الرتبة، حيث قدرت العينة ب 105 موظف و مسئول في بلدية الشلف.

– أدوات جمع البيانات:

الاستبيان: قمنا باستعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات للدراسة الميدانية كونه الأداة التي تناسب دراستنا، فهو يسهل جمع البيانات، تفرغها و تحليلها.

المقابلات الشخصية: سنحت لي الفرصة بمقابلة الأمين العام لبلدية الشلف و بعض رؤساء المصالح.

1.3.V. دراسة حالة بلدية الشلف:

دراسة العينة:

جدول رقم (5.3): عينة الدراسة الميدانية.

العدد	المجتمع الأصلي لعينة الدراسة الميدانية
9	رئيس مصلحة ورئيس مكتب
10	رئيس فرع
2	عون رئيسي للإدارة الإقليمية
10	عون الإدارة الإقليمية
2	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية
2	وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية و مساعده
2	مهندس دولة في الإعلام الآلي و مساعده
03	تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
08	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
10	عون تقني في الإعلام الآلي للإدارة
01	مهندس دولة في الإحصائيات
02	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري و مساعده
01	تقني سام للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري
02	تقني الإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري و معاونه
01	عون تقني في التسيير التقني و الحضري
01	مهندس معماري للإدارة الإقليمية
01	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
10	ملحق الإدارة الإقليمية
08	عون رئيسي للإدارة الإقليمية
10	متصرف إقليمي
10	عون مكتب الإدارة الإقليمية
105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى مصلحة الموارد البشرية.

– المعلومات المتعلقة بالمقابلات الشخصية:

لقد قمنا بمقابلة شخصية مع رئيس فرع مصلحة المحاسبة و المالية للتحصل على مدى أهمية البلدية بتزويد مصالحها بالأجهزة الإلكترونية و المعلوماتية في سبيل أتمتة الإدارة فوجدنا أن البلدية خصصت لذلك ميزانيات تدعم كل سنة مثلا برنامج سنة 2007 تم تمديده إلى غاية سنة 2010 لأنه لا يتم غلق مدة البرنامج و يتم تدعيمه كلما اقتضت الحاجة لذلك.

– مشروع رقم 2007/22: اقتناء برامج و أجهزة الإعلام الآلي و الاتصال و التصوير: تم تخصيص مبلغ قدره 1.858.569,79 دج أما الباقي الانجاز فقدر بـ 1.748.531.29 دج.

– مشروع 2007/22 – 2008 exercice: تم صرف المبلغ المتبقي من السنة السابقة أي إنفاق ما قدره 1.748.531.29 دج أما الباقي فقدر بـ 734.101.30 دج.

– مشروع 2007/22 – 2009 exercice: تم صرف المبلغ المتبقي من مشروع السنة السابقة أي مبلغ 734.101.30 دج.

و في سنة 2011 تم انجاز مشروع جديد 2011/28: اقتناء أنظمة و برامج التسيير و أجهزة الإعلام الآلي: رخصة البرنامج فيه قدرت بـ 3.000.000 دج عن طريق مداولة.

– مشروع 2011/37: اقتناء تجهيزات رقمنة سجلات الحالة المدنية {سكانير (à plat, A3) ،سجلات}: خصص له مبلغ 1.700.000 دج.

أما فيا يخص برنامج مصلحة الحالة المدنية (logiciel) فقدرت ميزانيته بـ 5.350.000 دج.

– مشروع 2012/01: برنامج مفتوح في الميزانية الأولية 2012: تم تخصيص مبلغ قدره 9.000.000 دج .

– امتدادا لمشروع 2012/01 تم تخصيص ميزانية لسنة 2013 تابعة له تقدر بـ 2.500.000 دج

أما فيما يخص ميزانية قسم التسيير فتحصلنا على المعلومات التالية:

بالإضافة إلى ما سبق تخصص اعتمادات في الميزانية في قسم التسيير كل سنة خاصة باقتناء المواد الاستهلاكية الخاصة بأجهزة الإعلام الآلي و لواحقه، فيما يخص المبلغ المخصص لسنة 2009 تم فتح مشروع رقم 608/902 لاقتناء لوازم المكتب و الطباعة و التجليد حسب ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (5.4): ميزانية خاصة باقتناء المواد الاستهلاكية الخاصة بأجهزة الإعلام الآلي ولواقفه.

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012
المبالغ بالمليون	2 M	8 M	1.5 M	1.5 M	1.7 M	2 M

- تم ربط الأجهزة الإلكترونية بشبكة الانترنت في سنة 2008 في بلدية الشلف بميزانية سنوية تقدر بـ 240.000 دج بسرعة 1ميغا.

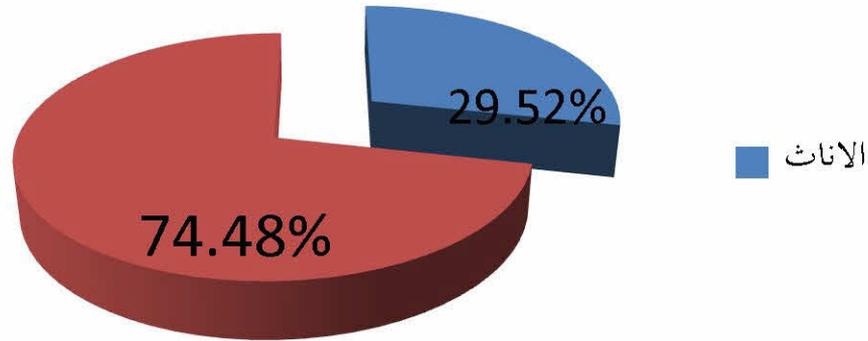
دراسة العينة:

الجنس:

جدول رقم (5.5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
أنثى	31	29.52%
ذكر	74	70.48%
المجموع	105	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى مصلحة الموارد البشرية.



الشكل رقم (5.1): دائرة نسبية توضح أفراد العينة حسب الجنس

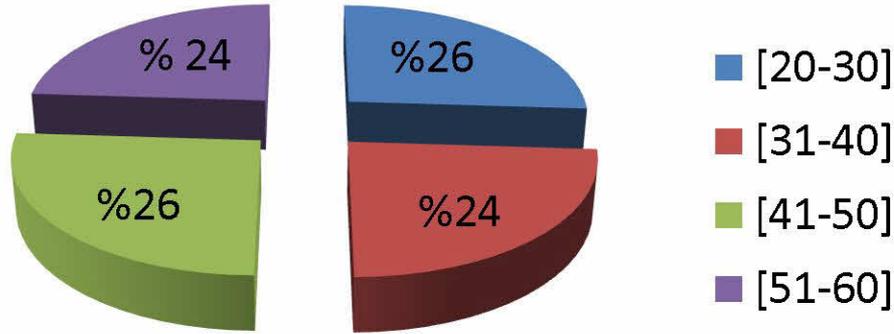
نلاحظ من خلال العينة أن نسبة الإناث تمثلت في نسبة 29.52% أما نسبة الذكور فكانت 74.48% هذا يعني أن نسبة الذكور يفوق نسبة الإناث بـ 40.96%.

السن:

جدول رقم (5.6): توزيع الفئات العمرية للموظفين

النسبة المئوية %	العدد	شرائح السن
07.62 %	08	30 - 20
28.57 %	30	40 - 31
40.95 %	43	50 - 41
22.86 %	24	60 - 51
100 %	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان



الشكل رقم (5.2): دائرة نسبية توضح السن

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الفئة العمرية التي تشمل الموظفين من 41 إلى 50 سنة تشكل أكبر نسبة إذ بلغت 40.95% لتليها فئة 31 إلى 40 بنسبة 28.57% التي تعتبر معتبرة بالنظر إلى سابقتها ثم تليها فئة 51 إلى 60 بنسبة 22.86% التي تعتبر مرتفعة إذا ما قورنت بنسبة الشباب لفئة 20 إلى 30 التي تمثل 07.62%، إذ شكلت أقل فئة رغم أنه يجب توفرها بشكل كبير لقدرتهم على مسايرة التغير والتقدم التكنولوجي، وهذا ما يعكس عدم رغبة الموظفين في التدريب والتكوين و رفع القدرات خاصة في مجال الإعلام الآلي لأنهم متيقنين بقرب سن التقاعد وخاصة أنه لا يتحصل على حوافز وتعويضات لقاء ذلك.

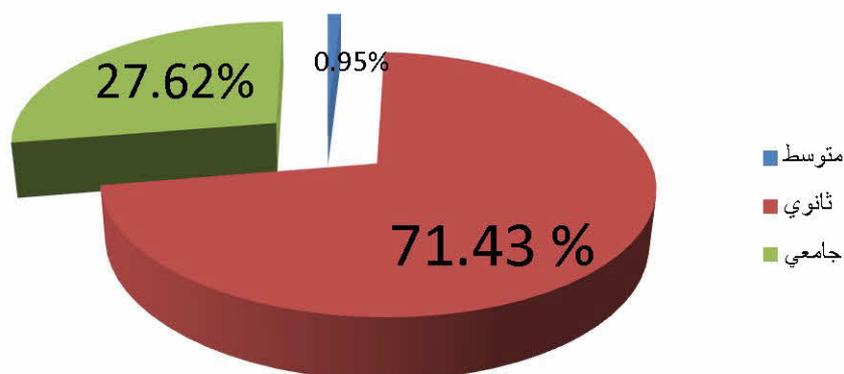
المستوى الدراسي:

جدول رقم (5.7): المستوى الدراسي للموظفين

النسبة المئوية%	التكرارات	البيانات
0.95 %	01	متوسط
71.43 %	75	ثانوي
27.62 %	29	جامعي
100 %	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

دائرة نسبية توضح المستوى الدراسي للموظفين



الشكل رقم (5.3): دائرة نسبية توضح المستوى الدراسي للموظفين

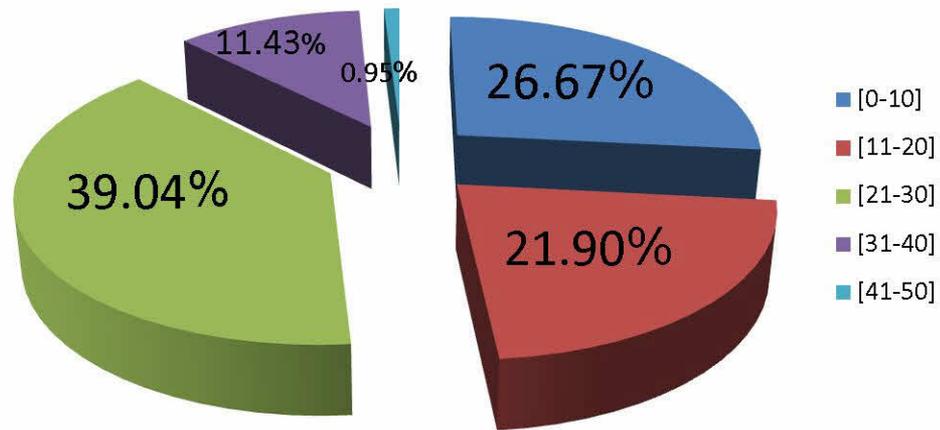
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الثانويين تصدرت القائمة بنسبة 71.43 % تليها نسبة الجامعيين بـ 27.62 % التي تعتبر جد ضعيفة خاصة في عصر التكنولوجيات الجديدة التي تتطلب خريجي جامعات متخصصين في مجال الإدارة و التكنولوجيا و أخيرا 0.95% فيما يخص المستوى المتوسط ، إذن على بلدية الشلف أن تعيد النظر في تحديد احتياجاتها من الموظفين بطرق علمية أكثر دقة.

الأقدمية:

جدول رقم(5.8): توزيع الفئات حسب الأقدمية.

النسبة المئوية%	العدد	الفئات
26.67%	28	[10-0]
21.90%	23	[20-11]
39.04%	41	[30-21]
11.43%	12	[40-31]
0.95%	01	[50-41]
100%	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.



ال

شكل رقم (5.4): دائرة نسبية توضح الأقدمية لموظفي البلدية.

رغم أهمية المستوى الدراسي في التكفل بتسيير الإدارات العمومية في البلدية تبقى الخبرة المهنية من الأشياء المستحسن توفرها في القائمين على تسيير شؤون البلدية، و هنا تمثل أكبر نسبة للخبرة المهنية بـ 39.04% للفئة [30-21] تليها نسبة 26.67% للفئة [10-0] ثم فئة [20-11] بنسبة 21.90% وهذا إن دل على شيء يدل على أن البلدية تعتمد على الخبرة المهنية في تسيير شؤون إدارتها نظرا لارتفاع النسب المئوية في الفئات [30-0] ثم تبدأ بالانخفاض المحسوس في النسب فيما يتعلق بالفئة [50-31] لأنها تمثل الفئة المقبلة على التقاعد.

2-الأسئلة:

الاستمارة الموجهة لموظفي البلدية:

الجدول رقم (5.9): مدى حاجة الموظفين إلى أجهزة إلكترونية و معلوماتية في بلدية

الشلف

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
69.52	73	نعم
30.48	32	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج من الجدول أن نسبة 69.52 % التي تمثل الأغلبية ترى أنها بحاجة إلى أجهزة إلكترونية ومعلوماتية في بلدية الشلف وذلك يعني حسب مقابلاتي مع الموظفين أنه لا يتم الرد على طلباتهم للأجهزة أو بالأحرى التأخر في توفيرها اعتقادا من المسؤولين أنهم ليسوا بحاجة إليها، أما نسبة 32 % فإنها ترى أنها مكتفية.

الجدول (5.10): نسبة امتلاك جهاز كمبيوتر في المكتب

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
45.71	48	نعم
54.29	57	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأغلبية في البلدية لا تملك جهاز كمبيوتر بنسبة 54.29 % هناك من طلب ورفض طلبه و هناك من لم يطلب أصلا و تبقى نسبة 45.71 % وفرت لها البلدية ذلك.

الجدول (5.11): نسبة تزويد أجهزة الكمبيوتر بالانترنت

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
09.52	10	نعم
90.48	95	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من نتائج الجدول نستنتج أن نسبة 10 % فقط من موظفي البلدية أجهزتهم مزودة بالانترنت وتشمل هذه النسبة رؤساء المصالح غالبا أو المسؤولين وهي نسبة جدّ ضئيلة ولا تبشّر باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعة المحلية، أما نسبة 95 % و هي تمثل الأغلبية الساحقة التي تشمل الموظفين الذين يملكون أجهزة الكمبيوتر غير المزودة بالانترنت والموظفين الذين لا يملكون أصلا جهاز كمبيوتر مما يوضح عدم وضوح الرؤية لأتمتة الإدارة والسعي نحو إرساء الحكومة الالكترونية.

الجدول (5.12): مدى كفاية سرعة تدفق الانترنت

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	105	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج من نتائج الدراسة أن 100% سرعة التدفق عندها غير كافية أي جد بطيئة بالمناسبة البلدية اشتركت بـ 1 ميغا لكل البلدية وهو ما تشغله الأسرة الجزائرية الواحدة و هي معطيات جد ضعيفة مقابل 100 ميغا للأسرة الفرنسية، بالمقابل تنعدم نسبة الموظفين الذين يرون أن سرعة تدفق الانترنت كافية.

الجدول (5.13): سبب استخدام الانترنت

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
03.81	04	تسلية
03.81	04	التواصل مع الآخرين
01.90	02	تبادل الملفات أو المعلومات
90.48	95	لا يملكون الانترنت
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من نتائج الدراسة توضح أن نسبة 03.81 % يستعملون الانترنت كوسيلة للتسلية حسب رأيهم للتخفيف عن ضغط العمل، نفس النسبة توضح أنها تستخدمها للتواصل مع الآخرين أي نسبة 7.16% من مجموع 10% تستعمل الانترنت في البلدية لأغراض غير عملية، أما نسبة 01.90 % من مجموع 10% الذين يملكون الانترنت و هي نسبة جد ضئيلة تستخدمها لتبادل المعلومات و ليس الملفات والباقي أي نسبة 95 % لا يملكون الانترنت و هذا يعني أن استخدام الانترنت في البلدية ليس الغرض منه أتمتة الإدارة.

الجدول (5.14): سبب استخدام الانترنت أثناء العمل للباحثين عن المعلومات

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
01.90	02	ثقافة عامة
01.90	02	في مجال العمل
96.20	101	محايد
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج من الجدول أن نسبة 01.90% من الموظفين يستعملون الانترنت للتثقف و نفس النسبة تستخدمها للبحث عن معلومات في مجال عمله كتحميل الجرائد الرسمية و هي نسبة غير كافية، أما نسبة 96.19% التي تمثل الأغلبية تبقى محايدة لعدم امتلاكها أجهزة الكمبيوتر أو عدم تزويدها بالانترنت.

الجدول (5.15): أثر استخدام الانترنت إذا استخدمت في المجال الإداري في الظروف

الحالية

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
07.62	08	تسهل العمل
01.90	02	تعطل عن العمل
90.48	95	محايد
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من نتائج الدراسة نستنتج أن نسبة 07.62% ترى أن استخدامها للانترنت في ظروفها الحالية يسهل العمل، أما نسبة 01.90% ترى أنها تعطلها عن العمل و هو في رأيي الأثر المناسب في ظل عدم استخدام الانترنت في الإجراءات الإدارية، و تبقى نسبة 90.48% محايدة لنفس الأسباب السابقة.

الجدول رقم (5.16): نسبة توفر الهاتف الثابت في المكتب

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
22.86	24	نعم
77.14	81	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج أن نسبة 22.86% فقط تملك هاتف ثابت في مكتبها و هي نسبة جد ضئيلة مقارنة بنسبة مرتفعة تمثل 77.14% التي لا تملك هاتف ثابت.

الجدول رقم (5.17): استخدام الهاتف الثابت أثناء العمل

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
15.24	16	غالبا
30.48	32	أحيانا
03.80	04	لا تستخدمه
50.48	53	محايد
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج أن نسبة 15.24 % فقط تستعمل الهاتف الثابت غالبا و هي نسبة ضئيلة نوعا ما، و نسبة 30.48% تعمله أحيانا التي تعتبر مرتفعة مقابلة بالفئة الأولى، و نسبة 03.80% التي لا تستخدمه رغم توفره في المكتب و هي نسبة ضئيلة، أما نسبة 50.48% التي تعتبر أكبر نسبة فتبقى محايدة و هنا هذه الفئة لا تملك هاتف و لا تستخدمه أبدا.

الجدول رقم (5.18): استعمال الهاتف النقال للاتصال بزملاء العمل

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
72.38	76	نعم
27.62	29	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن أغلبية الموظفي بنسبة 72.38 % تستعمل الهاتف النقال للاتصال بالزملاء أثناء العمل و هو ما يلغي دور الهاتف الثابت في العمل، أما نسبة 27.62% في لا تستعمله، مع الإشارة إلى أنه يتم تخصيص ميزانية لخط نجمة لرئيس المجلس الشعبي البلدي و نائبه فقط.

الجدول رقم (5.19): نسبة توفر الفاكس في المكاتب

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
07.62	08	نعم
92.38	97	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج أن نسبة 07.62% يتوفر لديها فاكس في حين أن نسبة 92.38 التي تمثل نسبة مرتفعة جدا عن سابقتها لا يتوفر لديها فاكس.

الجدول رقم (5.20): الحاجة إلى توفر فاكس

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
59.05	62	نعم
40.95	43	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج من خلال الدراسة أنه يوجد نسبة 59.05% التي تمثل الأغلبية ترى بأنها بحاجة إلى فاكس و لكنها لا يتوفر لديها، و ان نسبة 40.95% ليست بحاجة إليه لأن عملهم لا يستدعي ذلك.

جدول رقم (5.21): حالة الأجهزة الإلكترونية والمعلوماتية لدى كل موظف

البيانات	الهاتف الثابت	النسبة المئوية%	جهاز الكمبيوتر	النسبة المئوية%	الطابعة	النسبة المئوية%
جيدة	20	83.33	25	52.08	13	32.50
متوسطة	03	12.50	15	31.25	22	55
رديئة	01	04.16	08	16.67	05	12.50
عاطلة	00	00	00	00	00	00
المجموع	24	100	48	100	40	100

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أنه فيما يخص الهاتف الثابت نسبة 83.33% بحالة جيدة وهي نسبة مطمئنة إلا أنه نجد نسبة 52.08% فقط بحالة جيدة فيما يخص أجهزة الكمبيوتر وهي نسبة ضعيفة نوعا ما وأن تقريبا النصف الآخر المتبقي بحالة متوسطة ورديئة وهذا يعني تأخر كبير في مزاوله المهام اليومية وما يولده من مشاكل خاصة عدم رضا الموظفون الآخرون بالسماح لهم باستخدام أجهزةكم السليمة لأن لديهم كذلك مهام واجبة الأداء، كما نجد نسبة 55% بالنسبة للطابعات بحالة متوسطة أي أنهم لو قاموا بإصلاح 3 أجهزة كمبيوتر فقط يمكن استغلال أقصى عدد من الطابعات.

الجدول رقم (5.22): نسبة إتقان الموظفين لاستعمال الكمبيوتر

البيانات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	67	63.81
لا	38	36.19
المجموع	105	100

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

توضح النتائج أن نسبة 63.81% تتقن استخدام الكمبيوتر و هي نسبة مقبولة مقارنة بنسبة 36.19% التي لا تتقن استعماله في حين أننا بحاجة إلى جيل يتقن الإعلام الآلي بأكمله حتى نقضي على الأمية و نشكل حلقة تستعين بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال لتنفيذ العمل و ذلك بمساعدة البرامج الدراسية في مختلف المستويات.

الجدول رقم (5.23): تفضيل الاستعمال اليدوي على الاستعمال الإلكتروني

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
41.90	44	نعم
58.10	61	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج أن نسبة 58.10% تفضل الاستعمال الإلكتروني إلا أن هناك نسبة 41.90% رغم انخفاضها عن الأولى إلا أنه لا يمكن الاستهانة بها وهذا يعكس عدم قابلية الموظفين إلى الانتقال من الاستعمال اليدوي إلى الاستعمال الإلكتروني و ذلك لعدة أسباب منها كبر سن الموظفين و قرب سن التقاعد و عدم وجود حوافز لذلك بالإضافة إلى تدمير المستخدمين نتيجة الأعطاب التي تصيب الأجهزة .

الجدول (5.24): الحاجة إلى استخدام الانترنت

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
48.57	51	نعم
51.43	54	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن النسبتين تكاد تكون متقاربتين حيث مثلت نسبة 48.57% الفئة التي ترى بأنها بحاجة إلى استخدام الانترنت في مثلت نسبة 51.43% الفئة التي ترى بأنها ليست بحاجة إلى انترنت و ذلك لعدم وعي الموظفين بالتغيرات العالمية و حتمية أتمتة الإدارة.

الجدول رقم (5.25): إتقان الموظفين استخدام الانترنت

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
48.57	51	نعم
51.43	54	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن الأغلبية بنسبة 51.43% لا تتقن استخدام الانترنت في حين تمثل نسبة 48.57% الفئة التي تتقن استخدام الانترنت و هي نسبة متوسطة في عصر العولمة و الاقتصاد الرقمي و ذلك راجع إلى انخفاض نسبة الشباب كما ذكرنا سابقا التي تعتبر الفئة النشيطة في إتقان استخدام الانترنت بالإضافة إلى نسبة 29.52% التي تمثل النساء في البلدية التي لا تقبل على التعلم أو التدرب على الانترنت نظرا لضيق الوقت و ثقافة المجتمع التي لا تسمح لها بذلك،ضف إلى ذلك نسبة 22.86% من كبار السن التي شملت من سن 51 حتى لسن 61 التي لا تستطيع التأقلم و ليست لها رغبة في ذلك باعتبارها مقبلة على التقاعد.

الجدول رقم (5.26): الاستفادة من الموقع الإلكتروني للبلدية

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	المواطن
00	00	الموظف
100	105	لا يستفاد منه
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الدراسة نلاحظ أن نسبة 00% تمثل عدم استفادة المواطن من الموقع الإلكتروني للبلدية و نفس الشيء بالنسبة للموظف، و هذا يعني أن الموقع لا يستفيد منه لا المواطن و لا الموظف نظرا لعدم وجود ما هو جديد أو ما يهم الطرفين فهو موقع شكلي فقط.

الجدول (5.27): توفر موظفين خاصين بإثراء الموقع

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	105	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أنه لا يوجد موظفين يقومون بإثراء الموقع و ذلك راجع إلى ثقافة المسئولين الذين يتخوفون من فتح المجال أمام الموظفين للإثراء من جهة و المواطنين من جهة أخرى للتعليق عن ما تم تحميله في الموقع من أخبار و مشاريع.. إلخ بالإضافة إلى عدم قدرة البلدية على توفير أمن المعلومات.

الجدول رقم(5.28): تزويد المصالح بالانترانت

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
12.38	13	نعم
87.62	92	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من الجدول نلاحظ أن نسبة 12.38% تمثل الموظفين الذين زودت مصالحهم بالانترانت بالضبط في مصلحة المالية و المحاسبة إلا أنها لا تعمل بعد، أما نسبة 87.62% فتمثل الموظفين الذين لم تزود مصالحهم بالانترانت و هو ما يعني أن مصالح البلدية لا تستعين بالانترانت كليا في الوقت الحالي.

الجدول رقم (5.29): توفر الإكسترنات

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	105	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 100% من الموظفين مصالهم غير مزودة بالاكسترنات إلا أنه يوجد 04 أرقام يمكن التواصل من خلالها بالهاتف الثابت مع الولاية فقط.

الجدول رقم (5.30): كيفية تبادل المعلومات والملفات في البلدية

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
90.48	95	التنقل من مكتب إلى آخر
00	00	عن طريق البريد الإلكتروني
00	00	عن طريق الأتترانت
09.52	10	عن طريق البريد العادي
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من الجدول نلاحظ أن نسبة 90.48% التي تشكل أغلبية الموظفين تتبادل المعلومات و الملفات عن طريق التنقل من مكتب لآخر و هو ما يشكل فوضى في العمل و تأخر كبير، كما أن كل الموظفين لا يتبادلون الملفات لا عن طريق البريد الإلكتروني و لا عن طريق الأتترانت، كما أن نسبة 09.52% تمثل الموظفين الذين يتبادلون الملفات عن طريق البريد العادي و هنا في حالة إرساله خارج البلدية، هذا كله يشير إلى تخلف الإدارات العمومية و ما يخلفه من عواقب.

الجدول رقم (5.31): إمكانية لجوء الموظف إلى تحديث معلوماته الشخصية مع إدخال الوثائق المصورة عن طريق موقع البلدية من خلال حساب خاص

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	105	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يمكن الاستفادة من الانترنت أو من الموقع الإلكتروني للبلدية لتخفيف العبء على موظفي إدارة الموارد البشرية للتفرغ لأداء مهام أكثر أهمية.

الجدول رقم (5.32): ما إذا تم توظيفه في مجال تخصصه

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
40.95	43	نعم
59.05	62	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 40.95% وظفت في مجال تخصصها في حين أن أغلبية الموظفين بنسبة 59.05% لم توظف في مجال تخصصها وهذا ما يولد نقص المردودية في أي منظمة لأن في هذه الحالة يعمل الموظف مكرها و يدخل في ميدان جديد و مختلف و غير ملم بالمعلومات المتعلقة بالوظيفة.

الجدول رقم (5.33): نسبة تلقي الموظفين تدريب أو تكوين في الإعلام الآلي

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
38.10	40	نعم
61.90	65	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 61.90% تشكل الأغلبية لا لم تسنح لها الفرصة بالتكوين في الإعلام الآلي و هي نسبة جد كبيرة في عصر الرقمية و التكنولوجيا بالمقابل تمثل نسبة 38.10% الموظفين الذين استفادوا من هذا التكوين.

الجدول رقم (5.34): نسبة الاستفادة من التدريب

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
09.52	10	جيدة
19.05	20	متوسطة
09.52	10	ضعيفة
61.91	65	محايد
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المستفيدين من التدريب التي تمثل 19.05% ترى بأنها استفادت بنسب متوسطة من التدريب و تبقى النسب متساوية فيما يخص المستفيدين من التدريب بنسبة 09.52% بشكل جيد و ضعيف، أما نسبة 61.91% فتمثل الفئة المحايدة التي لم تحصل على تدريب.

الجدول رقم (5.35): على حساب من تم التدريب

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
11.43	12	البلدية
26.67	28	الحساب الخاص
61.90	65	محايد
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 11.43% ترى أن البلدية خصصت ميزانية لنسبة معينة لموظفي البلدية للتدريب في مجال الإعلام الآلي و هي نسبة جد ضعيفة، أما نسبة 26.67% فاضطرت للتدريب من ميزانيتها الخاصة نظرا لعدم استطاعتها الحصول على ذلك من ميزانية البلدية و تبقى دائما نفس النسبة التي لم تحصل على تدريب بنسبة 61.90% محايدة و حسب مقابلاتي مع مختلف الموظفين فإهم يتلقون تدريبات جزئية لأساسيات الإعلام الآلي من قبل بعض الموظفين في نفس البلدية.

الجدول رقم (5.36): ما إذا تم تطبيق ما تدرب عليه الموظف في عمله

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
19.05	20	نعم
19.05	20	لا
61.90	65	محايد
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

يتقاسم الموظفون نفس النسبة التي تتمثل في 19.05% في تطبيقهم ما تم التدريب عليه أثناء التكوين وهذا يعني أن نصف الموظفين المتدربين طبقوا ما تدربوا عليه و هذا أمر ايجابي للبلدية و لكن يبقى النصف الآخر الذي لم يستفد نظرا لعدم اعتماد البلدية على التكنولوجيا في أداء مهامهم، فيما تبقى نسبة 61.90% محايدة.

الجدول رقم (5.37): سبب عدم الاستفادة من التدريب

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
38.10	40	عدم تخصيص الموارد المالية لذلك
38.10	40	كثافة العمل الروتيني لا تسمح بالخروج للتدريب
23.80	25	عدم تقبل الموظفين لفكرة التكوين
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

يرى الموظفون بنسبة 38.10% بأن البلدية لا تخصص ميزانية للتدريب و التكوين أي أن المشكل غير مالي، أما نسبة 38.10% الأخرى فتري أن كثافة العمل الروتيني لا تسمح بالخروج للتدريب خاصة أن القانون ترك ثغرة ألا و هي مصلحة الإدارة أولى و بذلك فهو يعاكس حق الموظف في التعليم و التدريب و التكوين، و هنا نستنتج أن هناك تضارب في الإجابات ما بين الإدارة و المستخدمين و من هنا يجب أن نشير إلى توفر الإرادة من الإدارة العليا لضمان هذا الحق للعامل. و تمثل نسبة 23.80% الفئة التي لا ترغب في التدريب لأسباب منها تقدم السن و قرب سن التقاعد لعدم سعي المسؤولين إلى تشييب الإدارة.

الجدول رقم (5.38): إسهام الموظفين بابتكار عمل يسهل شؤون الإدارة

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
03.81	04	نعم
96.19	101	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

تري نسبة 03.81% بأنها قامت بعمل يسهل شؤون الإدارة و هي نسبة جد ضعيفة، أما الأغلبية بنسبة 96.19% فلم تقم بأي مبادرة تحسن تسيير الإجراءات الإدارية.

الجدول رقم (5.39): الحصول على مكافأة أو حوافز

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
03.81	04	لا
96.19	101	محايد
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من الجدول نلاحظ أن الفئة التي ساهمت بابتكار في البلدية لم تحصل على أية تعويضات و ذلك ما يجد الأفراد و لا يسمح لهم في التفكير بالإبداع و الابتكار أي الجمود الفكري في الإدارة العمومية و أن الموظف في سلك الوظيف العمومي لا يحق له الحصول على تعويضات مقابل ابتكاره مثلا برامج تطبيقية لأن البرامج التطبيقية تدخل ضمن من لهم السجل التجاري الذي لا يحق امتلاكه من قبل الوظيف العمومي و هذا مشكل بحيث قد يدفع إلى التحايل من طرف المتكرين و الحصول على قيمة الشيء المتكر بإسناده إلى أطراف أخرى و هذا ما يخفض من روح المبادرة و يقللها.

الجدول رقم (5.40): يوضح إذا ما كان سبب نقص استخدام تكنولوجيا الإعلام

والاتصال مالي

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
04.76	05	نعم
95.24	100	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

تقر أغلبية الموظفين بنسبة 95.24% أن المشكل ليس مالي فيما ترى نسبة 04.76% أن المشكل المالي و هي نسبة ضعيفة قد يرجع ذلك إلى غياب الرغبة في التحول إلى أتمتة الإدارة و الإبقاء على التسيير بطريقة تقليدية باعتبار أن المسيرين على مستوى البلدية أغلبهم متحدرين في المنصب و يتخوفون من انزلاق السلطة من بين أيديهم نتيجة استخدام الآلة التي تمنح الحرية في التصرف و الشفافية في التعامل.

الجدول رقم (5.41): نسبة إخلال دورة إدارة الموارد البشرية من خلال الأعطاب في الأجهزة الإلكترونية المعلوماتية

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
38.10	40	كبيرة
40.95	43	متوسطة
20.95	22	ضعيفة
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

أكبر نسبة بمعدل 40.95% ترى بأن نسبة الأعطاب متوسطة في حين ترى نسبة 38.10% أن نسبة الأعطاب كبيرة و إذا جمعت النسبتين نجد معدل 79.05% تكون فيها الأجهزة الإلكترونية غير سليمة و هو معدل كبير في حين تشكل نسبة 20.95% الأعطاب بشكل ضعيف.

الجدول رقم (5.42): أقصى مدة لإصلاح العطل في الأجهزة

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
28.57	30	من يوم إلى أسبوع
24.76	26	من أسبوع إلى أسبوعين
20.95	22	من ثلاثة فما فوق
25.72	27	محايد
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من نتائج الدراسة أن المدة من يوم إلى أسبوع تصدرت باقي المواقيت بنسبة 28.57% غير أن المدة من أسبوع إلى أسبوعين شكلت نسبة 24.76% و 20.95% بالنسبة للمدة من ثلاثة فما فوق وهي معدلات لا يستهان بها فهي تشكل تأخر كبير في دورة الموارد البشرية و هذا ما يعكس على تنفيذ المهام في أقرب الأوقات سواء فيما يتعلق بالمهام ما بين الموظفين الداخليين أو بعض المهام التي لها علاقة مباشرة

بالمواطن الذي يشتكي دائما من سوء الإدارة المحلية و بيروقراطيتها فالنظم و قواعد البيانات و الحواسيب تحتاج للصيانة و التحديث، و هذا لن يتم إلا على أيدي أشخاص يجمعون بين مهارات قسمي الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم (5.43): مدى كفاية عدد عمال الصيانة

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
0.95	01	نعم
99.05	104	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن نسبة 99.05% ترى بأن عدد العمال غير كافي في حين أجريت مقابلة مع السيد الأمين العام صرح لي بأن عدد عمال الصيانة يقدر بـ 02 و يرى بأن ذلك كافي، نتساءل هنا إذا كان العدد كافيا إلى ماذا يرجع طول مدة إصلاح العطل، هل هو فعلا نقص في اليد العاملة برأي الموظفين أم هو نقص في قدرات الشخصين الموجودين أم نقص في توفير قطع الغيار (إذا كان الأمر يتعلق بذلك) ؟!!!

الجدول (5.44): اعتقاد الموظفين بتأثير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في طريقة تسيير

الموارد البشرية

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
53.33	56	نعم
46.67	49	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 53.33% تعي بأن لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال أثر على إدارة الموارد البشرية على العكس من ذلك فإن نسبة 46.67% ترى بأن ليس لتكنولوجيا أثر على إدارة الموارد البشرية و ذلك ما يعكس نقص الوعي لدى موظفي البلدية.

الجدول رقم (5.45): تقييم هذا التأثير

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	سلبا
53.33	56	البيانات
46.67	49	محايد
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 53.33% التي تشكل النسبة التي نفس النسبة التي رأت بأن للتكنولوجيا تأثير على إدارة الموارد البشرية في حين تنعدم الفئة التي ترى بأن للتكنولوجيا تأثير سلبي عليها، أما نسبة 46.67% تبقى محايدة لاعتقادها أنها لا تؤثر.

الجدول رقم (5.46): يوضح ما إذا تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها

لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	105	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول انعدام النسبة فيما يخص استقطاب إدارة الموارد البشرية لمهارات جديدة من خلال الاتصال الإلكتروني أي أنها لا تلجأ لذلك، ركزنا في هذا الجانب على مصلحة الموارد البشرية بالذات باعتبارها النواة الأساسية لكل الموارد الموجودة على مستوى كل المصالح الأخرى من حيث اطلاعها بمهام التخطيط الاختيار الاستقطاب التكوين.

الجدول رقم (5.47): اشتراط إتقان استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لقبولك

كموظف

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	105	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

يوضح الجدول أن البلدية لا تشترط على المترشحين للوظائف إتقان استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لقبولهم كموظفين في البلدية.

الجدول رقم (5.48): لجوء البلدية إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الانترنت

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	105	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن البلدية لا تلجأ إلى سوق العمل الإلكتروني لتوظيف مهارات جدد رغم ما يحققه الانترنت من سرعة جمع المترشحين و اختيار الأنسب منهم أي تصنيفهم لإجراء المقابلات الشخصية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم (5.49): لجوء مصلحة الموارد البشرية في عملية تكوين الموظفين إلى

التكوين الإلكتروني

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	105	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن البلدية لا تلجأ إلى التكوين الإلكتروني نظرا لعدم توفر الظروف الملائمة و الوقت الملائم لذلك.

الجدول رقم (5.50): هل تشكل الإدارة الإلكترونية خطرا على وظيفتك باعتبارك لا

تتقن استعمال الحاسوب

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
45.71	48	نعم
54.29	57	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة بمعدل 54.29% ترى بأن الإدارة الإلكترونية لا تشكل خطرا على وظيفتها باعتبارها أنها لا تتقن استعمال الحاسوب و ذلك راجع إلى قابليتها للتعلم، في حين تشكل نسبة 45.71% الفئة التي ترى بأنها تشكل خطرا عليها و ذلك لعدم قدرتها على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية.

الجدول رقم (5.51): تعرض جهاز الكمبيوتر إلى فيروسات

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
13.34	14	بشكل كبير
20.95	22	متوسط
11.43	12	ضعيف
54.28	57	محايد
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن النسبة الأكبر بمعدل 20.95% تتعرض أجهزتها للفيروسات بشكل متوسط، تليها في المرتبة الثانية نسبة 13.34% التي تعرض لها بشكل كبير، ثم تليها في المرتبة الأخيرة نسبة 11.43% تتعرض للفيروسات بشكل ضعيف، إلا أنه يتم تحميل الأجهزة الإلكترونية ببرامج ضد الفيروسات لكنها ضعيفة و تسمح بتسلل الفيروسات إلى أجهزة الكمبيوتر، وتشكل نسبة 54.28% الفئة المحايدة.

الجدول رقم (5.52): هل تشكل الانترنت في الإدارة خطرا على أمن معلومات

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
50.48	53	نعم
49.52	52	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين بنسبة 50.48% ترى أن الانترنت تشكل خطرا على أمن معلومات البلدية، أما نسبة 49.52% التي تشكل تقريبا النصف ترى أن الانترنت لا تشكل خطرا على أمن المعلومات، و من هنا نستنتج أن هذه الفئة لا تعي خطورة الانترنت على أمن المعلومات إذا لم يتم توفير فريق عمل قوي مخصص لحماية أمن المعلومات و هذا ما يتطلب أموال جد مرتفعة خاصة أنه في وقتنا الحالي

كلما تطور العلم في خدمة المجتمع تطور مستوى القرصنة في قرصنة المعلومات إذن هذا ليس بالأمر الهين خاصة في بلد انفتح على الانترنت مؤخرا و بسرعة تدفق جد ضعيفة مقارنة بالدول الأخرى.

الجدول رقم (5.53): سهولة وصول الموظفين في البلدية إلى المعلومات بعد استخدام

تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
51.43	54	نعم
48.57	51	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من خلال النتائج نلاحظ أن الأغلبية بنسبة 51.43 % رأت بأن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال يسهل على الموظفين الحصول على المعلومة و تداولها إلا أن نسبة قليلة، أما نسبة 48.57 % فتري أنها التكنولوجيا لا تسهل الحصول على المعلومة و توضح عدم ثقة موظفي البلدية في القدرة على الحصول على المعلومة بسهولة و لو بعد الاستعانة بالتكنولوجيا بعد ملاحظتهم أن رقمنة الخالة المدنية لم تقضي على المخاباة كليا إذ أن الإنسان يبقى هو المسير.

الجدول رقم (5.54): حالة البرامج المعلوماتية (logiciel) المثبتة على جهاز

الكمبيوتر

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
00	00	جيدة
00	00	كافية
23.81	25	تتطلب التحسين
00	00	لم تتغير
76.19	80	محايد
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن البرامج المثبتة على جهاز الكمبيوتر في البلدية شملت نسبة 00% فيما يخص الحالة الجيدة و الكافية و التي لم تتغير اطلاقا أما فيما يخص البرامج التي تتطلب التحسين فترى نسبة 23.81% أنهم بحاجة إلى تطوير برامجهم بعدما استخدموها اكتشفوا فيها نقائص لم تعدل بعد، و تشكل الفئة المحايدة نسبة 76.19% و هي فئة لا علاقة لها بالموضوع.

الجدول رقم (5.55) يوضح إذا ما تسهل أتمتة الإدارة **automatiser** عملية اتخاذ

القرار داخل البلدية

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
76.19	80	نعم
23.81	25	لا
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن الأغلبية بنسبة 76.19% ترى بأن أتمتة الإدارة تسهل عملية اتخاذ القرار لحسن الحظ الموظفون يعون ذلك، تبقى نسبة 23.81% يرون عكس ذلك.

2.3.V دراسة حالة ولاية الشلف:

– اختيار العينة من ولاية الشلف:

قمنا باختيار العينة من المجتمع الأصلي للدراسة و حرصنا على أن يشارك معظم الموظفون و المستولون الإداريون في الاستبيان فلقد اخترنا في الولاية بشكل عشوائي من الموظفين الإداريين، حيث وزعنا 105 استبيان على مستوى ولاية الشلف و استرجعنا 100 استبيان.

– المعلومات المتعلقة بالمقابلات الشخصية في الولاية:

جدول رقم (5.1): قائمة الأجهزة الإلكترونية و المعلوماتية في الولاية من 2008/01/01 إلى

غاية 2013/08/05

الرقم	Structure	عدد الحواسيب	عدد الطابعات	onduleur	سكانير
01	مقر الولاية (مديرية الإدارة المحلية، مديرية التنظيم العمومي، المكتب، الأمين العام)	116	129	113	---
02	متابعة العمليات البيومترية على مستوى الدوائر	01	01	01	---
03	المجلس الشعبي الولائي	16	16	16	---
04	مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية	107	38	92	61
05	دائرة الشلف	25	29	25	02
06	دائرة وادي الفضة	24	15	22	---
07	دائرة أولاد فارس	15	09	14	---
08	دائرة تاوقرت	14	09	14	---
09	دائرة تنس	21	09	20	---
10	دائرة بوقادير	16	11	15	---
11	دائرة أولاد بن عبد القادر	19	06	19	---
12	دائرة المرسى	24	17	23	---
13	دائرة عين مران	18	12	17	---
14	دائرة بني حواء	16	07	15	---
15	دائرة أبو الحسن	19	13	18	---
16	دائرة الكريمة	27	18	35	---
17	دائرة الزبوجة	17	11	16	---
18	إقامة السيد الوالي	01	03	01	---
19	دار الضيافة	04	04	04	---
20	النفابة الخاصة SNAPAP	02	02	02	---
21	النفابة UGTA	01	01	01	---
المجموع	503	360	483	63	63

المصدر: مدير الإدارة المحلية لولاية الشلف.

– مشروع الولاية المتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال:

1- برنامج الإعلام الآلي (شبكة داخلية في الولاية وبين الولاية والدوائر):

تم التخطيط لانجاز وتركيب وتشغيل شبكة الإعلام الآلي على مستوى مقر الولاية في برنامج رقم 2010/03 فصل 9500 المادة 230 ، كما تم فتح العروض المتعلقة بانجاز البرنامج يوم 2013/08/04

وتم جمع 06 مؤسسات في هذا المجال (EURL BRAYTECH) قبلت المشروع بمبلغ 21 مليون دج وشركة (SPA SOCRAM) بمبلغ 16 مليون دج و شركة (EURL IMACOM) بمبلغ 13 مليون دج، و شركة (SARL FUTTCH) بمبلغ 27 مليون دج و شركة (SARL C.F.A.O) بمبلغ 17 مليون دج وأخيرا شركة (SARL M2I) بمبلغ 18 مليون دج.

بعدها يتم تحليل العروض من طرف مكتب الصفقات بمساعدة مكتب الدراسات SOFT ART ومديرية المواصلات السلوكية و اللاسلوكية الوطنية.

2- الولاية في حالة الإعداد لدفتر شروط من أجل اقتناء وتشغيل وتركيب وتجهيز الموزع الهاتفية (9000 appel/seconde) بقيمة 27 مليون دج للمشروع، وبعد تبليغ الأمر بالخدمة سيتم انجاز هذا المشروع في مدة أقصاها 04 أشهر.

3- تم اقتناء العتاد و المعدات الكبرى و المنقولات بما فيها عتاد الإعلام الآلي لفائدة مصالح الولاية و الدوائر في برنامج رقم 2013/01/2400/9500 بمبلغ يقدر بـ 20 مليون دج.

4- مشروع 2010/16/214/9501 تم اقتناء عتاد الإعلام الآلي و أجهزة أخرى خاصة بجوازات السفر و بطاقات التعريف البيومترية لفائدة الدوائر بمبلغ 10 مليون دج.

الأسئلة:

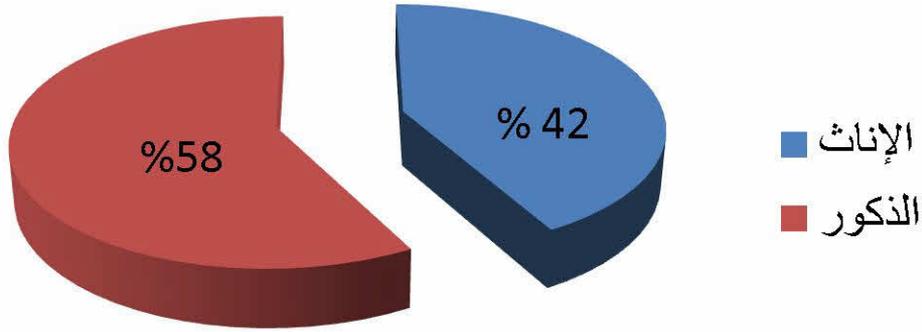
دراسة العينة:

الجنس:

جدول رقم (5.2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المتوية %	العدد	الجنس
42	42	أنثى
58	58	ذكر
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.



الشكل رقم (5.5): دائرة نسبية توضح أفراد العينة حسب الجنس.

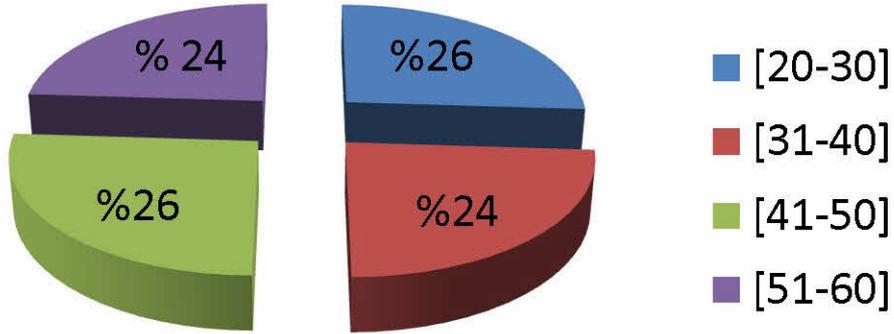
نلاحظ من خلال العينة أن نسبة الإناث تمثلت في نسبة 42 % التي تعتبر مرتفعة مقارنة بنظيرتها في البلدية التي تمثلت في نسبة تقدر بـ 29.52 % أما نسبة الذكور فكانت 58 % هذا يعني أن نسبة الذكور يفوق نسبة الإناث بـ 16 % و تعتبر نسبة الذكور في البلدية أقل من نسبتهم في البلدية التي تمثلت في 74.48 %.

السن:

جدول رقم (5.3): توزيع الفئات العمرية للموظفين

شرائح السن	العدد	النسبة المئوية %
[30-20]	26	26
[40 -31]	24	24
[50 -41]	26	26
[60 -51]	24	24
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.



الشكل رقم (5.02): دائرة نسبية توضح أفراد العينة حسب الجنس.

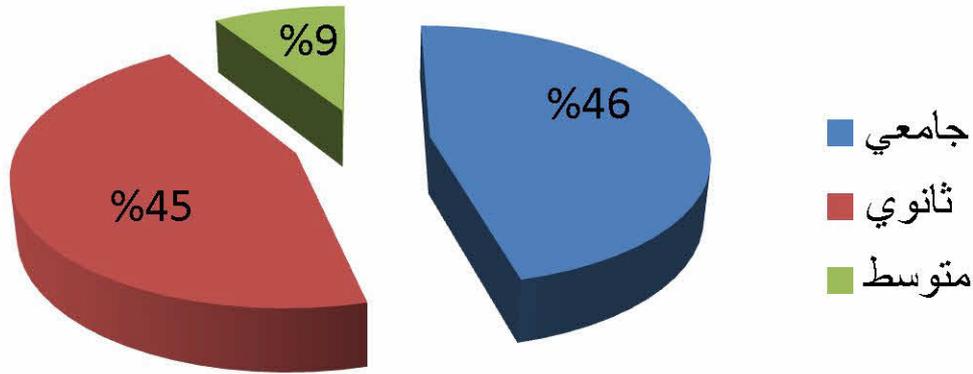
من خلال الجدول نلاحظ أن العينة احتوت على فئتين مختلفتين تمثلت الأولى في نسبة 26 % بالنسبة للفئتين من 20 إلى 30 سنة و من 41 إلى 50 سنة أما الفئة الثانية تمثلت في نسبة 24 % بالنسبة للفئتين من 31 إلى 40 سنة و من 51 إلى 60 سنة و إذا جمعنا الفئتين من 41 إلى 60 سنة نظرا لكبر سن هذه الفئة نجدها تشكل نسبة 50 % أي نصف العينة كلها، إذا ما قورنت فئة من 41 إلى 50 سنة نجد أن تكرار هذه الفئة في البلدية المتمثل في نسبة 40.95 % مرتفع نسبيا عنه في الولاية المتمثل في نسبة 26 % و هو ما يعكس ارتفاع عدد الموظفين كبار السن في البلدية، و بالنسبة لفئة من 20 إلى 30 سنة نجدها منخفضة في البلدية مقارنة بالولاية المتمثلة في 26 % و هو ما يعكس انخفاض نسبة الشباب في موظفي البلدية مقارنة بالولاية.

المستوى الدراسي:

جدول رقم (5.4): المستوى الدراسي للموظفين

النسبة المئوية %	التكرارات	البيانات
09	09	متوسط
45	45	ثانوي
46	46	جامعي
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.



الشكل رقم (5.03): دائرة نسبية توضح المستوى الدراسي.

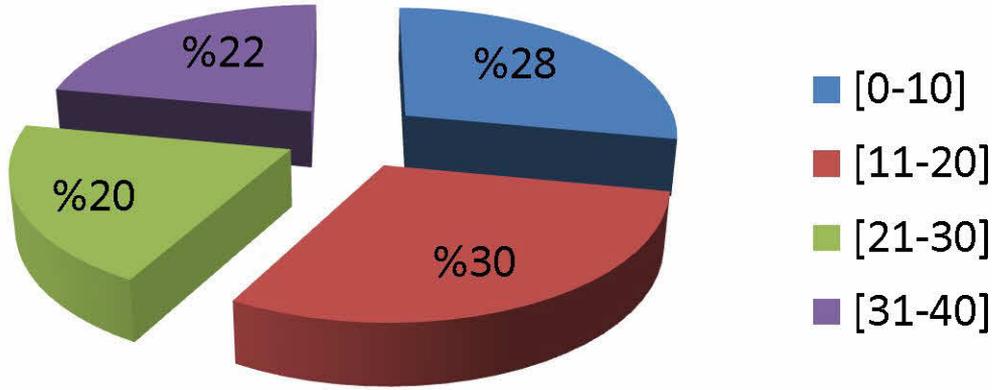
من خلال الدراسة لاحظنا أن نسبة الموظفين ذو المستوى الجامعي في الولاية تشكل أكبر نسبة تمثلت في 46% تليها نسبة الثانويين بمعدل 45% مقابل نسبة 71.43% في البلدية والتي تبدو جد مرتفعة عن سابقتها وفي الأخير نسبة الموظفين للمستوى المتوسط بمعدل 09% وهنا يظهر الاختلاف بين موظفي البلدية وموظفي الولاية إذ أن المستوى التعليمي لموظفي الولاية مرتفع عن نظيره في البلدية وهو واضح من خلال ارتفاع نسبة الجامعيين في الولاية مقارنة بالبلدية المتمثل في 27.62% و هو ما يعكس انفتاح الموظفين على مختلف التطورات والانفتاحات التكنولوجية.

الأقدمية:

جدول رقم (5.5): توزيع الفئات حسب الأقدمية.

النسبة المئوية %	العدد	الفئات
28	28	[10-0]
30	30	[20-11]
20	20	[30-21]
22	22	[40-31]
00	00	[50-41]
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.



الشكل رقم (5.04): دائرة نسبية توضح الأقدمية.

من خلال المعطيات نلاحظ أكبر نسبة المتمثلة في 30 % خصت الفئة من 11 إلى 20 سنة خيرة تليها نسبة 28 % للفئة من 0 إلى 10 سنوات خيرة ثم فئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 22 % و أخيرا نسبة 20 % بالنسبة للفئة من 21 إلى 30 سنة مقارنة بنسبة 39.04 % في البلدية التي تعتبر أكبر نسبة في هذه الأخيرة ،بينما تنعدم النسبة في الولاية بالنسبة للفئة من 41 إلى 50 سنة مقارنة بـ 0.95 % في البلدية و هذا يدل على أن أغلبية موظفي الولاية حديثوا التوظيف إذ أن النسب لم تميل إلى فئة معينة بل توزعت على مختلف الفئات.

2-الأسئلة:

الاستمارة الموجهة لموظفي الولاية:

الجدول رقم (5.6): مدى حاجة الموظفين إلى أجهزة إلكترونية ومعلوماتية في ولاية

الشلف

النسبة المتوية %	التكرار	البيانات
64	64	نعم
36	36	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج من الجدول أن نسبة 64 % التي تمثل الأغلبية ترى أنها بحاجة إلى أجهزة إلكترونية ومعلوماتية في ولاية مقارنة بنسبة 69.52 % في البلدية رغم ارتفاعها عن سابقتها إلا أنه ارتفاع طفيف نستطيع أن نقول أن النسب متقاربة، أما نسبة 36 % التي تمثل الأقلية فإنها ترى أنها مكثفية .

الجدول (5.7): نسبة امتلاك جهاز كمبيوتر في المكتب

النسبة المتوقعة %	التكرار	البيانات
59	59	نعم
41	41	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

هنا نرى أن أغلبية الموظفين بنسبة 59 % في الولاية تتوفر لديهم جهاز كمبيوتر و هو ما يمثل الأغلبية مقارنة بنسبة 45.71 % في البلدية إذ نلاحظ أن نسبة توفر أجهزة الكمبيوتر في الولاية ترتفع عن نظيرتها في البلدية لأن امتلاك موظف واحد كمبيوتر يشكل تحسنا في أداء الإجراءات ما بالك 11 كمبيوتر كفرق بين البلدية و الولاية أما الفئة الثانية بنسبة 41% لازالت لا تتوفر لديها حاسب وهي نسبة معتبرة تشير إلى تأخر الولاية في تزويد هذه النسبة بالأجهزة الإلكترونية.

الجدول (5.8): نسبة تزويد أجهزة الكمبيوتر بالانترنت

النسبة المتوقعة %	التكرار	البيانات
20	20	نعم
80	80	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من نتائج الجدول نستنتج أن نسبة 20 % فقط من موظفي الولاية أجهزتهم مزودة بالانترنت و تشمل هذه النسبة رؤساء المصالح غالبا أو المسؤولين و هي نسبة جد ضئيلة و لا تبشر باستخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجماعة المحلية رغم ذلك فإن هذه النسبة ترتفع عن نظيرتها في البلدية التي تمثلت في نسبة 09.52 % ،أما نسبة 80 % و هي تمثل الأغلبية الساحقة التي تشمل الموظفين الذين يملكون

أجهزة الكمبيوتر غير المزودة بالانترنت و الموظفين الذين لا يملكون أصلا جهاز كمبيوتر مما يوضح عدم وضوح الرؤية لأتمتة الإدارة و السعي نحو إرساء الحكومة الالكترونية.

الجدول (5.9): مدى كفاية سرعة تدفق الانترنت

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	100	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج من نتائج الدراسة أن نسبة 100% سرعة التدفق عندها غير كافية أي جد بطيئة مثلها مثل الولاية.

الجدول (5.10): سبب استخدام الانترنت

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
03	03	تسلية
05	05	التواصل مع الآخرين
12	12	تبادل الملفات أو المعلومات
80	80	لا يملكون الانترنت
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من نتائج الدراسة توضح أن نسبة 03 % يستعملون الانترنت كوسيلة للتسلية حسب رأيهم للتخفيف عن ضغط العمل، نفس النسبة توضح أنها تستخدمها للتواصل مع الآخرين أي نسبة 05 % من مجموع 10% تستعمل الانترنت في الولاية لأغراض غير عملية، أما نسبة 12 % من مجموع 10% الذين يملكون الانترنت و هي نسبة جد ضئيلة تستخدمها لتبادل المعلومات وليس الملفات مقارنة بنسبة 01.90 % التي توضح مدى تأخر البلدية مقارنة بالولاية والباقي أي نسبة 80% لا يملكون الانترنت وهذا يعني أن استخدام الانترنت في الولاية ليس الغرض منه أتمتة الإدارة.

الجدول (5.11): سبب استخدام الانترنت أثناء العمل للباحثين عن المعلومات

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	ثقافة عامة
20	20	في مجال العمل
80	80	محايد
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج من الجدول أن نسبة 20% من الموظفين تستخدمها للبحث عن معلومات في مجال عمله كتحميل الجرائد الرسمية و هي نسبة غير كافية و لكنها بالرغم من ذلك مرتفعة مقارنة بالبلدية التي مثلت نسبة 01.90 % و هي نسبة ضئيلة جدا، أما نسبة 80 % التي تمثل الأغلبية تبقى محايدة لعدم امتلاكها أجهزة الكمبيوتر أو عدم تزويدها بالانترنت.

الجدول (5.12): أثر استخدام الانترنت إذا استخدمت في المجال الإداري في الظروف

الحالية

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
20	20	تسهل العمل
00	00	تعطل عن العمل
80	80	محايد
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من نتائج الدراسة نستنتج أن نسبة 20% ترى أن استخدامها للانترنت في ظروفها الحالية يسهل العمل مقارنة بنسبة 07.62 % في البلدية التي ترى أنها تسهل العمل، و تعدم النسبة التي نسبة ترى أنها تعطلها عن العمل و هو في رأيي الأثر المناسب في ظل عدم استخدام الانترنت في الإجراءات الإدارية، وتبقى نسبة 80% محايدة لنفس الأسباب السابقة.

الجدول رقم (5.13): نسبة توفر الهاتف الثابت في المكتب

النسبة المثوية %	التكرار	البيانات
69	69	نعم
31	31	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج أن الأغلبية بنسبة 69 % تملك هاتف ثابت في مكتبها و هي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة 22.86 % في البلدية التي لازالت تستعمل الاتصال اللفظي، و نسبة 31 % التي لا تملك هاتف ثابت .

الجدول رقم (5.14) يوضح استخدام الهاتف الثابت أثناء العمل

النسبة المثوية %	التكرار	البيانات
26	26	غالبا
37	37	أحيانا
06	06	لا تستخدمه
31	31	محايد
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج أن نسبة 37 % تستعمل الهاتف الثابت أحيانا و هي أكبر نسبة ، نفس الشيء بالنسبة للبلدية تشكل أكبر نسبة للموظفين الذين يستعملون الهاتف الثابت أحيانا بنسبة 30.48 % تليها نسبة 26 % التي تستعمله غالبا أي إذ جمعنا النسبتين السابقتين لتتحصل على نسبة 63 % التي تستعمل الهاتف الثابت و هنا يتضح الفرق بين البلدية و الولاية إذ أن البلدية غالبا لا تستعين بالهاتف الثابت للاتصال بالزملاء بل تعتمد على الاتصال الشفوي، أما نسبة 06 % لا تستخدمه و تبقى نسبة 31 % محايدة و هنا هذه الفئة لا تملك هاتف و لا تستخدمه أبدا.

الجدول رقم (5.15): استعمال الهاتف النقال للاتصال بزملاء العمل

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
67	67	نعم
33	33	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن أغلبية الموظفي بنسبة 67 % تستعمل الهاتف النقال للاتصال بالزملاء أثناء العمل و هو ما يلغي دور الهاتف الثابت في العمل مقارنة بنسبة 72.38 % رغم ارتفاعها عن سابقتها إلا أنها لا تشكل فرق كبير، أما نسبة 33% فهي لا تستعمله نظرا لارتفاع تكلفة الاتصال بالهاتف النقال.

الجدول رقم (5.16): نسبة توفر الفاكس في المكاتب

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
09	09	نعم
91	91	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج أن نسبة 09% تتوفر لديها فاكس التي تبدو متقاربة مع نظيرتها في البلدية بنسبة 07.62 % في حين أن نسبة 91 % التي تمثل نسبة مرتفعة جدا عن سابقتها لا تتوفر لديها فاكس.

الجدول رقم (5.17): الحاجة إلى توفر فاكس

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
38	38	نعم
62	62	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج من خلال الدراسة أنه يوجد نسبة 62% التي تمثل الأغلبية ترى بأنها ليست بحاجة إلى فاكس، و أن نسبة 38% بحاجة إليه لأن عملهم يتطلب ذلك مقارنة بنسبة 59.05 % التي ترى بأنها بحاجة إلى فاكس.

جدول رقم (5.18): حالة الأجهزة الإلكترونية و المعلوماتية لدى كل موظف

البيانات	الهاتف الثابت	النسبة المئوية %	جهاز الكمبيوتر	النسبة المئوية %	الطابعة	النسبة المئوية %
جيدة	41	59.42	32	54.24	35	59.32
متوسطة	19	27.54	19	32.20	21	35.60
ردئية	09	13.04	08	13.56	03	05.08
عاطلة	00	00	00	00	00	00
المجموع	69	100	59	100	59	100

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 59.42 % من الهواتف الثابت بحالة جيدة مقابل نسبة 83.33 % في البلدية هنا يتضح الفرق أن حالة الهواتف الثابتة في البلدية أحسن من نظيرتها في الولاية وأن الباقي إما بحالة متوسطة أو رديئة وهذا ما يعكس عدم إيفاء نسبة 40.58 % بالغرض في التواصل مع الآخرين، و نسبة 54.2 % من أجهزة الكمبيوتر بحالة جيدة مرتفعة بدرجتين عن البلدية البلدية لتصل إلى نسبة 52.08 % وهي نسبة ضعيفة لأنه من الأحسن أن تكون كل الأجهزة صالحة للاستخدام نظرا لمخلفات تعطل جهاز كمبيوتر واحد من تأخر أداء المهام و الإجراءات اليومية، ونسبة 59.32 % من الطابعات بحالة جيدة مقابل نسبة 55 % في البلدية إلا أنه هنا في الولاية وجدنا أن عدد الطابعات تساوى مع عدد أجهزة الكمبيوتر على عكس البلدية.

الجدول رقم (5.19): نسبة إتقان الموظفين لاستعمال الكمبيوتر

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	48	48
لا	52	52
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

توضح النتائج أن نسبة 48% تتقن استخدام الكمبيوتر و هي نسبة مقبولة مقارنة بنسبة 63.81% في البلدية التي تبدو مرتفعة نسبيا عن سابقتها و هذا يدل على أن موظفي الولاية و البلدية مهتمين بضرورة إتقان استعمال الكمبيوتر حاليا، و نسبة 52% التي لا تتقن استعماله على الولاية و موظفيها الاهتمام بهذا الجانب.

الجدول رقم (5.20): تفضيل الاستعمال اليدوي على الاستعمال الإلكتروني

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	18	18
لا	82	82
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نستنتج أن نسبة 82% تفضل الاستعمال الإلكتروني و هي نسبة تبشر باستعداد موظفي الولاية إلى انتقالهم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تنخفض النسبة في البلدية بمعدل يقدر بـ 58.10% التي تفضل الاستعمال الإلكتروني إلا أن هناك نسبة 18% لازالت تفضل الاستعمال اليدوي إذ لا يمكن التغيير في عقلية الموظفين بنسبة 100% في آن واحد.

الجدول (5.21): الحاجة إلى استخدام الانترنت

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	31	31
لا	69	69
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 31% شكلت الفئة التي ترى بأنها بحاجة إلى استخدام الانترنت التي تعتبر منخفضة نسبيا مقارنة بالنسبة للبلدية التي تمثلت في نسبة 48.57% فيما مثلت نسبة 69% الفئة التي ترى بأنها ليست بحاجة إلى انترنت مقابل نسبة 51.43% في البلدية و ذلك لعدم وعي الموظفين بالتغيرات العالمية و حتمية أتمتة الإدارة.

الجدول رقم (5.22): إتقان الموظفين استخدام الانترنت

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
44	44	نعم
56	56	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن الأغلبية بنسبة 56 % تتقن التحول في مواقع الانترنت و تنخفض بالنسبة في البلدية بمعدل يقدر بـ 48.57 % في حين تمثل نسبة 44 % الفئة التي لا تتقن استخدام الانترنت مقابل نسبة 51.43 % التي تشكل أكبر نسبة في البلدية للموظفين الذين لا يتقنون التحول في مواقع الانترنت نظرا لعدم امتلاك كل الأسر الجزائرية على الانترنت في البيوت نظرا لارتفاع تكلفة الانترنت و الحواسيب في السوق الجزائرية بالإضافة إلى ضعف تردد الناس على مقاهي الانترنت.

الجدول رقم (5.23): الاستفادة من الموقع الإلكتروني

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
24	24	المواطن
05	05	الموظف
71	71	لا يستفاد منه
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الدراسة نلاحظ أن نسبة 24% تستفيد من الموقع الإلكتروني للولاية و نسبة 05 % يستفيد منها الموظف، و هذا يعني أن نسبة المستفيدين من المواطنين ترتفع عن الموظفين نظرا لما فيه من معلومات تفيد المواطنين أكثر من الموظفين مثلا الإعلان عن الصفقات أو نشر قوائم المستفيدين من السكن... إلخ و هذا أمر إيجابي مقارنة بالبلدية التي لا يستفيد من موقعها لا المواطن و لا الموظف.

الجدول رقم (5.24): توفر موظفين خاصين بإثراء الموقع

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
100	100	نعم
00	00	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن الولاية خصصت موظفين لإثراء الموقع على عكس البلدية، رغم وجود نقائص فيه إلا أنها تعتبر كنقطة بداية مقارنة بالبلدية التي لم تخصص موظفين لإثراء الموقع الإلكتروني و لا تعمل على تحسين المعلومات في الموقع.

الجدول رقم (5.25): تزويد المصالح بالإنترنت

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
10	10	نعم
90	90	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من الجدول نلاحظ أن نسبة 10 % تمثل الموظفين الذين زودت مصالحهم بالإنترنت بالضبط في المواصلات السلوكية و اللاسلوكية مقارنة بنسبة 12.38 % في البلدية و هي نسب متقاربة نوعا ما، أما نسبة 90 % فتمثل الموظفين الذين لم تزود مصالحهم بالإنترنت و هو ما يعني أن مصالح الولاية لا تستعين بالإنترنت كليا في الوقت الحالي إلا أنها في صدد الشروع في هذا المشروع قريبا.

الجدول رقم (5.26): توفر الإكسترنانت

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
10	10	نعم
90	90	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 10% من الموظفين مصالحتهم مزودة بالاكسترنانت و هي كذلك مديرية المواصلات السلوكية و اللاسلوكية على عكس البلدية التي لم تزود مصالحتها بعد بالاكسترنانت ، إلا أنه يوجد بالولاية 04 أرقام يمكن التواصل من خلالها بالهاتف الثابت مع مديريات الولاية و البلدية و 06 أرقام يمكن الاتصال بها إلى الهاتف النقال و الإدارات الخارجية و بالنسبة للبلدية مصالحتها غير مزودة بالاكسترنانت.

الجدول رقم (5.27): كيفية تبادل المعلومات والملفات في الولاية

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
80	80	التنقل من مكتب إلى آخر
00	00	عن طريق البريد الإلكتروني
04	04	عن طريق الأتترانت
16	16	عن طريق البريد العادي
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من الجدول نلاحظ أن نسبة 80% التي تشكل أغلبية الموظفين تبادل المعلومات و الملفات عن طريق التنقل من مكتب لآخر و هذا ما شكل أكبر نسبة نفس الشيء بالنسبة للبلدية بنسبة 90.48% و هو ما يشكل فوضى في العمل و تأخر كبير، كما أن كل الموظفين لا يتبادلون الملفات عن طريق البريد الإلكتروني و فيما يخص طريق الأتترانت تبادلها المعلومات بنسبة 04% و هي فئة جد ضعيفة، كما أن نسبة 16% تمثل الموظفين الذين يتبادلون الملفات عن طريق البريد العادي و هي نسبة مرتفعة عن نظيرتها في البلدية التي تمثلت في نسبة 09.52%.

الجدول رقم (5.28): إمكانية لجوء الموظف إلى تحديث معلوماته الشخصية مع إدخال الوثائق المصورة عن طريق موقع الولاية من خلال حساب خاص

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	100	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يمكن الاستفادة من الانترنت أو من الموقع الإلكتروني للولاية والبلدية لتخفيف العبء على موظفي إدارة الموارد البشرية للتفرغ لأداء مهام أكثر أهمية.

الجدول رقم (5.29): يوضح ما إذا تم توظيفه في مجال تخصصه

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
46	46	نعم
54	54	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 46% وظفت في مجال تخصصها مقابل نسبة 40.95% في البلدية في حين أن أغلبية الموظفين في الولاية بنسبة 54% لم توظف في مجال تخصصها رغم تقارب النسب إلا أن على الولاية إعادة النظر في ذلك.

الجدول رقم (5.30): نسبة تلقي الموظفين تدريب أو تكوين في الإعلام الآلي

النسبة المتوقعة %	التكرار	البيانات
44	44	نعم
56	56	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 56 % تشكل الأغلبية التي كانت لها الفرصة في التكوين في الإعلام الآلي و هي نسبة ملائمة في عصر الرقمية و التكنولوجيا تنخفض هذه النسبة في البلدية بمعدل يقدر بـ 38.10 % بالمقابل تمثل نسبة 44 % من موظفي الولاية الذين لم يستفيدوا من هذا التكوين مقابل نسبة مرتفعة في البلدية تمثلت في 61.90 %.

الجدول رقم (5.31): نسبة الاستفادة من التدريب

النسبة المتوقعة %	التكرار	البيانات
10	10	جيدة
20	20	متوسطة
14	14	ضعيفة
56	56	محايد
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المستفيدين من التدريب التي تمثل 20 % ترى بأنها استفادت بنسب متوسطة من التدريب مقابل نسبة 19.05 % في البلدية، أما فيما يخص المستفيدين من التدريب بشكل ضعيف تمثل نسبة 14 % تليها نسبة 10% التي تمثل الفئة التي استفادت من التدريب بشكل جيد من بين 44 % أي النسبة الكلية التي استفادت أما 61.91 % فتمثل الفئة المحايدة التي لم تحصل على تدريب.

الجدول رقم (5.32): على حساب من تم التدريب

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
03	03	الولاية
41	41	الحساب الخاص
56	56	محايد
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن الولاية خصصت ميزانية لنسبة معينة لموظفيها للتدريب في مجال الإعلام الآلي بنسبة 03 % و هي نسبة جد ضعيفة ترتفع هذه النسبة في البلدية التي مثلت نسبة 11.43 % ، أما نسبة 41 % فاضطرت للتدريب من ميزانيتها الخاصة نظرا لعدم استطاعتها الحصول على ذلك من ميزانية الولاية مقابل نسبة 26.67 % في البلدية و تبقى دائما نفس النسبة التي لم تحصل على تدريب بنسبة 56 % محايدة مقابل نسبة مرتفعة عن سابقتها بمعدل 61.90 % في البلدية التي تبقى محايدة نظرا لعدم حصولها على تدريب.

الجدول رقم (5.33): هل تم تطبيق ما تدرب عليه الموظف في عمله

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
39	39	نعم
05	05	لا
56	56	محايد
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

يتقاسم الموظفون نفس النسبة التي تتمثل في 39 % في تطبيقهم ما تم التدريب عليه أثناء التكوين وهذا يعني أن أغلبية المتدربين استفادوا من التدريب و طبقوه في عملهم تبقى النسبة ضعيفة تمثل 05% التي لم تطبق ذلك، فيما يتقاسموا موظفي البلدية نفس النسبة المتمثلة في 19.05 % ، فيما تبقى نسبة 56 % محايدة.

الجدول رقم (5.34): سبب عدم الاستفادة من التدريب

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
62	62	عدم تخصيص الموارد لذلك المالية
30	30	كثافة العمل الروتيني لا تسمح بالخروج للتدريب
08	08	عدم تقبل الموظفين لفكرة التكوين
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

يرى الموظفون بنسبة 62 % بأن الولاية لا تخصص ميزانية للتدريب و التكوين أي أن المشكل مالي مقابل نسبة 38.10 % في البلدية و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن الموظفين في الولاية متيقنين أن المشكل مالي أكثر ؛ أي عدم تخصيص الولاية ميزانية خاصة بتدريب الموظفين رغم طلب الموظفين بتخصيص ساعة تدريب في اليوم بعد انتهاء العمل اليومي إلا أن مطلبهم قوبل بالرفض، أما نسبة 30 % الأخرى ترى أن كثافة العمل الروتيني لا تسمح بالخروج للتدريب ، و تمثل نسبة 08 % الفئة التي لا ترغب في التدريب لأسباب منها تقدم السن و قرب سن التقاعد لعدم سعي المسؤولين إلى تشييب الإدارة.

الجدول رقم (5.35): إسهام الموظفين بابتكار عمل يسهل شؤون الإدارة

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
17	17	نعم
83	83	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

ترى نسبة 17 % بأنها قامت بعمل يسهل شؤون الإدارة و هي نسبة جد ضعيلة و لكنها مرتفعة مقارنة بالبلدية ، أما الأغلبية بنسبة 83 % فلم تقم بأي مبادرة تحسن تسيير الإجراءات الإدارية.

الجدول يرقم (5.36): الحصول على مكافأة أو حوافز

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
03	03	نعم
15	15	لا
83	83	محايد
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من الجدول نلاحظ أن الفئة التي ساهمت بابتكار في الولاية بنسبة 03 % حصلت على تعويضات على عكس البلدية التي لم تقدم أية تعويضات و نسبة 15 % لم تحصل على أية تعويضات، بينما شكلت نسبة 83% الفئة المحايدة أي الفئة التي لم تقم بأي ابتكار أو إبداع.

الجدول رقم (5.37): إذا ما كان سبب نقص استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال

مالي بحت

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
38	38	نعم
62	62	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

تقر أغلبية الموظفين بنسبة 62 % أن المشكل ليس مالي بحت فيما ترى نسبة 38 % أن المشكل مالي يعني ذلك أن هذا النقص له عدة أسباب مشتركة تعود إلى تأخر ذهنيات المسؤولين و تأخرهم عن مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية بالإضافة إلى ما تحدته استخدامات تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من عزلة الموظفين و عدم التواصل فردا لفردا ما يجعلهم يشعرون بالملل.

الجدول رقم (5.38): نسبة إخلال دورة إدارة الموارد البشرية من خلال الأعطاب في الأجهزة الإلكترونية المعلوماتية

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
32	32	كبيرة
48	48	متوسطة
20	20	ضعيفة
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة بمعدل 48 % ترى بأن نسبة الأعطاب متوسطة في حين ترى نسبة 32 % أن نسبة الأعطاب كبيرة و إذا جمعت النسبتين نجد معدل 80 % تكون فيها الأجهزة الإلكترونية غير سليمة و هو معدل كبير؛ يقابله في البلدية مجموع النسبتين 79.05 % الذي يعبر عن نسب الإخلال في أداء الإجراءات الإدارية بشكل كبير و متوسط، في حين تشكل نسبة 20% الأعطاب بشكل ضعيف مقابل نسبة 20.95 % في البلدية.

الجدول رقم (5.39): أقصى مدة لإصلاح العطل في الأجهزة

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
36	36	من يوم إلى أسبوع
20	20	من أسبوع إلى أسبوعين
03	03	من ثلاثة فما فوق
41	41	محايد
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من نتائج الدراسة أن المدة من يوم إلى أسبوع تصدرت باقي المواقيت بنسبة 36 % وتنخفض هذه النسبة في البلدية بمعدلات ضعيلة لتصل إلى 28.57 % غير أن المدة من أسبوع إلى أسبوعين شكلت

نسبة 20 % مقابل نسبة 24.76 % في البلدية و 03 % بالنسبة للمدة من ثلاثة فما فوق ترتفع هذه النسبة في البلدية لتصل إلى 20.95 % و هنا يتضح تأخر إصلاح العطل في الأجهزة في البلدية أكثر مما هو عليه في الولاية لأن عطل الأجهزة لمدة يوم واحد سوف تتسبب في تأخر العديد من المهام ما بالك ثلاثة أسابيع بأكملها، إذ أن موظفي الصيانة يصلحون حواسيب مصلحة المالية و المحاسبة لعدم تأخر الأجور فيما يؤخر إصلاح الباقي.

الجدول رقم (5.40): مدى كفاية عدد عمال الصيانة

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
11	11	نعم
89	89	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن نسبة 89 % ترى بأن عدد العمال غير كافي مقابل نسبة 99.05 % في البلدية في حين رأى البعض الآخر بنسبة 11 % أن عدد العمال كافي.

الجدول رقم (5.41): اعتقاد الموظفين بتأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال في طريقة

تسيير الموارد البشرية

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
86	86	نعم
14	14	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 86% تعي بأن لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال أثر على إدارة الموارد البشرية على العكس من ذلك فإن نسبة 14 % ترى بأن ليس لتكنولوجيا أثر على إدارة الموارد البشرية و ذلك ما يعكس نقص الوعي لدى بعض موظفي الولاية.

الجدول رقم (5.42): تقييم هذا التأثير

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
07	07	سلبا
79	79	إيجابا
14	14	محايد
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 79 % التي تشكل نفس النسبة التي رأت بأن للتكنولوجيا تأثير إيجابي على إدارة الموارد البشرية في حين تمثل نسبة 07 % الفئة التي ترى بأن للتكنولوجيا تأثير سلبي عليها، أما نسبة 14% تبقى محايدة لاعتقادها أنها لا تؤثر.

الجدول رقم (5.43): يوضح ما إذا تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	100	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول انعدام النسبة فيما يخص استقطاب إدارة الموارد البشرية لمهارات جديدة من خلال الاتصال الإلكتروني في الولاية، نفس الشيء بالنسبة للبلدية أي أنها لا تلجأ لذلك.

الجدول رقم (5.44): يوضح اشتراط إتقان استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لقبولك كموظف

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	100	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

يوضح الجدول أن الولاية لا تشترط على المترشحين للوظائف إتقان استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لقبولهم كموظفين في الولاية.

الجدول رقم (5.45): لجوء الولاية إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الانترنت

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	100	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن الولاية لا تلجأ إلى سوق العمل الإلكتروني لتوظيف مهارات جدد رغم ما يحققه الانترنت من سرعة جمع المترشحين و اختيار الأنسب منهم أي تصنيفهم لإجراء المقابلات الشخصية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم (5.46): يوضح لجوء مصلحة الموارد البشرية في عملية تكوين الموظفين إلى التكوين الإلكتروني

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
00	00	نعم
100	100	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن الولاية لا تلجأ إلى التكوين الإلكتروني نظرا لعدم توفر الظروف الملائمة و الوقت الملائم لذلك.

الجدول رقم (5.47): هل تشكل الإدارة الإلكترونية خطرا على وظيفتك باعتبارك لا تتقن استعمال الحاسوب

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
09	09	نعم
91	91	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة بمعدل 91 % ترى بأن الإدارة الإلكترونية لا تشكل خطرا على وظيفتها باعتبارها أنها لا تتقن استعمال الحاسوب و ذلك راجع إلى قابليتها للتعلم تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 54.29 % في البلدية، في حين تشكل نسبة 09 % الفئة التي ترى بأنها تشكل خطرا عليها و ذلك لعدم قدرتها على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية و لتخوفها من إقصاء الكمبيوتر للطبقة المتوسطة و ما تحتها ما اليد العاملة ترتفع هذه النسبة لتصل إلى 45.71 % في البلدية و هي نسبة حد مرتفعة مقارنة بالولاية أي أن موظفي البلدية متخوفون من أتمتة الإدارة أكثر من موظفي الولاية.

الجدول رقم (5.48): تعرض جهاز الكمبيوتر إلى فيروسات

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
22	22	بشكل كبير
27	27	متوسط
10	10	ضعيف
41	41	محايد
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن النسبة الأكبر بمعدل 27 % تتعرض أجهزتها للفيروسات بشكل متوسط مقابل أكبر نسبة في البلدية بمعدل 20.95 %، تليها في المرتبة الثانية نسبة 22 % التي تعرض لها بشكل كبيرة تنخفض هذه النسب في البلدية لتصل إلى 13.34 %، ثم تليها في المرتبة الأخيرة نسبة 10 % تتعرض للفيروسات بشكل ضعيف، رغم تحميل برامج ضد الفيروسات، و من هنا نستطيع أن نقول أن نسبة إصابة أجهزة الكمبيوتر بالفيروسات تكاد تكون متساوية في الولاية و البلدية نظرا لاعتمادهم نفس البرامج لحماية الأجهزة بالإضافة إلى عدم اعتماد الجامعات على برامج لحماية الكمبيوتر من الفيروسات يستطيع أن يؤثر على الأجهزة في البلدية و الولاية نظرا لتردد الطلاب عليها من خلال قيامهم بدراسة الحالة لذا يجب تحقيق ترابط و اعتماد في كلا من الجامعات و الجماعات المحلية على برامج حماية الأجهزة قوي، و تشكل نسبة 41% الفئة المحايدة.

الجدول رقم (5.49): يوضح إذا ما تشكل الانترنت في الإدارة خطرا على أمن

معلومات

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
33	33	نعم
67	67	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين بنسبة 67 % ترى أن الانترنت لا تشكل خطرا على أمن معلومات الولاية، أما نسبة 33 % لا تشكل خطرا على أمن المعلومات، و من هنا نستنتج أن الأغلبية ترحب باستخدام الانترنت في الولاية لتسهيل العمل بينما تبقى الفئة الثانية متخوفة نظرا لأعقاب الانترنت و ما تحدته الحوسسة من كوارث على أمن المعلومات؛ إذ يجب أن يصاحب اعتماد الانترنت في أداء المهام فريق عمل قوي للحماية من أخطار الحوسسة، على عكس البلدية التي يرى أغلبية موظفيها بنسبة 50.48 % بأن الانترنت تشكل خطرا على أمن المعلومات.

الجدول رقم (5.50): سهولة وصول الموظفين في الولاية إلى المعلومات بعد استخدام

تكنولوجيا الإعلام والاتصال

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
78	78	نعم
22	22	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

ترى نسبة 78 % من الموظفين أن اعتماد التكنولوجيا كوسيلة يسهل عليهم الحصول على المعلومات و تدوالها بسرعة كبيرة مقابل نسبة 51.43 % في البلدية، أما نسبة 22 % فتري أن اعتماد التكنولوجيا لا يغير و لا يؤثر مقابل نسبة 48.57 % في البلدية.

الجدول رقم (5.51): حالة البرامج المعلوماتية (logiciel) المثبتة على جهاز الكمبيوتر

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
10	10	جيدة
19	19	كافية
17	17	تتطلب التحسين
13	13	لم تتغير
41	41	محايد
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة مثلت 19 % الذين يرون بأن البرامج عندهم كافية وتعدم هذه النسبة في البلدية، تليها في المرتبة الثانية نسبة 17 % التي ترى بأن برامجها تتطلب التحسين تقابلها نسبة 23.81 % في البلدية تليها في المرتبة الثالثة نسبة 13% التي صرحت بأن تطبيقات الحاسوب عندهم لم تتغير منذ إنشائها و تعدم هذه النسبة بالنسبة للبلدية و في المرتبة الأخيرة ترى نسبة 10 % بأن البرامج عندها جيدة و إن كانت النسبة ضعيفة لكنها مقبولة مقارنة بالتطبيقات المثبتة على الحواسيب في البلدية أما نسبة 41 % من الموظفين فبقيت محايدة.

الجدول رقم (5.51): هل تسهل أتمتة الإدارة "automatiser" عملية اتخاذ القرار داخل الولاية

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
47	47	نعم
53	53	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن الأغلبية بنسبة 53 % ترى بأن أتمتة الإدارة تسهل عملية اتخاذ القرار لحسن الحظ الموظفون يعون ذلك، تبقى نسبة 47 % يرون عكس ذلك و تؤخذ بعين الاعتبار عدة أمور أخرى لعملية اتخاذ القرار و أن الأتمتة لا تقدم إلى الشيء القليل.

خاتمة الفصل

إن تحديث الإدارة وتبني مفهوم الإدارة الإلكترونية، يتطلب من الجماعات المحلية الاستعداد الكامل وتعبئة كل إمكانياتها ومواردها لكي تتجاوز المفهوم التقليدي للإدارة الكلاسيكية وهذا من خلال دراستنا لواقع استفادة الموارد البشرية من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية لولاية الشلف وبلديتها توصلنا إلى عدة نقاط نذكرها في الآتي:

- من خلال دراستنا لحالة مقر ولاية الشلف وبلديتها لاحظنا أنهما يستخدمان أجهزة الكمبيوتر بنسب متفاوتة بجميع المصالح منذ عدة سنوات و لكن في واقع الأمر أنهما تستخدم هذه الأجهزة فقط محل خزانات للملفات الورقية كاستخراج التقارير والإنذارات والعطل المرضية والسنوية... إلخ، ولم تتغير الطريقة التي تتم بها أنشطة الموارد البشرية. وموضوعنا حسب ما تمت معالجته في موضوع بحثنا هذا الذي تطرق إلى نمط عمل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الذي يعد أسلوبا جديدا في توظيف وتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- إن توظيف التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في الجماعات المحلية بولاية الشلف يرتفع نسبيا عن نظيرتها في البلدية نظرا لارتفاع المستوى التعليمي لموظفي الولاية أكثر من بلديتها التي لازالت تتسم بالضعف على مستوى الشبكة والمعدات وكذا على مستوى العنصر البشري الذي يعد المحرك الأساسي، فالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة المتطورة يتوقف بالدرجة الأولى على توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة في هذا المجال.

- تواجه الجماعة المحلية تحديات اجتماعية، فقد اختلفت ردود فعل الثقافات المختلفة إزاء عملية أتمتة الإدارة فمنهم من يتقبل التغيير و منهم من يرفض ذلك. الرجوع إلى نسب دراسة الحالة يمكن للمسؤولين تعظيم استفادتهم من تكنولوجيا الإعلام والاتصال مما يساعدهم في إدارة المصالح المختلفة بشكل أكثر فاعلية، وبالرغم من أن هذا يبدو جيدا بالنسبة للإدارة العليا، فقد قابل ذلك بعض المسؤولين بشيء من التردد، وذلك خوفا من ازدياد الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم من جهة وتخوف بعضهم الآخر من فقدان جزء من السلطة. لذا يجب على الأقل أن يتم تعريف المسؤولين بتلك المسؤوليات الجديدة جيدا، كما ينبغي توجيه المزيد من الاهتمام لعمليات تدريبهم و تدريب الموظفين.

- افتقار الإدارة المحلية وبشدة للتكوين ويتجلى ذلك من خلال ضعف نسبة حصول موظفي البلدية والولاية على تكوين في الإعلام الآلي ضئيلة ومنه فحققت تكنولوجيا الإعلام والاتصال لم يلقى بعد الاهتمام الكافي هنا وقد تحدثنا فقط عن الإعلام الآلي ولم نتحدث عن تسيير أحدث الأجهزة الإلكترونية وذلك لانعدام الحوافز المادية من جهة، أي أن الموظف عليه القيام بذلك التكوين من ميزانيته الخاصة إذا أراد اللحاق بركب التقدم، والحوافز المعنوية من جهة أخرى لما لها من أثر في نفسية الموظف، فالإدارة تعاني حاليا من هذه المشكلة وتترك آثارها على جودة الخدمات المعلوماتية، خاصة أن الموظفون يتوارثون طريقة ممارسة العمل الإداري دون

المبالاة بما تحمله هذه الطريقة من عشوائية وانحراف وهذا ما يوّلد الجمود الفكري الإداري أي اعتماد الموظفين الجدد على قدامى الموظفين في أداء مهامهم اليومية دون التفكير في إحداث تغيير أو إبداع أو ابتكار؛ يعود ذلك كله إلى عدم مبالاة الإدارة بهذا الموضوع كما رأينا سابقا فإنها لم تخصص ميزانية مالية لتدريب الموظفين في الجماعة المحلية رغم مطالبة الموظفين بذلك ظنا من المسؤولين أن مغادرة الفرد مكان عمله يعتبر إعاقة للعمل بحجة مصلحة الإدارة أولى كأن التكوين لا يصب في مصلحة الإدارة وذلك بسبب نقص وعي المسؤولين أو عدم رغبتهم في تخصيص موارد مالية تخص هذا الشأن.

- إن معظم الموظفين في الولاية وخاصة في البلدية يعتمدون على الاتصال الشفوي وهنا نعني بالاتصال توفير المعلومات والسير الحسن للمصالح، إلا أنه في الجماعة المحلية يتم اعتماد اتصال بسيط ذي الاتجاه الواحد، وهو الاتجاه النازل؛ وهو اتصال يعتمد فقط على إصدار الأوامر من أجل تنفيذها دون الأخذ بعين الاعتبار انشغالات المعنيين والمنفذين لما لها من أهمية كبرى في عملية الاتصال، وبما أنها تعتمد على الاتصال الشفوي في إصدار الأوامر وهو ما يعكس ثقافة المنظمة ولا تعتمد على وثائق وتقارير رسمية الأمر الذي يحدث خللا في التنفيذ ويجعل المنفذين يعتبرون الأمر تملّصا من المسؤولية من طرف القيادة، وتخلق جوا من الشك والريبة في العمل.

إضافة إلى ذلك لاحظنا أن الجماعة المحلية لا تستعين بالأجهزة الإلكترونية والمعلوماتية في إجراء الاتصالات داخل المنظمة وخارجها وهو ما يعكس الاستفادة الضئيلة من طاقات استعمال هذه الأجهزة نظرا لانحصار الانترنت فقط عند المسؤولين.

- من خلال دراستنا تبين لنا أن الجماعة المحلية قلما تستعين ببرامج معلوماتية logiciels إما بسبب عدم توفرها أو بسبب عدم كفايتها مما يعرقل عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

- كما أن الجماعات المحلية لازالت تعاني عجزا في توفير هذه التكنولوجيات لموظفيها ومن هنا نستنتج عدم توفر إرادة واضحة للمسؤولين للتمكين من الاستعمال الضخم لهذه التكنولوجيات الحديثة.

- فيما يخص الانترنت تعاني كلا من البلدية والولاية تأخرا بارزا ويتجلى ذلك في انحصار توفر الانترنت لدى المسؤولين فقط، كما قد يكون لارتفاع تكلفة الانترنت التي تصل إلى 15.000 دج للشهر الواحد بسرعة 1 ميغا وكذلك لانحصار الانترنت في شركة وطنية واحدة وعدم فتح المجال للتنافس، في عصر يتكلم عن الرقمية والعولمة والإنفتاحات الاقتصادية لولوج عالم التحديث والعصرنة، انعكاسا سلبيا على تواجد الانترنت بصورة مكثفة على مختلف المصالح.

كما تعاني الجماعات المحلية للشلف من مشكلة الربط بين مختلف المصالح والفروع والمديريات لعدم توفر الشبكة الداخلية والخارجية في البلدية والولاية والاستعانة بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية في الولاية لاستخدام الشبكة الخارجية إذا ما اضطرت إلى ذلك أحيانا وفيما يخص الاتصالات الإلكترونية لا يتم التعامل بالبريد الإلكتروني بسبب عدم تزويد الحواسيب بالانترنت، ولدى الفئة القليلة التي تم تزويد الحواسيب لديها لا

تتعامل به أيضا نظرا لغياب إطار قانوني يضمن سلامة المراسلات الإلكترونية ويحدد قواعد التوقيع الإلكتروني وانعدام قانون حول الأمن القانوني للاتصال الإلكتروني، إلا أنه مؤخرا شرعت الولاية في مشروع إنجاز شبكة داخلية بنية لكنه لازال في طور الإنجاز.

- إن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة المتطورة بهدف الاستفادة القصوى من إمكانياتها، يتوقف بالدرجة الأولى على توفير القوة البشرية المؤهلة والمدربة في هذا مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- لقد تغيرت النظرة إلى التكوين داخل التنظيمات، فلقد أصبح من العناصر المهمة التي تحضّر الفرد ليكون فعالا في أداء عمله؛ على عكس ما كان عليه في الماضي فقد كان يعتبر عبئا على المنظمة. لكن الواقع يبيّن وبجلاء افتقار إدارتنا وبشدة للتكوين لاستخدام وتسيير الأجهزة الإلكترونية والاستفادة من مردوديتها على مستوى التسيير والتدبير الإداريين.

- عدم تكريس الموقع الإلكتروني في الولاية وخاصة في البلدية لخدمة الموظف والمواطن رغم المزايا التي يمكن أن يحققها للموظف من سهولة الأداء وريح الوقت واستفادة المواطن من الموقع خاصة ما يُتيح الموقع من شفافية التعامل وحق المسائلة وإعطاء نظرة عامة حول الإدارة حول الجماعة المحلية وانشغالها، كما رأينا سابقا فهو مجرد موقع لا يخضع للتجديد والتطوير وهذا راجع إلى تعسف المسؤولين ورفضهم لذلك.

- وفي الأخير نقول أنه على الرغم من تطور البنية المعلوماتية في الجزائر، إلا أن استفادة المنظمات الإدارية بصفة عامة، والجماعات المحلية بصفة خاصة من ذلك التقدم المعلوماتي، لا ترقى إلى الطموحات المنشودة، إضافة إلى بطئها بمواكبة الثورة المعلوماتية.

خاتمة عامة

تقوم إدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع على شؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع مستويات المؤسسة وذلك للمساعدة على جميع تحقيق أهدافها وتهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية في مستوى الإدارة التشغيلية والإدارة الوسطى ومستويات القمة للإدارة العليا كما تمثل الموارد البشرية جميع الناس الذين يعملون داخل المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

تعتمد الموارد البشرية في المنظمة وسائل تقنية لأداء مهامها اليومية تتمثل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC وذلك رغبة منها في زيادة كفاءة وفعالية العمل وكذلك ملاحقة الأحداث التكنولوجية في العالم. لقد أصبح استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال بكافة أشكالها أولويات معظم دول العالم، وذلك لأسباب عديدة منها النمو المطرد للمعرفة في المعلومات وزيادة التأثير للتكنولوجيا ونتائجها على المجتمعات. تستخدم TIC لتدعيم اتخاذ القرار كما تلعب دورا كبيرا في تخفيض النفقات الإدارية اليومية وتبسيط الإجراءات الإدارية لأداء مهام أكثر أهمية.

إن أهمية TIC أصبحت تشكل جزءا هاما من اقتصاد كل الدول، الأمر الذي فرض على الجزائر الالتحاق بركب الدول المتقدمة في هذا المجال مع العلم أن الجزائر حاليا تتوفر على الإمكانيات والمؤهلات في هذا القطاع يمكن أن تساعد في بناء مجتمع المعلومات.

في الوقت الذي يعرف فيه العالم تحولات كبرى في مجال TIC أصبحت الجزائر مطالبة بالارتقاء حسب وتيرة هذه التغيرات للتوافق مع مستويات متطلبات هذه التكنولوجيا الجديدة ولتجعل من TIC أداة قوية في خدمة التنمية الاقتصادية.

لقد تم في هذا الإطار الإعلان الرسمي للنهوض بهذا القطاع ابتداء من سنة 2000 رغم هذا مازالت الجزائر تشكو عدة نقائص علينا تداركها بهدف تعميم الاستفادة من TIC.

كما أنه أصبح الاعتماد على TIC أحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة وتعزيز استخدامها في الإدارة الخاصة والعمومية يحدث تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما يجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين والموظفين فيما بينهم بشكل أنسب من خلال وضع خدماتها على شبكة الانترنت. ووفقا لما سبق ذكره تم وضع إشكالية بحثنا في الشكل التالي: " ما مدى استفادة الموارد البشرية من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية بالشلف؟ " والتي حاولنا الإجابة عليها من خلال الخطة التي تم توضيحها في بداية البحث والتي تضمنت 5 فصول كما يلي:

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية والتي وضحنا معالمها وفق ما جاء في مقدمة هذه الخاتمة العامة.

الفصل الثاني: تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر والتي استخلصنا من خلالها الجهود المبذولة من طرف الدولة في هذا المجال من خلال المشروع الذي تبنته في مطلع سنة 2000 كما سبقت الإشارة إليه بهدف تعميم استخدام TIC على مستوى كل الإدارات.

الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية والتي وضحنا من خلاله أن العنصر البشري يعتبر أهم مقوماتها بما يضطر إلى إعادة النظر في دورها وضرورة تحديث طرق ممارسة نشاطها عبر التدريب والتكوين بهدف الاستفادة القصوى منها.

الفصل الرابع: أتمتة الإدارة المحلية ومن خلاله تم توضيح الأهمية المتوقعة من عصرنة الإدارة المحلية من جهة والصعوبات التي تعترض مشروع العصرنة في واقع تغيب فيه يد عاملة مؤهلة ومدربة كفاية من جهة أخرى، كما تم إظهار التأخر في مجال عصرنة الإدارة الجزائرية رغم الجهود التي تبذلها الدولة في هذا المجال.

الفصل الخامس: واقع TIC وواقع استخدامها من طرف الموارد البشرية لبلدية وولاية الشلف وهي دراسة ميدانية انتهت بتسجيل النتائج التالية:

النتائج:

- ضعف وغياب استخدام الأجهزة الإلكترونية بالبلدية والولاية مع الإشارة إلى أن أجهزة الكمبيوتر تعتبر كخزانات للوثائق الإدارية فقط.
- ضعف توظيف TIC في البلدية: تتسم بضعف كفاءة الاستخدام بسبب ضعف المستوى التعليمي للموظفين على سواها.
- اختلاف وجهة النظر ما بين مؤيد لاستخدام الأجهزة الإلكترونية ومعارض حسب قراءة كل طرف لما سينتج عنها من عواقب (إيجابية بالنسبة للمؤيد وسلبية بالنسبة للمعارض).
- عدم تخصيص ميزانية مالية للتدريب انعكس بالسلب على الخدمة المعلوماتية من حيث استخدام وتسيير الأجهزة الإلكترونية لما يسمح من الاستفادة من مردوديتها على مستوى التسيير الإداري.
- عدم تخصيص ميزانية مالية للتكوين يرجع إلى سبب غير منطقي ينصب في فكرة أن مصلحة الإدارة أولى من خلال تواجد العامل فيها بدلا عن تنقله للتكوين.
- ضعف الميزانية المخصصة للتكنولوجيات الحديثة بما انعكس على التواجد المكثف للموظفين على نفس الحاسوب.
- ضعف الاستفادة من الأجهزة الإلكترونية في الاتصال داخل الجماعة المحلية باستثناء الانترنت الموحد على مستوى مكتب المسؤولين فقط.
- ضعف انسياب الانترنت الذي ينحصر عند سرعة 1 ميغا بالنسبة للجماعة المحلية ككل !!؟

- انحصار التعامل في مجال الاتصالات الإلكترونية في البريد الإلكتروني وغياب الاتصال الإلكتروني في المجال الإداري للأغراض الشخصية فقط ناتج عن غياب الانترنت داخل الجماعة المحلية.
 - عدم توفر البرامج المعلوماتية أحيانا أو عدم كفايتها قتل من استعانة الجماعة المحلية بما يعكس على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
 - عدم توفر إرادة واضحة للمسؤولين في استخدام التكنولوجيات الحديثة بالشكل تلت.
- على ضوء هذه النتائج المذكورة نكون قد أجبنا بالنفي الجزئي للفرضية الأولى القائلة " لازالت الموارد البشرية بالجماعة المحلية بالشلف متأخرة عن مواكبة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال " أي أن الموارد البشرية بالجماعات المحلية بالشلف تعتمد على نسبة ضعيفة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال ولا تسعى إلى تعظيم استفادتها منها ضف إلى ذلك اتسام التكنولوجيا بالحدأة والتغير المستمر؛ إذن عليها مواكبة هذا التغير والإطلاع المستمر على البيئة الخارجية باستمرار. وبالإيجاب على الفرضية الثانية " يعتبر استخدام الإدارة الإلكترونية ضعيفا في إدارة الموارد البشرية للجماعة المحلية بالشلف " نظرا لعدم تهيئة الظروف الملائمة والكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمعناها الحقيقي بكفاءة وفاعلية في الجماعة المحلية بالشلف.

الاقتراحات والتوصيات:

- 1-إن عصنة العمل الداخلي للإدارة وتبني مفهوم الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير ميزانية هامة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- 2-ضرورة تخصيص الجماعات المحلية للشلف ميزانية خاصة لتوفير أجهزة TIC بهدف عصنة عملها الإداري الداخلي.
- 3-ضرورة تعميم الحواسيب على كل المكاتب وربطها بالانترنت.
- 4-ضرورة توفير القوى البشرية المؤهلة والمدربة في مجال الاستخدام أولا والاستخدام الأمثل لـ TIC بهدف الاستفادة القصوى من إمكاناتها.
- 5- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم إجراءات وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية.
- 6-توفير الوقت الكافي والتمويل اللازم لتدريب الموظفين مع إتباع خطة واضحة حتى لا يتم التدريب بشكل عشوائي.
- 7- رفع معنويات الأفراد وإقناعهم ببرامج التغيير، وذلك مع عدم المساس بأمنهم الوظيفي.
- 8- اعتماد أساليب فعالة لأمن المعلومات وفرض الرقابة على المعلومات الداخلة للمنظمة والتأكد من صحتها.

9- الارتباط الكامل بالسوق وآلياته، والتعامل الفوري والايجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

❖ الكتب باللغة العربية

1. أبو بكر محمد الهوش، دراسات في نظم وشبكات المعلومات، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
2. أحمد حاضر، الإدارة و تقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1990.
3. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية المصرية، 1998.
4. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات-المعلومات-القرارات، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2008.
5. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2008.
6. أمل محمد خطاب، تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تطوير الأداء الصحفي، ط01، دار العالم العربي، القاهرة، 2010.
7. أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط02، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
9. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط01، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال التجارة والنقل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
11. بن خليفة أحمد، المعرفة الإلكترونية، بحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 2009.
12. حازم الحمداني، الإعلام الحربي والعسكري، الأردن، ط01، دار أسامة، 2010.
13. حسن الحلبي، الخدمة المدنية في العالم، بيروت، منشورات عويدات، 1981.
14. حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، ط02، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997.
15. حسين عبد الجبار، اتجاهات الإعلام الحديث والمعاصر، ط01، دار أسامة، الأردن، 2009.
16. خالد ممدوح ابراهيم، أمن الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
17. خشبة، محمد السعيد، "نظم المعلومات: المفاهيم-التحليل-التصميم"، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية، 1992.

18. درة عبد الباري، تقنيات حديثة، بدون طبعة، دار الجيل للنشر والتوزيع، بيروت، 1985.
19. سالم جابر و كمال المفني، استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على غدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987 .
20. سر الختم محجوب علي، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، نقلا عن سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
21. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
22. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
23. السيد عبد الحلیم الزيات، الحديث السياسي في المجتمع المصري، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1990.
24. الشيخلي عبد الرزاق، الإدارة اخلية دراسة مقارنة، ط 01، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، ص 10.
25. صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
26. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط 02، عالم الكتب الحديث، 2006 .
27. عامر رشيد مبيض، موسوعة الثقافة السياسية الاجتماعية الاقتصادية والعسكرية، مصطلحات ومفاهيم، ط 01، دار المعارف للنشر والطباعة والتوزيع حمص، 2000.
28. عبد الحميد المغربي، نظم معلومات الموارد الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر ، 2002 .
29. عبد الحميد قربي، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، التوزيع بالجزائر، الدار الجزائرية للطبع والنشر والتوزيع، ط 01، 2008.
30. عبد الحميد قربي، الإدارة الجزائرية-مقارنة سوسولوجية- ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
31. عبد الحميد قربي، الإدارة الجزائرية-مقارنة سوسولوجية- ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

32. عبد الرحمان توفيق، التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والانترنت، ط 02، القاهرة، 2003.
33. عبد العزيز علي حسن، إدارة التمييز للموارد البشرية، تميز بلا حدود، ط 01، المكتبة العصرية، مصر، 2009 .
34. عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
35. عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني، ط 01، شركة جلال للطباعة، 2004.
36. عبيد لخضر، المجموعات المحلية في الجزائر (المجلس الشعبي الولائي- المجلس الشعبي البلدي)، ط 02 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ، 1986.
37. علاء عبد الرازق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
38. علاء عبد الرزاق محمد السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
39. علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
40. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، منظور إستراتيجي، ط 01، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ، 2008.
41. عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2004.
42. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ريجانة، الجزائر، 2002.
43. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ريجانة، الجزائر، 2000.
44. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 01، دار وائل للنشر، 2005،
45. عوطف عبد الرحمن، الإعلام والعمولة البديلة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
46. فريد الحجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2008.
47. فضيل دليلو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال (NTIC/NICT) المفهوم، الاستعمالات، الآفاق، ط 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010 .

48. فلاح كاظم المنحة، العولمة والجدل الدائر حولها، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
49. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
50. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط02، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
51. اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية، الجزائر، 2008.
52. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية و التطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط01، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
53. محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، بدون طبعة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004.
54. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر، جامعة الاسكندرية، 2000.
55. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
56. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2009.
57. محمد فاتح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
58. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، 2004.
59. محمد نور برهان و غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات الحاسوبية، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998.
60. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
61. محمود علم الدين، محمد تيمور عبد الحبيب، الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا الاتصال، ط01، دار الشروق، القاهرة، 1997.
62. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
63. مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، ط01، دار رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، 2010.
64. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، بدون طبعة المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

65. منى إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية الإدارية ونظم المعلومات، ط01، دار النشر، القاهرة، 2003.
66. نبيل علي، العرب وثورة المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1994 .
67. نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية، الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
68. هوبكتز برايان وجيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
69. وصفي عبد الكريم لكسا سبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط01، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

❖ المجالات والمقالات والجرائد

1. إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 09/8 مارس 2005، جامعة ورقلة.
2. أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 07، 2009.
3. بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية و المالية المحلية في الجزائر، مجلة العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف.
4. بسيوني إبراهيم حمادة، دولة الإمارات العربية المتحدة و تكنولوجيا الاتصال، دراسة في الاتجاهات النظرية و التطبيقية (المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، المجلد الثاني، العدد الثاني، أبريل، ماي 2001 .
5. بن خليفة أحمد، المعرفة الإلكترونية، بحث، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بسكرة، 2009.
6. بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد (مثال الجزائر)، نقلا عن خلادي عبد القادر و كويسي سليمة، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر: وضعية و آفاق، اجتماع الخبراء الإقليمي حول معيقات النفاذ الشامل لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الدول العربية.

7. بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد، مرجع سبق ذكره.
8. بوقلقول الهادي، بلغرسة عبد اللطيف، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من الناحية الإستراتيجية و التنظيمية و شروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني حول: حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: "الابتكارات، تكنولوجيا الإعلام والاتصال و التكوين"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12/13/2004.
9. بومعيل سعاد، فارس بوباكورة، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال، مجلة الاقتصاد و المناجمت، جامعة تلمسان، العدد 03، مارس 2004.
10. حاج عيسى امال، هواري معراج، دور تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 22-23 أبريل 2003.
11. رجراج الزوهير، استراتيجية الجزائر في تنمية الإدارة المحلية إلكترونية و بوابد نجاحها، ملتقى دولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر-دراسة تجارب بعض البلدان، ماي 2013.
12. العربي عطية، الإطار الفني لعمل الحكومة الإلكترونية وإمكانية تحقيقه في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، مارس 2010، العدد الثامن عشر.
13. عرضا فنيا مقدما للمجلس الوطني الاتحادي بدولة الإمارات العربية المتحدة من إحدى شركات تقنية المعلومات بالدولة .
14. علاوي مالك: أثر استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي (دراسة حالة: لوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي "ANDRO"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
15. علي لطفي، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق العلمي، مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس : الإدارة العامة الجديدة و الحكومة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2007.
16. كمال رزيق، سمير بن عمور، أثر تأهيل الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات، الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 27/28 نوفمبر 2007.

17. لحمر عباس، دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تسهيل عمل الأفراد و تطوير أداء منظمات الأعمال المعاصرة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 2011.
18. محسن الندوي، أهمية الإدارة الإلكترونية في عصر العولمة، مجلة الشؤون الاستراتيجية، مطبعة الخليج العربي، تطوان، العدد 4، 2011.
19. محمد الزوايدة، عمر البشير، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، و المنعقد في عمان، المملكة الأردنية الهاشمية في أبريل 2008.
20. محمد العزازي، الدور الجديد للدولة في ظل المتغيرات المحلية والدولية، ورقة عمل مقدمة للمجالس القومية المتخصصة، مارس 2001.
21. موله عبد الله، التنافسية والدولة، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، أكتوبر، 2002 .
22. ورقة عمل حول موقع مجتمع الإعلام، وثيقة كل مقترحة من منظمة المؤتمر الإسلامي إلى مؤتمر القمة العالمي، جنين 2003 - تونس 2005، نقلا عن الموقع الإلكتروني www.itu.int .
23. واعر وسيلة، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية-الجزائر-، ملتقى دولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، قسنطينة.
24. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية / العدد 37 ، أول شعبان عام 1432 هـ ، 3 يوليو سنة 2011

❖ المذكرات

1. إبراهيم إسماعيل حسين الحديد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة، تلمسان، 2010 .
2. إبراهيم بخي، دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002 .
3. ايهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2007.

4. حسية سلطنة، تقرير تربص: الترقية و علاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة بلدية الشلف، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، 2012.
5. رفيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق "دراسة حالة الجزائر 2011"، مذكرة ماجستير، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.
6. زلمط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة- دراسة حالة بسوناطراك فرع STH، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010.
7. سارة بكارا حسناء، تسيير الجماعات المحلية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2012.
8. سعيدان رشيد، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشار، مذكرة ماجستير، تلمسان، 2011.
9. عبد الرحمان القروي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة ماجستير، المسيلة، 2008/2007.
10. علاوي مالك: أثر استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي (دراسة حالة: لوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي "ANDRO"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
11. يوسف محمد يوسف أبو أمونة، إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، مذكرة ماجستير، فلسطين، 2009.

1. A.RAHMAN, **la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines dans la fonction publique** : démarche et mise en œuvre. Revue IDARA, la revue de l'Ecole Nationale d'Administration, volume 2. N°, 1992.
2. Andrew F.Sikula, **Personnel Management A Shore course of Professionals Trading and Development**, New York : John Willy and Son, 1977.
3. Andrew Sikula, John Willy, **Personnel Administration and Human Resource Management**, ,1976.
4. B.Leslie Kelly, " **The Implications Of The Information Superhighway For Training and Human Resource Managers**" (a paper presented to IFTDO Conference, Cairo, 4-7/11/1996.
5. Balk, W. Shafrits, Hyde Arosenblem, **Personnel Administration, Government : Politics Process**, New York Basel : Marcel Dekel INE, 1987.
6. Casio, Wayne F Awad, Elias, « **Human Resource Information Management : An Information Système Approach**, 1st Édition, USA : Printicehall, 1998.
7. Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement, **Séminaire sur la Gestion des Ressources Humaines en Afrique**, Défis pour le Troisième Millénaire, **Rapport Générale**, Tanger, Maroc- 23-27 Octobre 2000.
8. Denova C. Charles, **Establishing a Training Function Educational Technology Publications**, Englewood Cliffs, 1970.
9. Donald P. Crane. Personnel, **The Management of Human Ressources**, Second Edition, Belmont California : Wordsworth Publishing Company, 1979 .

10. Edwin B, Flipo, **Principle of Personnel Management** 4th, New York Mc Graw- Hill Company, 1976, .¹ Davis King, **Training within the Organization**, London : Coxaux Wymen Ltd, 1998.
11. François Gonin, Yves Emery, **Dynamisez les Ressources Humaines**, 1ère Edition, Lausanne, 1999¹ R.Mathis, G Jackson, **Personnel Contemporary perspective- Application**, New York : Weat Publishing, 1979.
12. Gael Bodet, Sabrina Daoud, Pierre-Henri Amalric, "**Comment réussir la mise en place d'un projet e- Learning**", x-perteam, France.
13. Gara, Steven J, « **How an HRIS can Impact HR : A Complete Shift for the 21st Century**, « SHRM WEBSIT :Publications, white pages handout, Novembre 2001.
14. Hedge & Antony, **Organization the Theory Massachusetts**, AllynalBacan, 1989.
15. Jean Marie Peretti, **Resource Humanes**, Edition, Vuibert, Paris, 1990.
16. Kantha Wongs, Penjra, **haw HRIS impacts HRM** », Individual Term Paper Project, Thailand, 2002¹ Laudon, kenne the Loudon Jane, « **management information systems** », 7 th Edition, USA : Printice Hall, 2002.
17. Kovach, kenneth A, and cathcart, jr. Charles E , « **humane resources information, (HRIS) : providing business with rapide cata accès, information exchange stratégie avantage** », Public Personnel Management, Washington, 1999, vol, 28, no, 2
18. Laurence Prusak (Ed), **Knowledge in Organizations**, Boston- Butter Worth- Heinemann, 1997
19. Leon C. Mégissons, **Personnel and Human Ressources Administration**, Homewood, Illinois : Richard D.Irwin, 1977.

20. LORENTE. S, BERNETE. F, BECERRIL. D : Jovenes, **Relaciones Familiares et Tecnologias de La Informacion y de la comunicacion**, Madrid, Instituto de Juventus/ CIS, 2004.
21. Miles, R E and Snow, C. C Designing, **Strategis Human Resources Systems**, Organizationnal Dynamics, 13 ,1984.
22. Noe, Raymond A Hollenbeck. John R . Gerhart. Barry and Write Patric, ; **M.Human Resource Management Gaining a Competitive Adventage**. Irwin, 1994.
23. O. Glenn Stahl, **Public Personnel Administration**, 6th Edition ; New York, Harper Row, Publishers, 1971 .
24. Pierre. Toronne, **Modèles de Gestion Prévisionnelle de Ressources Humaines**, Edition Vuibert, 1986¹ Schuler, R.S, « **Managing Human Ressources** » 5th Ed. West Publishing Company, N.Y, Chapter 1, 1995.
25. R.Wayne Mondy , Robert M.Noë, **Human Ressource Mangement**, Pearson ; New Jerrey, USA , 9th ed, 2005.
26. Rao, Nirmal, Young, Ken, **Local Government Finance International Perspective**, Ruteldge, London, UK, 1998.
27. Stephen H. Hindemith, **A Managers Guide To Globalisation- Sit Skills for Success in Changing World**, second Edition, Alexandria, Virginia : ASTD ; 1996.
28. Thomas Loilier, Albérictellier, **nouvelle économie net organisations**, Edition Management Société, Paris, 2001.
29. Tomas Housel and Arthur H. Bell, Measuring and Managing Knowledge (Boston: MC Graw-Hill, Irwin, 2001¹ Jean Kremer Bennett and Michael J. O'Brien, « **The Building Blocks of the Learning Organizations** », Training, vol. 319 N° 06, June 1994.
30. **Webster Illustrated Contemporary Dictionary Encyclopedic, Edition** Ferguson Publishing, VO.U.S.A, 1982.

31. William and Halen Heming way Beton, **Encyclopedia Britannic**, U.S.A, 1975, Vol, 18.

❖ المواقع الإلكترونية :

<http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-tic>

1. أمجد الجباس، العمل الجماعي ونجاح المؤسسات، تحديات ... وإشكاليات، مجلة الجزيرة، الرياض،

العدد 22، 43، 2003/07/، على موقع

[www://search.suhuf.net.sa/magazine/22072003/ji11hthm](http://www.suhuf.net.sa/magazine/22072003/ji11hthm)

2. الانترنت وسيلة اتصال جديدة، (دي مركز دراسات الاقتصاد الرقمي)، 2013/05/14، على

موقع موقع www.iraq.net

3. دعوة أباها رئيس الجمهورية خلال اجتماع مجلس الوزراء في ديسمبر 2012 والمخصص

لدمقرطة الاستفادة من خدمات البريد والاتصالات السلكية و اللاسلكية ومن التكنولوجيات

الجديدة للإعلام و الاتصالات.

4. شبكة الألوكة، عبد الله بن عبد الرحمن آل عبد الجبار، الانترنت والتاريخ (التطور

والتطبيقات)، يوم 2013/10/16، من موقع

[/http://www.alukah.net/Spotlight/0/28516](http://www.alukah.net/Spotlight/0/28516)

5. منتدى عمانيات، الانترنت، يوم 2013/10/17، على موقع

[/http://www.omaniyat.com/vb/omaniyat11158](http://www.omaniyat.com/vb/omaniyat11158)

6. موقع سعود بن عيد العتري، دواعي اعتماد الإدارة الإلكترونية، يوم 2013/09/16، على

موقع <http://www.dr-saud-a.com/vb/showthread.php?>

7. الهاتف النقال، الملف التقني للجيل 3 جاهز، يوم 2013/05/02، على موقع

www.mptic.dz

8. ورقة عمل حول موقع مجتمع الإعلام، وثيقة كل مقترحة من منظمة المؤتمر الإسلامي إلى مؤتمر

القمة العالمي، جنين 2003 - تونس 2005، نقلا عن الموقع الالكتروني www.itu.int.

9. وزارة الداخلية والجماعات المحلية، البلدية، ص 01، شوهده يوم 2013/06/20، على الموقع

<http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmltem.aspx?html=4&s=25&lng=ar>

10. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار السوق الجزائرية، شوهده يوم 2013/11/02، على

الموقع

<http://www.andi.dz/index.php/ar/component/content/articl>

[e/131-tic/734-introduction](http://www.andi.dz/index.php/ar/component/content/articl/e/131-tic/734-introduction)

11. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الحظائر التكنولوجية، 2013/11/02، على الموقع

<http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-tic>

12. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شوهده يوم

2013/05/08، على الموقع

[http://www.andi.dz/index.php/ar/component/content/article/131-tic/734-](http://www.andi.dz/index.php/ar/component/content/article/131-tic/734-introduction)

[introduction](http://www.andi.dz/index.php/ar/component/content/article/131-tic/734-introduction)

13. الوكالة الوطنية للاستثمار، تكنولوجيا المعلومات، قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

شوهده يوم 2013/05/02، على الموقع www.andi.dz

14. الوكالة الوطنية للاستثمار، قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شوهده يوم

2013/06/15، على الموقع <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-tic>

15. ويكي الكتب، حمزة محمد ناجي خالد، الإدارة الإلكترونية، شوهد يوم 2013/09/01، على الموقع .
http://ar.wikibooks.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9
16. ويكيبيديا، الأنترانت، شوهد يوم 2013/09/01، على موقع
<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%86%D8%AA>
17. ويكيبيديا، كريم كنان، التقسيم الإداري في الجزائر، 2013/09/09، على الموقع
http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=التقسيم_الاداري_في_الجزائر&oldid=10399366
18. ويكيبيديا، ولايات الجزائر، 2013/09/09، على الموقع
http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1
19. يزيد الطويل، مراحل تطور التكنولوجيا، مجلة دليل الأعمال Business Guide، نقل عن الموقع www.ydz.cc شوهد يوم 2013/05/04 .
20. منتديات كلية الحقوق، علي السيد الباز، الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، 2013/09/08، -<http://www.f-law.net/law/threads/11330>
21. ويكيبيديا، ولاية الشلف، ص 01، شوهد يوم 2013/06/11، على موقع
<http://ar.wikipedia.org/wiki/>
22. ويكيبيديا، ولاية الشلف، 2013/09/02، <http://ar.wikipedia.org/wiki/>
23. Arab British Academy for Higher Education، نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية، copie le 11/05/2013 sur le site : www.abahe.co.ku

24. Les Nouvelles Technologie de l'Informatique et des Communications (NTIC) copié le 14/04/2013 du site: www.bamans.e-monsite.com
25. Wikipedia, Technologies de l'Information et de la Communication sur le site : fr.wikipedia.org. / Écrit le 13/04/2013 à 08h. 31, copié le 17/04/2013 à 17h 14 .
26. Mavou a. T, selon la banque mondiale ; **le nombre d'internates en Algérie devrait dépasser les 5 millions en 2013**, le 04/05/2013 sur le site : www.mobilealgerie.com
27. Lila ghali, **Algérie : 14% de pénétration d'internet**, le 04/05/2013 sur le site : www.algerie1.com
28. **E-government**, sur le site <http://en.wikipedia.org/wiki/E-Government> , copié le 20/07/2013, écrit en septembre 2010.
29. Steve Foster , **AN Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation** , Univesity of Hertfordshire , <http://hdl.handle.net/2299/1405>
30. Jennifer Schramm, **HR Technology Competencies :New Roles For HR Professionals**, HR Magasine, www.shrm.org/research , 2006.
31. Emma Parry, Shaun Tyson , Donne Selby , Ray Leighton , **HR and Technology :Impact and Advantages** , www.cipd.co.uk , 2007.
32. Dianna L.Stone, Eugene F.Stone Romero, Kimberly Lukaszewski, **Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Ressource Systems** , Human Ressource Management Review. Vol.(16) , Issue (2) , www.sciencedirect.com , 2006. **comme innovation en ressources humaines**, Université de Lille, 2003, (www.univ-lille.fr) , consulté le 13/05/2013.
33. Ministère de l'Intérieur des collectivités locales : <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmItem.aspx?html=7&s=4>

طالبة: سنة ثانية ماجستير

تخصص: تسيير المالية العمومية

كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة التي تشملها استمارة الاستبيان المرفقة بكل موضوعية و دقة، و ثق أنك بذلك تساهم في الارتقاء بمستوى العمل و تسهيله بما يخدم الصالح العام و بالإضافة إلى تحسين تقديم الخدمات لنصل معا إلى تفعيل الحكومة الالكترونية الجزائرية E-government بدءا بالجماعات المحلية .

ملاحظة: يتكون الاستبيان من 4 صفحات، ضع علامة X في الإجابة التي تناسبك.

أجب عن الأسئلة التالية:

السن:

الجنس:

الأقدمية:

المستوى الدراسي:(جامعي أو ثانوي)

الوظيفة:

- الأسئلة:

1- هل لك علم بوجود مصلحة للإعلام و الاتصال في بلدية الشلف ؟ نعم لا

2- هل أنت بحاجة إلى أجهزة الكترونية و معلوماتية في مكتبك ؟ نعم لا

3- هل تملك جهاز حاسوب في مكتبك ؟ نعم لا

4- هل جهاز الحاسوب عندك مزود بالانترنت ؟ نعم لا

5- هل سرعة تدفق الانترنت عندك كافية ؟ نعم لا

6- فيما يخص الانترنت ما سبب استخدامك للانترنت؟

أ- تسلية. ب- التواصل مع الآخرين. ج- الحصول على المعلومات.

7- أي نوع من المعلومات تبحث؟ أ- ثقافة عامة ب- في مجال عملك.

8- هل تستخدم البريد الالكتروني لتبادل الملفات في العمل؟

أ- تستخدمه كثيرا. ب- قليلا. ج- لا تستخدمه أبدا

9- ما أثر استخدامك للانترنت على عملك؟

أ- تسهل العمل ب- تعطلك عن العمل.

10- هل يوجد هاتف ثابت في مكتبك؟ نعم لا

هل تستخدمه؟ أ- غالبا ب- أحيانا ج- لا تستخدمه

11- هل تستعمل الهاتف النقال للاتصال بزملائك في العمل؟ نعم لا

12- هل يوجد فاكس في مكتبك؟ نعم لا

13- هل تحتاج إلى فاكس؟ نعم لا

14- هل تتقن استعمال الكمبيوتر إلى أبعد من إدخال البيانات؟ نعم لا

15- هل تفضل الاستعمال اليدوي على الاستعمال الالكتروني؟ نعم لا

16- هل عملك يتطلب استخدام الانترنت؟ نعم لا

17- هل تتقن التحول في مواقع الانترنت؟ نعم لا

19- بما أن بلدية الشلف لها موقع الكتروني هل يستفيد منه المواطن أو الموظف أو لا يس د

منه

20- هل يوجد عمال دائمين أو مؤقتين لتحديث الموقع و إثرائه بالمعلومات؟ نعم لا

الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية

إذا كانت الإجابة لا فما سبب ذلك؟

أ- عدم توفر موظفين أخصائيين أكفاء في مجال الإعلام.

ب- لم يتم فتح المجال للترشح لهذه الوظيفة.

ج- هل يوجد انترانت (شبكة داخلية) في مصلحتك؟ نعم لا

21- هل يوجد اكسترنيت (شبكة خارجية). بمصلحتك؟

أ- لم يتم تزويد مصالح الولاية بالاكسترنيت. ب- يوجد اكسترنيت و لكن لا يستعمل.

22- كيف يتم تبادل المعلومات في الولاية؟

أ- التنقل من مكتب لآخر ب- إرساله عن طريق البريد الالكتروني. ج- إرساله عن طريق

الانترانيت.

د- عن طريق البريد العادي

23- هل تملك البلدية قاعدة البيانات أو بنك البيانات؟ نعم لا

24- هل يستطيع الموظف تحديث معلوماته مع تقديم المبررات على شكل وثيقة مصورة دون اللجوء إلى

مصلحة المستخدمين عن طريق الدخول على موقع الولاية؟

25- ما هي حالة الأجهزة التالية:

الهاتف الثابت	جهاز الكمبيوتر	الطابعة	الانترانت	الانترنت
جيدة				

الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية

				متوسطة
				ردئية
				عاطلة

26- هل تم توظيفك في مجال اختصاصك ؟ نعم لا

27- هل تلقيت تدريب أو تكوين في الإعلام الآلي ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم :

28- هل كان تدريباً على حساب البلدية أو على حسابك الخاص ؟ على حساب البلدية على حسابك الخاص

29- ما هي نسبة استفادتك من التدريب ؟ جيدة متوسطة ضعيفة

30- هل تم تطبيق ما تدربت عليه في عملك ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ لا أي لم تحصل على تدريب، ما سبب ذلك؟

أ- نقص في الموارد المالية ب- كثافة العمل الروتيني لا تسمح بالخروج للتدريب ج- عدم تقبل

الموظفين لفكرة التكوين

31- هل قمت بالاسهام بابتكار عمل يسهل تسيير شؤون الإدارة ؟ نعم لا

32- هل تحصل على حوافز مقابل ذلك؟ نعم لا

33- هل تعتقد أن سبب نقص استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يعود إلى نقص في الموارد المالية

المخصصة لذلك؟ نعم لا

34- هل يتم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في وظائف الموارد البشرية ؟ نعم لا

35- هل تؤدي الأعطاب في الأجهزة المعلوماتية إلى الإخلال بدور إدارة الموارد البشرية بشكل؟

كبير متوسط ضعيف

36- ما هي أقصى مدة لإصلاح العطل في الأجهزة الالكترونية؟

أ- من يوم إلى أسبوع. ب- من أسبوع إلى أسبوعين. ج- من ثلاثة فما فوق.

37- هل خصص فريق عمل دائم لإصلاح العطل ؟ نعم لا

38- هل تعتقد أن عدد عمال الصيانة كافي ؟ نعم لا

39- هل تعتقد أن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال على البلدية سيؤثر على طريقة

تسيير الموارد البشرية ؟ نعم لا

40- هل يؤثر سلبا أم إيجابا ؟ سلبا إيجابا

41- هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني؟ نعم

لا

42- هل اشترط عليك إتقان استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصالات لقبولك كموظف في

البلدية؟

نعم لا

43- هل تلجأ البلدية في عملية التوظيف إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت ؟ نعم

لا

44- هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية تكوين الموظفين إلى التكوين الإلكتروني؟ نعم

لا

45- هل تشكل الإدارة الالكترونية خطرا على وظيفتك باعتبارك لا تتقن استعمال الحاسوب؟ نعم

لا

الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية

46- هل تعتقد أن استعمال الاتصالات الإلكترونية تسمح لك بتنمية مهاراتك و معارفك ؟ نعم لا

47- في وجهة نظرك رقمنة الحالة المدنية تقضي على البيروقراطية و المحاباة ؟ كليا بشكل كبير بشكل متوسط

48- هل يؤدي استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال إلى تمكين الموارد البشرية إلى سهولة وصولهم إلى المعلومات ؟ نعم لا

49- هل تعتبر أن التطبيقات المعلوماتية المثبتة على جهاز الحاسوب كافية لتغطية احتياجاتك بطريقة؟ جيدة كافية تتطلب التحسين لم تتغير

50- هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية داخل الجماعة المحلية إلى تفعيل دور هذه الوظيفة بشكل؟

كبير متوسط ضعيف

51- هل تسهل أتمتة الإدارة عملية اتخاذ القرار داخل البلدية ؟ نعم لا

52- هل يتعرض جهاز الكمبيوتر عندك إلى دخول الفيروسات إلى أجهزة إدارة الموارد البشرية بشكل؟ كبير متوسط ضعيف

53- هل ترى أن استخدام الانترنت في الإدارة يشكل خطرا على أمن معلومات الولاية ؟ نعم لا

شكرا

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
11	نشاطات وأهداف الموارد البشرية.	(1.1)
14	موقع إدارة الموارد البشرية والأقسام المرتبطة مباشرة بالإدارة العليا.	(1.2)
15	نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة.	(1.3)
16	التنظيم اللامركزية لإدارة الموارد البشرية.	(1.4)
22	التكنولوجيا ومكوناتها.	(2.1)
23	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة.	(2.2)
24	مكونات عملية الاتصال.	(2.3)
25	تصور لصفات المعلومات الجيدة وتأثيراتها.	(2.4)
38	تطور خدمات الحواسيب والتكنولوجيا المصاحبة.	(2.5)
50	منحنى بياني عدد المشتركين في الهاتف النقال في الجزائر.	(2.1)
51	منحنى بياني عدد المشتركين في الهاتف الثابت في الجزائر من سنة 2001 إلى سنة 2011.	(2.2)
51	منحنى بياني سوق الهاتف الثابت في الجزائر سنتي 2010 و 2011.	(2.3)
52	منحنى بياني معدل انتشار الهاتف الثابت في الجزائر في البيوت سنتي 2010 و 2011.	(2.4)
64	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.	(3.1)
66	الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد.	(3.2)
66	تطور المدارس الإدارية.	(3.3)
67	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية	(3.4)

67	تطور وتبادل البيانات الإلكترونية.	(3.5)
68	التفاعل الآلي والتفاعل الإنساني.	(3.6)
82	عملية اختيار نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المناسب.	(3.7)
85	المعدل الزمني للتوظيف باستخدام الوسائل التقليدية.	(3.8)
85	المعدل الزمني للتوظيف باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	(3.9)
122	أبعاد ومراحل تطوير الحكومة الإلكترونية.	(4.1)
128	مناخ العمل ودوره في أداء وسلوك الفرد.	(4.2)
129	العلاقة بين ثقافة المنظمة وسلوك الموظفين.	(4.3)
140	دائرة نسبية توضح أفراد العينة حسب الجنس.	(5.1)
141	دائرة نسبية توضح أفراد العينة حسب السن.	(5.2)
142	دائرة نسبية توضح المستوى الدراسي.	(5.3)
143	دائرة نسبية توضح الأقدمية.	(5.4)

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
(2.1)	فوائد الاتصالات الإلكترونية.	32
(2.2)	مفاهيم تكنولوجيا المعلومات.	34
(2.3)	تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	40
(2.4)	عدد المشتركين في الهاتف النقال في الجزائر.	49
(2.5)	عدد المشتركين في الهاتف النقال في الجزائر.	50
(2.6)	عدد مستخدمي الانترنت من سنة 2008 إلى سنة 2011.	52
(2.7)	إحصائيات تطور استخدام الانترنت بالجزائر من سنة 2000 إلى سنة 2012.	53
(2.8)	إحصاءات عامة.	54
(2.9)	إحصاءات الانترنت.	54
(2.10)	عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لفترة 2002-2012 في قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	55
(3.1)	مزايا التدريب باستخدام الشبكات.	92
(5.1)	دوائر و بلديات ولاية الشلف	135
(5.2)	التقسيمات الإدارية من 1984 إلى يومنا هذا	136
(5.3)	عينة الدراسة الميدانية في البلدية.	138
(5.4)	ميزانية خاصة باقتناء المواد الاستهلاكية الخاصة بأجهزة الإعلام الآلي و لواحقه بالبلدية.	140
(5.5)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في البلدية	140
(5.6)	توزيع الفئات العمرية للموظفين في البلدية	141
(5.7)	المستوى الدراسي للموظفين في البلدية	142
(5.8)	توزيع الفئات حسب الأقدمية في البلدية.	143
(5.9)	مدى حاجة الموظفين إلى أجهزة إلكترونية ومعلوماتية في البلدية.	144
(5.10)	نسبة امتلاك جهاز كمبيوتر في المكتب في البلدية.	144
(5.11)	نسبة تزويد أجهزة الكمبيوتر بالانترنت في البلدية.	145

145	مدى كفاية سرعة تدفق الانترنت في البلدية .	(5.12)
146	سبب استخدام الانترنت.	(5.13)
146	سبب استخدام الانترنت أثناء العمل للباحثين عن المعلومات.	(5.14)
147	أثر استخدام الانترنت إذا استخدمت في المجال الإداري في الظروف الحالية.	(5.15)
147	نسبة توفر الهواتف الثابت في المكتب.	(5.16)
148	استخدام الهواتف الثابت أثناء العمل.	(5.17)
148	استعمال الهواتف النقال للاتصال بزملاء العمل.	(5.18)
149	نسبة توفر الفاكس في المكاتب.	(5.19)
149	الحاجة إلى توفر فاكس.	(5.20)
150	حالة الأجهزة الإلكترونية والمعلوماتية لدى كل موظف.	(5.1)
150	نسبة إتقان الموظفين لاستعمال الكمبيوتر.	(5.2)
151	تفضيل الاستعمال اليدوي على الاستعمال الإلكتروني.	(5.3)
151	الحاجة إلى استخدام الانترنت.	(5.24)
152	إتقان الموظفين استخدام الانترنت.	(5.25)
152	الاستفادة من الموقع الإلكتروني للبلدية.	(5.26)
153	توفر موظفين خاصين بإثراء الموقع.	(5.27)
153	تزويد المصالح بالإنترنت	(5.28)
154	توفر الإكسترنات	(5.29)
154	كيفية تبادل المعلومات والملفات في البلدية.	(5.30)
154	إمكانية لجوء الموظف إلى تحديث معلوماته الشخصية مع إدخال الوثائق المصورة عن طريق موقع البلدية من خلال حساب خاص	(5.31)
155	ما إذا تم توظيفه في مجال تخصصه	(5.32)
155	نسبة تلقي الموظفين تدريب أو تكوين في الإعلام الآلي	(5.33)
156	نسبة الاستفادة من التدريب	(5.34)
156	على حساب من تم التدريب	(5.35)
157	ما إذا تم تطبيق ما تدرب عليه الموظف في عمله.	(5.36)
157	سبب عدم الاستفادة من التدريب	(5.37)

158	إسهام الموظفين بابتكار عمل يسهل شؤون الإدارة	(5.38)
158	الحصول على مكافأة أو حوافز	(5.39)
159	إذا ما كان سبب نقص استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال مالي	(5.40)
159	نسبة إخلال دورة إدارة الموارد البشرية من خلال الأعطاب في الأجهزة الإلكترونية المعلوماتية	(5.41)
160	أقصى مدة لإصلاح العطل في الأجهزة	(5.42)
160	مدى كفاية عدد عمال الصيانة	(5.43)
161	اعتقاد الموظفين بتأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال في طريقة تسيير الموارد البشرية	(5.44)
161	تقييم هذا التأثير	(5.45)
162	هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني	(5.46)
162	اشتراط إتقان استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لقبولك كموظف.	(5.47)
163	لجوء البلدية إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الانترنت.	(5.48)
163	لجوء مصلحة الموارد البشرية في عملية تكوين الموظفين إلى التكوين الإلكتروني	(5.49)
164	إذا ما تشكلت الإدارة الإلكترونية خطراً على وظيفتك باعتبارك لا تتقن استعمال الحاسوب	(5.50)
164	تعرض جهاز الكمبيوتر إلى فيروسات	(5.51)
165	إذا ما تشكلت الانترنت في الإدارة خطراً على أمن معلومات.	(5.52)
165	سهولة وصول الموظفين في البلدية إلى المعلومات بعد استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	(5.53)
166	حالة البرامج المعلوماتية (logiciel) المثبتة على جهاز الكمبيوتر.	(5.54)
166	إذا ما تسهل أتمتة الإدارة automatiser عملية اتخاذ القرار داخل البلدية	(5.55)
167	قائمة الأجهزة الإلكترونية والمعلوماتية في الولاية من 2008/01/01 إلى غاية 2013/08/05.	(5.56)
168	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في الولاية.	(5.57)
169	توزيع الفئات العمرية للموظفين في الولاية.	(5.58)
171	المستوى الدراسي للموظفين في الولاية.	(5.59)
172	توزيع الفئات حسب الأقدمية في الولاية.	(5.60)
173	مدى حاجة الموظفين إلى أجهزة إلكترونية ومعلوماتية في الولاية.	(5.61)
174	نسبة امتلاك جهاز كمبيوتر في المكتب.	(5.62)
174	نسبة تزويد أجهزة الكمبيوتر بالانترنت.	(5.63)
175	مدى كفاية سرعة تدفق الانترنت.	(5.64)

175	سبب استخدام الانترنت.	(5.65)
176	. سبب استخدام الانترنت أثناء العمل للباحثين عن المعلومات.	(5.66)
176	أثر استخدام الانترنت إذا استخدمت في المجال الإداري في الظروف الحالية.	(5.67)
177	نسبة توفر الهواتف الثابت في المكتب.	(5.68)
177	استخدام الهواتف الثابت أثناء العمل.	(5.69)
178	استعمال الهواتف النقال للاتصال بزملاء العمل.	(5.70)
178	نسبة توفر الفاكس في المكاتب.	(5.71)
178	الحاجة إلى توفر فاكس.	(5.72)
179	حالة الأجهزة الإلكترونية والمعلوماتية لدى كل موظف.	(5.73)
179	نسبة إتقان الموظفين لاستعمال الكمبيوتر.	(5.74)
180	تفضيل الاستعمال اليدوي على الاستعمال الإلكتروني.	(5.75)
180	الحاجة إلى استخدام الانترنت.	(5.76)
181	إتقان الموظفين استخدام الانترنت.	(5.77)
181	الاستفادة من الموقع الإلكتروني للولاية.	(5.78)
182	توفر موظفين خاصين بإثراء الموقع.	(5.79)
182	تزويد المصالح بالأنترانت	(5.80)
183	توفر الإكسترانت	(5.81)
183	كيفية تبادل المعلومات والملفات في الولاية.	(5.82)
184	إمكانية لجوء الموظف إلى تحديث معلوماته الشخصية مع إدخال الوثائق المصورة عن طريق موقع البلدية من خلال حساب خاص	(5.83)
184	ما إذا تم توظيفه في مجال تخصصه	(5.84)
185	يوضح نسبة تلقي الموظفين تدريب أو تكوين في الإعلام الآلي	(5.85)
185	نسبة الاستفادة من التدريب	(5.86)
186	على حساب من تم التدريب	(5.87)
186	ما إذا تم تطبيق ما تدرب عليه الموظف في عمله.	(5.88)
187	سبب عدم الاستفادة من التدريب	(5.89)
187	إسهام الموظفين بابتكار عمل يسهل شؤون الإدارة	(5.90)

188	الحصول على مكافأة أو حوافر	(5.91)
188	إذا ما كان سبب نقص استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال مالي	(5.92)
189	نسبة إخلال دورة إدارة الموارد البشرية من خلال الأعطاب في الأجهزة الإلكترونية المعلوماتية	(5.93)
189	أقصى مدة لإصلاح العطل في الأجهزة	(5.94)
190	مدى كفاية عدد عمال الصيانة	(5.95)
190	اعتقاد الموظفين بتأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال في طريقة تسيير الموارد البشرية	(5.96)
191	تقييم هذا التأثير	(5.97)
191	هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني	(5.98)
192	اشتراط إتقان استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لقبولك كموظف.	(5.99)
192	لجوء الولاية إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الانترنت.	(5.100)
193	لجوء مصلحة الموارد البشرية في عملية تكوين الموظفين إلى التكوين الإلكتروني	(5.101)
193	هل تشكل الإدارة الإلكترونية خطرا على وظيفتك باعتبارك لا تتقن استعمال الحاسوب	(5.102)
194	تعرض جهاز الكمبيوتر إلى فيروسات	(5.103)
194	إذا ما تشكل الانترنت في الإدارة خطرا على أمن معلومات.	(5.104)
195	سهولة وصول الموظفين في البلدية إلى المعلومات بعد استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	(5.105)
196	حالة البرامج المعلوماتية (logiciel) المثبتة على جهاز الكمبيوتر.	(5.106)
196	إذا ما تسهل أتمتة الإدارة automatiser عملية اتخاذ القرار داخل الولاية.	(5.107)

الفهرس

ب	إشكالية البحث
ب	فرضيات البحث
ب	الدراسات السابقة
ت	أسباب اختيار الدراسة
ت	أهمية الموضوع
ت	أهداف البحث
ج	حدود الدراسة
ج	المشاكل التي تعرضت لها الباحثة
ج	منهج البحث

I. إدارة الموارد البشرية

01	تمهيد
01	1.I. ماهية إدارة الموارد البشرية
02	1.1.I. نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية
04	2.1.I. العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
08	3.1.I. مفهوم إدارة الموارد البشرية
08	1.3.1.I. الموارد البشرية
09	2.3.1.I. تعريف إدارة الموارد البشرية
09	2.I. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
09	1.2.I. أهمية إدارة الموارد البشرية
10	2.2.I. أهداف إدارة الموارد البشرية
11	3.I. إدارة الموارد البشرية في المنظمة
11	1.3.I. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة
14	2.3.I. نماذج إدارة الموارد البشرية

18 خلاصة الفصل
	II. تكنولوجيا الإعلام والاتصال وواقعها في الجزائر
19 تمهيد
20 1.1.1. مفاهيم أولوية حول التكنولوجيا الإعلام والاتصال
20 1.1.1.1. مفاهيم عامة حول التكنولوجيا
22 2.1.1. الإعلام والمعلومات
23 1.2.1.1. المعلومات
24 2.2.1.1. الإعلام
26 1.3.1.1. مفهوم الاتصال
27 1.3.1.1. أهمية عملية الاتصال
28 2.3.1.1. كفاءة الاتصال وعراقيله
30 2.2. تكنولوجيا الإعلام والاتصال
31 1.2.1. تكنولوجيا الاتصال
33 2.2.2. تكنولوجيا المعلومات
33 1.2.2.2. مفهوم تكنولوجيا الإعلام
35 2.2.2.2. مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات
36 3.2.2.2. الانترنت والتطورات الأخرى (1990-2010)
39 3.2.2. تكنولوجيا الإعلام والاتصال
39 1.3.2.2. مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال
43 2.3.2.2. خصائص تكنولوجيا الإعلام والاتصال
44 3.3.2.2. مؤشرات التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال
45 3.2. واقع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجزائر
45 1.3.2. قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر
48 2.3.2. البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر

48 1.2.3.II آلات الكمبيوتر في الجزائر
48 2.2.3.II الشبكة العامة للاتصال
52 3.2.3.II شبكة الانترنت
55 3.3.II تحرير قطاع الاتصالات ونشاطات الانترنت
58 خلاصة الفصل

III. إدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال

61 تمهيد
62 1.III الإدارة الإلكترونية
62 1.1.III تعريف الإدارة الإلكترونية و أبعادها
62 1.1.1.III تعريف الإدارة الإلكترونية
63 2.1.1.III أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية
68 2.1.III دواعي اعتماد الإدارة الإلكترونية في المنظمات
70 3.1.III متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
73 2.III نظام معلومات الموارد البشرية
73 1.2.III مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية ومكوناته
73 1.1.2.III تعريف نظم معلومات الموارد البشرية
75 2.1.2.III مكونات نظام المعلومات
76 2.2.III أهمية و دور نظام المعلومات في المؤسسة
77 1.2.2.III نظام المعلومات و تخطيط الموارد البشرية
77 2.2.2.III نظام المعلومات و عملية التوظيف
77 3.2.2.III نظام المعلومات و تطوير الكفاءات
77 4.2.2.III نظام المعلومات والمسار المهني
78 5.2.2.III نظم المعلومات و الأجور (المكافأة)
78 6.2.2.III نظام المعلومات والعلاقة العمالية

78 مزايا ومعوقات نظام معلومات الموارد البشرية	3.2.III
80 إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM	3.III
80 تعريف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM	1.3.III
83 بعض الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية	2.3.III
84 التوظيف الإلكتروني	1.2.3.III
86 التعويضات الإلكترونية	2.2.3.III
87 تقييم الأداء إلكترونيا	3.2.3.III
88 نظام الحضور والانصراف في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	4.2.3.III
90 التكوين الإلكتروني (e-formation)	5.2.3.III
93 نتائج و تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	3.3.III
93 نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	1.3.3.III
93 تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	2.3.3.III
96 خلاصة الفصل	

VI. الجماعات المحلية وأتمتة الإدارة

98 تمهيد	
99 التنظيم الإداري للجماعات المحلية	1.VI
99 مراحل تطور نظام البلدية والولاية	1.1.VI
99 مراحل تطور نظام البلدية	1.1.1.VI
103 مراحل تطور نظام الولاية	2.1.1.VI
107 مفهوم البلدية حسب قانون 2011	2.2.IV
108 مفهوم الولاية حسب قانون 2011	3.1.IV
110 التقسيم الإداري في الجزائر	3.2.IV
111 مقتضيات الموارد البشرية في الإدارة المحلية الإلكترونية	2.IV
111 تعريف الإدارة المحلية	1.2.IV
113 أهمية الإدارة المحلية و أسباب الاعتماد عليها	2.2.IV
113 أهمية الإدارة المحلية	1.1.2.IV
114 أسباب الاعتماد على نظام الإدارة المحلية	2.1.2.IV

114	3.2.IV	الادارة المحلية الالكترونية ووظيفة الموارد البشرية بها
114	1.3.2.IV	تعريف الإدارة المحلية الإلكترونية
117	2.3.2.IV	شروط تحقيق أهداف الإدارة المحلية الإلكترونية للموارد البشرية
119	3.IV	الحكومة الالكترونية
120	1.3.IV	تعريف الحكومة الإلكترونية
121	2.3.IV	مراحل الانتقال الى الحكومة الالكترونية
126	3.2.IV	تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية
132		خلاصة الفصل

V. واقع TIC وواقع استخدامها من طرف الموارد البشرية لبلدية وولاية الشلف

133	1.V	نبذة تاريخية عن بلدية وولاية الشلف
133	1.1.V	التعريف ببلدية الشلف
134	2.1.V	تعريف ولاية الشلف
135	2.V	التقسيم الإداري لولاية الشلف
136	1.2.V	الدوائر و البلديات من سنة 1974 إلى سنة 1984
137	3.V	إجراءات الدراسة الميدانية
138	1.3.V	دراسة حالة بلدية الشلف
167	2.3.V	دراسة حالة ولاية الشلف
198		خلاصة الفصل
201		خاتمة عامة
203		الاقتراحات وتوصيات
205		المصادر والمراجع

الملاحق

الفهرس

ملخص:

تعتبر الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ الثروة الحقيقية للأمم وأساس الإبداع والابتكار، كونها تتميز عن الموارد المادية بالوفرة لا الندرة وغير قابلة للتقليد، هذا ما يدفع الجهات المسؤولة إلى الاستثمار في الموارد البشرية واستغلالها أحسن استغلال والحرص على حسن اختيارها وتطويرها وتنميتها بصفة مستمرة ودائمة. إن اعتماد الموارد البشرية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية بشأنه تبسيط الإجراءات والممارسات الإدارية وأداء المهام في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة للتفرغ لأداء مهام أكثر أهمية وتقديم أرقى الخدمات لتحقيق رفاهية الموظف والمواطن على حد سواء.

بالرغم من الجهود التي بذلتها الجزائر في سبيل أتمتة الإدارات العمومية إلا أنها لم ترقى إلى الطموحات المنشودة بسبب المعوقات التي واجهتها الجماعات المحلية أثناء تبنيتها للإدارة الإلكترونية.

الكلمات الدالة: الموارد البشرية، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الإدارة الإلكترونية، الجماعات المحلية، الإدارة المحلية.

Résumé :

Les ressources humaines sont à l'ère de la technologie de l'information et de la communication ; vraie richesse des nations et la base de la créativité et de l'innovation , Par opposition aux ressources physiques de l'abondance et non leur rareté et non la tradition , c'est ce qui pousse les responsables à investir dans les ressources humaines et exploiter la meilleure exploitation et le respect de la bonne sélection et leur développement sur une base continue et permanente.

L'adoption des ressources humaines pour la technologie de l'information et de la communication dans les collectivités locales à ce sujet simplifier les procédures et les pratiques administratives et l'exécution de tâches en moins de temps et à moindre coût à plein temps à effectuer des tâches plus importantes et fournir un service supérieur au bien-être de l'employé et citoyen semblables. Malgré les efforts déployés par l'Algérie dans le but d'automatiser les administrations publiques , mais il n'a pas à la hauteur des ambitions de la recherché en raison des obstacles rencontrés par les communautés locales lors de l'adoption de l'e- gouvernement

Mot clés: Ressources humaines, Technologie de de l'information et de la communication, l'e-gouvernement, les collectivités locales, l'administration locale.

Abstract:

Human resources are in the era of technology of information and communication; real wealth of nations and the basis of creativity and innovation , as distinct from the physical resources of plenty, not scarcity and it's not acceptable for imitation, this is what drives those responsible to invest in human resources and exploit the best exploitation and the observance of good selection and their development on an ongoing basis and permanent . The adoption of human resources for information and communication technology in local communities about it simplify administrative procedures and practices and the performance of tasks in less time and at the lowest possible cost for full-time to perform more important tasks and provide superior service to the welfare of the employee and citizen alike. Despite the efforts made by Algeria in order to automate the public administrations , but it did not get to the level of the ambitions of the desired because of the constraints faced by local communities in the adoption of e – government.

Keywords: Human resources, information technology and communication, e-government, local communities, local government.